EDITORIAL
NAVEGANTE

LA MOROSIDAD
de las cajas municipales
y sus
ESTRATEGIAS DE CONTROL

Isac Fernando Espinoza Montes
Martín Romeo Yurivilca Oscanoa

LA MOROSIDAD

de las cajas municipales

y sus

ESTRATEGIAS DE CONTROL

Isac Fernando Espinoza Montes
Martín Romeo Yurivilca Oscanoa

Isac Fernando Espinoza Montes

Correo: ifespinoza@uncp.edu.pe.com

Perfil: Profesional en administración con 30 años de experiencia en docencia universitaria, especializado en finanzas, y gestión de la calidad, con conocimientos de metodología de investigación científica, estadística para investigación, gestión de personas y Responsabilidad Social Universitaria, con el interés de contribuir al desarrollo sostenible.

ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5579-9452

Afiliación: Universidad Nacional Del Centro Del Perú.

Martin Romeo Yurivilca Oscanoa

Correo: martinyo@uncp.edu.pe

Perfil: Profesional en administración con conocimientos en tecnologías de la información, metodologías agiles en innovación, estadística aplicada y metodología de la investigación científica.

ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0916-930X

Afiliación: Universidad Nacional Del Centro Del Perú.

Todas nuestras publicaciones son sometidas a revisión doble-ciego
de pares académicos (Peer Review Double Blinded).

Esta publicación cuenta con licencia Creative Commons Reconocimiento
- NoComercial - SinObraDerivada 3.0 Unported License.



ISBN 978-628-7623-47-7

© Isac Fernando Espinoza Montes
© Martin Romeo Yurivilca Oscanoa

2023
DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.10367948

©Editorial Navegante
www.editorialnavegante.com

Este libro es resultado de la investigación "*Estrategias para controlar la morosidad en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A.*", realizada en la Universidad Nacional Federico Villarreal.

Queda prohibida la reproducción bajo cualquier modalidad de toda o una parte de esta obra sin autorización expresa del titular de los derechos.

Diseño de carátula y composición: Editorial Navegante

Edición electrónica: Editorial Navegante

Editado en Colombia/ *Published in Colombia*

CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS 6

ÍNDICE DE FIGURAS 8

INTRODUCCIÓN 9

CAPÍTULO I 11

ASPECTOS TEÓRICOS DE LA MOROSIDAD FINANCIERA 11

1.1 Tasa de morosidad 12

1.1.1 Calidad de la cartera crediticia 13

1.2 Categorización de morosidad 15

1.3 Importancia del cobro de la morosidad 18

CAPÍTULO II 20

FACTORES DE RIESGO POTENCIALES DE LA MOROSIDAD FINANCIERA 20

2.1 Política de colocaciones 21

2.1.1 Política expansiva 22

2.1.2 Política restrictiva 23

2.2 Características del prestatario 24

2.2.1 Capacidad de pago 25

2.2.2 Voluntad de pago 25

2.3 Rivalidad entre competidores 26

CAPÍTULO III 29

ESTRATEGIAS PARA EL CONTROL DE LA MOROSIDAD 29

3.1 Control del nivel de morosidad 30

3.2 Rentabilidad 32

3.3 Rediseño de política de incentivos 33

3.4 Compra selectiva de cartera 34

3.5 Castigo de deuda 36

CAPÍTULO IV 39

FACTORES INCIDENTES EN LA MOROSIDAD DE LAS CAJAS MUNICIPALES 39

CAPÍTULO V 90

COMENTARIOS FINALES SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE CONTROL FINANCIERO Y SU CORRESPONDENCIA CON LOS FACTORES DE MOROSIDAD EN LAS CAJAS MUNICIPALES 90

REFERENCIAS 94

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	La morosidad financiera	16
Tabla 2.	Clasificación crediticia del deudor	18
Tabla 3.	Operacionalización de variables	39
Tabla 4.	Muestra de clientes por oficinas y agencias de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A. al 31 de enero de 2007	42
Tabla 5.	Características de clientes que incurrieron en mora	43
Tabla 6.	Tasa de morosidad de cartera	44
Tabla 7.	Caracterización de la política de colocaciones	49
Tabla 8.	Política de colocaciones	49
Tabla 9.	Características sociodemográficas de los clientes morosos de la CMAC Huancayo según lugar de residencia	50
Tabla 10.	Características sociodemográficas de los clientes morosos de la CMAC Huancayo por sexo	50
Tabla 11.	Causas que generan mora	51
Tabla 12.	Contingencias que generan mora	51
Tabla 13.	Características de clientes que incurrieron en mora	52
Tabla 14.	Principales indicadores de los participantes en el mercado de Junín, enero 2007	53
Tabla 15.	Economías de escala, rendimiento de portafolio, cartera bruta y rentabilidad de la CMAC Huancayo	54
Tabla 16.	Tasas efectivas anuales de los préstamos PYME en soles en el mercado de Huancayo (enero 2007)	56

Tabla 17. Vulnerabilidad de las instituciones financieras ante una guerra de precios en Junín 59
Tabla 18. Nuevas agencias y oficinas por institución financiera 63
Tabla 19. Número de agencias y oficinas por institución bancaria 64
Tabla 20. Número de agencias y oficinas por institución financiera no bancaria 64
Tabla 21. Evolución del Número de Analistas de la CMAC Huancayo 65
Tabla 22. Matriz de correlación (SALD, SALDS, TOFIC) 68
Tabla 23. Matriz de correlación (TMOR, POCO) 68
Tabla 24. Matriz de correlación (CATRA, SALD) 69
Tabla 25. Matriz de correlación (TMOR, CAPA, VOPA) 69
Tabla 26. Matriz de correlación (NCUOTA, CAPAC, VOPAG) 69
Tabla 27. Matriz de correlación (SALD, SALDS, TOFIC) 70
Tabla 28. Estimación de variables 72
Tabla 29. Análisis DOFA 79
Tabla 30. Impacto de aplicación del modelo IINAC 82
Tabla 31. Impacto IINAC y castigo de deudas incobrables 83
Tabla 32. Impacto IINAC, castigo de deudas incobrables y compra selectiva de deudas 83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Evolución de la tasa de morosidad 44

Figura 2. Evolución de la cartera atrasada 45

Figura 3. Evolución del saldo de colocaciones 46

Figura 4. Evolución del número de analistas de crédito 47

Figura 5. Evolución del número de deudores (prestatarios) 48

Figura 6. Economías de escala, rendimiento de portafolio, cartera bruta y rentabilidad de la CMAC Huancayo 55

Figura 7. Mapa estratégico del sector microfinanciero en el Departamento de Junín 57

Figura 8. Leyenda de la figura 7 57

Figura 9. Ciclo de vida del sector 61

Figura 10. Fuerzas que determinan la competencia en el sector 62

Figura 11. Números de oficina 64

Figura 12. Número de analistas 65

Figura 13. Fuerzas que mueven la competencia en el sector financiero 67

Figura 14. Factores que influyen en la morosidad de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo 70

Figura 15. Estadístico F 73

Figura 16. Representación gráfica de la autocorrelación 74

Figura 17. Fuerzas que determinan la intensidad competitiva en el sector 76

Figura 18. Modelo Indicador de Incentivo para el Analista de Crédito 80

INTRODUCCIÓN

Las empresas financieras son entidades que participan activamente en las dinámicas económicas de las personas naturales, porque les brindan herramientas para su crecimiento monetario. Uno de esos instrumentos es el crédito financiero, el cual promueve la movilidad e incremento del capital y los recursos de una empresa, y, asimismo, permite al prestatario la realización de sus objetivos económicos. Usualmente, se realizan préstamos grandes para la compra de bienes raíces, el pago de un grado académico, la inversión para un negocio propio, entre otros; de igual manera, se efectúan créditos más pequeños para la compra de tecnologías, pago de servicios de salud y colegios, etc. (Contreras, 2020).

Cuando los prestatarios acceden a un crédito, se establecen condiciones de pago como los montos mensuales, lo días de pago, las tasas de interés y demás, los cuales deben ser cumplidos a cabalidad para no generar mora. No obstante, algunos prestatarios inciden en tardanzas de pago o simplemente no los realizan (impago); por tal motivo, se evidencia un crecimiento de la morosidad. Este elemento es negativo en una empresa, porque evidencia un riesgo de pérdida en la cartera crediticia y la ineficacia de la empresa para realizar los cobros (Jiménez y Manrique, 2018). Todo ello ocasiona que el mercado no deposite su confianza en esa empresa y, por lo tanto, no haya más inversores.

El problema de la morosidad puede ser evitado si se reconocen los factores de su origen y, a partir de ello, se crean estrategias para su reducción. En esta investigación, se han tomado en cuenta las siguientes causales de la morosidad: implementación de una política de colocaciones crediticias muy expansiva o demasiado restrictiva, las características del prestatario como su capacidad y

voluntad de pago, y la influencia de la intensidad en la rivalidad de empresas y la saturación del mercado crediticio en la competencia.

En ese sentido, mediante el reconocimiento de los factores de riesgo de la morosidad, es posible comenzar a pensar, crear e implementar estrategias y mecanismos para la disminución real de la morosidad, la mejora en la colocación de créditos y el crecimiento financiero de la empresa, tales como el control y seguimiento del nivel de morosidad, el fortalecimiento de la rentabilidad financiera, el rediseño de la política de incentivos crediticios, la compra selectiva de cartera crediticia y el castigo por deuda de prestatarios.

CAPÍTULO I

ASPECTOS TEÓRICOS DE LA MOROSIDAD FINANCIERA

Como si se tratase de una patología que se agrava cuando no se toman a tiempo las medidas de detección y control, la morosidad impacta en la estabilidad de las entidades financieras y crediticias cuando no se la enfrenta con una administración del riesgo apropiada. No se trata de un problema menor cuya incidencia carece de gran alcance y perjuicio para las entidades. Al contrario, más allá de tener su origen en las deudas impagas de los clientes, los efectos negativos de la morosidad se proyectan en la reducción de la renta financiera y en la reducción de la liquidez (Periche-Delgado, G. *et al.*, 2020).

El presente capítulo busca ofrecer lineamientos generales y teóricos para abordar el fenómeno de la morosidad. La tasa de morosidad como punto de partida es central, pues es un concepto que permite comprender la inherente condición de riesgo que implica la morosidad en sí misma. Esta naturaleza riesgosa adquiere relevancia en cuando está íntimamente ligada a la actividad financiera en general.

Otro aspecto que se estudia en el siguiente apartado son los niveles y categorías de morosidad. La morosidad no puede comprenderse solo como problema en conjunto, sino que resulta importante realizar una taxonomía criteriosa del fenómeno. Categorizar los niveles de morosidad en el plano de una jerarquía ayuda a las entidades a evaluar más precisamente el estado de riesgo en que se encuentran.

La repercusión de un incremento descontrolado de la morosidad afecta en múltiples sectores. En la última sección del capítulo, se profundiza en la importancia del seguimiento continuo de los índices de morosidad para las instituciones financieras tomando en cuenta los potenciales efectos en el rendimiento económico de la propia entidad, así como en el sistema económico de todo un país.

1.1 Tasa de morosidad

En términos generales, se denomina morosidad no solo a los créditos concedidos que no han sido cobrados una vez superada su fecha de vencimiento correspondiente, sino también a aquellos que resultan definitivamente incobrables (Ruiz, 2018). Se trata del quebrantamiento por parte del usuario/cliente del acuerdo pactado de un pago en la versión de prórroga desmedida e indefinida del mismo.

Para las entidades crediticias y financieras, la morosidad representa un estado de riesgo permanente. El riesgo de crédito, en tanto fenómeno indisociable de las actividades financieras, es la contingencia más espinosa a la que deben enfrentarse aquel tipo de instituciones. Es, además, la incertidumbre capital por estar presente en las operaciones de activo que relacionan directamente a las entidades financieras y crediticias con sus clientes (Mures *et al.*, 2005).

Al ser las concesiones crediticias una actividad frecuente en las instituciones financieras, no son bajas las probabilidades de que estos créditos se tornen dudosos, más adelante morosos y, finalmente, se conviertan en créditos irrecuperables. Este escenario desfavorable afecta directamente a la estabilidad de las entidades. En la medida en que tanto la morosidad como su fase fallida sean anomalías recurrentes, la entidad financiera es cada vez más propensa de caer en quiebra. Como efecto de ello, ya a nivel macroeconómico, el sistema financiero en general puede perder la confianza de los usuarios (Guillén y Peñafiel, 2018).

Cabe tener en consideración que el riesgo crediticio no es una herramienta de medición que examina unilateralmente el desempeño negativo de los clientes en cuanto al cumplimiento de sus obligaciones de pago. Tal como apuntan Andrade y Muñoz (2006), funciona también para evaluar la eficiencia de la misma institución en la concesión y recuperación de créditos. En ese sentido,

los índices de morosidad mínimos son expresión de una gestión competente ante esta clase de riesgos.

No obstante, Lewkow (2016) propone que la morosidad del deudor llega a ser más rentable que el pago en sí mismo. En una "sociedad diferenciada por funciones", las promesas de pago han perdido toda forma de justificación basada en la moral del deudor. En el plano económico, carecen de valor los criterios de confianza en función de la reputación personal del cliente; antes bien, se admiten únicamente dos decisiones objetivas en el usuario: pagar o no-pagar. Al compromiso impago que produce intereses, el acreedor continúa ofreciendo nuevos créditos. De ahí que para Lewkow (2016), el cliente modelo no es aquel que salda a tiempo sus deudas, sino aquel que no cesa de adquirirlas.

En todo caso, la gestión óptima de una entidad financiera debería ser capaz de conciliar ambas variables dicotómicas de la morosidad: por un lado, no pasar por alto la naturaleza riesgosa de la concesión de créditos; de otro lado, contemplar el factor potencialmente redituable de las deudas impagas. Desde luego, el sistema financiero que apunte a este complejo balance requiere de la implementación de estrategias de cálculo pertinentes para discriminar a sus potenciales deudores.

Son necesarias medidas que evalúen analíticamente el riesgo crediticio como el credit scoring, por medio del cual un algoritmo examina el historial crediticio de los clientes para determinar si están calificados o no para la concesión de créditos. En consecuencia, gracias al modelo de análisis de datos, la operación de gestión se automatiza (y se optimiza), lo que hace de esta herramienta de cálculo un éxito (Leal *et al.,* 2018).

El cálculo económico es pieza fundamental para las instituciones financieras y crediticias. Por supuesto, al ser un hecho nuclear que incide en el sostenimiento o declive de una entidad, la morosidad no escapa al cálculo. En ese sentido, la tasa de morosidad es la fórmula mediante la cual los entes bancarios estiman el estado de riesgo en el que se encuentran considerando las deudas prorrogadas de sus clientes.

1.1.1 Calidad de la cartera crediticia

La tasa de morosidad es el cociente o ratio resultante de la división de la cartera de crédito vencida o en estado de incumplimiento sobre la cartera total de la institución financiera (Bolaños & del

Brío, 2016). La medición del índice de morosidad señala el grado de riesgo en que se hallan las entidades de crédito con respecto a sus deudores, lo que pone en relieve el retraso de ambas partes: del deudor en el pago y del acreedor en el cobro (Sainz, 2019).

Ahora bien, entendamos más concretamente la cartera de crédito atrasada como lo explica Díaz (2018), esto es, como la Cartera Improductiva (la suma de la cartera vencida y la cartera de crédito que no represente ni intereses ni ingresos). En otras palabras, la Cartera Improductiva es la representativa de los clientes que no han sido capaces de cumplir con sus obligaciones de pago en el tiempo pactado. Por su parte, la cartera total se entiende como Cartera Bruta (aquella que no contempla provisiones).

La tasa de morosidad elevada es a la vez expresión de la baja calidad de la cartera crediticia de las entidades financieras. Muchas veces, en la búsqueda por extender su cuota de mercado, los entes de crédito aflojan sus controles y estándares de riesgo en desmedro de la calidad de la cartera (Contreras, 2020). Este afán por ampliar su presencia en el mercado se traduce en altas tasas de otorgamiento de créditos. El problema radica en que los destinatarios de esta concesión masiva de créditos son usuarios de baja calidad crediticia.

Esta lucha por obtener cuotas más amplias en el mercado puede significar para la entidad financiera un arma de dos filos. En efecto, como se ha señalado previamente, el incremento de la competencia en el mercado se traduce en la flexibilización de los estándares de riesgo, así como en la incorporación de clientes de pésimo historial crediticio. Dicho lo anterior, en la línea de lo que señalan Mayorca y Aguilar (2016), la competencia también podría arrojar escenarios positivos para la calidad de la cartera crediticia. En teoría, una mayor intensidad competitiva en el mercado incentivaría a las entidades a potenciar su eficiencia, lo que disminuiría el riesgo en sus operaciones. En todo caso, el peligro de estabilidad financiera no deja de ser una eventualidad latente para las entidades por lo que la contingencia del riesgo no debe descartarse la inminencia de su posibilidad.

La calidad de la cartera crediticia puede verse deteriorada en virtud de diversos factores. Se ha señalado que la tasa de morosidad es un indicador decisivo para establecer un diagnóstico de la cartera crediticia. A esto puede agregarse los fondos de provisión bancaria como señal de una

gestión crediticia defectuosa. Debido al incumplimiento en los créditos, las entidades se ven forzadas a confeccionar provisiones de respaldo ante las situaciones de riesgo crediticio. Estas contingencias perjudican los objetivos estratégicos de la empresa y afectan poderosamente en la rentabilidad y la liquidez de la misma (Jimenez y Manrique, 2018). La variable de las provisiones ayuda, también, en la tarea de diagnosticar la calidad de la cartera crediticia de las entidades financieras. Representa una marca que la administración financiera debe tener siempre presente.

1.2 Categorización de morosidad

La morosidad como disciplina de estudio no es aún un campo ampliamente desarrollado. En este contexto en ciernes, Pere Brachfield, profesor experto en finanzas y gestión de créditos, fundó la Morosología que es la disciplina nueva de las ciencias empresariales que investiga el fenómeno de la morosidad y se encarga en diseñar estrategias para contrarrestarla (Camacho, 2015). Esta perspectiva arroja luces para la comprensión, a nivel analítico, de la morosidad como fenómeno financiero: por medio de ella, resulta viable la aproximación a la morosidad desde múltiples ángulos y las diversas variables que actúan en su formación. En ese sentido, la morosidad puede ser analizada no necesariamente como hecho global, sino desde una estricta tipología que dimensione al fenómeno mediante una escala de gradación (niveles, fases y clases de morosidad).

Como parte del análisis de la morosología, Brachfield, citado por Asenjo e Irigoin (2020), sostiene que la morosidad está subdividida en cinco categorías (Tabla 1): 1) la morosidad fortuita, en donde el cliente no puede cumplir una obligación de pago a causa de hechos imprevistos, pero se espera que eventualmente el pago sea realizado sin problemas; 2) la morosidad intencional, en donde los clientes cuentan con dinero suficiente para saldar la deuda, sin embargo, se empecinan en aplazar el día de pago lo máximo posible; 3) la morosidad negligente, en donde los deudores carecen de todo compromiso de pago y la solvencia financiera es destinada a gastos exteriores en lugar de finiquitar la deuda; 4) la morosidad circunstancial, en donde el servicio ofrecido presenta desperfectos que no satisfacen las expectativas del cliente, de manera que una vez subsanadas esas fallas este opta por, finalmente, cancelar el pago; 5) la morosidad por despreocupación, en donde los clientes descuidados en exceso con el control de sus deudas y muchas veces olvidan que tienen compromisos pendientes con las entidades financieras.

Tabla 1. *La morosidad financiera*

Variable dependiente	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Recolección de datos
	CAUSAS DE LA MOROSIDAD	Factores internos	1. Está satisfecho con la atención prestada por parte de los gestores de cobranza de la Financiera Confianza S.A.A. 2. Las modalidades de pago de la Financiera Confianza S.A.A por el crédito concedido fueron contundentes y motivadores.	Encuesta/Cuestionario Análisis documental/Guía Documental
		Políticas internas de crédito	3. Está conforme con la gestión crediticia de la Financiera Confianza S.A.A y los plazos determinados para su cancelación. 4. Los gestores de cobranza de la Financiera Confianza S.A.A explicaron de manera concisa los riesgos del incumplimiento del cronograma de pago de su crédito.	
		Volumen de crédito	5. El retraso de pago de su adeudo imposibilitó solicitar un nuevo crédito.	
MOROSIDAD		Factores externos	6. El retraso en los pagos de sus créditos origina pérdidas económicas y tiempo a la Financiara S.A.A.	
	TIPOS DE MOROSIDAD	Fortuitos	7. La causa de su retraso se debe a la reducción de sus ingresos.	
		Intencionales	8. El retraso en el pago de sus deudas se debe solo a la falta de responsabilidad con la entidad financiera.	
		Negligentes	9. La solvencia financiera es empleada en otros fastos en vez de saldar sus deudas.	
		Circunstancias	10. Se obstaculizó el pago de sus deudas establecidas por un error o desperfecto en los servicios agenciados.	
		Despreocupados	11. Un cliente moroso descuidado olvida de manera rápida las obligaciones financieras que tiene que asumir.	

Nota. Tomado de Asenjo e Irigoin (2020)

En virtud de controlar un despegue inmanejable de los niveles de morosidad, para las entidades financieras es imperioso el rastreo inmediato de este tipo de perfiles de clientes morosos. Los niveles de morosidad son el termómetro que permite mensurar el estado de riesgo de una entidad: altos niveles de morosidad se corresponden con un alto grado de incumplimiento de pagos en proporción a la cartera total de la institución (Aguilar *et al.*, 2004).

La gradación o clasificación de la conducta morosa de los clientes puede realizarse en función de los días aplazados tal como plantea la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS). Morales y Rivera (2021) recogen la esquematización crediticia hecha por la SBS pensando en los créditos otorgados a las micro y pequeñas empresas (Mypes), de consumo revolvente y no revolvente (Tabla 2).

Jerarquizada desde el contexto menos crítico al mayor, se empieza por la "categoría normal". En esta fase, los deudores cumplen correctamente con el pago de los créditos concedidos sin problemas o con un retraso leve de hasta ocho días calendario. En cuanto a los créditos hipotecarios, el atraso normal de la deuda se extiende hasta treinta días calendario. Luego sigue la "categoría con problema potencial", en la que los atrasos que registran los clientes se extienden de nueve a treinta días calendario. En cuanto a los créditos hipotecarios el atraso se calcula de treinta y uno a sesenta días calendario.

Las tres categorías siguientes están vinculadas a los créditos concedidos a las micro y pequeñas empresas. Cuando los créditos están en la "categoría deficiente", quiere decir que la demora en la obligación del pago se encuentra entre treinta y uno y sesenta días calendario. Los créditos hipotecarios deficientes revelan un aplazamiento de sesenta y uno a ciento veinte días. Del mismo modo, en la "categoría dudosa", el retraso de los créditos impagos oscila entre sesenta y uno a ciento veinte días calendario, mientras que en cuanto a los créditos hipotecarios en falta el atraso comprende entre ciento veintiún a trescientos sesenta y cinco días calendario. Finalmente, los créditos en "categoría perdida" evidencian un atraso mayor a ciento veinte días calendario, y los créditos hipotecarios uno mayor a trescientos sesenta y cinco días calendario.

Tabla 2. *Clasificación crediticia del deudor*

Gradación	Detalles del aplazamiento en días
Categoría normal	Deuda saldada a tiempo o con atraso de hasta 8 días calendario. Crédito hipotecario para vivienda: a tiempo o mora de hasta 30 días calendario.
Categoría con problema potencial	Deuda atrasada de 9 a 30 días calendario. Crédito hipotecario para vivienda: mora de 31 días a 60 días calendario.
Créditos en categoría potencial	Deuda atrasada de 31 a 60 días calendario. Crédito hipotecario para vivienda: mora de 61 a 120 días calendario.
Créditos en categoría dudoso	Deuda atrasada de 61 a 120 días calendario. Crédito hipotecario para vivienda: mora de 121 a 365 días calendario.
Créditos en categoría perdida	Deuda atrasada desde 120 días calendario en adelante. Crédito hipotecario para vivienda: mora mayor de 365 días calendario.

Nota. Adaptado de la SBS, citado en Morales y Rivera (2021)

1.3 Importancia del cobro de la morosidad

Una vez se han comprendido los pormenores del fenómeno de la morosidad, resulta decisivo que las entidades de crédito enfrenten las contingencias del incumplimiento de pago con una administración efectiva del riesgo. A este punto en que la morosidad es siempre una posibilidad próxima, urgen estrategias de control y gestión de riesgos.

Si bien es vital el monitoreo cercano de los índices de riesgo crediticio, no siempre las herramientas a disposición para ejecutar las medidas de rastreo son las más óptimas. De acuerdo con Andrade y Vallejo (2017), las entidades financieras hacen uso de dispositivos de monitoreo que realizan una inspección retrospectiva, esto es, observan el rendimiento histórico de la institución para obtener indicadores de riesgo. Frente a esto, Andrade y Vallejo se inclinan por el empleo de herramientas prospectivas de control del riesgo creditico, es decir, mecanismos de predicción que, en lugar de analizar el registro pasado de la entidad, se encarguen de calcular la magnitud del impacto de las fluctuaciones de los niveles de morosidad.

La necesidad progresiva de este tipo de recursos de monitoreo da cuenta de la importancia que representa para las entidades financieras la cobranza de la morosidad. Por ejemplo, no puede soslayarse factores como el incremento en la tasa de desempleo en contextos de recesión económica. Cuando se eleva el desempleo de una sociedad, la continuidad sostenida de las

obligaciones de pago puede verse amenazada y así se incrementan los niveles de morosidad en las entidades de crédito (Prieto, 2021). Para contener esta clase de peligros que surgen por la inestabilidad del ciclo económico resulta indispensables la aplicación de herramientas predictoras que ofrezcan a las empresas seguridad frente a la incertidumbre.

La morosidad no es en sí misma una condición sine qua non para declarar taxativamente la quiebra de una entidad. Ahora bien, un seguimiento permanente de las irregularidades contractuales es de suma importancia, pues posibilita a las instituciones el diseño de provisiones contables de respaldo de aquellos créditos sin saldar (Golman y Bekerman, 2018).

Las flaquezas del sistema financiero pueden ser atribuibles a los otorgamientos de créditos de alto riesgo por parte de las entidades bancarias. Comboni (1998), desde un análisis de la crisis financiera boliviana en los años noventa, identificó que las políticas macroeconómicas están muy vinculadas al sistema financiero, y viceversa. En ese sentido, sostiene que esta relación de interdependencia provoca que la deficiencia de un lado afecta directamente al otro. En otras palabras, existe una relación de causalidad entre la macroeconomía y el sector financiero de un país. Sus planteamientos se ratificaron diez años después en la crisis financiera global del 2008 producto de la concesión masiva y carente de filtros control de créditos hipotecarios en Estados Unidos.

La incidencia del sector financiero en la economía de un país explica por qué es tan relevante el control permanente de la morosidad y su cobranza. La morosidad no es ni mucho menos un defecto secundario en las actividades de finanzas; todo lo contrario: según el Fondo Monetario Internacional (FMI), citado en Uquillas y González (2017), los niveles de morosidad son las señales principales de la solidez financiera.

De otro lado, el riesgo crediticio originado por los altos niveles de morosidad afecta, por supuesto, a la liquidez de una compañía. La tasa de morosidad adquiere una importancia mayor en la medida en que perjudica a la fortaleza económica de una empresa. Los índices altos de morosidad suelen conducir a muchas entidades a la bancarrota (Cortez y Burgos, 2016), de manera que es fundamental mantener un control estricto de dichos índices con miras a preservar la solvencia y estabilidad de la liquidez de las instituciones.

CAPÍTULO II

FACTORES DE RIESGO POTENCIALES DE LA MOROSIDAD FINANCIERA

La actividad bancaria siempre está supeditada a riesgos financieros que influyen directamente en el intercambio de la cartera de créditos y en el crecimiento económico; específicamente, uno de ellos es el riesgo de crédito y la morosidad de sistema financiero (Altuve y Briceño, 2018). La morosidad tiene una fuerte influencia en la rentabilidad y el desarrollo económico, porque envuelve a la empresa financiera en un clima de incertidumbre y temor para la inversión y, por ello, se produce la pérdida de interés y confianza de los mercados en ella (Heredia y Torres, 2019).

La morosidad es una característica negativa que surge por la desestabilización de algunos elementos financieros internos que se convierten en factores de riesgo o, en este caso, de morosidad, y, también por factores externos que inciden su aumento. En base al estudio de Altuve y Briceño (2018), se evidenciaron algunos indicadores macroeconómicos y microeconómicos que producen el incremento de la morosidad en un sistema financiero. Dentro del primer grupo, encontramos el desempleo, la inflación, el PBI, entre otros; mientras que, en el segundo grupo, se advierten factores como la liquidez, la rentabilidad y la cartera crediticia.

Un elemento a tener en cuenta dentro de la problemática de la morosidad y sus factores determinantes es la cartera de créditos, la cual debe ser preservada para evitar su exposición en la colocación de créditos y pérdidas ante la deuda de prestatarios (García, 2018). De acuerdo a Díaz

y Del Valle (2017), "la cartera de créditos representa el saldo principal pendiente de cobro de los bancos" (p. 23), es decir, la garantía de pago del crédito y la estabilidad de la empresa.

Dicho ello, en el presente capítulo, se revisan otros factores causantes de la morosidad financiera relacionadas con los riesgos de crédito, tales como el incumplimiento de una política de colocaciones o una inadecuada implementación de esta, las características específicas de un prestatario que pueden desatar la inestabilidad del crédito y las dinámicas de rivalidad en la competencia de empresas para posicionarse en el mercado.

2.1 Política de colocaciones

Las colocaciones son factores que promueven el crecimiento financiero de una empresa, pero que, en el caso de no ser realizados adecuadamente, pueden ser causantes de morosidad (Heredia y Torres, 2019). Estas colocaciones del crédito son riesgosas si no se realiza una correcta y detenida evaluación crediticia de las personas, si no se tiene una cartera de clientes, si no se estipulan las condiciones específicas de crédito ni se mide el saldo de estas colocaciones (Cortez *et al.*, 2018). En otras palabras, las colocaciones deben implementarse en base a una política de crédito, donde se pacten los principios básicos de las colocaciones y no se cometan prestaciones arbitrarias y que pueden generar morosidad.

Esta política de colocaciones, en primer lugar, debe contar con un análisis de los posibles riesgos del crédito y del nivel de morosidad que puede ocasionar; para ello, diversas investigaciones han afirmado que la gestión de riesgos es la mejor herramienta de prevención (Gasco *et al.*, 2019). En segundo lugar, se debe establecer el perfil de cada prestatario, su línea crediticia y tiempos de pago, a fin de que no se desacaten los lineamientos prestablecidos y, así, se eviten filtraciones de morosidad. Asimismo, mencionar que la política de colocaciones puede construirse mediante el uso y análisis de la información financiera, donde se encuentra, por ejemplo, el comportamiento financiero histórico de los clientes y sus capacidades reales de pago (Leal *et al.*, 2018, p. 183).

De acuerdo a Pereira y Soo (2020), algunos instrumentos que deben ser tomados en cuenta dentro de la evaluación crediticia para la colocación del crédito son los siguientes: los términos,

condiciones y garantías del crédito, la encuesta técnica-financiera hacia el posible prestatario y la propuesta y negociación del crédito. Todas estas herramientas sirven para que las partes expongan, debatan y negocien las cláusulas del préstamo (largo plazo) o línea crediticia (corto plazo); asimismo, estos procesos son necesarios para que se garantice la transparencia del crédito y se confirme que no hay coacción.

En base a lo explicado, la problemática de las colocaciones de crédito surge ante la ausencia o evasión de estas herramientas de evaluación por el mero interés de conseguir una mayor línea de clientes. No obstante, como se advierte, este procedimiento puede traer consecuencias irremediables en la empresa, tales como el incremento exagerado de la morosidad, la pérdida de la cartera crediticia, falta de inversión de los mercados y caída financiera de la empresa. Asimismo, se debe tener en cuenta que la política de colocaciones de una empresa puede variar según sus intereses en dos grandes polos opuestos: política expansiva y política restrictiva, pero, en ambos casos, se mantiene el riesgo de ocasionar un aumento de la morosidad.

2.1.1 Política expansiva

La política de colocación expansiva está orientada a conseguir el mayor número de clientes en menor tiempo para lograr el crecimiento de la cartera. Sin embargo, este tipo de mecanismo tiene una contraparte muy negativa, porque, ante el deseo de expansión de su red crediticia, se descuidan aspectos esenciales en la evaluación de los prestatarios y su nivel de riesgo, tales como su conducta en cuento a pago de créditos, el análisis de su historial financiero, sus condiciones socioeconómicas y su capacidad de pago (Tigselema y Manjarrez, 2020).

Asimismo, para conseguir más prestatarios, algunos analistas deciden reducir las exigencias financieras que se requieren para el crédito, aperturar una política de flexibles acceso al crédito e incurrir a métodos de pago alternos, con el fin de alcanzar y sobrepasar la meta de colocaciones. Esta práctica expansionista acarrea la posible deshonestidad de los clientes en sus ingresos reales financieros, la inconstancia y falta en los pagos, la incertidumbre de la cartera crediticia y la limitación de las próximas colocaciones (Arciniegas y Pantoja, 2020).

De acuerdo a lo explicado, se certifica que una política expansionista en la entrega de créditos es uno de los causantes de la morosidad financiera, porque los analistas les otorgan préstamos a clientes sin la suficiente calidad y cantidad económica para cumplir con el pago del crédito, no solo por mejorar el incremento en la cartera de la empresa en menor tiempo, sino, también, por lograr una mayor bonificación por la mayoría de colocaciones (Contreras, 2020). En ese sentido, se evidencia la necesidad de que cada empresa cuente con un sistema de control y seguimiento que evalué el cumplimiento de una política de colocaciones no expansiva, pero que sí permita lograr un crecimiento constante.

2.1.2 Política restrictiva

En contraposición a la política expansiva, la política restrictiva limita las colocaciones de los asesores, porque eleva las condiciones para acceder a un crédito: mayor ingreso financiero, inflexibilidad en las cuotas de pago, vivienda en zona específica, grados académicos, entre otras condiciones excluyentes. Todo ello repercute en la deserción del cliente en pedir un préstamo de la empresa, ya que, probablemente, en otras empresas le ofrecen una mayor garantía de su préstamo y sin demasiadas restricciones de por medio.

En ese sentido, la ausencia de colocaciones provoca el retroceso financiero de la empresa y su salida de la competencia financiera, ya que no genera entradas monetarias ni posee la confianza del mercado (Tigselema y Manjarrez, 2020). Asimismo, la política de restricción de las entidades financieras produce la pérdida de interés de los ciudadanos en el acceso a un crédito formal y empuja a los clientes potenciales hacia créditos informales y no seguros que ponen en riesgo su dinero líquido y sus oportunidades de desarrollo

Las restricciones de crédito son elementos negativos para las personas naturales y para todo el sistema financiero, porque no se genera crecimiento económico, sino un estancamiento y pérdida de esa liquidez. Según indica Morini (2016), estas restricciones pueden estar basadas en la inestabilidad de un sistema financiero o por las políticas de una institución financiera. En el caso del segundo, se produce por la ineficiencia de sus analistas para la evaluación de los riesgos de la cartera crediticia, su solvencia y sus necesidades. Por tal motivo, las empresas con una política

restrictiva deben reconsiderar sus mecanismos de rechazo a las colocaciones, de modo que haya una mayor flexibilidad crediticia para los clientes con menos riesgos.

2.2 Características del prestatario

Las personas naturales que solicitan los créditos bancarios son conocidos como prestatarios en el mundo financiero. Usualmente, estos préstamos se realizan para gastos de gran envergadura, tales como la compra de una casa o automóvil, la inversión en un negocio propio, la inversión en estudios universitarios, entre otros. Estos créditos responden a factores internos al sujeto o prestatario: nivel socioeconómico, gastos familiares, hábitos sociales y económicos, etc. (Díaz y Del Valle, 2017), elementos que deben ser evaluados por el asesor del crédito.

Tal como se indicó en el acápite anterior, el otorgamiento de crédito tiene un proceso de evaluación de los prestatarios, aprobación de crédito, seguimiento de los pagos (análisis de morosidad, puntualidad, refinanciación, castigos) y recuperación del dinero prestado (Arciniegas y Pantoja, 2020). En base a estas etapas, el asesor comienza a construir la imagen real del prestatario que reemplaza al perfil realizado en la evaluación y en el análisis del estado financiero, es decir, se evidencian sus verdaderas características como pagador.

Asimismo, según Díaz y Del Valle (2017), los créditos pueden dividirse en cinco tipos: créditos vigentes (generan ingresos al banco y no hay deudores), créditos reestructurados (créditos renegociados que aún no se cancelan completamente), créditos vencidos (pagos atrasados sin injerencia de la vía legal), créditos en litigio (créditos sin pagar con intervención de la vía legal) y provisión para cartera de créditos (bolsa de riesgo en caso de pérdidas por ausencia de pagos). En evidencia, los créditos que causan mayor morosidad son los créditos vencidos y los que se encuentran en litigio, porque es un dinero que no será recuperado y afectará dentro de la cartera.

Sin la recuperación del crédito, se produce la desestabilización financiera de la empresa, lo cual no permite la colocación de otros créditos y, en base a ello, se pierden clientes potenciales ante la competencia (Arciniegas y Pantoja, 2020). Por tal motivo, la gestión de riesgos de la empresa debe ser capaz de advertir las posibles pérdidas mediante el análisis de la morosidad que se genera con

la variación en la actitud de pago del prestatario (Álvarez y Apaza, 2019). Para ello, es necesario tener en cuenta dos variables o características asociadas al sujeto financiero: su capacidad crediticia y de pago, y su voluntad de pago

2.2.1 Capacidad de pago

La capacidad de pago engloba a aquellos factores socioeconómicos del prestatario que influyen en el pago completo del crédito en los plazos establecidos como la situación laboral y financiera. Asimismo, según Tigselema y Manjarrez (2020), la capacidad de pago se relaciona directamente con el valor neto de dinero que posee el prestatario después de cumplir con sus gastos mensuales y su ahorro. En ese sentido, lo que conlleva a la morosidad financiera es el desequilibrio en la capacidad de pago del prestatario; para el análisis de ello, según Contreras (2020), se deben reconocer todos los elementos que repercuten en la incapacidad de pago del crédito total:

- Perfil demográfico: estado laboral incierto, situaciones o problemáticas en el seno familia (salud, educación, gastos de casa) y aparición de deudas superiores a ingresos.
- Vencimiento de cuotas: presencia de demasiados endeudamientos juntos para la capacidad monetaria del prestatario.
- Tasas de interés: incremento en las tasas de interés en el crédito como respuesta de la empresa a la morosidad por la falta de pagos.

La incapacidad del pago del crédito provoca el aumento de la morosidad, la descapitalización de la empresa y la inestabilidad financiera de la empresa (Golman y Bekerman, 2018). En ese sentido, se deben evaluar los causales de la ausencia de pagos del prestatario y pensar en estrategias para recuperar la inversión de alguna manera, quizá en plazos de pago más extensos o la reestructuración de la deuda. Para ello, se necesita que los analistas pronostiquen el tiempo aproximado de pago de la deuda en base a la nueva situación monetaria del cliente (Hadad, 2019).

2.2.2 Voluntad de pago

La voluntad de pago se relaciona directamente con la actitud positiva o negativa del prestatario frente a los pagos del crédito. Específicamente, en el aspecto negativo, no existe una intención

de pago en el prestatario, porque incurre, en muchas ocasiones, a actos de deshonestidad para evitar cancelar su deuda. Para contrarrestar ello, Tigselema y Manjarrez (2020) exponen cuatro fases de cobranza, donde se busca la reducción de la morosidad, el rescate del dinero prestado, y la recuperación o separación definitiva de los clientes morosos:

- Prevención: Se utilizan estrategias legales para promover el pago de la deuda y reducir la morosidad.
- Cobranza: Esta acción está orientada a mantener las relaciones financieras con los clientes morosos mediante renegociaciones de deuda, firma de compromisos de pago, entre otros.
- Recuperación: Se centra en el recobro del dinero prestado para evitar la pérdida de la cartera, mas no significa la retención del cliente moroso.
- Extinción: Registro de las deudas saldadas.

Dicho esto, se puede evidenciar que la morosidad es causada por la falta de compromiso de pago de los prestatarios. En algunas ocasiones, no solo se reconoce una inmoralidad en el desinterés de los pagos, sino que utilizan mecanismos ilegales como la falsificación de identidades, direcciones y estados financieros para conseguir los préstamos y luego no pagarlos. Por tal motivo, es imprescindible que los asesores estén capacitados para evaluar a los clientes potenciales y, sobre todo, advertir, pronosticar y prevenir los riesgos que pueden surgir de esa colocación crediticia.

Cabe recalcar que, usualmente, las empresas pueden advertir el tipo de cliente que es solo con analizar su historial crediticio anterior y su estado patrimonial; asimismo, pueden medir, según sus ingresos, la línea de crédito que puede solicitar (Hadad, 2019). No obstante, el problema surge cuando los analistas no reconocen a tiempo las variables de riesgo o simplemente las ignoran para conseguir la mayor cantidad de bonos por cliente y se olvidan de las consecuencias económicas para la empresa y para las personas.

2.3 Rivalidad entre competidores

La competencia es una estrategia económica que tiene como objetivos principales la reducción de la concentración del mercado para dinamizar las operaciones de compra y venta, la interacción

entre empresas y clientes, y el crecimiento económico global (Cárdenas *et al.*, 2016). En el caso específico de la competencia financiera, también se busca evitar el monopolio de los créditos y mejorar la diversidad de servicios, de modo que los clientes potenciales encuentren un crédito que se amolde a su situación socioeconómica y a sus expectativas de préstamo, y no tengan que ajustarse a las condiciones de cualquier empresa.

Asimismo, según Jiménez (2020), la competencia financiera ayuda a que las entidades puedan otorgar mayores servicios, créditos, préstamos y beneficios a sus clientes, y, de esta manera, se generen mayores oportunidades de desarrollo para los prestatarios y sus familias. Por tal motivo, las políticas de colocación están orientadas a satisfacer las necesidades financieras de los clientes desde una posición donde la empresa también pueda aumentar su cartera crediticia sin incidir en la rebaja de sus tasas.

Sin embargo, la competencia puede convertirse en un elemento negativo si se manifiesta un incremento de la rivalidad entre las empresas del rubro y una saturación de sus ofertas crediticias. Ambos elementos son reconocibles, por ejemplo, en las campañas de marketing que comienzan a realizar las empresas para capturar la atención de clientes nuevos, los incentivos y beneficios comerciales que le otorgan por acceder a un crédito, las estrategias de "robo" de clientes para su migración y los mecanismos de retención de prestatarios (Uriarte *et al.*, 2016). Estas formas de competencia se tornan en rivalidad cuando no existe un crecimiento de los clientes ni de las empresas; sino, en realidad, un sobreendeudamiento de los prestatarios y un mayor riesgo de pérdida en la cartera.

Intensidad de la rivalidad

La intensidad de la rivalidad entre empresas es un periodo de gran competencia entre entidades bancarias y entre asesores crediticios por alcanzar un mayor número de prestatarios en menor tiempo. Sin embargo, la gran competencia solo ocasiona que haya un mayor grado de riesgo en todo el proceso financiero; debido a que, ante la búsqueda de prestatarios, se cometen errores gravísimos en la evaluación de los clientes y en la colocación de los créditos, se producen sobreendeudamientos en los clientes, se incumplen las políticas de crédito y se manifiesta un deterioro de la calidad crediticia (Mayorca y Aguilar, 2016; Cortez e*t al.*, 2018).

Grado de saturación

Según Mayorca y Aguilar (2016), la saturación de mercado de crédito puede provocar la decadencia de los valores morales de los prestatarios, porque, ante la gran oferta de créditos, es probable que escoja una entidad y luego decida cambiarla por otra que le ofrezca mejores beneficios; asimismo, puede mantenerse en su entidad de origen solo porque le han ofrecido una refinanciación. Asimismo, siguiendo a las autoras, es importante resaltar que la morosidad se encuentra intrínseca a la saturación de la competencia, porque se manifiesta un mayor riesgo de pérdida en el crédito y, por ello, una reducción en el valor de la cartera de la empresa.

CAPÍTULO III

ESTRATEGIAS PARA EL CONTROL DE LA MOROSIDAD

La morosidad es un factor clave en las crisis financieras. Es un concepto muy importante, ya que con el tiempo puede perjudicar a cualquier institución, cuyo portafolio de créditos podría deteriorarse y así su rentabilidad se vería afectada. Dietsch y Gonzalez (2020) señalan que los pagos que los proveedores (empresas, por ejemplo) esperan de sus clientes hacen que aquellos ingresen en un flujo de caja oscilante, que empeora cuando hay retrasos en los pagos, lo cual podría acarrearles dificultades financieras. Pese a ello, las probabilidades de incumplimiento, según lo obtenido por un predictor de quiebras, son relativamente limitadas en cuanto al efecto de los pagos en atraso.

En cierta manera, los pagos atrasados incrementan la probabilidad de incumplimiento de una empresa hasta 40 % con pagos con un mes de demora; en ese aspecto, las estructuras financieras deterioradas la aumentan, por lo menos, en un factor de cuatro. En líneas generales, la estadística señala que 8 de cada 100 empresas en quiebra están expuestas a este riesgo debido a retrasos de un mes, no obstante, para pagos cuya mora es mayor, cualquier tipo de empresa se verá afectada, sin importar su tamaño, edad o situación económica (Tolhurst, 2018).

A partir de lo anterior, en este capítulo, se abordarán algunas temáticas (específicamente cinco) para detallar cómo gestionar la morosidad y para lograr que ambas partes, tanto el prestador como el prestatario, establezcan los mejores acuerdos para propiciar un acuerdo que no las

vulnere a causa de pagos morosos. El primer acápite se enfocará en la medición de los niveles de morosidad; el segundo versará sobre la rentabilidad; el tercero abordará la política de incentivos; el cuarto tratará la compra de cartera; finalmente, el quinto abordará las nociones de castigo de deuda.

3.1 Control del nivel de morosidad

El incumplimiento de las obligaciones de pago se especifica en el concepto de morosidad. Se puede entender, entonces, la morosidad como la práctica en la cual un *deudor*, ya sea una persona física o jurídica, no cumple con pagar antes o en el último día de una obligación monetaria. Según Grasso (2020), el deudor entrará en mora si no cumple con la prestación y si se verifican condiciones específicas, por tal motivo, habrá que remediar los daños producidos por el incumplimiento. De ahí que, posteriormente, a esta persona se la conozca como *deudora*.

De acuerdo con Tolhurst (2018), los pagos con atraso generan demasiados problemas a las empresas, puesto que afectan su liquidez de forma negativa. Este hecho podría frenar la capacidad de inversión de una empresa, lo que vulneraría su crecimiento a largo plazo y, en casos extremos, ocasionaría que la empresa en cuestión salga del mercado. Asimismo, las pequeñas empresas son las que tienen una mayor exposición a problemas de liquidez cuando no obtienen el pago en el plazo fijado.

Por otro lado, actualmente hay indicios de que la duración de las condiciones de pago ha incrementado. Esto es curioso en tanto las facturas pagadas dentro del tiempo establecido pueden generar inconvenientes similares a los de los pagos atrasados, mucho más cuando los proveedores están inmersos en una larga espera entre la recepción de los bienes y servicios y el pago de estos.

Entre las principales causas de morosidad reportadas por las empresas se encuentran el flujo de caja insuficiente, los desequilibrios de poder entre las empresas, la estructura de la cadena de suministro, las ineficiencias administrativas y el *uso intencional de la morosidad como forma de financiamiento*.

Del estudio de Dietsch y Gonzalez (2020), se han extraído los siguientes resultados en cuanto a los índices del nivel de morosidad de los proveedores en general:

- Uno de cada tres proveedores (empresas) se verá afectado si se excede el límite legal de retraso en los pagos. En este aspecto, se debe considerar el crédito comercial y el financiamiento del mismo en caso de riesgo.
- Para cada pago atrasado, el riesgo de incumplimiento aumenta potencialmente. Se debe señalar que el impacto de los pagos atrasados es definido, pero relativo.
- La relación entre el fracaso empresarial y los pagos atrasados aumenta en el caso de los pagos atrasados con más de 30 días. Los pagos demasiado atrasados perjudican a todos los proveedores e inclusive a los más fuertes.
- La duración de los días de ventas pendientes se vincula con la posición de las empresas dentro de la cadena de suministro y con factores sectoriales y estrategias comerciales, más que con las disparidades financieras entre empresas.

Por tal motivo, se deben emplear herramientas y programas para controlar y verificar la morosidad. De estos, se dispone del *modelo de predicción de quiebra* (Laguillo *et al.*, 2019), el cual analiza la *probabilidad de incumplimiento* (PI). Para emplear este modelo, se debe contar con a) dos poblaciones de empresas, una en quiebra y otra sana; b) escoger un horizonte de incumplimiento (un año o más) y seleccionar las variables financieras que reflejen los principales factores de riesgo, sin que las variables elegidas estén correlacionadas; c) seguir una metodología estadística.

Por otro lado, el modelo estadístico más utilizado es el *modelo logit*, en el cual la entrada en quiebra se emplea como variable por defecto. Lo resaltante de este modelo es que se pueden incorporar variables categóricas; para ejemplificar, los ratios de capital se agrupan en tres categorías: negativo, medio y fuerte. Otras variables categóricas se adecuan al modelo para expresar las diferencias en cuanto a sector, tamaño de la empresa y edad (Támara, 2018). El modelo también permite visualizar los efectos de ciclo mediante variables ficticias de tiempo. Asimismo, los factores predictivos de incumplimiento se aproximan sobre la base de los ratios financieros del año anterior.

3.2 Rentabilidad

Daza (2016) señala que el estudio de la rentabilidad es muy importante, ya que está vinculada con la *ley del efecto proporcional*. Asimismo, la relación entre crecimiento y rentabilidad es fundamental en el ámbito de la estructura financiera y dentro del análisis de la *teoría de la agencia*, a causa de la separación entre propiedad y control en la empresa.

En líneas generales, la rentabilidad abarca la capacidad de una empresa para generar un excedente a partir de inversiones realizadas; se trata, entonces, de un resultado que se obtiene de cualquier tipo de actividad económica, sea esta de intercambio, de producción o de transformación.

Se puede distinguir entre *rentabilidad económica* (RE), *rentabilidad financiera* (RF) y *rentabilidad social* (RS). La primera (Cantero-Cora & Leyva-Cardeñosa, 2016) refiere al beneficio promedio de una empresa por la totalidad de las inversiones realizadas y se representa en porcentaje. En reglas generales, se puede explicar de la siguiente manera: para el caso de Perú, si la rentabilidad de una empresa en un año fue de 10 %, esto implica que la compañía obtuvo S/ 10.00 por cada S/ 100.00 invertidos.

Para incrementar la *rentabilidad económica*, cada empresa deberá adoptar la mejor estrategia para su negocio. Una manera de lograr esto es aumentar los precios de venta y reducir los costos, no obstante, lo anterior no se puede aplicar a todas las actividades económicas. Por ejemplo, un negocio cuya competencia en precios sea alta no podrá subir los precios, más bien, deberá aumentar las ventas (López-Rodríguez *et al.*, 2020). Por otro lado, la rentabilidad económica se obtiene de dos factores: el margen de beneficio y el número de ventas. En caso no se logre subir el primero, habrá que incrementar el segundo.

En cambio, la *rentabilidad financiera* (Contreras & Palacios, 2016) consiste en el beneficio que cada uno de los socios de una empresa recibe al invertir en ella. En buena cuenta, mide la capacidad de una empresa para generar ingresos a partir de sus fondos. En ese sentido, se trata de una medida que está en relación más estrecha con los accionistas y con los propietarios que la rentabilidad económica.

Por otra parte, la *rentabilidad social* (Chaparro *et al.*, 2016; Rojas *et al.*, 2019) hace referencia a los beneficios que una sociedad puede obtener de un proyecto o inversión de una empresa. No depende del concepto de rentabilidad económica, puesto que a un posible inversor un proyecto puede resultarle rentable socialmente, pero no económicamente. Usualmente, este concepto se aplica en la construcción de infraestructuras dentro de una sociedad.

Asimismo, se debe considerar la *rentabilidad bancaria* (RB) (Borio *et al.*, 2017), la cual presenta como problema por considerar la *endogeneidad*, ya que esta podría impactar las decisiones de política monetaria. Pese a que las condiciones bancarias agregadas influirían en la política monetaria, es poco probable que la rentabilidad de un banco determinado afecte las decisiones del banco central. Además, el hecho de que los bancos operen en varias jurisdicciones reduce aún más este riesgo.

Por otro lado, Fernández y Rubio (2018) señalan que los efectos en la rentabilidad bancaria han sido, en mayor medida, negativos. Considerar estos efectos es vital, ya que un banco será inviable a largo plazo si genera una rentabilidad inferior al coste del capital, que es la expectativa dentro del mercado. Pese a ello, se ha podido observar impactos positivos de los tipos bajos en la rentabilidad bancaria. Estos son la disminución del coste de financiación para los bancos, la estimulación de la demanda de crédito, la reducción de la morosidad de los préstamos en categoría fija; asimismo, la tenencia de deuda de los bancos se convierte en un beneficio considerable. En el lado negativo, los tipos de interés reducidos han vulnerado la rentabilidad, puesto que el gap entre el coste de los depósitos y el rendimiento de los préstamos se reduce.

3.3 Rediseño de política de incentivos

Wang *et al.* (2018) analizaron las políticas de incentivos en el ámbito de la compra de vehículos eléctricos. Los investigadores indican que se establecieron variadas políticas de incentivos financieros, tales como *subsidios de compra directa* y *políticas fiscales preferenciales*. En el caso específico de los vehículos eléctricos, se observó que los efectos de adoptar estas políticas en el consumidor fueron positivos; pese a ello, la magnitud o campo de acción de las políticas de incentivos no resultó como se esperaba. Este hecho se explica en la presencia de *dos categorías de consumidores*:

unos motivados extrínsecamente y otros intrínsecamente; del estudio realizado, se concluyó que las políticas de incentivos financieros fueron más persuasivas en el primer grupo de consumidores.

Asimismo, otros análisis han establecido un modelo de cointegración multivariante para cuantificar qué tan efectivas resultan las políticas de incentivos. En ellos, se ha registrado la presencia de una relación de cointegración positiva entre las ventas y las políticas de incentivos. De estas, las políticas fiscales preferenciales impactan positivamente la intención de compra del consumidor (OXFAM, 2019). Este planteamiento es válido y extrapolable en el análisis y regulación de la morosidad de las cajas municipales.

En esa misma línea, Lara (2018) afirma que la agenda de los incentivos aporta en la generación de empleos y en el bienestar social, pues las cooperativas o cajas municipales en general no presentan una característica demasiado lucrativa. En ese sentido, las políticas de incentivos son cruciales dentro de los lineamientos públicos de cualquier país, específicamente, en el plano tributario. En razón de lo anterior, otorgar incentivos implica dar un trato equitativo a quienes se hallan en condiciones contributivas disímiles, puesto que el principio de capacidad económica y el de justicia son el apoyo para explicar las desgravaciones incluidas en la mayor parte de las legislaciones tributarias.

Con la política de incentivos, se busca aumentar el saldo de colocaciones para equilibrar el incremento del saldo de colocaciones por analista con la calidad de cartera; esto posibilitará, dentro de una política de expansión de colocaciones en los mercados actuales y potenciales, supervisar el crecimiento del índice de morosidad. Lo precedente se basa en que, hoy por hoy, nuevos competidores han ingresado al mercado; lo cual ha generado una campaña agresiva en las colocaciones y ha hecho que los analistas de crédito ajusten las condiciones de crédito para obtener metas crecientes impuestas por la gerencia.

3.4 Compra selectiva de cartera

Las entidades financieras, en medio de su portafolio de servicios, tratan de ser lo más competitivas posible, por ello, ofrecen la línea de crédito de libre inversión llamada *compra de cartera* para incrementar sus ingresos, así como también proporcionar *cash flow* (Tello *et al.*, 2020).

La compra de cartera se ha presentado como una de las formas de negociar tanto para personas naturales como jurídicas al tratar de mejorar sus niveles de liquidez para estar al día con varios acreedores en sus compromisos y así llevar la deuda con una sola entidad. Por lo anterior, la compra de cartera implica trasladar un saldo parcial o total de una entidad financiera a otra, que puede ofrecer una mejor tasa de interés y aumentar el plazo del pago de las cuotas. No obstante, no todo ocurre de manera ideal, ya que muchos de los beneficiados han incurrido en la mala utilización de este beneficio.

Por el lado de los bancos, al financiar una compra de cartera, consideran los siguientes condicionantes (KPMG, 2021):

- Conteo de préstamos con deterioro crediticio.
- El importe a reconocer inicialmente, considerando el precio de la transacción, el valor razonable y los elementos incluidos en la adquisición.
- El tratamiento de los compromisos crediticios adquiridos o indemnizaciones/garantías recibidas en relación con la adquisición.
- Comprobar si los préstamos adquiridos cumplen con SPPI y, por lo tanto, podrían ser elegibles para contabilizar al costo amortizado.

Por el lado del usuario, para solicitar la compra de cartera, lo que debe hacer es dirigirse a una entidad financiera o ir a la misma en que el saldo está pendiente y solicitar la compra de cartera. Según la actividad laboral, habrá que cumplir ciertos requisitos, por ejemplo, en el caso de ser independiente, se deberá presentar la declaración de renta, extractos bancarios, fotocopia de la cédula, entre otros.

Por esta razón, con una compra de cartera, el objetivo será seguir debiendo lo mismo con una tasa de interés menor, de forma que se pague la menor cantidad de interés posible. Sin embargo, al evaluar la compra de cartera, se deben considerar los siguientes aspectos (Villalobos, 2019): a) importe de la nueva cuota, b) cantidad de cuotas por pagar, c) cobros adicionales, d) relevancia de la obligación.

3.5 Castigo de deuda

Bhandari *et al.* (2017) señalan que los gobiernos son los agentes que eligen transferencias e impuestos de manera óptima para la deuda pública en equilibrios competitivos; además, deciden con qué rigor finiquitarán los contratos de deuda. Si el gobierno los hace cumplir perfectamente, la desigualdad de activos se determina en un equilibrio competitivo óptimo, pero el nivel de deuda del gobierno no. El bienestar aumenta si no se cumplen los contratos de deuda privada. Las fricciones de endeudamiento permiten al gobierno recaudar rentas de monopolio que provienen de la emisión de deuda pública sin tener que enfrentarse a prestatarios privados competidores. Independientemente de si el gobierno opta por hacer cumplir los contratos de deuda privada, el nivel de deuda pública inicial no afecta una asignación óptima.

Asimismo, Müller *et al.* (2019) indican que la economía modelo es una economía de dotación dinámica sujeta a choques de ingresos que siguen un proceso de Markov de dos estados. La economía comienza en una recesión cuya duración es incierta. Las costosas reformas estructurales aumentan la probabilidad de que termine la recesión. Las preferencias inducen un deseo de suavizar el esfuerzo de consumo y reforma.

En el caso de préstamos sin garantía, a partir de los 120 días de vencidos, las deudas se pueden castigar. Consecuentemente, la entidad afectada (quien prestó el dinero o dio el crédito) presenta un informe del deudor ante las centrales de riesgo y la SBS**.** A medida que los atrasos son mayores, la calificación del cliente empeora y llega a ser calificado como *cliente en pérdida* (Garcés & González, 2019). Una deuda castigada es una calificación contable asignada por la entidad financiera y se inicia un proceso de recuperación de dicha deuda. Si una persona tiene una deuda en esta modalidad, no será suficiente con que la cancele, pues para que vuelva a ser considerada para un crédito, pueden transcurrir hasta cinco años para ser reinsertada en el sistema financiero.

Por otro lado, en el ámbito del Perú, la provisión de cobranza dudosa afecta los resultados del ejercicio en el cual se verifica su registro contable. No obstante, la cuenta por cobrar insatisfecha seguirá figurando en la contabilidad como un activo por cobrar. De ahí que el castigo de deudas incobrables supone eliminar de la contabilidad una acreencia (cuenta por cobrar) para que

desaparezca del activo de la compañía. Su contabilización no tiene por qué afectar los resultados del ejercicio, ya que su afectación se dio con el registro propio de la PCD.

Explicado lo anterior, para evitar que la deuda sea castigada, es recomendable que, siempre que se piense solicitar un préstamo o un crédito, se evalúe la propia capacidad de pago y se hagan proyecciones para cumplir con las mensualidades en el tiempo que se ha establecido saldar la deuda. Un consejo adicional para evitar caer en este tipo de problemas financieros es adelantar el pago de las cuotas, siempre que exista la posibilidad de hacerlo, por ejemplo, al recibir la gratificación o aguinaldo (KPMG, 2021).

Por lo abordado en este capítulo, se ha tratado de dar lineamientos generales en cuanto al manejo de la morosidad mediante unas estrategias. De las propuestas planteadas, la que tiene mayor trascendencia es la de la compra de cartera, pues es una solución asequible a mediano plazo, pero durable a largo plazo. Otra que cumple con las directivas de morosidad es la política de incentivos, según lo señalado en su respectivo acápite, el funcionamiento o éxito de tal medida depende del propio consumidor, acreedor en este caso de morosidad.

CAPÍTULO IV

FACTORES INCIDENTES EN LA MOROSIDAD DE LAS CAJAS MUNICIPALES

De acuerdo con lo explicado en los acápites anteriores, se pretende a analizar los factores de riesgo de morosidad en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A. durante el periodo 2002 al 2007, ya que se evidenció un aumento de la morosidad durante esa época. Por tal motivo, se pretende revisar el grado de incidencia de los factores de riesgo como la política de colocaciones expansiva y las características del cliente para determinar las estrategias de reducción de la morosidad en las cajas municipales.

4.1. Objetivos

Objetivo general

- Proponer estrategias para el control de la morosidad en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A.

Objetivos específicos

- Analizar la influencia de la rivalidad entre competidores en la política de colocaciones de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A.
- Describir cómo la política de colocaciones genera morosidad en la Caja Municipal de Huancayo S.A.

- Establecer cómo las características del prestatario generan morosidad en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A.
- Diseñar estrategias para el control de la morosidad en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A.

4.2. Operacionalización de variables

Tabla 3. *Operacionalización de variables*

Variables	Variables intermedias	Indicadores	Instrumentos
Morosidad		Tasa de morosidad por analista Tasa de morosidad mensual de la Caja.	Ficha de registro Ficha de registro
Política de colocaciones		Metas de colocaciones Tiempo disponible para evaluación Condiciones de crédito Cartera de clientes Rigurosidad de la evaluación crediticia Saldo de colocaciones Número de deudores Número de analistas	Cuestionario Cuestionario Cuestionario Cuestionario Cuestionario Ficha de registro Ficha de registro Ficha de registro
Características del prestatario		Capacidad de pago Voluntad de pago	Cuestionario Cuestionario
Rivalidad	Competidores Nuevos ingresantes Sustitutos Proveedores Regulación Supervisión Ciclo de vida del sector	Intensidad de la rivalidad Grado de saturación Saldo de colocaciones (Caja) Saldo de colocaciones (sistema) Número de agencias y oficinas por institución financiera Número de analistas de crédito	Cuestionario Ficha de registro
Morosidad Estrategias		Impacto de las estrategias en la morosidad	Ficha de registro

En la Tabla 3 se presentó la transformación de las variables generales en variables intermedias y de estas últimas en indicadores. La operacionalización muestra la necesidad de utilizar el cuestionario y las fichas de registro como instrumentos para colecta de datos primarios y secundarios.

4.3. Hipótesis

Hipótesis general

La política de colocaciones y las características del prestatario generan morosidad en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A.

Hipótesis Específicas

- La rivalidad entre competidores influye en la política de colocaciones de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A.
- La política de colocaciones expansiva genera incremento de la morosidad en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A.
- Las características del prestatario como capacidad de pago y voluntad de pago de los prestatarios generan morosidad con la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A.

4.4. Tipo y nivel de investigación

El estudio fue una investigación descriptiva de las relaciones entre variables con datos transversales. Asimismo, correspondió al segundo nivel de investigación, porque descubrió algunas constantes de cambio en la realidad y contribuyó parcialmente con la teoría ya existente respecto a factores que influyen en la morosidad.

Para la construcción científica la investigación, se utilizaron los métodos inductivo y deductivo; además, para abordar el estudio de los hechos, se utilizaron los métodos analítico y sintético. El primero permitió desintegrar, descomponer un todo (morosidad) en sus partes para estudiar en forma intensiva cada uno de los factores de morosidad, así como de las relaciones entre sí y con el todo. Mientras que el segundo permitió una visión completa de la morosidad construida e integrada, y facilitó la explicación de las características fundamentales de la morosidad a través de los hechos para llegar a las hipótesis probadas.

De igual manera, se emplearon los métodos descriptivos, histórico y el método de casos. El primero para caracterizar la realidad de la morosidad en el ámbito regional e institucional y para describir los factores cualitativos del cliente causantes de la morosidad. El segundo para buscar la relación entre los hechos existentes que permitieron determinar correlación entre las variables endógena y exógena. El tercero para hacer un análisis en profundidad de los hallazgos encontrados. Por último, se usó la técnica estadística para analizar las relaciones funcionales de las variables planteadas.

4.5. Población y muestra

Para analizar los factores que influyeron en la morosidad y verificar la hipótesis general, se utilizó la opinión de cincuenta analistas de crédito de la Caja en actividad en el período de enero del 2002 a enero del 2007), y la tasa de morosidad de la cartera de cada analista. Por otro lado, para el análisis de la influencia de la rivalidad entre competidores en la política de colocaciones postulada en la primera hipótesis específica, también se utilizó la opinión de cincuenta analistas. Adicionalmente, se examinó las fuerzas que dinamizaron la competencia en el sector industrial y el ciclo de vida.

La opinión de los cincuenta analistas de Crédito fue utilizada para verificar la segunda hipótesis específica, donde se postula la influencia de la Política de Colocaciones en la morosidad que soporta la Caja. Además, se analizaron sesenta observaciones mensuales de variables establecidas en el periodo enero del 2002 a enero del 2007. Finalmente, para el análisis de la influencia de la capacidad y voluntad de pago en la morosidad, también se utilizó la opinión de cincuenta analistas de Crédito; además, se realizó un análisis por encuesta a 381 clientes.

Para el análisis de la influencia de la capacidad y voluntad de pago en la morosidad, además del análisis de expertos, se realizó una encuesta, la cual se determinó de la siguiente manera: existieron 56326 clientes, pero, considerando una $p = 0,5$ (probabilidad de que haya incurrido alguna vez en mora), una $q = 0,5$, $z = 1,96$ y $e = 0,05$, se obtuvo una muestra de 381 clientes. Asimismo, la muestra se distribuyó proporcionalmente entre los diversos mercados provinciales y departamentales que atendió la Caja (Tabla 2).

Asimismo, se utilizó la siguiente fórmula para la muestra:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2(N-1) + Z^2 p * q}$$

donde:

n: muestra

N: población,

Z: nivel de confianza,

p: probabilidad de aciertos o éxitos (probabilidad de que ha incurrido alguna vez en mora)

q: probabilidad de desaciertos o fracasos

e: nivel de precisión para generalizar los resultados.

Tabla 4. *Muestra de clientes por oficinas y agencias de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A. al 31 de enero de 2007*

Oficinas y Agencias	N° de clientes	Proporción de clientes	Muestra
Huancayo (O.P.)	20654	36,7%	140
Tarma	2816	5,0%	19
Chanchamayo	2969	5,3%	20
La Oroya	2936	5,2%	20
Chaupimarca	3247	5,8%	22
Huanuco	3435	6,1%	23
Huancayo (O.M.)	4181	7,4%	28
Jauja	2126	3,8%	14
Satipo	2735	4,9%	19
Huancavelica	1682	3,0%	11
El Tambo	3712	6,6%	25
Chupaca	642	1,1%	4
Pichanaqui	1260	2,2%	9
Ate	386	0,7%	3
Oxapampa	592	1,1%	4
Chilca	2953	5,2%	20
Total	56326	100,0%	381

4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas utilizadas en la presente investigación fueron el análisis documental, se utilizó para examinar sistemáticamente los documentos electrónicos del Banco Central de Reserva, de la

Superintendencia de Banca y Seguros y la Caja, para esta técnica se utilizó la ficha de recolección de datos. También se utilizó la encuesta, se utilizó para obtener, de manera sistemática y ordenada, la información de los analistas de Crédito y clientes respecto de la política crediticia y características del cliente. Para esta última técnica, se utilizó el cuestionario como instrumento.

4.7. Procedimiento para el procesamiento, análisis e interpretación de los resultados

El procesamiento de la información histórica se realizó con EViews versión 5 mediante el método de los mínimos cuadrados y el procesamiento estadístico descriptivo a través del programa Excel. Asimismo, el análisis de datos comprendió un análisis de frecuencia, significancia y relevancia de influencia que ejercieron las variables exógenas sobre la variable endógena; para ello, se utilizó la estadística descriptiva, la cual determinó la importancia de los indicadores a través de la frecuencia.

4.8. Resultados

Factores que generan morosidad en la caja municipal de ahorro y crédito de Huancayo S.A.

Morosidad = f (política de colocaciones, características del prestatario)

- Política de colocaciones = f (Rivalidad entre competidores)
- Características del prestatario: Capacidad de pago, voluntad de pago

Morosidad

Tabla 5. *Características de clientes que incurrieron en mora*

Características	Casos promedio por cartera	%
CAPA	19	70.4%
VOPA	8	29.6%
OTROS	0	0.0%
TOTAL	27	100%

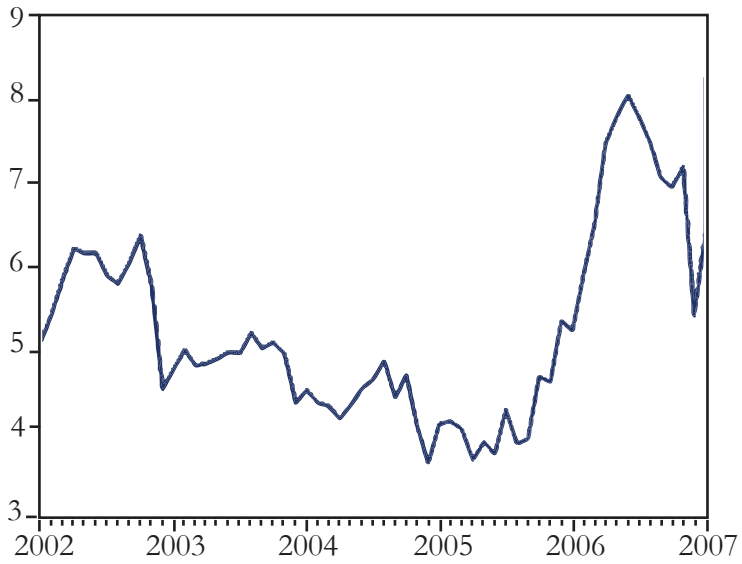
De acuerdo con la Tabla 5, en cada cartera de los analistas, en promedio existieron 27 casos de clientes que incurrieron en mora. El 70.4% fue por falta de capacidad de pago (CAPA) y el 29.6% fue por voluntad de pago (VOPA).

Tabla 6. *Tasa de morosidad de cartera*

Categoría	%
Tasa de morosidad máxima	9,3%
Tasa de morosidad mínima	3,3%
Tasa de morosidad promedio	6,4%

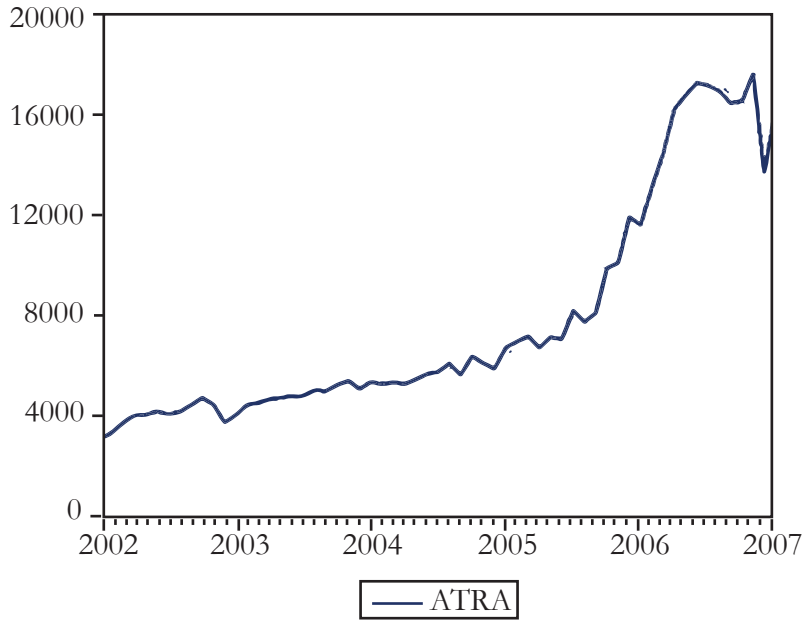
Adicionalmente, en la Tabla 6, se identificó que el 6.4% de la cartera se encontró en mora, siendo la tasa máxima de morosidad alcanzada de 9.3% y la mínima de 3.3%.

Figura 1. *Evolución de la tasa de morosidad*



Por otro lado, en la Figura 1, se observó la evolución histórica de la tasa de morosidad (MORO). Durante el periodo 2002 al 2004, se identificó una diminución de la morosidad de 4.55% a 3.67%. No obstante, durante los años 2005, 2006 y 2007, se evidenció un crecimiento acelerado en 5.37%, 5.42%, y 6.39% respectivamente.

Figura 2. *Evolución de la cartera atrasada*



En la Figura 2, se visualizó una tendencia creciente de la cartera atrasada (ATRA): de S/. 2 997 000 (enero de 2002) se incrementó a S/. 15 727 287 (enero de 2007). Dichos montos representaron una inmovilización de fondos, porque, ante la ausencia de reembolso, no pueden ser prestados. Esto generó una inmovilización adicional de dinero en la forma de provisiones que fueron de S/. 3 804 287 (enero del 2002) y S/. 20 740 205 (enero de 2007).

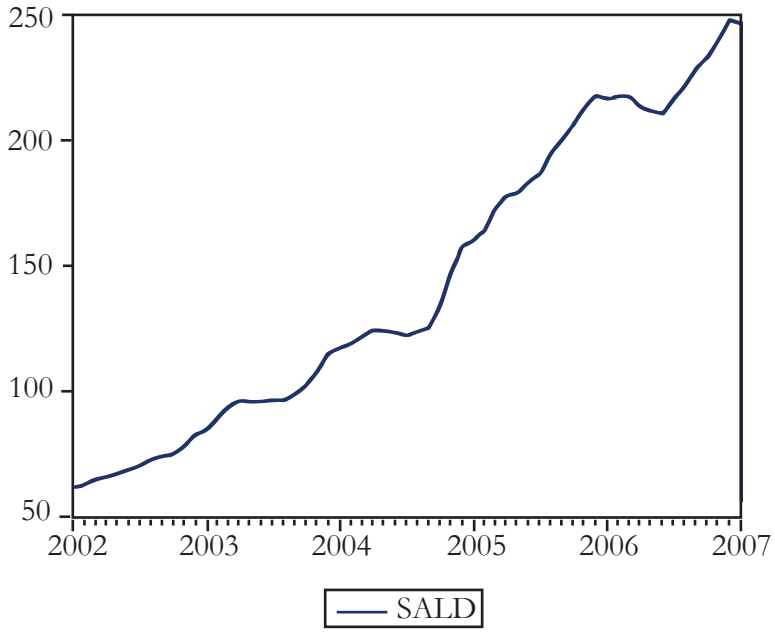
Cabe mencionar que los valles presentados cada año en el índice de morosidad y los picos en el saldo de colocaciones se debieron a una presión por reducir la mora, ello a partir de un crecimiento más acelerado de las colocaciones en comparación a la cartera atrasada; de forma que, en términos porcentuales, el índice de morosidad disminuya. Sin embargo, esta política de "huida hacia delante", incrementó el riesgo de morosidad en el largo plazo, pero con la posibilidad de disminución con la implementación de medidas correctivas.

Política de colocaciones

La política de colocaciones fue expansiva, y estuvo acompañada de la flexibilización de las condiciones de crédito. Las colocaciones entre el 2002 y 2005 tuvieron un fuerte crecimiento, pero con una ligera desaceleración a partir del 2006. Ello se debió posiblemente a la competencia

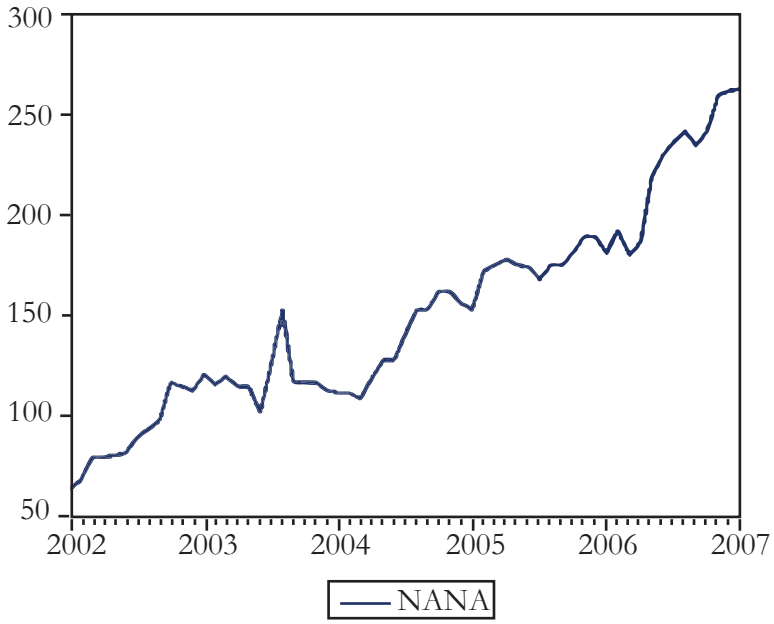
generada en el último año de análisis por el ingreso de nuevos protagonistas al mercado. De acuerdo a ello, en términos porcentuales, las colocaciones en el período de análisis crecieron en un 320% y a un ritmo de 64 % al año.

Figura 3. *Evolución del saldo de colocaciones*



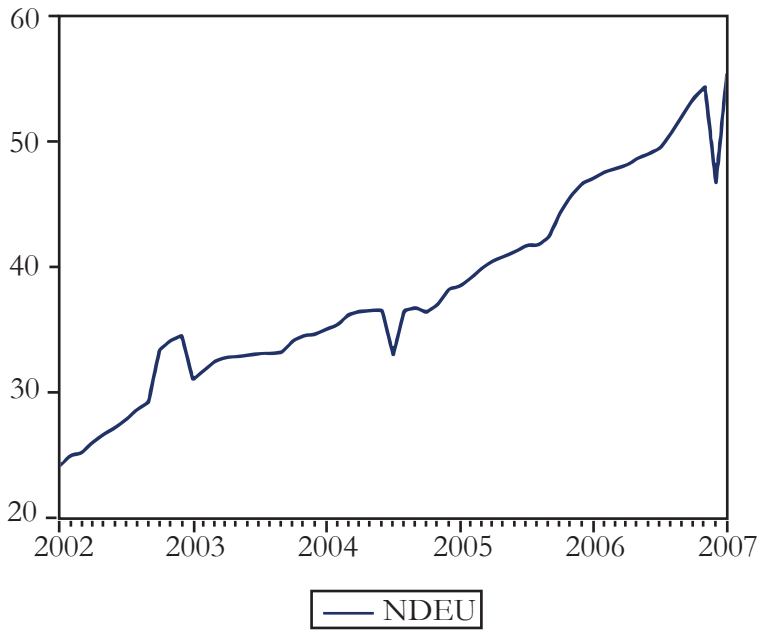
De acuerdo a la Figura 3, se advirtió que, en enero de 2002, los saldos de colocaciones ascendieron a un monto de S/. 58 535 165 y que se incrementaron aceleradamente a S/. 246 123 430 en enero del 2007. Cabe recalcar que esta cifra de crecimiento pocas veces se ha visto en los sistemas financieros regionales.

Figura 4. *Evolución del número de analistas de crédito*



En la Figura 4, se observó el número de analistas de crédito, el cual creció en 236% a un ritmo promedio de 47 % al año, inferior al ritmo de crecimiento de las colocaciones. Esto último demostró que las metas de colocaciones por analista sí crecieron. En línea con lo anterior, en enero de 2002, 84 analistas trabajaron y lograron colocar un monto de S/. 58 535 165 000 y un promedio mensual de S/. 696 847 nuevos soles por analista. Asimismo, para enero de 2007, estas cantidades se elevaron y el número de analistas de crédito subió a 282 y en conjunto lograron colocar un monto de S/. 246 123 430 000, pasando el monto promedio mensual por analista a S/. 872 778.

Figura 5. *Evolución del número de deudores (prestatarios)*



De acuerdo a la Figura 5, el número de deudores promedio en la cartera del analista disminuyó de 298 clientes (enero de 2002) a 200 (enero de 2007). Este hecho corroboró que, si bien el monto de colocaciones por analista creció, el número de deudores promedio decreció. Además, los montos otorgados al cliente se incrementaron, es decir, la Caja otorgó montos de crédito por cliente cada vez mayores para defender su posición en el mercado, pues el número de analistas no logró incorporar nuevos clientes. En ese sentido, ante la agresividad de la competencia en el sector financiero, se demostró su progresiva pérdida de participación en el mercado

Por otro lado, el número de clientes (prestatarios) aumentó de 25 021 clientes (enero de 2002) a 56 326 (enero de 2007); es decir, de un 25% a un promedio anual de 5%. En evidencia, un crecimiento muy inferior al de las colocaciones y del número de analistas.

Tabla 7. *Caracterización de la política de colocaciones*

Categoría	Número de analistas	%
Muy restrictiva	0	0%
Restrictiva	0	0%
Normal	4	5%
Expansiva	69	82%
Muy expansiva	11	13%
	84	100%

De acuerdo a la Tabla 7, se demostró que la política de colocaciones fue expansiva. Esto se corroboró con los resultados de la encuesta realizada, donde el 82% de los analistas consideró que sí se logró una expansión de las colocaciones.

Tabla 8. *Política de colocaciones*

Categoría	Puntuación
Muy restrictiva	0.20-0.36
Restrictiva	0.37-0.52
Normal	0,53-0.68
Expansiva	0.69-0.84
Muy expansiva	0,84-1.00

En la Tabla 8, de acuerdo a los resultados de la Escala de Likert para política de colocaciones, se obtuvo un puntaje de 0.84, el cual ubicó a la política crediticia de la Caja como expansiva.

Características del prestatario

Características sociodemográficas de clientes morosos

Tabla 9. *Características sociodemográficas de los clientes morosos de la CMAC Huancayo según lugar de residencia*

Características	Urbano	Rural	Total
Cantidad de encuestados	32	11	43
Porcentaje de encuestados	74%	26%	100%
Edad promedio del prestatario	42,2	47,1	43,5
Miembros del hogar promedio	3,9	5,3	4,3
Nivel educativo alcanzado por el prestatario			
- Primaria	9%	36%	16%
- Secundaria	47%	46%	47%
- Superior	44%	18%	37%

En la tabla 9, se advirtió que el 74% de los clientes morosos encuestados desarrollaron sus actividades en el medio urbano y el resto en el ámbito rural. Ello fue posiblemente un reflejo de la orientación urbana de la Caja.

En cuanto a la edad promedio del prestatario, la diferencia entre uno y otro subgrupo de la muestra fue mínima. Se trató de jefes de hogar con 43 años de edad en promedio. Las diferencias más importantes se registraron en el número de miembros del hogar, pues los hogares rurales que incurrieron en mora tuvieron en promedio un mayor número de miembros que las viviendas urbanas con deudas en atraso.

Tabla 10. *Características sociodemográficas de los clientes morosos de la CMAC Huancayo por sexo*

Características	Hombre	Sexo Mujer	Total
Cantidad de encuestados	23	20	43
Edad promedio del prestatario	45,8	40,6	43,4
Miembros del hogar promedio	4,2	4,1	4,2
Nivel educativo alcanzado por el prestatario			
- Primaria	21%	2%	14%
- Secundaria	53%	56%	53%
- Superior	26%	42%	33%

En la Tabla 10, se visualizó que el 46.5% del total de encuestados fueron mujeres, lo que revela una importante participación femenina. Además, se observó que, en promedio, las mujeres morosas eran más jóvenes que los varones. Por otro lado, los prestatarios morosos que residían en el área urbana alcanzaron niveles educativos más altos que los que vivían en áreas rurales. Asimismo, las diferencias en el número promedio de los miembros del hogar son mínimas. Cabe mencionar que, en relación con los niveles de educación alcanzados, las deudoras alcanzaron un nivel educativo más alto que los deudores.

Características del cliente como causas de la situación de morosidad

Tabla 11. *Causas que generan mora*

Causas	Número de clientes	%
Sobreendeudamiento	12	27,9%
Falta de dinero	18	41,9%
Contingencias	11	25,6%
Otros	2	4,7%
TOTAL	43	100,0%

En la Tabla 11, se identificaron las causas que generaron mora: el 41.9% de los clientes manifestaron que no pueden pagar su deuda por falta de dinero, el 27.9% indicó que se encuentran sobreendeudados y el 25.6% manifestó que ocurrieron eventos imprevistos. Por consiguiente, se evidenció que el 69.8% tuvo como causa principal la capacidad de pago.

Tabla 12. *Contingencias que generan mora*

Contingencias	N°	%
Problemas de salud	2	18,2%
Problemas familiares	5	45,4%
Siniestro o robo	1	9,1%
Descuido	2	18,2%
Otro	1	9,1%
TOTAL	11	100,0%

En la tabla 12, se observaron las contingencias que generaron mora: el 45.5% mencionó que fue por problemas familiares, el 18,2% por problemas de salud, el 18,2% por descuido y el resto por

siniestros, robos y otros. En ese sentido, el 90.9% de las contingencias que generaron mora se clasifican como voluntad de pago.

Tabla 13. *Características de clientes que incurrieron en mora*

Características	Casos	%
Capacidad de pago	19	70.4%
Voluntad de pago	8	29.6%
OTROS (evaluación)	0	0.0%
Total	27	100%

Por otro lado, de acuerdo a la Tabla 13, en base a la descripción de los analistas de su cartera en riesgo, se identificó que el 70.4% de la mora se debió a capacidad de pago y el 29.6% a la voluntad de pago.

Relación rivalidad entre competidores y política crediticia

Estructura del mercado de crédito en Junín

La región cuenta con uno de los mercados más maduros de microcrédito en el Perú. En cuanto a la demanda de financiamiento, se registra una amplia presencia de microempresas dotadas de una adecuada cultura crediticia y un buen nivel de información que muchas veces se encuentran concentradas en mercadillos y ferias, y que facilitan la comunicación y reducen los costos operativos de otorgarles préstamos. En cuanto a la oferta, cuenta con una masiva presencia de instituciones microfinancieras como Caja Municipal de Huancayo S.A., EDPYMEs Confianza, Raíz y Efectiva y CRAC Profinanzas. Asimismo, se encuentran las sucursales más importantes de las instituciones financieras nacionales como MIBANCO y Banco del Trabajo, y los bancos nacionales con unidades de negocio especializados en microempresas como Banco de Crédito, Scotiabank, Interbank y Banco Continental.

En el mercado microfinanciero regional, inicialmente se estableció una estructura de mercado monopólica (1988-2000) con clara presencia de la Caja. Posteriormente, esta fue amenazada por competidores importantes como las EDPYMEs y las CRACs, y luego por bancos nacionales como Banco de Crédito y Scotiabank, mermando su posición dominante en el mercado. En un

intento por evitar la pérdida de liderazgo, implementó medidas cercanas a la competencia perfecta (monopolio competitivo); por ejemplo, disminuyendo las tasas de interés, y mejorando e innovando sus servicios, pero su poder de mercado disminuyó notablemente en ese periodo. A pesar de esa circunstancia, la CMAC de Huancayo continuó el sector con el 31.1% de las colocaciones.

Tabla 14. *Principales indicadores de los participantes en el mercado de Junín, enero 2007*

Empresas	Antigüedad en la plaza	Saldo de colocaciones	Participación en el mercado	Número de agencias	Indicador de eficiencia1	ROE2	MORA3	COBERTURA DE PROVISIONES4
B. Continental	11	112540	15.8%	3	2.8	32.2	1.2	284.88
B. de Crédito del Perú	10	116384	16.4%	8	3.8	28.1	1.1	256.86
B. del Trabajo	10	30857	4.3%	3	20.6	8.8	4.	142.7
Scotia Bank	12	46667	6.6%	1	5.2	25.3	2.3	295.8
Interbank	11	40463	5.7%	1	6.8	27.6	1.9	238.5
Mibanco	8	46557	6.6%	3	13.9	24.3	2.3	145.0
C.M. Huancayo	20	220825	31.1%	12	9.0	28.5	6.4	122.5
CRAC Profinanzas	20	14221	2.0%	3	20.2	21.7	5.1	125.2
EDPYME Confianza	11	67603	9.5%	13	16.4	12.3	3.0	134.8
EDPYME Efectiva	2	11620	1.6%	2	30.0	3.4	2.0	123.7
EDPYME Raíz	1	2369	0.3%	1	16.2	1.9	9.4	102.
		710106	100.0%	50.0				

Nota. 1. Este indicador se calcula dividiendo el ratio de costos operativos (gastos administrativos, de personal y depreciación) sobre la cartera. 2. ROE = Utilidad neta / Patrimonio. 3. Mora = Cartera atrasada / cartera bruta. 4. Referido a la cobertura de la cartera en riesgo = Provisiones / (cartera atrasada + cartera refinanciada).

Asimismo, en la Tabla 14, se registró la presencia de las instituciones financieras bancarias activas en las ciudades más importantes del Perú: Banco de crédito (16.4%) y Banco Continental (15.8%), mientras que Scotiabank, Interbank y Banco de Trabajo participaron con un 23.2% y aplicaron políticas competitivas homogéneas en los mercados. Además, se identificó la presencia de Instituciones Microfinancieras como EDPYME Confianza (9.5%) y Mibanco, CRAC Profinanzas, EDPYME Efectiva y EDPYME Raíz que participaron con un 10.5%.

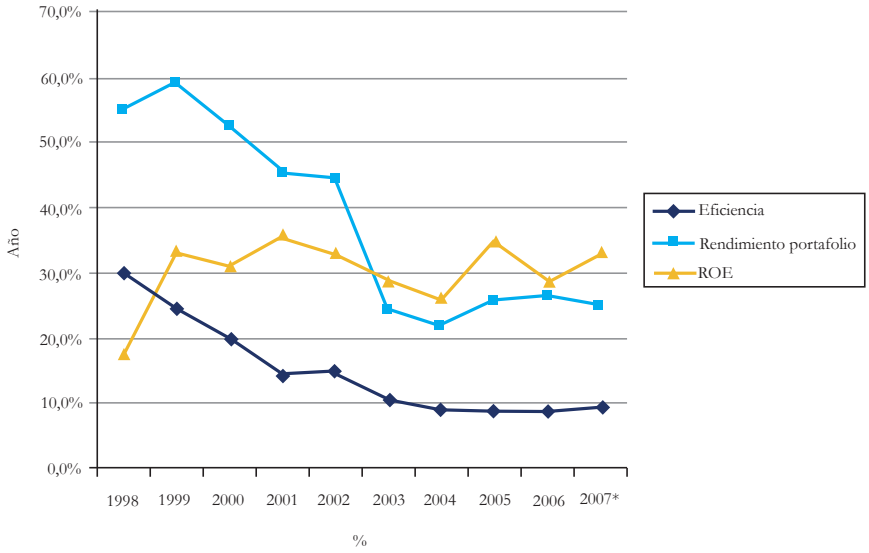
La comparación mostró la posición ventajosa de la CMAC Huancayo en términos de participación, eficiencia y rentabilidad frente a las Instituciones Microfinancieras no Bancarias. La CMAC Huancayo ocupó el primer puesto en esas dimensiones con una presencia de 31.1%, un ROE ajustado del 28.5 % y un nivel de eficiencia de 9%. Sin embargo, en lo referente a la calidad de la cartera, la Caja evidenció una morosidad superior a las demás instituciones (6.4%), por debajo solo de EDPYME Raíz que obtuvo 9.4% de morosidad. En ese sentido, se corroboró que la CMAC Huancayo tuvo claras ventajas de costos, rentabilidad y participación, pero manifestó deficiencias en la calidad de cartera.

Tabla 15. *Economías de escala, rendimiento de portafolio, cartera bruta y rentabilidad de la CMAC Huancayo*

Año	Indicador de eficiencia (1)	Rendimiento del portafolio (2)	Saldo de colocaciones (en	
			miles de soles)	ROE
1998	30.3%	55.1%	11119	17.7%
1999	24.9%	59.3%	22611	33.5%
2000	20.2%	52.8%	38464	31.2%
2001	14.4%	45.6%	57974	35.9%
2002	15.2%	44.5%	79676	33.4%
2003	10.7%	24.5%	93364	29.0%
2004	9.3%	21.9%	156172	26.4%
2005	8.9%	25.8%	217233	35.2%
2006	9.0%	26.7%	247743	28.7%
2007*	9.5%	24.9%	246123	33.4%

Nota. (1) Indicador = Costos operativos / cartera promedio al año. (2) Indicador = Ingresos financieros totales / Cartera promedio del año (3) ROE = Utilidad neta anualizada / patrimonio promedio del año

Figura 6. *Economías de escala, rendimiento de portafolio, cartera bruta y rentabilidad de la CMAC Huancayo*



De acuerdo a la Tabla 15 y la Figura 6, se visualizó cómo la Caja registró un círculo virtuoso mejorado de año en año sus niveles de eficiencia, al mismo tiempo, redujo sus tasas de interés. La posición monopólica que disfrutaba la entidad le permitió cobrar altas tasas de interés y obtener una rentabilidad extraordinaria, situación que se fue modificando con el desarrollo del mercado.

Asimismo, en la Tabla 15, se observó la existencia de claras economías de escala para la Caja, ya que los costos promedios fueron disminuyendo conforme al aumento de los saldos de cartera. De ideal manera, se advirtió que el rendimiento del portafolio descendió entre los años 1998 y 2007: del 55% en 1998 se redujo hasta 24.9% en el 2007. Este fenómeno reveló las consecuencias de la estrategia competitiva adoptada por la Caja, la cual provocó una reducción de la tasa de interés. Por otro lado, el ROE experimentó una importante mejora a partir de 1998 generada por los mayores niveles de eficiencia lograda. Sin embargo, en comparación al 2005, se observó una reducción del ROE a 33.4% como consecuencia de la estrategia de reducción de la tasa de interés activa.

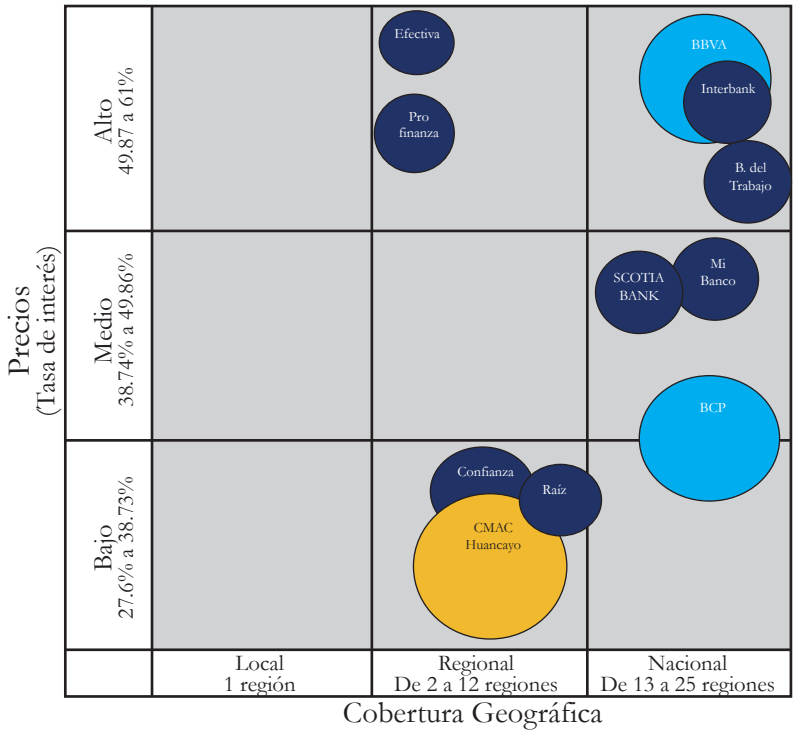
Tabla 16. *Tasas efectivas anuales de los préstamos PYME en soles en el mercado de Huancayo (enero 2007)*

Rango del crédito (en soles)	CMAC Huancayo	EDPYME Confianza	Banco Mibanco	Banco de Crédito	Banco del trabajo	Banco Interbank	Banco Continental	Scotiabank	CRAC Profinanzas	EDPYME Efectiva	EDPYME Raíz
0-999	51,1	58,3	55,0	-	58,9	58,8	-	-	69,6	61,0	56,5
1000-2999	43,2	45,0	51,4	49,3	57,0	57,2	57,3	49,2	64,3	61,0	48,6
3000-4999	35,6	38,7	59,3	44,4	55,1	56,4	56,5	46,3	60,2	61,0	41,2
5000-9999	27,6	34,5	48,0	41,0	54,1	55,0	55,0	42,0	58,3	61,0	37,7
10000 a mas	26,0	33,1	46,6	39,0	53,2	54,3	54,4	41,1	56,9	55,2	36,2

Dentro de ese contexto, la Caja influyó decisivamente en las estrategias de competencia adoptadas por las demás instituciones financieras presentes en la región; rn efecto, dicha entidad estableció una tasa base que orientó las políticas de precio de las demás. En base a la Tabla 16, en todos los estratos de préstamos, las tasas de la Caja resultaron inferiores a las de la competencia. Cabe mencionar que las tasas fijadas pueden sufrir ciertas variaciones dependiendo de las campañas por temporadas y de los estratos de mercado objetivo de las empresas.

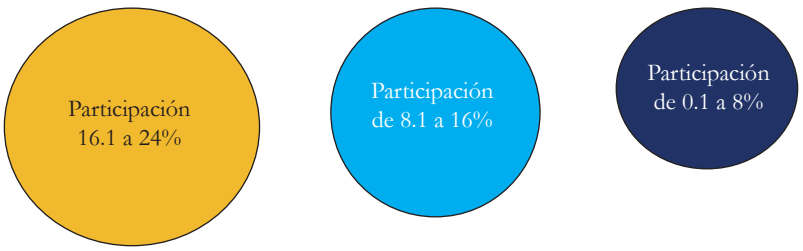
Estrategias competitivas

Figura 7. *Mapa estratégico del sector microfinanciero en el Departamento de Junín*



En la Figura 7, se observó el Mapa Estratégico del sector que muestra dos variables importantes para la identificación de las características competitivas que diferencian a las instituciones. Una variable importante fue la tasa de interés, ya que su disminución mostró una de las principales estrategias adoptadas por el líder. Por otro lado, la cobertura geográfica también fue una variable relevante, dado la posible saturación del mercado y la vulnerabilidad de las instituciones ante la posibilidad de una guerra de precios.

Figura 8. *Leyenda de la figura 7*



En la política de bajo precio (bajas tasas de interés) se ubicaron la Caja Municipal, la EDPYME Confianza (como instituciones locales de alcance regional) y la EDPYME Raíz que tuvo una cobertura regional y con intentos de una expansión nacional. Mientras que, en la política de precio medio y cobertura nacional, se posicionaron Mi Banco, Scotiabank y Banco de Crédito. Los dos primeros, a través de campañas, disminuyeron las tasas de interés temporalmente, de manera que los clientes no lograron diferenciarlas con las instituciones de bajo precio. Por otro lado, el Banco de Crédito, mediante la absorción de Financiera Solución, incursionó en el mercado de los microcréditos con la misma estrategia del líder. Por último, posicionados como instituciones de alcance nacional y de altas tasas de interés, se encontraron el Banco Continental, Interbank y Banco del trabajo, los cuales aplicaron una estrategia de servicio.

De esta manera, EDPYME Confianza adoptó la primera alternativa, concentrándose principalmente en el estrato de los créditos más pequeños. La finalidad de esta empresa fue asegurar una masa importante de clientes que le permitiera diversificar significativamente el riesgo, cobrar tasas relativamente altas y aprovechar los beneficios colaterales de atender a estos estratos.

Por su lado, el Banco del Trabajo y las áreas de PYMEs del Banco de Crédito, Banco Continental, Interbank, Scotiabank y Mibanco procuraron diferenciar sus productos, simplificando sus requisitos e incrementando los montos, los plazos y las ventajas que se compensan con el cobro de mayores tasas, con excepción del Banco de Crédito que las compensó con economías de escala.

Asimismo, la CMAC compitió por servicio, procurando la reducción de los costos de transacción de sus clientes y el establecimiento de un rápido ritmo de atención de sus solicitudes de créditos. En ese sentido, la Caja es la principal empresa que establece los lineamientos básicos de competencia en el mercado, ya que se observó que sus competidores introdujeron técnicas operativas ya incorporadas por la empresa líder. Por ejemplo, se identificó que la EDPYME Confianza y la Caja contrataron periódicamente a un grupo de promotores de venta, homologando las políticas competitivas de las empresas limeñas.

La gran penetración en el mercado y la existencia de una mayor cantidad de instituciones relativamente más importantes posibilitó el derrumbe de las barreras a la movilización de clientes

entre entidades, pues se identificó una agresiva política de compras de cartera entre instituciones, quienes ofrecieron mejores condiciones a los clientes al cambiar de prestamista. Además, se advirtió una política de "atracción" a los analistas de la Caja Municipal para apropiarse del potencial humano y de una parte de la cartera.

Estrategia competitiva adoptada por la empresa líder

Ante las estrategias competitivas mencionadas, la empresa líder optó por una alternativa de competencia por precios como respuesta básica frente a la incursión en el mercado local de las instituciones financieras de Lima. A diferencia de la evolución del mercado en otras plazas, las presiones competitivas lograron generar un impacto importante en la tasa de interés activa. De esta manera, por ejemplo, las tasas de interés para préstamos entre 3,000 y 4,999 soles se redujeron en la CMAC Huancayo del 68.6 % al 58.3 % en febrero del 2002, al 51.1 % en enero del 2003 y al 35.6% en enero del 2007.

La adopción de esta estrategia competitiva buscó capitalizar sus ventajas de costos y lograr una mayor eficiencia operativa para defender su participación en el mercado e inhibir el crecimiento de sus competidores. Sin embargo, la Caja no tomó en cuenta la diferente base patrimonial de los competidores que estuvo ligada a la capacidad de las empresas para disputar el mercado mediante una política agresiva de precios. Pero no todas las empresas cuentan con una capacidad similar para enfrentar una guerra de precios.

Tabla 17. *Vulnerabilidad de las instituciones financieras ante una guerra de precios en Junín*

Institución financiera	Ratio de vulnerabilidad	Patrimonio en miles de soles	Cartera neta en Junín en miles de soles
B. Continental	6.4%	1 754 418	112 540
B. de Crédito del Perú	3.9%	2 956 756	116 384
B. del Trabajo	25.2%	122 216	30 858
Scotia Bank	3.5%	1 316 329	46 667
Interbank	5.9%	683 433	40 463
Mibanco	23.2%	171 734	39 923
CMAC	359.0%	61 513	220 825

En la Tabla 17, se observaron los indicadores de vulnerabilidad, los cuales representan el riesgo en el que incurren las empresas ante una reducción de la tasa de interés en el mercado regional. Por tal motivo, se consideró utilizar las diferencias patrimoniales y la desigual participación en los activos del portafolio, ello con la finalidad de poder dimensionar la real heterogeneidad entre los competidores del mercado. Así, este indicador se calculó mediante la división de la cartera neta en Junín y el patrimonio total de cada empresa.

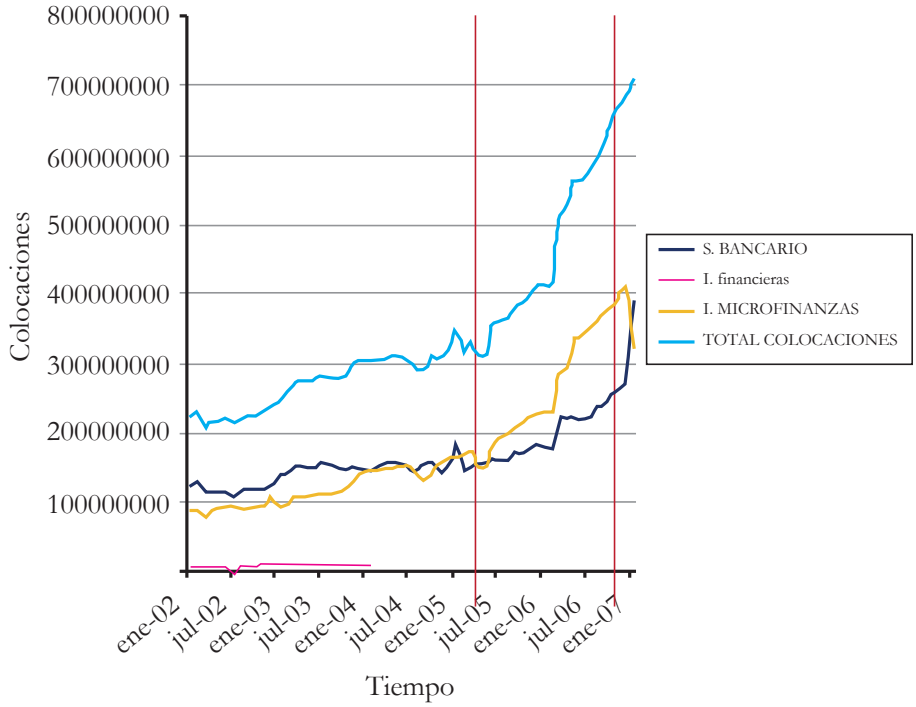
Asimismo, se observó que la entidad regional fue significativamente más vulnerable que la competencia nacional (cerca de 13 veces más) ante la reducción de las tasas activas en este mercado. Esto sucedió porque los activos sensibles a los cambios en la tasa de interés (la cartera neta) de la Caja estuvieron más concentrados en el departamento de Junín que en los de la competencia. En segunda instancia, la decisión de adelantar la competencia por precios determinó que el líder no pueda aprovechar un período adicional de altas tasas de interés, lo cual le hubiera permitido utilizar sus ventajas de eficiencia para generar beneficios extraordinarios y reforzar su base patrimonial.

En suma, una política de reducción de tasas para defender la cuota de mercado del líder puede no ser sostenible a largo plazo, dada la mayor capacidad de las entidades nacionales de sostener pérdidas temporales y la mayor vulnerabilidad de la Caja frente a un deterioro del rendimiento del portafolio. También significaría renunciar a la posibilidad de reforzar la base patrimonial de la Caja en el período de vigencia de la estructura de mercado.

Rivalidad entre competidores

Ciclo de vida del sector

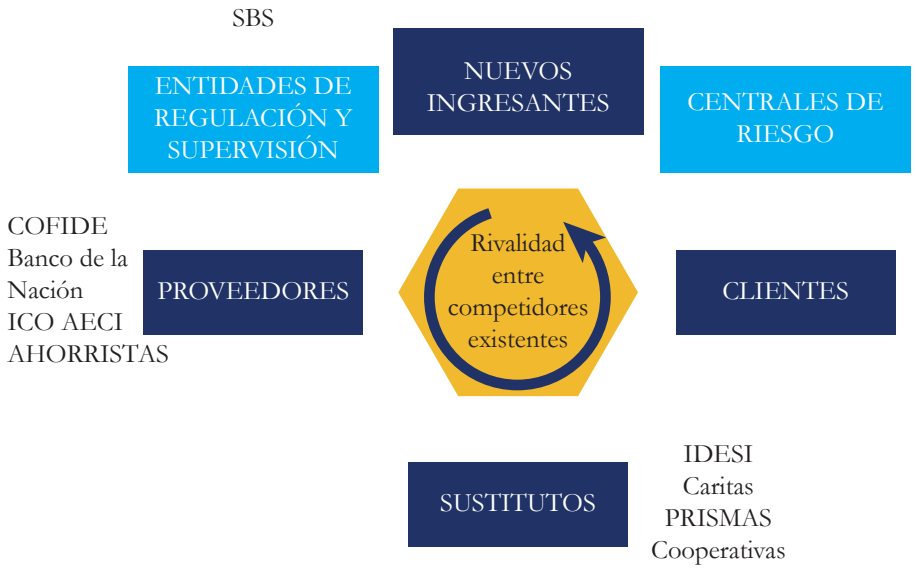
Figura 9. *Ciclo de vida del sector*



En la figura 9, se observó que el mercado financiero estuvo en la fase de madurez, el cual se expresó a través del total de colocaciones en el sistema. Si se observa la línea del sistema bancario, se evidencia un crecimiento acelerado en el período de análisis que en el sistema microfinanciero, donde luego de un rápido crecimiento de las colocaciones en el 2002 y 2006, sufrió una desaceleración en el 2007. Esto fue ocasionado por el castigó de deudas de alto riesgo y el ingreso de nuevos competidores con pocas posibilidades de conseguir clientes nuevos que iniciaron agresivamente compra de deudas y prestación a clientes de menor calidad. Todo ello se manifestó en el proceso de saturación del mercado.

Fuerzas que determinan la competencia en el sector

Figura 10. *Fuerzas que determinan la competencia en el sector*



Nota. Adaptada de Michael Porter (1995).

De acuerdo a la Figura 10, es determinante la actuación de otras instituciones como las Centrales de Riesgo (Información), las Instituciones de Supervisión como el Banco Central de Reserva y la Superintendencia de Banca y Seguros. En el caso específico de las Centrales de Riesgos, su rol principal es brindar información sobre riesgo crediticio. De ello no escapa el sistema financiero regional, porque las políticas de actualización y difusión de base de datos y la demora de la información permiten decisiones de otorgamiento de créditos equivocados o el sobreendeudamiento de los clientes. Estas "oportunidades" son frecuentemente aprovechadas por prestatarios de mercados financieros maduros como Junín. Mientras que el Banco Central de Reserva y la Superintendencia de Banca y Seguros actúan como barrera de ingreso y como fuerzas promotoras de competitividad y sostenibilidad de las empresas del sector. En base a esto, pueden obligar a las empresas a modificar sus políticas institucionales ya establecidas.

Por otro lado, la amenaza de entrada de nuevos competidores es permanente y es la más peligrosa, debido a que, ante la presencia de muchos competidore, surge el peligro de la guerra de precios, el sobreendeudamiento de los clientes y el incremento de la cartera morosa.

Tabla 18. *Nuevas agencias y oficinas por institución financiera*

Institución Financiera	N° de agencias nuevas	Distrito
CRÉDITO	1	El Tambo
CRÉDITO	1	Pichanaqui
INTERBANK	1	Huancayo
INTERBANK	1	El Tambo
FINANCIERO	1	Huancayo
MIBANCO	1	Chanchamayo
MIBANCO	1	Chilca
AZTECA DEL PERÚ	2	Huancayo
AZTECA DEL PERÚ	1	Tambo

De acuerdo a la Tabla 18, se reconocieron autorizaciones en la Superintendencia de Banca y Seguros para el funcionamiento de dos agencias del Banco de Crédito: una en el Tambo y otra en Pichanaqui). Asimismo, Interbank implementó nuevas oficinas en Huancayo (El Tambo y MiBanco), una en Chilca y una en Chanchamayo. En ese sentido, el ingreso de nuevas instituciones al mercado está acompañado por estrategias de mayores comisiones para los analistas de crédito, motivándolos a trasladarse a la competencia con información sobre la tecnología y la cartera.

Si bien el ingreso de nuevos competidores no afectó significativamente la rentabilidad de la Caja, influyó de manera transcendental en el incremento de la morosidad y posibilitó una mayor lucha por los clientes en desmedro de la calidad de evaluación crediticia, la disminución de las exigencias en cuanto a requisitos y el crecimiento acelerado en el sobreendeudamiento de los clientes.

En cuanto a la rivalidad entre competidores, para la Caja fue difícil defender su posición y competir en un mercado donde los rivales estuvieron muy bien posicionados, tales como el Banco de Crédito del Perú, Scotiabank, Banco del Trabajo, Mi Banco, y EDPYME Confianza.

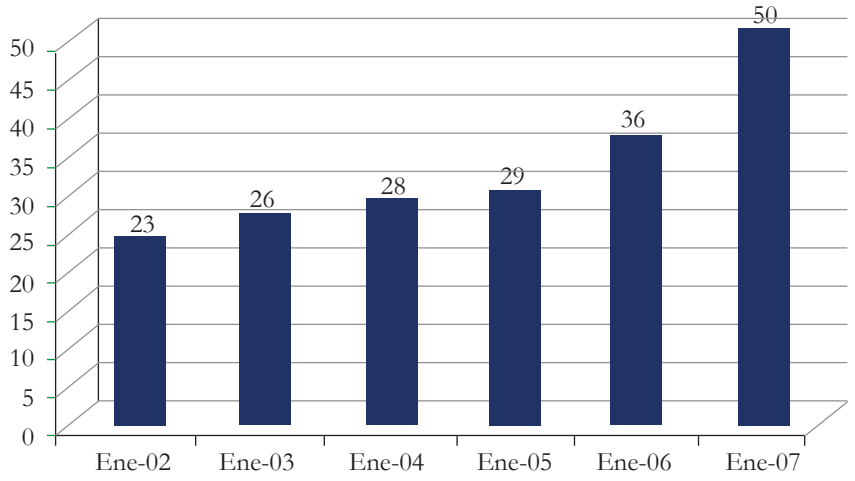
Tabla 19. *Número de agencias y oficinas por institución bancaria*

Empresas	ene-02	ene-03	ene-04	ene-05	ene-06	ene-07
B. Continental	2	2	2	2	2	3
B. de Crédito del Perú	8	8	8	8	8	8
B. del Trabajo	1	1	1	2	3	3
B. Wiese		И	И	И		
Sudameris	1	1	1	1		
Scotia Bank	-	-	-	-	1	1
Interbank	1	1	1	1	1	1
Mibanco	1	1	1	1	2	3
TOTAL BANCA						
MÚLTIPLE	14	14	14	15	17	19

Tabla 20. *Número de agencias y oficinas por institución financiera no bancaria*

Instituciones	ene-02	ene-03	ene-04	ene-05	ene-06	ene-07
Solución F. de crédito	1	1	1	0	0	0
C.M. Huancayo CRAC	4	7	7	7	10	12
	2	2	2	2	2	3
Profinanzas EDPYME	2	2	4	5	7	13
Confianza EDPYME Efectiva	0	0	0	0	2	2
EDPYME Raíz	0	0	0	0	0	1
TOTAL INSTITUCIONES NO BANCARIAS	9	12	14	14	21	31

Figura 11. *Números de oficina*

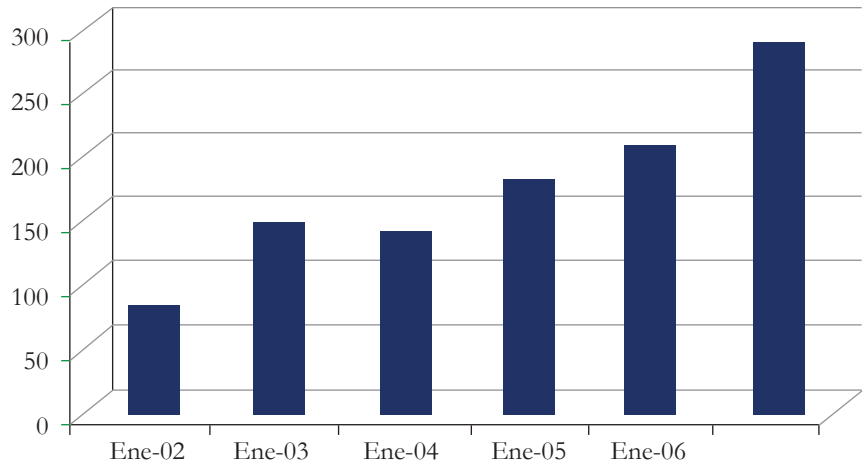


En base a la Tabla 19, Tabla 20 y Figura 11, se identificó que el número de agencias y oficinas en el horizonte de investigación creció radicalmente en 117% (23 agencias en enero del 2002 y 50 en enero del 2007). Este crecimiento se debió al incremento de número de oficinas bancarias de 14 a 19 y al aumento del número de oficinas de Instituciones Microfinancieras no Bancarias de 9 a 31. Cabe mencionar que en el período de análisis ingresaron al mercado tres instituciones financieras.

Tabla 21. *Evolución del Número de Analistas de la CMAC Huancayo*

Año	Número de Analistas
ene-02	84
ene-03	141
ene-04	132
ene-05	173
ene-06	201
ene-07	282

Figura 12. *Número de analistas*



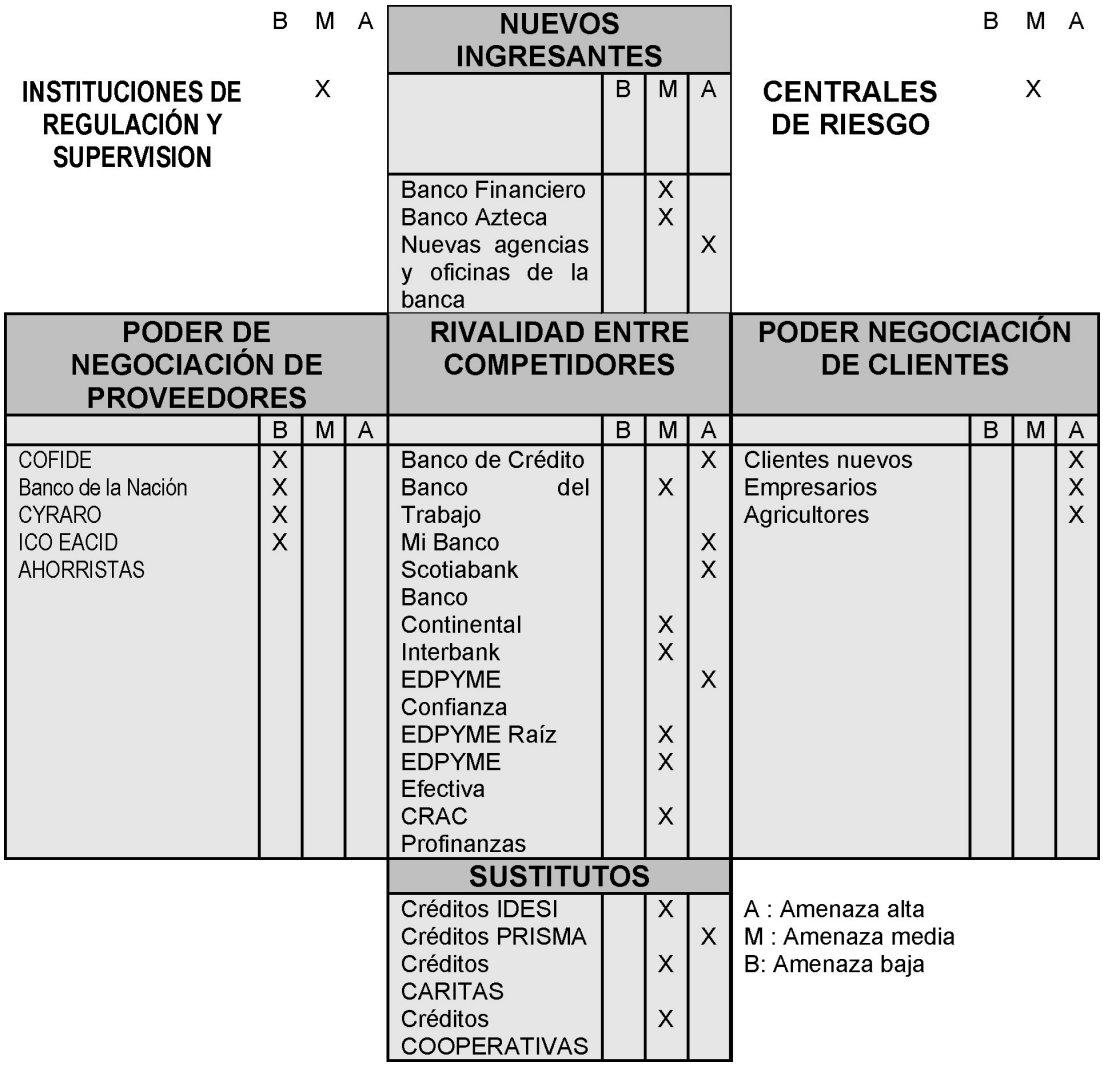
De acuerdo a la Tabla 21 y Figura 12, la rivalidad fue más intensa cuando la Caja incrementó el número de analistas de crédito en 236%, de 84 analistas (enero del 2002) a 282 analistas (enero de 2007). Este mismo fenómeno se observó en las demás instituciones financieras, por lo que se inició una aguda rivalidad entre los competidores y también entre analistas de crédito. No obstante, la rivalidad entre competidores no afectó significativamente la rentabilidad, pero si afectó en la morosidad.

En cuanto al poder de negociación de los proveedores (ahorristas e instituciones financieras nacionales e internacionales), el mercado no sería atractivo si estos se organizaran gremialmente, tuvieran fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones. Esto no ocurrió en el mercado de la Caja, ya que, basado en su origen regional y en la experiencia por sus 20 años de servicio en la región, los depositantes (personas, empresas, estado) y los bancos nacionales e internacionales continuaron brindándoles la confianza.

Por otro lado, el poder de negociación de los clientes se fortaleció debido a la existencia de un gran número de instituciones financieras que brindaron productos crediticios parecidos. Ello permitió al cliente elegir el tipo de crédito que le conviene y la institución que le ofrece mejores condiciones (tasa de interés, requisitos, plazos, interés moratorio). Sin embargo, se consideró que este aspecto produjo que el mercado perdiera su atractivo, más aún, por la estrategia de bajo precio que adoptaron los nuevos ingresantes.

Asimismo, a estas amenazas del mercado se le sumó la existencia de instituciones financieras no formales como IDESI, CARITAS, PRISMA, COOPERATIVA MARIA MAGDALENA, CENTROCOOP y otros. Estas instituciones ofrecieron ventajas en el otorgamiento de créditos pequeños sin brindar productos financieros superiores, lo que quitó el atractivo al mercado y se constituyó como una alternativa de sobreendeudamiento del cliente.

Figura 13. *Fuerzas que mueven la competencia en el sector financiero*



En la Figura 13, se identificaron las amenazas planteadas por las fuerzas competitivas, donde los clientes plantearon las mayores amenazas por el poder de negociación que poseen, expresado en la exigencia de mejorar las condiciones. Todo ello tuvo como objetivo el fortalecimiento de una contrapropuesta. Asimismo, al poder de negociación de los clientes, se sumó la amenaza de los nuevos ingresantes con productos similares a precio bajo y la presión al inicio de una guerra de precios.

Los competidores establecidos que plantearon las mayores amenazas fueron el Banco de Crédito, El Banco de Trabajo, Mi Banco, Scotiabank y EDPYME Confianza, que, si bien tuvieron estrategias diferentes a los de la Caja, empezaron a mostrar interés por los mismos clientes (créditos a la Micro Empresa MES entre 3000 y 30000 soles).

Relación rivalidad entre competidores y política de colocaciones

Ante el incremento de la competencia, la política de colocaciones de la Caja fue más expansiva por la adopción de medidas para defender su posición de liderazgo; por ello, sus colocaciones crecieron. Esto implicó la existencia de una relación directa entre saldo de colocaciones a nivel de la Caja (SALD) y el saldo de colocaciones a nivel de sistema (SALDS), y, de igual manera, una relación directa entre SALD y total de oficinas y agencias del sistema (TOFIC). Cabe mencionar que la aplicación de una política expansiva tiene como consecuencia el incremento de la morosidad.

Tabla 22. *Matriz de correlación (SALD, SALDS, TOFIC)*

	SALD	SALDS	TOFIC
SALD	1	0.8893569	0.9350102
SALDS	0.8893569	1	0.9587699
TOFIC	0.9350102	0.9587699	1

De acuerdo a la Tabla 22, mediante el r = 0,8893569 entre SALD y SALDS, y el r = 0,9350102 entre SALD y TOFIC, se concluyó que, a medida que la competencia incrementó, la Caja adoptó medidas para defender su posición de liderazgo mediante una política de colocaciones expansiva.

Relación entre morosidad y política de colocaciones

Tabla 23. *Matriz de correlación (TMOR, POCO)*

	TMOR	POCO
TMOR	1	0.761642706
POCO	0.761642706	1

De acuerdo a la Tabla 23, con respecto a la morosidad y a la política de colocaciones, se eligieron indicadores transversales como la tasa de morosidad por cartera de analista (TMOR) y el tipo de política de colocaciones (POCO). Estas experimentaron una relación positiva (0,762). En ese sentido, ante una política crediticia expansiva, la tasa de morosidad fue alta.

Tabla 24. *Matriz de correlación (CATRA, SALD)*

	CATRA	SALD
CATRA	1	0.888803144
SALD	0.888803144	1

Relación entre morosidad y características del cliente

Tabla 25. *Matriz de correlación (TMOR, CAPA, VOPA)*

	TMOR	CAPA	VOPA
TMOR	1	-0.613489	-0.522231
CAPA	-0.613489	1	0.184830
VOPA	-0.522231	0.184830	1

De acuerdo a la Tabla 25, con relación a la morosidad y a las características del cliente, se eligieron indicadores transversales como la tasa de morosidad por cartera de analista (TMOR) para relacionarlos con indicadores de características del cliente como capacidad de pago (CAPA) y voluntad de pago (VOPA). La CAPA experimentó una relación negativa con TMOR (-0.613). Cuando la capacidad de pago es alta, la morosidad es baja. Asimismo, la VOPA también expresó una relación inversa (-0.522), lo que manifestó que cuando la voluntad de pago es alta, la mora es baja.

Tabla 26. *Matriz de correlación (NCUOTA, CAPAC, VOPAG)*

	NCUOTA	CAPAC	VOPAG
NCUOTA	1	-0.876208019	-0.783495076
CAPAC	-0.876208019	1	0.742053948
VOPAG	-0.783495076	0.742053948	1

En base a la Tabla 26, el r = - 0,876 estableció una relación inversa entre mora y capacidad de pago. Cuando la capacidad de pago es alta (CAPAC), la mora (NCUOTA) es baja, y cuando la voluntad de pago (VOPAG) es alta, la mora (NCUOTA) es baja (r = -0,783).

Factores que generan morosidad en la Caja Municipal de Huancayo S.A.

Figura 14. *Factores que influyen en la morosidad de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo*

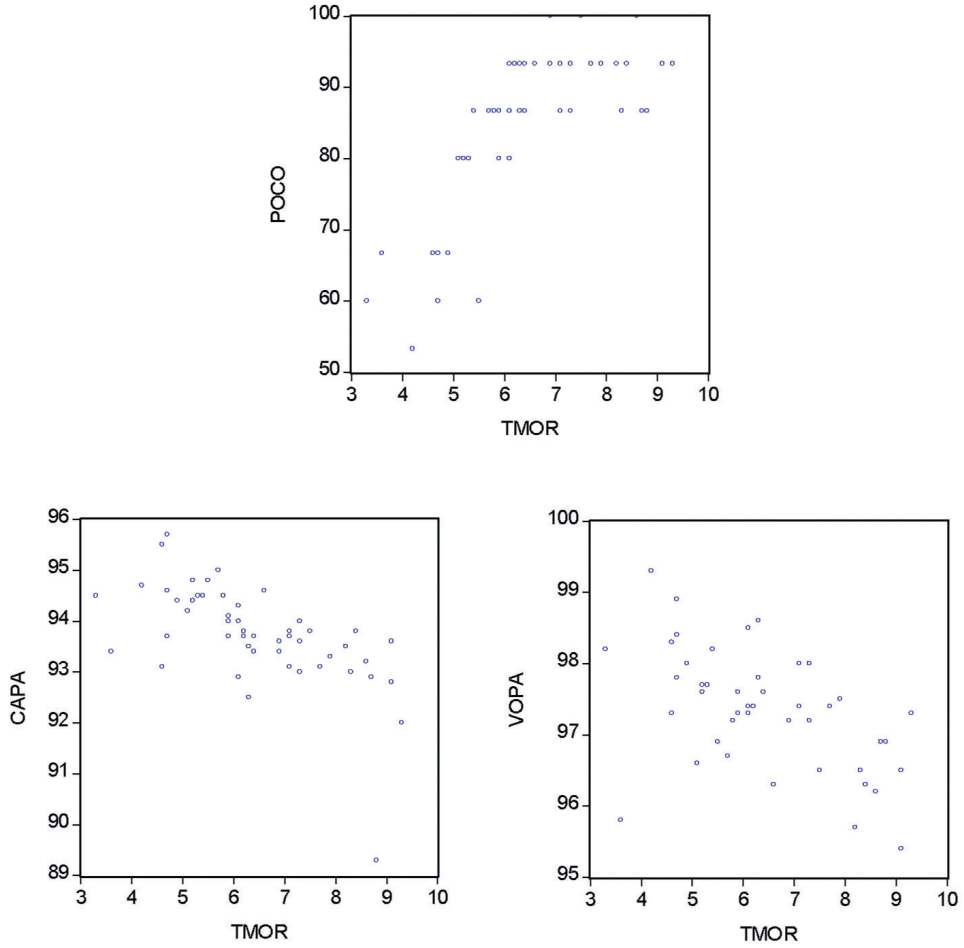


Tabla 27. *Matriz de correlación (SALD, SALDS, TOFIC)*

	TMOR	POCO	CAPA	VOPA
TMOR	1	0.76164271	-0.61348922	-0.52223092
POCO	0.76164271	1	-0.41556201	-0.45089816
CAPA	-0.61348922	-0.41556201	1	0.18483003
VOPA	-0.52223092	-0.45089816	0.18483003	1

De acuerdo a la Figura 14 y la Tabla 27, las variables morosidad (TMOR) y política de colocaciones (POCO) experimentaron una relación positiva (0.762). Ante una política crediticia más expansiva, la tasa de morosidad es más alta. Lo contrario ocurre con las relaciones entre morosidad (TMOR) y capacidad de pago (CAPA), y entre morosidad y voluntad de pago (VOPA). TMOR y CAPA

experimentaron una relación negativa (r = -0.613); es decir que, cuando la capacidad de pago es alta, la morosidad es baja. Del mismo modo, TMOR y VOPA también experimentaron una relación negativa (r = -0.522); es decir que, cuando la voluntad de pago es alta, la mora es baja.

De acuerdo a lo expuesto, se verificó que el comportamiento de las variables independientes frente a la dependiente se ajustó a lo esperado; es decir que la política de colocaciones se vinculó positivamente con la morosidad, y la capacidad de pago y la voluntad de pago se relacionaron negativamente con la morosidad.

Por otro lado, la política de colocaciones se vinculó fuertemente con la rivalidad entre competidores, donde se observó que, ante el incremento de la competencia, la Caja adoptó medidas para defender su posición de liderazgo; por lo cual, sus colocaciones y su morosidad crecieron.

Ante lo expuesto, surgió la siguiente interrogante: ¿es posible que la rivalidad entre competidores influya directamente en la morosidad? Los hallazgos encontrados indicaron que sí, ya que se evidenció la presencia de una fuerte competencia con tasas de interés, flexibilización de las condiciones de crédito, incremento del número de agencias y oficinas, incremento del número de analistas de crédito. ingresado nuevas instituciones.

Estimación de variables explicativas

El análisis de la significación global de todos los regresores se efectuó mediante las siguientes restricciones:

$$H_0 = \begin{bmatrix} \beta_1 \\ \beta_2 \\ \beta_3 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0 \\ 0 \\ 0 \end{bmatrix}$$

$$H_1 = \begin{bmatrix} \beta_1 \\ \beta_2 \\ \beta_3 \end{bmatrix} \neq \begin{bmatrix} 0 \\ 0 \\ 0 \end{bmatrix}$$

El contraste de hipótesis bajo el Estadístico F y Probabilidad (Estadístico F) tomó el valor de 40.8841 y 0.000, respectivamente, porque permitieron aceptar la hipótesis de investigación. El r cuadrado ajustado de 0.709461 permitió la suposición del rechazo de la significación global de las variables.

Tabla 28. *Estimación de variables*

Dependent Variable: TMOR Method: Least Squares Date: 05/19/09 Time: 11:20 Sample: 1 50 Included observations: 50			
Variable	Coefficient	Std. Error t-Statistic	Prob.
POCO	0.062723	0.011454 5.476265	0.0000
CAPA	-0.545718	0.128452 -4.248404	0.0001
VOPA	-0.421106	0.161041 -2.614891	0.0120
C	93.31323	20.35465 4.584369	0.0000
R-squared	0.727249	Mean dependent var	6.430000
Adjusted R-squared	0.709461	S.D. dependent var	1.488219
S.E. of regression	0.802174	Akaike info criterion	2.473637
Sum squared resid	29.60025	Schwarz criterion	2.626599
Log likelihood	-57.84092	F-statistic	40.88409
Durbin-Watson stat	1.797590	Prob(F-statistic)	0.000000

Los resultados de los estadísticos y sus probabilidades mostraron que la política de colocaciones (POCO), la capacidad de pago (CAPA) y la voluntad de pago (VOPA) fueron significativas individualmente al 5%. De acuerdo a la Tabla 28, la capacidad explicativa de todas las variables fue de 0,709, es decir, 70.9% de la variabilidad del nivel de morosidad.

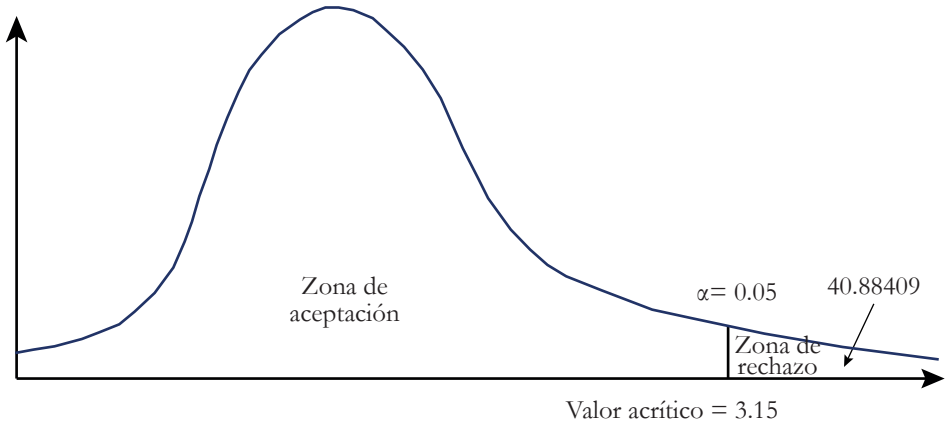
Las variables regresoras mostraron un comportamiento significativo al explicar las variaciones de la morosidad; por ello, la política de colocaciones (POCO) demostró una correlación positiva y su configuración en una política de créditos expansiva adoptada por la Caja. Esta política estuvo acompañada de un relajamiento en los niveles de exigencia a los solicitantes (flexibilización de requisitos) e incrementó la morosidad. A ello se le sumó el ingresó del nuevo personal al sistema y su carencia de capacitación y experiencia en los procesos de colocación y recuperación.

Asimismo, se afirmó que, ante el aumento del número de agencias y oficinas, se incrementó la morosidad. Este permitió el acceso a una mayor variedad de mercados; pero, a la vez, se generaron dificultades en el monitoreo y control, se empeoraron las capacidades de evaluación y de recuperación, y se incrementó la morosidad. A esto se le sumó que los primeros clientes que solicitan crédito son los de alto riesgo de otras entidades.

Con respecto a la capacidad de pago (CAPA) y voluntad de pago (VOPA), se identificó una correlación negativa; es decir que, cuanta más capacidad y voluntad de pago existe, menor es la morosidad. La significancia de estas variables se le atribuyó a la expansión de la política de colocaciones del líder y a la fuerte rivalidad entre competidores, donde los clientes fueron los más beneficiados.

Por otro lado, se identificaron clientes sin problemas de capacidad de pago, pero se mantuvo el índice significativo de olvido de los clientes de hacer honor a sus deudas. Adicionalmente, en este mercado maduro, el cliente realizó un análisis de costo beneficio entre devolver el crédito oportunamente o demorarse en los pagos. Sin embargo, ante la escasez de clientes, se otorgaron créditos a aquellos que no tenían capacidad de pago o que no podrían responder por el monto otorgado.

Figura 15. *Estadístico F*



La prueba de significación realizada bajo Estadístico F y Probabilidad (estadístico F) evidenció que las variables fueron significativas individualmente y en conjunto. Los valores fueron 40.88409 y 0,000 respectivamente y permitieron rechazar la hipótesis nula (que todos los coeficientes son simultáneamente igual a cero).

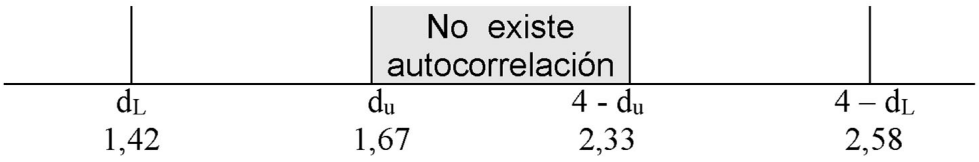
La prueba estadística r cuadrado ajustado de 0.709 o 70.9 % permitió suponer que no se rechazó la significación global de las variables ni del modelo, ya que la capacidad explicativa conjunta de las variables fue de 70.9% de la variabilidad de la variable endógena.

De acuerdo a lo anterior, se pudo contrastar o evidenciar la validez de las hipótesis planteadas en la investigación y las variables siguientes:

$$TMOR = 0.06272254149 * POCO - 0.5457180129 * CAPA - 0.4211056323 * MOPA + 93.31323077$$

Por otro lado, el estadístico d de Durbin Watson, toma valores entre 0 y 4, de forma que, si no hay correlación serial, su valor estará alrededor de 2. En esta investigación, el estadístico d fue igual a 1,7976. Asimismo, se consideró a = 0,05, n = 50 y k = 3, y, de acuerdo a las tablas estadísticas, se encuentraron los valores dL = 1,42 o du = 1,67. En base a loe explicado, se aceptó la hipótesis de incorrelación, dado que d > d; es decir, no hay correlación serial.

Figura 16. *Representación gráfica de la autocorrelación*



Determinantes del riesgo crediticio en cajas municipales líderes

Las Cajas Municipales líderes son aquellas que tienen la mayor participación en el mercado, mayor rentabilidad y principalmente determinan la estrategia que luego siguen la mayoría de las instituciones financieras de la región. Tanto en fases expansivas (crecimiento acelerado de las colocaciones con flexibilización de las condiciones de crédito) como en fases restrictivas (evolución moderada de las colocaciones acompañada de rigurosidad en la evaluación crediticia), la adopción de estrategias orientadas a mejorar la calidad cartera y a mantener niveles sostenibles de rentabilidad implica el conocimiento de factores que determinan el riesgo crediticio.

Factores externos

La teoría existente para la banca tradicional especifica que los factores que determinan la morosidad son la inflación, la devaluación y el PBI (Cruz *et al.*, 2001; Gutiérrez, 2001). A estas variables, Murrugarra y Ebentreich (2000) le agrega créditos por persona y morosidad por departamento;

no obstante, Guillén (2002) manifiesta que los factores que determinan la morosidad son los macroeconómicos y macroeconómicos.

Sin embargo, en ninguno de los casos se hace alusión a la rivalidad entre competidores y a las características del cliente como determinantes de la morosidad. En ese sentido, esta investigación postuló que los factores que generaron morosidad en Instituciones microfinancieras no bancarias fueron la política de colocaciones determinado por la rivalidad entre competidores y las características del cliente.

Además de los factores internos, existen factores externos determinantes del riesgo crediticio, los cuales no dependen de la administración y están constituidas por:

- Inflación
- Depreciaciones no previstas de la moneda local
- Desastres climáticos
- Rivalidad entre competidores
- Características del cliente.

La rivalidad entre competidores como determinante de la política de colocaciones

Se consideró que la rivalidad entre competidores estableció la política de colocaciones y, a su vez este, determinó la morosidad. Asimismo, a medida que la competencia se incrementó, la política de colocaciones del líder fue más expansiva por la adopción de medidas para defender su posición de liderazgo; por ello, sus colocaciones crecieron.

Si una entidad está interesada en mantener o incrementar su cuota de mercado, puede hacerlo mediante la rebaja de sus niveles de exigencia e incremento de su fuerza de ventas. En cualquiera de los casos, por una selección adversa, se concederán créditos a prestatarios de menor calidad crediticia. Bajo ese contexto, se debe esperar que la morosidad se incremente.

Figura 17. *Fuerzas que determinan la intensidad competitiva en el sector*



Nota. Adaptada de Michael Porter (1995)

De acuerdo a la Figura 17, esta situación se encuentra condicionada por las cinco fuerzas planteadas por Michael Porter (1995) y por las dos fuerzas adicionales constituidas por las Centrales de riesgo y las instituciones de regulación y supervisión.

Características del cliente como determinante del riesgo crediticio

Las características del cliente fueron definidas por la capacidad de pago y voluntad de pago. El primero es un juicio subjetivo acerca de la capacidad del cliente para pagar sus cuentas, el cual se midió parcialmente por el récord anterior y por los métodos de negocios. En segundo lugar, la voluntad de pago no fue un elemento cuantitativo. Para determinarlo fue necesario investigar a fondo las interrelaciones sociales y económicas que permitieron reducir el riesgo crediticio; es decir, la revisión de los comportamientos de pago, las deudas en cobranza coactiva y los omisos a presentación jurada a la SUNAT. Asimismo, la evaluación dependió fundamentalmente de la actitud del analista para analizar la personalidad del cliente y su ambiente familiar: calidad de vida de la unidad familiar, referencias crediticias, antecedentes en la central de riesgos, predisposición del potencial prestatario en brindar información, riesgos del sector y contingencias familiares. Estos dos factores influyeron en la morosidad de forma inversa: a mayor capacidad de pago, menor morosidad, y, a mayor voluntad de pago, menor morosidad.

Factores internos

Estos factores dependieron directamente de la administración propia y capacidad de los ejecutivos de cada empresa.

- Volumen de crédito: a mayor volumen de créditos colocados, mayores serán las pérdidas por los mismos.
- Política de crédito: cuanto más agresiva es la política crediticia, mayor es el riesgo crediticio. La manera más fácil de ganar mayor participación de mercado es conceder créditos a prestatarios de menor calidad crediticia.

Una política de colocaciones expansiva en un contexto de alta competencia influye en el crecimiento de la morosidad, cuando aquel va acompañado de políticas de colocaciones flexibles que disminuyen las condiciones de crédito para el cliente. Entonces, se debe esperar un crecimiento de la morosidad, ante un crecimiento de las colocaciones.

La política de colocaciones expansiva se caracteriza por un crecimiento acelerado de las colocaciones, acompañada de la flexibilización de las condiciones de crédito (menores tasas, menores requisitos, rápido otorgamiento, mínimas garantías). Además, la política incluye: rápido crecimiento del número de analistas de crédito, crecimiento del monto de colocaciones por analista, incremento de los montos de crédito promedio por cliente e incremento del número de clientes.

Estrategias para controlar la morosidad en la caja municipal de ahorro y crédito de Huancayo S.A.

Tabla 29. *Análisis DOFA*

		Fortalezas	Debilidades
	CONTROLAR LA MOROSIDAD	1. Superioridad de la tecnología crediticia (rápida atención de solicitudes). 2. Ejecutivos con experiencia. 3. Economías de escala y ventaja en costos. 4. Imagen de la empresa.	1. Alta tasa de morosidad. 2. Disminución de rendimiento del portafolio. 3. Mínima diversificación geográfica. 4. Flexibilidad de las condiciones de crédito. 5. Crecimiento agresivo de colocaciones (para disminuir la tasa de morosidad). 6. Vulnerabilidad.
	Amenazas	**Estrategias FA Mantenimiento en el mercado**	**Estrategias DA rediseño de política de incentivos**
1.	Crisis financiera internacional.	(F1, F2, F3, F4, A2, A3, A4, A5, A6, A7). **COMPRA SELECTIVA DE CARTERA** (F3, F4, A3, A4, A6, A7).	(D3, D4, D5, A1,A2, A3, A4, A5, A6). **CASTIGO DE DEUDAS** (D3, D4, D5, A1,A2, A3, A4, A5, A6). **IMPLEMENTACIÓN DE SEGUROS DE DESGRAVÁMEN** (D3, D4, D5, A1,A2, A3, A4, A5, A6).
2.	Creciente rivalidad entre competidores por nuevos ingresantes.		
3.	Saturación del mercado		
4.	Sobreendeudamiento de clientes.		
5.	Demora en la información de central de riesgos.		
6.	Alto poder de negociación de clientes.		
7.	Disputa por analistas de crédito experimentados.		
	Oportunidades	**Estrategias FO Expansión**	**Estrategias DO**
1.	Existencia de segmentos en los mercados nacionales sin acceso al crédito.	(F1, F2, F3, F4, O1, O2, O3)	**DIVERSIFICACIÓN GEOGRÁFICA** (D1, O1, O2, O3). **AMPLIAR EL TAMAÑO DEL PATRIMONIO** (D6, O1, O2, O3). **LIDERAZGO EN COSTOS** (D6, O1, O2). **CAPACITACIÓN** (D1, O1, O2).
2.	Existencia de segmentos en los mercados internacionales sin acceso al crédito.		
3.	Crecimiento del PBI.		

De acuerdo a la Tabla 29, se observaron las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para la Caja. Asimismo, utilizando el mapa estratégico de causa-efecto, se propuso la estrategia para el control de la morosidad, cuya finalidad fue mejorar la rentabilidad para la Caja. Para ello, fue necesario minimizar el riesgo mediante el establecimiento de mecanismos que permitieran controlar la morosidad.

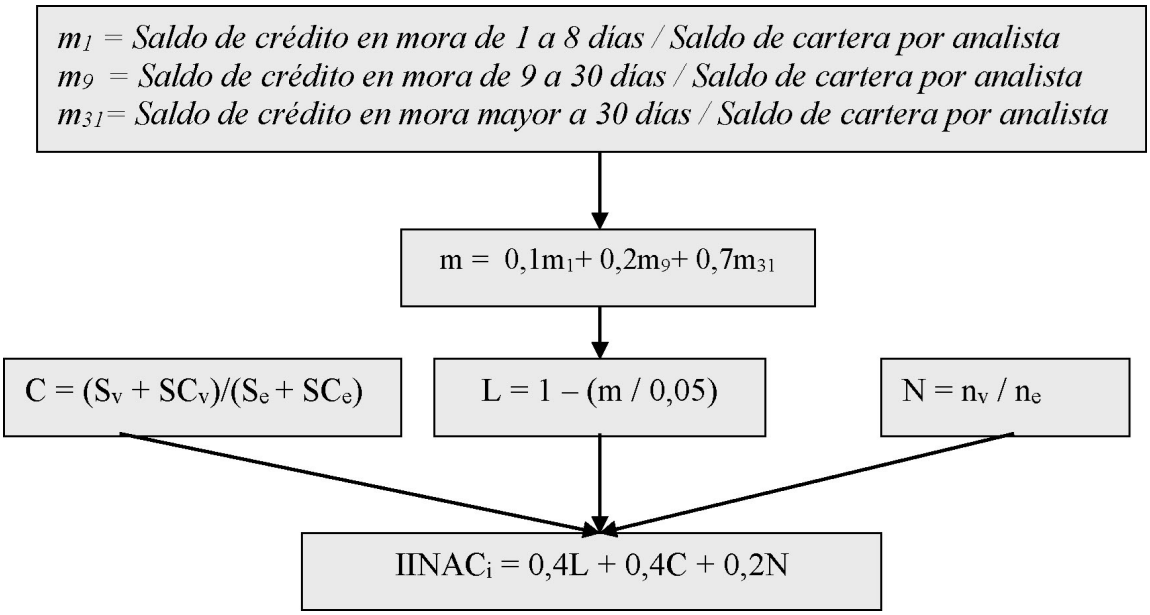
Por consiguiente, desde la perspectiva de la investigación, se consideró que, si se mejora el programa de incentivos y las competencias del capital humano, se puede optimizar la gestión del riesgo y la gestión de costos, incrementar clientes nuevos y mejorar la rentabilidad y sostenibilidad de la Caja.

Rediseño e implementación de la política de incentivos

Política de incentivos

La política de incentivos propuesta tuvo como objetivo el incremento del saldo de colocaciones de la Caja mediante el equilibrio del crecimiento del saldo de colocaciones por analista con la calidad de cartera. Esto pretendió establecer una política de expansión de colocaciones en los actuales y potenciales mercados, y controlar el crecimiento del índice de morosidad. Asimismo, se buscó mejorar el esfuerzo del analista de créditos en términos de productividad mediante el uso del indicador tradicional saldo de colocaciones mensuales por analista y de la cartera de colocaciones.

Figura 18. *Modelo Indicador de Incentivo para el Analista de Crédito*



Donde:

C: Eficacia en Cartera

L: Calidad de Cartera. N: Eficacia en Créditos Nuevos

Se: Saldo Esperado

Sv: Saldo Vigente

SCv: Saldo de Cartera Vigente

SCe: Saldo de Cartera Esperado

Modelo Indicador de (IINAC)

nv: Créditos Nuevos Logrados por Analista

ne: Créditos Nuevos Esperado por Analista

m: Índice de Morosidad por Analista

0,05: Índice de Morosidad Esperado

De acuerdo a la Figura 18, se observó que la estrategia fue la aplicación del modelo de Indicador de Incentivo para el Analista de Créditos (IINACi) mediante las siguientes variables: 1. Eficacia en Cartera (C) como el logro de colocaciones por analista esperadas por la empresa, 2. Calidad de Cartera (L) referida a mantener el índice de morosidad por debajo del índice de referencia del 5%

y 3. Eficacia en Créditos Nuevos (N) como logro de metas de crecimiento de cartera esperadas a través de créditos nuevos.

Modelo Indicador de Incentivo para el Analista de Crédito (IINAC)

El modelo Indicador de Incentivo para el Analista de Crédito (IINAC) fue el siguiente:

$$IINAC_i = 0{,}4 + 0{,}4L + 0{,}2N > 0{,}60$$

Donde:

C: Eficacia en Cartera.

L: Calidad de Cartera.

N: Eficacia en Créditos Nuevos

Cabe mencionar que el peso de cada una de las variables se puede cambiar, pero ello depende de la prioridad de la política de colocaciones. En este caso, el objetivo fue que los analistas de crédito prioricen el incremento de las colocaciones y cuidaran la calidad de cartera; por tal motivo, tuvieron el mismo peso.

El Indicador de Incentivo para el Analista de Créditos duplica la remuneración al cumplir las metas de colocaciones, cuando la morosidad es cero y cuando se logran las metas de créditos nuevos. La condicionante es que el incentivo se considera cuando el IINACi supera 0,6; es decir, por lo menos el 60% de eficiencia. Para ello, es necesario remarcar que la meta de morosidad debe ser 5%, porque dependen de la fluctuación de la política de expansión, del fondeo y del contexto. Asimismo, la Calidad de Cartera (L) actuará como castigo cuando supera el 5%.

El indicador IINACi permitió calcular el incentivo monetario para cada analista de créditos en el contexto de la totalidad de analistas de crédito de la institución. Ello también permitió, a través de la competencia, lograr altos niveles de colocaciones y bajos niveles de morosidad. Para ello, se utilizó el siguiente modelo INAC.

$$INAC_i = \frac{IINAC_i}{\sum IINAC_i}[IE]$$

Donde:

$INAC_i$: Incentivo para el Analista de Crédito i

$IINAC_i$: Indicador de Incentivo para el Analista de Crédito i

$\sum IINAC_i$: Suma de IINAC de cada Analistas de Crédito de la Institución

IE : Bolsa de Incentivo Económico

Impacto esperado

Tabla 30. *Impacto de aplicación del modelo IINAC*

Rubro	ene-07	abr-07*	jul-07*
Cartera vigente	246,123,430.00	250,000,000.00	255,000,000.00
Cartera refinanciada	y		
reestructurada	1,623,527.00	1,610,000.00	1,600,000.00
Cartera atrasada	16,924,675.00	16,500,000.00	14,000,000.00
Colocaciones	264,671,632.00	268,110,000.00	270,600,000.00
Morosidad	6.40%	6.15%	5.17%

Nota. * Datos de impacto pronosticados

En la tabla 30, se visualizaron los impactos de la aplicación de la estrategia. Se estimó que la cartera de la Caja incremente a S/. 255 000 000 en julio del 2007, que la cartera refinanciada disminuya a S/. 1 600 000 y que la cartera atrasada disminuya a S/. 14 000 000. En ese sentido, se estimó que, en el primer semestre del 2007, haya una disminución de la tasa de morosidad en 6.40%.

Castigo de cuentas incobrables

Condiciones para el castigo de cuentas incobrables

Las condiciones para efectuar el castigo de cuentas incobrables fueron las siguientes: realización de la respectiva provisión para cuentas de cobranza dudosa, ejecución de la acción administrativa hasta el estado de establecer la incobrabilidad, permanencia de la deuda impaga por un tiempo no menor de un año, estabilidad de la remuneración mínima vital mensual vigente al momento de determinar el castigo.

Impacto esperado

Tabla 31. *Impacto IINAC y castigo de deudas incobrables*

Rubro	ene-07	abr-07*	jul-07*
Cartera vigente Cartera refinanciada y	246,123,430	250,000,000	255,000,000
reestructurada	1,623,527	1,610,000	1,600,000
Cartera atrasada	16,924,675	16,000,000	13,600,000
Colocaciones	264,671,632	267,400,000	269,900,000
Morosidad	6.39%	5.98%	5.04%

De acuerdo a la Tabla 31, en la situación especificada, se encontraron montos de S/. 500 000 (abril del 2007l) y S/. 400 000 (julio de 2007) respectivamente que permitirían una disminución de la cartera atrasada y de la tasa de morosidad. La cartera atrasada disminuiría a S/. 13 600 000 y la tasa de morosidad a 5.04% a junio de 2007.

Compra selectiva de deudas

Se consideró que la estrategia de compra de deudas sea selectiva, donde se capten a los mejores clientes del sistema y se ofrezcan las mejores tasas preferenciales; de esta forma, se podrá ganar un cliente y otorgarle un préstamo.

Tabla 32. *Impacto IINAC, castigo de deudas incobrables y compra selectiva de deudas*

Rubro	ene-07	abr-07*	jul-07*
Cartera vigente	246,123,430	250,000,000	255,000,000
Cartera refinanciada y			
reestructurada	1,623,527	1,610,000	1,600,000
Cartera atrasada	16,924,675	16,000,000	13,600,000
Compra de deudas	0	5,000,000	5,000,000
Colocaciones	264,671,632	272,610,000	275,200,000
Morosidad	6.39%	5.87%	4.94%

Mantenimiento en el mercado

La estrategia sugerida para implementar en el mercado local es el mantenimiento en el mercado, el cual consiste en aprovechar sus ventajas comparativas: imagen regional, experiencia de los

analistas y la significativa penetración en el mercado, y no participar en la reducción de los precios. Asimismo, para el éxito de esta estrategia, es necesario aplicar otras que la complementen: 1. Compra selectiva de la cartera de la competencia, 2. Rediseño de la política de incentivos para permitir ingresos económicos más competitivos y 3. Ampliación del patrimonio para disminuir la vulnerabilidad de la empresa ante una probable guerra de precios.

Incrementar la base patrimonial

La Caja debe implementar una política constante de reinversión del 100% de las utilidades obtenidas, abandonando el rol de abastecedor de caja chica del municipio, y abstenerse de reducir las tasas agresivamente. En caso de no generalizarse la guerra de precios, esta estrategia la conduciría a no realizar los beneficios extraordinarios que podrían derivarse de alinear sus tasas con la competencia. Por tal motivo, perdería así la oportunidad de reforzar su base patrimonial y se expondría a la intensificación de las presiones competitivas. En este sentido, utilizar estrategias competitivas puede desembocar en un reordenamiento rápido de las participaciones de las entidades en el mercado que no necesariamente está relacionada al sentido de eficiencia de las empresas; sino, al respaldo financiero con el que cuenten las participantes en el juego.

Una eventual aceleración del proceso de reducción de tasas sería muy perjudicial para la Caja si las instituciones nacionales aplican reducciones aún más severas, ya que se debe tomar en consideración las diferencias patrimoniales entre la empresa líder y las capitalinas. Si bien es cierto que la Caja cuenta con claras ventajas en eficiencia, penetración (número de clientes y saldos de cartera), tecnología crediticia e imagen en la plaza, también se debe considerar que las empresas nacionales presentan una base patrimonial sensiblemente mayor. Esto les permite competir directamente por el mercado e, incluso, soportar pérdidas en el corto plazo con la finalidad de desplazar a la competencia regional de la plaza.

Esta diferencia entre los competidores regionales y las entidades nacionales pone en riesgo la estrategia de competencia y la cuota de mercado de la Caja en Huancayo. Por ello, una política basada únicamente en ventajas en la función de costos, sin considerar el aspecto patrimonial, puede constituir una orientación inadecuada. Dicha evolución, en el caso de que los competidores

apliquen estas medidas y la Caja salga del mercado o se quede con una cuota marginal, podría significar una pérdida social importante, derivada de la participación mayoritaria de las empresas menos eficientes.

Expansión

De acuerdo a lo expuesto, se comprobó que el mercado de microcrédito se caracterizó por atender a clientes que no fueron muy sensibles a los cambios en el precio del crédito y, con ello, se detectaron algunos errores en la estrategia de bajo precio adoptado por la Caja. El reducido tamaño de la demanda de este mercado produjo que el proceso de saturación fuera mucho más rápido que en mercados más grandes como el de Arequipa y el de Lima. De esta manera, la Caja anticipó la generación de un exceso de capacidad para atender al mercado potencial con la entrada de las empresas que operan a escala nacional.

Esta situación se tradujo rápidamente en una sobreoferta del crédito, lo que engloba lo siguiente: 1. Una reducción del precio del mercado (la tasa activa), 2. Un aumento de la morosidad debido al sobreendeudamiento del universo de clientes y 3. Un aumento de costos por la pérdida de las economías de escala derivada de la menor cantidad producida por cada empresa. Todo lo mencionado conllevaría a una reducción drástica de los niveles de rentabilidad de las empresas involucradas en el mercado y una cercanía al escenario de la competencia perfecta.

Ante esta posibilidad, la Caja envió señales a sus competidores y redujo sus tasas de interés como una medida con dos objetivos primordiales: 1. La inhibición de cualquier iniciativa para captar una mayor proporción de mercado a través de una reducción de tasas y la disposición de la empresa líder de sostener una activa competencia por precios; 2. Asegurar su posición dominante para continuar con el desarrollo de las economías de escala y para enfrentar un escenario más competitivo en el mediano plazo.

Cabe mencionar que, si bien la tasa es utilizada como una estrategia de fidelización de sus mejores clientes, donde se ofrecen tasas que la competencia no podrá lograr con facilidad, esta estrategia no constituye una barrera significativa para que ingresen nuevos jugadores nacionales al mercado y se incrementan puntos de venta de las instituciones establecidas.

En ese sentido, la Caja debe prepararse para la intensificación de las presiones competitivas que generará la maduración del mercado a escala nacional en los próximos años. Por ello, se debe promover al aumento de las colocaciones y la participación en el mercado a escala nacional e internacional, dado que en ellas existen segmentos desatendidos por la banca tradicional y la Caja posee la suficiente experiencia para lograr incursionar nuevos mercados y no recurrir a la estrategia de bajo precio.

Conclusiones

- Se verificó que, entre el año 2006 e inicios del 2007, la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A. experimentó problemas en la calidad de cartera. La tasa de morosidad mejoró entre los años de 2002 a 2004, ya que se redujo de 4.55% a 3.67% respectivamente; no obstante, creció de manera acelerada a 5.37% (2005), 5.42% (2006), y 6.39% (2007), superando el límite máximo permitido. Del mismo modo, el monto en soles de la cartera atrasada creció de 3 881 107 (diciembre del 2002) a 16 924 675 (enero de 2007).
- En cuanto a la pregunta: ¿cuáles son los factores que generan morosidad en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A.?, se logró describir y explicar que la política de colocaciones y las características del prestatario fueron las generadoras de morosidad. Asimismo, los resultados de los estadísticos y sus probabilidades evidenciaron que las variables Política de Colocaciones (POCO), Capacidad de pago (CAPA) y Voluntad de Pago (VOPA) fueron significativas individualmente al 5% y en conjunto.
- La capacidad explicativa de todas las variables fue de 0,709, es decir, 70.9% de la variabilidad del nivel de morosidad. Las variables regresoras manifestaron un comportamiento relativamente significativo al explicar las variaciones de la morosidad. En ese sentido, la Política de Colocaciones (POCO) mostró una correlación positiva que configuró una política de créditos expansiva adoptada por la Caja. Esta política estuvo acompañada por un relajamiento en los niveles de exigencia a los solicitantes (flexibilización de requisitos), lo que conllevó a un incremento de la morosidad.
- Con respecto a la Capacidad de Pago (CAPA) y Voluntad de Pago (VOPA), se identificó una correlación negativa con la Morosidad (TMOR); es decir, a mayor capacidad y voluntad de pago, menor morosidad.

- Bajo el Estadístico F y Probabilidad (estadístico F), los valores fueron, respectivamente, 40.88409 y 0,000. Ello permitió la aceptación de la hipótesis de investigación y el R cuadrado ajustado de 0.709 o 70.9 %, lo cual permitió suponer que no se rechaza la significación global de las variables. Con lo anterior, se logró contrastar o evidenciar la validez de las hipótesis planteadas en la investigación.
- En relación a la pregunta: ¿influye la rivalidad entre competidores, en la política de colocaciones de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A.?, se determinó que la rivalidad entre competidores (SALDS, TOFIC) influyó en la política de colocaciones (SALD). Se corroboró que existe una correlación positiva entre SALD y SALDS (r = 0,889); es decir que, cuando el saldo de colocaciones del sistema se incrementó, el saldo de colocaciones de la Caja también lo hizo (política expansiva). Por otro lado, se observó una correlación positiva (r = 0.935) entre Saldo de colocaciones de la Caja (SALD) y el total de oficinas aperturadas (TOFIC); es decir, a mayor número de oficinas y agencias en el mercado, el saldo de colocaciones de la Caja se incrementó. Mediante estos indicadores, se concluyó que, efectivamente, a medida que la competencia aumentó, la Caja adoptó una política de colocaciones expansiva para defender su posición de liderazgo. Por consiguiente, se acepta la primera hipótesis específica y, además, se considera evidencias adicionales como el acelerado crecimiento del monto de colocaciones y del número de analistas, y la percepción de la política expansiva por parte de los analistas.
- Respecto a la pregunta: ¿cómo la política de colocaciones genera morosidad en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A.?, se logró describir y explicar que la tasa de morosidad por cartera de analista (TMOR) y la política de colocaciones (POCO) experimentaron una relación positiva (0,762). Ante una política crediticia más expansiva, la tasa de morosidad fue más alta. Los datos históricos corroboraron esta afirmación, pues se evidenció la existencia de un r = 0,889 entre la política de colocaciones (SALD) y la morosidad (CATRA). Ello permite aceptar la segunda hipótesis específica.
- En relación a la pregunta: ¿cómo las características de los prestatarios generan morosidad en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A.? El estudio logró describir y explicar cómo las características del prestatario generaron morosidad en la Caja Municipal

de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A. En ese sentido, se evidenció que la morosidad fue generada por las características del cliente (capacidad de pago y voluntad de pago). La capacidad de pago (CAPA) experimentó una relación negativa (r = -0.613) con la tasa de morosidad (TMOR); bajo ello, se demostró que, ante una capacidad de pago alta, la morosidad es baja. La Voluntad de pago (VOPA) también expresó una relación inversa (r = - 0.522), es decir, cuando la moral de pago es buena, la mora es baja. Por ello, se certifica y acepta la tercera hipótesis específica.

- Para responder a la pregunta: ¿cómo se podría controlar la morosidad en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A.? Se propusieron estrategias para controlar la morosidad: incentivos para analistas de crédito que mejore la capacidad de previsión de la tecnología crediticia y el castigo de deudas incobrables. Los impactos de la aplicación de la primera estrategia incluyeron una disminución de la tasa de morosidad de 6.4% (enero) a 5.4% (junio); asimismo, la implementación del castigo de deudas permitirá disminuir la cartera atrasada a S/. 13 600 000 y la tasa de morosidad a 5% para junio del 2007.
- Las cinco fuerzas que determinan la competencia en un sector industrial planteadas por Michael Porter (1995) resultaron insuficientes en el análisis del sector financiero de Junín. Por ello, se advirtió la importante actuación de las Centrales de Riesgo de las Instituciones de Supervisión y Regulación como la Superintendencia de Banca y Seguros y el Banco Central de Reserva. Asimismo, las fuerzas adicionales planteadas pueden incrementar o disminuir el poder de negociación de los competidores, proveedores y cliente, y obligar a modificar políticas institucionales ya establecidas.

Recomendaciones

- Debido a la vulnerabilidad encontrada (riesgo en el que incurren las empresas ante una reducción de la tasa de interés en el mercado regional), la Caja debe abstenerse de reducir las tasas agresivamente y debe incrementar su base patrimonial para hacer frente a una probable guerra de precios o, si esto no ocurre, para competir a escala nacional. Por tal motivo, se debe implementar la política constante de reinvertir el 100% de las utilidades obtenidas.

- La Caja debe mantener la cuota de mercado conseguida hasta ese momento para lograr una buena relación entre costos y precios. Además, debe aprovechar sus ventajas comparativas: la imagen regional, la experiencia de sus analistas y la significativa penetración en el mercado.
- Se debe aplicar una política de incentivo a la productividad y eficiencia como el propuesto (IINAC), pero con los siguientes parámetros: incrementar el saldo de colocaciones de la Caja a través del crecimiento del saldo de colocaciones por analista y cuidar la calidad de cartera. Ello permitirá, en una política de expansión de colocaciones, controlar el crecimiento del Índice de Morosidad.
- Asimismo, es necesario analizar un modelo alternativo basado en un único indicador, es decir, en la rentabilidad de cartera.
- Existe la necesidad de implementar un mecanismo al interior de la tecnología crediticia para determinar la manera de previsión y la voluntad de pago de los clientes; es decir, cuál es la actitud de estos frente al reembolso de los créditos obtenidos.
- Es importante mejorar la imagen de la política de crédito de las Instituciones Microfinancieras no Bancarias, pues la actual puede ser calificada como mala (muy flexible). Es decir que los actuales y potenciales prestatarios perciben una imagen de flexibilidad negativa y no es conveniente en las operaciones de crédito. Esta imagen está determinada por la manera de presentación de los prestatarios y el manejo de las relaciones entre el analista de créditos y el cliente. No se le explica al prestatario que, al aceptar un préstamo, ambas partes convienen en un contrato financiero que debe ser cumplido a cabalidad mediante el reembolso de la deuda y según el calendario de pagos.
- En el análisis de los sectores industriales actuales, las cinco fuerzas competitivas planteadas por Porter (1995) resultaron insuficientes. Cada sector industrial es único y tiene su propia estructura; por ello, para cada sector, es necesario efectuar el análisis de otras fuerzas relevantes. En el análisis de los sectores financieros, sí es relevante la intervención de las Centrales de Riesgo, del Banco Central de Reserva y la Superintendencia de Banca y Seguros.

CAPÍTULO V

COMENTARIOS FINALES SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE CONTROL FINANCIERO Y SU CORRESPONDENCIA CON LOS FACTORES DE MOROSIDAD EN LAS CAJAS MUNICIPALES

En el año 2020, como consecuencia negativa de la pandemia por coronavirus, se vivió una época de gran crisis financiera a nivel mundial con un incremento considerable de la morosidad, ya que se generó una alta tasa de desempleo por el confinamiento social, la nulidad de ingreso salarial, el cierre de negocios propios y el estancamiento económico del hogar. Sin un ingreso económico fluido ni una garantía de trabajo que respalde la supervivencia de las familias, las personas no pudieron pagar a tiempo sus créditos financieros, lo que significó la aparición de la morosidad en sus cuentas y, a nivel de empresa, representó la pérdida monetaria en la cartera crediticia por la ausencia de pagos (Vallejo *et al.*, 2021).

La morosidad es un elemento financiero que siempre ha existido en las empresas, pero que, en algunas entidades, su valor es mayor por diversos factores en el manejo y la colocación de créditos. Se puede definir a la morosidad como el interés de crédito que surge ante el incumplimiento y atraso de pagos del prestatario en la entidad financiera, y que ocasiona riesgo de pérdida en la cartera crediticia (Golman y Bekerman, 2018). En ese sentido, la morosidad se posiciona como la contraparte de la liquidez financiera, aquella que le brinda sustento, estabilidad y crecimiento económico a la empresa, porque demuestra los pagos a tiempo de los prestatarios y la recuperación real de lo prestado; de modo que, mediante ello, se le brinda al mercado mayor confianza de inversión en la entidad (Espinoza *et al.*, 2020).

Asimismo, el incremento de la morosidad en la cuenta de cada prestatario acarrea consecuencias negativas para el sujeto, porque demuestra su incapacidad para realizar los pagos dentro de los plazos determinados, su falta de compromiso y su inestabilidad financiera (Espinoza *et al.*, 2020). Las características de los prestatarios son elementos que deben ser revisados antes de realizar el préstamo, pero, ante una situación imprevisible por el asesor, se establecen mecanismos de renegociación de deudas para que el prestatario pueda continuar con su línea de crédito y la empresa no pierda. Asimismo, en el caso de los "malos pagadores" o los clientes "morosos", se establecen castigos por su desinterés en el pago de sus cuotas e, incluso, algunos son elevados a la vía legal para su cobro.

En ese sentido, para Chavarín (2015), uno de los principales factores que generan la morosidad es la colocación equivocada y anticipada de los créditos financieros por los asesores. El procedimiento de las colocaciones consiste en la evaluación de los clientes potenciales antes de la entrega del crédito; para ello, se deben tomar en cuenta aspectos como los antecedentes financieros de la persona, su estado laboral actual, sus ingresos líquidos mensuales y el motivo del préstamo. Asimismo, se deben considerar los posibles escenarios de riesgo del crédito, es decir, analizar los factores externos que influirían en la capacidad adquisitiva y de pago del prestatario; de modo que, ante esta evaluación, se pueda prevenir el riesgo de morosidad.

No obstante, suele suceder que, ante la gran competencia del mercado de créditos financieros, se produzcan filtraciones en la evaluación de las colocaciones o se flexibilice en demasía el acceso a los créditos. La implementación de una política expansiva en el proceso de entrega de créditos no es la mejor opción para incrementar la colocación de créditos, porque, aunque haya una mayor cantidad de prestatarios, no necesariamente se condice con la calidad del crédito (Contreras, 2020). Para evitar ello, en primer lugar, se debe capacitar a los analistas para que cumplan con los requisitos mínimos del préstamo y para que puedan prevenir los peligros mediante un análisis coherente de los factores de riesgo asociados al cliente potencial. En segundo lugar, se deben establecer los limites de cada uno de los préstamos o líneas crediticias, es decir, evaluar el ingreso neto de los clientes y pronosticar los pagos que puede realizar, de modo que no haya un exceso en el crédito ni se convierta en un sobreendeudamiento.

Por otro lado, en contraposición a la política de colocaciones abierta y elástica, se evidencia una política restrictiva y cerrada, donde existe una limitación exagerada de créditos y préstamos para las personas naturales, es decir, se excluyen a aquellos clientes potenciales que no cumplen con los fondos "suficientes" para el crédito, los que no poseen un trabajo estable o "formal", o no viven en una zona específica. En evidencia, la evaluación del estado financiero es vital para evitar la morosidad, pero no se pueden negar créditos por motivos sociales, porque conlleva al crecimiento de los créditos informales, los cuales vulneran el sistema financiero y perjudican a los prestatarios. Asimismo, la ausencia de colocaciones por una política restrictiva, se reproduce negativamente en la reducción de la cartera crediticia.

Dicho esto, se evidenció que el crédito siempre es un proceso con probabilidad de morosidad, la cual debe ser prevenida y controlada por la gestión de riesgos crediticios, ya que afecta en la liquidez de la cartera de la empresa; es decir que, mientras mayor sea el préstamo, más alto será el riesgo de pérdida y se tendrá que aumentar los fondos de reserva (Lapo-Maza *et al.*, 2021). Asimos, las autoras indican que el riesgo crediticio es un elemento negativo que afecta directamente en la rentabilidad de la empresa, la cual está orientada a incrementar las colocaciones de créditos y, en base a ellos, fomentar el crecimiento financiero de la entidad.

Cabe mencionar que el riesgo de los créditos y el incremento de la morosidad en las empresas financieras tienen consecuencias que, si bien son previsibles y controlables, generan la desestabilización de toda la entidad y perjudican a los prestatarios que sí son buenos pagadores y mantienen a flote la cartera con su liquidez. Sin embargo, en el caso de una elevación de los factores de riesgo de la morosidad y el incremento de los morosos, se advierten los siguientes eventos adversos y negativos en la empresa (Cárdenas-Pérez et al., 2021):

- Disminución de la competitividad y surgimiento de la rivalidad intensa entre empresas por conseguir mayores colocaciones en menores tiempos, lo cual conlleva a la saturación del mercado.
- Generación de un clima de desconfianza e inseguridad de los clientes, los socios de la empresa y del mismo mercado financiero.

- Reducción de las colocaciones de calidad, inestabilidad en pagos y aumento de los clientes morosos.
- Pérdida en la cartera crediticia y situación de posible quiebre de la empresa financiera.

De acuerdo a Contreras (2020), algunas estrategias para la reducción de los riesgos crediticios, en el marco de las colocaciones, son: 1. La evaluación consciente del estado financiero de los clientes y su grado de riesgo, 2. El seguimiento de sus pagos, 3. Recuperación del crédito o, en el caso de los clientes moros, recuperación de la cartera vencida. Asimismo, se debe actualizar las normas financieras de cada empresa para que se amolden a la competencia sana y no se produzcan rivalidades que transgredan los precios.

Por otro lado, de acuerdo al análisis del incremento en la morosidad de la Caja Huancayo, se demostró que los factores de riesgo con mayor incidencia y grado perjudicial en esta entidad fueron la política de colocaciones expansiva y las características de los prestatarios (capacidad crediticia y compromiso de pago). En evidencia, ambos causales se vinculan entre sí, porque sin lineamientos específicos que regulen y limiten la colocación de créditos, probablemente los asesores no evalúen la capacidad de pago que posee un cliente y le otorguen un préstamo que sobrepase sus ingresos líquidos, o no analicen y pronostiquen la actitud probable del cliente frente a sus cuotas de pago.

Asimismo, mediante esta política de colocación "ideal", se deben establecer las estrategias para el manejo de los casos de clientes morosos que recurran a mecanismos inmorales y deshonestos para la evasión de la cobranza. De igual manera, se deben establecer los principios de regulación para la competencia de la empresa frente a un clima de suma rivalidad y saturación del mercado, ello para evitar aperturar en demasía la colocación de créditos. En ese sentido, algunas de las herramientas o mecanismos para la reducción de la morosidad en las empresas que se evidenciaron fueron el control y supervisión del nivel de morosidad a nivel general, el fortalecimiento de la rentabilidad de la empresa para contrarrestar el aumento moroso, el rediseño de política de incentivos, la compra selectiva de cartera y el castigo para los clientes morosos de un crédito incobrable.

REFERENCIAS

Aguilar, G., Camargo, G. y Morales, R. (2004). Análisis de la Morosidad en el Sistema Bancario Peruano Informe Final de investigación. *Instituto de Estudios Peruanos*, 1, 1-108. https://www.cies.org.pe/es/investigaciones/politica-macroeconomica-y-crecimiento/analisis-de-la-morosidad-en-el-sistema

Altuve, J. y Hurtado, A. (2018). Análisis de los factores que influyen en la morosidad del sistema bancario venezolano (2005-2015). *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, *24*(1), 59- 83. https://www.redalyc.org/jatsRepo/364/36457129005/36457129005.pdf

Alvarez, W. y Apaza, E. (2019). Riesgo de crédito y morosidad, en la cooperativa de ahorro y crédito Qorilazo. *Revista Valor Contable*, *6*(1), 26- 32. https://doi.org/10.17162/rivc.v6i1.1255

Andrade, A. y Vallejo, C. (2017). Modelo Macro para Pruebas de Tensión de Riesgo de Crédito de Consumo en el Sistema Financiero Ecuatoriano. *Analitika (Revista de Análisis Estadístico/Journal of Statistical Analysis)*, *14*(2), 75-99. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Revistas/Analitika/Anexos_pdf/Analit_14/3a.pdf

Andrade, M. y Muñoz, M. (2006). Morosidad: microfinanzas vs. Bancos. *Aportes*, *11*(33), 145-154. https://www.redalyc.org/pdf/376/37603310.pdf

Arciniegas, O. y Pantoja, M. (2020). Análisis de la situación crediticia en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Imbabura (Ecuador). *Revista Espacios*, *41*(27), 30- 39. https://www.revistaespacios.com/a20v41n27/a20v41n27p04.pdf

Asenjo, S. y Irigoin, V. (2020). *Gestión de cobranza y su impacto en la morosidad de créditos microempresa en La Financiera Confianza S.A.A, Provincia de Chota* [tesis de contador público, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. https://hdl.handle.net/20.500.12692/51945

Bhandari, A., Evans, D., Golosov, M. y Sargent, T. J. (2017). Public debt in economies with heterogeneous agents. *Journal of Monetary Economics*, *91*, 39-51. https://doi.org/10.1016/j.jmoneco.2017.09.007

Bolaños, E. y del Brío, J. (2016). Evolución del sistema financiero peruano y su reputación bajo el índice Merco. Período: 2010-2014. *Suma de negocios*, *7*(16), 94-112. https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.06.001

Borio, C., Gambacorta, L. y Hofmann, B. (2017). The influence of monetary policy on bank profitability. *International Finance*, *20*(1), 48-63. https://doi.org/10.1111/infi.12104

Camacho, I. (2015). Técnicas de negociación con clientes morosos [tesis de doble grado, Universidad Pontificia Comillas]. Repositorio Institucional ICADE. http://hdl.handle.net/11531/3434

Camboni, J. (1998). Solidez financiera y estabilidad macroeconómica. *Revista de Análisis del BCB*, *1*(2), 19-46. https://www.bcb.gob.bo/webdocs/publicacionesbcb/revista_analisis/ra_vol02/articulo_2_v1_2.pdf

Cantero-Cora, H. y Leyva-Cardeñosa, E. (2016). La rentabilidad económica, un factor para alcanzar la eficiencia empresarial. *Ciencias Holguín*, *22*(4), 1-17. http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/978

Cárdenas, L., López, C. y Ríos, M. (2016). Competencia en la banca mexicana: un análisis a partir de índices de concentración, 2000-2014. *Pistas Educativas*, *38*(123), 49- 63. http://www.itc.mx/ojs/index.php/pistas/article/view/691

Cárdenas-Pérez, A., Veloz-Jaramillo, M., Valdivieso-Bonilla, A., Sánchez-Hidalgo, M. y Mairesse, J. (2021). Minimización del riesgo crediticio mediante la aplicación de la metodología econométrica Box Jenkins. *Revista Publicando*, *8*(30), 14- 22. https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2204

Chaparro, M., Olmedo, S. y Gabilondo, V. (2016). El indicador de la rentabilidad social en comunicación (IRSCOM): medir para transformar. *CIC. Cuadernos de Información y Comunicación*, *21*, 47-62. https://doi.org/10.5209/CIYC.52944

Chavarrín, R. (2015). Morosidad en el pago de créditos y rentabilidad de la banca comercial en México. *Revista mexicana de economía y finanzas*, *10*(1), 73- 85. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-53462015000100073&lng=es&nrm=iso

Contreras, L. (2020). Morosidad de la cartera de crédito al consumo y su incidencia en la rentabilidad y liquidez del Banco Mercantil, Banco Universal. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, *5*(9), 1- 22. http://www.unilibrecucuta.edu.co/ojs/index.php/gestionyd/article/view/454

Contreras, R. y Palacios, F. (2016). Rentabilidad financiera y liquidez corriente de las empresas del sector industrial que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima, 2011-2014 Lima, Perú. *Revista Valor Contable*, *3*(1), 103-110. https://doi.org/10.17162/rivc.v3i1.1235

Cortez, D. y Burgos, J. (2016). La gestión de cartera de crédito y el riesgo crediticio como determinante de morosidad y liquidez de las empresas comerciales. *Revista Obsservatorio de la Economía Latinoamericana*. http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/riesgo.html

Cortez, S., Cortez, M. y Cortez, M. (2018). Tendencia de créditos directos en las micro y pequeñas empresas en Perú. *Sciéndo*, *21*(2), 179- 190. http://dx.doi.org/10.17268/sciendo.2018.018

Cruz, O., Durán, R. y Muñoz, E. (2001). Sensibilidad de la razón de morosidad y liquidez del Sistema Bancario Nacional ante cambios en el entorno. Economía y Sociedad, (17), 81- 108. https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/economia/article/view/1209

Daza, J. (2016). Crecimiento y rentabilidad empresarial en el sector industrial brasileño. *Contaduría y Administración*, *61*, 266-282. http://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2015.12.001

Díaz, C. y Del Valle, Y. (2017). Riesgo financiero en los créditos al consumo del sistema bancario venezolano 2008- 2015. *Orbis. Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas*, *13*(37), 20- 40. https://www.redalyc.org/pdf/709/70952383002.pdf

Díaz, F. (2018). *Determinantes de la Tasa de Morosidad de la Cartera Bruta de Consumo: Desde la visión de los datos de panel dinámicos*. Superintendencia de Bancos. https://estadisticas.superbancos.gob.ec/portalestadistico/portalestudios/wp-content/uploads/sites/4/downloads/2018/12/determinantes_tasa_morosidad_nov-18.pdf

Dietsch, M. y Gonzalez, O. (2020). Do later customer payments impact companies' probability of default? *Bulletin de la Banque de France*, *227*(8), 1-11. https://econpapers.repec.org/article/bfrbullbf/2020_3a227_3a08.htm

Espinoza, S., Aquino, W., Lima, O., Villafuerte, R., Sánchez, J. y Mamani, K. (2020). La morosidad: factores motivacionales de los responsables financieros, en el contexto del COVID-19. *Revista de Investigación Valor Contable*, *7*(1), 37- 49. https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_vc/article/view/1395/1749

Fernández, S. y Rubio, A. (2018). Política monetaria y rentabilidad bancaria: un nuevo paradigma. *Papeles de Economía Española*, *155*, 97-106. https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/Articulos/FUNCAS_PEE/155art10.pdf

Garcés, C. y González, A. (2019). ¿Es un cliente confiable? Minería de datos tradicional y Fintech para el cálculo de la rentabilidad. *593 Digital Publisher. CEIT*, *4*(5-1), 79-90. https://doi.org/10.33386/593dp.2019.5-1.156

García, V. (2018). Análisis de la cartera de créditos de la banca pública ecuatoriana (2008-2017). *Uisrael*, *5*(3), 37- 49. https://doi.org/10.35290/rcui.v5n3.2018.76

Gasco, J., Hilario, M. e Hidalgo, J. (2019). Gestión del riesgo crediticio y su influencia en el nivel de morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José de Cartavio distrito de Santiago de Cao, provincia de Ascope, 2014-2016. *Pueblo Continente*, *30*(2), 525- 531. http://200.62.226.189/PuebloContinente/article/view/1359

Golman, M. y Bekerman, M. (2018). ¿Qué determina la morosidad en las microfinanzas? El caso de la Asociación Civil Avanzar. *Revista Problemas del Desarrollo*, *49*(195), 127- 151. https://doi.org/10.22201/iiec.20078951e.2018.195.62527

Grasso, M. (2020). El problema de la responsabilidad del acreedor moroso en el nuevo código civil y comercial argentino. *Prolegómenos*, *23*(46), 133-148. https://doi.org/10.18359/prole.3663

Guillén, E. y Peñafiel, L. (2018). Modelos predictor de la morosidad con variables macroeconómicas. *Revista Ciencia UNEMI*, *11*(26), 13-24. https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol11iss26.2018pp13-24p

Guillen, U. (2002). *Morosidad crediticia y tamaño: Un análisis de la crisis bancaria peruana*. Banco Central de Reserva del Perú. https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2001/Documento-Trabajo-05-2001.pdf

Gutiérrez B. (2001). Riesgo en el activo de una entidad bancaria. https://ciberconta.unizar.es/leccion/banca2/

Hadad, I. (2019). La construcción social y técnica de la deuda morosa. *Revista mexicana de sociología*, *81*(1), 89- 115. http://www.scielo.org.mx/pdf/rms/v81n1/0188-2503-rms-81-01-89.pdf

Heredia, F. y Torres, H. (2018). Gestión de la morosidad para mejorar la rentabilidad de la caja de ahorro y crédito de José Leonardo Ortiz- 2018. *Revista Científica Institucional TZHOECOEN*, *11*(2), 92- 130. http://revistas.uss.edu.pe/index.php/tzh/article/view/1067

Jimenez, N. y Manrique, J. (2018). Gestión de la calidad crediticia y la morosidad: alternativa de solución en los resultados económicos financieros de la CMAC del Santa. *In Crescendo*, *9*(2), 335- 348. https://revistas.uladech.edu.pe/index.php/increscendo/article/view/2013

Jiménez, W. (2020). Competencia y eficiencia bancaria en el Perú mediante el índice de Boone. *Pensamiento Crítico*, *25*(1), 77- 112. https://doi.org/10.15381/pc.v25i1.18478

KPMG. (2021). *Loan acquisition accounting*. https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2021/03/loan-acquisition.pdf

Laguillo, G., Del Castillo, A., Fernández, M. y Becerra, R. (2019). Modelos centrados vs. descentrados para la predicción de quiebra: evidencia empírica para España. *Contaduría y Administración*, *64*(2), 1-22. http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1488

Lapo-Maza, M., Tello-Sánchez, M. y Mosquera-Camacás, S. (2021). Rentabilidad, capital y riesgo crediticio en bancos ecuatorianos. *Investigación administrativa*, *50*(127), 18- 39. https://doi.org/10.35426/iav50n127.02

Lara, G. (2018). Los incentivos tributarios para las cooperativas financieras de Colombia, Costa Rica y México. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, primer cuatrimestre, *127*, 159-180. http://dx.doi.org/10.5209/REVE.59772

Leal, A., Aranguiz, M. y Gallegos, J. (2018). Análisis de riesgo crediticio, propuesta del modelo credit scoring. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, *26*(1), 181- 207. https://doi.org/10.18359/rfce.2666

Lewkow, L. (2016). Inclusión y exclusión financiera: Reflexiones desde la teoría de sistemas sociales. El ejemplo del crédito no bancario en Argentina. En Lanza, W. y Racamonde, M. (eds.), *I FORO INTERNACIONAL. Conflicto, violencia, igualdad y desigualdad.* (pp. 43-55). Universidad de Carabobo. http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/4094/9789801292791.pdf?sequence=6

López-Rodríguez, C., Pérez-Suárez, L., Amado-Quiroga, F. y Castillo-Areiza, Y. (2020). Indicadores de rentabilidad, endeudamiento y EBITDA en el entorno de la inversión en las plataformas tecnológicas. Un estudio en administradoras de fondos de pensiones. *Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, *20*(1), 61-75. https://doi.org/10.24054/01204211.v1.n1.2020.4164

Mayorca, E. y Aguilar, G. (2016). Competencia y calidad de cartera en el mercado microfinanciero peruano, 2003-2015. *Economía*, *34*(78), 67- 93. https://doi.org/10.18800/economia.201602.003

Morales, J. y Rivero, S. Variables de comportamiento de los clientes pymes y consumo que podrían ser predictores de morosidad [tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Institucional UPC. http://hdl.handle.net/10757/655902

Morini, S. y Solari, E. (2015). Factores de las dificultades de Financiación de las Pymes en Latinoamérica. *Ciencias Administrativas*, *3*(6), 3- 15. https://www.redalyc.org/pdf/5116/511651382002.pdf

Müller, A., Storesletten, K. y Zilibotti, F. (2019). Sovereign debt and structural reforms. *American Economic Review*, *109*(12), 4420-4259. https://doi.org/10.1257/aer.20161457

Mures, M., García, A. y Vallejo, M. (2005). Aplicación del análisis discriminante y regresión logística en el estudio de la morosidad en las entidades financieras. Comparación de resultados. *Pecvnia*, *1*, 175-199. http://dx.doi.org/10.18002/pec.v0i1.746

Murrugarra, E. y Ebentreich, A. (2000). Determinantes de la morosidad en EDPYMEs en los períodos iniciales de funcionamiento. https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/EDIPUB_VOLUMEN1/Murrugarra.pdf

OXFAM. (2019). *Los incentivos fiscales a las empresas en América Latina y el Caribe*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44787/S1900605_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pereira, H. y Soo, K. (2020). Negociación y evaluación crediticia: instrumentos financieros. *Revista Inclusiones*, *7*, 187- 202. http://www.revistainclusiones.org/index.php/inclu/article/view/1419

Periche-Delgado, G., Ramos-Farroñán, E. y Chamolí-Falcón, A. La morosidad ante un confinamiento del Covid-19 en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz, Perú. *Investigación Valdizana*, *14*(4), 206-212. https://doi.org/10.33554/riv.14.4.801

Porter, M. (1995). *Estrategia Competitiva*. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.

Prieto, A. (2021). Influencia de Factores Macroeconómicos en la Determinación de la Tasa de Morosidad en bancos grandes privados de Ecuador, Período 2015-2019. *Revista Ciencias Sociales y Económicas*, *5*(1), 72-100. https://doi.org/10.18779/csye.v5i1.424

Rojas, E., Rimarachín, F., Oblitas, J. y Castro, W. (2019). Control de proyectos de responsabilidad social empresarial: estudio de empresas mineras. *Revista Venezolana de Gerencia*, *24*(87), 684-698. https://www.redalyc.org/journal/290/29060499005/29060499005.pdf

Ruiz, I. P. (2018). *El área de créditos y cobranzas y su influencia en la morosidad de la cartera de clientes de la empresa Maccaferri de Perú SAC en la ciudad de Lima en el Período 2013-2015* [tesis de bachiller, Universidad Ricardo Palma]. Repositorio Institucional URP. http://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/1469

Sainz, S. (2019). La morosidad bancaria y sus consecuencias después de la crisis financiera [tesis de grado en administración y dirección de empresas, Universidad de Catabria]. http://hdl.handle.net/10902/16135

Támara, A., Villegas, G., Leones, M., Salazar, J. (2018). Modelación del riesgo de insolvencia en empresas del sector salud empleando modelos logit. *Revista de métodos cuantitativos para la economía y la empresa*, *26*, 128-145. https://www.upo.es/revistas/index.php/RevMetCuant/article/view/2757/3039

Tello, C. F., Ramírez, C. y Franco, A. (2020). Análisis de percepción del negocio compra de cartera en gerentes y clientes de los bancos comerciales en la ciudad de Neiva. *Revista Innova ITFIP*, *7*(1), 58-77. http://revistainnovaitfip.com/index.php/innovajournal/article/view/101/201

Tigselema, C. y Manjarrez, N. (2020). *Control interno al proceso de crédito y su incidencia en la morosidad de la cooperativa de ahorro y crédito*. Editorial Grupo Compás. http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/570/1/tigselema.pdf

Tolhurst, K. (2018). Creating a responsible payment culture. A call for evidence in tackling late payment. Department for Business, Energy & Industrial Strategy. https://www.gov.uk/government/consultations/creating-a-responsible-payment-culture-a-call-for-evidence-on-tackling-late-payment

Uquillas, A y González, C. (2017). Determinantes macro y microeconómicos para pruebas de tensión de riesgo de crédito: un estudio comparativo entre Ecuador y Colombia basado en la tasa de morosidad. *Ensayos sobre política económica*, *35*(84), 245-259. https://doi.org/10.1016/j.espe.2017.11.002

Uriarte, F. Barrera, M. y Robles, M. (2016). *Determinantes de la migración de deudores de consumo en el sistema financiero peruano*. Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones. https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/ddt_ano2016/20160920_SBS-DT-003-2016.pdf

Vallejo, J. Torres, D. y Ochoa, J. (2021). Morosidad del sistema bancario producido por efectos de la pandemia. *Eca Sinergia*, *12*(2), 17- 24. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v12i2.2959

Villalobos, J. (2019, 7 de febrero). Consideraciones antes de decir "sí" a la compra cartera. *Publicaciones Semana S. A.* https://www.semana.com/pros-y-contra-de-comprar-cartera-y-por-que-debo-considerarlo/79174/

Wang, S., Wang, J., Li, J., Wang, J. y Liang, l. (2018). Policy implications for promoting the adoption of electric vehicles: Do consumer's knowledge, perceived risk and financial incentive policy matter? *Transportation Research Part A*, *117*, 58-69. https://doi.org/10.1016/j.tra.2018.08.014



EDITORIAL
NAVEGANTE