



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

TAXONOMÍA, CLASIFICACIÓN DE CRITERIOS SUBJETIVOS EN LA EVALUACIÓN DE CRÉDITOS A LA MICROEMPRESA

Josué Sandoval-León

Piura, septiembre de 2018

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Programa Académico de Administración de Empresas

Sandoval, J. (2018). *Taxonomía, clasificación de criterios subjetivos en la evaluación de créditos a la microempresa* (Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresas. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

UNIVERSIDAD DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES



**Taxonomía, clasificación de criterios subjetivos en la evaluación de
créditos a la microempresa**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas**

Josué Francisco Sandoval León

Revisor: Mg. Fernando Barranzuela Lescano

Piura, setiembre 2018

Aprobación

El Trabajo Suficiencia Profesional titulado “**Taxonomía, clasificación de criterios subjetivos en la evaluación de créditos a la microempresa**” presentado por el Bach. **Josué Francisco Sandoval León**, en cumplimiento a los requisitos para optar el Título de Licenciado en Administración de Empresas, fue aprobada por el revisor, **Mg. Fernando Barranzuela Lescano** y defendida el de de 2018 ante el Tribunal integrado por:

.....
Presidente

.....
Secretario

.....
Revisor

A mi padre, que tanto lo extraño y lo amo, que sé que desde el cielo siempre me guiará y al más grande amor que me queda en esta vida, mi madre, a quién llenaré de orgullo y alegría.

Prefacio

La importancia de este trabajo radica en la relevancia que tienen hoy en día los criterios subjetivos en la evaluación de créditos a una microempresa, dónde se carece de formalidad¹, pago de arbitrios y diferentes aspectos que el microempresario deja de lado y se preocupa únicamente por el acto de recibir dinero a cambio de un producto o servicio que ofrece, mi conocimiento yace en mi experiencia como asesor de finanzas empresariales – consumo para una de las Cajas Municipales con más renombre en el país.

Agradezco a mis padres, Juan Francisco Sandoval Riofrío y Martha León More, quiénes tuvieron la visión que llevase a cabo mis estudios en mi ahora prestigiosa alma mater, a mi profesor y amigo Mg. José Antonio Arámbulo Vega y a mi asesor Mg. Fernando Barranzuela Lescano.

¹ Formalidad: Persona natural o jurídica que maneja una contabilidad de sus cuentas, a la vez se encuentra suscrita en Sunat y por ende realiza el pago mensual según corresponda

Resumen

En el presente trabajo se expondrá uno de los criterios de decisión más importante al momento de evaluar un crédito a una microempresa. En la evaluación de créditos existe una gama de criterios que determinan la aprobación del crédito, sin embargo son 2 los que tienen una mayor relevancia, el primero es el cuantitativo, que es dónde se elabora un Balance General (ESF), Estado de Ganancias y Pérdidas (Estado de resultados) y un Flujo de Caja, que se usan para determinar si efectivamente el cliente en cuestión cuenta con la capacidad de pago suficiente para adquirir una responsabilidad financiera, destinada para capital de trabajo, activo fijo, adquisición de un vehículo o casa, sin embargo hoy en día dentro de la evaluación ha cobrado una mayor relevancia el segundo criterio, el subjetivo, dónde se evalúa una capacidad moral de pago dónde es netamente la experiencia del asesor la que nos ayudará a identificar esta capacidad, que finalmente conllevará a que el cliente cancele el crédito otorgado.

Índice general

Introducción	1
Capítulo 1 Aspectos generales	3
1.1. Descripción de la empresa	3
1.1.1. Ubicación	3
1.1.2. Actividad	3
1.1.3. Misión y visión de la empresa.....	4
1.1.4. Organigrama.....	4
1.2. Descripción general.....	4
1.2.1. Labores desempeñadas durante la etapa laboral.....	4
1.2.2. Actividad profesional desempeñada.....	4
1.2.3. Propósito del puesto	4
1.2.4. Producto o proceso que es objeto del informe	5
1.2.5. Resultados concretos logrados	5
1.2.5.1. Caja Costa.....	5
1.2.5.2. El mercado de préstamos	6
1.2.5.3. El desarrollo de Josué Sandoval como fuerza de ventas	8
Capítulo 2 Fundamentación	17
2.1. Teoría y práctica en el desempeño profesional	17
2.2. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos	18
Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencias	19
3.1. Aportes	19
3.2. Desarrollo de experiencias	19

Conclusiones	21
Recomendaciones	23
Bibliografía	25
Apéndice	27
Apéndice 1. Organigrama.....	29
Apéndice 2. Flujograma	30

Índice de tablas

Tabla 1.	Tamaño de mercado – Créditos vigentes en miles de soles.....	6
Tabla 2.	Participación de mercado – Créditos a microempresas vigentes en miles de soles	7
Tabla 3.	Créditos a pequeñas empresas (en miles de soles).....	7
Tabla 4.	Morosidad según tipo de crédito.....	8

Introducción

El objetivo del siguiente trabajo es tratar de identificar los criterios subjetivos dentro de la evaluación de créditos a una microempresa.

El aporte que he considerado más importante es tratar de clasificar esta serie de criterios basados en la propia experiencia del asesor.

El trabajo estará estructurado en una forma de caso práctico dónde se relatarán diferentes escenarios, de los cuales se extraerá una experiencia de cada uno para en definitiva tratar de sistematizar mediante una taxonomía estas experiencias, organizando una base de datos para capacitaciones a próximos asesores.

La recopilación de toda la información descrita en este trabajo tiene como objetivo mitigar el riesgo de morosidad en próximas evaluaciones crediticias.

En el primer capítulo se presenta la descripción de la empresa, seguido de la experiencia del egresado, Josué Sandoval, presentada en formato de caso durante su estancia laboral en la institución. Una vez explicada esta premisa se planteará la solución a base de taxonomía, seguida de la fundamentación teórica llegando finalmente a las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo 1

Aspectos generales

1.1. Descripción de la empresa

Por confidencialidad de la organización en cuestión se usará un nombre ficticio para el siguiente informe:

Caja Costa, es una de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito con mayor respaldo en el País, esta entidad financiera tiene más de 30 años dentro del mercado Piurano impulsando la inclusión financiera, a marzo de 2018 contaba con más de 3000 colaboradores a nivel nacional, con una cartera vigente en soles de más de 3 mil millones, además, cuenta con más de 1200 agencias a nivel nacional.

1.1.1. Ubicación

Caja Costa se ubica en el Departamento, Provincia y Distrito de Piura.

1.1.2. Actividad

- Área de créditos: Área encargada de financiar diversas operaciones solicitadas por diferentes clientes, operaciones previamente evaluadas, buscando mitigar el riesgo de tal manera que el crédito sea devuelto en el plazo pactado. Él área en mención se clasifica en:
 - Créditos empresariales: Dirigido a personas que realicen actividades empresariales.
 - Créditos consumo: Dirigido a personas dependientes² para financiar gastos personales, de consumo, etc.

² Dependientes: Persona que trabaja para una persona natural o jurídica y por ende recibe una remuneración que se encuentra registrada en una boleta de pago o un recibo por honorario.

1.1.3. Misión y visión de la empresa

- Visión: “Liderar el mercado con soluciones financieras flexibles”
- Misión: “Busca inculcar e impulsar un comportamiento financiero a sus clientes, con la finalidad de lograr sus objetivos”

1.1.4. Organigrama

El organigrama de la empresa se detalla en el apéndice 1.

1.2. Descripción general

1.2.1. Labores desempeñadas durante la etapa laboral

- (05/07/2016 – 03/09/2016) Asistente de créditos a la pequeña empresa
- (05/09/2016 – 24/06/2018) Asesor de finanzas empresariales

1.2.2. Actividad profesional desempeñada

- Asistente de créditos a la pequeña empresa: “Promoción de clientes, evaluación corta, conseguir prospectos y derivarlos al asesor.
- Asesor de finanzas: Realizar una evaluación crediticia basada en la información recolectada de los clientes, para obtener una apreciación de su capacidad de pago, asimismo, buscar asesorar al cliente para una mejor toma de decisiones.

1.2.3. Propósito del puesto

El objetivo principal era construir una cartera rentable, el mayor reto era lidiar con las fuerzas del mercado en general, la competencia, la búsqueda del financiamiento más barato ya sea para capital de trabajo, activo fijo, etc.

Ofrecer una TEA rentable para la cartera, la institución y acorde a la competencia, al monto solicitado por el cliente.

Asimismo, fidelizar a los clientes que estaban dentro de la cartera, ofreciéndoles un plus al servicio que los haga permanecer dentro de la institución.

1.2.4. Producto o proceso que es objeto del informe

- Crédito: Cantidad de dinero u otro medio de pago que una persona o entidad, especialmente bancaria, presta a otro bajo determinadas condiciones de devolución.

1.2.5. Resultados concretos logrados

1.2.5.1. Caja Costa

Hacia inicios de junio del 2016, Josué Sandoval acababa de asumir su puesto como Asistente de Créditos a la Pequeña Empresa. Mientras se acomodaba en su nuevo escritorio reflexionaba sobre los retos de trabajar para la fuerza de ventas de una de las principales cajas de ahorro y crédito del país, a la vez recordaba las clases de finanzas y marketing llevadas en la Universidad de Piura, dándole seguridad que era capaz para el puesto.

Caja Costa es una de las instituciones financieras líderes en el Norte del Perú con una gama de productos crediticios que eran los créditos de capital de trabajo, financiamiento de activo fijo, adquisición de vehículos y créditos hipotecarios todos estos eran dirigidos principalmente a las micro y pequeñas empresas (MYPE).

Josué no se imaginaba que se encontraba con uno de los tantos retos que conforman la microempresa, pero uno de los que tomaba mayor relevancia era el de la informalidad, este leía en la web un artículo publicado en el Diario El Comercio:

En el Perú, el 96,5% de las empresas que existen pertenecen al sector de Micro y pequeñas (Mypes). Esta cantidad, de acuerdo a la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (ComexPerú), aumenta año tras año, mientras que el número de medianas y grandes empresas se ha reducido frente al 2016. “Cada día está más presente esta fuerza de emprendimiento en el país, pero el gran obstáculo es la formalidad”, destaca Jessica Luna, gerenta general del gremio.

Y es aquí, donde radica el gran problema: de este universo de negocios, conformado por 5,7 millones de empresas, cerca del 80% aún son informales y dan trabajo a por lo menos 8,13 millones de personas, cifra que aumentó en comparación con el 2016, cuando llegó a 7,7 millones de empleos generados. (El Comercio, 2017)

La principal función del asistente de créditos era la de promocionar a los clientes y llevar posibles prospectos a la Agencia dónde había sido designado, esta labor era diaria, en dónde exigía un 95% de trabajo de campo, que desde ya era bastante agotador, sobre esto en un día de trabajo de campo Josué recordó que su Colega 1 comentaba:

“Todos los créditos que le llevo al asesor Mediana Empresa 1 los rechaza, me dice que ninguno califica, pero algo me causa curiosidad, cuándo le presento las fotos y los requisitos, me dice que está bien y acepta en hacer la visita de rutina, pero siempre que hace la visita rechaza el crédito, como si viera algo malo”.

Toda propuesta de crédito tenía un procedimiento. Flujograma (ver apéndice 2).

Este joven egresado de la Universidad de Piura, Josué Sandoval, debido a su gran desempeño para inicios de setiembre había sido promovido a asesor de Finanzas.

1.2.5.2. El mercado de préstamos

Los créditos de capital de trabajo son el producto más rentable de las cajas en el Perú.

Estos préstamos suelen tener periodos cortos de devolución (3, 6, 12 meses como máximo) y las tasas de interés entre el 40% y 99% como máximo, todo esto dependiendo del perfil del cliente y de la institución financiera.

Josué observaba el boletín informativo brindado por la SBS acerca de las cajas municipales donde observaba la tabla según el tipo de crédito y la participación de mercado.

Tabla 1. Tamaño de mercado – Créditos vigentes en miles de soles

Micro empresa	500 000
Pequeña empresa	1 100 000

Fuente: Elaboración propia

Dónde el total era de 3 381 000 miles de soles, dónde la micro empresa abarcaba el 14.79% y la pequeña empresa el 32.53%, ambas en conjunto sumaban el 47.32%, un porcentaje considerable, inclusive para recalcar dentro de cada capacitación dada por Caja Costa a sus asesores se les enfatizaba que la entidad estaba enfocada a la micro y pequeña empresa, era aquí donde debía existir el mayor énfasis por parte de la fuerza de ventas.

Tabla 2. Participación de mercado – Créditos a microempresas vigentes en miles de soles

Posición	Empresas	Monto	Participación
1	CMAC Arequipa	800 000	23.66%
2	CMAC Huancayo	530 000	15.68%
3	CMAC Costa	500 000	14.79%
4	CMAC Sullana	465 00	13.75%
5	CMAC Cuzco	340 000	10.06%
6	CMAC Trujillo	250 000	7.39%
7	CMAC Tacna	160 000	4.73%
8	CMAC Ica	120 000	3.55%
9	CMAC Maynas	65 000	1.92%
10	CMAC Paita	55 000	1.63%
11	CMAC Lima	53 000	1.57%
12	CMAC Del Santa	43 000	1.27%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Créditos a pequeñas empresas (en miles de soles)

Posición	Empresas	Monto	Participación
1	CMAC Arequipa	1 420 000	21.93%
2	CMAC Costa	1 100 000	16.99%
3	CMAC Sullana	910 000	14.05%
4	CMAC Cusco	767 000	11.84%
5	CMAC Huancayo	729 000	11.26%
6	CMAC Trujillo	625 000	9.65%
7	CMAC Tacna	341 000	5.27%
8	CMAC Ica	264 000	4.08%
9	CMAC Maynas	117 000	1.81%
10	CMAC Lima	91 000	1.41%
11	CMAC Del Santa	57 000	0.88%
12	CMAC Paita	55 000	0.85%

Fuente: Elaboración propia

Lo mismo en la participación de mercado, en la microempresa contaba con el 14.79% y en la pequeña empresa con el 16.99%, importantes participaciones de mercados que la habían calificado como una de las cajas con mayor acogida a nivel nacional.

Otra información que también le llamó la atención fue la morosidad:

Tabla 4. Morosidad según tipo de crédito

Micro empresa	4.5%
Pequeña empresa	6%

Fuente: Elaboración propia

1.2.5.3. El desarrollo de Josué Sandoval como fuerza de ventas

Dentro de las funciones del Asesor de Finanzas Empresariales, la principal era la de conformar, realizar, una cartera de créditos rentable.

Al empezar el mes de setiembre, Josué desempeñándose como asesor, empezó sus labores, cuándo había sido asistente se había preocupado por todo cliente que conocía y le ofrecía un financiamiento le daba sus datos haciéndole énfasis que pronto sería asesor, por lo que la captación de clientes se le hizo un poco más sencilla, puesto que recibía llamadas telefónicas de gente interesada en adquirir un crédito y así mismo estos le referían un familiar, amigo o conocido y así fue creciendo.

Muy aparte de las labores que implicaba ser asesor, estaba la otra parte que era la meta mensual, Josué como recién había ascendido era un asesor micro, solamente podía colocar créditos hasta la suma de 10 000 soles y su meta mensual consistía en:

- Crecimiento neto de saldo: 30 000
- Crecimiento neto de clientes nuevos: 16
- Número de operaciones por mes: 18
- Porcentaje de mora: Menor a 5%

Según la remuneración, existía una parte fija y una parte variable, la que consistía en:

- Sueldo Básico: 1500
- Si, el sueldo era menor a 3000, el monto máximo a comisionar era de 2000 soles.
- Si, el Sueldo era mayor a 3000, el monto máximo a comisionar era de 3000 soles, esto aparte del sueldo básico.

Josué estaba dentro del primer escenario que era donde si llegaba al 100% de la meta podría ganar 2000 soles aparte de su sueldo básico que era 1500, un sueldo atractivo para un joven recién egresado, pero había un tema que se había dejado de lado, que era que cada crédito que el asesor nuevo pretendiera otorgar debía ser expuesto frente a un comité de créditos, que lo

conformaban los asesores con mayor experiencia y el Jefe de crédito quién era el que luego de la visita del asesor supervisaba que todo esté bajo norma.

Junto a esto se presentaban otros retos, cómo el de alcanzar los mínimos dentro de la cartera, para poder comisionar el bono correspondiente a la remuneración los cuales eran:

- Contar con una cartera con un mínimo de 90 000 soles
- Contar con una cartera con un mínimo de 20 clientes nuevos

El trabajo era todo un desafío, más aún con el tema del monto máximo a otorgar que era de 10000 soles y el de exponer frente a un comité conformado por asesores de muchos años de experiencia, casi imposible poder convencerlos, estas exposiciones se hacían mediante diapositivas, en un proyector en la sala de reuniones de la Agencia, algo que no había hecho antes, puesto que cuándo era Asistente solamente se encargaba de captar clientes.

La exposición consistía en elaborar un expediente físico y uno electrónico, dentro de estos se plasmaba una evaluación cuantitativa a detalle, según los requisitos presentados por el cliente y la información recopilada del mismo, que determinaría la capacidad real de pago de este, para que el caso de su cliente fuese aprobado, Josué realizaba su mayor esfuerzo recordando lo aprendido en la universidad y ahora poniéndolo en práctica, sin embargo, dentro de las diferentes propuestas por el joven asesor, se presentaron diferentes desacuerdos por parte del comité de créditos e ingresaron a tallar criterios que no tenían nada que ver con la parte cuantitativa que había sido evaluada por parte del asesor y aprendida durante sus años en la Universidad.

Con el transcurso de los meses, Josué fue captando clientes, realizando las diapositivas en su casa para llegar a la mañana siguiente y presentar la mejor exposición.

Durante las evaluaciones hechas por el asesor, este se encargaba que cuantitativamente todo cuadre de manera correcta, vale señalar que una de las características de la informalidad del microempresario estaba el de no contar con ningún balance general, estado de ganancias, ni flujo de caja, por ende, quién evaluaba era el que realizaba esta tarea, completando la información con los requisitos que se le pedían al cliente y la misma información que el mismo brindaba al asesor.

Josué realizaba una evaluación minuciosa, como le habían enseñado en la universidad, y que fue complementando con las capacitaciones y los créditos que poco a poco fue otorgando.

- Que cuadre el activo y el pasivo
- Que la rotación de inventarios sea la adecuada, que el cliente no este sobrestockeado.

- Que el ratio de liquidez concuerde, para que el cliente pueda asumir sus pagos.
- Que la utilidad del negocio sea positiva y este acorde a la información brindada en las boletas de compra y venta del cliente.
- Que los consumos de la unidad familiar no sean excesivos, pero si veraces.
- Luego de esto, que la liquidez disponible del negocio del cliente sea capaz de poder afrontar la cuota del crédito.
- Que el endeudamiento patrimonial no sea mayor a un ratio de 2, el cliente como máximo podría endeudarse el doble de su patrimonio.
- En cuanto al flujo de caja que los flujos futuros sean positivos y que luego de restar los gastos y diferentes responsabilidades financieras, pueda seguir siendo positivo para afrontar la cuota de los próximos meses.

A pesar de ello, luego de presentar un caso excelente, porque había sido preparado por él, dentro del comité aparecían diferentes opiniones que para ese entonces el joven asesor no entendía.

Para el caso Angela Reyes, comerciante mayorista de verduras en el mercado Capullanas, el asesor de mediana empresa 1, comentaba:

“El día que fuimos a realizar la visita, la clienta estaba libando licor dentro de su negocio con 2 señoras más, y cuándo se le preguntó dónde vivía, la clienta aseguraba que vivía en su puesto, sin embargo, cuándo dijo eso, una de sus amigas la desmintió quizás fruto del alcohol, diciendo que ella vivía en Tumbes, pero tenía problemas con su hija y cuándo me acerqué, pude visualizar un pequeño cuarto, entonces Josué, dónde vive realmente la señora?, tiene problemas en su casa?”

Josué respondió: *“Pero eso no tendría por qué saberlo yo, yo no conozco la vida de la señora”*

El Jefe de Créditos, hizo un hincapié:

“Josué, tú debes tratar de saber todo lo que puedas acerca del cliente, mientras más sepas mejor y lo que te pregunta el asesor de ME 1 está bien, tú eres el asesor, tú debes conocer a tu cliente, ahora te explico por qué deberías saber los problemas de tu cliente, ¿qué pasa si la señora se va a Tumbes y no regresa en unos meses, cómo le vas a cobrar?, el qué la señora se encuentre libando alcohol a tempranas horas del día no es un buen indicio, qué pasa si un día vas a cobrarle y ha estado libando y se pone malcriada?, si tiene problemas en su casa, cómo te van a dar referencias de ella para ubicarla o de cómo es realmente?, la señora no tiene una estabilidad domiciliaria, y cuándo nosotros evaluamos un crédito, evaluamos hasta la unidad económica”

Luego de la exposición a pesar del respaldo que la hacía tener su historial crediticio a la clienta, por estos pequeños detalles el crédito fue denegado, el joven asesor tuvo que explicarle a la señora de una manera sutil porque es que había sido tomada esa decisión en el comité, al principio Josué pensaba que, dentro de su oficina, diferentes asesores le tenían cólera por

hacer este tipo de comentarios o preguntas, pero más adelante se daría cuenta que no era así.

Para el Caso Miriam Zapata, dueña de un restaurant en Catacaos, luego de la exposición, el asesor de mediana empresa 2 comentaba:

“Cuando hicimos la visita, la señora se encontraba desesperada, y hasta sonaba desafiante y decía que, si no se le otorgaba el crédito mañana mismo, ella llamaba a CrediScotia porque ya tenía aprobado un crédito por 10 000 soles a sola firma, inclusive cuándo nos encontrábamos en su negocio, recibió una supuesta llamada del sectorista de mencionada entidad, dándole la buena noticia que solo debía acercarse a cobrar el dinero, ¿cómo sabes si eso es cierto?”

Josué respondió: *“Pero como puedo saber eso, cómo puedo saber si la señora miente o no, no soy un detector de mentiras, sonaba fastidiado inclusive”*

El asesor de ME 2 respondió *“Oye asesor de ME 3, ¿tú no tienes un amigo en CrediScotia?, Llámalo ahora mismo y que vea en su sistema, si esta señora tiene en realidad un crédito ya aprobado”*.

El asesor de ME 3 llamó, y grata sorpresa, la señora estaba mintiendo, no tenía ningún crédito aprobado, quería amedrentar al joven asesor para sacar provecho de un crédito porque se encontraba en una situación precaria.

Nuevamente en esta ocasión, el Jefe de Créditos, comentaba:

“Josué, para eso tienes a tus compañeros, quienes tienen mayor experiencia y pueden ayudarte con referencias en otros lugares, es un mal indicio que la señora esté desesperada, está necesitada y eso no es bueno, un cliente cuando está desesperado es porque las cosas no están bien, muy aparte de que sea cliente o no, cuando alguien está necesitado por plata, las cosas definitivamente no están bien”.

Luego de la exposición, el crédito obviamente fue denegado, meses después Josué tuvo curiosidad y filtró en el sistema de la SBS a la clienta Miriam Zapata y se vio con la sorpresa que la señora se encontraba en calificación 4 pérdida³, no dijo nada y se lo guardó para él.

Así fueron pasando los meses y se presentaban diferentes casos, varios aprobados y estos desaprobados, pero lo que le llamaba la atención al joven asesor, era en los detalles que se basaban para denegar un crédito, y más aún estaba preocupado por el tema de llegar a la meta, y con los montos tan bajos

³ Perdida: Calificación según SBS, determinaba la peor calificación crediticia del cliente
 Calificación 1 normal
 Calificación 2 cpp
 Calificación 3 dudoso
 Calificación 4 perdida

que estaba permitido otorgar (10 000 soles), y encima que le denieguen los créditos, las cosas no eran buenas para su futuro en la institución.

Pero no todos los clientes, con estos pequeños detalles fueron denegados, hubo ciertos casos peculiares.

Presentó un siguiente Caso, Fernando Ramos, un cliente que se dedicaba a la compra y re venta de hielo al por menor en el mercado modelo de Piura, dentro de la exposición, el asesor de gran empresa con 14 años en la institución, hizo mención:

“Cuando hicimos la visita, el cliente no era dueño de nada, el camión donde repartía el hielo era alquilado, el hielo era su mercadería que no tenía tiempo de vida, tenía 38 años era soltero y vivía en la casa de sus padres, cuando se le preguntó en son de broma para que no lo tomara a mal porque había decidido no tener una familia o tratar de independizarse, respondió una total ridiculez, fuera de tono, y sonó inclusive a una persona convenida y sin visión”

Por primera vez, Josué se sintió defendido cuando el asesor de ME 1 tomó la palabra dentro de la exposición:

“Vamos Asesor de GE 1 no seas tan rígido, hay muchos clientes solteros que pagan al día, apoyemos a Josué”

El asesor de GE 1 respondió: *“No digo que porque sea soltero no va a pagar, digo que no tiene una visión de salir adelante, de prosperar, no lo quería mencionar, pero cuándo se le preguntó porque seguía viviendo en casa de sus padres, respondió que para que iba a gastar, si en la casa de sus padres no pagaba nada, a los 38 años que alguien te responda así, está fuera de foco, que pasa si el cliente no te paga, al irle a cobrar poco o nada le interesará no pagar, no paga en su casa menos te va a pagar a ti”*

La experiencia del asesor GE 1 hablaba por sí sola, a pesar de ello el crédito fue aprobado, pero con 2 votaciones en contra, Josué, estaba contento porque colocaría un crédito más, pero se quedó con ese sin sabor de lo que había dicho el asesor más experimentado.

Más adelante con el transcurso de los meses, Josué presentó el Caso Cinthya Yarleque, una joven empresaria, comerciante de ropa de apenas 18 años cumplidos, luego de la presentación, el asesor de mediana empresa 4 comentaba:

“Cuándo se realizó la visita, y fuimos a la casa de la señorita en mención, es madre de familia de 2 pequeños hijos, su conviviente trabaja en una motokar propia, y en la casa en la que viven había sido entregada por parte de la madre de la clienta, lo curioso de este caso más allá del monto que solicitan que es de 8 mil soles, es la falta de identificación de responsabilidad por parte de ellos, tienen 2 hijos en etapa escolar, la motokar que maneja el

conviviente no tiene papeles en regla, recién tiene 3 meses de uso y adquirió una promoción donde no pagaba los 3 primeros meses, es decir ni si quiera ha pagado una cuota, el conviviente es un mandamás, la moto está a nombre de la clienta y el evade cualquier responsabilidad, lo mismo con el crédito que solicitan, más aún solicitan un crédito de 8 mil cuándo en mercadería tienen 2 mil y es ambulante, con lo que tienen ahora con las justas le alcanzaría a pagar lo que ya deben, a mi parece el crédito es riesgoso, si puedes persuadirla para que se le otorgue 1000 soles y firme la mamá de la clienta como aval que es dueña de esa casa que le ha dado, el crédito quizás podría tener viabilidad”

El jefe hizo mención también: *“Es rescatable lo que dice el asesor de ME 4, la señorita quiere salir adelante, tiene su pequeño negocio, han sacado una motokar propia para poderla trabajar, sin embargo, hay que tener cuidado con el conviviente, quien al parecer es quien trata de tomar las decisiones en la casa, busquemos un respaldo, haciendo que firme como aval la madre de la señorita quien también es comerciante y tiene puesto propio en el mercado”*

Conforme pasaba el tiempo Josué se fue dando cuenta que trataban de apoyarle, pero siempre haciendo hincapié en diferentes aspectos subjetivos que tenían relevancia y al principio él no se daba cuenta.

Y así fueron yendo y viniendo diferentes casos propuestos por el joven asesor, este debido a su gran desempeño fue rotado a la ciudad de Lima para trabajar allá y ser capacitado en una función adicional a las que ya venía desempeñando, que sería la de otorgar créditos personales, a personas dependientes.

Lima, es un mercado totalmente diferente al de Piura, dónde la gente pretende tener una mayor astucia por ser de la capital, más aún si se daban cuenta del dejo a la hora de hablar, sabrían que eras foráneo, Josué debería exponer créditos frente a un comité totalmente nuevo y con asesores con mayores experiencias.

Luego de unos días de adaptación el joven asesor presentó diferentes casos que fueron aprobados, pero tuvo uno en particular, el Caso Jean Carlo Angeldones, un joven de 25 años quién era huérfano, trabajaba como dealer⁴ en un casino de Miraflores y había heredado 2 departamentos, uno en la Av. Arequipa en Miraflores y otro en Lince, este caso era un crédito personal con garantía hipotecaria, Jean Carlo iba a dejar ambos departamentos en garantía, El asesor de mediana empresa 5, con 16 años de experiencia, comentó en el comité:

“Tienes que tener cuidado con ese chico, es muy joven, nunca ha tenido un historial crediticio que defienda el monto que está solicitando que son 250 000 soles no te puedes dejar guiar por la garantía, solamente el

⁴ Dealer: La persona que reparte las cartas. Por lo general, nombrado por el Casino, pero en algunos juegos puede ser uno de los jugadores. También puede ser referido como el bancario

departamento de Miraflores cobertura el crédito, ¿por qué pone en garantía los 2?, cuando te digo que tienes que tener cuidado, es porque es totalmente diferente, dejar en garantía una casa que tu hayas construido con tu esfuerzo, tú sabes lo que te ha costado, has sufrido, cada ladrillo es parte de tu esfuerzo, harías hasta lo imposible por evitar perder ese bien, pero hipotecar algo que si bien es cierto por derecho se te asignó, pero que no te ha costado nada, a los 25 años, en esta ciudad dónde no descansa un solo día, su trabajo es un lugar de diversión y conoce la noche mejor que nadie, no es un buen indicio, ahora yo vivo por el departamento que está ubicado en la Av. Arequipa y hace más de 6 meses he visto carteles de SE VENDE, sé que no se puede juzgar pero se puede decir que el chico trata de vender los departamentos pero no consigue quién los compre, y otra manera de obtener dinero es hipotecando, y todo esto que te digo es totalmente indiferente al destino del crédito, pruébalo con un monto menor, el chico quiere comprarse un carro, que deje en garantía los inmuebles y poco a poco se vaya haciendo un historial crediticio, y próximamente de acuerdo a sus pagos recurrentes se le podrá ir aumentando los montos que solicite y ya no habría que presentar ningún otro documento”

Josué, pensó todo esto, conversó con el cliente, lo asesoró de tal manera que el cliente aceptó solicitar 5 000 soles dejando en garantía un solo predio.

Terminada la capacitación, Josué regresó a Piura, dónde se le volvieron a asignar los créditos que había otorgado, a su regreso se encontró con varias sorpresas, dentro de ellas, 2 créditos que habían sido expuestos en el comité, y que no todos estuvieron a favor, estaban en mora, era el crédito de la clienta Cynthia Yarlequé y Fernando Ramos, el joven asesor seguro de su evaluación fue a realizar la cobranza respectiva y se encontró con diferentes escenarios para cada caso.

Para Cynthia Yarlequé, antes de ir a buscar, revisó el sistema y se dio cuenta que no solamente no le estaba cancelando a Caja Costa, sino también a Marcimex, financiera dónde había sacado la motokar, cuándo fue a la casa, salió el conviviente todo prepotente, diciendo que él no tenía nada que ver que él no había firmado nada, que busque a su mamá, Josué fue a buscar a Cynthia a su puesto, está al ser ambulante ya no estaba ahí, entonces fue a buscar a la mamá de ella, quién había sido la aval, la señora confundida no sabía nada, no sabía que su hija no había estado cancelando, al ser ella también comerciante, se acercó a regularizar los pagos de su hija, poniéndose rápidamente al día.

Sin embargo, la misma suerte no tuvo con el cliente Fernando Ramos, cuándo fue a buscarlo dónde solía estar vendiendo el hielo en el camión no se encontraba, el ir a su casa se encontraba su papá, dónde salió ofuscado diciendo que él no había firmado nada, su mamá era una señora que era costurera, que afirmaba no tener dinero en estos momentos, Josué regresó en la tarde y encontró a Fernando, este le comentaba que se había malogrado el camión y por ahora no estaba trabajando, y que no iba a pagar, así de tajante y fresco como suena.

El joven regresó a la oficina, elaboró ciertos informes que le habían pedido acerca de la morosidad de los clientes en mención.

Pasado unos meses, Josué llamó a Lima con quién había generado cierta confianza con otros asesores, dentro de la charla uno de ellos le comentó que el cliente Jean Carlo Angeldones, se encontraba en mora, y que cuándo le llamaron y le fueron a visitar para cobrarle, preguntó que en cuánto tiempo ejecutarían la garantía, porque él por conocimiento sabía que debía hacerse un juicio y que aproximadamente duraría 3 a 4 años y aparte el recibiría parte del remate del departamento, así que tenía tiempo para pagar, que por ahora no tenía, porque el dinero que se le entregó no le había servido para nada.

Transcurrido unos meses, Josué se dio cuenta que muy aparte de la evaluación cuantitativa, tomaba una mayor relevancia la parte cualitativa que era la que determinaba si al final el cliente iba a pagar o no, hizo un análisis y empezó a identificar ciertos criterios que poco a poco fue puliendo con la experiencia.

Josué leía unos blogs, aportes, revistas, pero la información era escasa, encontró diferentes apuntes como:

Análisis cualitativo del crédito

El análisis de los aspectos o información cualitativa es otro de los elementos más importantes y al mismo tiempo más difíciles de evaluar de una empresa; su dificultad se debe a que son aspectos subjetivos: la capacidad del ejecutivo, la eficiencia de un sistema gerencial, mecanismos de control de gastos, gestión de ventas, aspectos de producción, instalación, operación, fondos invertidos en asesorías externas, así como la situación de pago de los proveedores: formas de pago de las compras, revisión de los contratos (son importantes porque de ellos depende la gestión de una empresa).

Sintetizando, cualquier debilidad en los factores subjetivos puede tener fatal incidencia en el resultado de la gestión; del mismo modo, cualquier fortaleza en estos factores debe ser detectada y explotada.

Los insumos: procedencia, transporte y abastecimiento, estabilidad del mercado proveedor, características de la negociación, prestigio de proveedores.

Los factores externos: dependencia respecto a las políticas económicas, tanto de la empresa como de sus distribuidores y proveedores, mercado internacional, tendencia de la industria, etcétera.

Producto: calidad, tipos y sus características, dependencia de algún producto especial, sistema de distribución.

Las relaciones Inter empresas: competencia, participación en otras empresas, calidad y tamaño de la competencia, participación de mercado, relación comercial, etcétera. (Ledesma Martínez & Sánchez Machado, 2007)

El detalle estaba en que estos criterios eran netamente experiencia propia de diferentes asesores.

Capítulo 2

Fundamentación

2.1. Teoría y práctica en el desempeño profesional

Ante la problemática de cómo enfrentar la realidad de brindar un crédito y que se devuelva, sea o no en el tiempo pactado, que como mínimo se cuente con la capacidad moral de cancelar la deuda, se revisaron diferentes libros:

El riesgo crediticio: que se subdivide en:

- a. El riesgo de conceder crédito a los clientes y que luego estos no paguen
- b. El riesgo de solicitar crédito a instituciones financieras y luego no poder pagarlo

“No solo se trata de cumplir con las obligaciones operativas o financieras sino también efectuar el pago dentro de las fechas y horarios pactados a fin de no perjudicar las operaciones diarias de la empresa ni tampoco el historial crediticio de la misma” (Gallo Costa, 2013)

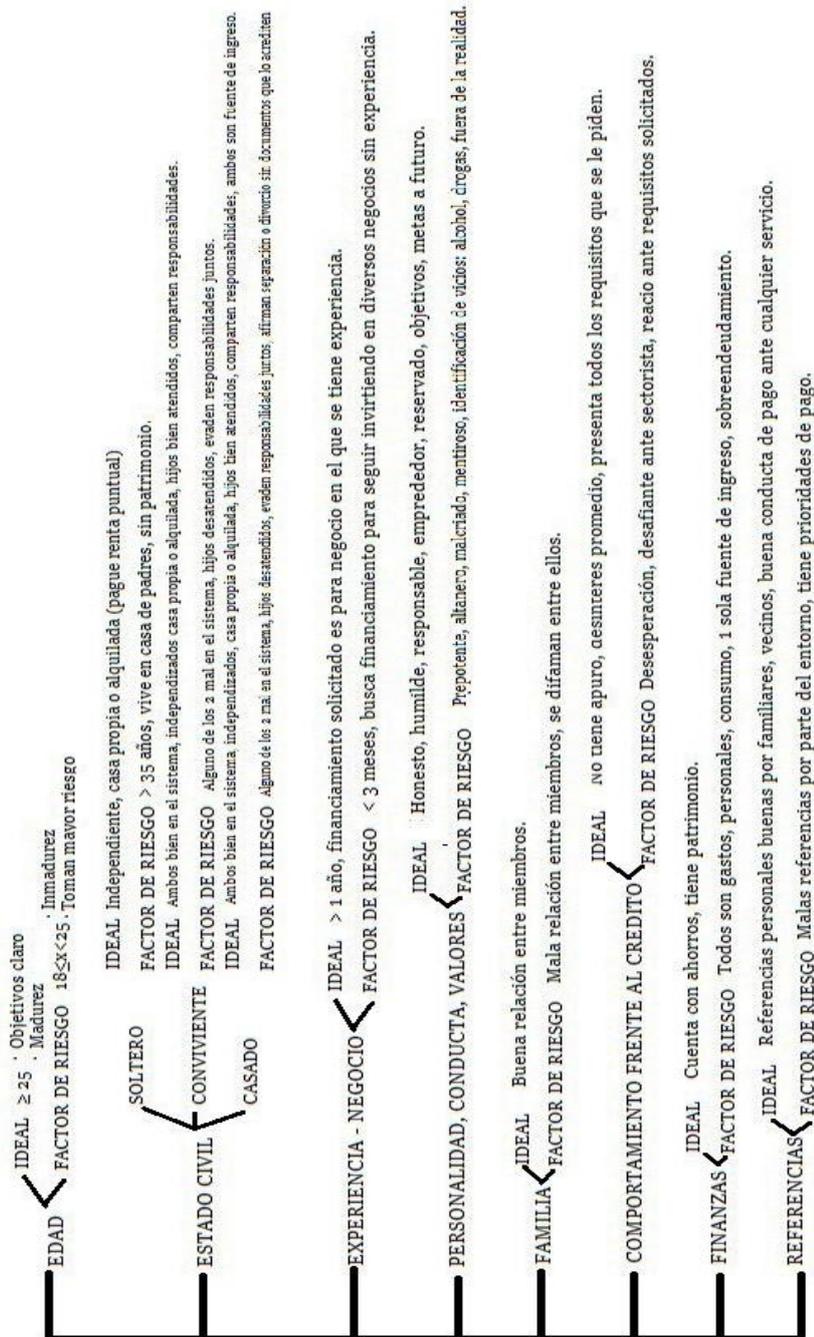
Más allá de leer y poner en práctica la teoría acerca de los diagnósticos financieros, como:

- Análisis porcentual (horizontal y vertical)
- Ratios financieros

El problema yacía en un tema de cultura de pago, debido a la lucha contra la informalidad de la microempresa, era el asesor quien elaboraba los estados financieros, estado de situación financiera, estado de resultados, flujos de caja, por ende iba a presentar la mejor situación de la empresa y la iba a evaluar de la mejor manera pero de manera cuantitativa, cuando lo que estaba tomando relevancia era lo subjetivo, lo cualitativo y ese aprendizaje solamente se podría dar a través de la experiencia en campo por parte del Asesor de Finanzas.

2.2. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

Para este caso la solución que se pretende ofrecer es exponer una taxonomía, una clasificación de criterios subjetivos obtenidos a través de la propia experiencia del asesor durante sus labores cotidianas, esto con el objetivo de capacitar a próximos asesores de créditos y que finalmente comprendan e identifiquen posibles factores de riesgo que conlleven a una posible morosidad.



Capítulo 3

Aportes y desarrollo de experiencias

3.1. Aportes

La formación profesional brindada en la universidad ayudó a tener una muy buena base en cuanto a los aspectos cuantitativos, debido a que gracias a los conocimientos aprendidos de como efectuar un buen análisis, se podía determinar si al final el cliente en cuestión calificaba o no en cuanto a ingresos, a números, a la parte fría, y de tener un correcto análisis se tenía el 50% de la evaluación, la que se complementarí con el bastante mencionado criterio cualitativo y finalmente el respaldo patrimonial que tenía el cliente, el cual también tenía un análisis de por medio.

3.2. Desarrollo de experiencias

- a. Fue algo totalmente nuevo a lo que se esperaba, dentro de la evaluación entraron a tallar criterios que no me habían sido enseñados durante mi etapa universitaria, ni que estaban dentro de la teoría, eran aspectos frutos de la experiencia en el trabajo que en realidad determinaban la aprobación o no del crédito.
- b. Los compañeros de trabajo que ingresaron conmigo al puesto, con el tiempo pudimos darnos cuenta que era cierto todas las enseñanzas que el comité de créditos ponía en cuestión durante la exposición, nosotros inclusive llegando a pensar que eran temas de carácter personal hacia nuestras personas, sin embargo, las críticas eran totalmente válidas.
- c. Me sentí sorprendido y agradecido, aprendí mucho, es lo que más puedo resaltar de la institución, aprendí a evaluar de una manera distinta, dejar de lado los papeles y fijarme en pequeños detalles que harían que el crédito tengo un sustento certero, capaz de determinar el pago del crédito, sin que importe mucho la evaluación cuantitativa.
- d. Ejercí diferentes roles, si, fui asistente luego asesor, y luego viajé a lima donde es un mercado totalmente diferente, donde la subjetividad, la astucia, el olfato del asesor por decirlo de manera coloquial, era algo innato, necesario sin cuestionamiento alguno.

Conclusiones

- En la evaluación de créditos existen 2 criterios, el cuantitativo y el cualitativo.
- Los criterios cuantitativos, son en base al conocimiento que se tiene y la documentación que presenta el cliente mientras que los cualitativos en su mayoría son aprendidos netamente en el desempeño diario del trabajo.
- No nos podemos dejar guiar por la documentación presentada por el cliente en cuestión, debemos ir más allá, algo que ayuda es que sea vea que el monto a financiar es nuestro dinero.
- La experiencia toma un papel muy importante, en ocasiones si bien es cierto decir que está a la altura del conocimiento es un poco acelerado, se podría decir que es un muy buen factor para la toma de decisiones.
- Se debe asegurar que el crédito no solamente sea devuelto, si no que se devuelto en el tiempo y plazo pactado.

Recomendaciones

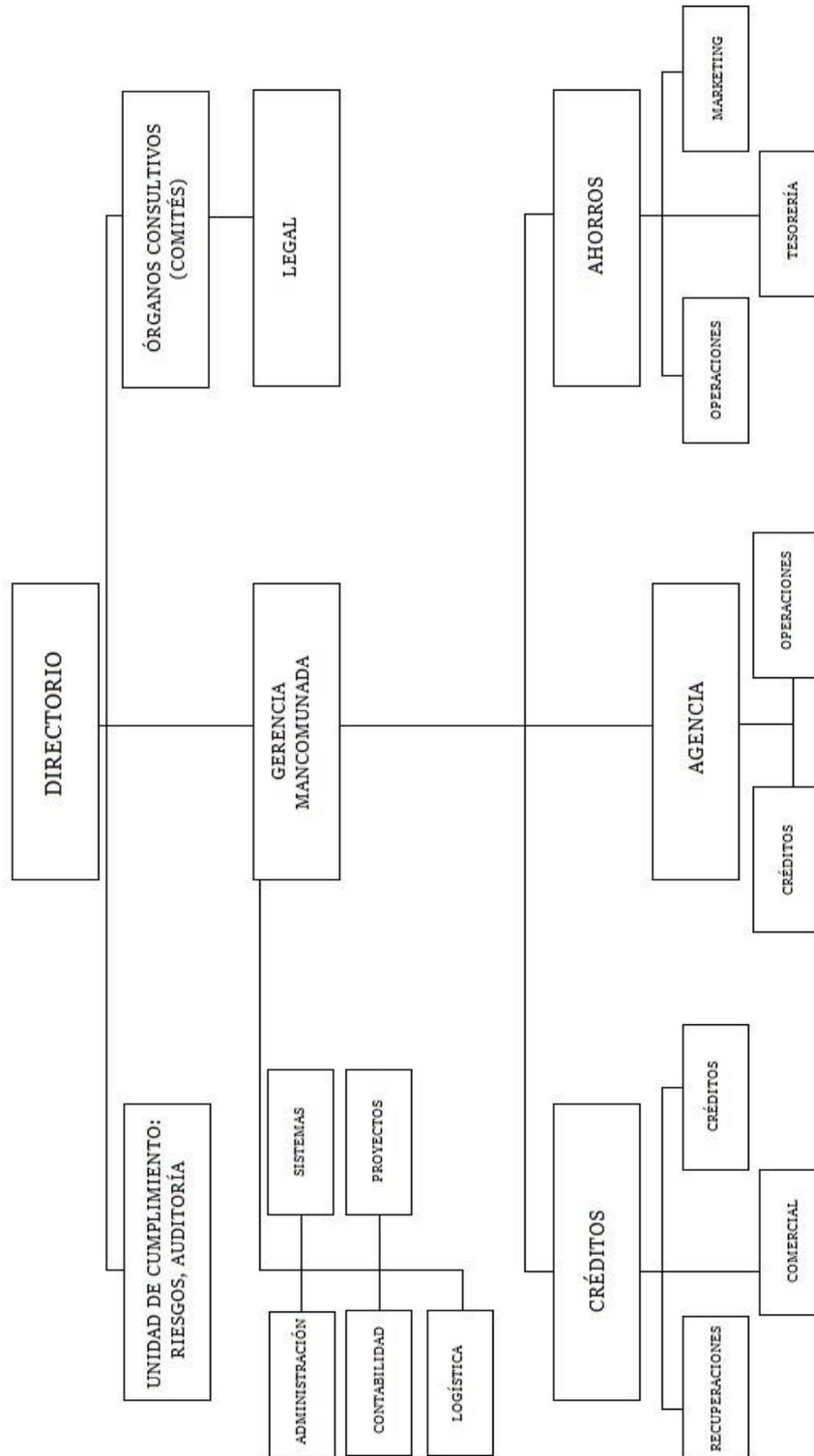
- El saber escuchar, la ayuda que se nos brinda nos ayuda mucho en nuestro desempeño, debemos saber apreciar críticas constructivas y no tomarlo a mal, saber identificar cuales nos ayudaran a crecer y cuáles no.
- Sería una buena idea, llevar cursos, capacitaciones acerca de cómo identificar a una persona, un aspecto más psicológico, esto puede ayudarnos en muchos ámbitos, debemos tratar de identificar con que calidad de persona estamos tratando.
- Se debe tener en cuenta la política de mitigar el riesgo por parte de la institución, por algo se mantiene dentro del mercado durante tantos años, el conocimiento es bueno, pero no se trata de imponer, se debe proponer.
- Recomendaría a las Cajas Municipales que cada intervalo de tiempo (1 año), deberían hacer una recolección de experiencias de los asesores, dónde hayan podido identificar criterios no cuantitativos que hayan determinado el pago del crédito, a la vez estos datos recopilados deberían esquematizarse, puliéndose cada vez más con las experiencias de más asesores de tal manera que año a año se brinde una capacitación a toda la fuerza de ventas acerca de experiencias propias de colegas entre sí, captando la idea de no volver a caer en los mismos errores.

Bibliografía

- El Comercio. (8 de agosto de 2017). Recuperado el 4 de septiembre de 2018, de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/informalidad-micro-pequenos-negocios-peru-noticia-noticia-448518>
- Gallo Costa, J. E. (2013). Alternativas de inversión y fuentes de financiamiento empresarial. En J. E. Gallo Costa, Alternativas de inversión y fuentes de financiamiento empresarial (pág. 220). Piura: DINAKUATRO.
- Ledesma Martínez, Z. M., & Sánchez Machado, I. R. (2007). Redalyc. Recuperado el 4 de septiembre de 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/4561/456145111007.pdf>

Apéndice

Apéndice 1. Organigrama



Apéndice 2. Flujoograma

