

MICROFINANZAS®

La revista del sistema financiero peruano

Fuente: IA

EL CICLO QUE VIENE



Versión Digital

El Perú apuesta por un nuevo periodo de crecimiento basado en inversión privada, minería e infraestructura, pero la meta del 4% enfrenta obstáculos estructurales. La capacidad fiscal, la productividad y el entorno externo definirán si la recuperación se convierte en un ciclo sostenible.

Págs. 12-19

Regiones en alerta

El deterioro de la integridad regional deja a las nuevas autoridades frente a un escenario complejo. Corrupción, obras paralizadas y baja confianza ciudadana marcan el punto de partida para el próximo periodo de gobierno.

Págs. 21-30

Nueva estrategia

Alternativa redefine su modelo de negocio con foco en microcréditos rurales y crecimiento prudente. La entidad busca ampliar inclusión financiera mientras fortalece sus procesos de evaluación y control de riesgo.

Págs. 39-42

Crédito bajo lupa

La SBS endurece la evaluación de préstamos en las Coopac y obliga a mirar la capacidad real de pago de los socios. El cambio busca contener riesgos en un sistema golpeado por altos niveles de morosidad.

Págs. 44-53

4 Editorial

El futuro de las microfinanzas frente a la transformación digital y la inteligencia artificial



6 Ajuste fiscal

- El Perú cerraría 2026 con un déficit fiscal menor al previsto inicialmente, impulsado por una mayor recaudación asociada al buen desempeño de los metales. Sin embargo, esta mejora aún enfrenta desafíos: el crecimiento del gasto corriente, la menor disponibilidad de ahorros públicos y la necesidad de sostener los ingresos en un escenario menos favorable para las cotizaciones internacionales.

10 Opinión I Ahorro emprendedor

Cinthia Mimbela, gerente de Productos de Ahorro de Mibanco, analiza cómo el ahorro empieza a ocupar un papel estratégico dentro de la gestión de los pequeños negocios. La columna plantea que los emprendedores están dejando de verlo únicamente como dinero reservado para emergencias y empiezan a utilizarlo como una herramienta para planificar inversiones, crecimiento y sostenibilidad.

12 Meta del 4%

- El Marco Macroeconómico Multianual 2027-2030 plantea un nuevo ciclo de crecimiento basado en inversión privada, minería e infraestructura. Aunque el Gobierno proyecta una expansión cercana al 4% en los próximos años, economistas advierten que alcanzar ese ritmo dependerá de resolver problemas estructurales como la baja productividad, la limitada capacidad fiscal y la exposición a shocks externos.

20 Opinión I Prevención clave

José Callegari, líder del programa Contigo Emprendedor BCP, analiza cómo los emprendedores pueden fortalecer sus negocios anticipándose a situaciones de riesgo. La columna plantea que la prevención frente a eventos climáticos, problemas operativos o cambios del entorno no debe verse como un gasto, sino como una herramienta para proteger la continuidad del negocio.

21 Mapa de riesgo

- El primer Índice de Riesgos de Integridad Subnacional del IPE revela un deterioro generalizado en las regiones del país: ninguna alcanza actualmente un nivel bajo de riesgo de corrupción y mala gestión pública. El diagnóstico llega tras la elección de más de 13 mil autoridades que deberán enfrentar problemas de ejecución de proyectos, contrataciones y pérdida de confianza ciudadana.

31 Opinión I Riesgo silencioso

Rocío Céspedes Muñoz, estratega en gestión de riesgos y microfinanzas, analiza cómo pequeñas excepciones dentro de una organización pueden convertirse en prácticas habituales y debilitar los controles internos. La autora advierte que el verdadero riesgo no siempre aparece por una falla evidente, sino cuando ciertas decisiones dejan de cuestionarse y pasan a formar parte de la cultura operativa.

34 Alternativa cumple

- Alternativa celebra 25 años de operaciones consolidando una propuesta enfocada en la micro y pequeña empresa. Su presidente del Directorio, Máximo Ulises Rodríguez Avalos, repasa la evolución de la institución, su origen en Lambayeque y los desafíos de mantener la cercanía con emprendedores mientras avanza hacia una etapa de mayor innovación.

39 Estrategia rural

- Alternativa busca fortalecer su presencia en el segmento rural mediante una estrategia basada en microcréditos pequeños, plazos cortos y una evaluación más cercana del cliente. Su gerente general, Juan Fernando Bautista Cabrera, explica cómo la entidad combina crecimiento, productividad y control de riesgo para ampliar el acceso financiero sin perder disciplina crediticia.

43 Opinión I Autenticidad digital

Betty Azaña-Rebaza, gerente comercial y marketing en Orion Enterprises, analiza el impacto de la inteligencia artificial en la creatividad y las estrategias de marca. La autora sostiene que la tecnología puede acelerar procesos, pero que la conexión emocional, la sensibilidad humana y la autenticidad seguirán siendo factores decisivos para diferenciarse en marketing.

44 Nuevo filtro

- La SBS modificó las reglas para la evaluación crediticia en las cooperativas de ahorro y crédito, estableciendo que el historial de pago ya no será suficiente para acceder a nuevos financiamientos. Las Coopac deberán considerar la capacidad de pago integral de sus socios para evitar escenarios de sobreendeudamiento en un sistema con elevados niveles de riesgo.

54 Opinión I Vivienda lejana

- Eduardo Ego Aguirre, gerente general de Echecopar, reflexiona sobre la creciente dificultad de los jóvenes peruanos para acceder a una vivienda propia. La columna aborda cómo el aumento de los ingresos no ha compensado el incremento del precio inmobiliario, generando una brecha que afecta la independencia financiera y el futuro patrimonial de nuevas generaciones.

56 Crédito inteligente

- Roberto Palomino Bazalar, consultor en microfinanzas, fintech e innovación financiera, analiza cómo la competencia en el sector financiero dejará de depender únicamente de colocar más créditos. La columna plantea que el verdadero diferencial estará en la capacidad de transformar datos en mejores decisiones, experiencias más simples y relaciones financieras sostenibles con los clientes.

59 Cliente primero

- Gloria Acosta, abogada MBA y árbitra especialista en regulación bancaria, utiliza la historia del Coyote y ACME para reflexionar sobre la importancia de conocer realmente al cliente financiero. La columna advierte que una colocación irresponsable de productos puede generar sobreendeudamiento, reclamos y pérdida de confianza si las entidades no consideran las necesidades y capacidades del usuario.

MICROFINANZAS

© 2006. Todos los derechos reservados.
© 2026 Edición N° 250

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2011-09133.

Los artículos firmados son de exclusiva responsabilidad de sus autores. MICROFINANZAS no se responsabiliza necesariamente con el contenido de los mismos. Se autoriza la reproducción total o parcial, siempre y cuando se mencione la fuente.

62 Expansión híbrida

- Compartamos Banco amplía su presencia en el país con la apertura de tres nuevas agencias en Lima, Loreto y San Martín, alcanzando 129 puntos de atención. La entidad combina esta expansión física con el impulso de soluciones digitales como Bim, buscando que más emprendedores accedan a herramientas de pago que mejoren sus ventas y gestión financiera.

64 Opinión I Capital inmobiliario

- Jorge Ramos, Chief Capital Markets & Investor Relations Officer de FIBRA Prime, explica cómo nuevas estructuras de financiamiento están transformando el mercado inmobiliario peruano. La columna analiza la combinación entre capitales privados, deuda bancaria y activos inmobiliarios como una alternativa para ampliar las fuentes de inversión y profundizar el mercado de capitales.

67 Opinión I Feedback efectivo

- Rocío Gutiérrez Zuzunaga, economista y facilitadora de Productividad Humana, reflexiona sobre la diferencia entre una verdadera retroalimentación y una descarga de frustración dentro de los equipos. La columna plantea que un liderazgo efectivo requiere conversaciones oportunas, claras y orientadas a mejorar el desempeño sin deteriorar la confianza.

Directora
Neisy Zegarra Jara

Editor Periodístico:
Wilder Mayo Méndez

Colaboradores:
Yamil Rodríguez, Nikolle Paredes, Evelyn Zúñiga, Mathías Becerra, Anthony Mayo

Diseño y diagramación:
Anderson Castro Santiago
☎ +51 902 172 796

Página Web y Redes Sociales:
Nikolle Paredes Zegarra
✉ prensa@microfinanzas.pe

MICROFINANZAS

Publicidad:

☎ 1 955 573 812



wilfredo.quiroz@microfinanzas.pe

www.microfinanzas.pe

Síguenos:



Caja Cusco es la única caja municipal del Perú con una clasificación de **Fortaleza Financiera otorgada por Apoyo & Asociados**, con perspectiva estable.



Caja Cusco alcanzó dos hitos financieros históricos

sus **colocaciones crediticias** superaron los

s/ 7,000

y las **captaciones** de sus clientes los

s/ 6,000



PCR elevó al nivel PE1 la clasificación de los instrumentos de corto plazo (Tercera Emisión de Certificados de Depósitos Negociables).



JCR LATAM mejoró las clasificaciones de mediano y largo plazo: AA- para el Primer Programa de Bonos Corporativos (antes A) y A+ para el Primer Programa de Bonos Subordinados (antes A-).



Apoyo & Asociados calificó por primera vez el programa de Bonos Subordinados en A+(pe).

Todas las perspectivas son estables.

EL FUTURO DE LAS MICROFINANZAS FRENTE A LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Por Neisy Zegarra Jara - Directora



“La innovación que excluye pierde su propósito; la tecnología que incluye transforma vidas. Este principio es especialmente importante para las cajas municipales y demás instituciones microfinancieras”

El sistema microfinanciero peruano enfrenta uno de los mayores desafíos de su historia: transformarse para responder a un entorno cada vez más digital, competitivo y exigente. La tecnología avanza rápidamente y la inteligencia artificial está modificando la manera en que las organizaciones toman decisiones, gestionan riesgos y se relacionan con sus clientes. Ante esta realidad, **las instituciones financieras tienen la responsabilidad de innovar**, modernizar sus procesos y prepararse para el futuro sin perder la razón de ser que las convirtió en protagonistas del desarrollo económico del país.

El futuro de las microfinanzas no dependerá únicamente de quién tenga la tecnología más avanzada, sino de quién logre utilizarla para generar mayores oportunidades para las personas. La transformación digital dejó de ser una alternativa y se convirtió en una necesidad estratégica. Las entidades que comprendan este cambio podrán mejorar sus servicios, reducir costos y ofrecer experiencias más simples, seguras y accesibles en un mercado donde los clientes demandan soluciones rápidas y confiables. Sin embargo, **digitalizar no significa solamente incorporar plataformas o nuevas herramientas tecnológicas**. Implica revisar procesos, fortalecer la seguridad de la información y construir una cultura institucional abierta al cambio. La verdadera transformación ocurre cuando la tecnología se integra como parte de la estrategia de toda la organización.

En este escenario, la inteligencia artificial abre nuevas oportunidades para el sector microfinanciero. Su aplicación puede contribuir a analizar mejor la información de los clientes, identificar señales tempranas de riesgo, agilizar evaluaciones crediticias y personalizar servicios financieros. También puede ayudar a comprender mejor las necesidades de los pequeños empresarios y ofrecer respuestas más oportunas.

Pero el desafío no consiste únicamente en adoptar inteligencia artificial para mantenerse a la vanguardia. El verdadero reto es utilizarla con responsabilidad, transparencia y criterio. Una decisión automatizada puede ser rápida, pero también debe ser justa. **Los datos pueden aportar información valiosa**, pero no deben convertirse en una barrera para quienes han tenido menos oportunidades de acceder al sistema financiero.

La innovación que excluye pierde su propósito; la tecnología que incluye transforma vidas. Este principio es especialmente importante para las cajas municipales y demás instituciones microfinancieras, cuya presencia en las regiones permite que miles de emprendedores accedan al crédito, impulsen sus negocios y contribuyan al desarrollo de sus comunidades. Detrás de cada préstamo existe una familia, un proyecto y una oportunidad de progreso. Por ello, **la transformación digital debe fortalecer la relación de confianza, no reemplazarla**. Los canales digitales pueden facilitar operaciones y ampliar el acceso a servicios financieros, pero la orientación humana seguirá siendo fundamental para quienes requieren acompañamiento en el uso de nuevas herramientas.

La inclusión financiera del futuro también dependerá de cerrar las brechas digitales. No todos los emprendedores cuentan con la misma conectividad ni conocimientos tecnológicos. Si las instituciones avanzan sin considerar estas diferencias, podrían dejar atrás precisamente a quienes más necesitan sus servicios. Será necesario impulsar la educación financiera y digital, acompañar a los pequeños negocios en su modernización y **diseñar soluciones sencillas, seguras y accesibles**. Asimismo, el crecimiento de las operaciones digitales y el uso de inteligencia artificial incrementarán la responsabilidad de proteger la información de los clientes, prevenir fraudes y garantizar la continuidad de los servicios. Esta transformación también exige invertir en talento humano. Ninguna herramienta tecnológica alcanzará su verdadero potencial sin equipos preparados para comprenderla y utilizarla correctamente. La capacitación y una cultura de innovación serán claves para que el cambio genere mejores resultados para las instituciones y sus clientes.

Desde la perspectiva de la **Revista Microfinanzas**, el desafío es avanzar hacia un modelo más moderno, eficiente y competitivo, sin renunciar al compromiso con la inclusión financiera y el desarrollo descentralizado del Perú. La inteligencia artificial puede mejorar procesos y ampliar el alcance de los servicios; sin embargo, la construcción de relaciones de confianza seguirá dependiendo de las personas. Las microfinanzas peruanas deberán integrar inteligencia artificial, innovación y cercanía humana para transformar vidas, manteniendo su propósito de generar oportunidades para más peruanos.



Con Caja Ica, *esta navidad* mi negocio gana *de Cajón*!



Préstamos
hasta **S/ 150,000***

Nano crédito / Mini crédito / Micro empresa / Pequeña empresa

Participa del sorteo de

300 vales

de S/ 300 cada uno

para tu cena navideña

*Sujeto a evaluación y aprobación crediticia. Revisa la TCEA, bases, términos y condiciones en cajaica.pe
Vigencia de la campaña del 15.09.2026 al 15.12.2026.

LA MEJORA FISCAL SIGUE ATADA A LOS METALES

El BCRP redujo a 1,5% del PBI su previsión de déficit para 2026. La recuperación de los ingresos facilita el ajuste, pero el gasto corriente sigue creciendo y los ahorros fiscales pierden peso frente a la economía. El Niño pondrá a prueba cuánto de esa mejora puede sostenerse.

El Perú se encamina a cerrar 2026 con un déficit fiscal menor al previsto en junio. El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) recortó su proyección de 1,8% a 1,5% del PBI, frente al 2,2% registrado en 2025. El avance devuelve margen al Estado en vísperas de mayores necesidades de gasto por El Niño. Su duración dependerá, sin embargo, de cuánto de la recaudación adicional pueda sostenerse si las cotizaciones retroceden.

La mejora ya se observa en las cuentas. El déficit acumulado de los últimos doce meses cayó a 1% del PBI en agosto. El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) sostuvo que ese resultado amplía la capacidad para atender choques climáticos, según un pronunciamiento recogido por Gestión el 20 de septiembre. El dato corresponde al acumulado móvil; la proyección del BCRP para el cierre del año sigue siendo 1,5%.

Las cuentas detrás de la mejora

La discusión está en la calidad del ajuste. El escenario del banco central combina ingresos favorecidos por las cotizaciones internacionales, una reducción del

gasto como proporción del producto y la exclusión de determinadas obligaciones previsionales. Al mismo tiempo, los gastos corrientes aumentan y los ahorros

financieros reducen su peso frente al tamaño de la economía. Esas condiciones delimitan la capacidad de respuesta del fisco.

Escenario del BCRP de septiembre de 2026

% DEL PBI
SALVO INDICACIÓN
DISTINTA

* Proyecciones. ¹ Porcentaje del PBI potencial. Los déficits se muestran como magnitudes positivas.

Fuente: BCRP, Reporte de Inflación de septiembre de 2026.

Indicador	2025	2026*	2027*
Déficit fiscal	2,2	1,5	1,5
Déficit primario estructural ¹	1,7	1,2	1,2
Ingresos corrientes del Gobierno General	19,0	19,3	19,3
Gastos no financieros del Gobierno General	19,9	19,2	19,3
Deuda pública bruta	30,1	27,8	28,2
Activos financieros públicos	7,4	6,4	6,2

¡SEGUIMOS CRECIENDO!

Presentes
en 20 regiones
con

109 agencias

a nivel nacional.

**Estamos más cerca
de los emprendedores**
que impulsan el
desarrollo del Perú.

MÁS CERCA



El respaldo de los metales

Los ingresos corrientes del Gobierno General crecerían 9,1% real en 2026, según el BCRP. La recaudación del impuesto a la renta empresarial, el impuesto especial a la minería y las regalías recoge el efecto de los precios de los minerales.

La demanda interna también contribuye. Juan Carlos Odar, director de Phase Consultores, vinculó la revisión favorable del déficit con los términos de intercambio excepcionalmente altos, en declaraciones publicadas por Gestión el 22 de septiembre.

La revisión de junio a septiembre muestra que el alivio proviene de una mejor previsión de ingresos. Para 2026, estos suben de 18,9% a 19,3% del PBI, mientras que el gasto no financiero también aumenta en la proyección, de 19% a 19,2%. El nuevo escenario consigue un déficit menor pese a prever más gasto como proporción del producto que tres meses antes. La mayor recaudación abre espacio, pero la nueva previsión de gasto absorbe parte de ese margen.

El efecto de las cotizaciones alcanza también al denominador de los indicadores fiscales. Entre diciembre de 2025 y agosto de 2026, el gasto no financiero bajó de 19,9% a 19,3% del PBI. Sin embargo, había crecido 2,3% real en los doce meses terminados en agosto.

El BCRP atribuye la caída del ratio al mayor crecimiento del PBI nominal, impulsado por los precios de exportación. La menor proporción, por tanto, no describe un recorte del gasto real.

Para medir la posición fiscal sin ese impulso temporal, el banco calcula el resultado primario estructural. Este indicador excluye los intereses de la deuda y ajusta los ingresos y gastos por factores cíclicos y extraordinarios. Su déficit pasaría de 1,7% del PBI potencial en 2025 a 1,2% en 2026 y 2027. Hay una corrección de medio punto porcentual, aunque el saldo seguiría lejos del déficit de 0,3% del PBI potencial registrado en 2019.

La comparación con el resultado convencional expone esa dependencia. El BCRP proyecta un balance primario convencional equilibrado en 2026 y 2027. Explica que la brecha con el déficit estructural responde principalmente a los elevados precios previstos para los minerales.

El equilibrio antes de intereses descansa, en parte, en ingresos que el propio banco considera transitorios.

La recaudación de 2027 tendrá, además, una composición distinta. El BCRP redujo su previsión de crecimiento real de los ingresos de 4,3% en junio a 3,2% en septiembre, por una menor regularización del impuesto a la renta asociada al menor crecimiento previsto para 2026.

Un mejor desempeño del IGV compensaría parte de esa revisión. Los ingresos se mantendrían en 19,3% del PBI entre 2026 y 2027, aunque cambiaría la composición de los tributos que los sostienen.

CUÁNTO COSTARÍA UNA CAÍDA DE LAS COTIZACIONES

En su evaluación de agosto del Marco Macroeconómico Multianual (MMM), el Consejo Fiscal simuló para 2027 un crecimiento del índice de precios de exportación 15 puntos porcentuales inferior a una proyección base. El resultado sería una recaudación menor en aproximadamente 1,2 puntos del PBI.

Es una prueba de sensibilidad. El choque afecta la tasa de variación de la canasta exportadora; no equivale a una caída de 15% del cobre. Tampoco permite sumar automáticamente esa pérdida al déficit de 1,5% previsto por el BCRP: son ejercicios diferentes.

Fuente: Consejo Fiscal

El gasto que permanece

La composición del gasto deja menos espacio para un ajuste sostenido. El BCRP prevé que el gasto corriente crezca 6,5% real este año, mientras que el gasto de capital caería 4,5%. Dentro de este último, la formación bruta de capital se mantendría sin crecimiento real. Buena parte de la contracción corresponde a otros gastos de capital, por lo que no puede equipararse a una reducción de igual magnitud en la inversión pública.

La ejecución de infraestructura añade una dimensión concreta. Al explicar el menor peso del gasto de capital en los doce meses terminados en agosto, el BCRP señala una menor formación bruta de capital del Gobierno Nacional, vinculada a la menor ejecución de la Autoridad Nacional de Infraestructura (ANIN) y de Escuelas Bicentenario.

El dato no permite atribuir un recorte deliberado para cumplir la meta fiscal. Sí obliga a evaluar la mejora de las cuentas junto con el avance físico de los proyectos.

La planilla y los beneficios laborales tienen un efecto más persistente. La proyección incorpora aumentos salariales y la aplicación gradual de beneficios al personal CAS. Para 2027 también contempla mayores transferencias de Pensión 65 y atención de la emergencia climática. El gasto no financiero crecería 4% real, por encima del 3,2% previsto para los ingresos corrientes. Con esa combinación, el déficit dejaría de bajar y se mantendría en 1,5% del PBI.

Incluso ese resultado depende de qué obligaciones terminen ejecutándose. El BCRP considera una implementación parcial de las medidas aprobadas por el Congreso y excluye los gastos de las leyes que modificaron las pensiones de maestros y del régimen militar-policial, sobre las cuales reporta acciones de inconstitucionalidad. Es un supuesto de su proyección.

En declaraciones publicadas por Gestión el 22 de septiembre, Alfredo Thorne, exministro de

Economía, advirtió que las previsiones de 2027 debían considerar el costo de las leyes aprobadas mientras no fueran invalidadas.

Petroperú introduce otra condición. El escenario del BCRP no incorpora un nuevo apoyo que se refleje en las cuentas fiscales. Esto convive con el anuncio de la petrolera, el 8 de septiembre, de un primer desembolso bancario de US\$475 millones para sostener su operación. El impacto fiscal dependerá de la estructura y el registro de cualquier apoyo adicional; el desembolso anunciado no equivale automáticamente a gasto público.

Bajo las reglas consideradas por el BCRP, el déficit proyectado permitiría cumplir la meta de 2026, pero superaría en 0,1 puntos del PBI la de 2027. El Consejo Fiscal advertía también posibles excesos sobre las reglas de gasto en el escenario del MEF de agosto. Para evaluar el ajuste completo, el límite de déficit debe leerse junto con las restricciones al crecimiento del gasto.

LAS OBLIGACIONES QUE NECESITAN UNA CUENTA COMPLETA

Los cerca de S/50.000 millones corresponden al costo anual en 2027 de normas de recursos humanos. El Consejo Fiscal pide conciliar esa cifra con lo presupuestado, distinguir los aumentos de 2027 y las obligaciones pendientes, e identificar por separado los costos adicionales de 2028-2030. No todo es gasto nuevo. El cuadro de financiamiento del BCRP tampoco considera la implementación de la sentencia del Tribunal Constitucional sobre nuevas emisiones de bonos de reconocimiento. La exclusión añade otra variable a la programación de los recursos que el Estado necesitará obtener.

Para dimensionar el efecto sobre la caja se necesitan los montos y vencimientos de esas obligaciones. Emitir un bono y pagarlo son hechos distintos. El riesgo no puede calcularse como si toda emisión exigiera un desembolso inmediato ni como si cada costo anunciado fuera adicional a lo ya presupuestado.

Fuentes: Consejo Fiscal, Informe 04-2026-CF; BCRP, Reporte de Inflación de septiembre de 2026.

El Niño frente a los ahorros

El Perú conserva capacidad de financiamiento. El BCRP proyecta una deuda pública bruta equivalente a 27,8% del PBI en 2026 y a 28,2% en 2027. Para 2026, el ratio peruano es inferior al de las economías de la región que compara el reporte. Esa fortaleza reduce las restricciones para responder a una emergencia. La situación de los activos financieros obliga, sin embargo, a distinguir entre poder endeudarse y disponer de ahorros acumulados.

La demanda por bonos confirma que el acceso al mercado sigue abierto. Al 11 de septiembre, los no residentes tenían el 45,4% del saldo de bonos soberanos, 0,4 puntos porcentuales más que en junio. El BCRP los identifica como los principales compradores netos del período. Ese respaldo convive con rendimientos más altos en los plazos largos, asociados en el reporte a las tasas internacionales. Una posición fiscal favorable no aísla al Tesoro del costo del dinero en el exterior.

Por el lado del ahorro, los activos financieros pasarían de 7,4% del PBI en 2025 a 6,4% en 2026 y a 6,2% en 2027. El último descenso corresponde a su peso en la economía: el BCRP prevé que el monto nominal aumente en 2027. El indicador muestra una reserva relativa menor para absorber nuevos gastos, aunque no supone una caída de su valor en soles durante ese año.

Antes de la presentación del reporte, Alonso Segura, presidente del Consejo Fiscal, advirtió que el país llegaba a El Niño con ahorros de activos financieros «en su punto mínimo en alrededor de 25 años». En la entrevista publicada por Gestión el 9 de septiembre reconoció que el acceso a los mercados internacionales seguía disponible. Su preocupación apuntaba a los recursos acumulados para emergencias y a la necesidad de reconstruirlos. El choque climático ya está incorporado en el escenario del BCRP. Para 2027, el banco prevé que las demandas de gasto por daños compensen la menor inversión de los gobiernos subnacionales durante el cambio de autoridades. Una afectación mayor a la prevista presionaría esas cuentas. Para las empresas que dependen de infraestructura y servicios públicos, el margen fiscal importa también por la capacidad de restablecer operaciones después de la emergencia.

La mejora de 2026 ofrece una oportunidad para llegar a ese escenario con mayor respaldo. Aprovecharla requiere que los ingresos extraordinarios dejen ahorro disponible y que las obligaciones permanentes tengan financiamiento igualmente estable. El BCRP todavía proyecta un déficit primario estructural y una pausa en la reducción del déficit convencional en 2027. Mientras persista ese desequilibrio y no se despeje el costo de las obligaciones excluidas, el avance fiscal seguirá expuesto a una caída de los precios de los metales y a gastos que excedan lo previsto.

La necesidad de caja supera al déficit

NECESIDADES DE FINANCIAMIENTO DEL SECTOR PÚBLICO NO FINANCIERO EN MILLONES DE SOLES

Concepto	2025	2026*	2027*
Déficit fiscal	26.426	19.993	22.128
Amortización de deuda	30.963	9.377	7.245
Requerimiento financiero	57.390	29.370	29.373

El Estado necesita recursos para cubrir el déficit y devolver el capital de deudas anteriores. Los intereses ya están incluidos en el déficit; las amortizaciones se añaden para calcular el requerimiento financiero. La diferencia importa al evaluar las necesidades de financiamiento del sector público. La caída del requerimiento en 2026 proviene, en buena parte, de menores amortizaciones. Al comparar las emisiones con 2025, el reporte también señala que el escenario no contempla nuevas operaciones de administración de deuda. La reducción del total no equivale íntegramente a ahorro por consolidación fiscal. Para 2027 cambia la mezcla de financiamiento. Las colocaciones de bonos globales y soberanos subirían de S/16.000 millones a S/24.000 millones, mientras el rubro «variación de depósitos y otros» bajaría de S/8.832 millones a S/39 millones. Un requerimiento casi estable puede convivir con una mayor colocación de bonos.

* Proyecciones.
Fuente: BCRP, Reporte de Inflación de septiembre de 2026.
Se mantienen los totales publicados; en 2025 existe una diferencia de S/1 millón frente a la suma de componentes.

OPINIÓN

EL EMPRENDEDOR
Y EL AHORRO

Por Cinthia Mimbela,
Gerente de Productos de Ahorro de Mibanco



“El ahorro adquiere un nuevo significado cuando los emprendedores comienzan a vincular sus recursos con objetivos concretos de crecimiento, protección y futuro”

Hay un momento en la vida de un negocio en el que la pregunta deja de ser únicamente cómo conseguir dinero y empieza a ser qué hacer con el que ya genera. Puede ocurrir después de una buena campaña, cuando se termina de pagar a los proveedores y todavía queda un excedente, o cuando el negocio alcanza un nivel de ventas que permite separar algo más cada mes. Ese momento, aunque a veces pase inadvertido, marca un cambio importante: el emprendedor comienza a gestionar no solo sus necesidades inmediatas, sino también **las posibilidades futuras de su negocio**.

En ese punto también cambia la manera de entender el ahorro. Ya no se trata simplemente de guardar lo que queda después de cubrir los gastos, sino de tomar decisiones sobre el propósito de cada recurso. El emprendedor empieza a preguntarse cuánto debe permanecer disponible para sostener la operación, cuánto conviene reservar para afrontar una emergencia y cuánto puede acumular para concretar una inversión futura. **Ahorrar adquiere así una dimensión más estratégica**, porque permite ordenar el presente sin perder de vista lo que el negocio quiere alcanzar.

La educación financiera cumple un papel decisivo en esa evolución. Un estudio de 60 Decibels realizado entre clientes capacitados por Mibanco encontró **que el 56% aumentó sus ahorros, mientras que el 66% mejoró la gestión de sus gastos**. Más allá de los porcentajes, estos resultados muestran una relación importante: cuando un emprendedor comprende mejor cómo administra sus recursos,

también fortalece su capacidad para ahorrar. El ahorro deja entonces de ser un esfuerzo aislado y empieza a formar parte de una planificación más consciente del negocio. La evolución del ahorro también cambia la forma en que los emprendedores toman decisiones sobre su dinero. En esta etapa, el ahorro deja de estar asociado únicamente al monto disponible y empieza a estar vinculado al tiempo y a los objetivos del negocio. **Cada recurso cumple una función** distinta según cuándo será necesario utilizarlo y qué proyecto busca respaldar.

Esa mirada permite ordenar mejor el crecimiento. Algunos recursos acompañan las necesidades cotidianas de la operación, mientras que otros respaldan metas que tomarán meses o incluso años en concretarse. Cuando el emprendedor comienza a asignar un propósito específico a sus ahorros, estos **dejan de ser un excedente sin destino definido y se convierten en una herramienta para construir el futuro del negocio**.

Esta nueva manera de relacionarse con el ahorro ya empieza a reflejarse en el comportamiento de las mypes. Entre enero y junio de 2026, el portafolio de pasivos de Mibanco creció en S/600 millones. Las opciones de ahorro de libre disponibilidad aportaron S/314 millones, mientras que **los depósitos a plazo fijo sumaron S/228 millones**. A su vez, las alternativas orientadas a fomentar el ahorro frecuente registraron S/33 millones cada una. Más allá del crecimiento registrado, estas cifras muestran que cada vez más emprendedores comienzan a utilizar el ahorro de manera diferenciada, asignando

recursos según sus necesidades, horizontes y objetivos financieros.

Este comportamiento también transforma la conversación que debemos promover desde el sistema financiero. Un emprendedor que todavía está construyendo resiliencia para afrontar imprevistos **no enfrenta la misma decisión que otro que ya cuenta con liquidez** y está planificando una inversión para expandir su negocio. Por ello, la alternativa adecuada no debería definirse únicamente por sus características financieras, sino por el momento que atraviesa cada empresa y por las metas que busca alcanzar.

Allí encontramos una señal de mayor madurez financiera: cuando el emprendedor deja de ver sus ahorros como un único monto y empieza a asignarles destinos diferentes. No necesariamente porque disponga de más dinero, sino porque comprende mejor qué necesita su negocio hoy, qué riesgos debe anticipar y qué oportunidades quiere construir hacia adelante. Esa capacidad de tomar decisiones distintas para objetivos distintos refleja una gestión cada vez más sofisticada del negocio. La gestión financiera de un negocio se construye a partir de estas decisiones, muchas veces pequeñas, pero determinantes. **Conseguir capital permite avanzar**; administrar con criterio lo que el negocio genera permite sostener ese avance, proteger lo construido y prepararse para el siguiente paso. Es entonces cuando ahorrar deja de ser únicamente una forma de resguardar dinero y se convierte en una herramienta para construir el futuro del negocio.



La apuesta del 4%: EL CRECIMIENTO QUE DEPENDE DE LA INVERSIÓN PRIVADA

El Gobierno proyecta un nuevo ciclo económico basado en inversión, minería e infraestructura. Sin embargo, sostener ese ritmo dependerá de resolver tres problemas estructurales: unas cuentas fiscales con poco margen, una productividad rezagada y la exposición del país a shocks internacionales.

¿Qué es el MMM y por qué importa?

El Marco Macroeconómico Multianual es el documento con el que el MEF fija las proyecciones de crecimiento, ingresos, gasto y deuda que sirven de sustento al Presupuesto. Debe incluir las previsiones macroeconómicas y fiscales, las reglas fiscales del horizonte de proyección, un análisis de riesgos fiscales y la información de gastos tributarios. La versión 2027-2030 fue aprobada por el Consejo de Ministros el 27 de agosto de 2026, con opinión previa —no vinculante— del Consejo Fiscal.

Tras un 2026 golpeado por el Fenómeno de El Niño costero, el Marco Macroeconómico Multianual (MMM) 2027-2030 describe una economía que retoma el paso. El PBI crecería **3.4%** este año —por encima del 3.2% que preveía el Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas de abril— y otro **3.4%** en 2027, para luego acelerar a un promedio de **4.0%** entre 2028 y 2030. Sin embargo, el Banco Central de Reserva (BCR) recientemente redujo sus expectativas de crecimiento de 3.4% a 3.2% y de 3.2% a 3%, para el 2026 y 2027, respectivamente.

El motor, según el documento elaborado por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), es **la inversión privada**: crecería 10.5% en 2026, 6.5% en 2027 y 7.5% en promedio hasta 2030, con la inversión minera avanzando 8.5% anual y la

no minera 7.4%. El MEF sostiene que el ciclo ya está en marcha. Estima que la inversión privada está en fase expansiva desde el primer trimestre de 2024; las importaciones de bienes de capital crecieron 28.7% en el segundo trimestre de 2026; el crédito a empresas avanza 8.2%; y las expectativas de inversión a tres meses llevan 26 meses en el tramo optimista.

A ese impulso interno se suma uno externo. Los **términos de intercambio** subirían 16.7% en 2026 y alcanzarían su mayor nivel histórico, gracias sobre todo al cobre y al zinc. El MMM asume que luego se estabilizan: para 2027-2030 prevé una variación promedio cercana a cero. Dicho de otro modo, el viento a favor no está presupuestado como permanente.

Principales indicadores del MMM

Indicador (var. % real anual, salvo indicación)	2026	2027	2028-2030 (prom.)
PBI	3.4%	3.4%	4.0%
Inversión privada	10.5%	6.5%	7.5%
Términos de intercambio	16.7%	≈ 0	≈ 0
Déficit fiscal (% del PBI)	1.8%	1.4%	1.0%

Fuente: MEF, MMM 2027-2030. Para los términos de intercambio, el MMM proyecta una variación promedio cercana a cero en 2027-2030.



la Protectora
CORREDORES DE SEGUROS

¡OPTIMIZACIÓN DEL PORTAFOLIO DE SEGUROS PARA CLIENTES!

A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DE PROGRAMAS
DE SEGUROS MASIVOS Y MICROSEGUROS,
OFRECIENDO COBERTURA PARA
DIVERSOS RIESGOS



Accidentes
personales

Seguros vehiculares
y SOAT

Salud-Asistencia
Médica

Agrícola

Pensión educativa

Ramos técnicos
o de ingeniería

Protección de tarjetas
de débito o crédito

Oncológicos
(prestacionales
e indemnizatorios)

Desempleo y
protección de pagos

Multirriesgo para
leasing e inmuebles

Garantías
(bienes muebles)

C.A.R./E.A.R.
(Todo Riesgo
Construcción/montaje)

Protección
familiar y sepelio

Enfermedades y
accidentes graves

Desgravamen,
Desgravamen con
Retorno, Vida e Invalidez

Asistencias

Multirriesgo
para PYMES

Renta estudiantil

Renta hospitalaria

Entre otros



Contacto:
LITA RUIZ
GERENCIA MICROFINANCIERAS Y CANALES REGIONALES
C:988 954 597
lruiz@laprotectora.com.pe

Av. Santa Cruz 376, San Isidro, Lima (Perú)
Telf.: (01) 415-5830

Síguenos:



La cartera para sostener el ciclo es amplia: proyectos por alrededor de US\$ 116,000 millones —US\$ 64,000 millones de ellos mineros— y Asociaciones Público Privadas (APP) por adjudicar entre 2026 y 2028 por unos US\$ 34,000 millones en salud, transmisión eléctrica, agua y saneamiento, y educación.

A ello se suman las APP adjudicadas entre 2023 y 2025 por más de US\$ 11,300 millones y adendas por cerca de US\$ 9,000 millones, entre ellas la de la Línea 1 del Metro de Lima.

En el listado figuran también el Ferrocarril Huancayo–Huancavelica, el tramo 4 de la Longitudinal de la

Sierra y la Planta de Tratamiento de Aguas Residuales (PTAR) de Puerto Maldonado.

Hay, sin embargo, un detalle que define el modelo: **el Estado será un socio de reparto, no de tracción**. La inversión pública del gobierno general crecería apenas 0.5% real en 2027 y se mantendría alrededor de 4.5% del PBI; el resto dependerá de APP, obras por impuestos y acuerdos de gobierno a gobierno.

Es un ciclo privado con el Estado detrás, y no al revés.

Tres economistas que analizaron el documento en el programa **La Hora del Economista** —Juan José

Marthans, economista y exsuperintendente de Banca y Seguros; Armando Mendoza, economista e investigador; y Arturo García Villacorta, docente de posgrado de ESAN— coinciden en lo esencial del diagnóstico, pero discrepan sobre cuán realista es la proyección.

García Villacorta es el más cercano a la visión oficial: considera las estimaciones de inversión privada «incluso conservadoras».

Recuerda además que la inversión privada representa el 80% de la inversión total y la pública el 20%, de modo que el Estado debe acompañar con reglas claras, marco jurídico estable e infraestructura.

Minería: oportunidad estratégica y dependencia externa

Si el MMM tiene un protagonista, es la minería. La inversión minera superaría los US\$ 7,000 millones en 2026 y el documento identifica 66 proyectos por más de US\$ 64,000 millones, con fuerte peso del cobre; el Ministerio de Energía y Minas se ha fijado como meta un avance de US\$ 40,000 millones en cinco años.

Para 2027 el MMM cuenta con Tía María, Reposición Ferrobamba, Pampa de Pongo, Corani y la optimización de Cerro Verde.

Entre 2028 y 2030 se iniciarían nuevos proyectos con compromisos por más de US\$ 20,000 millones, y a ello se suman iniciativas adjudicadas por APP —Bayóvar, El Algarrobo y la IEPA Sechura— cuyas inversiones comenzarían gradualmente en ese periodo.

La oportunidad tiene sustento en el mercado. El MMM proyecta un precio promedio del cobre de US\$ 5.90 por libra en 2026, frente a US\$ 4.51 en 2025, y consigna que en agosto el promedio

ya acumulaba US\$ 6.50. Detrás hay demanda estructural —transición energética, redes eléctricas, electromovilidad, centros de datos e infraestructura para inteligencia artificial—, pero también factores financieros y especulativos, como el adelanto de importaciones en EE. UU. ante posibles aranceles.

García Villacorta subraya el lado estructural. “El cambio de matriz energética asegura precios sostenidos, y el país se beneficia además de un récord de agroexportaciones de más de US\$ 15,000 millones”, dice y agrega un factor logístico: consolidar inversiones como el megapuerto de Chancay permitiría potenciar el PBI más allá del 4% proyectado.

La contracara es la dependencia. El propio MMM estima que una variación de 10 centavos de dólar por libra en el cobre mueve 0.10 puntos porcentuales el crecimiento del PBI, y que **un punto de crecimiento de China se traduce en 0.5 puntos para el Perú**.

Y el documento proyecta, precisamente, una

moderación gradual del gigante asiático: de 4.4% en 2027 a 3.8% en 2030.

Existe también una dependencia fiscal. La mejora del déficit en 2026 descansa en ingresos que crecerían 9.3% real por los altos precios de las materias primas; en 2027, en cambio, el MMM prevé que crezcan solo 3.2%, «en línea con la normalización de los precios de exportación». La bonanza minera financia el ajuste, pero no está garantizada para financiar la reforma.

Marthans advierte de un efecto colateral de la abundancia. Si una crisis internacional empuja capitales hacia economías más seguras, el Perú —«pequeñita, mínima, pero alternativa»— podría recibir un influjo que aprecie el tipo de cambio, un riesgo de «enfermedad holandesa» que obligaría a reaccionar.

García Villacorta añade otro flanco para la minería formal: la minería informal e ilícita, que trae consigo sicariato y delincuencia.

Cobre, oro y zinc sumaron cerca del 59% de las exportaciones de 2025: casi seis de cada diez dólares que vende el país provienen de tres metales.

La brecha entre proyección oficial y riesgos reales

La primera lectura del MMM es la del optimismo. El escenario base asume que el país crece 3.4% en 2026 y 2027, que El Niño costero se disipa desde el segundo semestre de 2027 y que el conflicto en Medio Oriente no escala.

En su defensa, el MEF recuerda que el consenso de mercado espera entre 3.0% y 3.5% para 2026 y entre 3.0% y 3.8% para 2027, y que sin el fenómeno climático el PBI de este año habría bordeado el 4%. La economía creció 3.0% en el primer semestre.

Pero la información climática que recoge el propio documento complica esa lectura. El ENFEN estima para el verano de diciembre de 2026 a marzo de 2027 una probabilidad de 43% de un Niño costero fuerte y de 41% de uno extraordinario; la NOAA eleva a 95% la probabilidad de un Niño global muy fuerte entre octubre y diciembre.

En los últimos 75 años el país solo registró dos eventos extraordinarios (1982-1983 y 1997-1998), con una duración promedio de 18 meses.

El MMM dimensiona ese riesgo en dos escenarios alternativos.

Un Niño extraordinario restaría 0.7 puntos porcentuales al crecimiento en 2026 y 0.6 en 2027; si además se intensifica el conflicto en Medio Oriente, la pérdida sería de 0.9 puntos en ambos años y el PBI crecería 2.5%.

Los ingresos fiscales caerían hasta S/ 5,000 millones y la deuda pública podría subir hasta 1.1 puntos del PBI.

Para Marthans, esa cuantificación se queda corta. Recuerda que los dos Niños extraordinarios del pasado le costaron al país entre 3 y 5 puntos de crecimiento y califica de «irreal» un impacto menor a un punto. Su lectura es que 2026 cerraría más cerca de 3.2% que de 3.4%, y que 2027 enfrenta tres choques que ningún gobierno controla: el financiero internacional, el sociopolítico y de seguridad, y el propio Niño. Su recomendación al sector privado es trabajar con escenarios: «ser buen empresario no es ser pesimista; ser buen empresario es ser predictor».

Mendoza va por la misma línea. Sostiene que el MMM presenta varios escenarios pero tiende a privilegiar el más optimista: un Niño manejable, medidas de prevención aplicadas con agilidad y un petróleo moderado. Sobre el crudo, lo ubica cerca de los US\$ 100 por barril, mientras que el MMM asume un WTI de US\$ 80 en 2026 y US\$ 75 en 2027. Recuerda que el Perú importa unos 300,000 barriles diarios de combustibles y que Petroperú funciona «a media máquina». Y le preocupa que, del presupuesto de unos S/ 3,000 millones para atender El Niño, el 90% esté en el gobierno nacional y sea mínimo lo asignado a regiones y municipios, la primera línea de respuesta.

García Villacorta es el contrapunto: juzga alcanzable el 3.4% por la resiliencia de la economía, aun admitiendo que El Niño golpeará hacia fin de año y en el primer trimestre de 2027.

Crecimiento del PBI según escenario



Fuente: MEF, MMM 2027-2030 (escenarios de riesgo). Elaboración: Microfinanzas.

El problema fiscal detrás del crecimiento

El MMM promete una senda fiscal ordenada. El déficit bajaría de 2.2% del PBI en 2025 a 1.8% este año, 1.4% en 2027 y 1.0% desde 2028; la deuda pública quedaría en 29.3% del PBI en 2027 y en 27.7% en 2030, por debajo del umbral legal de 30%. Sobre el papel, es el prestigio fiscal peruano de siempre. En la práctica, el ajuste se apoya en tres supuestos delicados.

Déficit fiscal del SPNF (% del PBI): la senda de consolidación del MMM

REGLA DE MEDIANO PLAZO:
1.0% DEL PBI

Fuente: MEF, MMM 2027-2030.
Elaboración: Microfinanzas.



Ingresos que dejan de crecer. Los ingresos fiscales crecerían 9.3% real en 2026 por los precios de las materias primas, 3.2% en 2027 y 3.4% en promedio entre 2028 y 2030, alrededor de 19.1% del PBI.

• **Un gasto que debe bajar mientras se vuelve más rígido.** El gasto no financiero crecería 1.7% real

en 2027 y descendería a 18.5% del PBI en 2030, por debajo del 19.9% de 2011-2019; el gasto corriente caería a 14.1% del PBI en 2027, su nivel más bajo en una década.

• **Una ley de consolidación fiscal pendiente.** Mientras no se apruebe, el MMM se elabora con los parámetros vigentes (déficit de 1.0% y deuda

de 30% del PBI). El propio documento admite que, de asumirse la totalidad de las medidas de gasto aprobadas por el Legislativo, déficit y deuda seguirían una senda ascendente y superarían esos límites.

El país llega con colchones, que los especialistas destacan como su principal defensa ante un shock:

Fortaleza	Dato	Fuente
Reservas internacionales netas	Cerca de 30.0% del PBI (más de US\$ 100,000 M)	Marthans
Deuda pública	29.3% del PBI en 2027; 27.7% en 2030	MMM
Fondo de Estabilización Fiscal	US\$ 3,220 M (0.9% del PBI), a junio de 2026	MMM
Líneas de crédito contingentes	US\$ 2,100 M, de los cuales US\$ 1,700 M para desastres naturales	MMM
Capitalización bancaria	Casi el doble de lo exigido por la Ley de Bancos	Marthans
Balanza comercial	Superávit cercano a US\$ 45,000 M en los últimos 12 meses	García Villacorta

Fuente: MEF, MMM 2027-2030, y especialistas. Elaboración: Microfinanzas

Con ese blindaje, Marthans sostiene que el país enfrentaría una crisis internacional mucho mejor parado que en 2008.

García Villacorta ve las metas fiscales «superables» y subraya que la deuda de 29% del PBI está muy lejos del ratio de 60% que se recomienda técnicamente.

La advertencia es que los colchones amortiguan un shock, pero no financian por sí solos una reforma.

El Consejo Fiscal, cuya opinión no vinculante acompaña al MMM, puso el acento —según la síntesis del MEF— en evitar nuevas iniciativas legislativas con impacto fiscal en el corto plazo

y en materializar medidas que eleven de forma permanente los ingresos y optimicen el gasto en el mediano plazo, además de advertir riesgos sobre las proyecciones. El MEF respondió que comparte esas preocupaciones. Es un dato que importa: el debate ya no es si hay un problema fiscal de fondo, sino quién lo resuelve y con qué votos.

La presión del gasto público y la baja recaudación

El MMM dedica un diagnóstico inusualmente franco al origen del problema. Entre 2021 y 2025 se publicaron 248 leyes con impacto fiscal adverso, más del triple del promedio de 78 registrado entre 2006 y 2021; 199 de ellas, cerca del 80%, elevaron el gasto, sobre todo en remuneraciones y pensiones. El costo pasó de S/ 3,500 millones en 2022 a S/ 30,000 millones en 2026 y llegaría a unos S/ 50,000 millones anuales desde 2027 de no mediar correctivos, con

incrementos adicionales de al menos S/ 10,000 millones por año.

El efecto es un desplazamiento: la inversión pública, la más productiva, pierde espacio frente al gasto corriente, que es fijo. Mendoza lo explica con un ejemplo simple: como el gasto corriente ya está contratado, «¿por dónde ajustas? Por el gasto de inversión». El economista atribuye el origen del

problema a un fallo del Tribunal Constitucional que dio al Congreso iniciativa de gasto, lo que compara con un «cheque en blanco», y afirma que el Congreso triplicó su presupuesto en tres años.

Menciona dos normas emblemáticas: la restitución de la cédula viva para militares y policías y las pensiones de S/ 3,500 para docentes jubilados. Reconoce que las pensiones bajas son injustas,

Indicador	Punto de partida	Situación actual
Inversión en el presupuesto no financiero	28.5% (2023)	22.3% (2026)
Gasto corriente en el presupuesto no financiero	68.7% (2023)	74.3% (2026)
Costo anual de leyes de gasto	S/ 3,500 M (2022)	S/ 30,000 M (2026); S/ 50,000 M (2027)
Inversión pública, crecimiento real	1.2% (2026)	0.5% (2027, gobierno general)

Fuente: MEF, MMM 2027-2030. Los S/ 50,000 millones corresponden a un escenario sin acciones correctivas.

pero advierte del «efecto espejo»: cada beneficio sin financiamiento genera reclamos de otros sectores.

García Villacorta añade que el MMM no contempla el impacto de esas normas y explica que el Colegio de Economistas de Lima presentó dos demandas de inconstitucionalidad. Señala que el Tribunal Constitucional ya aclaró, hacia adelante, que el Congreso no tiene iniciativa de gasto, pero que era necesario actuar contra estas «bombas de tiempo» heredadas.

El otro lado del desbalance es la recaudación. Los ingresos fiscales alcanzarían 19.4% del PBI en 2026,

frente a 29.9% en América Latina y 40.3% en la OCDE. Marthans recuerda que el MEF calcula el costo del incumplimiento por evasión y elusión en casi 10 puntos del PBI y lo vincula con la informalidad. Mendoza habla de una recaudación tributaria de 14% a 15% del PBI —una medida más estricta que la de ingresos fiscales totales del MMM— y sostiene que con ella no se puede financiar un sistema de salud ni de educación adecuados.

Aquí el MMM promete: no ampliar los gastos tributarios, derogar los que venzan y crear una comisión para mejorar el cumplimiento del IGV y del Impuesto a la Renta, simplificar el sistema

y modernizar la Sunat, todo «sin incrementar las tasas impositivas». Para 2027, los gastos tributarios se concentrarían en beneficios de aplicación general (34.5%), el sector agropecuario (28.2%) y la intermediación financiera (15.0%).

Mendoza cita el régimen agrario conocido como Ley Chlimper, cuyo costo estima en S/ 20,000 millones en diez años, y sostiene que la reforma tributaria es sobre todo un tema de voluntad política: hay que estar dispuesto a «pisarle los callos» a sectores con poder económico. Marthans va más lejos y cuestiona que se hable poco de cobrar las deudas tributarias que grandes empresas han judicializado.

Productividad e informalidad: la reforma pendiente

El MMM sitúa la productividad como la brecha central del país. La productividad laboral del Perú equivale a alrededor del 27% del promedio de la OCDE y se ubica entre las más bajas de América Latina. Y el bienestar no acompaña: la pobreza monetaria fue de 25.7% en 2025, por encima del nivel prepandemia de 2019. El documento reconoce, además, que la informalidad es un lastre para el crecimiento. Con cifras que conviene tener presentes:

- El empleo informal bajó de 77.1% en 2010 a 70.2% en 2025, pero sigue lejos del 47.4% del promedio latinoamericano.
- Alcanza 94.8% en el ámbito rural y 64.5% en el urbano; va de 88.6% en Cajamarca a 57.0% en Lima Metropolitana y Callao.
- En las microempresas, que concentran 70.4% del empleo privado, el 89.8% de los trabajadores es informal.
- Según un estudio citado por el MEF, un aumento de

1% en la informalidad reduce el crecimiento del PBI per cápita en 0.70% de forma directa y hasta 1.36% si se incorpora el efecto sobre la productividad.

A ello se suma el problema del financiamiento. El crédito al sector privado fue 35.8% del PBI en 2025, por debajo del 42.0% de 2019 y muy lejos de Brasil (75.1%) o Chile (102.1%); en 2024, una pequeña empresa pagaba 26.6% de interés frente a 8.2% de una grande.

¿Cuál es la respuesta? El MMM anuncia comisiones —de productividad e inclusión social, de acceso al financiamiento, de calidad del gasto y de cumplimiento tributario— y reconoce que la mayoría de las medidas requiere consenso en el Legislativo. Es una agenda, más que un plan con metas. Los especialistas la ven insuficiente si no se atacan las raíces.

Marthans sostiene que la informalidad no es solo un asunto de costo laboral: tiene un componente de racionalidad básica. Cuando se le pregunta a un

informal por qué no tributa, responde «¿a cambio de qué?». Su propuesta es una hoja de ruta de mediano plazo, consensuada políticamente, y una reingeniería integral del Estado pensada no a cinco años, sino a 15, 20 o 30. Agrega dos reformas que apuntan a la productividad: dar rango constitucional e independencia a Indecopi, dado que, según la OCDE, más del 60% de los cinco principales sectores está concentrado en cinco grupos económicos, y facilitar la entrada de bancos digitales, dos de los cuales —dice— tienen aprobada su organización y están a portas de operar.

García Villacorta pone el acento en las Mypes, que son el 98% de las unidades empresariales, y en la seguridad: sin ella, afirma, «no hay inversión privada». Marthans coincide en que la extorsión golpea sobre todo a la micro y pequeña empresa y ve con buenos ojos el apoyo externo, como el «Escudo de las Américas», siempre que la decisión sea soberana. Mendoza, por su parte, pone el foco en dos cuellos de botella de gestión: la corrupción y la coordinación con gobiernos regionales y locales.

Qué dicen los economistas: coincidencias y diferencias

Coincidencias. Los tres reconocen la solidez macroeconómica del país. Marthans cita las reservas, la baja deuda y la banca capitalizada; Mendoza valora un tipo de cambio estable y la continuidad de Julio Velarde en el BCRP; García Villacorta recuerda que el Perú exhibe los mejores indicadores macroeconómicos de la región en lo que va del siglo. Los tres ven, además, la base tributaria como un problema estructural, ya sea por informalidad, exoneraciones o evasión. Mendoza y García Villacorta identifican como riesgo inmediato las leyes de gasto sin financiamiento. Y ninguno cree que el crecimiento, por sí solo, resuelva el problema.

Diferencias. La más visible es de tono. García Villacorta destaca la «calidad técnica» del equipo económico y considera que las líneas maestras son correctas; le faltaría respaldo político para viabilizarlas. Mendoza es más escéptico: sobre la lucha contra la corrupción se declara «altamente escéptico» por el peso político

que, a su juicio, mantienen sectores infiltrados en el Ejecutivo y el Legislativo. Marthans, por su parte, apunta a una falla de treinta años: los ministros de turno hablaron de reducir o reasignar gasto, pero ninguno de reconstruir los ingresos tributarios.

También difieren en el horizonte de riesgo. García Villacorta propone equilibrio pragmático entre China y EE. UU. y ve en Chancay una oportunidad. Marthans mira más lejos: el déficit y la deuda de EE. UU. y del G7 —con un déficit estadounidense de 6% a 7% del PBI y una deuda superior a 125% del PBI, según sus cifras— podrían encarecer el crédito global y precipitar una recesión. «Nadie lo sabe, pero el riesgo está», dice. Mendoza suma un ángulo de largo plazo: discutir cómo diversificar las reservas del BCRP, por ejemplo con más oro u otras monedas, frente a la vulnerabilidad por las tasas de EE. UU.



Fuente: iStock

Tema	Juan José Marthans	Armando Mendoza	Arturo García Villacorta
Crecimiento 2026-2027	Proyección optimista; 2026 más cerca de 3.2%; rango de 3.4% a 2.5% «difícil de observar»	Cifras «bastante optimistas»; el MMM privilegia el escenario más favorable	3.4% alcanzable por la resiliencia; la inversión privada podría superar lo previsto
Principal riesgo	Tres choques: financiero internacional, sociopolítico y de seguridad, y El Niño	Niño, petróleo caro y Petroperú; gasto de El Niño centralizado	Leyes de gasto sin financiamiento (cédula viva, pensiones docentes)
Cuentas fiscales	Reconstruir ingresos tributarios; atacar la informalidad	Recaudar y gastar mejor; voluntad política frente a exoneraciones y evasión	Deuda de 29.0% del PBI; respaldo político para revisar exoneraciones y combatir evasión
Reforma de fondo	Reingeniería del Estado a 15-30 años; Indecopi independiente; bancos digitales	Lucha contra la corrupción; coordinación con regiones y municipios	Competitividad de las Mypes; convertir crecimiento en desarrollo social
Seguridad y «Escudo de las Américas»	Buena noticia, con decisión soberana	No abordó el tema	Oportuno y estratégico; sin seguridad no hay inversión

Fuente: intervenciones de los especialistas. Elaboración: Microfinanzas

Escenarios 2027-2030: oportunidades y riesgos

Las oportunidades son concretas: una cartera de APP por US\$ 34,000 millones por adjudicar, un ciclo de inversión minera con proyectos ya en construcción, términos de intercambio en máximos, el ingreso de bancos digitales que podría abaratar el crédito, y una cooperación en seguridad que, si se traduce en resultados, protegería a las Mypes y a la inversión formal.

Los riesgos también lo son: un Niño de magnitud extraordinaria con un presupuesto de atención concentrado en el gobierno nacional; un petróleo por encima de lo previsto; ingresos fiscales que se normalizan justo cuando el gasto es más rígido; y un contexto financiero internacional que, según Marthans, no permite descartar una recesión.

Lectura de conjunto. Conviene distinguir entre lo que el Gobierno controla y lo que no. Marthans lo dice sin rodeos: ninguno de los tres frentes de riesgo que identifica —el financiero internacional, el sociopolítico y El Niño— depende de este ni de ningún otro gobierno. En cambio, tres variables sí son de decisión interna: cuánto gasto sin financiamiento se permite, si se avanza en ingresos permanentes y qué tan rápido y bien se ejecutan la inversión y la

respuesta a la emergencia. Sobre esas tres se juzgará la credibilidad del MMM en los próximos dos años.

Para los próximos meses, hay cinco señales que conviene seguir:

- Los comunicados del ENFEN sobre la magnitud del Niño costero y el avance de la ejecución del gasto de emergencia, incluidas las transferencias a regiones y municipios.
- La suerte de las demandas de inconstitucionalidad contra la cédula viva y las pensiones docentes, y la eventual aprobación de la ley de consolidación fiscal.
- La cotización del cobre y la evolución de la economía china.
- El ritmo de adjudicación de APP y de inicio de los grandes proyectos mineros.
- El resultado de las comisiones anunciadas sobre productividad, financiamiento, calidad del gasto y cumplimiento tributario.

El MMM 2027-2030 es, en lo esencial, un documento

serio. Reconoce la magnitud del problema fiscal, cuantifica los riesgos de El Niño y de Medio Oriente, y se compromete a no ampliar exoneraciones ni subir tasas. Es también un documento que necesita que las cosas salgan bien: que el Niño se disipe a tiempo, que el cobre no ceda, que el Congreso no vuelva a aprobar gasto sin fuentes y que las reformas más difíciles consigan votos.

Pero incluso si todo sale según lo previsto, el resultado sería un país que crece 4% con un empleo informal de 70%, una productividad laboral equivalente a una cuarta parte de la OCDE, una recaudación que sigue muy por debajo de la región y una pobreza que todavía supera el nivel de 2019. Ese es el punto que conecta a los tres economistas consultados: la macroeconomía está bien parada; la economía real y el Estado, no.

García Villacorta lo resume como la necesidad de «convertir el crecimiento en verdadero desarrollo social». Marthans lo plantea como un cambio de horizonte: pensar la reingeniería del Estado en 15, 20 o 30 años, no en un quinquenio. Y Mendoza lo traduce en una advertencia política, «no podemos permitirnos otra media década perdida».

Escenario

- A. Consolidación con viento a favor (base MMM)
- B. Ciclo con tropiezos (riesgo del MMM)
- C. Estrés externo y financiero (advertencia de Marthans)
- D. Impulso adicional (planteado por García Villacorta)

Qué tendría que pasar

- El Niño se disipa desde el segundo semestre de 2027; el cobre se mantiene alto; no hay escalada en Medio Oriente; se aprueba la consolidación fiscal
- Niño extraordinario en el verano de 2027, con o sin escalada del conflicto en Medio Oriente
- Alza de tasas y de la deuda en EE. UU. y el G7; caída bursátil; fuga hacia activos seguros
- Promoción activa de inversión, cobre sostenido y mayor uso de Chancay

Qué implicaría

- PBI de 3.4% en 2027 y 4.0% promedio en 2028-2030; déficit de 1.4% a 1.0%; deuda de 29.3% a 27.7% del PBI
- PBI de 2.8% en 2027, o 2.5% con escalada; ingresos menores entre S/ 2,000 y 5,000 M; deuda hasta 1.1 puntos del PBI sobre el base
- El MMM no lo cuantifica. Sí estima que una depreciación de 10.0% elevaría la deuda entre 1.2 y 1.5 puntos del PBI; el Perú llegaría con reservas cercanas a 30.0% del PBI
- Crecimiento por encima del 4.0% proyectado y una inversión privada superior a la prevista

Fuente: MEF, MMM 2027-2030, e intervenciones de los especialistas.
Elaboración: Semana Económica. Los escenarios C y D no están cuantificados en el MMM.

El crecimiento es la condición necesaria. El desarrollo exige que ese crecimiento se traduzca en formalidad, ingresos públicos y servicios que la gente perciba.



Fuente: iStock

El desafío económico del Perú no solo está en recuperar mayores tasas de expansión, sino en convertir ese crecimiento en empleos formales, mejores servicios públicos y oportunidades visibles para los ciudadanos.

OPINIÓN

LA PREVENCIÓN TAMBIÉN
FORMA PARTE DEL
EMPRENDIMIENTO

Por José Callegari,
Líder del programa Contigo Emprendedor BCP



“El Fenómeno El Niño nos recuerda que existen circunstancias que escapan a nuestro control. Lo que sí podemos controlar es la forma en que nos preparamos para enfrentarlas. Cada medida preventiva, por pequeña que parezca, suma. Cada decisión tomada a tiempo puede evitar pérdidas mayores en el futuro”

Cuando escuchamos hablar del Fenómeno El Niño, solemos pensar en lluvias intensas, interrupción de vías, inundaciones o desastres naturales. Sin embargo, para miles de emprendedores, sus efectos también pueden sentirse de otras maneras: menor afluencia de clientes, retrasos en la entrega de productos, problemas de abastecimiento, daños en infraestructura o **dificultades para mantener la operación diaria de un negocio**.

Frente a este escenario, existe una lección que vale la pena recordar: esperar a que los problemas ocurran suele ser más costoso que prepararse para ellos.

Los emprendedores están acostumbrados a tomar decisiones todos los días. Evalúan cuánto invertir, qué productos ofrecer, cómo atraer más clientes o cuándo expandir su negocio. Sin embargo, muchas veces la gestión de riesgos queda relegada a un segundo plano. La urgencia de las ventas, la operación diaria y las múltiples responsabilidades hacen que **la prevención parezca algo lejano o incluso prescindible**. Pero la experiencia demuestra que anticiparse marca una diferencia importante.

No es necesario contar con grandes recursos para empezar a prepararse. De hecho, algunas de las acciones más valiosas son también las más sencillas.

Identificar los riesgos que podrían afectar al negocio, asegurar el respaldo de información importante, revisar el estado de equipos e instalaciones, contar con proveedores alternativos o disponer de un pequeño fondo para contingencias son medidas que pueden **ayudar a enfrentar periodos de incertidumbre con mayor tranquilidad**.

La preparación también implica hacerse preguntas simples pero fundamentales. ¿Qué pasaría si el local no pudiera operar durante algunos días? ¿Cómo se mantendría la comunicación con los clientes? **¿Existe una alternativa para seguir vendiendo?** ¿Qué actividades son indispensables para continuar funcionando? Responder estas preguntas antes de que ocurra una emergencia permite actuar con mayor rapidez cuando surgen imprevistos.

Otro aspecto importante es entender que la prevención no solo protege al negocio, sino también a las personas que dependen de él. Detrás de cada emprendimiento hay familias, colaboradores, proveedores y clientes. Cuando un negocio logra mantenerse en marcha durante momentos difíciles, también **contribuye a la estabilidad económica de quienes forman parte de su entorno**.

En ese sentido, prepararse no debe verse como

una reacción de corto plazo frente a un fenómeno específico. Más bien, es **una práctica que fortalece la sostenibilidad del negocio en el tiempo**. Los desafíos pueden adoptar distintas formas: eventos climáticos, cambios económicos, interrupciones logísticas o situaciones inesperadas del mercado. La capacidad de adaptación será cada vez más importante para cualquier emprendedor.

A menudo se piensa que los negocios más fuertes son aquellos que tienen más recursos. Sin embargo, la experiencia muestra que muchas veces los emprendimientos que mejor superan las dificultades son los que lograron anticiparse, organizarse y actuar con previsión. **La diferencia no siempre está en el tamaño, sino en la preparación**.

El Fenómeno El Niño nos recuerda que existen circunstancias que escapan a nuestro control. Lo que sí podemos controlar es la forma en que nos preparamos para enfrentarlas. Cada medida preventiva, por pequeña que parezca, suma.

Cada decisión tomada a tiempo puede evitar pérdidas mayores en el futuro. Porque **cuando se trata de proteger un negocio, la prevención no es un gasto adicional**. Es una de las inversiones más inteligentes que un emprendedor puede hacer.

Ninguna región escapa: EL PERÚ ELIGIÓ A MÁS 13 MIL AUTORIDADES EN UN MAPA SIN RIESGO BAJO DE CORRUPCIÓN

El primer Índice de Riesgos de Integridad Subnacional del IPE revela que 22 de las 25 regiones están peor que en 2019 y que las de riesgo alto o muy alto pasaron de 3 a 10. Tumbes se desplomó del nivel medio al extremo. Un exministro y un exviceministro del MEF explican qué hay detrás y qué deberían hacer los nuevos gobernantes desde enero.

Ninguna. De las 25 regiones del Perú, ni una sola alcanza hoy un nivel bajo de riesgo de corrupción y mala gestión pública.

Tacna, la mejor ubicada, obtuvo 6.49 puntos sobre 10: a apenas 0.11 del umbral. En 2019, cuatro regiones sí lo superaban; el año pasado, todavía eran dos.

Es el hallazgo más visible del Índice de Riesgos de Integridad Subnacional (IRIS 2026), un nuevo termómetro que el Instituto Peruano de Economía (IPE) presentó en septiembre. Detrás hay un deterioro casi general: el puntaje promedio nacional (5.4) es el más bajo de la serie iniciada en 2019; 22 de las 25 regiones están peor que entonces y solo Tacna, Pasco y Puno mejoraron. Y en apenas un año, entre las ediciones 2025 y 2026, las regiones en riesgo alto o muy alto pasaron de 4 a 10: cuatro de cada diez.

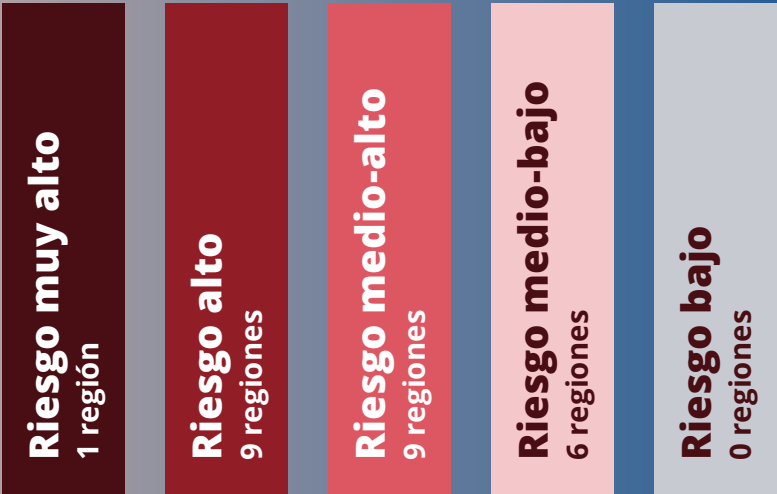
El diagnóstico llega cuando más puede pesar. En octubre el país eligió a más de 13 mil autoridades regionales, provinciales y distritales que gobernarán hasta 2030 y recibirán el mando en enero de 2027. Heredan una cartera con rasgos que el índice documenta con cifras: seis de cada diez proyectos de inversión están paralizados o abandonados, más de un tercio de las contrataciones se adjudica a un único postor y apenas 18% de los adultos aprueba a su gobierno regional.

No es un problema menor. La Contraloría estimó en S/ 24 mil millones las pérdidas por corrupción e inconducta funcional en 2023, y el Perú ocupa el puesto 130 de 180 en el Índice de Percepción de la Corrupción de Transparencia Internacional, por detrás de Argentina (104) y Colombia (116). Para Luis Miguel Castilla, presidente de Hágase Instituto y exministro de Economía y Finanzas, la desconfianza ciudadana tiene una explicación concreta.

“Esta falta de confianza de la población hacia la autoridad justamente se refleja porque se prometen presupuestos enormes, se anuncian, pero la población no lo ve. Y cuando uno se pregunta por qué este divorcio entre la asignación de recursos y el bienestar, es porque mucho se pierde en prácticas dolosas, en corrupción, y esto es un tema que se ha venido agudizando”, opinó.

Nivel de riesgo de integridad por región

IRIS 2026. PUNTAJE DEL 0 AL 10



Puntaje promedio nacional **5.4**

Nota: Lima* incluye Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao. A menor puntaje, mayor riesgo de integridad. Los niveles de riesgo son fijos para todos los años, definidos entre el puntaje mínimo (3.70) y máximo (7.32) del periodo 2019-2026.

Fuente: IPE.

IRIS 2026 en ocho cifras

0

regiones en riesgo bajo
(4 en 2019)

10 de 25

en riesgo alto o muy alto
(3 en 2019)

22 de 25

regiones peor que en 2019

5.4

puntaje promedio nacional,
el más bajo de la serie

62.1%

de los proyectos,
paralizados o abandonados

35.1%

de las contrataciones, con
un solo postor

16.7%

del gasto anual se ejecuta
en diciembre

18.0%

aprueba la gestión de su
gobierno regional

Un termómetro de riesgos, no un conteo de delitos

Conviene una precisión antes de seguir: el IRIS no cuenta actos de corrupción cometidos. Mide condiciones, es decir, prácticas que, cuando se acumulan, abren la puerta al mal uso del dinero público. Se construye con 14 indicadores repartidos en dos pilares de siete. El primero, Gestión pública y eficiencia administrativa, responde a cómo se gasta el dinero: obras paralizadas, contrataciones directas, postor único, compras menores a 8 UIT y gasto concentrado en diciembre. El segundo, Desempeño institucional y control de la corrupción, mira qué tan bien funcionan las instituciones: aprobación y confianza ciudadana, denuncias, sentencias y resolución de expedientes penales.

Cada región recibe un puntaje de 0 a 10, donde cero es el mayor riesgo, y se ubica en uno de cinco niveles de igual amplitud (0.72 puntos), fijos para toda la serie 2019-2026. Son 25 regiones porque Lima se divide en Lima* (Lima Metropolitana y el Callao) y Lima Provincias.

Martin Valencia, gerente de Estudios Económicos del IPE, insistió en el alcance

del instrumento. “Es un índice que evalúa las prácticas, los riesgos que facilitan o dificultan la corrupción y el mal manejo de dinero público. No es un índice de corrupción propiamente dicho en el sentido de que las regiones que les va peor tienen más actos de corrupción y las que están mejor tienen menos, sino de qué condiciones hay que pueden permitir abrir espacios para actos de corrupción o mal manejo de dinero público”, afirmó.

Los autores añaden dos cautelas: dentro de cada nivel las diferencias de puntaje son pequeñas, por lo que las regiones deben leerse como grupo y no como un orden; y los cambios de nivel deben interpretarse junto con el puntaje, porque dos regiones casi idénticas pueden quedar a ambos lados de un corte. El IRIS llega, además, a un terreno con poca oferta de mediciones. El Índice de Riesgos en la Inversión Pública de la Contraloría se publicó una sola vez, en 2024, y fue discontinuado; el índice de eficiencia en la inversión regional de Videnza también dejó de elaborarse y publicarse a septiembre de 2026. A ellos se suman el índice de capacidad preventiva de la PCM y el de gestión de inversiones del MEF.

“Creo que el IRIS suple un vacío de información. Usualmente, cuando uno ve este tipo de temas, ha ido a la información de la Contraloría General de la República, que tiene unas mediciones en conducta funcional; pero esto no mide eso, esto es otra cosa distinta, creo que es mucho más preciso y más informativo lo que ustedes están haciendo”

Luis Miguel Castilla, presidente de Hágase Instituto



Fuente: iStock

El año en que el mapa se oscureció

Basta comparar las fotos de 2019 y 2026. Hace siete años, 15 de las 25 regiones estaban en niveles de riesgo bajo o medio-bajo; hoy son seis. La distribución se desplazó edición tras edición hacia el lado del riesgo: en 2024 el grueso se concentraba en el nivel medio-alto y en 2026, de un año a otro, las regiones en riesgo alto subieron de 3 a 9. De las 25 regiones, 21 retrocedieron frente a 2025. Valencia lo presentó como el mensaje central del análisis en el tiempo.

“Un mensaje crucial que queremos dar del análisis en el tiempo que hemos hecho es cómo ha habido un pase de regiones que se concentraban más en riesgos bajos o medio bajos y ahora más en riesgos altos. [...] Si lo vemos en el puntaje que nosotros calculamos, 22 de las 25 regiones tienen un puntaje menor del que tenían en el 2019: entonces es un deterioro general de los riesgos de integridad en todas las regiones en todo el país”, dijo el gerente de Estudios Económicos del IPE.

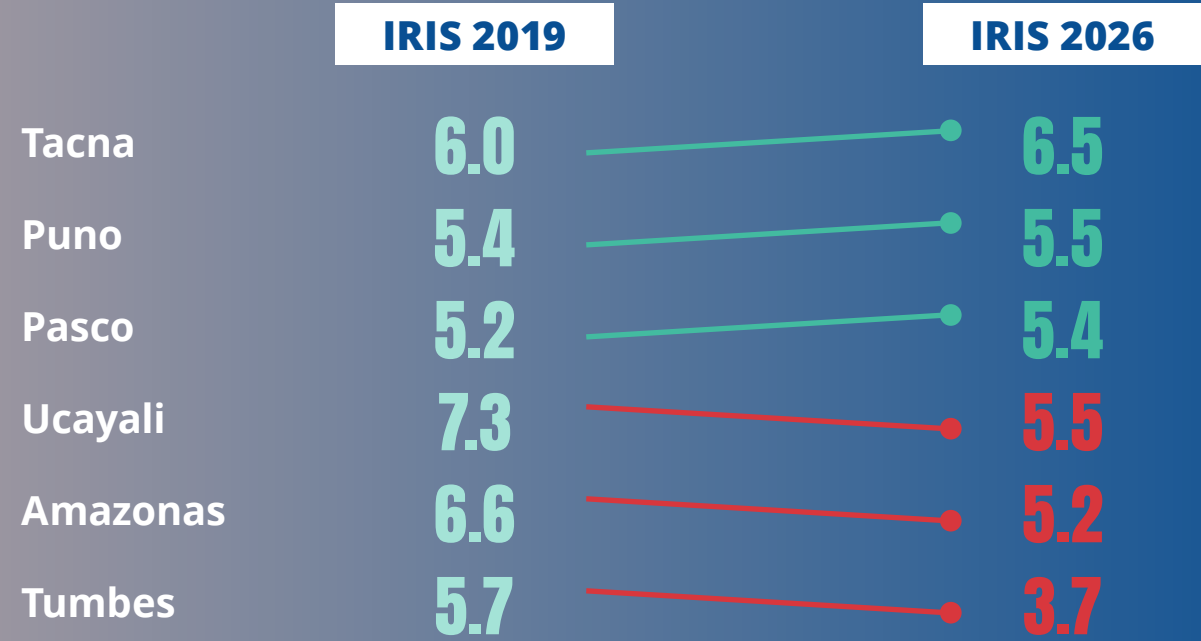
El deterioro es, sobre todo, institucional. El pilar de Desempeño institucional tiene un puntaje promedio de apenas 4.3 sobre 10, luego de caer de forma casi ininterrumpida desde 5.9 en 2020, y allí hay 12 regiones en riesgo alto o muy alto, con Ayacucho, Huancavelica y Madre de Dios en el nivel más severo. En gestión pública el promedio es 6.4, también menor al de 2019 y al de 2025 (6.6), y solo Tumbes figura entre los dos niveles críticos.



Evolución de puntajes

22 de 25
regiones empeoraron
frente a 2019

Fuente: IPE.



Número de regiones por nivel de riesgo según año de análisis IRIS

	2019	2021	2024	2026
Riesgo muy alto 3.70 - 4.42	0	0	0	1
Riesgo alto 4.42 - 5.15	3	3	4	9
Riesgo medio-alto 5.15 - 5.87	7	9	12	9
Riesgo medio-bajo 5.87 - 6.60	11	11	6	6
Riesgo bajo 6.60 - 7.32	4	2	3	0

Entre 2019 y 2026, las regiones en los niveles de riesgo alto y muy alto pasaron de 3 a 10.

Fuente: IPE.

Tumbes: la caída más profunda del país

En 2019, Tumbes tenía 5.7 puntos, un nivel medio-alto. Hoy tiene 3.7: perdió 2.0 puntos, el mayor retroceso del país, y es la única región en riesgo muy alto. Su distancia con Huancavelica, la siguiente (4.44), es de 0.7 puntos, la mayor brecha de toda la distribución. También cayó en competitividad: pasó del puesto 8 en 2019 al 16 en el INCORE 2026.

No hay un solo frente de falla. Tumbes registra el peor resultado del país en 5 de los 14 indicadores. Las contrataciones directas, sin concurso, saltaron de 0.6% en 2019 a 27.2% en 2025 y a 43.6% en 2026, casi diez veces el promedio nacional (4.6%). El 61.7% de sus contrataciones se adjudica a un solo postor y el 72.4% de sus proyectos de inversión está paralizado o abandonado. Solo 4.8% de sus adultos aprueba al gobierno regional y 6.5% a sus gobiernos locales: el piso nacional en ambos casos.

La lectura exige cuidado. Las sentencias por corrupción pasaron en Tumbes de 0.2 a 5.4 por cada mil trabajadores públicos, y el IPE las trata como señal de mayor incidencia. Pero José Carlos Chávez, exviceministro de Hacienda, elogió la construcción del índice y a la vez advirtió que ese tipo de indicadores admite otra interpretación.

“En otros países, cuando han hecho cambios de reelecciones permanentes a prohibiciones de reelección, lo que ha habido es que como hay cambios de alcaldes han aumentado las denuncias, y aumentan las denuncias y aumentan las percepciones de corrupción, y eso es algo deseable. En este caso nosotros ponderamos un poco que a más denuncias hay más corrupción, pero a veces más es una señal de transparencia”, sostuvo Chávez.

Tumbes no cae sola. Ucayali, que en 2019 tenía 7.3 puntos, prácticamente el máximo histórico del índice, bajó a 5.5, con una caída de 1.0 punto solo en el último año. Sus denuncias por corrupción se multiplicaron por ocho (de 2.6 a 21.5 por cada mil trabajadores públicos), la aprobación de su gobierno regional se redujo de 38.9% a 17.8% y la resolución de expedientes penales bajó de 62.5% a 31.6% de la carga judicial en doce meses. Amazonas pasó de 6.6 a 5.2 en el periodo, con denuncias multiplicadas por siete. En Tumbes, Ucayali y Amazonas el retroceso se explica sobre todo por el pilar institucional.

En el otro extremo, solo tres regiones superan su nivel de 2019, y sus avances tienen causas identificables. Tacna (+0.5 puntos, la mejora más grande del país)

duplicó la aprobación de su gobierno regional, de 13.6% a 26.2%, y la de sus gobiernos locales, de 27.7% a 42.2%, mientras que el valor de sus obras paralizadas o abandonadas bajó de 12.4% a 3.7% del total. Pasco (+0.2) redujo las adjudicaciones con un solo postor de 70.3% a 50.0% y Puno (+0.1) las recortó de 47.9% a 21.8% y elevó la aprobación de su gobierno regional de 12.3% a 25.3%. Ninguna llegó al nivel bajo, pero muestran que el rumbo no es irreversible.

¿Sirve un índice cuando se está en el fondo? Chávez planteó el dilema de los incentivos reputacionales. “Lo que mueve el comportamiento —eso es conocido en la literatura— es que nadie quiere ser último, ¿no es cierto?, por el lado reputacional. Claro, ahí tenemos un problema [...]: sí, nadie quiere ser último, pero también hay situaciones en las cuales, siendo último, pues ya no tengo nada que hacer; estoy muy lejos, tengo todas las maldiciones ahí en mi región, hay una especie de anomia de disfuncionalidad total. Pero más bien es el siguiente grupo, el siguiente grupo que sí tiene capacidades y que debería tener una respuesta frente a estos índices”, sostuvo el exviceministro de Hacienda del MEF.

Tumbes en cifras: del nivel medio-alto al riesgo muy alto

Indicador	2019	2025	2026	Perú 2026
Contrataciones directas (% del total)	0.6	27.2	43.6	4.6
Adjudicaciones a postor único (%)	64.4	50.4	61.7	35.1
Proyectos paralizados o abandonados (%)	53.7	71.2	72.4	62.1
Aprobación del gobierno regional (%)	13.5	8.5	4.8	18.0
Aprobación de gobiernos locales (%)	15.6	12.6	6.5	31.3
Confianza en instituciones de justicia y control (%)	43.0	50.1	38.8	25.4
Sentencias por corrupción (por mil trabajadores públicos)	0.2	n.d.	5.4	6.3

Sentencias de 2026 corresponden a datos de 2024.

Fuente: IPE, IRIS 2026, ficha regional de Tumbes.

Obras que no terminan

El indicador más contundente del pilar de gestión es también el más visible para el ciudadano. A diciembre de 2025, el 62.1% de los proyectos de inversión de gobiernos regionales y locales estaba paralizado o abandonado, según la metodología del Banco Mundial. En 22 de las 25 regiones esa proporción supera el 50%. Tumbes y Lima* (72.4%) lideran, seguidas de cerca por La Libertad (70.0%);

Tacna (43.3%) y Moquegua (44.5%) presentan los menores niveles. Frente a 2019, 23 regiones empeoraron.

El conteo acumulado de 2012 a 2025 muestra la magnitud: unos 32 mil proyectos paralizados (43% del total) y 14 mil abandonados (19%), frente a 20 mil cerca de concluir y 8 mil en desarrollo. Pero esas

obras detenidas equivalen solo al 9.4% del monto invertido, lo que sugiere que son mayormente pequeñas. A ello se suma un problema de información: al segundo trimestre de 2026, apenas 11.3% de las inversiones en ejecución tenía datos actualizados sobre su seguimiento y culminación. Valencia explicó por qué una obra detenida es una señal de alerta doble:

“Esto es un indicio de que hay por un lado ineficiencia, expedientes técnicos mal hechos que llevan luego a esta paralización/abandono; pero también es un riesgo de que se pueden haber estado dando procesos viciados desde un inicio y que han sido dirigidos de alguna manera a empresas contratistas que luego no tienen la intención de continuar la obra”

Martin Valencia, gerente de Estudios Económicos del IPE

Castilla coloca una parte de la responsabilidad en el sistema de control.

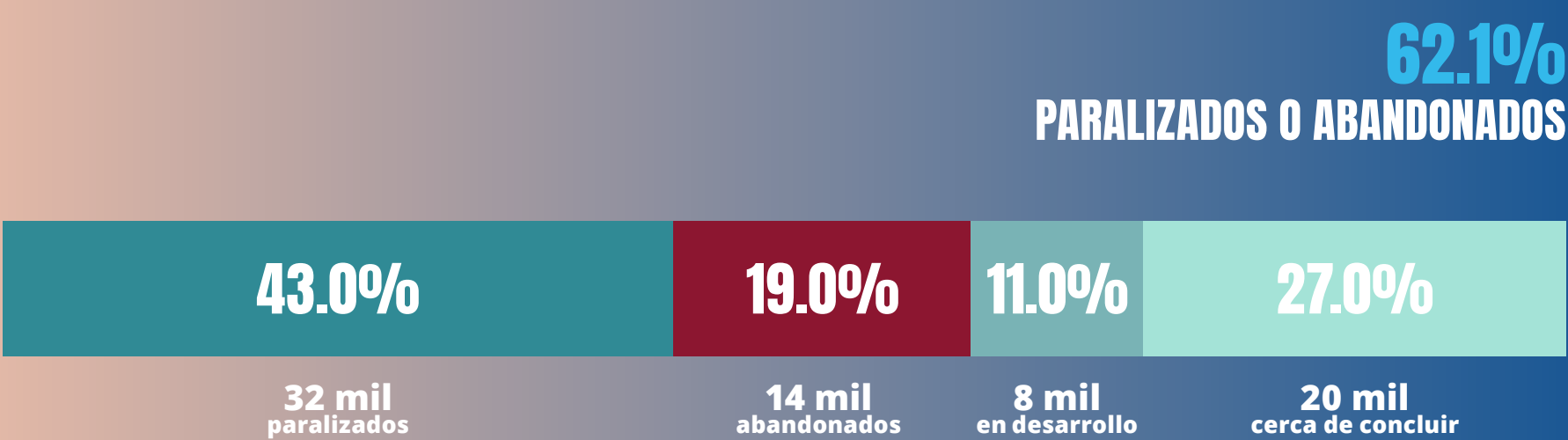
El IPE recoge un dato del Consejo Privado de Competitividad: entre 2017 y 2020, el 91.7% de las opiniones de la Contraloría sobre proyectos de APP versó sobre aspectos técnicos o de costos, fuera de

su ámbito de competencia. El informe cita también la Sentencia 193/2024 del Tribunal Constitucional, que acotó la potestad sancionadora del organismo.

“La Contraloría —y esto es de público conocimiento— ha sido en gran parte responsable no solamente de la inacción y la parálisis de obras,

sino que no ha logrado su función de velar por la legalidad en el uso de recursos públicos. Esto ha ocurrido principalmente porque ha transgredido sus competencias, a tal punto que el propio Congreso le quitó la capacidad sancionatoria y hubo un pronunciamiento del Tribunal Constitucional”, enfatizó Castilla.

Estado acumulado de proyectos subnacionales 2012–2025



Nota: porcentajes y cantidades redondeados, conforme al gráfico publicado.

Fuente: SIAF-MEF. Cálculos IPE según metodología del Banco Mundial. Resumen de composición acumulada a 2025.

Compras con pocos competidores

La segunda puerta que el índice vigila es la de las contrataciones. Las directas, que permiten prescindir de un concurso, son apenas 4.6% del total a nivel nacional, pero en 16 regiones se han más que duplicado desde 2019.

Las adjudicaciones a un único postor alcanzan el 35.1% y superan el 40% en 12

regiones: 61.7% en Tumbes, 53.3% en Loreto y 50.0% en Pasco, frente a 14.2% en Apurímac. El IPE reconoce que un postor único puede reflejar un mercado local pequeño o un bien especializado, pero advierte que la ausencia reiterada de competidores puede sugerir requisitos hechos a la medida de un proveedor. Chávez ve un problema de mercado, no de geografía:

“Está bien medir el postor único, pero en las carteras estratégicas las licitaciones de obras deberían hacerse con 4 a 6 postores. Ya no existe una justificación de barreras geográficas con la digitalización; existe un mercado consolidado de proveedores, pero cuando se ve el patrón de comportamiento por regiones se encuentra que los proveedores en una región son exactamente los mismos y el mercado no se amplía”

■ José Carlos Chávez, exviceministro de Hacienda del MEF

El tercer foco son las compras menores a 8 UIT, exentas de los procedimientos de selección. Pasaron de 17.9% de las contrataciones en 2018 a 24.9% en 2025 y en Moquegua alcanzan 62.1%, seguida de Madre de Dios (53.1%) y Tumbes (47.3%). Su uso intensivo abre espacio al fraccionamiento: dividir una compra grande en varias pequeñas para evitar el concurso. Castilla pide mirar a las municipalidades, que son las que más gastan en inversión y donde, dice, estos problemas se agravan.

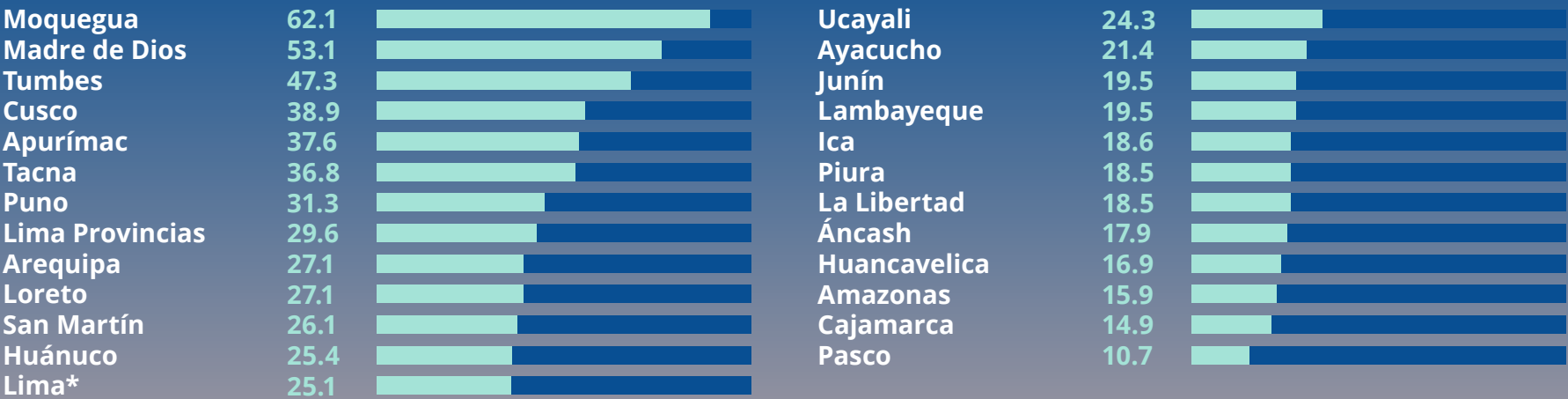
“Los gobiernos municipales en el país tienen, si uno ve el gasto de inversión pública, un monto superior

—a veces un 80% de recursos más que los gobiernos regionales—. Obviamente las competencias las tiene más el gobierno regional, son competencias distintas, pero ponerle el foco a los gobiernos municipales es importante porque muchos de los problemas reflejados en el índice se tienden a exacerbar”, consideró.

Un cuarto indicador, la atomización de proyectos, ofrece una señal mixta. A nivel nacional, el 14.3% de las inversiones tiene montos de hasta S/ 500 mil, menos que el 22.4% de 2019, pero Puno (34.6%) y Huancavelica (28.2%) siguen muy por encima y

cinco regiones aumentaron su proporción. Los proyectos pequeños pasan por menos requisitos de formulación y supervisión, y se pierden economías de escala que podrían cerrar brechas sociales. Para Castilla, el problema no se limita a las regiones. “Los cambios en el Invierte.pe ojalá apunten a tener proyectos de mayor calado, pero no solamente el Invierte.pe, sino todo el sistema de seguimiento del gasto: desde el presupuesto, la inversión y la programación —que es la parte más débil— para cerrar brechas, y no estos proyectitos que finalmente no se sabe qué brechas cierran y pueden ser mucho más susceptibles a prácticas dolosas”, señaló.

Compras menores (% del valor de las contrataciones totales)



Nota: Las compras menores corresponden a las órdenes de compra y/o servicios de hasta 8 UIT (en 2022, temporalmente se elevó el límite a 9 UIT). Este monto se relativiza entre la suma de las adjudicaciones según el régimen general, las compras bajo órdenes de acuerdo marco y su propio monto de compras menores.

Fuente: CONOSCE-OSCE. Cálculos IPE.

La fiebre de diciembre

Si el presupuesto se ejecutara de forma pareja, cada mes pesaría 8.3% del gasto anual en bienes, servicios y activos no financieros. En diciembre de 2025, los gobiernos subnacionales gastaron 16.7%: el doble. El pico llegó a 25.4% en Huánuco, 23.9% en Huancaavelica y 22.9% en Pasco. Lima fue la excepción positiva: bajó su concentración de 13.9% a 8.5%, lo que explica su leve mejora en el último año. El informe advierte que el cambio de autoridades de enero de 2027 puede incentivar una ejecución apresurada antes de que concluyan las gestiones actuales.

“Es un fenómeno que no solo se da en el Perú sino a nivel global y donde se

gasta más en bienes y servicios e inversión en la última parte del año, específicamente en diciembre. ¿Qué lleva esto? Sobrecostos, sobregastos, contrataciones apuradas donde no necesariamente porque gastes más en diciembre estés proveyendo mejores servicios públicos”, detalló Valencia. La raíz, según el IPE, es el incentivo de “usar o perder” el presupuesto. La evidencia sobre compras federales en Estados Unidos muestra que el gasto de la última semana del año fiscal multiplica por cerca de cinco el promedio semanal y que esos contratos obtienen peores calificaciones de calidad. Suecia y los Países Bajos habilitan el traspaso de saldos no ejecutados; Chile, en cambio, ató un incentivo remunerativo a metas de gasto fijadas por cada entidad y casi todos las cumplieron sin cambiar nada.

Ciudadanos que no creen y una justicia que no da abasto

Si la gestión pública mira hacia el gasto, el segundo pilar mira hacia la gente. Solo 18.0% de los adultos aprueba la gestión de su gobierno regional y 31.3% la de su municipalidad provincial o distrital. En diez regiones, la aprobación del gobierno regional no llega al 15%. El promedio de aprobación regional cayó de 27.2% entre 2015 y 2018 a 20.8% entre 2019 y 2022 y a 18.8% entre 2023 y 2025.

La confianza en al menos una institución de justicia y control bajó de 35.6% en 2019 a 25.4% en 2025. Y 6 de cada 100 ciudadanos que hicieron trámites ante gobiernos regionales o locales reportaron haber pagado una retribución informal en 2024.

Chávez defendió la inclusión de las percepciones, que a veces incomodan a los funcionarios. “Lo que hemos aprendido es que la percepción —por qué se establece internacionalmente como ustedes lo citan— es porque la percepción modifica conductas, ¿no es cierto? En este caso, si hay una percepción mala, digamos, hay poca confianza, va a haber pocas decisiones de inversión y ahí se genera incertidumbre”, consideró.

Del lado de la persecución penal, el cuadro es de acumulación. Las denuncias por corrupción subieron en 24 de las 25 regiones desde 2019 y el promedio nacional llegó a 10.9 por cada mil trabajadores públicos, más del doble que en 2018 (5.2). Las tasas más altas están en Ucayali (21.5) y Áncash (19.2). Las sentencias condenatorias aumentaron en 22 regiones, con Ayacucho (12.6) y Madre de Dios (12.4) duplicando el promedio nacional de 6.3. Pero la justicia no da abasto: solo 41.0% de la carga judicial penal se resuelve en un año y apenas 3 regiones superan la mitad. En 2024, la Procuraduría registró 57 mil casos de corrupción en trámite y el 60% solo había alcanzado la fase de investigación formalizada.

Esos indicadores judiciales, sin embargo, tienen límites que el propio Chávez señaló al comentar cómo se trata la resolución de expedientes penales y que podrían afinarse en próximas ediciones del índice.

“Algunos de estos expedientes entiendo que ustedes han considerado en bloque, me parece bien, pero se dice que por ejemplo los expedientes de familia, que son un gran volumen y un stock muy grande de expedientes, no se cierran hasta que los niños cumplan 18 años; entonces los jueces probablemente no se enfocan en esa resolución porque son aspectos que no dependen de ellos, por ejemplo”, opinó.

El mapa tiene sus paradojas. Loreto exhibe la mayor aprobación ciudadana del país (35.7% regional y 47.7% local) y la segunda menor tasa de denuncias (7.0), pero también la segunda mayor proporción de contrataciones con postor único (53.3%) y una de las más bajas resoluciones de expedientes penales (28.9%). Es la advertencia de que ninguna cifra, por sí sola, absuelve o condena a una región.

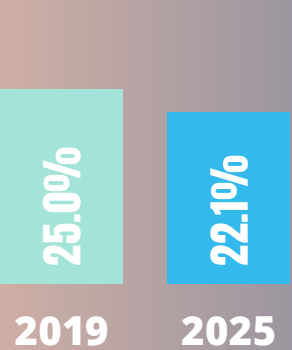
Chávez ve otra paradoja en tres regiones que figuran

en los niveles altos de riesgo (Áncash, Apurímac e Ica): sus percepciones son muy bajas aun cuando ha habido cambios objetivos sustantivos. “Son regiones en las cuales hace 20 años estaban en el grupo de las regiones pobres en términos de PBI per cápita y han pasado a ser regiones medias —no son Moquegua, pero están en el grupo de regiones medias—; un tremendo avance en relativamente pocos años gracias a la minería y al canon, y tienen las posibilidades de mejorar esas percepciones”, señaló.

% de personas que confían en instituciones

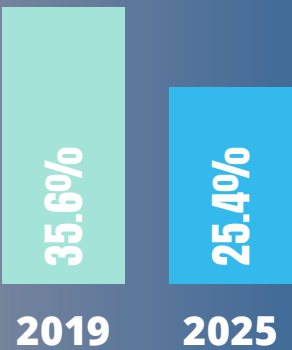
Políticas y de representación*

-2.9 Puntos porcentuales



Justicia y control**

-10.2 Puntos porcentuales

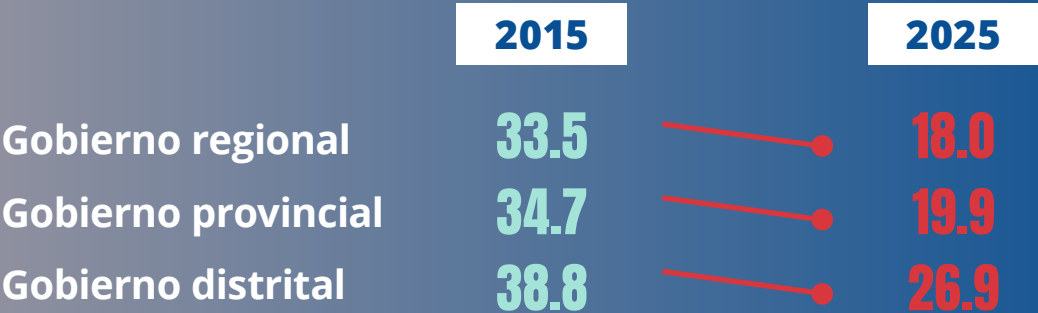


*/ Considera al Congreso, partidos políticos, Gobierno Regional, municipalidades provinciales y distritales.
**/ Considera a la PNP, Poder Judicial, Ministerio Público, Procuraduría Anticorrupción, Contraloría y Comisión de Alto Nivel Anticorrupción.

Percepción de la gestión pública subnacional

2015 VS 2025
(% DE LA POBLACIÓN ADULTA
QUE CONSIDERA QUE LA GESTIÓN
ES BUENA O MUY BUENA)

Fuente: INEI-ENAH. Elaboración IPE.

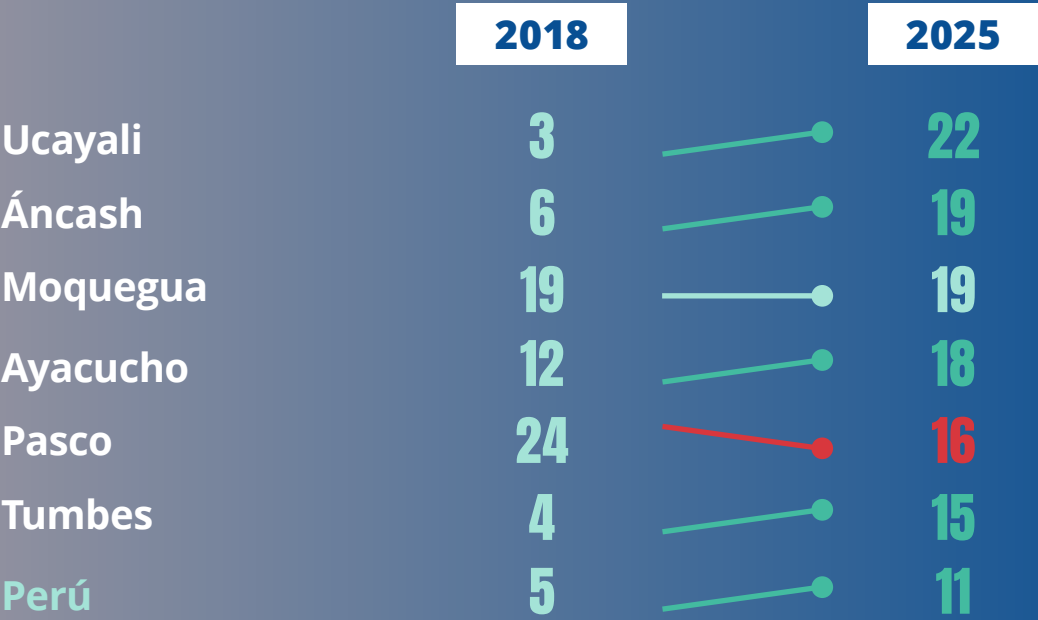


Denuncias por corrupción por región

2018 VS 2025*
(NÚMERO DE DENUNCIAS POR
CADA MIL TRABAJADORES
PÚBLICOS)

*/ Incluye delitos por corrupción tipificados en el título XVIII del Código Penal, Capítulo II, Secciones II, III y IV (artículos 382 al 401). Se grafican las seis regiones con tasas de denuncias por corrupción superiores al promedio nacional.

Fuente: Ministerio Público, INEI. Elaboración: IPE.



Integridad y competitividad: una relación necesaria, no suficiente

El IPE cruzó el IRIS con su índice de competitividad regional (INCORE) y encontró tres patrones. El primero reúne a regiones con menor riesgo y mayor competitividad (Tacna, Moquegua, Arequipa, Cusco y Lima*) y, en el extremo opuesto, a las de mayor riesgo y menor competitividad (Tumbes, Huancavelica, Ayacucho y Huánuco). El segundo agrupa a Loreto, Ucayali, San Martín, Cajamarca, Puno y Piura, con riesgos medios o bajos pero poco competitivas. El tercero, a Ica y Lima Provincias, competitivas pero con alto riesgo.

“Son regiones donde se muestra que la integridad es una condición necesaria pero no suficiente para la competitividad; son regiones que tienen otros retos

de infraestructura, capital humano, de mayor promoción de la inversión privada. [...] Son regiones que podrían ser más competitivas, sin embargo la falta de buen puntaje en integridad limita esa mayor competitividad. Entonces ahí demuestra nuevamente cómo la integridad puede ser un determinante importante para la competitividad a largo plazo”, manifestó Valencia.

El canal fiscal es el más directo. Aunque la inversión pública peruana ronda el 5% del PBI desde hace dos décadas, una de las más altas de la región, el FMI estima que la brecha de eficiencia —lo que falta de infraestructura para el nivel de inversión que se ejecuta— supera el promedio de las economías emergentes y de la región.

Agrupación cualitativa de regiones según relación IRIS – INCORE 2026

Menor competitividad - riesgo bajo o medio

Loreto · Cajamarca · Piura
Ucayali · Puno · San Martín

Menor competitividad - riesgo alto

Tumbes · Huancavelica
Ayacucho · Huánuco

Mayor competitividad - riesgo bajo o medio

Tacna · Moquegua · Cusco
Arequipa · Lima*

Mayor competitividad - riesgo alto

Ica · Lima Provincias

Fuente: IPE.

El cuello de botella: capacidades, transparencia y un Estado digital a medias

Detrás de los indicadores hay un Estado con capacidades desiguales. A octubre de 2025, tras más de diez años de la ley Servir, solo 534 de las más de 2 mil entidades públicas habían iniciado el tránsito al nuevo régimen del servicio civil y apenas 33 habían culminado la primera fase. En 2024, el 93.9% de las municipalidades provinciales y el 93.2% de las distritales reconocieron necesidades de reforzar las capacidades de su personal. La prevención tampoco avanza: en la evaluación de 2025 del Modelo de Integridad, de cumplimiento obligatorio para unas 1,800 entidades, solo 568 reportaron información y las 23 que pasaron a la tercera etapa no incluían a ningún gobierno subnacional.

La transparencia muestra la misma brecha. En el primer semestre de 2025, solo 57% de las entidades del Estado mantuvo actualizada la información exigida en el Portal de Transparencia Estándar y el 75% de los gobiernos subnacionales aún mantenía activos su portal propio y GOB.PE a la vez. Chávez propone un camino distinto para las obras detenidas, que requieren capacidades que hoy no tiene ni el gobierno central. “En el Perú el problema de resolver obras paralizadas requiere autonomía y discrecionalidad técnica para resolver la ejecución contractual. Esas capacidades

no las tenemos ni en el gobierno central ni en la OSCE. Creo que tenemos que optar por esquemas tipo G2G (donde hemos aprendido a gestionar la gobernanza de proyectos con el Reino Unido en Panamericanos o Escuelas Bicentenario) para generar esas capacidades en los gobiernos subnacionales”, precisó.

La digitalización aparece como promesa, pero con una distancia entre lo que dicen las normas y lo que ocurre en la ventanilla. Según Castilla el avance normativo no basta. “Si uno digitaliza muchos procesos e intercambios con la ciudadanía, uno tendería a pensar que habría menos incidencia de corrupción; corromper a una máquina es más difícil que a un funcionario. Pero ahí viene nuevamente la brecha entre la aplicación y la norma: el Perú ha avanzado muchísimo a nivel normativo en tener un gobierno abierto y en adherirse a los estándares de la OCDE, pero ¿cuán internalizados están estos sistemas de uso ciudadano?”, advirtió.

Su ejemplo es cotidiano: los antecedentes judiciales y penales se obtienen en línea con rapidez, pero cuando el ciudadano busca los policiales el sistema no funciona y lo mandan a una oficina a hacer el trámite en físico.

Qué hacer desde enero

El IPE propone cuatro prioridades al alcance de cada gestión subnacional: terminar antes de empezar (culminar o reformular las obras paralizadas antes de aprobar proyectos nuevos, haciendo efectivas las leyes N.º 31589 y N.º 32454); comprar con más competencia y programar mejor, para evitar la fiebre de diciembre; rendir cuentas de forma verificable, con un reporte trimestral y trazabilidad del recurso al servicio; y cerrar las brechas que la gente sí ve, con metas anuales de cobertura y no de monto ejecutado. A nivel nacional plantea tres reformas: sistemas de control que no resten capacidad de decisión a los funcionarios, evaluar la nueva Ley General de Contrataciones Públicas y corregir el incentivo de “usar o perder”.

Los especialistas añadieron matices. Chávez sostuvo que cambiar la percepción es posible: la serie muestra regiones que lo lograron en seis o siete años, como Tacna, que duplicó la aprobación de su gobierno regional (de 13.6% a 26.2%). Para ello propone concentrar la gestión en unos pocos proyectos emblemáticos.

Chávez agregó una regla de prioridades: infraestructura primero y contención del gasto corriente, que a su juicio no debería crecer más de 1% o 2% al año. Si la inversión pública está en 5%, sostuvo, cada región debería llevarla a entre 8% y 9% de su PBI. Y advirtió que la complejidad territorial exige carteras por ámbito: Áncash tiene al menos tres espacios geográficos distintos y Apurímac dos ejes, Abancay y Andahuaylas, cada uno con su propio conjunto de obras emblemáticas.

Castilla puso el acento en que el reto no es aprobar normas, sino aplicarlas, en referencia a la Ley N.º 32069, vigente desde abril de 2025. El IRIS permitirá observar en próximas ediciones si las contrataciones directas, el postor único y las compras menores responden a ella. “La métrica usualmente de éxito es aprobar, por ejemplo, una nueva Ley de Contrataciones, es reglamentarla —y se han

aprobado en los últimos años muchas variaciones de la Ley de Contrataciones y su respectivo reglamento—, pero la métrica de éxito se queda en aprobar la norma, cuando su aplicación muchas veces dista de lo que uno quisiera”, puntualizó.

La evidencia internacional que recoge el IPE respalda el valor de exponer los resultados. En Uganda, publicar los montos transferidos a cada escuela redujo de manera sustantiva la captura de esos recursos. En Brasil, difundir los resultados de auditorías municipales redujo la probabilidad de reelección de los alcaldes con irregularidades, con un efecto mayor donde había radio local que difundiera el hallazgo. La condición, advierte el informe, es que la información sea específica, comparable y llegue efectivamente al ciudadano.

Ninguno de los dos confía en soluciones burocráticas. Chávez recordó el modelo de Colombia, donde el sistema de participaciones publica índices de riesgo en cinco niveles y, cuando una entidad llega al nivel más alto, suspende la administración de cuentas y nombra a un administrador técnico que sanee las finanzas y restablezca los servicios básicos. Castilla, en cambio, descartó crear comisiones y apostó por “crear mecanismos de mayor transparencia y rendición de cuentas”. Y el exministro recordó que la integridad no es solo asunto del Estado, “es un tema de a dos. Si hay un gobierno que corrompe o se corrompe es porque del otro lado hay alguien que está corrompiendo. Creo que ese es un mensaje que va más allá solamente del sector público”.

El IRIS no señala culpables, pero sí precisa donde están las puertas abiertas: obras que se abandonan, compras sin rivales, presupuestos que se agotan en diciembre, ciudadanos que ya no esperan nada. Desde enero, 13 mil autoridades tendrán que decidir cuáles cierran primero. La línea de base, por primera vez, ya está publicada.

OPINIÓN

EL RIESGO DEL ALGORITMO HUMANO

Por Rocío Céspedes Muñoz,
Estratega en gestión de riesgos y microfinanzas



“Existe un riesgo evidente cuando se produce una falla, una desviación o un incidente operativo. Pero coexiste con él una exposición mucho más silenciosa: que una forma particular de interpretar las excepciones se repita hasta convertirse en la manera habitual de decidir”

De la excepción a la norma tácita

Toda excepción operativa nace con una justificación razonable: una urgencia de atención al cliente, una fricción del proceso o un caso atípico. La primera vez genera incomodidad (**se consulta, se evalúa, se documenta**). Al no registrarse consecuencias adversas inmediatas, la memoria institucional archiva la desviación como precedente exitoso: “se resolvió y no pasó nada”. Con el tiempo, el atajo reaparece con respaldo previo: “esto ya lo autorizamos antes”.

A la tercera o cuarta repetición, la excepción ha perdido su carácter de anomalía. La compuerta de emergencia diseñada en el manual termina convertida en la rutina del día a día: firmas que se regularizan tarde por costumbre, controles duales que se delegan por confianza, verificaciones que se omiten para no trabar el flujo operativo. **La política no cambió. Cambió la forma de decidir.** En ese momento toma forma el algoritmo humano.

El caso que lo explicó todo

En 1986, la NASA lanzó el transbordador Challenger pese a que ingenieros de campo habían alertado sobre el riesgo de las juntas tóricas bajo temperaturas extremas. La socióloga Diane Vaughan, en su

investigación exhaustiva publicada en 1996, demostró que la tragedia no fue producto de negligencia ni de dolo. Fue el resultado de algo más perturbador: la normalización de la desviación. Durante años, **la organización toleró pequeñas anomalías técnicas que nunca derivaron en accidente**. Esa ausencia de consecuencias fue interpretada como evidencia de seguridad, hasta que el sistema entero redefinió como aceptable lo que en realidad era una falla latente.

Ninguna organización opera transbordadores, pero todas enfrentan la misma dinámica. El control omitido que nunca activó una auditoría termina siendo el control que nadie ejerce. El expediente que se regularizó después. El comité que se documentó antes de reunirse. **La verificación que se dio por sentada porque el flujo no podía detenerse.**

Los dos algoritmos

Toda organización opera bajo dos sistemas paralelos:

- El algoritmo formal: lo que la política exige, el procedimiento estipula y la matriz de riesgos exhibe con pulcritud técnica.
- El algoritmo humano: lo que el personal aprendió que realmente funciona para resolver la casuística diaria,

lo que la supervisión tolera para evitar demoras, aquello sobre lo que nadie vuelve a preguntar.

El riesgo no radica en la existencia del criterio profesional, indispensable en organizaciones que operan bajo marcos regulatorios de gestión integral de riesgos, sino en la velocidad con que ambos algoritmos se distancian. El Comité de Basilea y el marco COSO ERM coinciden en un punto central: **la efectividad del control no reside en el diseño estático de las herramientas**, sino en los comportamientos y decisiones cotidianas de quienes ejecutan los procesos.

Lo que los directorios deben preguntarse

La gestión del riesgo de personas no se agota en detectar dolo o fraude manifiesto. La pregunta más difícil, y la más necesaria, es otra: ¿qué prácticas cotidianas de nuestra institución ya dejaron de provocar preguntas?

Ninguna arquitectura formal de control es más sólida que el criterio de quien ejecuta el proceso. **El verdadero riesgo no comienza cuando alguien decide romper un límite.** Comienza mucho antes: el día en que ese límite deja de incomodar.

¡Su marca brillará ante miles de líderes! Entre septiembre de 2025 y agosto de 2026, la revista Microfinanzas alcanzó más de **26,5 millones de descargas**, consolidándose como el referente más influyente del sector.

¡Asegure su publicidad donde se toman las decisiones!



M249 - Agosto 2026

1'610,185



M248 - Julio 2026

1'990,144



M246 - Mayo 2026

2'253,110



M247 - Junio 2026

2'086,464



M245 - Abril 2026

2'105,006

(*) Desde su fecha de publicación hasta el 30 de septiembre. Contabiliza una descarga por equipo.
(**) Ediciones anteriores, descargar en microfinanzas.pe

Microfinanzas, la revista del sistema financiero peruano

Descargas únicas totales de los PDF*



M244 - Marzo 2026

2'262,449



M241 - Diciembre 2025

2'502,648



M243 - Febrero 2026

2'152,647



M240 - Noviembre 2025

2'702,649



M242 - Enero 2026

2'454,949



M239 - Octubre 2025

2'327,919

(*) Desde su fecha de publicación hasta el 30 de septiembre. Contabiliza una descarga por equipo.
(**) Ediciones anteriores, descargar en microfinanzas.pe

Alternativa, 25 años: EL VALOR DE ESTAR CERCA DE QUIENES EMPRENDEN

De un programa impulsado en Lambayeque a una entidad de crédito con vocación rural, Alternativa ha construido su identidad alrededor de la micro y pequeña empresa. Su presidente del Directorio, Máximo Ulises Rodríguez Ávalos, repasa el origen, el sentido social y los retos de una nueva etapa marcada por la innovación.

En un pequeño negocio, el crédito suele tener destinos muy concretos: comprar mercadería antes de una campaña, adquirir insumos para la próxima siembra, renovar una herramienta o disponer de capital para que las ventas no se detengan. Son decisiones que pueden parecer pequeñas desde una oficina en Lima, pero que resultan determinantes para un comerciante, un agricultor o una familia que depende de su propio emprendimiento. Hace un cuarto de siglo, esa realidad ayudó a dar forma a una institución financiera nacida en Lambayeque: Alternativa.

Hoy, cuando la Empresa de Crédito Alternativa cumple 25 años de operaciones reguladas, la pregunta que acompaña a su aniversario va más allá del tamaño que ha alcanzado. ¿Cómo mantenerse cerca de quienes trabajan por cuenta

propia, extender las oportunidades financieras a los territorios menos atendidos y adaptarse a un mercado cada vez más digital? Máximo Ulises Rodríguez Ávalos, presidente de su Directorio, coloca el propósito social —y no la carrera por las cifras— en el centro de esa discusión.

En esta conversación con **Microfinanzas**, Rodríguez Ávalos repasa los orígenes de la entidad, el vínculo con las micro y pequeñas empresas (mypes), el sentido de la responsabilidad social y los desafíos de innovar sin desatender a quienes todavía prefieren conversar cara a cara con su asesor. Su mensaje combina reconocimiento a una historia colectiva y una idea que atraviesa toda la entrevista: la permanencia de una microfinanciera depende de la confianza que sea capaz de construir y preservar.



Máximo Ulises Rodríguez Ávalos, presidente del Directorio de Empresa de Crédito Alternativa

El origen: financiar al que entonces tenía menos puertas abiertas

La historia no empieza en una oficina bancaria, sino en una iniciativa de desarrollo empresarial.

En 1992, la Cámara de Comercio y Producción de Lambayeque suscribió un convenio con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para impulsar el financiamiento y la asistencia técnica a pequeñas unidades productivas.

El programa empezó a ejecutarse en 1993 y se

extendió hasta el 2000, según los antecedentes recopilados sobre la institución. Su enfoque respondía a una necesidad que sigue vigente: muchos emprendedores requieren recursos, pero también orientación para que esos recursos fortalezcan un negocio viable.

La experiencia abrió paso a una organización con mayores responsabilidades. En septiembre de 2001 comenzó a operar Edpyme Alternativa como

entidad del sistema financiero regulada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). Su único accionista inicial fue la Cámara de Comercio de Lambayeque.

A partir de entonces, la institución debió convertir la vocación de apoyo al emprendimiento en procedimientos estables, controles y una forma de atender a clientes con actividades económicas muy distintas.

“La consolidación de Alternativa es el resultado de una labor colectiva que comenzó con la visión de sus fundadores: acercar el financiamiento a la micro y pequeña empresa de Lambayeque. Su evolución hacia una entidad financiera regulada permitió dar continuidad a ese propósito con mayores exigencias de organización, control y responsabilidad institucional. Otro hito ha sido acompañar a los emprendedores en ámbitos rurales y semiurbanos, donde la cercanía y el conocimiento del cliente son fundamentales”

Para Rodríguez Ávalos, la transición no borró el origen regional de Alternativa. La profesionalización permitió ampliar el alcance de la propuesta, pero también hizo indispensable comprender mejor el trabajo cotidiano de sus usuarios.

No se trataba únicamente de llevar un producto financiero a más lugares, sino de reconocer cómo funciona una bodega, cuándo recibe ingresos un productor agrícola o qué dificultades enfrenta un prestador de servicios cuando su actividad depende de temporadas.

En ese recorrido hubo otras decisiones relevantes. La reseña histórica publicada por Alternativa identifica la incorporación de nuevos accionistas desde 2008, un giro estratégico hacia el ámbito rural en 2013 y un cambio de accionariado en 2015. Con el tiempo, la marca transitó de la figura de edpyme a la de empresa de crédito.

El hilo conductor, sostiene su presidente, fue conservar una identidad especializada en quienes encuentran más barreras para acceder a la banca tradicional.

Una relación que empieza por entender el negocio

La palabra “inclusión” aparece con frecuencia en el discurso financiero, pero adquiere otro significado cuando se observa desde una localidad rural o una ciudad intermedia. Para una mype, obtener crédito no es un fin en sí mismo.

Es la posibilidad de sostener un inventario, responder a un pedido, comprar semillas en el momento oportuno o evitar que una dificultad temporal interrumpa su fuente de ingresos.

El acceso importa, pero también importa que el financiamiento llegue en condiciones que el negocio realmente pueda asumir.

El presidente del Directorio insiste en esa diferencia. Según explica, un préstamo útil debe partir de la actividad económica del cliente y de sus ciclos de ingreso.

Las necesidades de un comerciante con ventas diarias no son las de un agricultor que espera la cosecha, ni las de un trabajador independiente que cobra por proyectos. Aplicar una misma lógica a todos puede

facilitar el trámite, pero no necesariamente ayuda a construir una relación financiera sostenible.

“Ser un socio financiero significa conocer la actividad del cliente, comprender sus ciclos de ingresos y ofrecerle un financiamiento que pueda atender responsablemente. Un comerciante, un productor rural y un prestador de servicios tienen necesidades distintas; por ello, los montos, plazos y condiciones deben responder a la realidad de cada negocio”, precisa.

Ese enfoque explica la orientación de sus productos. Alternativa consignan alternativas como Crédito Rural, Crédito Pyme, Crédito Agrícola, Credimujer y Crédito Pecuário, junto con propuestas vinculadas a necesidades familiares y de servicios, jentre ellas Agua Ya!, Mejorando mi Casa y Crediservicio.

La diversidad de nombres no es, por sí sola, una medida de éxito: su utilidad depende de que cada solución esté asociada con una necesidad identificable y de que el usuario comprenda lo que está contratando.

En el caso de las mypes, una relación duradera también supone escuchar antes de prestar. Los emprendedores suelen combinar finanzas familiares y del negocio; enfrentan costos de transporte, variaciones de precios o ventas irregulares; y muchas veces deben decidir con poca información. Por eso, para el Directorio, el asesor no debería limitarse a completar una solicitud: tiene que explicar compromisos, identificar riesgos y ayudar a que la decisión de endeudarse sea informada.

La aspiración, plantea Rodríguez Ávalos, no es que cada cliente reciba sucesivamente préstamos mayores.

El aporte de la entidad debería verse en la trayectoria de la persona y en la continuidad de su actividad económica.

Desde esa perspectiva, la verdadera cercanía se demuestra cuando una institución sabe decir cuánto puede financiar y, de ser necesario, cuándo es más responsable no ampliar la deuda.

Inclusión financiera con responsabilidad, no solo acceso al crédito

En el Perú, la distancia geográfica y el tamaño de los negocios todavía pueden volver difícil la relación con una institución financiera. Una persona que se desplaza desde una zona alejada para consultar por un crédito afronta un costo que no siempre figura en el contrato: tiempo de trabajo perdido, pasajes y la incertidumbre de volver sin una respuesta. Para clientes como ellos, contar con una alternativa de atención cercana puede ser tan importante como disponer de un producto adecuado.

Alternativa ha concentrado su trayectoria en el norte y oriente del país y, según su información institucional, reforzó su presencia rural como parte de una estrategia de triple impacto. Su presidente sostiene que esa orientación mantiene vigencia precisamente porque el acceso no está distribuido de manera uniforme. Sin embargo, evita presentar la llegada del crédito como un beneficio automático: una mala decisión financiera también puede afectar el bienestar de un hogar.

El efecto que describe Rodríguez Ávalos es encadenado. Cuando un pequeño comercio consigue abastecerse, puede sostener sus ventas y sus compras a proveedores; cuando un productor mantiene su campaña, preserva una fuente de ingresos que también moviliza transporte, jornales y servicios locales. Pero el entrevistado establece un límite: el dinero prestado debe guardar relación con la capacidad de pago. La inclusión financiera, en su visión, exige evitar que una oportunidad inicial termine convirtiéndose en una carga difícil de manejar.

Este matiz es especialmente relevante cuando la oferta crediticia se vuelve más rápida y abundante. El usuario necesita entender la tasa, las cuotas, el calendario de pagos y las consecuencias de atrasarse. También necesita saber qué opciones tiene si su negocio atraviesa una dificultad. Para Alternativa, asegura su presidente, la relación debe sostenerse en información clara y trato respetuoso, no en una simple transacción de desembolso y cobranza.

“Nuestro aporte se expresa en las oportunidades que el financiamiento abre para un pequeño empresario: adquirir mercadería, sostener su capital de trabajo, mejorar su actividad y dar continuidad al ingreso familiar. En las zonas rurales y semiurbanas, el acceso oportuno al crédito puede ayudar a mantener actividades que también generan trabajo y dinamizan el comercio local”

Responsabilidad social: mirar lo que ocurre después del desembolso

Si el financiamiento incide en la economía de una familia, la responsabilidad de una microfinanciera no termina cuando el cliente recibe el dinero. Educación financiera, prevención de riesgos y acompañamiento son dimensiones que Rodríguez Ávalos ubica dentro de la estrategia institucional. No las concibe como actividades accesorias para las campañas de imagen, sino como herramientas que deberían ayudar a las personas a tomar decisiones más seguras.

La educación financiera puede empezar por algo elemental: distinguir el dinero del negocio de los gastos del hogar, calcular si las ventas permitirán pagar una cuota o reconocer que una oferta de crédito puede resultar inadecuada. Son conocimientos prácticos que adquieren valor cuando el emprendedor se enfrenta a meses de baja

demanda, al alza de insumos o a un gasto inesperado. Esa es la utilidad concreta que el presidente espera de las iniciativas de formación.

“La responsabilidad social forma parte del propósito de una institución de microfinanzas. Atendemos a personas cuyas decisiones financieras inciden directamente en la estabilidad de sus familias y negocios. Por eso, la educación financiera debe ayudarles a comprender el costo del crédito, ordenar sus recursos y asumir obligaciones acordes con sus posibilidades”, enfatiza.

Los antecedentes entregados para esta nota registran talleres sobre igualdad de género, prevención de la violencia y empoderamiento de la mujer, además de campañas dirigidas a sus clientes y familias.

La entidad también ha impulsado iniciativas asociadas con educación y reconocimiento de la puntualidad. Son ejemplos de una agenda social más amplia que la venta de productos, aunque su impacto debe medirse por cambios y beneficios reales, y no únicamente por el número de actividades anunciadas.

Rodríguez Ávalos coincide con esa exigencia de resultados. Considera que un programa social necesita responder a necesidades identificadas y contar con objetivos que permitan evaluar su utilidad. La misma prudencia se aplica al componente ambiental: una entidad que atiende agricultores y negocios expuestos al clima no puede ignorar cómo las lluvias extremas, las sequías o las interrupciones de transporte modifican las posibilidades de producir, vender y cumplir obligaciones.



Sostenibilidad y alianzas: una agenda que mira hacia la Amazonía

Esa conexión entre actividad económica y ambiente ya se expresa en iniciativas concretas. En agosto de 2025, Alternativa anunció un convenio con el Ministerio del Ambiente (Minam) y la Corporación Financiera de Desarrollo (Cofide) para promover finanzas sostenibles y bionegocios en la Amazonía. La propuesta comunicada por la entidad incluye condiciones de financiamiento flexibles, incentivos al buen pagador, capacitación y asistencia técnica. Su lógica es acompañar actividades productivas que busquen generar ingresos sin desligarse del cuidado del entorno.

El desafío de este tipo de programas está en bajar los compromisos generales al terreno de los emprendedores. Un pequeño negocio necesita saber qué actividad puede financiar, qué requisitos deberá cumplir, de qué manera recibirá orientación y cómo se evaluarán los resultados. La sostenibilidad,

vista desde una mype, debe convertirse en una posibilidad real de producir mejor y acceder a mercados, no en una etiqueta difícil de comprender.

La agenda de cooperación también tiene una dimensión de fortalecimiento institucional. En 2024, la española COFIDES y Alternativa anunciaron un proyecto de asistencia técnica en el marco del programa Triple Inclusive Finance.

Entre sus líneas de trabajo se encuentran el diseño de herramientas de desempeño social y ambiental, la revisión de procesos de crédito, la exploración de soluciones tecnológicas y el desarrollo de capacidades para las microfinanzas verdes. Se trata de un programa de apoyo y de acciones previstas, no de una transformación ya concluida.

“Las alianzas permiten complementar nuestras

capacidades y acercarnos a experiencias y recursos que apoyan la misión institucional. La cooperación con entidades vinculadas al desarrollo financiero y social puede facilitar asistencia técnica, fortalecer la gestión y abrir oportunidades de financiamiento. La dimensión ambiental también cobra relevancia por su relación con las actividades de muchos emprendedores”, explica.

Para el presidente, una asociación institucional tiene sentido cuando los objetivos coinciden y las responsabilidades están claras. No basta con anunciar un convenio: lo importante es que la colaboración contribuya a mejorar la atención al cliente, fortalezca a la organización y sea sostenible en el tiempo. Esa mirada permite conectar la inclusión financiera con la cooperación técnica y el desarrollo ambiental, sin convertir cada iniciativa en una promesa de resultados inmediatos.

Innovar sin perder el trato personal

La transformación digital ha cambiado la expectativa de los usuarios: hoy esperan consultar, pagar y resolver trámites con menos desplazamientos. Pero ese cambio no ocurre de la misma manera en todas partes. Para un cliente de una ciudad, usar una billetera digital puede ser parte de la rutina; para

un emprendedor de una localidad con conectividad irregular, el desafío comienza por tener acceso a la herramienta y saber utilizarla con seguridad.

Alternativa ha dado algunos pasos en esa dirección. Sus antecedentes registran la renovación de su

página web en 2024 y campañas que incentivaron el pago de cuotas mediante Yape. La asistencia técnica acordada con COFIDES contempla, además, iniciativas vinculadas a aplicaciones, procesos internos y herramientas de gestión. Son avances y proyectos de distinta naturaleza: conviene



Miembros del Directorio de la Empresa de Crédito Alternativa, Máximo Rodríguez, Carlos Ríos, Miguel Hatada, Teresita Barreto y Ralph Guerra, junto a Fernando Bautista, gerente general, y los expositores Sergio Espinosa, superintendente de la SBS, y Carlos Gallardo, gerente general del IPE.

diferenciarlos porque habilitar un canal de pago no equivale todavía a completar una transformación digital de toda la institución.

“Desde el Directorio, considero que la transformación digital debe orientarse a resolver necesidades concretas del cliente y mejorar la gestión de Alternativa. Ofrece oportunidades para reducir desplazamientos, simplificar trámites y facilitar una atención más oportuna, especialmente para quienes desarrollan sus actividades lejos de los principales centros urbanos”, enfatiza.

Rodríguez Ávalos plantea un criterio práctico: innovar tiene sentido si le ahorra tiempo al cliente, mejora la respuesta de la institución o facilita una operación que antes era engorrosa.

El beneficio puede ser tan cotidiano como evitar un viaje para hacer un pago o conseguir información clara sin esperar una visita presencial.

La tecnología, vista así, funciona como una herramienta para reducir barreras en vez de convertirse en un fin que se celebra por sí mismo.

El camino también exige cautela. El presidente pone atención en la protección de los datos, la seguridad de la información y el acompañamiento a quienes tienen menor experiencia con herramientas digitales.

Una pantalla puede agilizar la operación, pero no reemplaza por completo la confianza que se forma cuando alguien entiende las necesidades del negocio. Por eso, el desafío no parece ser escoger entre atención humana o digital: consiste en integrarlas para que ninguna persona quede atrás.

El desafío de sostener una cultura de servicio

La cercanía con el cliente depende de algo menos visible que una aplicación o un nuevo producto: las personas que trabajan en la institución.

En microfinanzas, el asesor recibe información fragmentada, conversa con emprendedores que combinan ingresos de diferentes actividades y debe explicar condiciones de pago que pueden influir en el presupuesto de toda una familia. Cada interacción exige conocimientos técnicos, pero también criterio y respeto.

El presidente considera prioritario formar equipos capaces de evaluar con responsabilidad, comunicar sin confusiones y adaptarse a nuevas herramientas.

La capacitación, añade, no debería diseñarse de manera uniforme: las necesidades de quien trabaja en campo son distintas de las de un especialista de riesgos o un equipo que desarrolla canales digitales.

Fortalecer esas capacidades supone aprender de los colaboradores con experiencia y transmitir una cultura compartida a quienes recién ingresan.

“Buscamos transmitir integridad, responsabilidad y respeto por el cliente, junto con un compromiso efectivo con la misión social de Alternativa. Quien trabaja en microfinanzas debe comprender que detrás de cada crédito hay una persona, una familia y un esfuerzo empresarial. Ese conocimiento debe

expresarse en la evaluación, en la claridad de la información y en el trato durante toda la relación con el cliente”, puntualiza.

Rodríguez Ávalos reserva también un reconocimiento a los fundadores, directores, funcionarios, trabajadores y clientes que participaron en los distintos momentos de la trayectoria institucional.

Durante sus dieciséis años en la presidencia del Directorio, explica, ha visto la importancia de la continuidad colectiva. Esa memoria organizacional resulta valiosa en una entidad que necesita adaptarse sin perder de vista para quién fue creada.

Mirar los próximos 25 años sin olvidar el origen

Alternativa llega a esta nueva etapa con tareas que no se resuelven únicamente abriendo canales o diseñando productos. El mercado exige mejores procesos, instituciones capaces de responder ante contingencias y una atención que combine eficiencia con comprensión del usuario.

El cambio climático suma incertidumbre a negocios

que viven de la agricultura y otras actividades expuestas al ambiente. Y la digitalización obliga a incluir a las personas que todavía no se sienten cómodas con una operación enteramente virtual.

Desde la perspectiva del Directorio, las prioridades pasan por fortalecer la gestión, cuidar la calidad del servicio, preparar al personal y evaluar nuevas

oportunidades sin desbordar las capacidades institucionales ni las exigencias regulatorias. No se trata de renunciar al crecimiento, sino de asegurar que los cambios sean sostenibles y se traduzcan en una mejor experiencia para el emprendedor. Esa distinción resulta particularmente importante para una institución cuyo origen estuvo ligado a cerrar brechas de acceso.

“Nuestra visión es consolidar una Alternativa sólida, cercana a sus clientes y fiel a las microfinanzas con sentido social. Aspiramos a seguir acompañando a los emprendedores y contribuir al desarrollo de las regiones mediante servicios que respondan a sus necesidades y se sostengan sobre una gestión responsable”

El mensaje final de Rodríguez Ávalos mira tanto hacia adentro como hacia afuera: la siguiente etapa exige coordinación entre accionistas, directores, funcionarios y trabajadores; al mismo tiempo, reclama escuchar de forma permanente a los clientes. Para quien abre su tienda antes del amanecer, cuida una parcela o sostiene un

pequeño taller, la promesa de inclusión financiera solo tiene valor cuando encuentra una institución que entienda sus tiempos y cumpla lo que ofrece.

Después de 25 años, esa parece ser la principal medida de continuidad para Alternativa: que la innovación no aleje a los usuarios, que la

responsabilidad social se refleje en decisiones concretas y que el crédito siga siendo una herramienta para sostener proyectos de vida. El aniversario recuerda el punto de partida en Lambayeque; el futuro dependerá de cuánto consiga preservar esa cercanía mientras cambia la manera de ofrecerla.

ALTERNATIVA AFINA SU MODELO RURAL PARA CRECER CON PRUDENCIA

La empresa de crédito concentra su negocio en préstamos pequeños y de corto plazo. Su gerente general, Fernando Bautista Cabrera, busca mejorar la originación, ganar productividad y ampliar el acceso a las microfinanzas, mientras enfrenta el desafío de contener los créditos atrasados.

Un préstamo de S/ 5.000 puede ser insuficiente para una compañía de gran tamaño, pero decisivo para un agricultor que necesita insumos, un comerciante que debe reponer mercadería o una familia que vive de un pequeño servicio. Sobre ese tipo de operaciones ha construido Alternativa su apuesta: financiar actividades que requieren montos manejables, conocimiento del territorio y una evaluación muy próxima al negocio. En un escenario en el que la actividad de los emprendedores está expuesta tanto a la demanda como al clima, la institución busca que la escala del crédito sea compatible con la capacidad de pago.

La fórmula se ha vuelto más específica. En conversación con **Microfinanzas**, Fernando Bautista Cabrera, gerente general de la Empresa de Crédito Alternativa, detalla que desde 2025 la institución reforzó su posicionamiento en el microcrédito rural y en los préstamos de capital de trabajo. Su ticket promedio es de S/ 5.000,

con plazos cercanos a 12 meses, y el ejecutivo afirma que el 90% de la cartera corresponde a clientes del sector rural. Son características que explican no solo dónde quiere competir la entidad, sino también cómo pretende controlar los riesgos asociados a su especialización.

“Desde 2025, hemos fortalecido nuestra estrategia de nicho de mercado, enfocándonos en el microcrédito rural y el financiamiento para capital de trabajo, con montos reducidos y plazos cortos, contribuyendo a mantener un perfil de riesgo más controlado”, explica.

A 25 años del inicio de operaciones como entidad regulada, la agenda de Alternativa combina expansión selectiva y fortalecimiento institucional. El énfasis del gerente no está en multiplicar indiscriminadamente los desembolsos: habla de



Fernando Bautista Cabrera, gerente general de Empresa de Crédito Alternativa

procesos de originación más rigurosos, seguimiento del cliente y supervisión crediticia. La expansión, sostiene, debe estar respaldada por información y controles que permitan anticipar dificultades antes de que se conviertan en incumplimientos.

Las cifras públicas disponibles hasta julio de 2026 retratan una entidad con un patrimonio regulatorio relativamente holgado, una recuperación de la rentabilidad y avances en disponibilidad de recursos. También registran una proporción de préstamos

atrasados que merece atención. Esa combinación de progresos y tareas pendientes define el principal desafío de la nueva etapa: preservar la vocación de inclusión financiera sin relajar la disciplina con la que se otorga y administra cada crédito.

El crédito que sigue el ritmo de la mype

La composición de los préstamos muestra con claridad a qué clientes se dirige Alternativa. De acuerdo con el cuadro de estructura crediticia de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), en julio de 2026 los créditos a microempresas representaban el 53,66% del total, mientras que los dirigidos a pequeñas empresas alcanzaban el 33,71%. En conjunto sumaban 87,37% de la cartera directa; el 12,63% restante correspondía a créditos de consumo. La concentración no es incidental: orienta las necesidades de atención, los mecanismos de cobranza y los esfuerzos de evaluación.

Al cierre de julio, la cartera directa ascendía a S/ 135,16 millones, según la SBS. Se trata de una escala en la que conocer la actividad económica de cada prestatario resulta tan relevante como procesar su solicitud. Los negocios comerciales, agrícolas y de servicios pueden tener ventas diarias, ingresos estacionales o pagos vinculados a una cosecha. Aplicar un mismo calendario de financiamiento

a todos puede conducir a desajustes entre el vencimiento de una cuota y la entrada real de dinero.

Bautista identifica dos espacios para profundizar la relación con ese público. El primero es la formalización, que puede facilitar el acceso progresivo a financiamiento y a mejores prácticas de gestión. El segundo es el crédito vinculado a actividades sostenibles. En ambos casos, el reto no consiste únicamente en colocar recursos, sino en comprobar que estos lleguen a iniciativas viables y que las condiciones respondan al ciclo de cada actividad. El gerente señala que, mediante alianzas con el Ministerio del Ambiente (Minam) y COFIDE, Alternativa ha canalizado S/ 10 millones a través de la línea Bionegocios, beneficiando a 934 clientes. También indica que la línea Crecer ha contribuido a la formalización de 2.352 mypes. Estos resultados son cifras proporcionadas por la administración en la entrevista y no deben confundirse con los indicadores financieros publicados por la SBS.

La apuesta por una clientela especializada tiene ventajas y exigencias. Permite desarrollar experiencia en evaluación de pequeños negocios y fortalecer vínculos de largo plazo, pero también concentra parte de la exposición en determinadas regiones y actividades productivas. Un shock climático o una interrupción prolongada de las cadenas comerciales puede afectar simultáneamente a numerosos clientes de una misma zona. Por ello, el conocimiento territorial necesita complementarse con diversificación, alertas tempranas y capacidad de respuesta.

A diferencia de un préstamo de consumo con ingresos relativamente estables, el crédito para inventarios, campañas agrícolas o actividades rurales exige entender la procedencia del efectivo. Ese análisis individual es parte del valor que Alternativa aspira a ofrecer a sus clientes y, al mismo tiempo, una condición para que su estrategia de inclusión sea sostenible.

“La atención a la micro y pequeña empresa se mantiene como un eje central de nuestra estrategia, concentrando nuestros esfuerzos en pequeños negocios de los sectores comercio, agricultura y servicios, principalmente en las regiones del norte y nororiente del país”



Fabián Gonzales, gerente de Negocios; Ana Mejía, gerente de Riesgos; y Juan Carlos Cardoso, gerente de Finanzas y Administración, conforman el Comité Gerencial liderado por Fernando Bautista, gerente general.

La morosidad, un reto que exige seguimiento fino

En las microfinanzas, el crecimiento puede perder valor si una parte relevante de los créditos deja de pagarse puntualmente. Por eso, la calidad de cartera ocupa un lugar central en la gestión de Alternativa. La información de la SBS muestra que los créditos atrasados, bajo el criterio regulatorio, representaron el 7,48% de los préstamos directos en julio de 2026, frente al 7,10% registrado en diciembre de 2025. El aumento de 0,38 puntos porcentuales apunta a la necesidad de seguir conteniendo el incumplimiento, sin que ello implique desconocer las mejoras en otros frentes.

La lectura cambia según el indicador utilizado. En el mismo periodo, la cartera de alto riesgo — que incluye préstamos atrasados, refinanciados y reestructurados— disminuyó del 10,14% al 9,81% de los créditos directos. Asimismo, las provisiones equivalían al 161,24% de los créditos atrasados al cierre de julio. Son señales relevantes para evaluar el alcance de la cobertura contable y la composición del riesgo, aunque no eliminan la presión que supone un nivel elevado de atrasos.

También es importante distinguir conceptos.

Bautista menciona una «mora de cosecha» de 1,34% a 12 meses, un indicador de comportamiento de determinadas generaciones de préstamos. No es equivalente al porcentaje de créditos atrasados de toda la cartera que reporta la SBS. Las dos métricas pueden aportar información útil, pero no permiten concluir por sí solas que el riesgo global ha disminuido.

“Nuestra experiencia con eventos FEN anteriores nos ha permitido desarrollar un plan de mitigación frente a escenarios extraordinarios. Tenemos identificada y cuantificada la cartera sensible, considerando productos, sectores y zonas con mayor exposición al riesgo, sobre los cuales realizamos un monitoreo permanente mediante alertas tempranas y seguimiento especializado”, asegura.

La amenaza climática añade complejidad. Según el ejecutivo, cerca de S/ 14 millones de préstamos —alrededor del 10% de una cartera de S/ 135 millones— podrían requerir medidas de atención o reprogramación ante un episodio de afectación climática relevante. El monto no significa que esos créditos ya se encuentren en mora: representa una

estimación de exposición ante un escenario adverso, principalmente en agricultura, comercio y servicios del norte y nororiente.

Alternativa afirma haber incorporado en su sistema central la normativa de la SBS vinculada al Fenómeno El Niño y aplicar una evaluación diferenciada a los clientes más expuestos. El gerente menciona reprogramaciones focalizadas, de acuerdo con la capacidad de pago de cada deudor, así como planes de continuidad operativa y de liquidez.

El desafío será comprobar que estas herramientas permitan atender emergencias sin postergar indefinidamente problemas de pago de carácter estructural.

En ese equilibrio se juega parte importante de la recuperación crediticia: acompañar al emprendedor que enfrenta dificultades temporales, reforzar la cobranza preventiva y mantener criterios prudentes en los nuevos desembolsos. La evolución de la cartera atrasada y de la cartera de alto riesgo será una de las principales variables que permitirán medir la eficacia de la estrategia.

Más productividad, pero con la eficiencia aún bajo examen

La capacidad para prestar de forma sostenida depende también de los recursos con los que cuenta la institución para absorber pérdidas inesperadas y financiar sus operaciones. Alternativa mantiene una política de fortalecimiento patrimonial que, según Bautista, se apoya en la decisión de sus accionistas de capitalizar el 100% de las utilidades. El gerente señala que esa práctica continuará durante los próximos tres años y la vincula con una expansión más prudente.

“El fortalecimiento patrimonial ha sido una prioridad institucional durante los últimos 15 años y se ha sustentado principalmente en la decisión de los accionistas de capitalizar el 100% de las utilidades, manteniendo esta política para los próximos tres años”, subraya.

La información de la SBS registra un ratio de capital

global de 22,00% para Alternativa al 30 de junio de 2026 frente al 16,83% agregado de las empresas de crédito. En diciembre de 2025 el indicador de Alternativa había sido de 22,34%. La comparación sugiere un respaldo patrimonial relevante para su tamaño.

En rentabilidad, el avance es más perceptible. La utilidad neta anualizada sobre patrimonio promedio (ROE) pasó de 2,95% en diciembre de 2025 a 6,05% en julio de 2026. En paralelo, la utilidad neta anualizada sobre activo promedio (ROA) pasó de 0,54% a 1,30%. Se trata de ratios anualizados y no de una comparación entre utilidades nominales de periodos idénticos, pero permiten observar una mejor capacidad relativa para generar resultados.

Bautista atribuye esta evolución a una combinación de control de gastos, mayor productividad comercial

y mejor originación. Cita, por ejemplo, el incremento de las operaciones mensuales promedio por asesor de 23 a 25, favorecido por simplificaciones de procesos y ajustes en la aplicación de créditos. La SBS también refleja un aumento en los créditos directos por empleado: de S/ 402.000 a S/ 443.000 aproximadamente entre diciembre y julio.

En materia de disponibilidad, los fondos líquidos respecto del activo total aumentaron de 16,44% a 17,54%. El ejecutivo asegura que la entidad ha ampliado sus líneas de crédito y fortalecido el respaldo de acreedores nacionales e internacionales.

La diversificación del fondeo será relevante, en especial para sostener una cartera de clientes cuyos ingresos pueden variar por factores estacionales. La prioridad, señala, es disponer de liquidez suficiente sin sacrificar una evaluación prudente del riesgo.



Digitalizar el campo, no alejarse del cliente

La tecnología está transformando la manera en que se evalúan, desembolsan y recuperan los créditos, también en mercados donde la interacción personal sigue siendo determinante. Para Alternativa, la digitalización no se plantea como un reemplazo inmediato del trabajo de campo, sino como una herramienta para reducir tiempos, ordenar información y mejorar la capacidad de respuesta de sus asesores.

Uno de los avances mencionados por Bautista es la geolocalización de aproximadamente el 93% de la cartera. La información territorial puede ayudar a organizar visitas, identificar concentraciones de riesgo y hacer más eficiente el seguimiento de clientes. El gerente también señala que el uso de la aplicación comercial alcanza el 96% entre sus asesores y que parte del proceso de desembolso se ha digitalizado mediante una alianza con IBK Negocios. Los porcentajes y avances provienen de la entrevista con la administración. “La transformación digital es uno de los pilares de nuestra modernización institucional. Venimos trabajando en la optimización de procesos y en herramientas digitales que mejoren la gestión comercial, crediticia y la experiencia del cliente”, resalta.

Una oficina más eficiente puede evaluar con mayor rapidez una solicitud y dedicar más tiempo a los casos que requieren una visita o una explicación detallada. Sin embargo, la automatización por sí misma no asegura mejores decisiones. El valor de los datos depende de la calidad con que se recogen, se actualizan y se integran a la evaluación. Esa exigencia es aún mayor cuando se atiende a comerciantes o productores con flujos de ingresos irregulares y documentación limitada.

La siguiente fase incluye una aplicación de cobranzas en desarrollo y el proyecto «Cero Papel», junto con inversiones en infraestructura y seguridad de la

información. Son iniciativas que la institución presenta como parte de su hoja de ruta; no corresponde considerarlas completamente implementadas mientras no se publiquen resultados y alcances verificables. El avance deberá medirse por tiempos de atención, costos, calidad del seguimiento y experiencia real de los usuarios.

Las alianzas también cumplen una función técnica. Bautista destaca el vínculo con COFIDES España, que combina acceso a financiamiento y consultorías para revisar procesos crediticios, desarrollar inteligencia de negocios (BI), fortalecer la experiencia del cliente, abordar riesgos climáticos y mejorar la gestión del talento. Estas capacidades pueden ser especialmente útiles para una institución con presencia rural, pero su efecto se verá en la calidad de los procesos y no únicamente en la incorporación de nuevas herramientas. Para el cliente, la promesa es concreta: menos desplazamientos, trámites más ágiles y un acompañamiento que no desaparezca cuando el proceso pasa a una pantalla. Para la entidad, el objetivo es utilizar la información a tiempo para prevenir atrasos, fortalecer el control interno y liberar capacidad operativa sin desatender a quienes todavía requieren atención presencial.

En el horizonte de Alternativa, la expansión depende de una secuencia de prioridades: preservar el capital, mantener liquidez, consolidar el control interno, mejorar la calidad de los préstamos y acelerar el uso productivo de la tecnología. En lugar de prometer un salto inmediato en colocaciones, Bautista plantea fortalecer la presencia en regiones donde la institución ya conoce la dinámica económica y financiera de los emprendedores. “Nuestra prioridad es consolidar una institución financieramente sostenible, fortaleciendo el patrimonio, el control interno, la gobernanza y la gestión de riesgos, así como la eficiencia operativa, para continuar creciendo de manera ordenada y sostenible”, concluye.

“Un ejemplo es nuestra alianza con COFIDES España, que nos brinda una línea de financiamiento y, adicionalmente, nos permite desarrollar consultorías especializadas para fortalecer diferentes ámbitos de la gestión institucional, como la optimización de los procesos de crédito, gestión de información mediante herramientas de Business Intelligence (BI), mejora de la experiencia del cliente, gestión de riesgos climáticos y resiliencia, y fortalecimiento de la gestión del talento”



Empresa de Crédito Alternativa, representada por su gerente general, Fernando Bautista, hizo entrega de reconocimiento al Sr. Sergio Espinosa, superintendente de la SBS, por su presencia y destacada participación en la celebración del 25° aniversario de Alternativa.

OPINIÓN

LA IA NO REEMPLAZARÁ LA CREATIVIDAD: EL VALOR DE LO AUTÉNTICO EN MARKETING

Por Betty Azaña-Rebaza,
Gerente Comercial y Marketing en Orion Enterprises



“La pregunta ya no es si debemos utilizar inteligencia artificial, sino cómo hacerlo sin perder aquello que nos permite conectar con las personas”

Vivimos una época en la que una instrucción puede convertirse en una campaña, una imagen o un video en cuestión de minutos. **Herramientas como ChatGPT y Claude aceleran procesos y amplían las posibilidades creativas.** Sin embargo, también han instalado una pregunta incómoda: cuando cada vez podemos generar más contenido, ¿cómo distinguimos aquello que realmente conecta con las personas de una pieza creada únicamente para captar su atención?

El marketing es uno de los sectores donde esta transformación resulta más visible. La creatividad es una de sus principales fuentes de valor y, actualmente, la inteligencia artificial acompaña distintas etapas del proceso, desde la exploración de ideas hasta la producción de contenidos. Sin embargo, **producir más rápido no necesariamente significa comunicar mejor.** Una campaña puede ser técnicamente impecable y, aun así, sentirse genérica o carecer de una mirada propia.

La discusión, entonces, no debería centrarse en si la IA reemplazará al ser humano, sino en qué ocurre cuando también delegamos en ella la intención, la sensibilidad y la comprensión profunda de las personas a las que buscamos llegar. Una investigación publicada en el Journal of Business Research en 2025 encontró que, en mensajes de marketing emocionales, percibir que fueron escritos por inteligencia artificial —en lugar de por una persona— **puede reducir la recomendación positiva y la lealtad hacia la marca.** Este efecto disminuye cuando la IA cumple un

rol de apoyo o edición, en lugar de asumir la autoría principal. La tecnología puede ayudar; la conexión humana sigue siendo determinante. Mientras la tecnología acelera la creación de nuevos contenidos, muchas marcas encuentran valor en elementos que no dependen únicamente de la eficiencia: memoria, identidad y conexión emocional. Por ello, la nostalgia se ha convertido nuevamente en un recurso relevante dentro de las estrategias de marketing.

Las Adidas Samba, los modelos clásicos de Nike y los celulares plegables son ejemplos de productos que recuperan épocas y estilos que siguen despertando interés. También resurgen envases y códigos visuales inspirados en décadas anteriores. La nostalgia puede activar recuerdos, **reforzar la identidad y generar emociones compartidas.** Para algunas generaciones, estos productos representan una etapa de sus vidas; para otras, son una forma de descubrir un estilo con historia.

¿Significa esto que todo debe volver a ser como antes? No. La nostalgia por sí sola no garantiza preferencia ni ventas, y una estética retro sin una historia coherente puede convertirse únicamente en una moda pasajera. El verdadero desafío consiste en comprender qué representa ese pasado para el público y **transformarlo en una propuesta relevante para el presente.**

Aquí surge una lección importante para las marcas y, especialmente, para quienes trabajamos en marketing: la tecnología debe potenciar la creatividad,

no sustituir el criterio. **El marketing necesita datos para comprender comportamientos, pero también empatía para interpretar motivaciones;** necesita contenido que atraiga, pero también experiencias que cumplan lo prometido.

Desde el trade marketing hasta las relaciones públicas y los embajadores de marca, cada punto de contacto debe reforzar una relación coherente entre lo que la marca comunica y lo que las personas realmente experimentan. La confianza no se construye únicamente con mensajes eficientes, sino con experiencias consistentes.

Esta reflexión cobra especial importancia en industrias donde la relación humana forma parte esencial del servicio. En sectores como las microfinanzas, donde la confianza es fundamental para que una persona comprenda y adopte una solución financiera, esta diferencia resulta aún más relevante. La inteligencia artificial puede facilitar mensajes más claros, agilizar respuestas y apoyar procesos de personalización, pero no debe reemplazar la transparencia, la escucha ni la orientación responsable. **La pregunta ya no es si debemos utilizar inteligencia artificial, sino cómo hacerlo sin perder aquello que nos permite conectar con las personas.** En un mundo capaz de producir contenido sin pausa, la ventaja no estará necesariamente en quienes publiquen más, sino en quienes tengan algo genuino que decir y sepan convertirlo en una experiencia que realmente importe.

El nuevo filtro de las Coopac: LA SBS OBLIGA A MEDIR CUÁNTO PUEDE PAGAR CADA SOCIO

La Resolución SBS N.º 02292-2026 cambia la lógica de originación del crédito cooperativo: estar al día ya no bastará para obtener una ampliación o un nuevo préstamo si la deuda total del socio supera su capacidad de pago. La norma llega con una morosidad de 18.6%, una cartera de alto riesgo de 24.1% y más de 1.2 millones de prestatarios.

Elena es socia de una cooperativa de ahorro y crédito y tiene un préstamo vigente para su pequeño negocio. Paga puntualmente cada mes. Además, mantiene un crédito de consumo en otra entidad y una tarjeta con saldo utilizado. Ahora quiere una ampliación para renovar inventario. Hasta hoy, su buen historial y el desempeño de su negocio podían pesar de manera decisiva en la evaluación. Con la Resolución SBS N.º 02292-2026, eso ya no será suficiente: la Coopac tendrá que mirar el conjunto de sus obligaciones y medir cuánto de su ingreso neto disponible ya está comprometido antes de prestarle un sol adicional.

Supongamos que las cuotas mensuales de Elena —sumando la Coopac, el préstamo de consumo y la exposición equivalente de otras obligaciones— ascienden a S/1,150 y que, después de descontar gastos personales, familiares y del negocio, la entidad reconoce S/2,800 de ingreso neto disponible. Su Ratio de Capacidad de Pago (RCP) sería de 41.1%. Si el límite interno de la Coopac para ese producto

fuera 40%, la entidad no debería otorgarle un nuevo crédito; si fuera 45%, podría superar ese filtro, sujeto al resto de criterios de evaluación. Los porcentajes son solo ilustrativos: la SBS no ha fijado un techo único para todo el sistema.

El préstamo que Elena ya tiene no se cancela ni se vuelve automáticamente problemático por ese resultado. Pero, si durante el seguimiento su RCP supera el límite definido por la cooperativa, podría ser considerada sobreendeudada y quedar sujeta a medidas como restricción o condicionamiento de nuevos créditos, una evaluación financiera integral o seguimiento reforzado. Ese ejemplo resume la apuesta de la SBS: detectar el exceso de deuda antes de que se convierta en mora. También resume el principal riesgo de implementación: un filtro mejor calibrado puede evitar que un socio asuma una carga impagable; uno demasiado conservador puede cerrarle acceso a capital de trabajo aun cuando siga pagando puntualmente.

18.6%

morosidad del sistema
Coopac al cierre de 2025

1.21 millones

deudores Coopac a marzo
de 2026

24.1%

cartera de alto riesgo sobre
cartera bruta

31.03.2027

primera fecha de
adecuación: nivel 3 y 2B

Estar al día ya no bastará: la capacidad de pago se vuelve una barrera de admisión

El caso hipotético de Elena traduce a una decisión cotidiana lo que el artículo 6 del nuevo reglamento convierte en obligación. En la admisión de un crédito minorista, la Coopac debe identificar el endeudamiento total del socio con la propia entidad, con otras cooperativas y con empresas del sistema financiero.

Cuando los ingresos del cónyuge formen parte de la evaluación, también deben incorporarse sus obligaciones. Para los créditos de microempresa y pequeña empresa, la evaluación debe considerar además el endeudamiento personal y familiar de

quienes participan activamente en el negocio, cuando corresponda.

La lógica es relevante para las microfinanzas. En un negocio familiar, la caja de la empresa y la economía del hogar suelen estar estrechamente conectadas. Un análisis que mire únicamente el préstamo productivo puede subestimar cuotas de consumo, préstamos personales u obligaciones asumidas por otros miembros de la familia que finalmente se pagan con el mismo flujo de ingresos. El nuevo reglamento obliga a incorporar esa realidad dentro de la evaluación.

La Coopac también deberá computar el endeudamiento potencial —avales, fianzas y otras contingencias de naturaleza crediticia—. Si la entidad no cuenta con una metodología propia para convertir esa exposición en deuda equivalente, tendrá que aplicar un factor de conversión crediticia de 20%.

Y si la central de riesgos u otra fuente no ofrece el monto de las cuotas vigentes, la cooperativa deberá desarrollar un método para transformar saldos en cuotas utilizando tasas y plazos estimados consistentes con las condiciones promedio del mercado.

Cómo cambiaría una decisión de crédito

S/1,150

Cuotas mensuales totales

÷

S/2,800

Ingreso neto disponible reconocido

=

41.1%

RCP

Si el límite interno de la Coopac para ese producto fuera 40%, no debería otorgarse un nuevo crédito. Si fuera 45%, el socio podría superar este filtro, sujeto a los demás criterios de admisión. Los límites de 40% y 45% son únicamente ejemplos: la SBS no fija un porcentaje máximo universal; cada Coopac debe establecer y sustentar sus propios límites.

La regulación agrega otra variable que suele ser un buen predictor de estrés financiero: el número de instituciones con las que el socio mantiene créditos directos o indirectos. Cada Coopac deberá fijar umbrales consistentes con su apetito y tolerancia al riesgo. No basta, por tanto, con saber que un cliente está al día. La pregunta regulatoria cambia: ¿cuánto debe, a cuántos acreedores y qué proporción de su ingreso neto disponible ya está comprometida?

El efecto es especialmente importante para las campañas comerciales y otras modalidades de colocación masiva. Estas operaciones deberán considerar el RCP y el endeudamiento total del socio. Además, durante el seguimiento, la cooperativa tendrá que realizar análisis de cosechas diferenciados para las campañas masivas y observar si determinadas estrategias de originación están deteriorando la cartera meses después.

La calidad de la cartera se deterioró entre 2023 y 2025

% DE LA CARTERA

Fuente: SBS, Memorias Anuales 2024 y 2025. La cifra 2023 corresponde al comparativo reportado por la SBS en la Memoria 2024.

	2015	2015	2025
Morosidad	11.9%	14.9%	18.6%
Cartera de alto riesgo	16.8%	21.6%	24.1%



Fuente: iStock

Las nuevas reglas buscan que las cooperativas analicen no solo el historial crediticio, sino también la capacidad real de pago y el nivel de endeudamiento de cada socio.

El contexto: una cartera deteriorada que la SBS busca no repetir

Las cifras de calidad crediticia explican por qué la SBS está poniendo más énfasis en la originación y el seguimiento.

La morosidad del sistema cooperativo pasó de 11.9% en 2023 a 14.9% en 2024 y 18.6% en 2025. La cartera de alto riesgo subió, en el mismo periodo, de 16.8% a 21.6% y luego a 24.1%. En términos simples, casi uno de cada cuatro soles de cartera bruta estaba, al cierre de 2025, atrasado, refinanciado o reestructurado.

La cobertura también exige atención. Las provisiones equivalían a 84.1% de la cartera atrasada y a 65% de la cartera de alto riesgo al cierre de 2025.

La lectura, sin embargo, debe hacerse con cautela: el sector continúa bajo cronogramas graduales de adecuación de provisiones y la propia SBS ha señalado que parte del incremento de la morosidad responde al sinceramiento de estados financieros y a reclasificaciones derivadas de la supervisión.

Es decir, una parte del deterioro que ahora aparece en los indicadores no necesariamente nació en 2025; estaba en balances que han ido transparentándose.

La evidencia por cosechas refuerza esa lectura. Según la SBS, los créditos desembolsados entre 2020 y 2022 registraban una morosidad de 36% al cierre de 2025, mientras que los otorgados durante los últimos tres años mostraban una mora de apenas 6%. La brecha es demasiado grande para ignorarla:

el stock antiguo continúa pesando sobre los ratios agregados, mientras la cartera más reciente exhibe un desempeño bastante mejor.

Para el regulador, el objetivo es evitar que el nuevo crecimiento vuelva a reproducir los problemas de originación de las cosechas antiguas.

Morosidad a diciembre 2025 (en porcentajes)



Fuente: SBS, Memoria Anual 2025. La SBS atribuye parte de la diferencia a mejoras en admisión, evaluación, seguimiento y recuperación de créditos.

Un sistema con 1.2 millones de prestatarios y fuerte presencia regional

El mayor rigor regulatorio deberá implementarse en un sistema que sigue ganando clientes. A diciembre de 2025, las Coopac registraban 1.18 millones de deudores, 13% más que un año antes. A marzo de 2026, el total llegó a 1.206 millones. De ellos, 598,080 —cerca de la mitad— eran deudores exclusivos del sistema cooperativo; 503,057 estaban identificados como rurales y 816,369 eran mujeres. Es una fotografía que explica por qué cualquier cambio en los filtros de crédito tiene también una dimensión de inclusión financiera.

La presencia territorial refuerza esa relevancia. Al cierre de 2025 había 230 Coopac y dos centrales. El 61% de las entidades operaba fuera de Lima y más del 80% de sus depositantes, deudores y socios se encontraba en regiones distintas a la capital.

Con activos por S/12,194 millones, el sistema tenía una cartera bruta de S/9,678 millones, equivalente a cerca del 79% de sus activos. Los depósitos de socios, por S/8,043 millones, eran su principal fuente de financiamiento.

El balance también muestra señales menos negativas que la morosidad. El sistema pasó de una pérdida neta de S/154.4 millones en 2024 a un resultado positivo de S/68 millones en 2025. Los fondos disponibles aumentaron a S/2,027 millones y el patrimonio contable reportado en el cuadro comparativo de la SBS creció a S/2,624 millones. La fotografía es, por tanto, mixta: mejora de liquidez y retorno a resultados positivos, pero con una calidad de cartera todavía frágil y un stock de créditos antiguos que continúa generando presión.

Por qué una deuda pequeña también puede ser excesiva

El ejemplo inicial ayuda a entender por qué la SBS ha elegido un indicador relativo al ingreso y no un monto máximo de deuda. Un análisis de la propia Superintendencia sobre deudores exclusivos mostró que la deuda mediana de un cliente atendido solo por una Coopac era de S/1,800, frente a S/4,374 entre los deudores exclusivos del sistema financiero. En el percentil 90, la diferencia también era amplia: S/20,922 en Coopac versus S/59,827 en el sistema financiero. En términos nominales, por tanto, el endeudamiento típico del socio cooperativo es bastante menor.

Pero el riesgo de sobreendeudamiento no se define por el tamaño absoluto del préstamo. Una obligación de pocos miles de soles puede ser sostenible para un

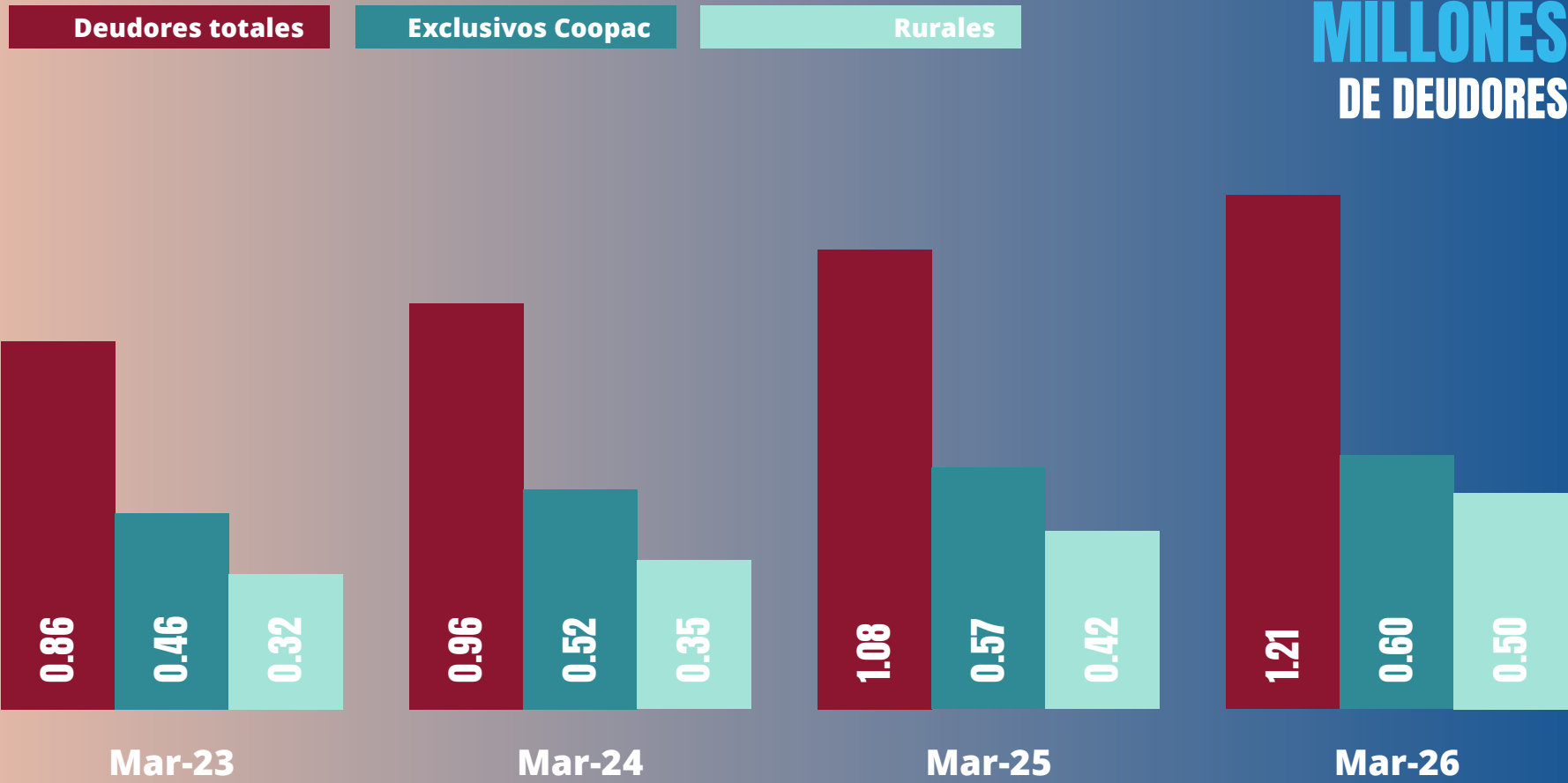
hogar con ingresos estables y convertirse en una carga excesiva para un productor o comerciante con ingresos bajos, irregulares o estacionales. Esa es la lógica económica del RCP: comparar todas las cuotas con el ingreso neto disponible y detectar presión financiera antes de que aparezca el atraso.

La heterogeneidad de productos refuerza el argumento. En el estudio de la SBS, los créditos grupales de deudores exclusivos tenían un ticket promedio de apenas S/820 y una participación femenina de 98.1%; los créditos para negocios alcanzaban S/16,914; los rurales, S/7,979; y los de vivienda, S/29,722. Aplicar un único límite nominal habría ignorado diferencias fundamentales de plazo, frecuencia de pago, estacionalidad y generación de ingresos.

Producto en deudores exclusivos	Ticket promedio	Participación de mujeres
Grupales	\$/820	98.1%
Negocios	\$/16,914	49.6%
Rural	\$/7,979	35.4%
Vivienda	\$/29,722	42.7%

Fuente: SBS, Informe de Estabilidad del Sistema Financiero 2025-I. Datos del análisis de deudores exclusivos del Sistema Coopac.

La base de prestatarios de las coopac sigue creciendo



Fuente: SBS, Informe de Estabilidad del Sistema Financiero 2026-I. Series a marzo de cada año.

No había un vacío absoluto: la regulación anterior era parcial y asimétrica

La Resolución 02292-2026 no introduce el concepto de sobreendeudamiento por primera vez en el sistema financiero peruano. Desde 2008 existe un Reglamento para la Administración del Riesgo de Sobreendeudamiento de Deudores Minoristas, aprobado por la Resolución SBS N.º 6941-2008, aplicable a bancos, financieras y otras entidades del sistema financiero. Su ámbito no incluía expresamente a las Coopac.

Después de que la SBS asumió la supervisión efectiva de las cooperativas en 2019, el marco Coopac incorporó distintas obligaciones prudenciales según el tamaño de la entidad. Las Coopac de nivel 2 con activos superiores a 32,200 UIT y las de nivel 3 quedaron sujetas al Reglamento de Gestión de Riesgo de Crédito, que a su vez hacía referencia a las normas de sobreendeudamiento minorista. Por eso no es exacto afirmar que las cooperativas grandes operaban sin ninguna obligación sobre la materia.

Lo nuevo es que ahora existe un reglamento diseñado específicamente para el sistema Coopac, aplicable

a todos los niveles, con una metodología mínima común, órganos responsables, reglas explícitas de admisión y seguimiento, reportes estandarizados y plazos diferenciados de adecuación. Para las cooperativas grandes, la norma aterriza y vuelve supervisable una obligación que antes llegaba de manera más indirecta. Para las medianas y pequeñas, incorpora exigencias que antes no tenían el mismo grado de desarrollo normativo.

El sobreendeudamiento se vuelve medible

El segundo cambio estructural está en la información. El nuevo Reporte 24-A no se limita a contar cuántos socios están sobreendeudados. Para cada tipo de crédito deberá mostrar el principal producto, su participación, el límite máximo de capacidad de pago que utiliza la Coopac, el número total de socios minoristas, el número y porcentaje de socios sobreendeudados, el saldo de capital correspondiente y la porción del saldo que efectivamente genera sobreendeudamiento.

El diseño incluye dos métricas con valor prudencial: la proporción del saldo sobreendeudado respecto del patrimonio contable y respecto del patrimonio efectivo. Con ello, la SBS podrá observar no solo el número de clientes que exceden los límites internos, sino la magnitud del riesgo frente al capital que absorbe pérdidas. Una cooperativa puede tener pocos socios sobreendeudados, pero una exposición material si esos créditos son grandes en relación con su patrimonio.

El Reporte 24-B agrega la distribución de esos saldos por clasificación crediticia: Normal, Con Problemas Potenciales, Deficiente, Dudoso y Pérdida. Esa combinación es particularmente útil porque puede revelar un deterioro antes de que se transforme en mora.

Si crece el saldo de socios que ya exceden su capacidad de pago, aunque todavía estén clasificados como Normal, la entidad tendrá una señal temprana para restringir nuevas operaciones o aplicar seguimiento reforzado.

Tema	Antes de la R. 02292-2026	Con la nueva regulación
Cobertura regulatoria	Reglas de riesgo de crédito y referencias al sobreendeudamiento, con mayor alcance sobre Coopac grandes.	Reglamento específico aplicable a todas las Coopac y centrales.
Admisión	Capacidad de pago como criterio de evaluación bajo marcos generales.	El RCP es determinante: si supera el límite interno, no se debe otorgar un nuevo crédito.
Deuda considerada	Dependía del régimen y de la metodología de cada entidad.	Deuda total con Coopac y sistema financiero; deuda potencial; cónyuge cuando corresponda; exposición familiar ligada al negocio.
Campañas	Menor detalle normativo específico para todo el sector.	RCP y deuda total obligatorios; análisis de cosechas diferenciado.
Monitoreo	Heterogéneo según tamaño y prácticas internas.	Seguimiento periódico, actualización de indicadores y acciones preventivas/correctivas.
Información	Sin los reportes estandarizados 24-A/24-B.	Tablero de sobreendeudamiento, clasificación y exposición frente al patrimonio.
Gobierno	Gestión general de riesgos.	Responsabilidades expresas de Consejo, Comité de Riesgos, Gerencia, Riesgos y Auditoría Interna.

La gestión deja de ser solo tarea del área de créditos

La norma distribuye responsabilidades en toda la estructura de gobierno. El Consejo de Administración deberá aprobar y revisar al menos una vez al año la estructura, políticas, procedimientos y metodologías para gestionar el riesgo de sobreendeudamiento. El Comité de Riesgos elevará las propuestas y analizará los informes. La Gerencia General será responsable de implementar los lineamientos y asegurar que las operaciones sean consistentes con el apetito y la tolerancia aprobados.

La Unidad de Riesgos tendrá que proponer límites, metodologías, indicadores y parámetros;

monitorear excepciones; explicar las desviaciones; y plantear acciones correctivas. Además, debe ser independiente de la unidad de negocios y de las áreas que participan en la originación. La precisión es relevante en organizaciones donde la presión comercial puede terminar dominando la evaluación de riesgo.

La resolución incluye incluso una regla sobre incentivos: los sistemas de remuneración por rendimiento no deben generar conflictos de interés con la gestión del sobreendeudamiento. En la práctica, las cooperativas tendrán que revisar

esquemas que premien exclusivamente el volumen desembolsado sin incorporar indicadores de calidad posterior, mora temprana o desempeño de las cosechas.

Auditoría Interna completa el circuito. Deberá evaluar de manera independiente el cumplimiento de la norma y la efectividad real de la gestión, incluyendo una revisión de políticas, límites y metodologías, la verificación de mecanismos de medición y control y una muestra sustentada de la cartera minorista. No será suficiente contar con un manual formal; la SBS podrá revisar si el sistema funciona en la práctica.

Nivel 3

Activos 2026 (aprox.)
> S/357.5 millones

Reporte 24-A/24-B
Trimestral a la SBS;
20 días

Auditoría
Semestral

Plazo de adecuación
31/03/2027

Nivel 2B

Activos 2026 (aprox.)
> S/177.1 m y ≤ S/357.5 m

Reporte 24-A/24-B
Trimestral a la SBS;
20 días

Auditoría
Semestral

Plazo de adecuación
31/03/2027

Nivel 2A

Activos 2026 (aprox.)
> S/3.3 m y ≤ S/177.1 m

Reporte 24-A/24-B
Gestión interna;
conservar a disposición

Auditoría
Anual

Plazo de adecuación
30/09/2027

Nivel 1

Activos 2026 (aprox.)
≤ S/3.3 millones

Reporte 24-A/24-B
Gestión interna;
conservar a disposición

Auditoría
Anual

Plazo de adecuación
31/03/2028

Fuente: SBS y SUNAT. La UIT 2026 es S/5,500. Para fines regulatorios, nivel 2A y 2B son segmentos del nivel 2.

Para las Coopac de nivel 3 y nivel 2B, el cambio será más exigente en reporte y granularidad. Deberán remitir los reportes 24-A y 24-B trimestralmente a la SBS dentro de un plazo máximo de 20 días, establecer límites de capacidad de pago diferenciados por tipo de crédito, producto y subproducto y someter la gestión a una evaluación semestral de Auditoría Interna. Además, el seguimiento del riesgo debe bajar a nivel de producto, agencia u otra segmentación consistente con el modelo de negocio.

Las Coopac de nivel 2A y nivel 1 tendrán más tiempo y no deberán enviar periódicamente los reportes 24-A y 24-B al supervisor, pero sí utilizarlos para la gestión interna y mantenerlos archivados.

También deberán producir al menos trimestralmente el informe de exposición al riesgo y someterse a una evaluación anual de Auditoría Interna. En otras palabras, la menor carga de reporte externo no elimina la obligación de medir.

Hay además una regla que puede elevar las exigencias para cooperativas de menor tamaño con redes más extensas: si tienen al menos cinco oficinas, el seguimiento de los socios sobreendeudados deberá realizarse también a nivel de producto, agencia u otra segmentación. El criterio reconoce que la complejidad no depende solo del monto de activos; una organización con muchas agencias puede requerir controles más desagregados incluso si no está en los niveles superiores.



Fuente: iStock

Desde la SBS se exige a las Coopac fortalecer su gestión interna y reducir vulnerabilidades del sistema.

Cinco canales por los que la norma puede cambiar el negocio

El primer canal es el crecimiento. Las entidades con estrategias basadas en renovaciones rápidas, ampliaciones sucesivas o campañas que eleven el monto prestado a los mismos socios tendrán menos margen si el RCP ya se encuentra cerca del límite. El efecto no necesariamente será una caída de colocaciones en todo el sistema: puede traducirse en una reasignación hacia clientes con mayor holgura, montos menores o plazos que reduzcan la carga mensual.

El segundo es la calidad de cartera. Si el filtro funciona, parte del beneficio aparecerá con rezago en menor mora temprana, mejores cosechas y menor necesidad de reestructurar operaciones. Esa mejora no será inmediata porque el stock antiguo seguirá dentro de los indicadores agregados. El resultado debería evaluarse comparando las nuevas cosechas con las originadas antes de la implementación y observando si disminuye el porcentaje de socios que cruza el límite durante los primeros meses de vida del crédito.

El tercer canal son los costos. Las cooperativas tendrán que invertir en sistemas, conexión y depuración de datos, parametrización del RCP, capacitación, independencia de la función de riesgos y auditorías más específicas. Para las entidades de nivel 3 y 2B, la carga será mayor por el reporte trimestral y la granularidad por producto y

agencia. Para las pequeñas, el problema no será el volumen de información sino la escasez de especialistas y la dependencia de proveedores tecnológicos.

El cuarto canal es la relación entre riesgo y capital. La Resolución 02292-2026 no crea una provisión automática adicional cuando un socio es identificado como sobreendeudado, pero el Reporte 24-A obliga a medir cuánto representa ese saldo frente al patrimonio contable y efectivo. Si una entidad descubre que una proporción importante de su capital está expuesta a socios que ya exceden sus límites internos, el Consejo de Administración tendrá razones para reducir apetito de riesgo, reforzar cobranza o limitar ciertas campañas incluso antes de que la clasificación crediticia empeore.

El quinto canal es la rentabilidad y el pricing. Una evaluación más exigente puede reducir ingresos de corto plazo si frena desembolsos, pero también puede disminuir pérdidas esperadas y costos de recuperación. No hay en la norma una instrucción para subir tasas; de hecho, encarecer demasiado el crédito podría empeorar la capacidad de pago. El incentivo económico será encontrar combinaciones de monto, plazo y precio que preserven margen sin empujar el RCP del socio por encima del nivel aceptado.

El verdadero cambio para el directorio. Antes, una alta morosidad podía aparecer como un problema principalmente de cobranza y provisiones. Con el nuevo esquema, el directorio recibirá un indicador que conecta originación, seguimiento y capital: cuántos socios exceden el límite, qué saldo concentran y qué porcentaje del patrimonio está expuesto. La conversación de riesgo se adelanta: de explicar pérdidas realizadas a decidir cuánto riesgo adicional se puede asumir.

El principal reto técnico está en el denominador

Para muchas Coopac, consultar el endeudamiento registrado en centrales de riesgo será la parte relativamente sencilla. La dificultad estará en estimar de manera consistente los ingresos netos disponibles. El sector atiende a microempresarios, productores rurales, trabajadores independientes y hogares con flujos estacionales o parcialmente informales. En esos casos, una metodología aparentemente conservadora puede seguir sobreestimando la capacidad de pago si infla ventas, subestima gastos familiares o no recoge la estacionalidad del negocio.

Ese problema es especialmente sensible porque la SBS no ha impuesto un único límite de RCP. La flexibilidad es coherente con la heterogeneidad del sistema, pero traslada la responsabilidad a la calidad del modelo interno y a la supervisión. Dos

cooperativas podrían aceptar niveles distintos de RCP y ambas cumplir formalmente con la norma; lo importante será si el límite está sustentado, si el ingreso utilizado es razonable y si la entidad reacciona cuando sus cosechas muestran deterioro.

La implementación también requerirá inversión tecnológica. Los sistemas deberán integrar datos de deuda interna y externa, calcular cuotas estimadas cuando falte información, actualizar el RCP durante el seguimiento, segmentar por producto y agencia, conservar excepciones y generar los nuevos reportes. Para una Coopac grande, el reto puede ser integrar bases y recalibrar modelos. Para una pequeña, el desafío puede ser más básico: contar con personal especializado, sistemas suficientemente robustos y datos confiables.

Lo que la norma NO hace. No fija un porcentaje único de endeudamiento válido para todas las Coopac. No cancela, acelera ni modifica automáticamente un crédito vigente por el solo hecho de que el socio supere su RCP. Tampoco crea una provisión automática adicional por identificar a un socio como sobreendeudado. Sí obliga a definir límites internos, impedir nuevos créditos cuando el RCP exceda esos límites, monitorear a los socios durante la vigencia del préstamo y documentar acciones preventivas o correctivas, como restricción de nuevas operaciones, evaluación financiera integral o seguimiento reforzado.

¿Menos crédito? El beneficio y el costo potencial para el socio

Para un socio como Elena, la primera consecuencia será que una buena historia de pagos ya no bastará para justificar una ampliación. Es razonable esperar mayor cautela en renovaciones rápidas, préstamos paralelos y campañas comerciales, sobre todo cuando el cliente ya mantiene obligaciones con varias entidades. El lado positivo es evidente: una Coopac tendrá menos espacio para seguir aumentando la deuda de un socio cuya caja ya está tensionada. El costo es que parte del crédito que antes se aprobaba por comportamiento histórico podría ser reducido, reprogramado en monto o plazo, o directamente rechazado.

Una aplicación demasiado mecánica, sin embargo, también tendría costos. Cerca de la mitad de los deudores Coopac son exclusivos del sistema cooperativo y el sector tiene una fuerte presencia rural y femenina. Una metodología que subestime ingresos estacionales, no capture adecuadamente la economía del hogar o aplique márgenes demasiado conservadores puede restringir crédito a clientes viables. El desafío consiste en que el RCP funcione como herramienta de diferenciación del riesgo y no como un filtro uniforme que termine empujando parte de la demanda hacia prestamistas informales.

Ese equilibrio será especialmente delicado en agricultura y pequeños negocios. La SBS ya ha mostrado, en 2026, que reconoce la necesidad de adaptar cronogramas cuando eventos excepcionales y temporales —como emergencias asociadas al fenómeno El Niño— afectan el flujo de ingresos de socios con buen comportamiento.

El nuevo reglamento de sobreendeudamiento no elimina ese margen de gestión; exige que las decisiones se sustenten mejor y que la entidad distinga entre una dificultad temporal y un deterioro permanente de capacidad de pago.

La resolución forma parte de una agenda prudencial más amplia

La regulación de sobreendeudamiento no llega sola. En julio de 2026, la SBS modificó reglas de solvencia y el cronograma de adecuación de provisiones para las Coopac, buscando reforzar su solidez patrimonial sin desconocer las diferencias de tamaño y modelo de negocio.

Una semana después de publicada la Resolución 02292-2026, el supervisor aprobó además un nuevo reglamento de riesgo de liquidez que exige límites internos, indicadores de gestión, escenarios de estrés y planes de contingencia.

La secuencia revela una segunda etapa de supervisión del sistema cooperativo. Desde 2019, la SBS ha dedicado buena parte de su esfuerzo a registrar entidades, ordenar información, sincerar balances, intervenir instituciones inviables y elevar gradualmente los requerimientos prudenciales.

Entre 2020 y julio de 2024, por ejemplo, el supervisor había disuelto 167 Coopac por inactividad o por no revertir causales de intervención; solo en 2024, 40 entidades fueron excluidas del registro por diversos motivos. En 2026 siguen registrándose

intervenciones, lo que muestra que el proceso de depuración no ha concluido.

El nuevo foco está migrando desde el ordenamiento básico hacia la gestión prospectiva. No basta con reconocer pérdidas después de que aparecen; la SBS quiere que las entidades identifiquen antes qué clientes están acumulando una carga de deuda que puede volverse insostenible. El Reporte 24-A es el instrumento que conecta ambas dimensiones: riesgo individual del socio y capacidad patrimonial de la cooperativa para absorber un deterioro.

Fuente: iStock



La nueva regulación apunta a detectar señales de sobreendeudamiento antes de que se traduzcan en mora, vinculando el riesgo individual del socio con la capacidad patrimonial de la cooperativa.

Qué debería mirar el mercado cuando empiece la implementación

La primera variable será el nivel de RCP que adopte cada entidad. Una metodología demasiado laxa puede cumplir formalmente con la existencia de un límite, pero no con el espíritu prudencial de la norma. Una metodología demasiado conservadora puede sacrificar inclusión y crecimiento. El supervisor tendrá que observar no solo el número, sino la evidencia que lo sustenta y su comportamiento por tipo de crédito.

La segunda será el porcentaje de socios sobreendeudados que aparecerá en los nuevos reportes. Hoy no existe una estadística pública consolidada y homogénea que permita afirmar qué proporción de los 1.2 millones de deudores Coopac supera su capacidad de pago bajo el nuevo RCP. Esa brecha de información es, precisamente, una de las razones por las que los reportes 24-A y 24-B son relevantes. Cuando se acumulen varios trimestres, permitirán distinguir si el problema está concentrado en consumo, microempresa, pequeña empresa o vivienda y en qué productos se generan mayores excesos.

La tercera será la relación entre sobreendeudamiento y clasificación crediticia. Si los socios identificados como sobreendeudados se concentran todavía en la categoría Normal, la regulación estará funcionando como alerta temprana. Si la mayor parte aparece recién cuando ya está en CPP, Deficiente, Dudoso o Pérdida, la herramienta estará llegando tarde. Esa lectura será crucial para evaluar si las cooperativas han convertido el reporte en gestión real o simplemente en cumplimiento documental.

Y la cuarta será el impacto sobre el crecimiento. La cartera bruta alcanzó S/9,678 millones al cierre de 2025, mientras el número de deudores crecía a doble dígito. Si la Resolución 02292-2026 cumple su objetivo, el crecimiento futuro debería depender menos de profundizar la deuda de los mismos socios y más de originar crédito con ingresos verificables, capacidad de pago suficiente y seguimiento continuo. Para un sistema cuya cartera representa cerca de cuatro quintas partes de sus activos, esa disciplina es directamente una política de protección del patrimonio.

La adecuación no empieza en la fecha límite

Aunque la resolución concede plazos hasta marzo de 2027, septiembre de 2027 o marzo de 2028, según el nivel modular, esas fechas deben leerse como el final del proceso de adecuación y no como el momento para comenzar. El reglamento entra en vigor al día siguiente de su publicación y construir un sistema de sobreendeudamiento requiere decisiones que no pueden improvisarse semanas antes del vencimiento: depurar fuentes de datos, definir el ingreso disponible, parametrizar cuotas, fijar límites de RCP, probarlos con la cartera histórica y conseguir la aprobación del Consejo de Administración.

Para una Coopac grande, el trabajo más complejo será probablemente el backtesting. Antes de fijar un límite, la entidad necesitará comprobar cómo habría funcionado sobre las cosechas anteriores:

qué proporción de clientes habría sido rechazada, cuántos de los que posteriormente cayeron en mora ya mostraban un RCP elevado al momento de originarse y qué diferencias aparecen por producto, agencia o tipo de crédito. Una regla que rechace demasiados clientes sanos puede ser comercialmente ineficiente; una que no detecte a quienes terminan deteriorándose será prudencialmente débil.

En las Coopac medianas y pequeñas, el riesgo es distinto. Muchas no cuentan con equipos grandes de analítica, por lo que la implementación dependerá de la calidad de sus sistemas operativos y de la capacidad de transformar información dispersa en una base consistente. El hecho de que los reportes 24-A y 24-B no deban enviarse periódicamente

a la SBS no reduce la exigencia metodológica: el supervisor puede requerirlos y la auditoría interna tendrá que verificar que los mecanismos de medición y control sean efectivos.

La SBS ha acompañado la transición con talleres prácticos sobre sobreendeudamiento y riesgo de liquidez. Ese acompañamiento es relevante porque el desafío no es solo jurídico. El reglamento obliga a traducir conceptos —apetito de riesgo, tolerancia, ingreso neto disponible, exposición equivalente y seguimiento reforzado— en reglas que un analista de crédito pueda aplicar de manera consistente en una agencia rural, una oficina urbana o una campaña digital. La calidad de esa traducción determinará si la norma cambia realmente la originación o se queda en un nuevo conjunto de formatos.

Hito	Qué debería estar listo	A quién impacta más
Diseño y datos	Fuentes internas/externas, cálculo de cuotas e ingreso neto disponible, inventario de excepciones.	Todas
Calibración	Límites de RCP, umbrales por número de entidades y pruebas con cosechas históricas.	Todas; mayor granularidad en 2B y 3
Gobierno y sistemas	Aprobación del Consejo, independencia de Riesgos, cambios en incentivos y automatización de reportes.	Todas
Puesta en producción	Seguimiento trimestral, 24-A/24-B, acciones preventivas y evidencia para Auditoría Interna.	Desde 31/03/2027 para 2B y 3; luego 2A y nivel 1

Elaboración propia. La resolución fija las fechas finales de adecuación; las etapas operativas son una secuencia de implementación inferida a partir de sus exigencias.

Puntos clave

- 1) La SBS no impone un techo único de deuda: obliga a cada Coopac a fijar y respetar su propio límite de RCP.
- 2) La deuda se evaluará de forma consolidada, incluyendo otras entidades y contingencias.
- 3) Los reportes 24-A y 24-B medirán cuántos socios están sobreendeudados, cuánto saldo concentran y cuánto representa frente al patrimonio.
- 4) Las cooperativas grandes reportarán a la SBS trimestralmente; las pequeñas usarán los mismos reportes internamente.
- 5) El sector llega a la reforma con alta morosidad, pero con cosechas recientes de mejor desempeño y una base creciente de prestatarios.

UNA NORMA PARA EVITAR QUE LA PRÓXIMA COSECHA SE PAREZCA A LA ANTERIOR

La Resolución SBS N.º 02292-2026 no resuelve por sí sola los problemas de cartera del sistema cooperativo ni corrige de inmediato los créditos originados en años anteriores que hoy explican buena parte de la morosidad. Su efecto será hacia adelante. Para el socio, el cambio se hará visible cuando solicite una ampliación o un nuevo préstamo: la pregunta ya no será solo si viene pagando bien, sino cuánto de su ingreso disponible está absorbido por todas sus deudas. Para la Coopac, la exigencia será demostrar que esa respuesta proviene de una metodología consistente y no de una estimación improvisada.

Para las Coopac de mayor tamaño, el impacto se concentrará en recalibrar metodologías, integrar información, reportar con más detalle y demostrar al supervisor que sus límites funcionan. Para las medianas, el reto será profesionalizar la gestión sin perder agilidad comercial. Para las pequeñas, la mayor carga estará en construir capacidades que muchas veces todavía son limitadas: sistemas, datos, personal de riesgos y disciplina de gobierno. Los plazos diferenciados reconocen esas brechas, pero no cambian el destino regulatorio: todas deberán medir y administrar el sobreendeudamiento.

El contexto hace que la reforma sea especialmente relevante. La morosidad agregada todavía es elevada, la cartera de alto riesgo supera el 24% y la cobertura es menor que en el sistema financiero tradicional. Al mismo tiempo, la mitad de los prestatarios depende exclusivamente del canal cooperativo y las cosechas nuevas muestran una calidad mejor que las antiguas. La SBS intenta preservar esa mejora antes de que un nuevo ciclo de expansión vuelva a acumular riesgo fuera del radar.

La prueba definitiva llegará cuando los primeros reportes permitan responder una pregunta que hoy el mercado no puede contestar con precisión: cuántos socios de las Coopac están realmente sobreendeudados, cuánto de la cartera concentran y qué porcentaje del patrimonio de cada entidad está expuesto a ese riesgo. A partir de ese momento, la discusión dejará de girar solo alrededor de la mora —un indicador que registra el incumplimiento que ya ocurrió— y empezará a incorporar una señal que busca anticiparlo. Para socios como el caso ilustrativo del inicio, esa diferencia puede definir si una nueva deuda financia crecimiento o termina convirtiéndose en el crédito que ya no debió otorgarse.



El fortalecimiento de los procesos de análisis permitirá a las Coopac tomar mejores decisiones crediticias y administrar con mayor precisión los riesgos de su cartera.

OPINIÓN

GANAMOS MÁS, PERO COMPRAMOS MENOS: LA PARADOJA DE UNA GENERACIÓN QUE NO PUEDE DEJAR LA CASA DE SUS PADRES

Por Eduardo Ego Aguirre,
Gerente General de Echecopar y Dueño de
@Financieroelacalle y GrowX



“En la actualidad, si un joven peruano recién logra acceder a un crédito a los 35 o 40 años, terminará de pagar su vivienda rondando los 60 o 65 años, justo al borde del retiro. (...) Esto significa que la ventana para acumular otros activos, construir un fondo de emergencia o financiar la educación de la siguiente generación se reduce al mínimo”

Es algo que me pregunto ya desde hace mucho tiempo atrás. ¿Por qué la brecha entre el costo de la vivienda y el poder adquisitivo real ha transformado la independización en un privilegio inalcanzable, amenazando las pensiones de los padres y el futuro financiero de los jóvenes?

En el papel, la juventud profesional peruana de hoy parece más próspera que la de hace unas décadas. Hay más acceso a educación superior, los sueldos nominales son numéricamente más altos que los de hace 30 años y la oferta bancaria es más sofisticada. Sin embargo, en la práctica nos enfrentamos a una cruda paradoja: **ganamos más, pero compramos muchísimo menos.**

En el Perú actual, la independización no se ha pospuesto por una cuestión de actitud o comodidad; se ha vuelto un problema estrictamente matemático. La edad promedio en la que un peruano logra salir de la casa de sus padres ronda entre los 29 y los 30 años —una de las cifras más tardías de América Latina—. Mientras los salarios suben a cuenta gotas y pierden poder adquisitivo real frente a la inflación, el precio del metro cuadrado y las exigencias del mercado inmobiliario han subido por el ascensor.

Hace unas décadas, las generaciones anteriores

(Baby Boomers y Generación X) podían adquirir un terreno o una vivienda propia con el esfuerzo de un sueldo promedio de entrada. Hoy, aunque la cifra en la boleta de pago sea mayor, la capacidad real de compra se ha desplomado. **El ritmo al que se han encarecido las propiedades urbanas sobrepasa por varios múltiplos el crecimiento de las remuneraciones en el país.**

El resultado es una barrera de entrada implacable. Las entidades financieras exigen cada vez más requisitos, tasas de interés restrictivas y niveles de ingresos que la inmensa mayoría de los jóvenes no alcanza. Las cifras hablan por sí solas:

- **70% de los peruanos entre 23 y 37 años** continúa viviendo en la casa de sus padres o familiares.

- **Solo el 12% de los jóvenes** logra adquirir una vivienda propia mediante compra directiva o crédito hipotecario.

- De mantenerse este desfase entre remuneraciones y precio del metro cuadrado, ese pequeño 12% corre el riesgo de reducirse a un solo dígito en la próxima década, convirtiendo la propiedad en un lujo exclusivo.

Ante la imposibilidad de alquilar a precios de

mercado o comprar un inmueble propio, la alternativa obligada para la mayoría ha sido la densidad familiar. **Más del 60% de los jóvenes que intenta independizarse termina construyendo un piso en la casa de sus padres** o suegros, mientras que un 61.5% ocupa viviendas heredadas o ampliadas dentro del predio familiar.

A simple vista, esto parece una solución inteligente, pero en el fondo representa un “subsidio invisible” con un costo devastador para la economía del hogar. Para mantener a sus hijos adultos bajo su techo —o financiar las construcciones en la azotea—, los padres destinan ingresos que deberían estar redirigiendo hacia sus años de retiro.

En un país con un sistema de pensiones estructuralmente frágil, privar a los padres de acumular patrimonio e inversiones durante sus últimos años de vida laboral es una bomba de tiempo. **Los padres llegan a la vejez en situación de vulnerabilidad financiera** por haber financiado la adultez de sus hijos. Irónicamente, se genera un círculo vicioso: en unos años, esos mismos hijos, que apenas pueden sostenerse a sí mismos, tendrán que asumir el costo económico total de mantener a sus padres jubilados sin fondos. Algo que es una locura y que se parece a algo sacado de una película distópica.

El retraso forzado de la emancipación comprime peligrosamente el cronograma financiero de las personas

Años atrás, adquirir una propiedad entre los 23 y 28 años permitía pagar un crédito hipotecario a 20 años y llegar a los 50 libre de deudas, con una década entera para ahorrar agresivamente de cara a la jubilación. En la actualidad, si un joven peruano recién logra acceder a un crédito a los 35 o 40 años,

terminará de pagar su vivienda rondando los 60 o 65 años, justo al borde del retiro. Ojo, viendo los avances de la IA podría estar ya rondando los 55 años, siendo optimistas.

Esto significa que la ventana para acumular otros

activos, construir un fondo de emergencia o financiar la educación de la siguiente generación se **reduce al mínimo**. El joven no solo entra tarde al mercado patrimonial, sino que pasa prácticamente toda su vida laboral pagando la casa que tardó media vida en conseguir.

Un futuro comprometido para dos generaciones

El hecho de que independizarse a los 30 años - o más - se haya normalizado en el Perú no es un fenómeno sociológico casual; es el síntoma directo de un mercado donde la capacidad de compra se ha deteriorado gravemente frente al costo del suelo.

“Si no se implementan políticas públicas de fondo —como incentivos reales para el alquiler asequible, subsidios enfáticos para la primera vivienda joven, mejor planificación urbana y un crecimiento que recupere el salario real—, el país enfrentará una crisis de dos frentes: una generación de adultos mayores sin ahorros por haber sostenido a sus hijos, y una generación de jóvenes que llegará a la vejez pagando su primera hipoteca. Sin tocar aún el drama de las pensiones”



Fuente: iStock

EL CRÉDITO YA NO SERÁ SUFICIENTE

La próxima ventaja competitiva de las microfinancieras no estará en acumular más información, sino en convertirla en mejores decisiones, experiencias más simples y relaciones financieras sostenibles.

Por Roberto Palomino Bazalar
Director Comercial Microfinanzas de Ubimia Perú

¿Qué pasaría si el próximo gran competidor de una caja ya no fuera otra caja? Durante décadas, las microfinanzas peruanas construyeron una de sus principales ventajas alrededor de algo difícil de replicar: el conocimiento cercano del cliente. El asesor conocía el negocio, visitaba el establecimiento, entendía la

dinámica de ingresos y podía interpretar señales que no aparecían en un reporte financiero.

Ese conocimiento sigue siendo valioso, pero ya no basta por sí solo. El mercado está cambiando, el cliente también y la cantidad de información

disponible para evaluar su comportamiento financiero es cada vez mayor. Por eso, la discusión estratégica deja de ser únicamente cuánto crédito colocar y pasa a una pregunta más exigente: qué tan bien puede una institución conocer al cliente antes, durante y después de otorgarle financiamiento.



Roberto Palomino Bazalar, Director Comercial Microfinanzas de Ubimia Perú

Más crédito, más exigencia para decidir mejor

El tamaño del mercado confirma la relevancia del segmento. Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), en enero de 2026 el saldo de crédito a pequeñas y microempresas alcanzó S/96,577 millones, dentro de un crédito total a empresas de S/254,573 millones.

El crédito a pequeña y microempresa registró una variación interanual de 7.8% sin Reactiva Perú y de

7.0% al incluir dicho programa. A la vez, al 15 de septiembre de 2026, la tasa de interés promedio del sistema financiero para créditos a la microempresa fue de 58.13% anual en moneda nacional y de 20.94% en moneda extranjera, de acuerdo con la SBS.

En un mercado de ese tamaño y con ese nivel de precios, mejorar la originación, la evaluación, la fijación de tasas y la gestión de cartera deja de ser

una tarea operativa: se convierte en una prioridad competitiva.

La oportunidad, por tanto, no está solamente en colocar más. Está en decidir mejor y administrar el riesgo con mayor precisión, usando la información disponible para entender no solo la capacidad de pago del cliente, sino también cómo está cambiando su comportamiento.

Crédito empresarial a pequeña y microempresa

ENERO 2026

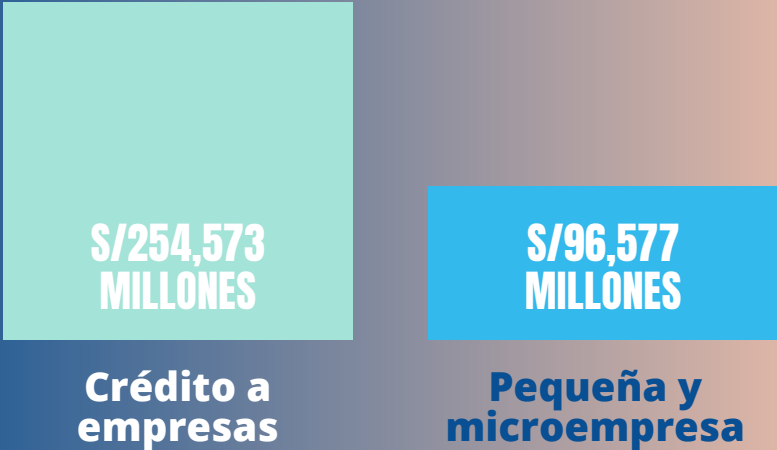


Figura 1. Crédito a empresas y crédito a pequeña y microempresa, enero de 2026.

Fuente: BCRP, Nota de Estudios N.º 15-2026.

Tasa promedio para créditos a la microempresa

15 SEP 2026

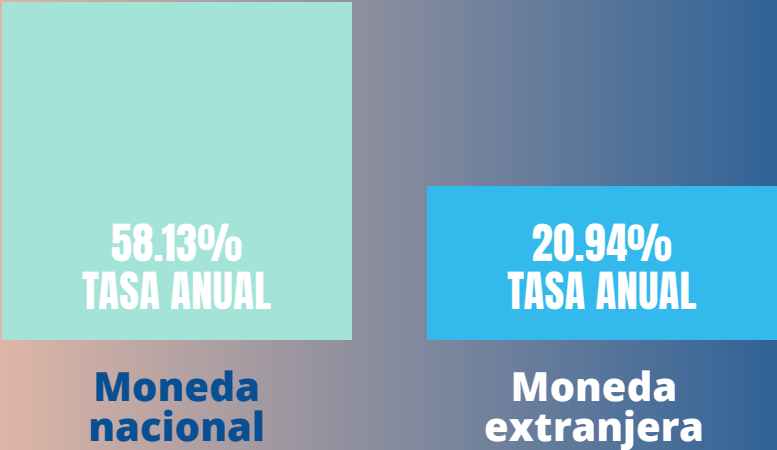


Figura 2. Tasa promedio del sistema financiero para créditos a la microempresa, 15 de septiembre de 2026.

Fuente: SBS.

La nueva competencia se juega en los datos

Durante mucho tiempo, la evaluación microfinanciera se apoyó en información financiera, historial crediticio, referencias, visitas y conocimiento directo del negocio. Ese modelo mantiene valor, pero hoy convive con un ecosistema mucho más amplio.

Un emprendedor puede recibir ingresos por canales digitales, pagar con billeteras, comprar a proveedores en plataformas, vender mediante redes sociales y relacionarse simultáneamente con varias instituciones financieras. Buena parte de esa actividad deja señales que pueden enriquecer la lectura tradicional del cliente.

El reto ya no es necesariamente conseguir más información, sino convertirla en conocimiento útil. El BCRP ha identificado modelos fintech especializados en créditos a mype que utilizan información transaccional obtenida mediante alianzas con otras empresas para apoyar la evaluación y selección de clientes, además del uso de ciencia de datos y automatización en procesos de originación y cobranza.

Eso amplía el mapa competitivo: una microfinanciera ya no compite solo con otra caja o financiera, sino también con cooperativas, fintech y modelos

híbridos capaces de combinar datos, tecnología y distribución.

En ese escenario, disponer de millones de registros no constituye, por sí mismo, una ventaja. Una entidad puede tener abundante información y seguir tomando decisiones con procesos fragmentados. El valor aparece cuando logra conectar datos, analítica y segmentación con una decisión concreta y, luego, con una acción. Esa lógica puede aplicarse a todo el ciclo de vida del cliente: desde la prospección y evaluación hasta el seguimiento de la cartera y la detección temprana de deterioro.

Datos → analítica → segmentación → decisión → acción

Las finanzas abiertas pueden acelerar ese cambio. En julio de 2026, la SBS publicó para comentarios los lineamientos para el futuro Sistema de Finanzas Abiertas, que plantean una estructura de gobernanza, estándares y condiciones para el intercambio seguro y estandarizado de datos con consentimiento del usuario.

La implementación inicial propuesta prioriza

información transaccional de cuentas de ahorro y tarjetas de crédito. En la etapa de diagnóstico participaron más de 80 instituciones y cientos de representantes de entidades financieras, microfinancieras, cooperativas, fintech, proveedores tecnológicos, expertos y autoridades.

El sector ya empieza a explorar usos concretos. En mayo de 2026, ASOMIF y Water.org iniciaron un

estudio de casos de uso y customer journey para créditos de agua y saneamiento bajo lineamientos de Open Finance, incluyendo solicitud, evaluación crediticia y desembolso. Más allá de ese caso, la señal es relevante: el ecosistema avanza hacia un entorno en el que la capacidad de interpretar información —y hacerlo con reglas claras de consentimiento y seguridad— tendrá un peso creciente en la competencia.

Del crédito a la relación

La transformación no implica reemplazar al asesor ni trasladar cada decisión a un algoritmo. El desafío es combinar capacidades: la experiencia del asesor, la información interna y externa, la analítica y la tecnología.

La tecnología debería permitir que el asesor tome mejores decisiones; no limitarse a añadir formularios o pantallas a un proceso que sigue siendo lento.

La transición puede resumirse en cinco movimientos. **Del historial al comportamiento:** el pasado seguirá siendo relevante, pero ganará peso la lectura de cómo se comporta hoy el cliente. **Del producto al contexto:** el crédito deberá responder con mayor precisión a una necesidad concreta, sea capital de trabajo, un activo productivo, educación, vivienda, agua o saneamiento. **De la segmentación tradicional a una segmentación más fina:** no todos los microempresarios comparten el mismo

riesgo, capacidad de pago, comportamiento ni necesidad financiera.

A esos cambios se suman otros dos. **De la digitalización a la automatización inteligente:** digitalizar un proceso lento solo produce un proceso lento en formato digital; la transformación ocurre cuando la tecnología permite decidir mejor y más rápido. **Y de vender créditos a construir relaciones:** el valor de un cliente no debería medirse únicamente por la colocación inicial, sino también por su permanencia, evolución, rentabilidad y vínculo con la institución.

El desafío, en consecuencia, no será simplemente prestar más. Las microfinanzas peruanas ya han demostrado capacidad de adaptación; la siguiente etapa exigirá combinar la cercanía histórica del modelo con nuevas capacidades de datos, analítica, automatización y diseño de productos.

Detrás de cada indicador sigue existiendo una persona: un comerciante, un emprendedor, una pequeña empresa, una familia y una oportunidad de crecimiento. Por eso, el éxito no debería medirse solo por cuánto crédito se coloca, sino también por la capacidad de comprender mejor al cliente, tomar mejores decisiones y acompañarlo a lo largo de su evolución financiera.

La información será cada vez más abundante, pero la abundancia no genera ventaja por sí sola. La ventaja aparece cuando una institución convierte esa información en una decisión; una buena decisión, en una experiencia; una buena experiencia, en confianza; y la confianza, en una relación de largo plazo.

La próxima gran ventaja competitiva de las microfinanzas no estará en tener más datos, sino en saber qué hacer con ellos.



Fuente: iStock

La analítica permite a las instituciones financieras comprender mejor a sus clientes, anticipar necesidades y diseñar productos más precisos.

EL COYOTE, ACME Y EL CRÉDITO QUE TAMBIÉN EXPLOTA

Lo que el recordado cazador del desierto puede enseñarle al sistema financiero sobre conocer a su cliente, hablar claro y no vender cohetes sin frenos.

Por Gloria Acosta, Abogada MBA y Arbitra, especialista en regulación bancaria, protección al consumidor financiero y conducta de mercado.

Todos conocemos la escena: el Coyote abre el catálogo ACME, pide el cohete turbo, lo enciende y, segundos después, el que sale volando es él, claro nunca aprende y obvio nunca lee el manual completo. Y ACME, mientras tanto, tampoco parece hacerse demasiadas preguntas antes de venderle la siguiente maravilla explosiva: ni cuántos intentos fallidos acumula, ni si entiende realmente cómo funciona

el producto, ni si esta vez tiene alguna posibilidad razonable de controlarlo.

Ahora cambiemos el catálogo... en lugar de cohetes, yunques y patines propulsados, imaginemos que ACME ofrece tarjetas de crédito, préstamos personales, líneas revolventes o esas soluciones que prometen resolverlo todo en cinco minutos. El producto

cambia, pero el riesgo puede parecerse: resuelve una necesidad inmediata y, si fue mal diseñado, mal explicado o colocado en el cliente equivocado, el problema aparece después. Solo que esta vez no hay humo ni un cartel de “BOOM”. La explosión se llama sobreendeudamiento, reclamo, pérdida de confianza o deterioro de la relación con el cliente; y suele detonar en cámara lenta, cuota tras cuota.



Gloria Acosta, Abogada MBA y Arbitra, especialista en regulación bancaria, protección al consumidor financiero y conducta de mercado

“La conducta de mercado no empieza cuando llega el reclamo; empieza en la mesa donde se diseña el producto”

Conducta de mercado: mucho antes del reclamo

En el sistema financiero peruano, la conducta de mercado no es un asunto que deba aparecer recién cuando interviene el área de reclamos o cuando llega una observación del supervisor. El Reglamento de Gestión de Conducta de Mercado del Sistema Financiero coloca el foco en las prácticas de negocio, la transparencia de la información y la adecuada gestión de reclamos.

En términos de gestión, eso obliga a mirar el ciclo completo del producto: cómo se diseña, a quién se ofrece, cómo se explica, cómo se ejecuta y qué ocurre cuando la experiencia real del cliente se aleja de lo que el producto prometía.

Por eso el mejor control de conducta no siempre está al final del proceso. Muchas veces está al

inicio: en una reunión de producto en la que alguien hace la pregunta incómoda antes del lanzamiento. ¿Para quién es este crédito? ¿Qué cliente no debería recibirlo? ¿Qué comportamiento estamos suponiendo? ¿Qué pasa si el usuario paga tarde, usa toda la línea o solo mira la cuota mensual? ¿La experiencia sigue siendo razonable cuando sale del Excel y entra en la vida real?

El “conocimiento del cliente”, versión ACME

ACME jamás le preguntó al Coyote si corría lo bastante rápido para escapar de su propio invento, tampoco si ya tenía tres cohetes sin pagar en el closet y obvio se los vendió igual. Esa caricatura de nuestra chiquititud sirve para recordar algo básico: colocar un producto no es lo mismo que colocarlo bien.

En crédito, conocer al cliente no puede reducirse a verificar que hoy pase un filtro; y es que la evaluación

de capacidad de pago, el nivel de endeudamiento, la estabilidad de los ingresos y la forma en que el cliente realmente utiliza sus productos importan porque permiten anticipar si esa nueva obligación es sostenible. Y desde la óptica de conducta de mercado, importa también la correspondencia entre el producto ofrecido y las necesidades, características y posibilidades del usuario.

Un producto puede cumplir su meta comercial

y, al mismo tiempo, estar generando señales que deberían preocupar a la organización: refinanciaciones tempranas, reclamos repetitivos, uso permanente del límite, clientes que no comprendieron la estructura de costos o segmentos que ingresan con una fragilidad financiera evidente. Cuando esas señales aparecen, el problema ya no es solamente del cliente, es sinceramente información para rediseñar el producto, el proceso o la forma de ofrecerlo.

La letra chiquita del desierto

El manual del cohete ACME siempre parece traer alguna advertencia diminuta y en el mundo financiero también existe abundante información: TCEA, tasas, comisiones, seguros, cronogramas, condiciones promocionales y consecuencias del incumplimiento. La discusión relevante no es únicamente si la información existe. Es si el cliente puede encontrarla, comprenderla y utilizarla para decidir. Transparencia no debería significar entregar más páginas, ya lo sabemos... debería significar hacer visible lo que realmente cambia la decisión: cuánto terminaré pagando, qué parte puede variar, qué ocurre si me atraso, qué costo tiene salir,

prepagar o modificar la operación, y qué condiciones hacen que una oferta deje de ser conveniente para mí.

La información jurídicamente correcta pero prácticamente invisible puede cumplir una formalidad y, aun así, fracasar como herramienta de conducta de mercado. Si para entender un producto el cliente necesita leer como abogado, calcular como actuario y preguntar como auditor, algo en el diseño de la comunicación merece una segunda revisión.

Frenos, no solo cohetes

Aquí aparece el punto que más me interesa cuando reviso productos, reclamos y decisiones vinculadas con la experiencia del usuario: casi nunca existe una única causa. A veces el problema está en el diseño. Otras, en la venta.

Otras, en la forma en que se explicó una condición. Y también existen clientes que toman decisiones riesgosas aun cuando recibieron información suficiente.

Una buena gestión de conducta de mercado no parte de la idea de que todo riesgo puede eliminarse y parte de algo más realista: identificar cuáles son previsibles y

colocar controles razonables antes de que se conviertan en daño. Un crédito bien diseñado necesita impulso, porque debe resolver una necesidad; pero también necesita frenos: límites coherentes, alertas, información útil, canales para corregir problemas y reglas claras cuando la situación del cliente cambia.

Eso no es frenar el negocio, en realidad es proteger su sostenibilidad; en este sentido, el costo de una fricción mal diseñada no se queda en el expediente del reclamo: consume tiempo operativo, eleva costos de atención, deteriora la experiencia, expone a contingencias regulatorias y, sobre todo, erosiona confianza.

El reclamo es un indicador tardío

El Coyote siempre descubre el defecto cuando ya está en el aire, así también en una entidad financiera, esperar a que el reclamo sea la primera señal es igual de costoso.

Los reclamos deberían leerse no solo como casos que hay que cerrar dentro del plazo, sino como datos de producto. Si cien clientes hacen

la misma pregunta, quizá la explicación no sea suficientemente clara.

Si una misma comisión, condición o proceso genera fricción de manera recurrente, quizá no estamos frente a cien clientes que “no entendieron”, sino frente a un diseño que necesita revisión. Si determinado segmento abandona, refinancia o

reclama muy pronto, esa información debería regresar a negocio, riesgos, legal, experiencia del cliente y cumplimiento.

Ahí la gestión de conducta deja de ser defensiva y se vuelve estratégica: el reclamo deja de ser el final de una discusión y pasa a ser una fuente de información para mejorar el producto antes de la siguiente venta.

El coyote sigue comprando. La entidad no puede seguir vendiendo igual

El Coyote volverá a ACME en el siguiente episodio y bueno, esa es parte de la gracia del personaje; pero una entidad financiera no debería depender de que el cliente repita indefinidamente una mala decisión, ni asumir que cada problema se resuelve agregando una nueva cláusula al contrato.

La pregunta correcta no es solamente si el producto

se puede vender en realidad es si conviene venderlo de esa manera, a ese cliente y bajo esas condiciones.

Y esa pregunta corresponde a más de un área: negocio, riesgos, legal, cumplimiento, experiencia del cliente, tecnología y alta dirección. La conducta de mercado, bien entendida, es un problema de gobierno del producto.

Antes de aprobar el siguiente “cohetes”, vale la pena formular cuatro preguntas sencillas: ¿a quién le sirve realmente?, ¿qué puede salir mal?, ¿qué parte podría no entender el cliente? y ¿qué señal veremos primero si el diseño empieza a fallar?

Si esas preguntas se hacen antes del lanzamiento, probablemente habrá menos sorpresas después.

“Porque la mejor conducta de mercado no es la que explica bien por qué explotó el cohete. Es la que logra que el producto llegue al cliente correcto, con información que pueda entender y con controles suficientes para que el viaje sea sostenible”



Fuente: iStock

Los reclamos suelen aparecer cuando la relación ya está deteriorada; anticiparse permite corregir fallas y fortalecer la confianza del cliente.

Compartamos Banco acelera su apuesta por los emprendedores: AMPLÍA SU RED FÍSICA Y APUESTA POR LA DIGITALIZACIÓN DE LOS PAGOS

La entidad financiera abrió tres nuevas agencias en Lima, Loreto y San Martín, con lo que alcanzó 129 puntos de atención en el país. En paralelo, impulsa el uso de herramientas digitales como Bim para que pequeños negocios reduzcan su dependencia del efectivo y mejoren su gestión financiera.

En un mercado donde los pequeños negocios buscan cada vez más acceso a servicios financieros y nuevas herramientas para gestionar sus ingresos, Compartamos Banco continúa fortaleciendo su estrategia de expansión territorial y digitalización. La entidad anunció la apertura de tres nuevas agencias en Villa El Salvador (Lima), Yurimaguas (Loreto) y Bellavista (San Martín), con las que suma 129 oficinas a nivel nacional y consolida una red de atención que alcanza a más de 1.5 millones de clientes.

La expansión responde a una estrategia enfocada en acercar servicios financieros a emprendedores, comerciantes y familias que requieren soluciones de crédito,

ahorro, seguros y pagos, especialmente en zonas donde aún existen oportunidades para ampliar la inclusión financiera.

Para la entidad, la presencia física continúa siendo un elemento relevante para acompañar a los emprendedores en sus diferentes etapas de crecimiento.

Las nuevas sedes ofrecerán el portafolio completo del banco, que incluye créditos, cuentas de ahorro, seguros y servicios de pago. Además, los clientes podrán acceder a soluciones digitales como la billetera Bim, el marketplace Creditienda y Aterna, como parte de un ecosistema financiero más amplio.

“Cada nueva agencia representa mucho más que ampliar nuestra red de atención. Significa estar más cerca de las personas, acompañarlas en sus proyectos y brindarles un servicio cercano que responda a sus necesidades”

Adolfo Peniche, gerente general de Compartamos Banco



Del efectivo a los pagos digitales

El crecimiento de la red física viene acompañado de una segunda apuesta estratégica: impulsar la digitalización de los pequeños negocios. En el Perú, los hábitos de pago vienen cambiando rápidamente. Según información citada por Compartamos Banco, durante 2025 cada adulto realizó en promedio 591 pagos digitales, equivalentes a 1,6 transacciones diarias, impulsadas principalmente por billeteras digitales y transferencias bancarias.

Este cambio en el comportamiento del consumidor plantea un nuevo desafío para los emprendedores: adaptarse a nuevas formas de cobro para no perder oportunidades de venta. La entidad sostiene que

aceptar únicamente efectivo puede limitar las compras, incrementar riesgos operativos y dificultar el control financiero del negocio.

En ese contexto, Compartamos Banco y Bim promueven el uso de billeteras digitales como una herramienta para modernizar la operación diaria de los pequeños comercios.

Entre sus principales beneficios destacan la reducción de riesgos asociados al manejo de efectivo, la posibilidad de concretar ventas cuando los clientes no cuentan con dinero físico y un mejor seguimiento de los ingresos mediante registros digitales.

“Los métodos de pago de los consumidores están evolucionando. Hoy, muchos clientes esperan poder realizar sus compras de forma rápida y segura desde su celular. Para los emprendedores, adaptarse a esta realidad puede significar una ventaja competitiva importante”, explicó Laura Boggio, subgerente de marketing de Bim.

La compañía considera que la digitalización no necesariamente requiere procesos complejos para los pequeños negocios. Por el contrario, herramientas simples como las billeteras digitales pueden facilitar la experiencia del cliente, ordenar las finanzas y generar mejores condiciones para el crecimiento empresarial.

Una estrategia híbrida: cercanía física y soluciones digitales

Con 34 años de trayectoria en el Perú y el respaldo de Gentera, Compartamos Banco busca combinar dos elementos dentro de su modelo de atención: la cercanía presencial y el acceso a soluciones financieras digitales. Actualmente cuenta con presencia en 23 regiones del país y trabaja con más de 7 mil colaboradores para acercar servicios financieros a sus clientes.

Bajo esta visión, la expansión de agencias y el impulso de herramientas digitales forman parte de una misma estrategia: acompañar a los emprendedores no solo en el acceso al financiamiento, sino también en la gestión cotidiana de sus negocios.

“Seguiremos creciendo de manera responsable para que cada vez más personas puedan acceder a oportunidades que les permitan desarrollar sus negocios y mejorar su calidad de vida”

Adolfo Peniche, gerente general de Compartamos Banco



OPINIÓN

DEL LADRILLO AL MERCADO DE CAPITAL: CÓMO SE FINANCIA UNA OPERACIÓN INMOBILIARIA DE GRAN ESCALA EN EL PERÚ

Por Jorge Ramos,
Chief Capital Markets & Investor Relations Officer
FIBRA Prime



La combinación de capital levantado en Bolsa, deuda bancaria y activos inmobiliarios está permitiendo construir una plataforma de más de US\$400 millones. El caso de FIBRA Prime muestra cómo el real estate listado puede ampliar las fuentes de financiamiento y contribuir a profundizar el mercado de capitales peruano.

“Se trata también de cómo conectar ahorro e inversión, cómo ampliar las alternativas disponibles para los inversionistas y cómo utilizar el mercado de capitales para financiar activos reales vinculados a la actividad económica”

Hace menos de un año escribí, a propósito de la quinta colocación de FIBRA Prime, que habíamos levantado la mano y que ahora le tocaba al mercado responder.

El mercado respondió.

Pero lo más relevante de lo ocurrido desde entonces no es una emisión de capital ni una adquisición inmobiliaria por separado. Es algo menos visible y,

probablemente, más importante: la posibilidad de combinar banca, mercado de capitales e inmuebles dentro de una misma estructura para seguir creciendo.

Hoy **FIBRA Prime administra más de US\$400 millones en activos inmobiliarios**. La cifra es significativa, pero el punto de fondo es otro: qué cambia cuando un vehículo inmobiliario alcanza escala y puede utilizar distintas fuentes de financiamiento para ampliar su portafolio.

Una arquitectura financiera más sofisticada

La compra de una vivienda ofrece una analogía sencilla. Una familia rara vez paga todo al contado: combina ahorro, una cuota inicial y financiamiento bancario. A escala institucional, la lógica no es tan distinta.

En la reciente adquisición del Parque Logístico Lima Sur se combinó un desembolso inicial, financiamiento bancario y pagos diferidos al vendedor. Aproximadamente el 41% del precio quedó pactado para ser pagado durante los siguientes dos

años, sin intereses. En paralelo, se estructuró una facilidad financiera de hasta **US\$110 millones con Scotiabank Perú y BCI Perú**.

La operación resume una lógica que puede ser

relevante para el desarrollo del sector: capital aportado por inversionistas, deuda bancaria y activos inmobiliarios generadores de flujo trabajando dentro de una misma estructura.

Cuando esas piezas se articulan, ya no se trata únicamente de financiar una compra. Se trata de canalizar ahorro hacia inversión productiva.

El propio activo ayuda a visualizarlo. El **Parque Logístico Lima Sur tiene aproximadamente 125,000 m²**, está 100% alquilado y cuenta con contratos corporativos de largo plazo. Es infraestructura vinculada al almacenamiento,

la distribución, el comercio electrónico y la modernización de las cadenas de suministro.

El crecimiento, sin embargo, no se ha dado únicamente en activos. También se ha ampliado el mercado alrededor de ellos.

A fines del año pasado, FIBRA Prime tenía alrededor de 800 inversionistas. **Al cierre de septiembre ya superaba los 2,300**. Ese aumento es relevante porque muestra que la expansión del vehículo no depende solo del tamaño del portafolio, sino también de la capacidad de ampliar y diversificar su base de inversionistas.

De la propiedad ilíquida a un mercado más profundo

Una de las principales limitaciones de la inversión inmobiliaria tradicional es la liquidez. Un propietario puede mantener un inmueble durante años, cobrar alquileres y generar valor, pero vender ese activo con rapidez no siempre es sencillo.

Un vehículo inmobiliario listado introduce una dinámica distinta.

En septiembre, FIBPRIME alcanzó una frecuencia de cotización de 100%: negoció todos los días en que estuvo abierta la Bolsa de Valores de Lima. El certificado permanece, además, dentro de la Tabla de Valores Referenciales de la BVL, lo que **amplía su utilización dentro de determinados mecanismos bursátiles de financiamiento**.

La diferencia es importante. El inversionista ya no necesita comprar directamente un edificio de oficinas, un centro logístico o una cartera de locales comerciales para exponerse al sector inmobiliario.

Puede participar de un portafolio institucional mediante un certificado que cotiza en Bolsa.

En el caso de FIBRA Prime, ese certificado distribuye renta mensualmente en dólares. Las distribuciones recientes se encuentran en niveles del orden de **8%-9% anual en dólares, dependiendo del precio y del periodo que se utilice como referencia**. Como ejemplo, los US\$0.55 por certificado distribuidos durante 2025 equivalen a aproximadamente 8.3% sobre un precio de US\$6.65.

La experiencia internacional permite observar cuánto espacio existe todavía para desarrollar este mercado en el Perú.

En Colombia, Pei —uno de los principales referentes del sector— ya supera los 11,000 inversionistas. En México, las FIBRAS forman parte habitual del mercado bursátil y las principales administran miles de propiedades y decenas de millones de

metros cuadrados. En Estados Unidos, alrededor de 170 millones de personas viven en hogares con exposición a REITs a través de cuentas de inversión o planes de retiro.

El Perú todavía está lejos de esas dimensiones. Y precisamente por eso la comparación resulta útil. Esos mercados muestran que, cuando un vehículo inmobiliario gana activos, inversionistas y liquidez, deja de ser únicamente una forma de adquirir propiedades y empieza a formar parte de la infraestructura financiera de un país.

La discusión, entonces, empieza a trascender al inmueble.

Se trata también de cómo conectar ahorro e inversión, cómo ampliar las alternativas disponibles para los inversionistas y **cómo utilizar el mercado de capitales para financiar activos reales** vinculados a la actividad económica.

Renta, valorización y el siguiente salto

La evolución del mercado también obliga a mirar el retorno de una manera más amplia.

En Estados Unidos se utiliza con frecuencia el concepto de total return: los dividendos que recibe el inversionista más la apreciación de su inversión.

La quinta colocación de FIBRA Prime permite ilustrar esa lógica. La emisión se realizó a US\$5.75 por certificado y, meses después, **FIBPRIME llegó a cotizar alrededor de US\$7.05**. Entre ambas referencias existe una apreciación de aproximadamente 22.6%. A ello se sumaron las distribuciones. Los US\$0.55 efectivamente pagados durante 2025 equivalen, como referencia matemática, a aproximadamente 9.6% sobre un precio de US\$5.75.

Es importante hacer una precisión: un rendimiento pasado no garantiza uno futuro y esas cifras no deben sumarse mecánicamente. El retorno efectivo depende del periodo de inversión, del precio de entrada y de las distribuciones realmente recibidas. Pero el ejemplo sí permite entender la lógica del instrumento.

Una FIBRA no es únicamente renta.

El inversionista participa de los alquileres generados por los inmuebles y, al mismo tiempo, de la evolución

del precio que el mercado asigna al certificado. El precio de Bolsa señala cuánto cuesta entrar; **los inmuebles y sus rentas ayudan a entender qué existe detrás de ese precio**.

La sexta colocación vuelve a poner a prueba esa dinámica.

Antes de su anuncio, FIBPRIME cerró agosto en US\$7.05. La nueva oferta se realiza a US\$6.65 por certificado, alrededor de 5.7% por debajo de aquella referencia. Durante una ampliación de capital pueden aparecer arbitrajes entre el precio de mercado y el precio de emisión y, con ellos, movimientos temporales en la cotización.

Eso no significa necesariamente que hayan cambiado los alquileres o el valor económico de los activos que existen detrás del certificado. La oferta permanece abierta hasta el 15 de octubre y puede canalizarse a través de cualquier Sociedad Agente de Bolsa del Perú; **la propia oferta no establece un monto mínimo de participación**.

Sin embargo, la historia relevante no es una colocación en particular.

Es la capacidad que empieza a mostrar el modelo para conectar capital, deuda y activos reales dentro de una misma plataforma.

Desde octubre, los alquileres del nuevo parque logístico comienzan a incorporarse a los ingresos de una cartera que administra más de US\$400 millones en inmuebles. Son nuevos flujos que se suman a los generados por el resto del portafolio y que forman parte de su capacidad futura de distribución.

Hace un año la pregunta era si el mercado iba a responder.

Hoy la pregunta es distinta:

¿Hasta dónde puede llegar este modelo en el Perú?

Cuando bancos, inversionistas, Bolsa y activos inmobiliarios empiezan a trabajar de manera coordinada, ocurre algo más relevante que financiar una transacción: se empieza a construir mercado.

El activo deja de ser solamente propiedad y empieza a convertirse también en un vehículo para movilizar ahorro hacia activos reales de la economía.

Y esa puede ser, finalmente, una de las transformaciones más importantes del mercado inmobiliario peruano: pasar de pensar únicamente en comprar y vender propiedades a pensar también en cómo financiar, **empaquetar y distribuir el valor que esas propiedades generan**.

MICROFINANZAS®

El medio de comunicación del sector financiero peruano



Visita nuestra página web
microfinanzas.pe

**Síguenos
también en:**



Revista Microfinanzas



Micro Finanzas



Micro Finanzas



Revista Microfinanzas



Micro Finanzas

OPINIÓN

¿DAS FEEDBACK O SOLO DESCARGAS TU FRUSTRACIÓN?

Por Rocío Gutiérrez Zuzunaga,
Economista | Facilitadora de Productividad Humana



“El colaborador tiene responsabilidad sobre su trabajo, por supuesto. Pero liderar también significa intervenir a tiempo. Porque aquello que un líder observa repetidamente y no corrige puede terminar convirtiéndose, sin quererlo, en una conducta aceptada. El silencio también comunica”

“Necesito hablar contigo”.

A veces, cinco palabras bastan para que un colaborador piense inmediatamente: “¿Qué hice mal?”. Y ahí hay un problema.

Si cada vez que un líder anuncia que quiere conversar la otra persona anticipa un reclamo, quizá convenga preguntarse si en la organización realmente se está dando feedback o si, simplemente, **se ha aprendido a llamar con un término más moderno a las tradicionales llamadas de atención.**

El feedback, en esencia, no debería ser complicado. Se trata de conversar sobre qué

estamos haciendo bien, qué podemos mejorar y qué necesitamos hacer de manera distinta para obtener mejores resultados. Sin embargo, entre la definición y la práctica suele existir una distancia considerable.

Esto es particularmente visible en muchas micro, pequeñas y medianas empresas, donde **la urgencia cotidiana absorbe la agenda y las conversaciones importantes se postergan hasta que algo sale mal.** Recién entonces aparece el feedback: tarde, cargado de molestia y acompañado de frases como “ya te lo había dicho”, “siempre pasa lo mismo contigo”, “pensé que era obvio” o “deberías saberlo”. El problema es que esas frases difícilmente desarrollan personas. Más bien evidencian frustraciones acumuladas.

Corregir a tiempo también es liderar

Imaginemos una situación frecuente. Un colaborador comete un error. El líder lo observa, pero no dice nada. El error vuelve a ocurrir y nuevamente guarda silencio. Hasta que, después de varios episodios, pierde la paciencia.

En ese momento aparece una pregunta incómoda:

¿quién permitió que el problema llegara hasta ese punto?

Naturalmente, cada colaborador tiene responsabilidad sobre su desempeño.

Pero liderar también implica intervenir

oportunamente, establecer expectativas claras y señalar las desviaciones antes de que se conviertan en hábitos. Aquello que un líder observa repetidamente y decide no corregir puede terminar siendo interpretado como una conducta aceptable.

El silencio también comunica.

MICROFINANZAS TV



Luis Fernando Vergara, Presidente del Directorio de Caja Cusco.



Edmundo Hernández Aparcana - Presidente del Directorio de Caja Ica.



Rosa María Higa Yshii, Gerente Central de Administración de Caja Ica.



Aimi Yamamura, Gerente de Desarrollo e Innovación de COFIDE.



Hernán Rodríguez García - Gerente General de la Caja Metropolitana.



Javier Ichazo, CEO de Mibanco.

Síguenos en: **Youtube**  **@microfinanzas**

El modo de plantear la conversación importa tanto como el momento en que ocurre. Decirle a alguien “eres irresponsable”, “eres desordenado” o “no tienes compromiso” puede parecer una forma directa de retroalimentación, pero en realidad son etiquetas. Y **las etiquetas suelen activar una defensa personal antes que una reflexión sobre el desempeño.**

La conversación cambia cuando se habla de hechos concretos: “Las tres últimas entregas llegaron después del horario acordado. Quiero entender qué está ocurriendo y qué necesitamos cambiar para evitar que vuelva a suceder”.

El problema sigue estando sobre la mesa. No se ha suavizado ni escondido.

La diferencia es que **ahora existe la posibilidad de conversar sobre una conducta específica y encontrar una solución.**

Un buen líder no necesita minimizar los problemas. Necesita aprender a abordarlos sin convertir una dificultad de desempeño en un cuestionamiento personal.

Lo que el feedback dice del líder

Las organizaciones suelen pedir colaboradores que comuniquen, pregunten, reconozcan errores, propongan soluciones y tengan iniciativa. Sin embargo, **pocas veces se examina qué ocurre cuando efectivamente lo hacen.**

Si cada error termina en un reproche, las personas aprenderán a ocultarlo. Si cada pregunta recibe como respuesta un “eso ya deberías saberlo”, dejarán de

preguntar. Y si una opinión distinta se interpreta como un desafío a la autoridad, probablemente dejarán de plantear puntos de vista diferentes.

Después puede resultar sencillo concluir que “el equipo no tiene iniciativa”. Pero esa falta de iniciativa no siempre surge de la indiferencia de los colaboradores. En ocasiones **es consecuencia del entorno que el propio liderazgo ha construido.**

La manera en que un jefe reacciona frente a un error, una duda o una discrepancia envía señales muy claras al equipo acerca de qué conductas son realmente permitidas.

Por eso, el liderazgo no se demuestra únicamente cuando los resultados acompañan. **También se hace visible —quizá con mayor nitidez— cuando algo no funciona.**

Una conversación que también impacta en el negocio

El mal feedback no es solamente un problema de clima laboral. También puede convertirse en un problema de productividad.

Una instrucción mal comprendida genera reprocesos. Una expectativa que nunca se explicitó produce errores evitables. **Un problema que nadie se atreve a comunicar puede crecer hasta volverse más costoso.** Una conversación pendiente consume tiempo y energía. Y un equipo que trabaja

permanentemente preocupado por equivocarse difícilmente tendrá la confianza suficiente para preguntar, proponer alternativas o innovar.

En ese sentido, hablar de feedback también es hablar de eficiencia.

No todos los problemas de productividad se solucionan incorporando una nueva herramienta, modificando un proceso o convocando una reunión

adicional. Algunos comienzan a resolverse con algo mucho más básico: una conversación mejor llevada. Eso **requiere oportunidad, claridad y capacidad** para separar a la persona de la conducta que necesita corregirse. También exige entender que el objetivo de una conversación de feedback no debería ser simplemente demostrar quién tenía razón o descargar el malestar acumulado.

Su propósito debería ser producir una mejora.

La pregunta que conviene hacerse

Por eso, quizá la pregunta relevante para un líder no sea “¿doy feedback a mi equipo?”, sino una bastante más incómoda: **“¿Qué siente mi equipo cuando sabe que voy a darle feedback?”.**

Si la respuesta es miedo, tensión o una necesidad inmediata de defenderse, hay información importante que observar.

El feedback debería permitir corregir sin humillar, reconocer sin adular y mejorar el desempeño sin destruir la confianza.

Conseguirlo requiere más que dominar una técnica de comunicación: **exige ejercer liderazgo.**

Antes de la próxima conversación difícil, podría

servir una última pregunta: ¿quiero que esta persona simplemente sepa que se equivocó o quiero ayudarla a hacerlo mejor la próxima vez?

La diferencia entre ambas intenciones puede parecer pequeña. En la práctica, separa una descarga de frustración de una verdadera conversación de feedback.

“Y un equipo que trabaja con miedo a equivocarse difícilmente tendrá la confianza necesaria para proponer, preguntar o innovar. Por eso hablar de feedback también es hablar de productividad. Y hablar de productividad también es hablar de liderazgo”

MICROFINANZAS

Suplementos comerciales

Avisos publicitarios

Espacios contratados



Publicista: Wilfredo Quiroz Fuentes



+51 955 573 812



wilfredo.quiroz@microfinanzas.pe