

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ  
Escuela de Posgrado**



**EL COSTO DE LA PROMESA INCUMPLIDA: IMPACTO  
ECONÓMICO DE LA INEFICIENTE RECUPERACIÓN JUDICIAL  
DE LOS CRÉDITOS DE LA BANCA MAYORISTA EN EL PERÚ**

Tesis para obtener el grado académico de Maestro en Derecho

Procesal que presenta:

***Luis Alberto Bravo Ruíz***

Asesora:

***Eugenia Silvia María Ariano Deho***

Lima, 2025

## Informe de Similitud


Yo, Eugenia Silvia María Ariano Deho, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesora de la tesis titulada "EL COSTO DE LA PROMESA INCUMPLIDA: IMPACTO ECONÓMICO DE LA INEFICIENTE RECUPERACIÓN JUDICIAL DE LOS CRÉDITOS DE LA BANCA MAYORISTA EN EL PERÚ", del autor Luis Alberto Bravo Ruíz,

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 10%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 10/09/2025.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha:

Lima, 11 septiembre del 2025

Apellidos y nombres del asesor : <u>ARIANO DEHO EUGENIA SILVIA MARÍA</u>	
DNI: 07823700	Firma 
ORCID: 0000-0003-3677-2726	



## Agradecimientos

A mi madre, por ser mi fuente infinita de admiración.  
A mi padre, por estar siempre presente, siempre.  
A Melissa, por darme tanto sin merecérmele.  
A mi abuelo Enrique, por haber sido honrado, valiente y fuerte.  
A mi profesora de primaria, Delia Paulina Rupay Castillo, por darme lecciones omniscientes y omnipresentes.  
A Jonás, por ser más humano que yo.  
A la Dra. Eugenia Ariano, por ser ella el verdadero Bifrost.

Para ti, hijo mío, que has complementado mi vida, al punto que ya no quepo en ella.

Que este trabajo sea la prueba de que el costo de oportunidad más alto, el de nuestro tiempo juntos, se convirtió en una inversión para tu ejemplo. Durante fines de semana, te he sustraído un activo irrecuperable: mi tiempo. He contraído contigo una deuda cuyo *loss given default* es del 100%, pues el tiempo que me prestaste no permite devolución, ni admiten ejecución de garantías y mucho menos dación en pago. La energía empleada en esta tesis fue un “costo de transacción” que te impuse, un capital que desvié de tu crecimiento para financiar este proyecto.

Esta tesis, entonces, no es un regalo; es la modesta reversión de provisiones de un expolio. Es la hipótesis de que en la vida las deudas se pagan por una vía o por otra, muy pronto o muy tarde, por una tutela provista por un tercero o por autotutela; que la disciplina es el único mecanismo para reducir la pérdida esperada. Te pertenece por derecho, porque se construyó con la materia prima de tu infancia. Esta tesis contiene y genera derecho. Ojalá, cuando lo leas, el valor de la lección supere, al menos en algo, el altísimo costo del tiempo financiado sin garantías reales.

No hice esta tesis para obtener un grado académico, hice esta tesis para tener un medio probatorio de un hecho; si yo pude graduarme en derecho a pesar de no ser abogado, entonces tú puedes lograr todo a pesar de mí.

## RESUMEN

El presente trabajo de tesis busca demostrar que la ineficiente recuperación judicial de los créditos de la “banca mayorista” impacta negativamente en la economía nacional. Para tal fin, la investigación permite definir la “banca mayorista” y su importancia económica; identificar los mecanismos de recuperación de créditos disponibles; y determinar los factores que causan la ineficiencia judicial.

La investigación valida que el proceso de ejecución en el Perú es una “promesa incumplida”, un laberinto procesal en lugar de un remedio eficaz. Ante un sistema de justicia estatal inoperante, las instituciones financieras se ven forzadas a recurrir a una forma de autotutela sofisticadas, desarrollando mecanismos contractuales privados para mitigar el riesgo. Esta respuesta racional evidencia una clara preferencia por las vías no judiciales frente al sistema de ejecución inadecuado, inoportuno e ineficaz del Estado.

Este fracaso judicial no es un concepto abstracto, sino un costo de transacción cuantificable, que se materializa en un *loss given default* (LGD) estructuralmente alto. Dicho costo se propaga por la economía como un “impuesto a la ineficiencia” no legislado. Obliga a los bancos a aumentar provisiones, lo que eleva el costo de los fondos, y en consecuencia, las tasas de interés. Esta carga financiera se traslada finalmente a las empresas y a los consumidores, resultando en bienes y servicios más caros y reduciendo el PBI potencial del país.

La hipótesis postula que esta ineficiencia sistémica se origina en la duración excesiva de los procesos de ejecución, una interpretación errónea del derecho de defensa del deudor y malas praxis judiciales que prolongan indebidamente los litigios.

**Palabras clave:** recuperación de créditos, banca mayorista, eficiencia judicial.

## ABSTRACT

This thesis aims to demonstrate that the inefficient judicial recovery of “wholesale banking” loans negatively impacts the national economy. Its objectives are to define “wholesale banking” and its economic importance; identify available credit recovery mechanisms; and determine the factors causing judicial inefficiency.

The research validates that Peru's enforcement procedure is a “broken promise” a procedural labyrinth rather than an effective remedy. Faced with an inoperative state justice system, financial institutions are forced into a form of sophisticated self-help, developing private contractual mechanisms to mitigate risk. This rational response highlights a clear preference for non-judicial avenues over the state's inadequate, untimely, and ineffective enforcement system.

This judicial failure is not an abstract concept but a quantifiable transaction cost, materializing as a structurally high loss given default (LGD). This cost cascades through the economy like an unlegislated “tax on inefficiency”. It forces banks to increase provisions, which raises the cost of funds and, consequently, interest rates. This financial burden is ultimately passed down to companies and consumers, resulting in more expensive goods and services and reducing the country's potential Gross Domestic Product.

The hypothesis posits that this systemic inefficiency stems from the excessive length of enforcement proceedings, a flawed interpretation of the debtor's right to a defense, and judicial malpractice that unduly prolongs litigation.

**Keywords:** loan collect, wholesale banking, judicial efficiency.

# INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO I: LA BANCA MAYORISTA EN EL SISTEMA FINANCIERO PERUANO.....</b>	<b>6</b>
I. <b>EL SISTEMA FINANCIERO PERUANO.....</b>	<b>6</b>
1. <b>Antecedentes del actual sistema financiero peruano.....</b>	<b>6</b>
1.1. <b>La “Constitución económica” de 1993.....</b>	<b>6</b>
1.2. <b>Ley general del sistema financiero y sistema de seguros (Ley 26702).....</b>	<b>7</b>
1.3. <b>Importancia del sistema financiero peruano.....</b>	<b>9</b>
2. <b>Estructura del sistema financiero peruano.....</b>	<b>10</b>
2.1. <b>Entidades reguladoras.....</b>	<b>10</b>
2.2. <b>Instituciones financieras.....</b>	<b>11</b>
a) <b>Empresas de banca múltiple.....</b>	<b>11</b>
b) <b>Otras entidades.....</b>	<b>12</b>
2.3. <b>Mercado de valores.....</b>	<b>13</b>
2.4. <b>Infraestructura del sistema financiero.....</b>	<b>14</b>
2.5. <b>Administración de fondos de pensiones.....</b>	<b>15</b>
3. <b>Tipificación de los créditos.....</b>	<b>15</b>
3.1. <b>Créditos directos.....</b>	<b>15</b>
3.2. <b>Créditos indirectos o contingentes.....</b>	<b>16</b>
4. <b>Las garantías.....</b>	<b>17</b>
4.1. <b>Garantías preferidas.....</b>	<b>17</b>
4.2. <b>Garantías preferidas autoliquidables.....</b>	<b>18</b>
4.3. <b>Garantías no preferidas.....</b>	<b>18</b>
II. <b>LA BANCA MAYORISTA.....</b>	<b>18</b>
1. <b>Concepto de banca mayorista (<i>Wholesale banking</i>).....</b>	<b>18</b>
1.1. <b>Estructura de la banca mayorista.....</b>	<b>19</b>
1.2. <b>Proceso comercial.....</b>	<b>20</b>
1.3. <b>Importancia en la economía nacional.....</b>	<b>21</b>
1.4. <b>Otros segmentos.....</b>	<b>22</b>
2. <b>Proceso crediticio: evaluación y aprobación de créditos en banca mayorista.....</b>	<b>23</b>
2.1. <b>Consideraciones específicas sobre las unidades.....</b>	<b>23</b>
2.2. <b>Evaluación y criterios de la aceptación del riesgo de crédito.....</b>	<b>23</b>
2.3. <b>Análisis financiero.....</b>	<b>26</b>

2.4.	Sistema de calificación de seguimiento.....	26
3.	El costo del crédito mayorista .....	27
4.	La banca mayorista y el papel de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) .....	28
5.	La banca mayorista y el Banco Central de Reserva del Perú.....	28
6.	Regulación de la SBS sobre la gestión de riesgo de crédito .....	28
6.1.	Tipos de créditos “no minoristas” .....	29
6.2.	Conceptos y principios para la evaluación y clasificación del deudor .....	29
6.3.	Categorías de clasificación crediticia del deudor de la cartera de créditos .....	29
6.4.	Exigencia de provisiones .....	30
6.5.	Valuación de garantías .....	30
6.6.	Otros asuntos de regulación.....	30
7.	Tecnologías digitales .....	31
8.	Riesgo sistémico.....	31
9.	Mecanismos judiciales y no judiciales de recuperación de los créditos .....	32

**CAPÍTULO II: MECANISMOS JUDICIALES Y NO JUDICIALES DE RECUPERACIÓN DE LOS CRÉDITOS: LOS DILEMAS DEL ACREEDOR BANCARIO..... 33**

I.	MECANISMOS DE RECUPERACIÓN JUDICIALES.....	33
1.	Marco conceptual: la tutela ejecutiva como pilar de la justicia material.....	33
1.1.	La tutela ejecutiva en el universo de la tutela jurisdiccional.....	34
1.2.	Principios de la ejecución judicial .....	36
2.	Marco normativo: la tutela ejecutiva en el Código Procesal Civil (CPC) .....	37
2.1.	El “proceso único de ejecución”. El título ejecutivo como piedra angular .....	37
2.2.	Tipos de ejecuciones judiciales .....	38
2.3.	Etapas del proceso de ejecución de obligaciones de dar sumas de dinero .....	39
a)	Etapa de postulación: la demanda ejecutiva .....	39
b)	Etapa de calificación y mandato ejecutivo.....	40
c)	Etapa de contradicción del ejecutado .....	40
d)	Etapa de ejecución forzada (remate judicial/pago o adjudicación en pago) .....	43
2.4.	Otras incidencias importantes en una ejecución judicial (tercerías e intervención de otros acreedores).....	46
2.5.	Proceso de ejecución de garantías .....	47

3.	Entre bastidores: el destino de los bienes adjudicados a los acreedores bancarios .....	48
3.1.	Adjudicación en pago: nacimiento del activo en el balance .....	49
3.2.	El marco regulatorio de la SBS: la presión por la liquidez .....	49
3.3.	Proceso interno del banco de gestión y saneamiento del activo .....	50
a)	Saneamiento físico:.....	50
b)	Saneamiento legal y registral.....	50
c)	Estrategia de comercialización y venta.....	50
II.	<b>MECANISMOS DE RECUPERACIÓN NO JUDICIALES .....</b>	<b>52</b>
1.	Los resguardos financieros: uso de <i>covenants</i> para procurar la recuperación oportuna .....	52
1.1.	La arquitectura contractual del riesgo de crédito .....	53
1.2.	Fundamento económico .....	53
1.3.	Clasificación de los <i>covenants</i> .....	54
a)	<i>Covenants</i> afirmativos ( <i>Affirmative Covenants</i> ).....	54
b)	<i>Covenants</i> negativos ( <i>Negative Covenants</i> ).....	55
c)	<i>Covenants</i> financieros ( <i>Financial covenants</i> ) .....	56
1.4.	El incumplimiento de un <i>covenant</i> y sus consecuencias.....	57
2.	Facilidades crediticias .....	58
a)	Operaciones de reprogramación .....	58
b)	Operaciones de refinanciación .....	60
c)	Operaciones de reperfilamiento.....	61
d)	Operaciones de reestructuración .....	62
3.	Fideicomisos .....	64
3.1.	Fideicomisos de administración de flujos .....	64
3.2.	Fideicomisos de activos .....	64
4.	El sistema concursal: análisis de la Ley 27809 como mecanismo de reestructuración colectiva.....	65
5.	Acuerdos extrajudiciales .....	65
6.	Venta de cartera .....	66
7.	Dación en pago.....	66
8.	Castigo y condonación de deuda .....	66
III.	<b>LOS DILEMAS DEL ACREEDOR .....</b>	<b>67</b>
1.	Análisis comparativo de costos, plazos y tasas de recuperación (LGD) .....	67
2.	Construcción de un árbol de decisión: modelamiento de la decisión del banco .....	68
IV.	<b>¿AUTOTUTELA CORPORATIVA COMO SUSTITUTO DE LA TUTELA EJECUTIVA ESTATAL?.....</b>	<b>68</b>
1.	El presupuesto fáctico: la ineficiencia de la tutela ejecutiva como vacío de poder .....	69

2.	La arquitectura de la autotutela bancaria.....	70
2.1.	El control preventivo y continuo: los <i>covenants</i> como mecanismo de vigilancia.....	70
2.2.	La ejecución directa: la compensación y los fideicomisos de flujos .....	71
2.3.	La instrumentalización del proceso judicial .....	72
3.	Recapitulando: la privatización de la ejecución forzada .....	72

**CAPÍTULO III: EXPERIENCIA DEL PROCESO DE EJECUCIÓN DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LOS BANCOS ..... 73**

1.	Herramienta metodológica cualitativa empleada: entrevista a profesionales vinculados al sector bancario mayorista .....	73
1.2.	Diseño y composición de la muestra .....	73
1.3.	Guía de la entrevista semi estructurada.....	74
1.4.	Reporte de opiniones.....	74
1.5.	Principales factores de ineficiencia de la recuperación judicial de créditos .....	76
2.	Análisis del resultado de las entrevistas .....	77
2.1.	El factor tiempo .....	77
2.2.	Las tácticas dilatorias (uso estratégico de las causales de contradicción y abuso de los recursos) y la actitud de los jueces ejecutores .....	79
2.3.	La problemática de la valorización y remate de activos especializados .....	79
2.4.	Otros factores de ineficiencia: “malas praxis judiciales” .....	81
2.5.	El proceso judicial como “última ratio” .....	81
3.	Individualización de una ineficiencia sistémica que permite modelar un “costo de transacción judicial” .....	82
4.	Verificación empírica: cuatro “casos-testigo” .....	83
	Caso 1: NEEP S.A.C.....	84
	Caso 2: WC S.A. ....	86
	Caso 3: TLS S.A. ....	94
	Caso 4: UM S.A.C. ....	97
4.2.	Síntesis comparativa y patrones de ineficiencia .....	100
4.3.	Conclusión del análisis de casos .....	101

**CAPÍTULO IV: REPERCUSIONES ECONÓMICAS DE LA INEFICIENCIA JUDICIAL ..... 103**

1.	Premisa .....	103
2.	Modelamiento del impacto económico de la ineficiencia judicial.....	103
2.1.	Impacto del costo del crédito.....	104
2.1.1.	El costo del crédito .....	104

2.1.2.	Análisis comparado: breve comparación con los <i>spreads</i> y tasas de recuperación en Chile y Colombia.....	106
2.2.	Efecto en las decisiones de inversión corporativa .....	107
2.2.1.	Análisis del WACC: cómo un mayor costo de la deuda desincentiva proyectos de inversión con TIR ajustada .....	107
2.2.2.	Freno a la profundidad y sofisticación del mercado de crédito.....	108
2.2.3.	El impacto asimétrico en las PYMES y la exclusión financiera .....	109
2.2.4.	El vínculo con la informalidad: un círculo vicioso .....	109
2.2.5.	Vínculo con el riesgo soberano: encareciendo el financiamiento del Estado .....	110
2.2.6.	El “efecto desplazamiento” del capital y la contracción del crecimiento potencial.....	111
2.3.	Consecuencias en la política de provisiones y la rentabilidad bancaria.....	111
2.3.1.	Cuantificación del “exceso” de provisiones: estimación del costo financiero para los bancos por la lenta realización de garantías hipotecarias. ....	111
2.3.2.	Impacto en el ROE del sistema bancario .....	112
2.4.	El “costo oculto”: traslado a precios y efecto inflacionario.....	112
2.4.1.	Argumentación sobre el traslado de costos a la cadena de precios.....	112
2.4.2.	Conexión con la política monetaria del BCRP: cómo esta ineficiencia estructural puede generar una presión inflacionaria que dificulta la labor del banco central .....	113
2.5.	El impacto negativo de la ineficiente recuperación judicial en la economía peruana.....	113
2.6.	Cuantificación agregada: el “impuesto a la ineficiencia” .....	114

**CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS, CONTRASTE DE HIPÓTESIS Y PROPUESTAS DE MEJORAS ..... 116**

1.	Validación de la hipótesis central.....	116
1.1.	Constatación del efecto dominó económico .....	116
1.2.	Confirmación del desplazamiento hacia la autotutela .....	117
2.	Ponderación de las causas de ineficiencia.....	117
3.	Limitaciones del estudio y oportunidades de mejora .....	118
4.	Propuestas de mejoras desde una perspectiva de eficiencia económica.....	119
4.1.	Creando un ecosistema de celeridad .....	120
a)	Especialización de juzgados de ejecución .....	120
b)	Frustrar el uso dilatorio de la contradicción.....	121
c)	Implementación universal del Expediente Judicial Electrónico (EJE) que no reproduzca las falencias del expediente físico.....	121
d)	Renovación del sistema de remate judicial: hacia la maximización del valor.....	122

4.2.	Incentivos regulatorios y de mercado: creando una demanda por eficiencia.....	122
4.3.	Fomento de un mercado secundario de deuda litigiosa (NPLs).....	123
4.4.	Sinergia de las reformas y el círculo virtuoso esperado .....	123
4.5.	Visión final: de la reforma judicial a la competitividad nacional.....	124
<b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>125</b>
<b>RECOMENDACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....</b>		<b>127</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>		<b>129</b>
<b>ANEXO I: GUIA DE ENTREVISTAS .....</b>		<b>131</b>



## INTRODUCCIÓN

De acuerdo con la información oficial brindada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS, noviembre 2024; diciembre 2024), en la actualidad el sistema financiero peruano está conformado por 49 empresas, de las cuales 17 pertenecen a la banca múltiple, representando el 84% de los créditos del sistema. Estos créditos se tipifican en siete, de los cuales, dos de ellos representan el 42% de los créditos de la banca múltiple: créditos corporativos y créditos a grandes empresas. Vale decir, de manera más concreta, que estos dos tipos de créditos representan más de un tercio de los créditos totales del sistema.

Para atender estos dos tipos de créditos, en la banca múltiple existe una estructura organizacional llamada por las empresas bancarias "banca mayorista", mismo nombre que -por uso y costumbre- se utiliza para denominar también al segmento de clientes atendido. Esta estructura permite colocar los créditos en beneficio del cliente y de las instituciones financieras, para tal fin se desarrollan evaluaciones de crédito integrales, enfocadas en mitigar los riesgos subyacentes a la operación, asegurando la calidad de la cartera y el consecuente repago del crédito.

Las empresas bancarias incurren en costos para poder colocar los créditos, estos costos tienen varios componentes, uno de ellos, el cual es ampliamente conocido, es el interés que pagan a los ahorristas. Otro componente, tal vez menos conocido, son las provisiones, las cuales son necesarias para cubrir posibles pérdidas por incumplimiento de los créditos. Las provisiones se clasifican en genéricas y específicas. Las provisiones genéricas se constituyen para cubrir riesgos generales de la cartera de créditos y se calculan como un porcentaje independientemente de su clasificación de riesgo. Las provisiones específicas, en cambio, se constituyen para cubrir riesgos específicos de los créditos que presenten problemas de pago, las cuales se calculan en función a la clasificación de riesgo y la calidad de las garantías constituidas.

Por lo tanto, a mayores provisiones específicas, mayor es el costo de fondos de los bancos y, en consecuencia, mayor es la tasa de interés de los créditos. El interés que pagan las empresas grandes y empresas corporativas, son parte de su estructura de costos y gastos, el cual se clasifica como "gasto financiero". El gasto financiero impacta en la rentabilidad de la empresa, por lo tanto, este incremento en el gasto generalmente se traslada, en cadena, al consumidor final del bien o servicio. Inclusive, en los peores escenarios, el incremento del gasto financiero puede hacer que una empresa no encuentre beneficio de proveer el bien o servicio.

Entonces, por todo lo anterior expuesto, como una sucesión de premisas y, en una intencional reducción de ideas, es válido afirmar que, si un banco no recupera el crédito otorgado a tiempo, se encarecen los bienes y servicios para cada ciudadano.

A primera vista, podría parecer que la recuperación de estos créditos es un asunto de interés exclusivo de los acreedores del sistema financiero; sin embargo, por su impacto en la economía, resulta importante advertir que el alcance va más allá del acreedor mismo y que repercute de manera directa o indirecta en todos los agentes económicos. No por nada, es que la SBS ejerce la regulación y supervisión más estricta sobre el segmento de la banca mayorista.

Ante el probable incumplimiento de créditos, los bancos cuentan con mecanismos de recuperación judiciales y no judiciales. El mecanismo de recuperación judicial es principalmente el proceso de ejecución regulado por el Código Procesal Civil, el cual debería estar diseñado para lograr la satisfacción concreta y, sobre todo, efectiva del acreedor, cuando el deudor no cumple voluntariamente con sus obligaciones. Los mecanismos no judiciales que se emplean pueden ser operaciones crediticias financieras, como lo son las operaciones reprogramadas, refinanciadas, reperfiladas y reestructuradas, todas ellas reguladas por la SBS. Inclusive, en los últimos años, se cuentan con mecanismos más sofisticados, los cuales incluyen operaciones de fideicomisos de administración de flujos, para perfeccionar el medio de pago, y fideicomisos de administración de activos, este último con la finalidad de perfeccionar la garantía. También los mecanismos pueden ser más tradicionales como acuerdos extrajudiciales, venta de cartera o dación en pago de activos.

Es así como el presente trabajo de tesis pretende dar respuesta a una multiplicidad de preguntas: ¿es eficiente la recuperación judicial de los créditos del sector bancario? De ser ineficiente, ¿cuáles factores determinan tal ineficiencia?; ¿cómo

afrontan las instituciones bancarias los riesgos de ineficiencia de la recuperación judicial de los créditos bancarios?; ¿incide negativamente la ineficiencia de la recuperación judicial de los créditos bancarios en la economía nacional general?

La hipótesis central que ha servido de columna vertebral a esta tesis postula que existe una ineficiencia sistémica y estructural del proceso judicial de ejecución que no constituye una mera patología procesal, sino que genera un costo de transacción prohibitivo que se irradia a toda la economía, provocando repercusiones macroeconómicas negativas y cuantificables, y forzando a los agentes económicos — particularmente a la banca— a desarrollar mecanismos *de facto* que lindan con una forma sofisticada de autotutela para mitigar el riesgo de la inacción estatal.

En tal línea, el objetivo principal de la presente tesis ha sido demostrar que existe una ineficiencia sistémica y estructural del proceso estatal de ejecución que provoca un costo de transacción prohibitivo que se irradia a toda la economía, provocando repercusiones macroeconómicas negativas y cuantificables, que fuerza a los agentes bancarios a desarrollar mecanismos *de facto* que lindan con una forma sofisticada de autotutela para mitigar el riesgo de la inacción estatal.

Para el logro de este objetivo general, a falta de datos estadísticos confiables por parte de las autoridades públicas, en el núcleo de la tesis, se ha optado por una metodología cualitativa basada en entrevistas a profesionales con experiencia en el segmento de la banca mayorista y en el análisis de algunos casos judiciales concretos de este segmento (que se han denominado “casos-testigo”) que permiten apreciar e individualizar los factores de ineficacia sistémica y estructural del proceso judicial estatal y sus alternativas no judiciales.

A fin de lograr el objetivo central de la tesis, el trabajo se ha dividido en cinco capítulos.

En el primer capítulo, se encuadra a la banca mayorista dentro del sistema financiero peruano y se describen objetivamente su función y principales herramientas de gestión.

En el segundo capítulo, se describen, con la mayor precisión y objetividad académica los mecanismos judiciales y no judiciales de recuperación de los créditos, con particular énfasis de aquellos utilizados en el segmento de la banca mayorista.

En el tercer capítulo, se describen y analizan los factores de ineficiencia del sistema de recuperación judicial de los créditos bancarios, conforme, primero, a las experiencias de los profesionales entrevistados y, luego, de lo que se desprende de los “casos-testigo” analizados. En este capítulo se determina que el proceso judicial padece de una patología sistémica, que se puede cuantificar, a nivel microeconómico, a través del “costo de transacción judicial”.

En el cuarto capítulo, se demuestra que la ineficiencia judicial no es un problema confinado a las salas de los tribunales o a los estados financieros de los bancos, sino una fricción sistémica con profundas y cuantificables repercusiones en la economía nacional. Se modela cómo esta ineficiencia se traduce en un crédito más caro, menor inversión y una carga para la política monetaria.

En el capítulo final (el quinto) se adentra en el núcleo analítico de la investigación. Se realiza una síntesis crítica de los hallazgos, se discuten sus resultados y se contrastan con la hipótesis central que guía el trabajo, se ponderan las causas subyacentes de la patología diagnosticada y se proponen un conjunto de mejoras articuladas, desde una perspectiva de eficiencia económica.

Finalmente, se exponen las principales conclusiones de la investigación y se formulan las correspondientes recomendaciones.

Por último, es importante evidenciar que el autor de esta tesis no es un abogado, sino un profesional de las finanzas con experiencia en el segmento de la banca mayorista. Sin embargo, no es esta experiencia profesional la que ha llevado a circunscribir el objeto de estudio de esta tesis a tal segmento, sino la importancia que aquel tiene en la globalidad de la colocación de los créditos bancarios, los que, como indicado al inicio, según información oficial de la SBS representan el 42% de los créditos de la banca múltiple.

Cabe una reflexión final.

En la cosmogonía nórdica, el Bifrost es el puente mítico, forjado de fuego, aire y agua, que une el mundo de los mortales, Midgard, con Asgard, la morada de los dioses. No es un simple camino, sino una obra de ingeniería divina, la única vía de tránsito entre dos reinos con lenguajes, lógicas y poderes distintos. Durante demasiado tiempo, el derecho procesal y la economía han habitado en el Perú como dos mundos separados por un abismo de incomprensión. De un lado, un Asgard de formalidades, principios y

dogmas, celoso de su pureza conceptual. Del otro, un Midgard pragmático de cifras, incentivos y mercados, indiferente a las complejidades de la norma. Y en el vacío que los separa, en ese abismo de silencio, es donde la competitividad del país se ha desvanecido, donde las inversiones se han frustrado y donde la promesa de prosperidad ha encontrado su fin.

Esta tesis pretende ser, con la humildad de un constructor mortal pero con la ambición de un artesano divino, la forja de ese Bifrost. No solo ha diagnosticado la existencia del abismo, sino que ha buscado diseñar sus planos y clavar su primera piedra. Ha sido un intento deliberado de tender un puente de análisis, de evidencia y de propuestas, lo suficientemente robusto para soportar el tránsito de ideas en ambas direcciones. Un puente que permita a los juristas asomarse a Midgard y observar el impacto tangible de sus leyes en la vida económica de la Nación, y que faculte a los economistas para alzar la vista hacia Asgard y comprender que sus modelos y mercados se sostienen, en última instancia, sobre la frágil o sólida estructura del sistema de justicia.

Este trabajo, por tanto, no es el puente terminado, sino el llamado a continuar su construcción. Porque solo cuando el tránsito sea fluido, cuando las ideas de ambos reinos se fusionen para crear una nueva forma de pensar las políticas públicas, se podrá finalmente dismantelar el lastre de la ineficiencia. Solo entonces se podrá construir una base institucional sobre la cual el Perú pueda, al fin, alcanzar su verdadero y pleno potencial económico.

# **CAPÍTULO I: LA BANCA MAYORISTA EN EL SISTEMA FINANCIERO PERUANO**

## **I. EL SISTEMA FINANCIERO PERUANO**

### **1. Antecedentes del actual sistema financiero peruano**

El sistema financiero peruano contemporáneo no puede ser comprendido sin analizar el marco normativo fundamental que lo modeló a finales del siglo XX. La crisis económica de finales de los años ochenta, caracterizada por un proceso hiperinflacionario y un Estado con una presencia sobredimensionada en la economía, generó el consenso político necesario para una reforma estructural profunda. Este cambio de paradigma se materializó en dos pilares normativos que definen hasta hoy la arquitectura del sector: la Constitución Política de 1993 y la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, Ley N° 26702. Estos dos instrumentos sentaron las bases para un sistema financiero abierto, competitivo y regulado bajo principios de prudencia, cuyo objetivo último es la protección del ahorro del público y la promoción de la estabilidad macroeconómica.

#### **1.1. La “Constitución económica” de 1993**

La Constitución Política del Perú de 1993 representa el punto de inflexión más significativo en la historia económica reciente del país. En contraposición al modelo de la Constitución de 1979, que contemplaba un rol empresarial del Estado mucho más activo, la carta de 1993 instauró un régimen de economía social de mercado, basado en principios de libre iniciativa privada, libre competencia y un rol subsidiario para el Estado en la actividad empresarial. Este conjunto de principios, comúnmente denominado la “Constitución Económica” (Fernández Segado, 1995, p. 84), fue el cimiento indispensable para la modernización y el desarrollo del sistema financiero.

El artículo 58° de la Constitución establece que la iniciativa privada es libre y se ejerce en una economía social de mercado, garantizando el Estado las libertades de trabajo, empresa, comercio e industria. Este principio fundamental eliminó las barreras para la participación de actores privados, tanto nacionales como extranjeros, en la actividad bancaria, fomentando la competencia y la diversificación de la oferta de servicios financieros. Complementariamente, el artículo 60° prescribe que el Estado solo puede realizar subsidiariamente actividad empresarial, directa o indirecta, por razón de alto interés público o de manifiesta conveniencia nacional, y siempre que sea autorizado por ley expresa. Esta disposición limitó drásticamente la participación estatal en la banca, un sector que en décadas anteriores había contado con una fuerte presencia de la llamada “banca de fomento” o “banca asociada”.

Asimismo, el artículo 61° proscribía las prácticas monopólicas y oligopólicas, y el artículo 62° consagra la libertad de contratar, garantizando que los términos contractuales no pueden ser modificados por leyes u otras disposiciones de cualquier clase. Este último punto fue de vital importancia para generar confianza en los agentes económicos, asegurando la estabilidad de las reglas de juego y la predictibilidad de las relaciones crediticias, un factor esencial para el desarrollo de operaciones de financiamiento a mediano y largo plazo.

En conjunto, este marco constitucional no solo liberalizó la economía, sino que creó un entorno propicio para la inversión y la intermediación financiera. Al garantizar la propiedad privada, la libertad de empresa y la estabilidad de los contratos, la Constitución de 1993 sentó las bases para que el sistema financiero pudiera operar con la confianza necesaria para captar ahorros y canalizarlos eficientemente hacia la inversión productiva, convirtiéndose en un pilar del crecimiento económico sostenido que el país experimentaría en las décadas siguientes.

## **1.2. Ley general del sistema financiero y sistema de seguros (Ley 26702)**

Promulgada en 1996, la Ley 26702, conocida como la Ley General del Sistema Financiero (en adelante, LGSF), es el desarrollo normativo directo de los principios establecidos en la Constitución Económica. Esta ley reemplazó a la legislación anterior (Decreto Legislativo 770) y modernizó integralmente la regulación de los sistemas

financiero y de seguros, alineándola con los estándares internacionales de supervisión bancaria, particularmente los primeros acuerdos del Comité de Basilea<sup>1</sup>.

El objetivo central de la LGSF, tal como se desprende de su articulado, es triple: (i) cautelar los intereses del público a través de la protección de sus depósitos; (ii) promover la solidez, solvencia y estabilidad de las instituciones que conforman el sistema; y (iii) establecer un marco de supervisión eficaz y prudencial a cargo de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS).

Para lograr estos objetivos, la LGSF establece un marco regulatorio comprensivo que abarca, entre otros, los siguientes aspectos:

- Regulación de entrada: Define los tipos de empresas que pueden operar en el sistema (bancos, financieras, cajas, etc.) y establece requisitos rigurosos para la obtención de la licencia de funcionamiento, incluyendo un capital mínimo, idoneidad moral y técnica de los organizadores y directivos, y la presentación de un estudio de factibilidad económica.
- Supervisión prudencial: Otorga a la SBS amplias facultades para supervisar a las entidades financieras en base consolidada. Esto incluye la potestad de dictar normas sobre gestión de riesgos (crediticio, de mercado, operacional, de liquidez), requerimientos de capital ponderado por riesgo, constitución de provisiones, clasificación de la cartera de deudores y gobierno corporativo.
- Régimen de solvencia: Establece la obligación para las entidades de mantener un patrimonio efectivo en relación con sus activos y créditos contingentes ponderados por riesgo total, que no puede ser inferior al 10% (un umbral superior al mínimo recomendado por Basilea I en su momento). Este es uno de los pilares para garantizar que los bancos cuenten con el respaldo patrimonial suficiente para absorber pérdidas inesperadas.
- Protección del ahorrista: Instituye el Fondo de Seguro de Depósitos (FSD), un mecanismo de seguro de depósitos obligatorio para las entidades que captan ahorros del público, que garantiza la devolución de los depósitos de

---

<sup>1</sup> El Comité de Basilea, también conocido como Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (BCBS), es un foro internacional de cooperación en supervisión bancaria. Su objetivo principal es mejorar la calidad de la supervisión bancaria a nivel mundial y fortalecer la estabilidad financiera. El comité establece estándares y recomendaciones para la regulación prudencial de los bancos.

los ahorristas hasta un monto máximo en caso de liquidación de una entidad financiera.

En esencia, la LGSF implementó un modelo de regulación que, si bien promueve la libre competencia, lo hace dentro de un marco de reglas prudenciales estrictas. Este equilibrio entre libertad y regulación ha sido clave para la resiliencia del sistema financiero peruano frente a diversas crisis internacionales y locales en los últimos 25 años.

### **1.3. Importancia del sistema financiero peruano**

La importancia del sistema financiero en la economía peruana, moldeado por el marco constitucional y legal descrito, es multifacética y trasciende la mera actividad de intermediación. Actúa como el sistema circulatorio de la economía, facilitando el flujo de recursos desde los agentes superavitarios (ahorristas) hacia los agentes deficitarios (inversionistas y consumidores), un proceso que es vital para el crecimiento económico.

Una de sus funciones más relevantes es la movilización del ahorro y la asignación eficiente de capital. Al ofrecer productos de ahorro seguros y rentables, el sistema financiero incentiva a que los recursos ociosos de la población y las empresas se canalicen hacia él. Posteriormente, a través de la evaluación de riesgos y proyectos, los bancos y otras instituciones dirigen este capital hacia las inversiones más productivas, financiando desde la expansión de una gran corporación hasta el emprendimiento de una pequeña empresa. El grado de desarrollo de esta función se mide a través de indicadores de profundización financiera. Según datos del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), el crédito total del sistema financiero al sector privado ha mostrado una tendencia creciente como porcentaje del PBI, pasando de niveles inferiores al 20% a inicios de los años noventa a superar el 50% en años recientes, lo que evidencia un rol cada vez más protagónico en la economía (BCRP, 2023).

Además, el sistema financiero es el principal canal de transmisión de la política monetaria. Las decisiones del BCRP sobre su tasa de interés de referencia influyen directamente en las tasas de interés que los bancos cobran por los créditos y pagan por los depósitos, afectando así las decisiones de consumo e inversión de los agentes económicos y, por ende, el nivel de actividad económica y la inflación.

Finalmente, un sistema financiero sólido y bien regulado fomenta la confianza y la estabilidad macroeconómica. La existencia de una supervisión prudencial por parte de la SBS y de mecanismos como el Fondo de Seguro de Depósitos reduce el riesgo de

corridas bancarias y crisis sistémicas. Esta estabilidad es una condición necesaria para atraer inversión extranjera y para que los agentes locales puedan planificar sus decisiones económicas a largo plazo con un mayor grado de certidumbre.

## **2. Estructura del sistema financiero peruano**

El sistema financiero peruano posee una estructura compleja y diversificada, compuesta por un conjunto de instituciones, mercados e instrumentos que, bajo un marco regulatorio definido, tienen como objetivo principal canalizar los recursos desde los agentes con excedentes de liquidez hacia aquellos con necesidades de financiamiento. Para comprender su funcionamiento, es esencial descomponerlo en sus componentes fundamentales: las entidades reguladoras que establecen las reglas de juego, las instituciones financieras que actúan como intermediarios directos e indirectos, y la infraestructura que soporta todas las transacciones.

### **2.1. Entidades reguladoras**

La estabilidad y confianza en el sistema financiero dependen críticamente de un marco de supervisión robusto y autónomo. En el Perú, esta función recae principalmente en tres instituciones con mandatos claros y complementarios:

- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS): es el principal organismo de control del sistema financiero directo. Su misión, consagrada en la LGSF, es proteger los intereses del público, cautelando la estabilidad, la solvencia y la transparencia de los sistemas financiero, de seguros y privado de pensiones. La SBS es una institución con autonomía funcional, administrativa y económica, cuyo Superintendente es designado por el Poder Ejecutivo y ratificado por el Congreso por un período de cinco años. Sus facultades son amplias y abarcan desde la autorización para el funcionamiento de nuevas entidades hasta la intervención y liquidación de aquellas que incurran en insolvencia. Dicta la normativa prudencial que rige la gestión de riesgos, los límites operativos, los requerimientos de capital y provisiones, y ejerce una supervisión constante, tanto in situ (visitas de inspección) como extra situ (análisis de la información remitida por las entidades).
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP): su finalidad, según el artículo 84° de la Constitución, es preservar la estabilidad monetaria. Aunque no es

un supervisor de la solvencia individual de las entidades, su rol es crucial para la estabilidad macrofinanciera. El BCRP regula la moneda y el crédito del sistema financiero, administra las reservas internacionales, emite billetes y monedas e informa periódicamente sobre las finanzas nacionales. Su principal herramienta es la tasa de interés de referencia, a través de la cual influye en el costo del crédito en toda la economía. Además, puede intervenir en el mercado cambiario para mitigar fluctuaciones bruscas del tipo de cambio y actúa como prestamista de última instancia para las entidades financieras, proveyendo liquidez transitoria en situaciones de estrés sistémico.

- Superintendencia del Mercado de Valores (SMV): anteriormente conocida como CONASEV, la SMV es la entidad encargada de velar por la protección de los inversionistas, la eficiencia y la transparencia de los mercados bajo su supervisión. Su ámbito de acción es el sistema de intermediación indirecta, es decir, el mercado de valores. Regula y supervisa a las empresas emisoras de valores (acciones, bonos), a las bolsas de valores, a las sociedades agentes de bolsa (SAB), a las administradoras de fondos mutuos y a otras entidades que participan en este mercado. Su labor es fundamental para asegurar que la información que reciben los inversionistas sea veraz y oportuna, y para prevenir prácticas de manipulación de mercado y uso de información privilegiada.

## **2.2. Instituciones financieras**

Las instituciones que operan en el sistema financiero peruano son diversas en tamaño, enfoque de negocio y marco regulatorio. Se pueden agrupar de la siguiente manera:

### **a) Empresas de banca múltiple**

Comúnmente conocidos como “bancos”, son el corazón del sistema financiero. La LGSF les permite realizar la más amplia gama de operaciones, incluyendo la captación de depósitos del público en todas sus modalidades (cuentas corrientes, de ahorro, a plazo, entre otras) y la colocación de créditos a personas, familias y empresas de todos los tamaños.

El sistema bancario peruano, si bien es cierto es competitivo, muestra un alto grado de concentración.

Según datos de la SBS, los cuatro bancos más grandes del país concentran más del 80% de los créditos y depósitos totales del sistema. Estos actores principales son:

- Banco de Crédito del Perú (BCP): el banco más grande y antiguo del país, con una participación de mercado dominante en casi todos los segmentos.
- BBVA Perú: subsidiaria del grupo español BBVA, es el segundo actor del sistema.
- Scotiabank Perú: parte del grupo canadiense Scotiabank, con una fuerte presencia en banca personal y corporativa.
- Interbank: perteneciente al grupo peruano Intercorp, se ha destacado por su enfoque en la innovación y la banca retail.

Junto a estos grandes bancos, opera un conjunto de entidades de menor tamaño, incluyendo sucursales de bancos internacionales (Citibank, Bank of China) y bancos locales con nichos de mercado más específicos (BanBif, Banco Pichincha, Banco GNB, entre otros).

#### **b) Otras entidades**

Además de la banca múltiple, el sistema incluye otras instituciones especializadas:

- Empresas Financieras: realizan operaciones similares a los bancos, pero con ciertas limitaciones. Históricamente se han enfocado en el crédito de consumo y a pequeñas y medianas empresas.
- Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC): son entidades de microfinanzas de propiedad de los concejos municipales provinciales. Su objetivo es fomentar el ahorro y democratizar el crédito en sus respectivas localidades, con un fuerte enfoque en la micro y pequeña empresa (MYPE).
- Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC): similares a las CMAC, pero de propiedad privada y con un enfoque tradicionalmente orientado al sector rural y agropecuario.
- Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (EDPYME): se especializan exclusivamente en el otorgamiento de crédito a la MYPE.

- Empresas de Arrendamiento Financiero, Factoring, y otras especializadas.

### **2.3. Mercado de valores**

El mercado de valores constituye el pilar de la intermediación financiera directa en el Perú. A diferencia del sistema bancario, donde el banco actúa como intermediario que transforma los depósitos en créditos, en el mercado de valores los agentes superavitarios (inversionistas) financian directamente a los agentes deficitarios (empresas o gobierno) mediante la compra de valores mobiliarios. Este mercado ofrece a las grandes empresas, especialmente a las que componen la banca mayorista, una fuente de financiamiento alternativa y complementaria al crédito bancario, permitiéndoles optimizar su estructura de capital y acceder a plazos y condiciones que no siempre están disponibles en la intermediación tradicional.

La estructura del mercado de valores peruano se organiza en torno a los siguientes componentes:

- Mercado primario: es donde se realiza la primera colocación de los valores emitidos por las empresas. A través de una Oferta Pública Primaria (OPP), una compañía puede emitir acciones para captar capital social o bonos para obtener financiamiento vía deuda. Este proceso es fundamental para que las corporaciones financien grandes proyectos de inversión, expansiones o reestructuren sus pasivos. La banca de inversión juega un rol crucial en este mercado, actuando como estructurador y colocador de estas emisiones.
- Mercado secundario: es donde se negocian los valores que ya fueron emitidos en el mercado primario. Su existencia es vital, ya que proporciona liquidez a los inversionistas, permitiéndoles vender sus valores antes de su vencimiento. La principal plaza de negociación es la Bolsa de Valores de Lima (BVL), donde se transan diariamente acciones, bonos y otros instrumentos. Un mercado secundario líquido y profundo incentiva la participación en el mercado primario, pues los inversionistas tienen la confianza de que podrán realizar sus tenencias cuando lo necesiten.
- Actores clave: además de los emisores e inversionistas, participan las Sociedades Agentes de Bolsa (SAB), que son las únicas autorizadas

para intermediar en la compra y venta de valores en la BVL. También operan las Sociedades Administradoras de Fondos Mutuos (SAFM), que agrupan el dinero de muchos inversionistas para invertirlo en una cartera diversificada de valores, y las Clasificadoras de Riesgo, que evalúan y emiten una opinión sobre la capacidad de pago de los emisores de deuda.

#### **2.4. Infraestructura del sistema financiero**

Para que el flujo de dinero y de información sea seguro y eficiente, el sistema financiero peruano se apoya en una infraestructura tecnológica y operativa robusta. Los componentes más importantes de esta infraestructura son:

- Cámara de Compensación Electrónica (CCE): es la entidad privada que administra el sistema de pagos de bajo valor. Procesa las transferencias interbancarias, los cheques y otros instrumentos de pago, asegurando que las liquidaciones entre las distintas entidades financieras se realicen de manera ordenada y segura. Su funcionamiento es esencial para la agilidad de las transacciones comerciales y personales en todo el país.
- CAVALI ICLV S.A.: es el Registro Central de Valores y Liquidaciones del Perú. Tiene a su cargo el registro, la custodia, la compensación, la liquidación y la transferencia de todos los valores mobiliarios que se negocian en el mercado peruano. Al mantener un registro electrónico centralizado (desmaterialización), CAVALI elimina el riesgo físico de los títulos y agiliza enormemente las operaciones del mercado de valores.
- Sistema de Liquidación Bruta en Tiempo Real (Sistema LBTR): administrado por el BCRP, este sistema procesa las operaciones de alto valor entre las entidades financieras. A diferencia de la CCE, la liquidación en el sistema LBTR es individual, en tiempo real y firme, lo que elimina el riesgo de contraparte en las grandes transacciones interbancarias y es fundamental para la estabilidad del sistema de pagos.

## **2.5. Administración de fondos de pensiones**

Aunque su objetivo principal es previsional, el Sistema Privado de Pensiones (SPP), compuesto por las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP), es un actor de enorme relevancia para el sistema financiero. Las AFP administran los fondos de pensiones de millones de afiliados, acumulando un volumen de recursos que las convierte en los inversionistas institucionales más grandes del país.

Estos fondos son invertidos en una cartera diversificada de activos, tanto locales como internacionales, que incluye acciones y bonos de las principales empresas peruanas. De esta manera, las AFP se convierten en una fuente crucial de financiamiento a largo plazo para la banca mayorista y otras grandes corporaciones a través del mercado de valores. Su participación como grandes compradoras de bonos corporativos y acciones es fundamental para el desarrollo y la profundidad del mercado de capitales peruano, proveyendo la demanda necesaria para que las empresas puedan realizar emisiones de gran tamaño. La regulación de sus inversiones, a cargo de la SBS, busca equilibrar la necesidad de obtener rentabilidad para los afiliados con la prudencia en la gestión del riesgo.

## **3. Tipificación de los créditos**

Dentro del negocio bancario, el crédito es la operación fundamental a través de la cual se canalizan los recursos hacia la economía. La LGSF y la normativa de la SBS establecen una clasificación general de los créditos que atiende a la forma en que se materializa el riesgo para la entidad financiera. Esta distinción es crucial para la gestión contable, la medición de la exposición al riesgo y la constitución de provisiones. Los créditos se tipifican en dos grandes categorías: directos e indirectos.

### **3.1. Créditos directos**

Son aquellas operaciones en las que existe un desembolso efectivo de fondos por parte de la entidad financiera hacia el cliente. En esta modalidad, el riesgo de crédito es explícito e inmediato: si el deudor no cumple con su obligación de pago, la entidad sufre una pérdida directa del capital prestado más los intereses devengados. Los créditos directos representan la mayor parte del activo de un banco y son la forma más tradicional de financiamiento. Comprenden una vasta gama de productos, tales como:

- Préstamos para capital de trabajo.

- Créditos para la adquisición de activos fijos (financiamiento de Capex).
- Operaciones de arrendamiento financiero (leasing).
- Descuento de letras y pagarés.
- Créditos de consumo, hipotecarios y vehiculares en la banca minorista.

### **3.2. Créditos indirectos o contingentes**

A diferencia de los directos, en estas operaciones no existe un desembolso inicial de dinero. En su lugar, la entidad financiera asume un riesgo potencial o contingente, comprometiéndose a responder por su cliente ante un tercero en caso de que el cliente incumpla una obligación contractual. El desembolso solo se produce si la contingencia se materializa. Aunque no implican una salida de caja inmediata, estas operaciones exponen al banco a un riesgo crediticio que debe ser gestionado, medido y respaldado con capital y provisiones. Los principales créditos indirectos son:

- Cartas fianza: Son garantías emitidas por el banco a favor de un tercero (beneficiario), asegurando el cumplimiento de una obligación de su cliente (afianzado). Son de uso extendido en contratos de obra, licitaciones con el Estado y contratos de alquiler. Si el cliente incumple, el banco debe honrar la fianza, desembolsando el monto garantizado y convirtiendo la operación en un crédito directo.
- Avaluos: el banco garantiza el pago de un título valor (como una letra de cambio o un pagaré) aceptado por su cliente. Si el cliente no paga el título a su vencimiento, el banco debe hacerlo en su lugar.
- Cartas de crédito: es un instrumento fundamental en el comercio internacional. El banco emisor se compromete, por orden de su cliente (importador), a pagar a un tercero (exportador) una suma de dinero contra la presentación de determinados documentos que acreditan el embarque de la mercancía. Proporciona seguridad a ambas partes de la transacción comercial.
- Líneas de crédito no desembolsadas: son compromisos que el banco asume para otorgar financiamiento futuro a un cliente hasta por un monto determinado. El riesgo es que el cliente utilice la línea cuando su situación financiera se haya deteriorado.

#### **4. Las garantías**

En el análisis del riesgo crediticio, las garantías constituyen un mecanismo de mitigación secundario. El criterio principal para la aprobación de un crédito es, y debe ser siempre, la capacidad de pago del deudor, evaluada a través de su flujo de caja y su solvencia patrimonial. Sin embargo, las garantías juegan un rol crucial como un resguardo para el acreedor (el banco) en caso de que dicha capacidad de pago falle. Su función es proporcionar una fuente de repago alternativa, permitiendo al banco recuperar, total o parcialmente, el monto adeudado mediante la ejecución del bien o derecho afectado en garantía.

La normativa de la SBS, contenida en el Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor y la Exigencia de Provisiones (Resolución SBS N° 11356-2008 y sus modificatorias), establece una clasificación precisa de las garantías en función de su calidad, liquidez y seguridad jurídica. Esta clasificación no es meramente teórica, pues tiene un impacto directo y significativo en la gestión del riesgo de crédito y, fundamentalmente, en el nivel de provisiones específicas que un banco debe constituir por su cartera. Una garantía de alta calidad permite al banco reducir la provisión requerida para un crédito determinado, liberando así capital que puede ser destinado a nuevas operaciones.

Los tipos de garantías, según la regulación de la SBS, son:

##### **4.1. Garantías preferidas**

Son aquellas que, por su naturaleza, ofrecen un alto grado de seguridad y una alta probabilidad de realización (conversión en efectivo) en un plazo razonable. Para ser consideradas como tales, deben estar debidamente constituidas e inscritas (cuando corresponda) y no presentar gravámenes previos que disminuyan su valor. Se subdividen en:

- Garantías preferidas de muy rápida realización: constituyen la máxima calidad. Incluyen depósitos en efectivo en la propia entidad, garantía mobiliaria sobre valores emitidos por el BCRP, y garantías de bancos de primer nivel.
- Otras garantías preferidas: comprenden la primera hipoteca sobre inmuebles, warrants sobre mercaderías, prenda sobre instrumentos

financieros, avales y fianzas de otras entidades del sistema financiero, entre otras.

#### **4.2. Garantías preferidas autoliquidables**

Son un subconjunto de las preferidas que poseen la mayor liquidez posible, siendo casi equivalentes a efectivo. Permiten la máxima reducción de provisiones. Ejemplos típicos son los depósitos en efectivo y el oro en lingotes en custodia del banco.

#### **4.3. Garantías no preferidas**

Es una categoría residual que engloba a todas aquellas garantías que no cumplen con los estrictos requisitos para ser consideradas preferidas. Su valor de cobertura para efectos de reducir provisiones es nulo o muy limitado. Incluyen hipotecas de segundo rango, prenda sobre vehículos o maquinaria usada, y fianzas de personas o empresas fuera del sistema financiero.

La correcta estructuración y valorización de las garantías es, por tanto, una pieza clave en la gestión del crédito mayorista. No solo provee una red de seguridad ante un eventual incumplimiento, sino que también optimiza el uso del capital del banco al reducir la carga de provisiones, impactando directamente en la rentabilidad de la operación.

## **II. LA BANCA MAYORISTA**

### **1. Concepto de banca mayorista (*Wholesale banking*)**

La banca mayorista, también conocida en el sector como *Wholesale Banking*, constituye el segmento del sistema financiero dedicado a proveer servicios y productos financieros a gran escala a los clientes de mayor tamaño: grandes corporaciones, grupos económicos, instituciones financieras y entidades gubernamentales. A diferencia de la banca minorista, que atiende a un número masivo de personas y pequeñas empresas con productos estandarizados, la banca mayorista se caracteriza por un número reducido de clientes, pero con operaciones de un volumen y una complejidad significativamente mayores.

Este segmento es el motor principal del financiamiento de la inversión privada y de los grandes proyectos de infraestructura que impulsan el desarrollo económico del país. Su funcionamiento no se limita al otorgamiento de créditos; abarca una gama sofisticada

de servicios que incluyen la estructuración de financiamientos complejos, la gestión de tesorería, el acceso a los mercados de capitales y la asesoría financiera estratégica. La relación con el cliente en la banca mayorista es fundamentalmente consultiva y a largo plazo, requiriendo un profundo conocimiento no solo de la situación financiera del cliente, sino también de su sector, su estrategia de negocio y su entorno competitivo.

### 1.1. Estructura de la banca mayorista

Internamente, los bancos organizan sus divisiones de banca mayorista en unidades especializadas para atender las necesidades específicas de sus clientes. Aunque la terminología puede variar entre entidades, una estructura típica comprende las siguientes áreas:

- a) **Banca corporativa:** atiende a los clientes de mayor tamaño, usualmente los principales grupos económicos del país y corporaciones multinacionales con operaciones en el Perú. Las necesidades de este segmento son altamente complejas e incluyen créditos sindicados, financiamiento para fusiones y adquisiciones (M&A) y acceso a los mercados de capitales internacionales.
- b) **Banca de empresas o banca empresarial:** se enfoca en empresas de gran tamaño, pero que no alcanzan la escala de los clientes corporativos. Sus necesidades se centran en financiamiento para capital de trabajo (working capital), inversión en activos fijos (Capex) y operaciones de comercio exterior.
- c) **Banca institucional:** presta servicios a entidades del sector público (gobierno central, gobiernos regionales, municipalidades y empresas estatales) y a otras instituciones financieras, incluyendo bancos de menor tamaño, cajas, financieras y compañías de seguros.
- d) **Financiamientos estructurados:** es un área de producto altamente especializada que diseña soluciones de financiamiento a medida para proyectos específicos, como grandes obras de infraestructura (bajo la modalidad de Project Finance), concesiones o adquisiciones apalancadas.
- e) **Banca de inversión:** esta unidad se enfoca en los servicios relacionados con el mercado de capitales. Asesora a las empresas en la emisión de bonos y acciones, estructura procesos de M&A, y provee servicios de gestión de activos y asesoría financiera estratégica.

Estas unidades trabajan de manera coordinada, lideradas por un banquero de relación (*relationship manager*), quien actúa como el punto de contacto principal y el orquestador de las soluciones que el banco ofrece al cliente.

## 1.2. Proceso comercial

El proceso comercial en la banca mayorista es inherentemente consultivo. Se basa en la construcción de una relación de confianza a largo plazo, donde el banco actúa más como un socio estratégico que como un simple proveedor de productos.

La oferta de la banca mayorista es amplia y sofisticada, diseñada para cubrir todo el espectro de necesidades financieras de una gran corporación (portafolio de productos y servicios):

- a) **Financiamiento de capital de trabajo (*Working Capital*):** Son créditos de corto plazo destinados a financiar el ciclo operativo del negocio (compra de inventarios, pago a proveedores, etc.). Incluyen líneas de crédito revolventes, pagarés y descuentos de facturas.
- b) **Financiamiento de inversión a mediano y largo plazo (*Capex Financing*):** Préstamos destinados a la adquisición de activos fijos, como maquinaria, equipos, o la construcción y ampliación de plantas industriales. Suelen tener plazos de varios años y cronogramas de pago adaptados a la generación de flujos del proyecto que financian.
- c) **Financiamientos estructurados:** soluciones a medida para necesidades complejas. El *Project Finance* es un ejemplo clave, donde el financiamiento se repaga principalmente con los flujos de caja generados por el propio proyecto, y los activos del proyecto sirven como garantía principal (una estructura conocida como *non-recourse* o *limited-recourse financing*).
- d) **Financiamiento de comercio exterior (*Trade Finance*):** productos que facilitan las transacciones internacionales, como cartas de crédito (que mitigan el riesgo de contraparte entre importador y exportador), financiamiento de importaciones (*pre-shipment* y *post-shipment*) y financiamiento de exportaciones.
- e) **Productos de tesorería y mercado de capitales:** Incluyen operaciones de cobertura de riesgo de tipo de cambio y tasa de interés (*forwards*, *swaps*), así como el acceso al mercado de capitales para la emisión de

bonos o papeles comerciales, donde el banco actúa como estructurador y colocador.

### 1.3. Importancia en la economía nacional

La relevancia de la banca mayorista excede con creces su participación en el número total de clientes del sistema financiero. Su importancia radica en el rol catalizador que ejerce sobre la inversión, la producción y la competitividad del país. Actúa como el principal financiador del aparato productivo a gran escala, siendo un eslabón indispensable para el crecimiento económico.

- a) **Provisión de liquidez:** Asegura que las grandes empresas dispongan de los recursos necesarios para su operación diaria, gestionando sus flujos de caja y proveyendo líneas de crédito que les permiten sortear desfases temporales entre sus ingresos y pagos.
- b) **Financiamiento de grandes proyectos:** como se mencionó, es el principal artífice del financiamiento de proyectos de infraestructura, minería, energía e industria, que son intensivos en capital y tienen un efecto multiplicador en la economía.
- c) **Gestión de riesgos:** ofrece a las empresas instrumentos derivados para mitigar su exposición a riesgos financieros, como la volatilidad del tipo de cambio o de las tasas de interés, permitiéndoles tener mayor predictibilidad en sus resultados.
- d) **Fomento de la innovación financiera:** la competencia por atender a clientes sofisticados impulsa a los bancos a desarrollar productos y servicios innovadores, que luego pueden ser adaptados y extendidos a otros segmentos del mercado.
- e) **Intermediación financiera eficiente:** al manejar grandes volúmenes, la banca mayorista opera con economías de escala que le permiten canalizar recursos a un costo relativamente menor, beneficiando a las grandes empresas y, por extensión, a toda la cadena de valor.
- f) **Apoyo al comercio internacional:** facilita la inserción de las empresas peruanas en el mercado global, proveyendo los instrumentos y la financiación necesarios para exportar e importar bienes y servicios.
- g) **Contribución a la estabilidad financiera:** la salud y la correcta gestión de riesgos de la cartera mayorista son fundamentales para la estabilidad del

sistema en su conjunto, dado el gran tamaño de las exposiciones individuales.

- h) **Generación de empleo directo e indirecto:** financia a las empresas que son las mayores empleadoras del país, generando un impacto indirecto masivo en el empleo.
- i) **Dinamización de las cadenas de suministro:** al financiar a las grandes empresas “ancla”, se asegura la liquidez y operatividad de toda su red de proveedores, muchos de los cuales son pequeñas y medianas empresas.
- j) **Contribución a la sostenibilidad fiscal:** las empresas financiadas por la banca mayorista son los principales contribuyentes tributarios del país, sosteniendo el presupuesto público.

#### 1.4. Otros segmentos

Para comprender a cabalidad la banca mayorista, es útil contrastarla con los otros grandes segmentos del negocio bancario:

- a) **Banca minorista (*Retail Banking*):** se enfoca en productos masivos para personas naturales y pequeñas empresas. Su negocio se basa en el volumen, con productos estandarizados como tarjetas de crédito, créditos de consumo, hipotecarios y para microempresas. La gestión es altamente automatizada.
- b) **Banca privada (*Private Banking*):** ofrece servicios de gestión de patrimonio y asesoría financiera personalizada a individuos de alto patrimonio. Combina productos de inversión sofisticados con un servicio altamente personalizado, similar en enfoque relacional a la banca mayorista, pero dirigido a personas.
- c) **Banca de inversión (*Investment Banking*):** como se mencionó, se especializa en servicios de mercado de capitales (M&A<sup>2</sup>, emisión de bonos y acciones). Aunque es un pilar de la banca mayorista, puede considerarse un segmento en sí mismo por su alta especialización.

---

<sup>2</sup> Las fusiones y adquisiciones (M&A) son transacciones comerciales en las que la propiedad de una empresa, organización empresarial o una de sus unidades operativas se transfiere o se consolida con otra entidad. Pueden ocurrir mediante absorción directa, fusión, oferta pública de adquisición (OPA) o adquisición hostil.

## **2. Proceso crediticio: evaluación y aprobación de créditos en banca mayorista**

El proceso de otorgamiento de un crédito en la banca mayorista es una disciplina que combina el análisis financiero riguroso con un juicio cualitativo profundo. A diferencia de los créditos minoristas, donde priman los modelos de *scoring*<sup>3</sup> automatizados, en la banca mayorista cada operación es analizada de forma individual y detallada por un equipo de especialistas. El objetivo no es solo medir el riesgo, sino comprenderlo en su totalidad, considerando la interacción de factores cuantitativos y cualitativos que definen la capacidad y voluntad de pago de una gran corporación.

### **2.1. Consideraciones específicas sobre las unidades**

El proceso se inicia en la unidad comercial (Banca Corporativa o Banca de Empresas), donde el banquero de relación identifica una necesidad de financiamiento del cliente. Este funcionario es el primer filtro y el responsable de estructurar una propuesta preliminar. La propuesta es luego elevada a la unidad de Riesgos, un área independiente dentro del banco cuya función es evaluar la operación con objetividad y sin la presión comercial. Esta separación de funciones (originación vs. análisis de riesgo) es un principio fundamental de la gestión de riesgo de crédito, diseñado para evitar conflictos de interés y asegurar una evaluación imparcial. La propuesta de crédito, junto con el informe de riesgos, escala luego por diferentes niveles de aprobación (comités de crédito) dependiendo del monto y la complejidad de la operación, pudiendo llegar hasta el Directorio del banco para las operaciones de mayor envergadura.

### **2.2. Evaluación y criterios de la aceptación del riesgo de crédito**

La evaluación del riesgo de crédito en la banca mayorista es un análisis holístico que se sustenta en lo que comúnmente se conoce como las “5 C del Crédito”: Carácter, Capacidad, Capital, Colateral (Garantías) y Condiciones. Estos principios se traducen en un análisis detallado de los siguientes factores:

- (I) Accionistas principales y gerencia:** se evalúa la calidad y reputación del gobierno corporativo y del equipo directivo:

---

<sup>3</sup> El *scoring* crediticio es una herramienta utilizada por entidades financieras para evaluar el riesgo de crédito de una persona o empresa. En términos simples, es una calificación numérica que refleja la probabilidad de que un solicitante cumpla con sus obligaciones de pago.

- a) **Experiencia de la empresa en el negocio:** se analiza la trayectoria, el historial de éxitos y fracasos, y la capacidad de la empresa para navegar ciclos económicos.
  - b) **Experiencia de los accionistas principales y gerencia:** se investiga la reputación, el historial y la competencia técnica del equipo que toma las decisiones. Un equipo directivo experimentado y con un buen historial es un mitigante de riesgo clave.
  - c) **Estabilidad del accionariado/gestión:** se valora la cohesión entre los accionistas y la estabilidad del equipo gerencial. Conflictos internos pueden distraer a la gerencia y afectar negativamente la operación del negocio.
  - d) **Experiencia crediticia:** se revisa el comportamiento de pago histórico de la empresa y de sus accionistas en el sistema financiero. Un historial limpio es una señal positiva de “voluntad de pago”.
  - e) **Compromiso (respaldo financiero del grupo o accionistas):** se evalúa si la empresa forma parte de un grupo económico sólido que pueda proveerle soporte financiero en caso de dificultades.
- (II) **Infraestructura y aspectos de producción:** se analiza la base de activos que soporta la operación del negocio.
- a) **Respaldo de activos fijos para el negocio:** se valora la calidad, tecnología y vida útil de los activos productivos.
  - b) **Continuidad de los activos productivos:** se verifica que la empresa cuente con políticas adecuadas de mantenimiento, planes de reposición de activos y seguros que cubran los riesgos operativos (incendios, desastres naturales, etc.).
- (III) **Proveedores, clientes y competencia:** se evalúa el posicionamiento de la empresa en su cadena de valor y su entorno competitivo.
- a) **Relación con proveedores:** se analiza la dependencia de pocos proveedores para insumos clave, lo cual podría representar un riesgo de interrupción en la cadena de suministro.
  - b) **Portafolio de clientes:** se prefiere una cartera de clientes diversificada para evitar la dependencia de unos pocos compradores. La calidad

crediticia de sus principales clientes también es un factor para considerar.

- c) **Posicionamiento de mercado:** se evalúa la participación de mercado de la empresa, la fortaleza de su marca y su capacidad para competir en precios y calidad.
- (IV) **Aspectos sectoriales:** se analiza el entorno macro en el que opera la empresa.
  - (V) **Marco regulatorio:** se evalúa la probabilidad de cambios normativos adversos que puedan impactar la rentabilidad o viabilidad del sector.
  - (VI) **Perspectivas del sector económico:** se analiza si el sector está en una fase de crecimiento, madurez o declive, y cómo las tendencias macroeconómicas (PBI, inflación, tasas de interés) pueden afectarlo.
  - (VII) **Situación financiera:** este es el núcleo del análisis cuantitativo.
    - a) **Tendencias en ventas y márgenes:** se analizan los estados financieros históricos para evaluar el crecimiento, la estabilidad de los ingresos y la rentabilidad operativa.
    - b) **Capacidad de pago del cliente:** se proyectan los flujos de caja futuros de la empresa para determinar si serán suficientes para cubrir el servicio de la deuda (capital e intereses).
    - c) **Solvencia (capitalización):** se evalúa la estructura de capital de la empresa, es decir, la proporción entre deuda y patrimonio. Un alto nivel de endeudamiento incrementa el riesgo financiero.
  - (VIII) **Experiencia crediticia de la empresa:** se realiza una revisión exhaustiva del comportamiento de pago de la empresa con el propio banco y con otras entidades del sistema financiero, utilizando la información de las centrales de riesgo.
  - (IX) **Fuentes de financiamiento:** se analiza la diversificación de las fuentes de financiamiento de la empresa. La dependencia de un solo banco o de financiamiento de corto plazo para proyectos de largo plazo son señales de alerta.

### 2.3. Análisis financiero

El análisis financiero es la herramienta cuantitativa para evaluar la salud económica de la empresa. Se basa principalmente en los estados financieros auditados de los últimos años.

#### (I) Análisis de estados financieros históricos

- a) **Análisis de rentabilidad:** Se utilizan ratios como el Margen Bruto, Margen Operativo, Margen Neto, Retorno sobre los Activos (ROA) y Retorno sobre el Patrimonio (ROE) para medir la eficiencia de la empresa en generar utilidades a partir de sus ventas y de su base de activos y patrimonio.
- b) **Análisis de liquidez:** Ratios como la Razón Corriente y la Prueba Ácida miden la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo.
- c) **Análisis de endeudamiento y cobertura:** Ratios como Deuda a Patrimonio y Deuda a EBITDA miden el nivel de apalancamiento. La ratio de Cobertura de Servicio de Deuda (DSCR, por sus siglas en inglés) es crucial, pues mide cuántas veces el flujo de caja operativo puede cubrir las obligaciones de capital e intereses del período. Un DSCR consistentemente por encima de 1.25x suele ser un estándar en la industria.

- (II) **Análisis cualitativo:** más allá de los números, el análisis cualitativo busca entender los factores no cuantificables que pueden afectar el riesgo. Esto incluye la calidad de la gestión, la estrategia corporativa, la reputación de la empresa, y los riesgos políticos o sociales que puedan afectarla. Este análisis es fundamental para contextualizar los resultados del análisis financiero.

### 2.4. Sistema de calificación de seguimiento

Una vez otorgado el crédito, el trabajo del banco no termina. Se establece un sistema de seguimiento continuo para monitorear la salud financiera del deudor. Esto implica la revisión periódica de sus estados financieros, el seguimiento del cumplimiento de los *covenants* (cláusulas contractuales que obligan al deudor a mantener ciertos ratios financieros) y visitas periódicas a la empresa. Cada cliente de la banca mayorista tiene

una calificación de riesgo interna que se actualiza periódicamente, reflejando cualquier cambio en su perfil de riesgo.

### 3. El costo del crédito mayorista

La determinación del precio de un crédito (la tasa de interés) en la banca mayorista es un proceso complejo que busca cubrir varios componentes: el costo de los fondos para el banco, los costos operativos, una prima que compense el riesgo de crédito asumido y un margen de utilidad.

- a) **Pricing:** el *pricing* o fijación de precios de un crédito es el resultado de este cálculo. La tasa final ofrecida al cliente (por ejemplo, Tasa de Referencia + Spread) debe ser competitiva para ganar el negocio, pero suficiente para asegurar la rentabilidad ajustada por riesgo de la operación.
- b) **Costo de fondos:** es el costo que el banco paga por los recursos que capta para poder prestar. Puede ser el costo de los depósitos del público, de la emisión de bonos o de líneas de crédito interbancarias.
- c) **Margen financiero (spread):** es la diferencia entre la tasa de interés activa (la que se cobra al cliente) y la tasa de interés pasiva (el costo de los fondos). De este margen, el banco debe cubrir sus costos operativos y obtener su utilidad.
- d) **Prima por riesgo de crédito:** es un componente adicional del spread que se añade para compensar al banco por la probabilidad de que el cliente no pague. A mayor riesgo percibido, mayor será la prima por riesgo y, por tanto, la tasa de interés final.
- e) **Pérdida esperada por incumplimiento (Loss Given Default - LGD):** no es un componente directo del precio, pero es un concepto clave en la gestión de riesgo. Representa la porción de la deuda que el banco estima que no podrá recuperar incluso después de ejecutar las garantías. La LGD es un factor crucial para determinar el nivel de provisiones.
- f) **Provisiones:** son reservas que el banco está obligado a constituir para cubrir las pérdidas esperadas de su cartera de créditos. La SBS establece tasas mínimas de provisión según la categoría de riesgo del deudor. La SBS ha implementado un componente de provisiones procíclicas. Esto significa que en épocas de alto crecimiento económico (cuando el riesgo parece menor), los bancos deben constituir una provisión adicional. Este "colchón" puede ser liberado en épocas de recesión para absorber las mayores pérdidas

crediticias, suavizando así el ciclo del crédito. La activación y desactivación de esta regla depende de la evolución del PBI.

#### **4. La banca mayorista y el papel de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS)**

El rol de la SBS en la banca mayorista, como en todo el sistema, es fundamentalmente prudencial. Su objetivo es asegurar que los bancos gestionen sus riesgos de manera adecuada para proteger a los depositantes y garantizar la estabilidad sistémica. En el contexto de los grandes créditos corporativos, la supervisión de la SBS se enfoca en verificar que los bancos tengan políticas y procesos robustos para la evaluación y el seguimiento del riesgo de crédito.

La SBS no aprueba operaciones crediticias individuales, pero sí establece el marco normativo dentro del cual deben operar los bancos. Esto incluye la fijación de límites a la concentración de crédito (para evitar que un banco tenga una exposición excesiva a un solo cliente o grupo económico), la definición de los criterios para la clasificación de deudores y la exigencia de provisiones, y la supervisión de la adecuada valorización de las garantías. A través de sus visitas de inspección, la SBS revisa expedientes de crédito seleccionados para asegurarse de que la clasificación de riesgo asignada por el banco sea la correcta y que las políticas internas se estén cumpliendo.

#### **5. La banca mayorista y el Banco Central de Reserva del Perú**

El BCRP influye en la banca mayorista principalmente a través de dos canales. El primero es la política monetaria. Al fijar la tasa de interés de referencia, el BCRP determina el costo base del financiamiento en moneda local, lo que impacta directamente en las tasas de interés de los créditos corporativos. El segundo canal es su rol en el mercado cambiario. Dado que muchas grandes empresas peruanas tienen ingresos o deudas en dólares, la política cambiaria del BCRP y su capacidad para mitigar la volatilidad del tipo de cambio son cruciales para la gestión del riesgo cambiario de estos clientes y, por ende, del riesgo que asumen los bancos al financiarlos.

#### **6. Regulación de la SBS sobre la gestión de riesgo de crédito**

La regulación específica para la gestión del riesgo de crédito es, quizás, el aspecto más importante de la normativa de la SBS. El Reglamento para la Evaluación y

Clasificación del Deudor y la Exigencia de Provisiones” (Res. SBS 11356-2008) es la norma clave.

### **6.1. Tipos de créditos “no minoristas”**

La SBS clasifica a los deudores “no minoristas” según el nivel de sus ventas anuales y/o su nivel de endeudamiento en el sistema financiero. Las categorías relevantes para la banca mayorista son:

- a) **Créditos corporativos:** Deudores con un endeudamiento total en el sistema financiero superior a S/ 200 millones, o que pertenecen a un grupo económico con ese nivel de endeudamiento.
- b) **Créditos a grandes empresas:** Deudores con un endeudamiento total entre S/ 20 millones y S/ 200 millones.
- c) **Créditos a medianas empresas:** Deudores con un endeudamiento total entre S/ 300,000 y S/ 20 millones.

### **6.2. Conceptos y principios para la evaluación y clasificación del deudor**

El reglamento establece que la clasificación del deudor debe basarse en su capacidad de pago, analizando de forma integral su flujo de caja, su situación financiera y su historial de cumplimiento.

### **6.3. Categorías de clasificación crediticia del deudor de la cartera de créditos**

La SBS establece cinco categorías de riesgo:

- a) **Categoría “Normal” (0):** El deudor muestra una situación financiera sólida, con flujos de caja adecuados para cumplir con sus obligaciones. Cumple puntualmente con sus pagos.
- b) **Categoría “Con Problemas Potenciales” (CPP) (1):** El deudor presenta debilidades financieras que, de no ser corregidas, podrían afectar su capacidad de pago futura. Puede presentar atrasos ocasionales y menores.

- c) **Categoría “Deficiente” (2):** El deudor tiene una situación financiera débil y problemas de liquidez que dificultan el pago de sus obligaciones. Presenta atrasos recurrentes.
- d) **Categoría “Dudoso” (3):** Es altamente improbable que el deudor pueda cumplir con la totalidad de sus obligaciones. Se evidencia un deterioro financiero significativo y atrasos considerables.
- e) **Categoría “Pérdida” (4):** Se considera que el crédito es irrecuperable. El deudor está en estado de insolvencia decretada o presenta un deterioro financiero y un historial de incumplimiento tales que la recuperación de la deuda es prácticamente nula.

#### 6.4. Exigencia de provisiones

Para cada categoría de riesgo, la SBS exige una provisión mínima sobre el monto del crédito.

- a) **Provisión genérica:** se aplica un porcentaje bajo (ej. 1%) sobre toda la cartera en categoría Normal, como un colchón general.
- b) **Provisión específica:** se aplica a los créditos clasificados en CPP, Deficiente, Dudoso y Pérdida.
- c) **Tasas de provisiones:** los porcentajes de provisión específica son crecientes. Por ejemplo: CPP (5%), Deficiente (25%), Dudoso (60%) y Pérdida (100%). Estos porcentajes se aplican sobre la porción del crédito no cubierta por garantías preferidas de muy rápida realización.

#### 6.5. Valuación de garantías

La SBS exige que las garantías sean valorizadas por peritos independientes y que su valor sea actualizado periódicamente, para asegurar que el monto de la cobertura sea realista y refleje el valor de mercado del bien.

#### 6.6. Otros asuntos de regulación

- a) **Castigo de créditos incobrables:** cuando un crédito se considera irrecuperable (usualmente después de un tiempo en categoría pérdida), el banco debe “castigarlo”, es decir, eliminarlo de su balance, reconociendo la pérdida total contra las provisiones constituidas. Esto

no extingue la obligación del deudor, y el banco puede continuar con las acciones de cobranza.

- b) Suspensión del reconocimiento de ingresos:** cuando un crédito entra en mora (generalmente a partir de los 90 días de atraso), el banco debe dejar de reconocer los intereses como ingresos (principio de devengado) y solo los registrará cuando sean efectivamente cobrados (principio de caja).

## 7. Tecnologías digitales

La transformación digital también está impactando a la banca mayorista, aunque a un ritmo diferente que en la banca minorista:

- Fintech: las empresas de tecnología financiera están comenzando a ofrecer soluciones para la gestión de tesorería, el financiamiento de la cadena de suministro (*supply chain finance*) y plataformas de negociación de divisas que compiten con los servicios tradicionales de los bancos.
- Neobancos: aunque principalmente enfocados en el retail, algunos neobancos están desarrollando ofertas para empresas, centradas en la agilidad y los costos bajos.
- Open banking: la apertura de las API (Interfaces de Programación de Aplicaciones) de los bancos permitirá que terceros desarrollen nuevas aplicaciones y servicios sobre la infraestructura bancaria, lo que podría revolucionar la forma en que las empresas gestionan sus finanzas.

## 8. Riesgo sistémico

El riesgo sistémico es el riesgo de que la quiebra de una institución financiera provoque una reacción en cadena que desestabilice todo el sistema. La banca mayorista es particularmente relevante para el riesgo sistémico debido al gran tamaño de las exposiciones y a la alta interconexión entre los grandes bancos y sus clientes corporativos. Un incumplimiento masivo en la cartera corporativa de un banco importante podría erosionar su capital a un nivel crítico, generando una crisis de confianza que podría contagiarse al resto del sistema. Es por esta razón que la supervisión de la SBS sobre los grandes bancos y sus carteras mayoristas es tan estricta.

## **9. Mecanismos judiciales y no judiciales de recuperación de los créditos**

Cuando un deudor de la banca mayorista incumple sus obligaciones crediticias, la entidad financiera se enfrenta a un dilema complejo. La decisión sobre qué camino seguir para recuperar el crédito adeudado es una de las más estratégicas y con mayores implicancias económicas para el banco. No se trata de una elección simple, sino de un análisis que debe ponderar costos, plazos, probabilidad de éxito y el impacto en la relación con el cliente.

El universo de opciones se divide en dos grandes esferas: los mecanismos judiciales, que implican recurrir al sistema estatal de justicia, y los mecanismos no judiciales o extrajudiciales, que se basan en la negociación directa y en la reestructuración contractual. En el siguiente capítulo se analizan ambas esferas, sentando las bases para comprender por qué la ineficiencia de la primera puede tener consecuencias tan severas.



## **CAPÍTULO II: MECANISMOS JUDICIALES Y NO JUDICIALES DE RECUPERACIÓN DE LOS CRÉDITOS: LOS DILEMAS DEL ACREEDOR BANCARIO**

### **I. MECANISMOS DE RECUPERACIÓN JUDICIALES**

Recurrir al Poder Judicial es, en teoría, la vía que un Estado de Derecho provee para satisfacer forzosamente un crédito ante el incumplimiento del deudor. Sin embargo, en la práctica, esta vía está plagada de complejidades, costos y, sobre todo, una dilación temporal que muy frecuentemente la convierte en un recurso de última instancia. Los principales mecanismos judiciales a disposición de los bancos son el proceso único de ejecución y el proceso de ejecución de garantías.

#### **1. Marco conceptual: la tutela ejecutiva como pilar de la justicia material**

El concepto de tutela ejecutiva se refiere al derecho del acreedor a obtener del sistema de justicia una actuación coactiva para satisfacer su crédito, cuando este se encuentra respaldado por un documento al que la ley le otorga mérito ejecutivo. A diferencia de la tutela declarativa (donde se busca que un juez declare la existencia de un derecho), en la tutela ejecutiva se parte de la premisa de que el derecho del acreedor ya es cierto y está reconocido en un título, por lo que el proceso debe enfocarse únicamente en su ejecución forzada.

El ordenamiento jurídico, en su aspiración más fundamental, busca la paz social a través de la justicia. Sin embargo, la justicia no es un concepto etéreo; se materializa a través de mecanismos concretos que el Estado pone a disposición de los ciudadanos. Estos mecanismos, en su conjunto, conforman la tutela jurisdiccional, un derecho fundamental consagrado en el artículo 139, inciso 3 de la Constitución Política del Perú (Priori Posada,

2003, p. 282). Tradicionalmente, la atención del jurista se ha centrado en la primera y más visible de sus manifestaciones: la capacidad del sistema para “decir el derecho”, para declarar, a través de un proceso de cognición, a quién le asiste la razón en una controversia. No obstante, la verdadera prueba de fuego de un sistema de justicia, el núcleo de su efectividad y la fuente de su legitimidad reside en una fase posterior y mucho más crítica: su capacidad para “hacer el derecho”, para transformar el mandato abstracto de la ley y la sentencia en una realidad tangible que modifique el mundo fáctico. Esta es la esfera de la tutela ejecutiva (Casassa, 2011, pp. 1-2).

La tutela ejecutiva es, en esencia, la manifestación del poder coercitivo del Estado (*imperium*) puesto al servicio de un derecho cierto e insatisfecho. Es el puente indispensable que conecta el plano del ser (la realidad del incumplimiento) con el plano del deber ser (el mandato contenido en el derecho). Sin este puente, el derecho declarado se convierte en una quimera, una victoria simbólica desprovista de contenido material. Esta ineficacia no solo frustra al acreedor individual, sino que emite una señal devastadora a la sociedad: que el incumplimiento puede quedar impune, que las decisiones judiciales son meras recomendaciones y que, en última instancia, el Estado es incapaz de hacer valer su propia autoridad.

### **1.1. La tutela ejecutiva en el universo de la tutela jurisdiccional**

La actividad de los jueces no es monolítica. Para cumplir su fin de “resolver un conflicto de intereses o eliminar una incertidumbre, ambos con relevancia jurídica” (art. III del Título Preliminar del Código Procesal Civil peruano), el sistema de justicia despliega tres funciones tutelares distintas y complementarias, cada una con su propia finalidad, objeto y presupuestos. Comprender sus fronteras es esencial para situar a la tutela ejecutiva en su justo lugar.

- **Diferenciación con la tutela de cognición (o declarativa)**

La tutela de cognición es la función más clásica y conocida. Se activa cuando existe una incertidumbre sobre la existencia, el contenido o las modalidades de una relación jurídica. Su finalidad es, precisamente, eliminar esa incertidumbre a través de una declaración con autoridad de cosa juzgada.

Característica	Tutela de cognición	Tutela ejecutiva
<b>Finalidad</b>	Lograr <b>certeza</b> jurídica: -decir el derecho”.	Lograr la <b>satisfacción material</b> de un derecho: -hacer el derecho”.
<b>Presupuesto</b>	Un conflicto de intereses, una <b>incertidumbre</b> .	Un derecho <b>cierto e insatisfecho</b> , contenido en un título ejecutivo.
<b>Objeto</b>	Una pretensión que se debate en una <b>controversia (litis)</b> .	Una actuación concreta para modificar la realidad material.
<b>Actividad del Juez</b>	Director del debate, receptor y valorador de pruebas.	Director de la coacción, sustituto de la voluntad del deudor.

En la cognición, el juez escucha a las partes, analiza las pruebas y finalmente emite un juicio lógico que declara quién tiene la razón. En la ejecución, el juez parte de una certeza preexistente (la sentencia o el título) y emite órdenes para que los órganos de auxilio (secretarios, notificadores, policía, etc.) actúen sobre el patrimonio del deudor.

- **Diferenciación con la tutela cautelar (o precautoria)**

La tutela cautelar es una función instrumental y provisional. No busca ni declarar un derecho ni satisfacerlo de manera definitiva. Su finalidad es asegurar la eficacia futura de la tutela de cognición o de la tutela ejecutiva. Se activa ante el riesgo de que, por el transcurso del tiempo necesario para obtener una decisión final, el resultado del proceso se vuelva inútil.

Característica	Tutela cautelar	Tutela ejecutiva
<b>Finalidad</b>	<b>Asegurar</b> la eficacia de una decisión futura. Prevenir un daño	<b>Satisfacer</b> de manera definitiva un derecho ya reconocido.
<b>Presupuesto</b>	<i>Fumus boni iuris</i> (aparición de buen derecho) y <i>periculum in mora</i> (peligro en la demora).	Un derecho <b>cierto e indubitable</b> contenido en un título ejecutivo.
<b>Temporalidad</b>	<b>Provisional y variable</b> . Depende del proceso principal y puede ser modificada o levantada.	<b>Definitiva</b> . Busca extinguir la obligación y concluir el conflicto.
<b>Naturaleza</b>	<b>Instrumental</b> . Es un medio para un fin, no un fin en sí misma.	<b>Satisfactiva</b> . Es el fin último de la actividad jurisdiccional.

Por ejemplo, un embargo en forma de inscripción como medida cautelar sobre un inmueble no le entrega la propiedad al demandante; simplemente “congela” la situación registral para que el demandado no pueda disponer del bien en perjuicio de su acreedor, mientras dura el proceso. En cambio, el embargo en el marco de un proceso de ejecución es el primer paso para la liquidación forzosa de ese mismo bien. La tutela cautelar es una promesa de seguridad; la tutela ejecutiva es la entrega de la satisfacción.

## 1.2. Principios de la ejecución judicial

Tomando como base el Código Procesal Civil peruano y a la fuente doctrinal más directa e influyente para esa sistematización en el Perú, Juan Monroy Gálvez (1996, pp. 73-108), principalmente respecto a la importancia de los principios generales del derecho, los principios de la ejecución judicial pueden así sintetizarse:

- **Principio de legalidad y titularidad estatal:** solo el Estado, a través de sus órganos jurisdiccionales, puede llevar a cabo la ejecución forzosa, en cuanto la autotutela está proscrita. La ejecución se rige por las formas y procedimientos establecidos en la ley (el Código Procesal Civil).
- **Principio de responsabilidad patrimonial universal:** el deudor responde por su incumplimiento con todos sus bienes, presentes y futuros (art. 642 del CPC). Este es el fundamento que permite al acreedor “agredir” el patrimonio del deudor. Sin embargo, este principio no es absoluto. Se encuentra limitado por los bienes que la propia Constitución y la ley declaran inembargables, protegiendo así la dignidad del deudor.
- **Principio dispositivo:** la ejecución solo puede iniciarse a instancia de parte (*nemo iudex sine actore*). El acreedor, titular del derecho, es quien decide si activa o no la maquinaria ejecutiva. Sin embargo, una vez iniciado, el proceso es impulsado de oficio por el juez, quien debe adoptar todas las medidas necesarias para su avance.
- **Principio de proporcionalidad y menor onerosidad:** la ejecución debe ser idónea para alcanzar su fin (la satisfacción del crédito), pero las medidas adoptadas no deben exceder lo necesario. Si existen varios medios para lograr el mismo fin, se debe elegir el menos gravoso para el deudor. Por ejemplo, si el deudor tiene dinero en una cuenta bancaria suficiente para cubrir la deuda, no sería proporcional embargar y rematar su único vehículo, que además utiliza para trabajar.

- **Principio de respeto a los derechos del ejecutado:** el deudor, a pesar de su incumplimiento, conserva sus derechos fundamentales. Tiene derecho a ser notificado, a oponerse a la ejecución por las causales que la ley franquea, a participar en la tasación de sus bienes, y a que se respete su dignidad en cada acto del proceso. La ejecución es contra el patrimonio, no contra la persona.

En conclusión, la tutela ejecutiva es una función compleja y multifacética, indispensable para la existencia de un Estado de Derecho material. Su estudio exige comprender sus fundamentos constitucionales y su rol como garante último de la confianza y la seguridad en las relaciones económicas y sociales.

## **2. Marco normativo: la tutela ejecutiva en el Código Procesal Civil (CPC)**

### **2.1. El “proceso único de ejecución”. El título ejecutivo como piedra angular**

Desde la vigencia del Decreto Legislativo 1069 (junio 2008), el medio enderezado a obtener tutela ejecutiva se denomina “proceso único de ejecución”, estando regulado en el Título V de la Sección Quinta del CPC. Aunque en rigor el proceso de ejecución del CPC no es “único”, la idea que encierra el adjetivo es que sea cual fuere el título ejecutivo en que se base, se seguirá el mismo trámite.

De hecho, la existencia de un título ejecutivo es la piedra angular de cualquier proceso de ejecución. Sin un título ejecutivo válido, no hay proceso de ejecución posible (Ariano, 1996, p. 181). El artículo 688 CPC es el que establece cuales documentos tienen la calidad de “título ejecutivo” en la legislación peruana.

El artículo indicado distingue los títulos entre aquellos de “naturaleza judicial” y los de “naturaleza extrajudicial”. Los títulos de naturaleza judicial solo pueden estar constituidos por resoluciones judiciales “firmes” (inc. 1 del art. 688 CPC), es decir, aquellas resoluciones que ya no son susceptibles de impugnación. El caso más obvio de título ejecutivo judicial es la sentencia, pero no cualquier sentencia, sino aquella que le ordena al vencido un determinado comportamiento (un dar, un hacer o un no hacer). Estas sentencias son llamadas por los juristas “sentencias de condena”.

Todo el resto del listado del art. 688 CPC son títulos extrajudiciales.

Es importante evidenciar que el listado de títulos ejecutivos no se agota en los previstos en el art. 688 CPC, pues su inc. 11 remite a “Otros títulos a los que la ley les otorgue mérito ejecutivo”. Esta disposición encierra el principio de legalidad en materia de títulos ejecutivos. Entre los títulos ejecutivos previstos en otras leyes, destacan, para el sector bancario, las “liquidaciones de saldo deudor” (inc. 7 del art. 132 LGSF) y la letra de cambio por cierre de cuenta corriente bancaria (art. 228 LGSF).

El Artículo 689 CPC complementa lo anterior al establecer los requisitos comunes que debe cumplir la obligación contenida en el título ejecutivo para que proceda la ejecución:

- **Cierta:** la obligación debe ser indubitable, es decir, su existencia, conforme al texto del documento no debe dejar dudas.
- **Expresa:** debe constar de manera clara y explícita en el título, sin necesidad de interpretaciones o deducciones.
- **Exigible:** la obligación no debe estar sujeta a condición o plazo suspensivo, o si lo estuvo, estos ya deben haberse cumplido. Es decir, el acreedor ya puede reclamar su cumplimiento.
- **Líquida o liquidable** (solo para obligaciones de dar suma de dinero): el monto de la deuda debe estar determinado o ser fácilmente calculable mediante una simple operación aritmética.

La ausencia de cualquiera de estos requisitos impedirá que el Juez de trámite a la demanda ejecutiva.

## 2.2. Tipos de ejecuciones judiciales

Como se ha dicho, el CPC denomina al medio para lograr la tutela ejecutiva (la satisfacción del acreedor) “proceso único de ejecución”, pero el proceso no es precisamente único, pues difiere en función del tipo de obligación a satisfacer.

Es así que en función al objeto del derecho del ejecutante existen las siguientes ejecuciones:

- Ejecución de obligación de dar sumas de dinero;
- Ejecución de obligación de dar bien mueble determinado;
- Ejecución de obligación de hacer;
- Ejecución de obligación de no hacer.

A estas ejecuciones se agregan algunas normas particulares para la ejecución basada en resoluciones judiciales y cuando exista una garantía real específica (llamada "ejecución de garantías").

De estas ejecuciones, solo interesa examinar la ejecución de obligaciones de dar sumas de dinero, primero, y la ejecución de garantías, después, pues solo estas ejecuciones tienen por objeto la recuperación judicial de créditos dinerarios, objeto de estudio en esta tesis.

### **2.3. Etapas del proceso de ejecución de obligaciones de dar sumas de dinero**

A continuación, se describen las etapas principales de este procedimiento de ejecución:

#### **a) Etapa de postulación: la demanda ejecutiva**

El proceso se inicia con la interposición de la demanda ejecutiva por parte del acreedor (ejecutante) ante el Juez competente. Esta demanda debe cumplir con los requisitos generales de toda demanda establecidos en el artículo 424 del CPC (identificación de las partes, petitorio, fundamentos de hecho y derecho, monto del petitorio, medios probatorios, etc.), así como con los requisitos específicos del proceso de ejecución.

El petitorio de la demanda ejecutiva debe ser claro: se solicita al Juez que ordene al ejecutado el cumplimiento de la obligación contenida en el título ejecutivo. Los fundamentos de hecho se centrarán en la existencia de la obligación, su incumplimiento por parte del deudor y la existencia del título ejecutivo que contiene el derecho.

A la demanda debe adjuntarse obligatoriamente el título ejecutivo. Sin el título, la demanda será declarada inadmisibile o improcedente.

La demanda debe presentarse ante el juez competente por ley. Existen reglas diferenciadas de competencia en razón de la naturaleza del título. Así, en general, tratándose de títulos extrajudiciales, la competencia se distribuye por la cuantía entre los Juzgados de Paz Letrados (cuando no supera las 100 Unidades de Referencia Procesal-URP) y los Juzgados Especializados Civiles (cuando supera las 100 URP). En cambio, tratándose de títulos judiciales, el competente es el juez "de la demanda", es decir, el juez

que conoció del asunto en su primera instancia. Tratándose de laudos arbitrales, el competente es siempre un Juzgado Especializado, por expresa disposición del Decreto Legislativo 1071 (Ley de Arbitraje), es decir, no se aplica el criterio de la cuantía. Lo propio ocurre tratándose de la ejecución de garantías, que es siempre de competencia de un Juzgado Especializado, sea cual fuere su cuantía.

### **b) Etapa de calificación y mandato ejecutivo**

Una vez presentada la demanda, el Juez realiza una calificación liminar de la demanda y del título ejecutivo. Esta calificación es crucial y se centra en verificar la concurrencia de los requisitos del título y de la obligación (certeza, expresividad, exigibilidad, liquidez).

Si el título ejecutivo no reúne los requisitos formales o la obligación no cumple con las características exigidas (ej. no es expresa o exigible), el Juez denegará la ejecución de plano (es decir, sin dar trámite a la demanda). Este auto denegatorio solo se notificará al ejecutado si queda consentido o ejecutoriado, es decir, si el ejecutante no lo apela o si la apelación es confirmada. Esta medida busca evitar procesos de ejecución infundados y proteger al deudor de molestias innecesarias.

También podría declararse inadmisibles, si es que se advierte que la demanda presenta algún defecto subsanable.

Por el contrario, si el juez considera que la demanda y el título ejecutivo cumplen con todos los requisitos, expedirá una resolución que es llamada "mandato ejecutivo". Este es un auto (resolución judicial) debidamente fundamentado que contiene una orden directa al ejecutado para que cumpla la obligación documentada en el título, bajo apercibimiento (advertencia) de que, en caso de incumplimiento, se procederá a la ejecución forzada de la obligación.

Tratándose de obligaciones dinerarias el CPC no establece cuál es el plazo que se debe otorgar para que el ejecutado cumpla con la obligación.

### **c) Etapa de contradicción del ejecutado**

Una vez notificado el mandato ejecutivo, el ejecutado tiene la oportunidad de oponerse a la ejecución mediante la formulación de una contradicción. Sin embargo, es

crucial entender que esta contradicción es de carácter limitado y solo puede fundarse en causales taxativas establecidas por la ley. No se permite discutir el fondo del derecho o la validez de la obligación de manera general.

El plazo para contradecir difiere en razón de si el título es de naturaleza judicial o extrajudicial. Si es judicial, el plazo es de tres días; mientras que si es extrajudicial, el plazo es de cinco días. Como se ve los plazos son muy breves.

Las causales en que se puede basar la contradicción (art. 690-D CPC), difieren también en razón de si el título es de naturaleza judicial o extrajudicial. Igualmente difieren los medios probatorios que puede aportarse.

Si el título ejecutivo es de naturaleza extrajudicial, el ejecutado solo puede fundar su contradicción en las siguientes causales:

- Nulidad formal o falsedad del título: se refiere a defectos en la forma del documento que le restan validez como título ejecutivo (ej. falta de firma, alteración del documento). La falsedad implica que el documento no es auténtico. Si el título es un título valor emitido en forma incompleta, la contradicción puede fundarse en que fue completado en forma contraria a los acuerdos adoptados, debiendo observarse la ley de la materia.
- Inexigibilidad de la obligación: la obligación aún no ha vencido, está sujeta a una condición suspensiva no cumplida, o no se ha cumplido una contraprestación necesaria para su exigibilidad.
- Iliquidez de la obligación: aplicable solo a obligaciones de dar suma de dinero. Significa que el monto de la deuda no está determinado ni es determinable mediante una simple operación aritmética, lo que impide su ejecución.
- Extinción de la obligación: el ejecutado alega que la obligación ha dejado de existir por alguna de las formas de extinción previstas en el Código Civil (ej. pago, compensación, novación, condonación, prescripción, transacción, mutuo disenso).

En el escrito de contradicción, el ejecutado debe presentar todos los medios probatorios pertinentes que sustenten sus alegaciones. El artículo 690-D establece que solo son admisibles como medios de prueba la declaración de parte, los documentos y la pericia.

No se admiten otros medios probatorios como la testimonial o la inspección judicial, lo que evidencia la sumariedad de esta etapa.

Tratándose de títulos ejecutivos de naturaleza judicial, las causales de contradicción son más limitadas:

- Cumplimiento de lo ordenado: el ejecutado alega que ya ha cumplido con la obligación impuesta por la resolución judicial.
- Extinción de la obligación: Por alguna de las causales mencionadas anteriormente.

En este tipo de títulos, las causales deben acreditarse con prueba instrumental.

En ambos casos, si se alega cualquier otra causal, la contradicción debe ser declarada improcedente.

Junto con la contradicción, el ejecutado también puede proponer excepciones procesales (ej. incompetencia, falta de legitimidad para obrar, litispendencia, cosa juzgada) o defensas previas (ej. beneficio de excusión, beneficio de división). Estas se tramitarán conjuntamente con la contradicción.

Una vez interpuesta la contradicción, el proceso avanza a una etapa de debate limitado y, en el diseño de la ley, breve.

Lo primero es poner en conocimiento la contradicción al ejecutante a los efectos que la -absuelva" (la conteste). El plazo para hacerlo, también es breve: tres días sin distinciones entre títulos judiciales o extrajudiciales. Esa es la oportunidad, también, para que el ejecutante proponga los medios probatorios que considere pertinentes para desvirtuar la contradicción.

Tras el vencimiento del plazo de tres días, con la absolución del ejecutante o sin ella, el juez debe emitir un auto resolviendo la contradicción. También puede citar a una audiencia, cuando -la actuación de los medios probatorios lo requiera o el Juez lo estime necesario" (art. 690-E CPC). La ley no establece el plazo dentro del cual debe realizarse esta audiencia.

Vencido el plazo indicado o, en su caso, concluida la audiencia, el Juez emitirá un auto (resolución judicial) que resolverá la contradicción. El CPC no lo dispone expresamente, pero las posibles decisiones son:

- Declarar infundada (o improcedente) la contradicción, disponiendo se lleve adelante la ejecución
- Declarar fundada la contradicción: si el juez encuentra mérito en las alegaciones del ejecutado (ej. se probó el pago de la deuda, o el título es nulo formalmente), el proceso de ejecución termina.

El auto que resuelve la contradicción es apelable (art. 691 CPC). El plazo para interponer la apelación es de tres días contados desde el día siguiente de su notificación. Dependiendo de cómo se haya resuelto, la apelación será suspensiva o no:

- Si el auto pone fin al proceso (declarando fundada la contradicción), la apelación se concede con efecto suspensivo;
- Si el auto no pone fin al proceso (declarando infundada o improcedente la contradicción), la apelación se debería conceder sin efecto suspensivo, lo que debería significar que la ejecución forzada continúe mientras se tramita la apelación.

Sin embargo, como el art. 728 CPC establece que para llevar adelante la ejecución se requiere que la resolución que así lo ordena esté firme, la apelación (y, en su caso, el recurso de casación) sí suspenden la marcha de la ejecución.

#### **d) Etapa de ejecución forzada (remate judicial/pago o adjudicación en pago)**

Si el ejecutado no ha planteado contradicción o si su contradicción es declarada infundada (o improcedente), el proceso debería entrar ya en su fase más coercitiva: la ejecución forzada en sentido estricto, es decir, la de liquidación de activos, a lograrse mediante el remate judicial de los bienes del ejecutado.

Sin embargo, para poder llegar al remate se requiere que:

- a) El ejecutante, previamente, haya pedido y obtenido el embargo de uno o varios bienes del ejecutado. Como el Código procesal peruano no ha previsto al

embargo como un acto de la ejecución, el ejecutante debe pedirlo como una medida cautelar, lo cual implica que se forme un cuaderno separado del expediente de ejecución;

- b) La resolución que ordena llevar adelante la ejecución debe estar firme (art. 728 CPC).

Si se dan estas condiciones, se puede iniciar la dinámica de la “ejecución forzada”, la cual comienza con la tasación de los bienes embargados.

Para ello, conforme a lo dispuesto en el art. 728 CPC, el juez debe designar a dos peritos tasadores, los cuales una vez aceptado el cargo, deben de emitir el correspondiente dictamen de tasación dentro del plazo que le haya fijado el juez. La ley procesal no dispone qué tipo de tasación debe de hacerse, es decir, si se trata de una tasación reglamentaria o comercial<sup>4</sup>. Esta tasación puede ser observada por las partes, dentro del plazo de tres días, tras lo cual el juez la aprueba o desaprueba (art. 730 CPC). Si la desaprueba, la manda rehacer, por los mismos peritos u otros.

Es posible prescindir de la tasación judicial, si es que las partes han llegado a un acuerdo sobre el valor del bien (tasación convencional). Sin embargo, pese a ese acuerdo, “el Juez puede, de oficio o a petición de parte, ordenar la tasación si considera que el valor convenido está desactualizado” (art. 729 CPC).

Una vez aprobada la tasación o cuando ella resulta innecesaria, se entra a la fase propiamente dicha de remate judicial.

A la fecha existen dos modalidades de remate judicial:

- a) el presencial, a cargo, como regla, de un martillero público; y
- b) el electrónico (a través de la plataforma de remate judicial electrónico-Rem@ju), introducido por la Ley 30229 (de julio de 2014), que empezó a implementarse desde fines del 2016 en los Juzgados Civiles de la Subespecialidad Comercial del Distrito Judicial de Lima y desde inicios del año 2020 (en virtud de la

---

<sup>4</sup> La distinción entre tasación reglamentaria y tasación comercial está establecida en el Reglamento Nacional de Tasaciones (aprobado por Resolución Ministerial N° 172-2016-VIVIENDA y luego modificado por Resolución Ministerial N° 424-2017-VIVIENDA). Conforme al mencionado reglamento la tasación reglamentaria es aquella “en la que se utilizan valores correspondientes a los Valores Arancelarios de Terrenos y Valores Unitarios Oficiales de Edificación, aprobados de acuerdo con la normativa vigente”, mientras que la tasación comercial es aquella “en la que se utilizan valores del libre mercado aplicando métodos directos e indirectos u otros debidamente sustentados”.

Resolución Administrativa 015-2020-CE-PJ) se aplica ya en todos los Juzgados de la República<sup>5</sup>.

El CPC establece reglas diferenciadas del remate, tratándose de bienes muebles o inmuebles, pero, a grandes rasgos, el remate judicial (sea presencial o electrónico) consta de las siguientes fases:

- a) Convocatoria y publicación de avisos;
- b) Acto de remate en el que puede participar cualquier sujeto que pague el arancel judicial correspondiente y deposite el 10% del valor de tasación. El ejecutante puede ser postor y está exonerado del depósito indicado.
- c) En primera convocatoria, la postura mínima (base del remate) equivale al dos terceras partes del valor de tasación;
- d) De haber postores, el bien se adjudica al postor que hace la postura más alta. A los postores que no resulten ganadores se les devuelve el depósito del 10% del valor de tasación.
- e) Depósito a la orden del Juzgado en el Banco de la Nación de la suma ofrecida<sup>6</sup>.
- f) Tratándose de bienes registrados se emite un auto de adjudicación con el que se transfiere al adjudicatario la propiedad del bien y se ordena el levantamiento de todo gravamen que pese sobre el bien y toda carga anotada o inscrita con posterioridad a la anotación del embargo o hipoteca (art. 739 CPC). Lo único que no se cancelan son las anotaciones de demanda, sea cual fuere la fecha de su anotación.

Si en primera convocatoria no se presentan postores, se hace una segunda convocatoria, en cuyo caso la base del remate se reduce un 15%. Si en esta segunda

---

<sup>5</sup> En el diseño original del remate judicial electrónico, tal como previsto en la Ley 30229, la plataforma informática administrada por el Poder Judicial, prescindía de la intervención de un martillero público (en buena cuenta el sistema informático hacía las veces del martillero). Sin embargo, mediante Ley 32297, publicada en el Diario Oficial *El Peruano* el 11 de abril del 2025 (ley promulgada por insistencia por el Congreso de la República), se ha "introducido" al martillero público en el sistema de remate judicial electrónico, disponiéndose que cuando el juez convoque a remate judicial electrónico debe designar al martillero que lo tendrá "a su cargo" (un verdadero despropósito). La intervención del martillero público en el remate judicial electrónico, a la fecha de culminación de la presente tesis, aún no está implementada.

<sup>6</sup> En el remate de muebles, la suma ofrecida debe de ser entregada, al finalizar el remate, al martillero público el cual debe realizar el depósito en el Banco de la Nación dentro del día siguiente. Tratándose de inmuebles el depósito en el Banco de la Nación debe realizarlo el postor-adjudicatario dentro de los tres días de finalizado el remate. De no hacerlo, se declara la nulidad del remate y debe convocarse a uno nuevo, el que el adjudicatario incumplidor queda impedido de participar (art. 741 CPC).

convocatoria tampoco concurren postores, se convoca a una tercera, reduciéndose la base en otro 15%. Si tampoco concurren postores en tercera convocatoria, recién el ejecutante puede pedir, en el plazo de 10 días, la adjudicación en pago del bien por el precio base de la postura que sirvió para la última convocatoria” (art. 742 CPC).

Si el remate fue exitoso, estando su producto depositado en el Banco de la Nación, se entra a la fase final de la ejecución: la del pago al ejecutante, que se materializa con el endoso del Certificado de Depósito Judicial a orden del ejecutante (se emite una orden de pago). Antes de ello debería practicarse la liquidación de los intereses, costas y costas, por el Secretario de Juzgado (art. 746 CPC) a fin de determinar el monto integral que debe ser atribuido al ejecutante.

Igual operación de liquidación debe practicarse cuando el ejecutante pide la adjudicación en pago (art. 744 CPC), como paso previo a la adjudicación del bien.

Si es que el producto del remate –o el valor de adjudicación en pago al ejecutante– resulta inferior a lo debido por todo concepto, la ejecución no puede considerarse terminada pues el art. 727 CPC establece que la ejecución concluye cuando se hace “pago íntegro” al ejecutante.

#### **2.4. Otras incidencias importantes en una ejecución judicial (tercerías e intervención de otros acreedores)**

Durante el desarrollo de la ejecución, pueden presentarse algunas incidencias que pueden detener su marcha o complicar su normal desarrollo.

La principal es el planteamiento de las tercerías, que son oposiciones que pueden plantear terceros (art. 533 CPC). Existen dos tercerías:

- a) La de propiedad, en la que un tercero alega ser el propietario del bien sobre el cual se están realizando las actuaciones de ejecución.
- b) La de preferencia de pago, en la que un tercero acreedor alega tener un derecho preferente a ser pagado con el producto del remate del bien.

Ambas tercerías constituyen procesos paralelos a la ejecución, que se tramitan como procesos abreviados, pero que inciden sobre su marcha. Así la admisión de la demanda de tercería suspende el remate del bien (art. 536 CPC); mientras que la tercería de pago, una

vez admitida, suspende el pago o la adjudicación en pago al ejecutante (art. 537 CPC). En ambos casos, la suspensión dura hasta que las tercerías estén definitivamente resueltas por sentencia firme.

Es bueno tener presente que mientras la tercería de preferencia de pago procede tanto cuando la ejecución sea la «común» de obligación de dar sumas de dinero (en la que deben embargarse bienes), como en la especial de ejecución de garantías, para que proceda una tercería de propiedad frente a una ejecución de garantías se requiere que el tercero tenga su derecho previamente inscrito (último párrafo del art. 533 CPC).

Otra incidencia importante es aquella prevista en el art. 726 CPC: la intervención de otro acreedor «no ejecutante», que «tenga afectado el mismo bien» (ej. con otro embargo o hipoteca). Si bien la intervención de «otros» acreedores no suspende la marcha de la ejecución, puede enmarañar su última fase: la del pago al ejecutante.

## **2.5. Proceso de ejecución de garantías**

El CPC también regula un proceso especial para la ejecución de garantías reales (hipoteca y garantía mobiliaria). Este proceso, en el diseño de la ley es muy breve, justificado por la predeterminación del bien sobre el cual actuar para la satisfacción del acreedor ejecutante.

Las notas diferenciales, frente a lo descrito líneas arriba, son las siguientes:

- a) Conforme a lo dispuesto en el art. 720 CPC, a la demanda de ejecución deben de acompañarse una serie de documentos especiales:
  - El que contiene la garantía real (que justifica el acceso al proceso especial):
  - El estado de cuenta de saldo deudor (que permite establecer lo debido por todo concepto);
  - La tasación comercial actualizada del bien dado en garantía (que permite evitar toda la fase de tasación judicial de la ejecución común). Se puede prescindir de presentar tasación si es que las partes han convenido el «valor actualizado de la misma» (art. 720.4 CPC).
  - De ser un bien registrado, un certificado de gravámenes (con lo que se tiene, desde el inicio, la información para el aviso de convocatoria a remate).

- b) El mandato ejecutivo ordena pagar la suma debida dentro del plazo de tres días, bajo apercibimiento de disponerse el remate del bien (art. 721 CPC);
- c) El ejecutado puede plantear contradicción en el plazo de tres días de notificado el mandato (art. 722 CPC), cuyas causales son las ya indicadas del art. 690-D CPC. El trámite de la contradicción es el mismo ya visto.
- d) Si el ejecutado no plantea contradicción o, si planteada, es declarada infundada, el juez dispone el remate del bien (art. 723 CPC).
- e) Si el producto del remate es insuficiente para satisfacer íntegramente el derecho del ejecutante, se puede continuar la ejecución en base a las reglas generales (esto es, embargándose otros bienes) o iniciar otro proceso (art. 724 CPC).

De esta breve reseña resulta que el proceso de ejecución de garantías está diseñado legislativamente para que se proceda lo más expeditivamente al remate del bien dado en garantía. En particular, hay que evidenciar que en esta ejecución no está prevista la elaboración de la tasación judicial como paso previo a la convocatoria a remate. Se verá más adelante (en el Capítulo III) que hay un abismo entre lo previsto en la ley y lo que ocurre en la realidad.

### **3. Entre bastidores: el destino de los bienes adjudicados a los acreedores bancarios**

Como se ha visto el ciclo de la ejecución forzada no siempre culmina con la satisfacción del crédito a través de la venta del bien a un tercero en el remate judicial. Ya sea porque el propio ejecutante participa como postor en el remate y resulta ganador o porque por la falta de postores en tercera convocatoria, el ejecutante pide la adjudicación del bien en pago, la adjudicación del bien al acreedor marca un punto de inflexión crítico tratándose de una entidad financiera. El banco, hasta entonces un acreedor que perseguía la liquidación de un activo ajeno, sufre una metamorfosis jurídica y contable: se convierte en propietario del bien que garantizaba la obligación.

La adjudicación transforma un activo financiero (el crédito o cuenta por cobrar) en un activo fijo no productivo (un bien inmueble o mueble). Este cambio de naturaleza desencadena un nuevo proceso, ya no de carácter judicial, sino de gestión interna, comercial y regulatoria. El objetivo ya no es la ejecución, sino la liquidación ordenada y eficiente de este activo para convertirlo nuevamente en liquidez, minimizando las pérdidas y

cumpliendo con las estrictas normativas prudenciales impuestas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS).

### **3.1. Adjudicación en pago: nacimiento del activo en el balance**

La adjudicación produce una novación en los registros contables del banco. La cuenta por cobrar del crédito impago se cancela y, en su lugar, se da de alta un nuevo activo en la categoría de “Bienes Realizables, Recibidos en Pago y Adjudicados”. La diferencia entre el valor en libros del crédito (capital, intereses, gastos) y el valor de adjudicación del bien se reconoce, generalmente, como una pérdida.

### **3.2. El marco regulatorio de la SBS: la presión por la liquidez**

Una entidad financiera no es una empresa inmobiliaria. Su negocio es la intermediación financiera, no la tenencia y administración de activos fijos. Por ello, la SBS, en su rol de supervisor prudencial, establece un marco regulatorio estricto para estos bienes, con el fin de asegurar que no se conviertan en un lastre para el balance del banco.

- **Plazo para la venta:** la normativa de la SBS (principalmente, el “Reglamento para la Administración y Provisión de Bienes Recuperados” aprobado por Resolución S.B.S. N ° 1535 -2005) impone a las entidades financieras la obligación de vender los bienes adjudicados en un plazo máximo, que usualmente es de un año a partir de la fecha de adjudicación. Este plazo puede ser prorrogado por la propia Superintendencia bajo circunstancias justificadas.
- **Régimen de provisiones:** este es el principal mecanismo de presión regulatoria. Si el bien no se vende dentro del plazo establecido, la SBS exige que la entidad constituya provisiones crecientes contra el valor del activo. Una provisión es, en esencia, una reserva de capital que se “congela” para cubrir la posible pérdida en el valor del bien. Estas provisiones impactan directamente en los resultados y la rentabilidad del banco, creando un poderoso incentivo para vender el activo lo más rápido posible, incluso a un precio inferior al esperado.
- **Valorización y castigo:** La SBS exige que los bienes adjudicados sean valorizados periódicamente y que su valor en libros sea ajustado para reflejar

el menor valor entre el costo de adjudicación y el valor de mercado. Esto evita que los bancos mantengan activos sobrevalorados en sus balances.

### **3.3. Proceso interno del banco de gestión y saneamiento del activo**

Una vez que el bien es jurídicamente del banco, se inicia un meticuloso proceso interno de "saneamiento" para dejarlo en condiciones óptimas para la venta.

#### **a) Saneamiento físico:**

- **Toma de posesión:** el primer paso es obtener la posesión física del bien. Si el deudor o terceros ocupantes se niegan a desocuparlo, el banco debe solicitar al juez del proceso de ejecución el lanzamiento forzoso.
- **Inspección y aseguramiento:** Se realiza una inspección detallada para evaluar el estado de conservación del inmueble, se cambian cerraduras y se toman medidas de seguridad para evitar invasiones o vandalismo.
- **Mantenimiento y reparaciones menores:** Dependiendo de la estrategia comercial, el banco puede decidir invertir en reparaciones básicas (pintura, arreglos de instalaciones) para mejorar la apariencia y el valor de mercado del bien.

#### **b) Saneamiento legal y registral**

- **Inscripción de dominio:** es fundamental que el auto de adjudicación se inscriba en el Registro de Predios de la SUNARP, para que el banco figure como el nuevo titular registral. Sin esta inscripción, la venta a un tercero es inviable.
- **Regularización municipal:** el banco se pone al día en el pago del impuesto predial y los arbitrios municipales. Asimismo, verifica la conformidad de la construcción con los parámetros urbanísticos y, de ser necesario, inicia procesos de regularización de declaratorias de fábrica

#### **c) Estrategia de comercialización y venta**

Con el bien saneado, el área comercial o inmobiliaria del banco define la estrategia para su liquidación.

- Valorización comercial: se encarga una nueva tasación, esta vez con un fin puramente comercial, para determinar el precio de mercado actual y fijar una estrategia de precios (precio de lista, margen de negociación, etc.).
- Canales de venta: las entidades financieras utilizan múltiples canales para llegar a potenciales compradores:
  - Portales inmobiliarios propios: muchos bancos tienen secciones especializadas en sus páginas web donde publicitan su cartera de bienes adjudicados.
  - Fuerza de venta interna: los propios funcionarios de las agencias bancarias pueden ofrecer estos bienes a sus clientes.
  - Corredores inmobiliarios externos: se establecen alianzas con empresas de corretaje para que comercialicen los bienes a cambio de una comisión.
  - Subastas privadas: el banco puede organizar sus propias subastas, distintas a los remates judiciales, para vender lotes de propiedades de manera rápida.
- Negociación y cierre de la venta.
- Evaluación de ofertas: las ofertas recibidas son evaluadas por un comité especializado dentro del banco, que tiene la facultad de aprobar, rechazar o contraofertar.
- Elaboración de la minuta: una vez acordado el precio, el área legal del banco elabora la minuta de compraventa.
- Escritura Pública y pago: la minuta se eleva a escritura pública ante un Notario Público. El comprador realiza el pago, que puede ser al contado o, irónicamente, a través de un nuevo crédito hipotecario otorgado por el mismo banco u otra entidad.
- Inscripción registral: El Notario se encarga de inscribir la compraventa en la SUNARP, con lo que se concreta la transferencia de propiedad al nuevo dueño y el ciclo de recuperación del banco finalmente concluye.

La venta de bienes adjudicados, pues, es la última y a menudo más compleja etapa del largo proceso de recuperación de un crédito garantizado. Es un proceso híbrido, que nace de una resolución judicial, pero se desarrolla en un ámbito predominantemente comercial y regulatorio. El éxito de esta fase depende de la capacidad del banco para

sanear legal y físicamente el activo, valorizarlo correctamente y comercializarlo de manera ágil, siempre bajo la presión de los plazos y las exigencias de provisiones de la SBS. La eficiencia en la liquidación de estos activos no solo impacta la rentabilidad de una entidad financiera, sino que es un indicador de la salud general del sistema crediticio y de su capacidad para reciclar el capital inmovilizado en activos improductivos y reinyectarlo en la economía.

## II. MECANISMOS DE RECUPERACIÓN NO JUDICIALES

Frente a la lentitud e incertidumbre del fuero judicial, los bancos han desarrollado y perfeccionado un conjunto sofisticados de mecanismos extrajudiciales para la recuperación de créditos. Estas herramientas se basan en la negociación, la reestructuración contractual y el uso de figuras legales que permiten una recuperación más ágil y, a menudo, más eficiente. La elección de estos mecanismos depende de la viabilidad del deudor, la voluntad de cooperación de sus accionistas y la naturaleza de la relación comercial.

### 1. Los resguardos financieros: uso de *covenants* para procurar la recuperación oportuna

Los o resguardos financieros son cláusulas contractuales incluidas en los contratos de crédito de la banca mayorista. No son un mecanismo de recuperación *per se*, sino una herramienta de prevención y control del riesgo. Obligan al deudor a mantener ciertos indicadores de salud financiera (ej. nivel de endeudamiento, ratio de cobertura de deuda) o a cumplir con ciertas obligaciones de hacer (ej. mantener seguros vigentes) o de no hacer (ej. no vender activos importantes sin permiso del banco).

Su importancia en la recuperación radica en que su incumplimiento constituye una causal de aceleración de la deuda. Es decir, si el deudor incumple un *covenant*, el banco tiene el derecho contractual de dar por vencidos todos los plazos y exigir el pago inmediato de la totalidad de la deuda, aun cuando el deudor esté al día en sus pagos. Esto le otorga al banco una poderosa herramienta de negociación para forzar una reestructuración o para iniciar una ejecución desde una posición más sólida, antes de que el deterioro financiero del deudor sea irreversible.

## 1.1. La arquitectura contractual del riesgo de crédito

En el núcleo de toda operación de financiamiento corporativo subyace una asimetría fundamental de intereses y de información entre el prestamista (acreedor) y el prestatario (deudor). Una vez desembolsados los fondos, el acreedor, cuyo retorno está contractualmente limitado al repago del principal más los intereses pactados, se enfrenta al riesgo de que el deudor, en la búsqueda de maximizar el valor para sus accionistas, adopte estrategias que incrementen el perfil de riesgo de la compañía, diluyendo así la calidad del crédito y la probabilidad de repago. Este fenómeno, conocido en la teoría económica como el «problema de agencia»<sup>7</sup> (*agency problem*), constituye el principal desafío a superar en la estructuración de deuda.

Para mitigar estos riesgos y alinear los incentivos de las partes, la práctica financiera ha desarrollado un sofisticado conjunto de cláusulas contractuales conocidas como resguardos financieros o, más comúnmente, por su anglicismo *covenants*. Lejos de ser meras cláusulas accesorias o texto estandarizado (*boilerplate*), los *covenants* conforman la verdadera arquitectura del contrato de préstamo. Son el mecanismo a través del cual el acreedor ejerce un control indirecto y continuo sobre las decisiones operativas y financieras del deudor durante la vida del crédito, estableciendo un perímetro de actuación dentro del cual la empresa puede operar sin activar alarmas.

## 1.2. Fundamento económico

El fundamento teórico de los *covenants* reside en la necesidad de controlar los costos de agencia inherentes a la relación de deuda. Tras obtener el financiamiento, la gerencia del deudor (actuando como agente de los accionistas) puede verse incentivada a incurrir en dos tipos de comportamiento oportunista que perjudican al acreedor (el principal):

- Transferencia de riesgo (Risk Shifting): La gerencia podría invertir en proyectos de alto riesgo y alta rentabilidad. Si el proyecto tiene éxito, los accionistas capturan todo el beneficio (*upside*). Si fracasa, la pérdida es absorbida en gran medida por los acreedores, ya que la responsabilidad de

---

<sup>7</sup> El problema de agencia es un conflicto de intereses que surge cuando una persona o entidad (el agente) no actúa en el mejor interés de otra persona o entidad (el principal). En finanzas corporativas, se refiere típicamente a la relación entre los accionistas (principales) y la gerencia (agentes) de una empresa, donde los gerentes pueden tomar decisiones que favorecen sus propios intereses en lugar de los de los accionistas.

los accionistas es limitada. Los *covenants* negativos, como las restricciones a las inversiones o a la venta de activos clave, buscan prevenir esta transferencia de riesgo.

- Extracción de valor (*Asset Stripping* o *Cash Sweep*): La gerencia podría desviar valor de la compañía hacia los accionistas a través de dividendos extraordinarios, recompra de acciones o transacciones con partes vinculadas a precios no competitivos, dejando a la empresa con menos activos y liquidez para servir la deuda. Los *covenants* que restringen los pagos a accionistas están diseñados para evitar esta extracción de valor.

Los *covenants*, por tanto, funcionan como un “contrato incompleto” que se ajusta a lo largo del tiempo. Establecen un marco de actuación y, lo que es más importante, definen los eventos que darán al acreedor el derecho a intervenir, renegociar los términos del crédito o, en última instancia, exigir su repago anticipado, mucho antes de que se produzca un incumplimiento de pago efectivo.

### **1.3. Clasificación de los *covenants***

Los resguardos financieros se clasifican tradicionalmente en tres grandes categorías, cada una con una función específica dentro del andamiaje de control del acreedor.

#### **a) *Covenants* afirmativos (*Affirmative Covenants*)**

También conocidos como *covenants* positivos, son cláusulas que obligan al deudor a realizar determinadas acciones o a mantener ciertas condiciones durante la vigencia del préstamo. Su propósito principal es asegurar la continuidad operativa y la transparencia informativa de la compañía. Los más comunes incluyen:

- Mantenimiento de la existencia corporativa: obligación de mantener la sociedad legalmente constituida y con todas sus licencias y permisos vigentes.
- Pago de obligaciones: exigencia de pagar puntualmente todas sus obligaciones, especialmente los impuestos y las contribuciones sociales, para evitar que otros acreedores (como el Estado) puedan ejecutar embargos preferentes.
- Mantenimiento de activos: obligación de mantener sus propiedades y activos operativos en buen estado de conservación y funcionamiento.

- Contratación de seguros: exigencia de mantener pólizas de seguro adecuadas sobre sus activos clave, a menudo designando al banco como beneficiario.
- Entrega de información financiera: es uno de los más importantes. Obliga al deudor a entregar sus estados financieros periódicamente (trimestrales sin auditar y anuales auditados), permitiendo al acreedor un monitoreo constante de su salud financiera.
- Cumplimiento de la normativa aplicable: una cláusula general que obliga a la empresa a cumplir con todo el marco legal y regulatorio de su sector.

#### **b) Covenants negativos (*Negative Covenants*)**

Estos resguardos son el corazón del sistema de protección del acreedor. Son cláusulas que prohíben o restringen al deudor la realización de ciertas acciones que podrían debilitar su posición financiera o alterar su perfil de riesgo, a menos que cuente con el consentimiento previo y por escrito del acreedor.

- Limitación de endeudamiento adicional (*Debt Incurrence*): prohíbe al deudor tomar nueva deuda, o lo limita a un monto máximo. A menudo, permite ciertos tipos de deuda (como deuda para capital de trabajo o para la compra de nuevos activos), pero prohíbe específicamente aquella que tendría un rango de pago superior (*senior*) o igual (*pari passu*) a la del acreedor.
- Limitación de gravámenes (*Negative Pledge*): prohíbe al deudor constituir nuevas garantías (hipotecas, prendas) sobre sus activos. Esta cláusula es vital para los acreedores no garantizados, ya que busca preservar un conjunto de activos libres de cargas (“libres de polvo y paja”) sobre los cuales poder ejecutar en caso de un incumplimiento general.
- Restricción de pagos restringidos (*Restricted Payments*): limita la capacidad de la empresa para realizar pagos que supongan una salida de caja no operativa, como el pago de dividendos, la recompra de acciones o la realización de inversiones en subsidiarias no restringidas. El objetivo es mantener el efectivo dentro de la estructura crediticia para el servicio de la deuda.
- Restricción de venta de activos (*Asset Sales*): prohíbe la venta, transferencia o disposición de activos sustanciales de la compañía, ya que esto podría mermar su capacidad de generación de ingresos.

- Restricción de fusiones y operaciones corporativas: limita la capacidad del deudor para fusionarse, consolidarse o vender la totalidad de sus activos, operaciones que podrían cambiar drásticamente la identidad y solvencia del deudor original.

### c) **Covenants financieros (*Financial covenants*)**

Estos son resguardos cuantitativos que actúan como un sistema de alerta temprana (*early warning system*). Miden la salud financiera de la empresa a través de ratios específicos que deben mantenerse por encima o por debajo de ciertos umbrales. Su incumplimiento suele ser la primera señal tangible de un deterioro financiero, mucho antes de que la empresa deje de pagar. Se dividen en:

- Basados en el flujo de caja (cobertura):
  - Ratio de cobertura de intereses (ICR): mide la capacidad de la empresa para pagar sus gastos financieros con su flujo operativo (EBITDA / Gastos por Intereses). Un ratio mínimo (p. ej., > 2.5x) asegura que la empresa genera suficiente caja para cubrir sus costos de deuda.
  - Ratio de cobertura del servicio de la deuda (DSCR): es más exigente, pues mide la capacidad de cubrir no solo los intereses, sino también las amortizaciones de capital [(EBITDA - Impuestos) / (Intereses + Principal)].
- Basados en el apalancamiento (*Leverage*):
  - Ratio de endeudamiento (*Debt to EBITDA*): mide el nivel de deuda total en relación con la generación de flujo de caja anual. Se establece un ratio máximo (p. ej., < 4.0x) para controlar el apalancamiento.
  - Ratio Deuda/Patrimonio (*Debt to Equity*): compara el financiamiento de terceros con el capital propio.
- Basados en la liquidez y el patrimonio:
  - Mantenimiento de un patrimonio neto mínimo: Obliga a la empresa a no reducir su base de capital por debajo de una cifra absoluta.

- Límite al Gasto de Capital (CAPEX): Restringe el monto de inversión en activos fijos para preservar la caja.

#### 1.4. El incumplimiento de un *covenant* y sus consecuencias

La violación de cualquiera de estas cláusulas sea afirmativa, negativa o financiera, constituye un “evento de incumplimiento” (*event of default*). Este evento otorga al acreedor un abanico de remedios contractuales:

- Aceleración de la deuda: es la consecuencia más drástica. El acreedor tiene el derecho de declarar vencida la totalidad de la deuda (capital e intereses) y exigir su pago inmediato. Esto suele ser el prelude de un proceso de ejecución judicial o de una reestructuración concursal.
- Aplicación de intereses moratorios: el contrato suele estipular una tasa de interés de penalidad, significativamente más alta, que se aplica desde el momento del incumplimiento.
- Renegociación forzosa (*Waivers* y enmiendas): en la práctica, la aceleración no siempre es la primera opción. El incumplimiento de un *covenant* otorga al acreedor una posición de fuerza para sentarse a renegociar. El deudor puede solicitar un *waiver* (un perdón o dispensa temporal para el incumplimiento específico) o una enmienda (un cambio permanente en la cláusula). A cambio de esta concesión, el acreedor típicamente exigirá una mejora en sus condiciones: un aumento en la tasa de interés, el pago de una comisión, la aportación de nuevas garantías, o la imposición de *covenants* aún más estrictos.

Los resguardos financieros son el esqueleto de la relación crediticia, un sistema de control y equilibrio que alinea los intereses divergentes del acreedor y el deudor. Permiten al acreedor monitorear la salud del deudor y actuar preventivamente ante señales de deterioro, mientras que proporcionan al deudor un marco de operación claro.

La sofisticación, precisión y adecuación de los *covenants* a la realidad de cada negocio son un factor determinante no solo para la protección del crédito individual, sino para la estabilidad y eficiencia del mercado de capitales en su conjunto.

## 2. Facilidades crediticias

Cuando un deudor enfrenta problemas de liquidez, pero se considera que su negocio es viable a largo plazo, el banco puede optar por otorgar facilidades crediticias en lugar de iniciar un proceso judicial. Esta es, a menudo, la primera opción, ya que preserva la relación con el cliente y evita los costos de un litigio.

La relación crediticia, lejos de ser un pacto estático e inmutable, es una estructura dinámica susceptible de ser modificada a lo largo del tiempo. Las condiciones económicas, tanto a nivel macro (ciclos económicos, crisis sectoriales) como micro (la situación particular del deudor), pueden variar significativamente desde el momento del desembolso hasta el vencimiento final del crédito. Ante escenarios de dificultad o de cambio estratégico, deudores y acreedores disponen de un abanico de herramientas para ajustar los términos de una obligación, buscando preservar la viabilidad del deudor y, con ello, la probabilidad de repago del crédito.

Dentro de este espectro de soluciones, los términos reprogramación, refinanciación, reperfilamiento y reestructuración son utilizados con frecuencia, a menudo de manera intercambiable en el lenguaje coloquial, pero cada uno designa una operación con una naturaleza, un alcance y unas implicancias radicalmente distintas. La correcta comprensión de estas figuras es fundamental, no solo para la gestión bancaria y corporativa, sino también para el análisis jurídico y económico de la salud del sistema crediticio.

La normativa de la SBS reconoce y regula estas operaciones:

### a) Operaciones de reprogramación

Implica una modificación del cronograma de pagos original, usualmente extendiendo los plazos, para adecuar las cuotas a la nueva capacidad de pago del deudor. No se modifican las tasas de interés ni otras condiciones sustanciales.

La reprogramación es la modificación más elemental y común que puede sufrir un crédito. Consiste, esencialmente, en un cambio en el cronograma de pagos de una deuda, sin alterar las condiciones financieras sustanciales del contrato original, como la tasa de interés o el monto total del capital adeudado.

- Naturaleza y objetivo: su naturaleza es fundamentalmente administrativa y operativa. El objetivo principal es otorgar al deudor un alivio temporal de liquidez ante una dificultad coyuntural y transitoria. No se busca solucionar un problema de solvencia estructural, sino un descalce de flujos de caja de corto plazo. La premisa subyacente es que la capacidad de pago fundamental del deudor permanece intacta y que, superado el evento adverso, podrá retomar el cumplimiento normal de sus obligaciones.
- Contexto de aplicación: la reprogramación se aplica a deudores que, si bien mantienen su capacidad de pago a largo plazo, enfrentan un problema puntual y previsiblemente superable. Ejemplos típicos incluyen: una empresa que sufre un retraso en el cobro de una factura importante, un agricultor afectado por una mala cosecha estacional, o un asalariado que afronta un gasto médico inesperado. También es una herramienta masiva en contextos de crisis económicas generalizadas, como la ocurrida durante la pandemia de COVID-19, donde las entidades financieras ofrecieron reprogramaciones masivas a sus clientes bajo directrices de la autoridad regulatoria para evitar una ruptura en la cadena de pagos.
- Mecanismo: la reprogramación se instrumenta a través de una adenda al contrato de crédito original. Las modificaciones típicas son:
  - Período de gracia: se concede un período durante el cual el deudor no paga ni capital ni intereses, o solo paga intereses. Los intereses devengados durante el período de gracia no se condonan; por lo general, se capitalizan (se suman al saldo del principal) o se pagan al final del período de gracia.
  - Extensión del plazo: se alarga el plazo total del crédito. Esto reduce el monto de cada cuota individual, pero usualmente incrementa el costo financiero total del crédito a lo largo de su vida extendida.
  - “Cuotas balón” o “cuotas comodín”: se permite al deudor postergar el pago de una o más cuotas, las cuales se distribuyen en el resto del cronograma o se envían al final del período.
  - Implicancias y perspectiva regulatoria: para el deudor, es una solución rápida que evita caer en mora y el consecuente reporte negativo a las centrales de riesgo. Para el acreedor, es una

medida de bajo costo que mantiene al cliente dentro del sistema y preserva la calidad de la cartera. Bajo la regulación de la SBS, un crédito reprogramado a un cliente con buen historial y cuya dificultad es claramente temporal, puede mantener su calificación crediticia original (p. ej., "Normal"). Sin embargo, el acreedor debe realizar un análisis cuidadoso para no utilizar la reprogramación como un mecanismo para enmascarar un deterioro más profundo del deudor, una práctica conocida como "refinanciación encubierta" o "patear el problema hacia adelante" (*kicking the can down the road*), lo cual es severamente observado por los reguladores.

#### **b) Operaciones de refinanciación**

Implica un cambio más profundo en las condiciones del crédito. Se puede modificar la tasa de interés, condonar parte de los intereses moratorios, o incluso otorgar nuevos períodos de gracia. Un crédito refinanciado implica una calificación de riesgo más severa para el deudor.

La refinanciación implica un paso más allá de la reprogramación. Se produce cuando las dificultades del deudor no son meramente transitorias, sino que evidencian un deterioro estructural en su capacidad de pago que exige una modificación sustancial de las condiciones financieras del crédito.

- Naturaleza y objetivo: la naturaleza de la refinanciación es eminentemente financiera y de reevaluación del riesgo. Su objetivo no es solo ajustar el cronograma, sino redefinir la estructura de costos del pasivo para adecuarla a la nueva y disminuida capacidad de generación de flujos del deudor. A diferencia de la reprogramación, la refinanciación es un reconocimiento formal por parte del acreedor de que los términos originales ya no son sostenibles y que, de no intervenir, el crédito probablemente caería en incumplimiento.
- Contexto de aplicación: se aplica a deudores cuya situación financiera se ha debilitado de manera persistente. Por ejemplo, una empresa cuyas ventas han caído de forma sostenida debido a un cambio tecnológico en su sector, o un profesional que ha sufrido una reducción permanente de sus ingresos. El análisis del acreedor concluye que el deudor es viable, pero solo bajo condiciones menos onerosas.

- Mecanismo: la refinanciación se instrumenta a través de una adenda compleja o, más comúnmente, mediante la cancelación del crédito original y la suscripción de uno nuevo por el saldo pendiente, bajo nuevas condiciones. Estas pueden incluir una combinación de:
  - Reducción de la tasa de interés.
  - Extensión significativa del plazo.
  - Cambio en el tipo de moneda (si la devaluación ha afectado al deudor).
  - A menudo, la exigencia de nuevas garantías (reales o personales) o la aportación de capital fresco por parte de los accionistas del deudor como señal de compromiso.
  
- Implicancias y perspectiva regulatoria: para el acreedor, la refinanciación implica un costo económico directo (menor margen de interés) y un deterioro inmediato en la calificación de riesgo de ese crédito en su cartera. Regulatoriamente, un crédito refinanciado es clasificado por la SBS en una categoría de mayor riesgo (usualmente “Con Problemas Potenciales” o peor), lo que obliga al banco a constituir mayores provisiones específicas. Estas provisiones son un gasto que impacta directamente en el estado de resultados del banco y reduce su capital regulatorio. Para el deudor, si bien es una tabla de salvación, su historial crediticio se ve marcado negativamente, dificultando de manera significativa su acceso a futuro financiamiento en el mercado.

### **c) Operaciones de reperfilamiento**

Término más usado en el mercado de capitales, pero conceptualmente similar a la reprogramación. Implica cambiar el perfil de vencimientos de una deuda, por ejemplo, canjeando bonos de corto plazo por otros de más largo plazo.

- Naturaleza y objetivo: su naturaleza es estratégica y de mercado. El objetivo es modificar el perfil de vencimientos de la deuda de un emisor, canjeando títulos de deuda con vencimientos de corto plazo por nuevos títulos con vencimientos de más largo plazo. Busca evitar una crisis de liquidez

inminente que podría llevar a un *default* (cesación de pagos), sin admitir una insolvencia estructural.

- Contexto de aplicación: un gobierno o una gran empresa enfrenta una acumulación de vencimientos de bonos en un período corto (un “muro de vencimientos”), y no cuenta con la liquidez suficiente para pagarlos ni con la capacidad de emitir nueva deuda en el mercado en condiciones favorables.
- Mecanismo: el deudor (emisor) realiza una oferta de canje voluntario a sus tenedores de bonos (acreedores). Les propone entregarles un nuevo bono con un plazo de vencimiento más largo, a cambio del bono antiguo. Para incentivar la aceptación, la oferta puede incluir una mejora en la tasa de interés, una pequeña prima en efectivo (*sweetener*), o la inclusión de nuevas garantías. La clave es su voluntariedad; los bonistas que no aceptan el canje conservan su derecho a cobrar en la fecha original. El éxito de la operación depende de lograr un alto nivel de aceptación.
- Implicancias y perspectiva de mercado: un reperfilamiento exitoso permite al deudor “aplanar” su curva de vencimientos y ganar tiempo para estabilizar sus finanzas. Se considera una medida menos drástica que una reestructuración. Sin embargo, las agencias de calificación de riesgo (como Moody's o S&P) pueden considerar un reperfilamiento realizado bajo presión como un “default selectivo” o una “transacción desventajosa” (*distressed exchange*), lo que igualmente impacta negativamente en la calificación crediticia del emisor.

#### **d) Operaciones de reestructuración**

Es el término más amplio, que puede englobar a los anteriores. Implica un rediseño completo de la estructura de pasivos de la empresa, a menudo con la participación de múltiples acreedores.

La reestructuración es la intervención más profunda y compleja de todas. Se lleva a cabo cuando el deudor se encuentra en una situación de insolvencia o crisis financiera estructural, donde no solo tiene problemas de liquidez, sino que el valor total de sus pasivos es insostenible en relación con su capacidad de generación de flujos o el valor de sus activos.

- Naturaleza y objetivo: su naturaleza es integral: financiera, operativa y, a menudo, legal. El objetivo no es solo modificar un crédito, sino reconfigurar toda la estructura de pasivos y, en muchos casos, también la estructura de activos y la gestión de la compañía, para asegurar su viabilidad a largo plazo. Implica un reconocimiento de que el valor de la empresa operando es superior a su valor de liquidación.
- Contexto de aplicación: se aplica a empresas en crisis severa. Puede llevarse a cabo de manera privada (extrajudicial, conocida como *workout*), en una negociación entre la empresa y sus principales acreedores, o, más comúnmente, dentro de un marco legal concursal (como el procedimiento concursal regulado por INDECOPI en el Perú), que ofrece protección frente a ejecuciones individuales y permite imponer acuerdos a minorías disidentes.
- Mecanismo: la reestructuración implica una negociación global con todos o la mayoría de los acreedores (bancos, bonistas, proveedores, etc.). Las medidas son drásticas y combinadas:
  - Quita de capital (*Haircut*): Una reducción o condonación de una parte del principal de la deuda. Es el sacrificio más significativo para el acreedor y el reconocimiento de una pérdida permanente.
  - Capitalización de deuda (*Debt for equity swap*): Los acreedores aceptan convertir parte de su deuda en acciones de la compañía, convirtiéndose en nuevos accionistas. Esto reduce la deuda y alinea los intereses de los antiguos acreedores con la recuperación futura de la empresa.
  - Reestructuración operativa: paralelamente a la financiera, se ejecuta un plan de negocios que puede incluir la venta de activos no estratégicos, el cierre de líneas de negocio deficitarias, la reducción de costos y, casi invariablemente, cambios en el equipo directivo.
- Implicancias: la reestructuración es un proceso traumático y de suma cero en el corto plazo, donde todas las partes (acreedores y accionistas originales, cuyos intereses suelen ser diluidos o eliminados) asumen pérdidas. Sin embargo, su éxito permite la supervivencia de una empresa que, de otro modo, estaría condenada a la liquidación, preservando valor económico y puestos de trabajo en el largo plazo.

En síntesis, estas cuatro operaciones conforman un espectro de soluciones de intensidad creciente. La reprogramación atiende problemas de liquidez temporales. La refinanciación aborda un deterioro en la capacidad de pago. El reperfilamiento gestiona el perfil de vencimientos de deuda de mercado. Y la reestructuración es la cirugía mayor necesaria para salvar a una empresa de la insolvencia. La elección de una u otra dependerá de la severidad de la crisis del deudor y de la voluntad de las partes para encontrar una solución que equilibre la necesidad de supervivencia del deudor con el derecho del acreedor a recuperar su inversión.

### **3. Fideicomisos**

El fideicomiso es una de las herramientas más potentes y flexibles para la reestructuración de deudas. Mediante un contrato de fideicomiso, el deudor (fideicomitente) transfiere la propiedad de ciertos activos a un tercero (el fiduciario, usualmente una sociedad tituladora o un banco) para que los administre en beneficio de los acreedores (fideicomisarios).

#### **3.1. Fideicomisos de administración de flujos**

El deudor transfiere al fideicomiso los flujos de caja futuros de su negocio (ej. flujos de contratos de venta, alquileres). El fiduciario se encarga de recibir estos flujos y distribuirlos entre los acreedores según un orden de prelación pactado, asegurando que el pago de la deuda tenga prioridad.

#### **3.2. Fideicomisos de activos**

El deudor transfiere la propiedad de activos fijos (inmuebles, maquinaria) al fideicomiso. En caso de incumplimiento, el fiduciario está facultado para vender estos activos de forma extrajudicial y pagar a los acreedores con el producto de la venta, evitando el lento y costoso proceso de remate judicial.

La principal ventaja del fideicomiso es que los activos transferidos constituyen un patrimonio autónomo, separado del patrimonio general del deudor. Esto significa que dichos activos quedan protegidos de otros acreedores y de un eventual proceso concursal, otorgando una gran seguridad a los acreedores bancarios.

#### **4. El sistema concursal: análisis de la Ley 27809 como mecanismo de reestructuración colectiva**

El procedimiento concursal, regulado por la Ley General del Sistema Concursal (Ley N° 27809), representa un mecanismo de reestructuración colectivo y universal. A diferencia de las negociaciones bilaterales, el concurso involucra a todos los acreedores de un deudor insolvente y busca una solución integral, ya sea a través de la reestructuración de la empresa o de su liquidación ordenada. El procedimiento es supervisado por el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPÍ).

El objetivo principal de la ley es la protección del crédito a través de la regulación de acuerdos entre los acreedores y el deudor, buscando la recuperación del crédito y la permanencia de la unidad productiva (el principio del *going concern*). Para un banco, el sistema concursal es una herramienta de doble filo. Por un lado, ofrece un marco ordenado para la negociación y puede preservar el valor de la empresa como negocio en marcha, lo que podría resultar en una mayor tasa de recuperación que una liquidación desordenada. Por otro lado, el banco pierde el control individual de su cobranza. Las decisiones se toman en la Junta de Acreedores, donde el voto de cada acreedor pesa en función del monto de su crédito reconocido. Un banco puede verse forzado a aceptar un plan de reestructuración que no considera óptimo si la mayoría de los acreedores así lo decide. Además, el inicio del concurso suspende la exigibilidad de todas las obligaciones y paraliza cualquier proceso de ejecución judicial individual, lo que introduce una nueva capa de complejidad y demora.

#### **5. Acuerdos extrajudiciales**

Son pactos privados entre el deudor y uno o más de sus acreedores para reestructurar una deuda, sin acogerse a un procedimiento formal como el concursal. Estos acuerdos, a menudo llamados *workouts*, son flexibles y confidenciales. Permiten a las partes diseñar soluciones a medida, pero carecen de la protección legal y la oponibilidad a terceros que ofrece el sistema concursal. Su éxito depende enteramente de la buena fe y la capacidad de negociación de las partes involucradas.

## 6. Venta de cartera

Cuando un banco decide que el costo y el esfuerzo de cobrar una deuda superan el beneficio esperado, puede optar por venderla. Esto da origen a un mercado secundario de deuda.

La venta de cartera vencida (NPLs): los bancos empaquetan créditos morosos (*Non-Performing Loans* o NPLs) y los venden a un precio con un significativo descuento sobre su valor nominal. Los compradores suelen ser fondos de inversión especializados en deuda *distressed* o empresas de cobranza, que poseen modelos de negocio y estructuras de costos optimizadas para la recuperación de este tipo de activos. Para el banco, la venta de cartera le permite limpiar su balance de manera inmediata, liberar provisiones y concentrar sus recursos en su negocio principal, aunque ello implique realizar una pérdida contable en el momento de la venta.

## 7. Dación en pago

Es un acuerdo por el cual el deudor transfiere la propiedad de un bien al banco para extinguir, total o parcialmente, su obligación. Aunque parece una solución directa, presenta complejidades significativas.

- Problemática de la valorización de activos no líquidos: El principal problema es acordar un valor justo para el bien. El banco buscará un valor de realización conservador, mientras que el deudor buscará maximizarlo. Además, el banco se convierte en propietario de un activo no financiero (un inmueble, una planta industrial) que no es parte de su negocio y que deberá gestionar y vender, incurriendo en costos adicionales.
- Tratamiento tributario: La dación en pago puede generar contingencias tributarias tanto para el deudor (impuesto a la renta por la ganancia de capital) como para el banco (impuesto predial, alcabala), lo que debe ser cuidadosamente analizado.

## 8. Castigo y condonación de deuda

- Castigo de deuda: es un acto contable unilateral del banco. Como se vio en el Capítulo I, cuando un crédito es clasificado como Pérdida y se agotan las gestiones de cobranza razonables, el banco lo “castiga”, eliminándolo de su

activo en el balance. Es importante recalcar que el castigo contable no extingue la obligación legal. El banco puede y suele seguir intentando la cobranza de la deuda castigada.

- Condonación de deuda: a diferencia del castigo, la condonación es un acto jurídico bilateral por el cual el acreedor (banco) renuncia a su derecho de cobrar la deuda, extinguiendo la obligación. Es una medida excepcional, que suele darse en el marco de una negociación mayor (ej. para facilitar la venta de un activo o un acuerdo de reestructuración) y requiere una justificación económica sólida y la aprobación de altos niveles jerárquicos en el banco.

### III. LOS DILEMAS DEL ACREEDOR

La existencia de este abanico de opciones, tanto judiciales como extrajudiciales, sitúa al banco acreedor ante un permanente dilema estratégico. La decisión de qué camino tomar no es trivial y se basa en un cálculo complejo que busca maximizar el valor presente neto de la recuperación.

#### 1. Análisis comparativo de costos, plazos y tasas de recuperación (LGD)<sup>8</sup>

Cada mecanismo presenta un perfil distinto en tres variables clave:

- Costos: los mecanismos judiciales implican altos costos directos (tasas judiciales, honorarios de abogados, peritos, martilleros) e indirectos (horas de gestión del equipo legal y de negocios del banco). Los mecanismos extrajudiciales, si bien requieren costos de negociación y asesoría, suelen ser menos onerosos.
- Plazos: esta es la variable donde la vía judicial muestra su mayor debilidad. Un proceso de ejecución puede durar varios años, mientras que una reestructuración extrajudicial puede cerrarse en meses. El tiempo es un factor económico crucial, ya que el valor del dinero se deteriora y los costos de oportunidad aumentan.

---

<sup>8</sup> *Loss Given Default* es la parte de un activo que se pierde si un prestatario incumple. Es un parámetro común en los modelos de riesgo y también un parámetro utilizado en el cálculo de capital económico, pérdida esperada o capital regulatorio bajo Basilea II para una institución bancaria. Este es un atributo de cualquier exposición sobre el cliente del banco. La exposición es la cantidad que uno puede perder en una inversión.

- Tasa de recuperación (y su inverso, la LGD): La tasa de recuperación es el porcentaje de la deuda que finalmente se logra cobrar. La LGD (*Loss Given Default*) es el porcentaje que se pierde. La vía judicial, a pesar de su costo y lentitud, puede a veces llevar a una mayor tasa de recuperación si existen activos valiosos que respondan por las obligaciones. En cambio, una reestructuración extrajudicial a menudo implica quitas o condonaciones (un LGD mayor), pero con la ventaja de una recuperación más rápida y cierta de una porción de la deuda.

## **2. Construcción de un árbol de decisión: modelamiento de la decisión del banco**

La decisión del banco puede ser modelada como un árbol de decisión. En el primer nodo, el banco elige entre la vía judicial y la extrajudicial. Cada rama se bifurca en diferentes escenarios con probabilidades asociadas (ej. probabilidad de éxito procesal, probabilidad de que el deudor coopere en la negociación). A cada resultado final se le asigna un valor (monto recuperado) y un costo (gastos y tiempo). Calculando el valor esperado de cada rama, el banco puede tomar una decisión racional sobre qué estrategia seguir. Este modelo, aunque simplificado, captura la esencia del análisis estratégico que realizan las unidades de cobranza y finanzas de un banco ante un crédito en problemas.

## **IV. ¿AUTOTUTELA CORPORATIVA COMO SUSTITUTO DE LA TUTELA EJECUTIVA ESTATAL?**

La autotutela, o la justicia por mano propia, está proscrita en el ordenamiento jurídico peruano. Un acreedor no puede, por ejemplo, tomar posesión por la fuerza de los bienes de su deudor. Sin embargo, la frustración generada por la ineficiencia del sistema judicial puede crear incentivos para utilizar mecanismos de presión que bordean la legalidad. El análisis de la autotutela en este contexto es relevante no como una vía legítima, sino como un síntoma de las fallas del sistema formal de justicia.

El paradigma fundamental del Estado de Derecho moderno se erige sobre la proscripción de la autotutela. Los ciudadanos y las organizaciones renuncian al ejercicio de la fuerza privada a cambio de la promesa estatal de una tutela jurisdiccional efectiva, un sistema imparcial y coercitivo capaz de hacer efectivos los derechos. Sin embargo, cuando este sistema, específicamente en su manifestación ejecutiva, se torna lento, costoso e impredecible, los agentes económicos racionales no se resignan a la ineficacia. En su lugar,

desarrollan mecanismos contractuales y estructurales tan sofisticados que, si bien operan dentro de los márgenes de la legalidad, funcionalmente suplantando al proceso de ejecución judicial, dando lugar a una forma moderna y sistémica de autotutela.

Esta tesis postula que el proceso de recuperación de créditos en el segmento de la banca mayorista peruana representa, en la práctica, un ecosistema de autotutela corporativa. Ante la percepción de una tutela ejecutiva estatal deficiente, las entidades financieras han dejado de concebir el proceso judicial como su principal herramienta de cobro para transformarlo en un mero recurso de última instancia (*ultima ratio*). En su lugar, han construido un andamiaje de ejecución privada, basado en el poder de negociación y en la arquitectura contractual, que les permite asegurar el repago de sus acreencias de manera mucho más directa y eficiente que la que ofrece el Poder Judicial.

Este capítulo permite sostener que esta autotutela no se manifiesta a través de la coacción física, sino mediante la creación de un sistema de control y ejecución patrimonial paralelo, que opera a través de tres ejes fundamentales: el control contractual preventivo (*covenants*), la ejecución directa sobre flujos y saldos (compensación y fideicomisos), y la instrumentalización de la amenaza de ejecución judicial como herramienta de negociación.

### **1. El presupuesto fáctico: la ineficiencia de la tutela ejecutiva como vacío de poder**

La emergencia de cualquier forma de autotutela presupone un vacío de poder o una falla en el monopolio de la fuerza legítima del Estado. En el ámbito que nos ocupa, este vacío no es de orden público, sino de eficiencia procesal. La tutela ejecutiva estatal, en la práctica de los procesos de ejecución, presenta una serie de patologías que la convierten en una opción poco atractiva para la banca mayorista:

- Dilación procesal excesiva: a pesar de su diseño normativo como un proceso sumario, la ejecución judicial está sujeta a una carga procesal abrumadora, a formalismos excesivos y a una serie de incidencias (nulidades, observaciones, apelaciones) que pueden prolongar su duración por años, destruyendo el valor del dinero en el tiempo.
- Costos de transacción elevados: el proceso judicial implica el pago de tasas judiciales, honorarios de abogados, costos de peritos tasadores y martilleros,

y un significativo costo administrativo interno para el banco en términos de seguimiento y gestión procesal.

- Incertidumbre del resultado: la valoración de los bienes en remate, la posible ausencia de postores y las complejidades en la toma de posesión final del inmueble introducen un grado de incertidumbre que dificulta la predicción del monto y el plazo de recuperación.

Esta ineficiencia sistémica genera un incentivo económico poderoso para que las entidades financieras inviertan recursos en la creación de mecanismos de ejecución alternativos que internalicen el control y minimicen la dependencia del sistema judicial.

## **2. La arquitectura de la autotutela bancaria**

La autotutela de la banca mayorista se instrumenta a través de un conjunto de herramientas contractuales y financieras que, en conjunto, crean un sistema de ejecución privada.

### **2.1. El control preventivo y continuo: los *covenants* como mecanismo de vigilancia**

Como se analizó, los resguardos financieros (*covenants*) son mucho más que simples cláusulas. Constituyen un sistema de vigilancia y control remoto sobre la gestión del deudor.

Función de autotutela: Los *covenants* permiten al banco no esperar a que se produzca un incumplimiento de pago para actuar. El mero incumplimiento de un ratio financiero o de una obligación de hacer (como entregar información) constituye un “Evento de Incumplimiento” (*event of default*). Este evento otorga al banco la prerrogativa de acelerar la totalidad de la deuda, una facultad que funcionalmente equivale a una “sentencia privada”. El banco no necesita que un juez declare la exigibilidad de toda la deuda; el contrato le otorga ese poder. La amenaza creíble de esta aceleración es una herramienta de coacción que obliga al deudor a mantenerse dentro de los parámetros de riesgo aceptados por el banco, logrando por la vía contractual lo que un supervisor externo difícilmente podría.

## 2.2. La ejecución directa: la compensación y los fideicomisos de flujos

Estos mecanismos representan la forma más pura de autotutela, ya que permiten al banco satisfacer su crédito sin necesidad de intervención judicial alguna.

- La compensación (*Set-Off*): jurídicamente, la compensación es un modo de extinción de obligaciones recíprocas. En la práctica bancaria, se convierte en una poderosa herramienta de ejecución. Los contratos de crédito mayorista suelen incluir cláusulas que autorizan expresamente al banco a compensar la deuda impaga con cualquier saldo que el deudor mantenga en cuentas corrientes, depósitos a plazo o cualquier otro producto financiero en el mismo banco. Ante el primer signo de impago, el banco, sin necesidad de un mandato judicial, realiza un débito en las cuentas del deudor y se paga a sí mismo. Es la autotutela en su máxima expresión: una apropiación de fondos del deudor, legitimada por el contrato, que obvia por completo el iter procesal de embargo y adjudicación.
- El fideicomiso de flujos en garantía: esta es quizás la estructura más sofisticada de autotutela. En financiaciones estructuradas, se exige al deudor que todos o una parte sustancial de sus flujos de ingresos (por ejemplo, los cobros de sus ventas) no ingresen a sus propias cuentas, sino a un patrimonio fideicometido administrado por una sociedad fiduciaria (que a menudo pertenece al mismo grupo económico del banco). El fiduciario, siguiendo las instrucciones del contrato de fideicomiso, tiene la orden de, en primer lugar, pagar el servicio de la deuda al banco acreedor, y solo después, liberar el remanente al deudor para sus gastos operativos.

Esta estructura elimina de raíz el riesgo de incumplimiento por voluntad del deudor. El banco no necesita perseguir al deudor para que le pague; ha interceptado los ingresos en la fuente. El patrimonio del deudor, a efectos prácticos, ya no le pertenece plenamente; sus flujos están previamente afectos y dirigidos al pago de la deuda. El banco no ejecuta sobre el patrimonio del deudor; se sirve directamente de él. Es un sistema de ejecución perfecto, privado y que opera al margen de cualquier contingencia judicial.

### 2.3. La instrumentalización del proceso judicial

En este ecosistema de autotutela, el proceso de ejecución no desaparece, sino que su rol se transforma. Deja de ser el medio principal de cobro para convertirse en:

- Una herramienta de negociación: la amenaza de iniciar un largo y costoso proceso de ejecución judicial, con el consecuente reporte a centrales de riesgo y el daño reputacional, es utilizada por el banco como un elemento de presión para forzar al deudor a aceptar soluciones extrajudiciales, como la dación en pago voluntaria del inmueble o la venta de este a un tercero elegido por el banco.
- Un recurso de *ultima ratio*: el banco solo activará la vía judicial cuando todos los mecanismos de autotutela han fallado, o cuando es indispensable para formalizar la transferencia de un bien (como en la adjudicación tras un remate desierto) que no pudo ser obtenido por una dación en pago. El proceso se convierte en un simple trámite de formalización de una decisión de recupero ya tomada.

### 3. Recapitulando: la privatización de la ejecución forzada

El análisis demuestra que la ineficiencia de la tutela ejecutiva estatal ha creado un desequilibrio que las entidades financieras, como agentes económicos racionales, han corregido mediante la innovación contractual y financiera. Han diseñado un sistema privado de ejecución forzosa que es, en muchos aspectos, más eficiente, predecible y rápido que el ofrecido por el Estado.

Si bien estos mecanismos son, individualmente, figuras legales válidas (pactos contractuales, fideicomisos, compensaciones), su aplicación sistémica y su finalidad funcional —suplir la función coercitiva del Estado— permiten conceptualizar el conjunto como una forma de autotutela corporativa. No es la autotutela violenta del pasado, sino una autotutela sofisticada, estructural y silenciosa, que se ejerce a través del poder del capital y la complejidad de los contratos.

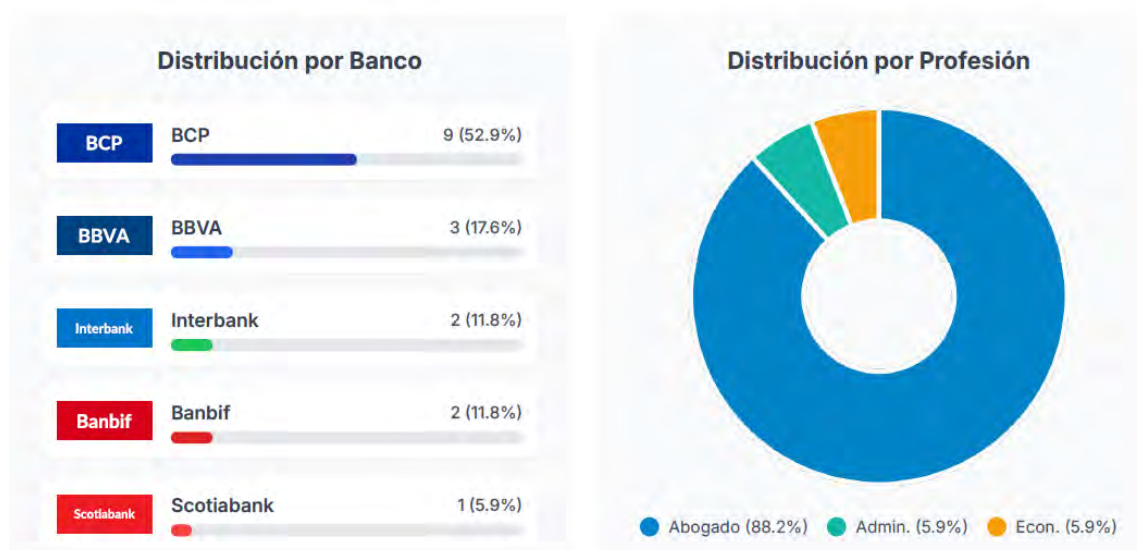
## CAPÍTULO III: EXPERIENCIA DEL PROCESO DE EJECUCIÓN DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LOS BANCOS

### 1. Herramienta metodológica cualitativa empleada: entrevista a profesionales vinculados al sector bancario mayorista

A fin de verificar la hipótesis relativa a la ineficiencia del proceso de ejecución en la recuperación de los créditos, se efectuaron entrevistas a profesionales vinculados al sector bancario, enderezadas a identificar sus causas.

#### 1.2. Diseño y composición de la muestra

Se seleccionó una muestra de 17 entrevistados, de los cuales 15 son abogados de profesión y 2 son profesionales de otras áreas vinculados a la banca. Los entrevistados trabajan en los 5 principales bancos del país, conforme a los siguientes gráficos:



Los entrevistados tienen desde 4 a 29 años de experiencia en el proceso de recuperación judicial, conforme al siguiente gráfico:



### 1.3. Guía de la entrevista semi estructurada

Las entrevistas se realizaron en base a una Guía de Entrevista [Anexo 1]. Sin embargo, en todos los casos se realizaron preguntas abiertas para explorar las hipótesis sobre las causas de la ineficiencia de la ejecución judicial como mecanismo de recuperación de los créditos bancarios.

### 1.4. Reporte de opiniones

A continuación, se presenta un reporte, en síntesis, de las 17 entrevistas logradas. Toda la información respecto a la experiencia en el proceso de recuperación judicial se ha trasladado de acuerdo con lo manifestado por los entrevistados y se representa fielmente en el siguiente gráfico.

PREGUNTA DE LA GUÍA	RESPUESTA CONSOLIDADA Y SUSTENTO	BANCO DEL ENTREVISTADO	AÑOS DE EXPERIENCIA
<b>Objetivo General (OG)</b>			
1. ¿La recuperación judicial satisface oportunamente el derecho de acreencia?	<b>Respuesta Unánime (NO):</b> Proceso excesivamente lento que no cumple con el principio de oportunidad. <i>Sustento: "La percepción... es unánime: la duración... excede con creces cualquier previsión razonable."</i>	Consenso en los 5 bancos de la muestra.	Opinión compartida en todos los rangos (4 a +20 años).
2. ¿Evita la vía judicial y prefiere un mecanismo no judicial?	<b>Respuesta Unánime (SI):</b> La vía judicial es la "última ratio". Se priorizan mecanismos extrajudiciales (dación en pago, refinanciación, fideicomiso). <i>Sustento: "La experiencia bancaria indica que la vía judicial se activa solo cuando las alternativas extrajudiciales... han fracasado."</i>	Consenso en los 5 bancos de la muestra.	Opinión compartida en todos los rangos.
3. ¿Importancia del valor de la garantía inmobiliaria?	<b>Respuesta (ALTA):</b> Es un factor crucial como mitigante de riesgo secundario que define la estructura y el LGD esperado. <i>Referencia: "Las garantías juegan un rol crucial como un resguardo para el acreedor... proporcionan una fuente de repago alternativa."</i>	Consenso en los 5 bancos de la muestra.	Opinión compartida en todos los rangos.
4. ¿El remate judicial cumple la expectativa de recupero?	<b>Respuesta Unánime (NO):</b> El valor obtenido es muy inferior al de la tasación original por la demora y las ineficiencias del remate. <i>Sustento: "Ineficiencias del Remate Judicial: Convocatorias fallidas, falta de postores... el proceso entra en un bucle de remates fallidos... que destruye valor."</i>	Consenso en los 5 bancos de la muestra.	Opinión compartida en todos los rangos.

5. ¿El fideicomiso suple los defectos de la ejecución judicial?	<b>Respuesta Unánime (SI):</b> Es la herramienta más efectiva. Permite una liquidación privada, ágil y a valor de mercado. <i>Referencia: "La principal ventaja del fideicomiso es que los activos transferidos constituyen un patrimonio autónomo... evitando el lento y costoso proceso de remate judicial."</i>	Consenso en los 5 bancos de la muestra.	Opinión compartida en todos los rangos.
<b>Objetivo Especifico (OE)</b>			
6. ¿El Proceso Único de Ejecución es oportuno?	<b>Respuesta Unánime (NO):</b> Reitera la conclusión de la pregunta 1. La excesiva duración desvirtúa su finalidad. <i>Sustento: "La promesa de una 'tutela oportuna'... se diluye en un horizonte temporal que contradice la naturaleza misma de la ejecución."</i>	Consenso en los 5 bancos de la muestra.	Opinión compartida en todos los rangos.
7. ¿Fortalezas del Proceso Único de Ejecución?	<b>Respuesta (Pocas o Ninguna):</b> Dificultad para identificar fortalezas en la práctica. El marco legal existe, pero es ineficaz. <i>Sustento: "La tutela ejecutiva estatal... se percibe como un sistema disfuncional."</i>	Consenso en los 5 bancos de la muestra.	Opinión compartida en todos los rangos.
8. ¿Oportunidades de mejora?	<b>Respuesta (Múltiples):</b> Limitar tácticas dilatorias, especializar jueces, sancionar demoras y modernizar el sistema de remates. <i>Sustento: "Se formulan contradicciones... para comprar... varios años de tiempo," y "Carga procesal, falta de especialización de los juzgados..."</i>	Consenso en los 5 bancos de la muestra.	Opinión compartida en todos los rangos.

Las mismas respuestas pueden expresarse en el siguiente gráfico:



## 1.5. Principales factores de ineficiencia de la recuperación judicial de créditos

En el siguiente gráfico se sintetizan las opiniones de los 17 profesionales entrevistados sobre los factores de ineficiencia del proceso de ejecución:



Las respuestas de los profesionales entrevistados pone en evidencia el profundo desfase entre la concepción teórica del proceso ejecutivo como un instrumento efectivo de recuperación de los créditos y la realidad de su tramitación. La percepción generalizada entre los entrevistados concuerda que el proceso de ejecución no es la de un mecanismo

ágil para la satisfacción de un derecho cierto, sino la de un laberinto procesal, costoso e impredecible.

## **2. Análisis del resultado de las entrevistas**

Este apartado se dedica al análisis de los factores que generan esta ineficiencia sistémica, basándose en la evidencia cualitativa recopilada

### **2.1. El factor tiempo**

El tiempo, en el ámbito de la ejecución, no es una mera variable de duración; es el principal factor de destrucción de valor y el indicador más elocuente de la ineficacia del sistema. La promesa de una “tutela oportuna”, pilar del derecho a la tutela jurisdiccional efectiva, se diluye en un horizonte temporal que contradice la naturaleza misma de la ejecución.

#### **a) Percepciones sobre plazos promedio por etapa**

La percepción de los entrevistados es unánime: la duración de un proceso de ejecución excede con creces cualquier previsión razonable. La brevedad teórica del proceso de ejecución se desvanece en una sucesión de etapas cuya duración individual y acumulada resulta exorbitante. El problema no reside en una única fase, sino en la acumulación de demoras en cada hito procesal:

- Notificación y emplazamiento: la fase inicial, que debería ser un trámite célere, a menudo se convierte en el primer obstáculo, con demoras de meses para notificar válidamente a todos los deudores y garantes, especialmente en domicilios de difícil ubicación.
- Contradicción y apelación: la tramitación de la contradicción y su eventual apelación, aun cuando se basen en argumentos manifiestamente dilatorios, consumen un tiempo significativo. La elevación del expediente a la Sala Superior, puede paralizar el proceso por años, convirtiendo una etapa que debería ser breve en un extenso período de inactividad procesal.
- Tasación y remate: una vez que se obtiene una orden de remate firme, se inicia un nuevo sub-proceso para la valorización y liquidación del bien, que nuevamente está plagado de demoras: nombramiento de peritos, aceptación de cargos, realización de la pericia, observaciones de las partes y, finalmente,

las convocatorias a remate, que a menudo resultan desiertas, reiniciando el ciclo.

Esta dilación perpetua desnaturaliza el proceso. La ejecución, concebida para la actuación de un derecho, se transforma en una nueva instancia de litigio y debate, traicionando su esencia.

**b) Impacto económico del tiempo en opinión de los entrevistados: análisis del valor presente de la recuperación versus el deterioro del activo y el costo de capital inmovilizado.**

Según expresaron los profesionales encuestados, la demora procesal tiene consecuencias económicas devastadoras para el acreedor bancario, que pueden ser analizadas desde tres perspectivas:

- **Costo del dinero en el tiempo:** el principio financiero fundamental del valor presente neto demuestra que una unidad monetaria hoy vale más que la misma unidad en el futuro. Cada año que transcurre en el proceso judicial, el valor real del monto recuperado disminuye por efecto de la inflación y, más importante aún, por el *costo de oportunidad del capital*. Para un banco, el capital inmovilizado en un crédito impago tiene un costo financiero directo (el *cost of funds*). Recuperar el 100% de una deuda después de diez años puede representar, en términos de valor presente, una recuperación de solo una fracción de su valor original.
- **Deterioro físico y económico del activo:** los activos inmobiliarios, especialmente los de uso industrial o comercial, no son inmunes al paso del tiempo. La falta de mantenimiento durante un litigio prolongado provoca un deterioro físico que reduce su valor de mercado. Además, el activo sufre una obsolescencia económica: una planta industrial puede quedar desfasada tecnológicamente, o un local comercial puede perder valor por cambios en la dinámica urbana de su zona.
- **Costo regulatorio de las provisiones:** la normativa de la SBS exige que los bancos constituyan provisiones por los créditos en mora. Estas provisiones, que aumentan con el tiempo, son un cargo directo contra los resultados del banco y reducen su capital regulatorio disponible para nuevas colocaciones.

Un proceso judicial prolongado obliga al banco a mantener e incrementar estas provisiones, castigando su rentabilidad y su capacidad de crecimiento.

## **2.2. Las tácticas dilatorias (uso estratégico de las causales de contradicción y abuso de los recursos) y la actitud de los jueces ejecutores**

El derecho a la defensa, a través de la contradicción, es una garantía irrenunciable. Sin embargo, en la práctica de la ejecución, su ejercicio a menudo se desvía de su finalidad protectora para convertirse en la principal herramienta de dilación.

El Código Procesal Civil peruano, como se ha visto en el Capítulo II, establece un número cerrado y limitado de causales para formular contradicción. Precisamente por esta limitación, los deudores corporativos, asesorados por equipos legales sofisticados, no buscan necesariamente una victoria en el fondo, sino la activación del aparato recursivo. Se formulan contradicciones basadas en supuestas “nulidades formales” del título (por ejemplo, un error menor en la redacción de la escritura pública) o en la “extinción de la obligación” sustentada en documentos de dudosa fehaciencia, no con la expectativa de que prosperen, sino con la certeza de que su mera interposición y la subsiguiente apelación comprarán, como mínimo, varios años de tiempo.

La percepción de los entrevistados es que muchos jueces, ante el temor de incurrir en una nulidad por afectación al derecho de defensa, adoptan una postura excesivamente cautelosa. Conceden apelaciones con facilidad, incluso ante contradicciones manifiestamente improcedentes, y evitan rechazar liminarmente las tácticas dilatorias. Esta falta de una judicatura proactiva y comprometida con la finalidad del proceso ejecutivo, convierte al juez en un mero tramitador de recursos, en lugar de un director del proceso orientado a la eficacia.

## **2.3. La problemática de la valorización y remate de activos especializados**

Conforme lo expresaron los entrevistados, incluso cuando se supera la fase de contradicción y se obtiene una orden de remate firme, el proceso entra en una nueva etapa de ineficiencia: la liquidación del activo.

**a) Dificultades en la tasación: falta de peritos especializados en activos industriales complejos. Disputas sobre el valor**

La tasación de un departamento residencial es relativamente sencilla. La de una planta de procesamiento de algodón o una fábrica de textiles, es una tarea de alta complejidad técnica. La experiencia bancaria indica una escasez de peritos judiciales con la especialización necesaria para valorar este tipo de activos. Esto conduce a tasaciones que pueden ser técnicamente deficientes o que no reflejan el valor real de mercado de un activo tan específico. Como consecuencia, la tasación se convierte en un nuevo campo de batalla: el deudor la observa por considerarla muy alta, y el acreedor por considerarla muy baja, generando nuevas dilaciones.

**b) Ineficiencias del remate judicial: convocatorias fallidas, falta de postores, asimetrías de información y colusión**

El remate judicial, como mecanismo de mercado, es profundamente ineficiente. Las razones, percibidas por los entrevistados, son múltiples:

- **Falta de un mercado profundo:** no existe un mercado líquido y transparente para activos industriales especializados. Los potenciales compradores son pocos y difíciles de identificar.
- **Asimetría de información:** los postores externos tienen información muy limitada sobre el estado real del activo, sus pasivos ocultos o los problemas para la toma de posesión, lo que los lleva a descontar significativamente el precio que están dispuestos a pagar.
- **Estigma del remate judicial:** La compra de un bien en remate judicial está asociada a un proceso litigioso y a la posibilidad de futuros problemas con el antiguo propietario, lo que ahuyenta a muchos inversores.
- **Convocatorias desiertas:** la consecuencia natural de los puntos anteriores es el fracaso de las convocatorias a remate. El proceso entra en un bucle de remates fallidos y nuevas tasaciones (a menudo a la baja), que destruye valor y prolonga la indefinición.

#### 2.4. Otros factores de ineficiencia: “malas praxis judiciales”

Más allá de los problemas estructurales del diseño procesal, los entrevistados perciben, igualmente, una serie de prácticas y deficiencias en la administración de justicia que agravan la ineficiencia. Así se indicaron:

- **Carga procesal y falta de recursos:** es un hecho notorio que los juzgados, están sobrecargados de expedientes. Esta realidad material se traduce en demoras injustificadas para emitir resoluciones simples, para programar audiencias o para ejecutar actos de mero trámite.
- **Falta de especialización:** fuera de la subespecialidad comercial de Lima, los procesos de ejecución, en particular el de garantías complejas, son vistos por jueces civiles sin la formación económica o financiera necesaria para comprender la naturaleza de las operaciones subyacentes, lo que puede llevar a decisiones formalistas o poco pragmáticas.
- **Criterios dispares:** existe una percepción de falta de predictibilidad en las decisiones judiciales. Criterios distintos entre juzgados y salas sobre la admisión de contradicciones o la concesión de recursos generan incertidumbre y fomentan el *forum shopping* y la litigiosidad.
- **Parálisis administrativa:** quizás el factor más frustrante es la demora en actos no jurisdiccionales, como la notificación de resoluciones o la elevación de expedientes. La ineficiencia burocrática puede ser tan o más perjudicial que el propio litigio.

En conjunto, estos factores configuran un panorama en el que la tutela ejecutiva estatal, desde la perspectiva de su principal usuario en el ámbito corporativo, se percibe como un sistema disfuncional. Según expresaron los entrevistados, esta percepción es el fundamento racional que impulsa a las entidades financieras a buscar mecanismos alternativos de ejecución, como se analizará a continuación.

#### 2.5. El proceso judicial como “última ratio”

Según lo expresaron los entrevistados, la decisión de una entidad bancaria de iniciar un proceso de ejecución no es una estrategia proactiva de cobro, sino una medida defensiva y de último recurso que se activa solo cuando las alternativas extrajudiciales, más rápidas y económicas, han fracasado.

Los detonantes que llevan a un banco a optar por la vía judicial no se limitan al simple incumplimiento de pago. La decisión se toma, por lo general, tras constatar:

- **La quiebra de la negociación:** cuando el deudor corporativo muestra una nula voluntad de negociar una solución consensuada (como una reprogramación, una refinanciación o una dación en pago voluntaria del activo).
- **La necesidad de formalización legal:** en casos donde es indispensable obtener un título de propiedad libre de gravámenes para poder vender el activo a un tercero, y la única vía para lograrlo es la adjudicación judicial.
- **La falta de mecanismos de autotutela:** cuando la estructura del crédito no incluyó mecanismos de ejecución privada eficientes (como fideicomisos de flujos o la posibilidad de compensación directa), dejando al banco sin más alternativa que recurrir al sistema estatal.

En este contexto, el proceso judicial es percibido no como un servicio público eficiente para la resolución de conflictos, sino como un mal necesario, un camino largo y costoso que se emprende solo cuando no queda otra opción.

### **3. Individualización de una ineficiencia sistémica que permite modelar un “costo de transacción judicial”**

Los factores de ineficiencia descritos por los entrevistados, no constituyen meras anécdotas o problemas aislados, sino que conforman una patología sistémica. La experiencia de las entidades financieras frente al proceso de ejecución puede ser sintetizada a través de dos conceptos interrelacionados: la construcción de un elevado “costo de transacción judicial” y, como se ha visto, la consecuente relegación del proceso judicial a una herramienta de “último ratio”.

Inspirado en la teoría de los costos de transacción, popularizada por economistas como Ronald Coase y Oliver Williamson, es posible modelar el costo de recurrir al sistema judicial no solo como la suma de sus desembolsos directos, sino como una estructura de costos mucho más amplia y onerosa que un agente económico racional evalúa antes de decidir su curso de acción (Williamson, 1985, pp.20-22)

- **Costos directos** (costos *ex post*): son los gastos visibles y cuantificables asociados a la tramitación del proceso. Incluyen las tasas y aranceles

judiciales, los honorarios de los estudios de abogados externos, los costos de los peritos tasadores, los honorarios de los martilleros públicos y los gastos de publicación de los avisos de remate. Si bien son significativos, a menudo representan la porción menor del costo total.

- **Costos indirectos y de administración:** son los costos internos en los que incurre la entidad financiera para gestionar su cartera judicial. Comprenden las horas-hombre de los equipos legales internos, de las áreas de recuperaciones, de riesgos y de los gestores comerciales, todos dedicados al seguimiento, coordinación y toma de decisiones sobre cientos de expedientes. Estos costos, aunque difusos, son sustanciales y detraen recursos de las actividades productivas del banco.
- **Costos de oportunidad** (el verdadero costo económico): este es el componente más gravoso y el que mejor refleja la ineficiencia del sistema. Se compone del valor del dinero en el tiempo, el costo del capital regulatorio inmovilizado en provisiones crecientes y el deterioro del valor del activo subyacente. Este costo no es un desembolso, sino un lucro cesante; es el valor que el banco deja de percibir por tener su capital atrapado en un proceso judicial improductivo durante años.
- **Costo de la incertidumbre** (prima de riesgo judicial): la falta de predictibilidad sobre la duración y el resultado del proceso introduce una prima de riesgo. La incapacidad para pronosticar con un grado razonable de certeza de cuándo y cuánto se recuperará de un crédito obliga a los bancos a tratar la vía judicial no como un proceso de cobro, sino como una inversión de altísimo riesgo y de resultado incierto.

La suma de estos cuatro componentes conforma el “costo de transacción judicial total”, una barrera económica formidable que desincentiva activamente el uso del sistema de justicia estatal como primera opción de recupero.

#### **4. Verificación empírica: cuatro “casos-testigo”**

Esta sección es la piedra angular del presente capítulo, donde la teoría y la experiencia cualitativa convergen con la evidencia empírica de los expedientes judiciales. Cada caso real de estudio ha sido seleccionado por su valor paradigmático para ilustrar uno o más de los factores de ineficiencia sistémica descritos. El objetivo no es una mera crónica procesal, sino un análisis crítico que conecte cada hito del expediente con el marco

conceptual de la tesis, demostrando cómo la estructura y la práctica del proceso ejecutivo construyen el costo de transacción judicial que lo convierte en un mecanismo de última instancia.

Hay que advertir que en los cuatro casos que se presentan a continuación, por estar en aún en giro, todos los nombres de los participantes (ejecutados, terceros, peritos) son indicados con sus iniciales. Igualmente hay que advertir que los ejecutantes son entidades bancarias y que las operaciones subyacentes pertenecen a la banca mayorista.

### **Caso 1: NEEP S.A.C.**

<b>Datos del expediente</b>	
<b>Juzgado: 2º Juzgado Civil de Loreto</b>	
<b>Nº de Expediente: ***-2017-0-1903-JR-CI-02</b>	
<b>Materia: Ejecución de garantías</b>	
<b>Monto: S/ 3'631,465.47</b>	
<b>Estado actual: pendiente de emitir auto de vista</b>	
<b>Cronología:</b>	
30-03-2017:	Presentación de demanda de ejecución de garantía.
19-04-2017:	Resolución Nº 02.- Se admite a trámite la demanda (mandato ejecutivo)
28-04-2017:	Fiadores formulan contradicción
30-05-2018:	NEEP formula contradicción
20-12-2018:	Auto final: improcedente la demanda interpuesta por el banco
03-01-2019:	El banco ejecutante presenta apelación.
25-04-2019:	Se programa vista de la causa para el día 18.11.2019.
05-02-2020:	Auto de vista Sala: ordena llevar adelante la ejecución interpuesta por el banco.
05-03-2020:	NEEP y fiadores interponen recurso de casación.
30-04-2021:	Resolución Nº 18.- Se dispone a remitir los actuados a la Corte Suprema.
19-05-2021:	Oficio Nº 637-2021.- Expediente remitido a la Corte Suprema.
15-07-2022:	Se realizó audiencia de vista de causa para calificación de recurso. Corte Suprema rechaza el recurso de casación presentada por NEEP. Se declara procedente la casación presentada por los fiadores.
10-09-2024:	Corte Suprema resolvió casación: fundado el recurso presentado por los fiadores, se declara nula la resolución de Sala.
03-04-2025:	El expediente ha sido devuelto a Sala para emitir nuevo pronunciamiento.
29-04-2025:	Vista de la causa programada

Este caso es un ejemplo paradigmático de cómo el sistema de recursos procesales, en particular el recurso de casación, puede ser instrumentalizado para generar una dilación extrema, ilustrando de manera contundente los factores de “tiempo” y “tácticas dilatorias” identificados en esta tesis. La cronología del expediente revela una patología procesal severa que desnaturaliza por completo la esencia sumaria de la tutela ejecutiva.

Iniciado en marzo de 2017, el proceso ha superado los ocho años sin siquiera haber alcanzado la fase de ejecución forzada, es decir, la tasación y el remate del bien. La etapa de contradicción y apelación, que teóricamente debería ser breve, se ha extendido por un período que desafía toda razonabilidad. El hito más elocuente y alarmante es el trámite del recurso de casación, que evidencia una doble falla sistémica:

- **Parálisis administrativa:** interpuesto el recurso en marzo de 2020, el expediente tardó más de un año (hasta mayo de 2021) simplemente en ser remitido físicamente a la Corte Suprema. Esta demora no responde a ninguna complejidad jurídica, sino a una ineficiencia administrativa pura que paraliza el proceso. Este “tiempo muerto” es un costo irrecuperable para el acreedor y una clara demostración de las “malas praxis judiciales” mencionadas por los entrevistados, donde la burocracia interna del sistema judicial se convierte en un obstáculo tan formidable como el propio litigio.
- **Dilación jurisdiccional:** una vez en la Corte Suprema, la resolución del recurso tomó más de tres años adicionales (hasta septiembre de 2024), un lapso incompatible con la urgencia que se le presume a un proceso de ejecución. Esta demora jurisdiccional valida la percepción de que, incluso en las más altas instancias, no existe un sentido de prioridad para la tutela ejecutiva, tratándola con la misma cadencia que un complejo proceso de cognición.
- **Resultado nulo y retroceso procesal:** el resultado final de la casación — anular la vista y ordenar un nuevo pronunciamiento a la Sala Superior— es la culminación de la ineficiencia. Tras ocho años de litigio, el proceso ha retrocedido a una etapa intermedia. No hubo un pronunciamiento sobre el fondo que ponga fin a la controversia, sino que se ha reiniciado un ciclo de incertidumbre sin ninguna garantía de que no se active una nueva cadena de recursos.

Desde una perspectiva económica, este caso representa una destrucción casi total del valor presente de la acreencia. La estrategia del deudor no fue obtener una victoria sustantiva (de hecho, el recurso de la empresa principal fue rechazado), sino utilizar cada herramienta procesal disponible para prolongar el proceso indefinidamente. El sistema judicial, al permitir estas demoras sin imponer consecuencias significativas, valida esta estrategia y convierte el derecho a la defensa en un arma de dilación. El costo de oportunidad del capital inmovilizado, sumado a los costos directos del litigio y al costo

regulatorio de mantener provisiones por un crédito en mora durante casi una década, es inmenso.

En conclusión, el caso NEEP materializa la construcción de un “costo de transacción judicial” prohibitivo y evidencia un fracaso rotundo de la promesa de tutela ejecutiva efectiva. Es la prueba empírica de por qué un acreedor racional percibe la vía judicial como un mecanismo de último recurso, impredecible y económicamente ruinoso, validando la hipótesis central de esta investigación.

### **Caso 2: WC S.A.**

#### **Datos del expediente**

**Juzgado: 13° Juzgado Comercial de Lima**

**N° de Expediente: 0\*\*\*\*-2012-0-1817-JR-CO-13**

**Materia: Ejecución de Garantía Hipotecaria**

**Monto: US\$ 2'760,671.87**

**Estado actual: solicitud de nueva tasación para ronda adicional de remate**

#### **Cronología**

22-06-12: Presentación de demanda de ejecución de garantía.

28-06-12: Se solicita modificar la demanda, a fin de incluir en el petitorio la penalidad mensual específica por demora en la restitución física.

06-07-12: Res. 01, admite a trámite la demanda, asimismo, requiere adjuntar un juego de la demanda y sus respectivos anexos.

09-07-12: Demandante cumple mandato.

19-07-12: Res. 02, requiere juego adicional de copias.

01-08-12: Res. 03, declara improcedente pedido de modificación de demanda en cuanto a incorporación de penalidad por demora en restitución física, dejando a salvo hacer valer el derecho en vía de acción (porque, según criterio de Juzgados Comerciales refrendado ese extremo no puede ser verificado en un proceso único de ejecución, ya que supone la verificación de culpa o fuerza mayor).

09-08-12: Se cumplió mandato de adjuntar juegos adicionales de la demanda.

01-08-12: Res. 04, tiene por cumplido mandato de adjuntar copia adicional y dispone notificar a la Cámara de Comercio con anexos.

18-07-12: Ingresa escrito con sumilla “contradicción al mandato de ejecución”.

09-08-12: Res. 05, ordena notificar a los ocupantes del inmueble.

09-08-12: Res. 06, declara inadmisibles las contradicciones.

24-08-12: Se solicita notificar el auto admisorio a EC (tercero) por contar con un embargo inscrito a su favor.

24-08-12: Se solicita notificar con el auto admisorio a MA S.A (tercero), por contar con un embargo inscrito a su favor.

28-09-12: Res. 07, auto final, ordena sacar a remate.

27-09-12: Se solicita notificar a los titulares de embargos inscritos en la partida del inmueble objeto de litis.

05-10-12: El ejecutado interpone recurso de apelación contra el Auto Final.

19-10-12: Res. 08, dispone que se notifique a los terceros ocupantes.

19-10-12: Res. 09, declara inadmisibles los recursos interpuestos por el ejecutado, al no haberse adjuntado el arancel judicial correspondiente a la cuantía.

29-10-12: El ejecutado WC deduce la nulidad de todo lo actuado (alega supuestos vicios en notificaciones).

30-10-12: Presentan escrito de apersonamiento.

17-12-12: Res. 10, declara Improcedente la nulidad de todo lo actuado deducida por WC.

18-12-12: WC interpone recurso de apelación contra resolución N° 10 que declaró Improcedente su pedido de nulidad. Pendiente de emitirse proveído.

31-01-13: Res. 11, resuelve declarar improcedente el pedido de notificar con todo lo actuado a EC (tercero) y de que se le considere como acreedor no ejecutante.

31-01-13: Res. 12, concede apelación con efecto contra la Res. 07.

14-01-13: Res. 13, dispone elevar los autos una vez devueltos los cargos de notificación.

15-02-13: El ejecutado presenta escrito de apersonamiento.

15-02-13: Escrito presentado con sumilla: -Bajo responsabilidad del solicitante”.

17-02-13: El ejecutado presenta escrito de apersonamiento.

25-03-13: El expediente se encuentra en la bandeja de elevación se remitirá a la Primera Sala Comercial de Lima por apelación de auto final.

26-03-13: El expediente se encuentra en CDG se remitirá en el día a la Primera Sala Comercial de Lima.

22-04-13: 1° Sala. Res. 01, dispusieron devolver en el día el expediente debido a una indebida calificación del recurso.

24-04-13: Oficio se remite el expediente al 13° Juzgado Comercial de Lima, por lo que los autos se encuentran en la bandeja de devolución.

24-04-13: El expediente se encuentra en CDG se remitirá en el día al 13° Juzgado Comercial de Lima.

26-04-13: Escrito presentado con la sumilla: -Devolución de notificación”.

31-05-13: Res. 14, declara inadmisibles la apelación formulada por EC (tercero) contra la Res. 11, debido a que no adjuntó el arancel judicial.

15-07-13: Res. 15, declara inadmisibles la apelación interpuesta por WC contra Res 10

19-08-13: Res. 16, este a lo resuelto en la resolución 07.

19-08-13: Res. 17, agrega a los autos el pedido del demandante de elevar los autos al superior jerárquico.

04-09-13: Res. 18, dispone que carece de objeto pronunciarse sobre la devolución de cédula de notificación dirigida a WC.

14-10-13: Res. 19, concede recurso de apelación sin efectos suspensivo y sin calidad de diferida contra la resolución 11.

14-10-13: Res. 20, concede recurso de apelación sin efecto suspensivo y sin calidad de diferida contra la resolución 10.

22-11-13: Res. 21, dispone elevar en el día los autos.

22-11-13: Oficio a la Primera Sala Comercial de Lima.

02-12-13: Oficio los autos se encuentran en la bandeja de elevación se remitirá en a la Primera Sala Comercial de Lima.

02-12-13: Oficio los autos se encuentra en CDG (MPU) se remitirá en el día a la Primera Sala Comercial de Lima.

03-12-13: Los autos se encuentran en la Primera Sala Comercial de Lima.

19-12-13: Res. 02, señalaron fecha para la vista de la causa para el día 13-03-2014, a horas 9:00 a.m.

09-01-14: Se solicita se conceda el uso a los abogados del estudio a efectos que informen en la vista de la causa.

29-01-14: Res. 03, concede el uso de la palabra a los abogados del estudio.

31-01-14: Res 05, al pedido de uso de la palabra de EC (tercero), a lo resuelto en Res 03.

13-03-14: Res 06, confirmar el auto apelado, Res 7, de fecha 21-10-12, que dispone sacar a remate los inmuebles dados en garantía.

02-06-14: Se interpone recurso de casación.

04-06-14: Res. 08, Disponen elevar el expediente a la sala Civil de la Corte Suprema de Justicia de la Republica.

16-07-14: Se eleva el expediente a la Sala Suprema con el oficio N° 04971-2012.

26-08-14: Resolución S/N inadmisibles casación, adjuntar arancel.

27-08-14: Se presentó la tasa.

01-09-14: Dese cuenta una vez retorne el expediente principal de la Sala Suprema

09-10-14: Improcedente Casación.

21-01-15: El expediente continúa en Suprema. Relatoría informa que regresará en marzo 2015.

30-03-15: El expediente retorna a su juzgado de origen.

06-04-15: Se solicita convocatoria de remate

08-07-15: Res. 23, se dispone a realizar nueva tasación y nómbrese a dos peritos.

17-07-15: Cumple mandato.

18-08-15: Se solicita la subrogación del perito CABM.

28-08-15: Se solicita la subrogación del perito OACD.

28-10-15: Res. 24, Se declara improcedente el apersonamiento de fecha 02-07-15.

28-10-15: Res. 25, Téngase por consignados los honorarios del perito designado en autos.

28-10-15: Res. 26, Se dispone a subrogar a los peritos y nombran nuevos peritos.

05-11-15: Se designan nuevos peritos por error en designación anterior (se incluyó un contador).

16-11-15: Eximirse nombramiento.

20-11-15: Aceptación de cargo.

28-01-16: Propuesta de Honorarios.

29-01-16: Res. 27, Téngase por apersonado al perito JFMR.

04-03-16: Res. 28, Se declara improcedente lo solicitado.

04-03-16: Res. 29, Téngase por apersonada a la instancia al perito EVC.

23-03-16: Res. 30, Se resuelve incrementar a 16 URP los honorarios de los peritos tasadores.

31-03-16: se adjunta reintegro de los honorarios de los peritos.

01-04-16: Exhorto N° 97-2016.

03-05-16: Res. 31, Por consignado los honorarios y líbrese exhorto.

07-06-16: Res. 32, ordena señalar casilla procesal electrónica.

14-07-16: Se realizó la tasación del inmueble ubicado en Cañete.

08-08-16: Res. 33, Téngase presente por el área de notificación.

08-08-16: Res. 34, A conocimiento de las partes el informe pericial y endócese los certificados a los peritos.

26-08-16: Se solicita aprobación del informe pericial.

14-09-16: Res. 35, aprueba informes periciales y convoca a remate ambos inmuebles.

29-09-16: Se adjunta honorarios de peritos y adjuntamos aranceles por diligencias externas.

12-10-16: Diversos acreedores se han apersonado al proceso.

18-10-16: Martillero acepta el cargo.

25-10-16: Martillero rectifica edicto de remate judicial.

04-11-16: Remite Oficio-

07-11-16: Res. 37, Líbrese exhorto al juzgado de igual clase de la corte superior de cañete.

07-11-16: Res. 38, Se resuelve declarar inadmisibles.

07-11-16: Res. 39, Se resuelve declarar inadmisibles.

07-11-16: Res. 40, Se resuelve declarar inadmisibles.

07-11-16: Res. 41, Se resuelve declarar inadmisibile.  
07-11-16: Res. 42, Se resuelve declarar inadmisibile.  
07-11-16: Res. 43, Se resuelve declarar inadmisibile.  
07-11-16: Res. 44, Se resuelve declarar inadmisibile.  
07-11-16: Res. 45, Se resuelve declarar inadmisibile.  
07-11-16: Res. 46, Se resuelve declarar inadmisibile.  
07-11-16: Res. 47, Se resuelve declarar inadmisibile.  
07-11-16: Res. 48, Téngase por apersonado y se señala fecha de remate para el 05-01-17.  
07-11-16: Res. 49, téngase presente.  
07-11-16: Res. 50, téngase presente.  
03-01-16: Res. 51, por apersonado al acreedor no ejecutante.  
03-01-16: Se solicita se fije nueva fecha para remate.  
05-01-17: Apersonamiento.  
23-01-17: Oficio N° 020-2017 de 18.01.2017, se establece nueva fecha de remate para el 15-05-17  
24-01-17: Res. 52, suspende remate del 05-01-17  
24-01-17: Observan peritaje.  
01-02-17: Res. 53, autorícese al martillero.  
01-02-17: Res. 54, Inadmisibile el apersonamiento del acreedor no ejecutante.  
01-02-17: Res. 55, Se declara improcedente el pedido de apersonamiento como acreedor no ejecutante del Sr. R.  
01-02-17: Res. 56, se rechaza el pedido de apersonamiento como acreedor no ejecutante del Sr. ME.  
01-02-17: Res. 57, se rechaza el pedido de apersonamiento como acreedor no ejecutante del Sr. SG.  
01-02-17: Res. 59, a conocimiento el exhorto sin diligenciar.  
01-02-17: Res. 60, inadmisibile el escrito de WC.  
03-02-17: Estudio señala casilla electrónica.  
09-02-17: Estudio presenta apelación.  
09-02-17: Estudio adjunta lo solicitado por el juzgado.  
09-02-17: Estudio absuelve observaciones.  
10-02-17: Estudio cumple con el mandato del Juez.  
15-03-17: Res. 72, Declara inadmisibile la apelación.  
15-03-17: Res. 73, A conocimiento de las observaciones realizadas.  
15-03-17: Res. 74, Téngase presente al momento de resolver  
15-03-17: Res. 75, A conocimiento de las partes la fecha de remate programado para el 15-05-17 a las 9 am y 10 am.  
22-03-17: Cumplen con lo ordenado por el juzgado  
22-03-17: Apelación por parte del demandado  
28-03-17: Peritos absuelve observaciones.  
12-04-17: Res. 76, Se concede apelación sin efecto suspensivo.  
12-04-17: Res. 77, Se declara nula la Res. 36.  
12-04-17: Res. 78, Se declara infundada las observaciones.  
12-04-17: Res. 79, Se declara improcedente el recurso de apelación.  
15-05-17: Martillero informa el remate desierto.  
15-05-17: Se solicita nueva fecha de remate.  
15-05-17: Exhorto devuelto.  
18-08-17: Res. N°71, Téngase presente el embargo en forma de inscripción hasta por la suma de S/380,000.00, sobre el inmueble que es materia de ejecución.  
18-08-17: Res. N°72, Téngase presente y agréguese a los autos el acta de pegado de remate por el especialista de actos externos.  
18-08-17: Res. N°73, A lo informado por el martillero con las actas de remate donde

señala que han sido declarados desiertos en primera convocatoria de remate.

18-08-17: Res. N°74, Exhorto devuelto debidamente diligenciado por el Juzgado de Chincha; Téngase presente lo expuesto y agréguese a los autos.

18-08-17: Res. N°75, Exhorto devuelto debidamente diligenciado por el Juzgado de Cañete; téngase presente lo expuesto y agréguese a los autos.

18-08-17: Res. N°76, Téngase presente las publicaciones aparejadas presentada por la ejecutante.

18-08-17: Res. N°77, Téngase presente por el área de notificaciones la casilla del ejecutante.

18-08-17: Res. N°78, Se dispone a sacar a remate en segunda convocatoria los inmuebles sub litis materia de ejecución. Autorícese al martillero con las facultades necesarias para que haga la diligencia de pegado de cartel y las publicaciones en el diario oficial el peruano. Asimismo, debiendo la parte interesada cumplir con el pago de la tasa por exhorto y diligencia fuera del juzgado para efectos del pegado de cartel.

15-09-17: Res. N°79, Estando a lo expuesto téngase presente con conocimiento de las partes.

15-09-17: Res. N°80, Líbrese exhorto al Juzgado de igual clase de la CSJ de Cañete y la CSJ de Ica, a fin que procedan con los pegados de carteles de los inmuebles a rematar, debiendo el interesado programar por despacho.

15-09-17: Res. N°81, resuelve corregir la Res N°78 en los puntos a y b.

15-09-17: Res. N°82, señala fecha de remate para el día 18-10-17 a las 2:30pm.

21-09-17: Oficio, se entregó exhorto de pegado de cartel.

18-10-17: Se informa remate desierto.

23-10-17: Se solicita remate en tercera convocatoria.

13-11-17: Res. N°83, téngase por validada la notificación a los terceros ocupantes.

13-11-17: Res. N°84, téngase presente el acta de pegado de cartel y agréguese a los autos.

13-11-17: Res. N°85, Con las actas de remate desierto téngase presente y agréguese a los autos.

13-11-17: Res. N°86, Se dispone a sacar a remate en tercera convocatoria de los inmueble sub-litis, autorizando al martillero a señalar fecha respectiva.

21-12-17: Res. N°87, téngase presente la fecha de remate para el día 22-01-188 a las 9:00 am y 10:00 am respectivamente.

09-07-18: Res. N°88, téngase presente el acta de pago de cartel, téngase presente el exhorto de cañete, téngase presente las publicaciones y téngase presente el exhorto de Chincha.

09-07-18: Res. N°89, téngase presente las actas de desierto el remate judicial realizado con fecha 22-01-18

09-07-18: Res. N°90, se tiene por apersonado al proceso a CyA SAC.

12-07-18: Res N°91, Se dispone realizar una nueva tasación de los inmuebles y nombra peritos tasadores.

13-07-18: Res. N°92, improcedente lo solicitado y estese a lo ordenado.

13-07-18: se nombra peritos tasadores.

19-07-18: se presenta apelación a resolución 92

25-09-18: Res 93 Estese a lo resuelto por resolución N°92.

20-09-18: Res 94, Concede sin efecto sin diferida apelación contra res 92.

25-09-18: Res 95, Por apersonada perito AMPC.

28-09-18: Res 96 Por apersonado perito FDLS.

23-10-18: Res 97. Téngase por absuelto lo ordenado por la resolución N°95.

30-01-18: Oficio con apelación sin efecto suspensivo a la 1° Sala Comercial.

31-05-19: Remite oficio.

15-07-19: Res 98, Cumpla lo ejecutoriado. Res 99 Por consignados y librar exhorto a Chinchá y Cañete. Diligencia de tasación inmueble de Cañete programada para el 25-09-19.

15-07-19: Res 99, Por consignar depósitos judiciales a favor de los peritos.

06-09-19: Se solicita intervención como tercero no ejecutante.

25-09-19: Se efectuó con éxito tasación en Cañete.

04-10-19: Se remite exhorto diligenciado

29-10-19: Entrega de informe pericial, recibo de honorarios y solicitud de endose de certificados de depósitos judiciales.

06-12-19: Oficio N°377-2019

31-01-20: Res 100, Tener por apersonado al proceso a ED como acreedor no ejecutante.

31-01-20: Res 101, Por devuelto el exhorto debidamente diligenciado.

31-01-20: Res 102, A conocimientos de las partes del informe pericial.

31-01-20: Res 103, Téngase por devuelto el exhorto debidamente diligenciado.

14-02-20: Se solicita aprobación de tasación y convocatoria a remate electrónico.

26-06-20: Se solicita celeridad procesal.

06-11-20: Res 104, aprueba informe pericial y convoca a remate judicial electrónico.

16-11-20: Res 105, Estese a lo resuelto mediante resolución 104.

24-11-20: Se solicita consentida y publicación en REMAJU.

07-11-20: Perito solicita endose.

21-01-21: Se solicita que se declare consentida la resolución N°104.

25-03-21: Res 107, a conocimiento del ejecutante a fin de que absuelva lo pertinente.

25-03-21: Res 108, sobrecátese a los ocupantes del inmueble.

03-06-21: Res 109, Se declara consentida y procedas al remate.

23-09-21: Res 112, téngase presente las actas de pegado de cartel.

30-09-21: Res 113, Se declara improcedente el pedido de intervención como tercero no ejecutante solicitado por el tercero GO.

17-11-21: Se solicita peritos tasadores.

09-02-22: Se solicita celeridad procesal.

10-03-22: Res 114, Se dispone a efectuar una nueva tasación de los inmuebles materia de ejecución.

23-05-22: Res 115, téngase por apersonado el perito y juramentación de cargo de perito.

23-05-22: Res 116, téngase por apersonado el perito y juramentación de cargo de perito.

23-05-22: Res 117, Cumpla con programar el exhorto ordenado en autos.

23-05-22: Res 118, Inadmisibles los pedidos de apersonamiento de DIC.

27-06-22: Res 119, téngase apersonado al proceso a DIC.

01-09-22: Res 120, téngase presente por el área de notificaciones.

12-11-22: Peritos presentan informe.

04-01-23: Res 121, téngase el exhorto debidamente diligenciado.

05-01-23: Res 122, córrase traslado del informe pericial a las partes del proceso, valorizando el inmueble de Cañete en la suma de US\$ 1'492,000.00 o S/ 5'935,176.00 soles. Se ordena el endose a los peritos de sus honorarios.

16-01-23: Peritos presentan informe pericial respecto al inmueble de Chinchá (pendiente de proveer).

18-01-23: Se solicita la aprobación del informe pericial del inmueble de Cañete.

14-03-23: Res. 123, a conocimiento de las partes el informe pericial de tasación evacuado respecto al inmueble de Chinchá.

14-03-23: Res. 124, téngase por aprobado el informe pericial de tasación evacuado respecto al inmueble de Cañete.

20-03-23: Se presenta escrito observando el informe pericial de tasación del inmueble

de Chincha.

20-04-23: Res. 125, córrase traslado a los peritos judiciales a fin de que absuelva lo conveniente.

28-04-23: Absolución de observaciones de Res. 125.

16-05-23: Se solicita convocatoria a remate electrónico respecto al inmueble de Cañete

08-08-23: Se resuelve aprobar el informe pericial de tasación sobre el inmueble.

08-08-23: Res. 127, convóquese a remate electrónico judicial (REM@JU).

08-08-23: Res. 128, con el acta de inspección interna y externa que acompaña téngase presente y agréguese a los autos.

02-09-23: Se pide subir al REMAJU el inmueble de Cañete y se solicita convocatoria remate de Chincha.

20-09-23: Res. 129, se declara consentida la Res. 127.

03-10-23: Res. 130, se deja constancia que en la fecha se ha procedido a publicar.

17-10-23: Remate N° 12288/ vitrina.

17-11-23: Res. 133, con actas de pegado de cartel en la vitrina de la sede comercial que se adjunta.

17-11-23: Res. 134, convocar a remate judicial (REM@JU) a efectos que se procesa al remate.

27-12-23: Se solicita el auto de convocatoria.

09-01-24: Se declara consentida la Res. 134 de autos, en consecuencia procédase por parte de la especialista legal a la publicación en el portal web rem@ju del poder judicial.

15-01-24: Aplicación del derecho preferente acreencia laboral

22-04-24: Res. 136, se rechaza el escrito N° 3323-2017 de fecha 05-01.27 interpuesto por el tercero.

22-04-24: Res. 137, declarar improcedente lo solicitado por el tercero ajeno al proceso.

26-04-24: Acta Remate N° 13891.

22-04-24: Res. 139, Téngase presente por edicto y el cronograma del remate judicial electrónico.

22-04-24: Res. 140, Téngase presente y póngase a conocimiento de las partes del proceso.

09-07-24: Res. 141, Téngase presente el acta de pegado de remate electrónico.

09-07-24: Res. 142, Téngase presente y póngase a conocimiento de las partes, que el Remate electrónico judicial N°\*\*\*\*\*, en primera, segunda y tercera convocatoria, han sido declarados desiertos por falta de postores registrados.

14-04-25: Se ingresa escrito solicitando una nueva tasación para una ronda adicional de remate.

El caso WC S.A. es un crudo testimonio de la ineficiencia sistémica en su fase más crítica: la liquidación del activo. Si el caso NEEP S.A.C. ilustraba la parálisis por el abuso de recursos, este expediente, iniciado en junio de 2012 y que se extiende por más de trece años, demuestra el fracaso del sistema judicial como mecanismo de mercado para convertir una garantía en liquidez. El análisis de sus hitos revela una espiral de demoras y fallas que destruyen el valor de la acreencia de manera sistemática.

- **Dilación inicial y litigiosidad:** aunque el auto final que ordenaba el remate se emitió relativamente rápido (septiembre de 2012), los dos años siguientes

se consumieron en una maraña de recursos dilatorios: apelaciones, nulidades y casación. Este período inicial (2012-2015) valida la percepción de que la contradicción y los recursos impugnatorios son utilizados estratégicamente para diferir la ejecución, incluso cuando sus probabilidades de éxito son mínimas.

- **El ciclo vicioso de la tasación y el remate fallido:** el corazón de la ineficiencia en este caso reside en la fase de realización del bien, que se convierte en un bucle destructivo a partir de 2015:
  - **Múltiples tasaciones:** el expediente muestra la necesidad de realizar nuevas tasaciones en repetidas ocasiones (2015, 2018, 2022). Esto no solo añade años al proceso, sino que introduce costos adicionales (honorarios de peritos) y refleja el deterioro del valor del activo con el paso del tiempo. Una garantía que se valoriza una y otra vez es una garantía cuyo valor se está perdiendo.
  - **Remates desiertos:** la cronología es elocuente. Se realizaron múltiples rondas de remate (2017, 2018, 2024) que fueron declaradas desiertas por falta de postores. Esto demuestra la profunda ineficiencia del remate judicial como mecanismo de mercado, afectado por la asimetría de información, la falta de un mercado profundo para activos especializados y el estigma asociado a los bienes en litigio.
- **Parálisis administrativa y carga procesal:** el expediente está plagado de resoluciones de mero trámite, apersonamientos de terceros acreedores y exhortos que, en conjunto, crean una carga administrativa abrumadora. La necesidad de solicitar “celeridad procesal” en varias ocasiones (2020, 2022) es un síntoma de un sistema colapsado, donde el impulso de oficio es una ficción y el avance del proceso depende exclusivamente de la insistencia del acreedor.

Desde una perspectiva económica, la duración de este caso es catastrófica. Un crédito impago desde 2012 implica que el banco ha tenido que mantener e incrementar provisiones por más de una década, con un impacto directo en su rentabilidad y capital. El costo de oportunidad de tener un capital de más de US\$ 2.7 millones inmovilizado es gigantesco. La necesidad de solicitar una nueva tasación en 2025, después de 13 años,

sugiere que el valor del bien se ha deteriorado a tal punto que las tasaciones anteriores han quedado obsoletas, cristalizando una pérdida significativa para el acreedor.

En conclusión, el caso WC es la prueba empírica de que, incluso superando las barreras de la contradicción, la promesa de la tutela ejecutiva se desvanece en la fase de liquidación. Demuestra que el sistema judicial no solo es lento para decidir, sino fundamentalmente incapaz de ejecutar de manera eficiente, validando la decisión racional de los bancos de evitar a toda costa un sistema que no garantiza la recuperación, sino que administra la pérdida a lo largo del tiempo.

### Caso 3: TLS S.A.

**Datos del expediente****Juzgado: 10° Juzgado Civil Comercial de Lima****N° de Expediente: 0\*\*\*\*-2016-0-1817-JR-CO-10****Materia: Ejecución de Garantías****Monto: US\$840,446.07****Estado actual: interpuesto recurso impugnatorio****Cronología:**

16/05/16: Se ingresa demanda.

21/07/16: Res. 01, se declara inadmisibile la demanda y otorga un plazo de tres días a fin de subsanar las observaciones. Res. 02, nos requiere adjuntar tantos juegos de escritos de subsanación como partes. Res. 03 admite a trámite la demanda en la vía de proceso único de ejecución.

08/08/16: se formula contradicción por parte del demandado.

03/10/16: Res. 04 declara inadmisibile la contradicción formulada por los ejecutados PZSS y FCG. Se notificó únicamente a los ejecutados.

11/10/16: se informa cambio de denominación social del ejecutado.

31/03/17: se solicita al Juzgado rechace la contradicción y dicte la Orden de Remate.

26/04/17: Res. 06, ordena previamente se notifique con la Res. 04 al ejecutado TDLG, debiendo nuestra parte formular nuestro pedido en su oportunidad.

28/06/17: Res. 07 tiene por apersonados al proceso a los ejecutados CDLCG, FDLG y LDLG. Res. 08 tiene presente la casilla electrónica de los ejecutados.

05/07/17: Se absuelve la devolución de la cédula de notificación que acompañó a la Res. 06 dirigida al ejecutado TDLG y su cónyuge MEHR.

18/09/17: Res. 09 que ordena se notifique a TDLG en el domicilio que indicamos. Res. 10 señalando se esté a lo resuelto por Res. 09.

04/10/17: Res. 11, que tiene presente la casilla electrónica de los ejecutados.

17/01/18: se solicita orden de remate.

19/03/18: se absuelve traslado.

09/04/18: notifican Res. 13 donde se establece corregir la Res. 03 de 30/06/16.

18/05/18: notifican Res. 14 que pone a conocimiento apersonamiento del liquidador.

25/05/18: se absuelve apersonamiento del liquidador indicado que se sujete al estado del proceso y reiteramos orden de remate.

22/06/18: se presentó escrito solicitando orden de remate.

17/08/18: (CEJ) Res. 16, dando cuenta en la fecha el escrito con los recibos de pago por derecho de notificación que acompaña, a lo expuesto, téngase presente en cuanto fuere de ley y conforme al estado del proceso, tráiganse los autos para

resolver; notificándose.

28/11/18: se presenta escrito de solicitud de notificación válida.

21/12/18: mediante Res. 17 se dispone que se ponga a conocimiento de la empresa ejecutada la demanda, anexos y resolución admisorias.

12/02/19: se presentó escrito solicitando las copias certificadas de los escritos y/o resoluciones correspondientes.

18/03/19: mediante Res. 18 se expide copias certificadas.

23/05/19: notifican Res. 19

23/05/19: Res. 20 estese a lo resuelto mediante Res. 19.

23/05/19: Res. 21 estese a lo resuelto mediante resolución Res. 19.

31/07/19: Res. 22 estese a lo resuelto mediante resolución Res. 19.

26/08/19: se solicita que se resuelva la contradicción extemporánea de la ejecutada.

13/09/19: Res. 23 se tiene presente en cuanto fuere de ley y se traigan los autos a mesa para resolver.

23/07/20: se presentó escrito reiterando se emita auto final.

20/10/20: Res. 25 con Auto Final, declara infundadas excepciones de oscuridad o ambigüedad en el modo de proponer la demanda, infundadas las contradicciones, y fundada la demanda, ordenándose se proceda con el remate del inmueble materia del proceso.

14/06/21: Res. 26, concede apelación contra Res. 25.

07/04/22: se ordena la digitalización del expediente.

07/04/22: se eleva expediente a Salas Comerciales.

27/06/22: se devuelve a Juzgado comerciales al haberse advertido omisiones en las notificaciones físicas. Se exhorta el cumplimiento.

27/09/22: Res. 28, se dispone a notificar a los ejecutados en sus domicilios mediante cédula. Se exhorta a notificadora al cumplimiento oportuno.

01/06/23: se reitera pedido vía MAU para que se devuelva expediente a Sala.

02/06/23: Res. 29, mediante la que se remite expediente al área de microformas para su digitalización, a efectos que se remitan los actuados a la 2da Sala.

14/03/24: el expediente se encuentra en 2° Sala Comercial.

15/04/24: notifican Res. 02 de Sala Comercial.

19/04/24: demandante presenta escrito solicitando uso de la palabra.

24/04/24: notifican Res. 03.

14/05/24: notifican Res. 04, en la cual se presenta los teléfonos y correos de los abogados defensores del Sr. ZDLC y otros, y consigo, solicita el uso de la palabra a favor de la abogada defensora; sin embargo, se declara improcedente la solicitud en mención, por haber sido solicitada extemporáneamente.

11/06/24: notifican la Res. 06, en la cual se tiene presente los aranceles que adjunta la demandada al momento de resolver.

27/06/24: notifican la Res. 07, en la cual se declaran infundadas las excepciones de oscuridad y ambigüedad presentada por la demandada, infundadas las contradicciones interpuestas por el demandado, fundada la demanda interpuesta por el demandante y se ordena a que se proceda con el remate del bien en garantía.

12/07/24: se interpone recurso de casación.

21/08/24: se rechaza el recurso de casación interpuesto por la parte demandada, contra el auto de vista contenido en la Res. 07.

08/11/24: nulidad procesal.

10/12/24: traslado de la nulidad.

16/04/25: 1. Declarar improcedente la nulidad solicitada por el ejecutado FDLCG, continuando el proceso según su estado procesal. 2. Tener por designada a la letrada que indica el recurrente para los fines de ley. 3. Téngase por autorizadas a las personas que se indican para los fines precisados a

excepción de la lectura de expediente, toda vez que conforme lo señala el artículo 138º del código procesal civil sólo las partes, abogados y sus apoderados pueden examinar los expedientes judiciales en el local correspondiente.

26/05/25: se interpone recurso impugnatorio.

Si los casos anteriores ilustraron la ineficiencia generada por las tácticas dilatorias del deudor y las fallas del mercado en la fase de remate, el caso TLS S.A. expone la patología más elemental y frustrante del sistema: la parálisis por ineficiencia administrativa. Este expediente, iniciado en mayo de 2016, demuestra que la mayor barrera para la tutela ejecutiva no es siempre la complejidad del debate jurídico, sino la incapacidad del aparato judicial para gestionar sus propios procesos logísticos y burocráticos.

- **La larga espera en primera instancia:** el primer indicio de la disfunción es el tiempo transcurrido para resolver la contradicción. A pesar de que la defensa del deudor fue interpuesta en agosto de 2016, el “auto final” que la declara infundada y ordena el remate no se emite hasta octubre de 2020, es decir, más de cuatro años después. Este lapso, consumido en notificaciones, apersonamientos y una evidente falta de celeridad, despoja al proceso de cualquier apariencia de brevedad desde su inicio.
- **El “abismo” administrativo de la apelación:** el punto más crítico y revelador del caso es el trámite del recurso de apelación contra el Auto Final. La cronología es un claro ejemplo de “malas praxis judiciales” de índole burocrático:
  - La apelación se concede en junio de 2021.
  - El expediente es devuelto por la Sala Superior en junio de 2022 —un año después— por omisiones en las notificaciones, un error de trámite básico.
  - El juzgado tarda otro año en subsanar y remitir nuevamente el expediente, lo cual ocurre recién en junio de 2023.
  - La Sala Comercial finalmente resuelve la apelación en junio de 2024, confirmando la decisión de primera instancia.

En total, el trámite de una apelación, que debería ser un procedimiento ágil, consumió tres años completos. Esta demora no se debió a la complejidad del recurso, sino a la incapacidad del sistema para realizar una tarea tan fundamental como notificar correctamente y transferir un expediente entre dos

instancias. El proceso quedó estancado en un limbo administrativo, un “abismo” entre el juzgado y la sala.

- **La celeridad como ficción y el costo de la inercia:** el caso, que ya supera los nueve años, sigue atrapado en la fase de recursos (casación y nulidades). La necesidad de que el acreedor presente escritos solicitando “celeridad procesal” o que “se resuelva” evidencia que el impulso de oficio es una ficción. La inercia del sistema impone al acreedor no solo la carga de probar su derecho, sino también la de empujar constantemente la maquinaria procesal para que avance.

Desde la perspectiva económica, el impacto es idéntico al de los otros casos: el costo de oportunidad del capital inmovilizado es enorme y las provisiones regulatorias castigan la rentabilidad del banco. Sin embargo, la causa es distinta y quizás más grave: la pérdida no es generada por la estrategia del deudor, sino por la propia disfunción del Estado. El “costo de transacción judicial” en este caso es un impuesto directo a la ineficiencia burocrática.

En conclusión, el caso TLS S.A. es la prueba empírica de que las reformas procesales, por sí solas, son insuficientes si no van acompañadas de una modernización profunda en la gestión administrativa de los despachos judiciales. El caso es el argumento más potente a favor de la implementación universal y obligatoria del Expediente Judicial Electrónico (EJE), única herramienta capaz, en tanto no reproduzca las falencias del expediente físico, de eliminar los “tiempos muertos” y la parálisis burocrática que, como se demuestra aquí, pueden ser tan o más destructivos para la tutela ejecutiva que el más elaborado de los recursos dilatorios.

#### **Caso 4: UM S.A.C.**

<b>Datos del expediente</b>
<b>Juzgado: 9° Juzgado Comercial</b>
<b>N° de Expediente: 00***-2017-0-1817-JR-CO-09</b>
<b>Materia: Ejecución de Garantías</b>
<b>Monto: S/2'292,577.70</b>
<b>Estado actual: traslado de observación a peritos (absuelta)</b>
<b>Cronología:</b>
03-01-17: se presentó demanda
24-02-17: Res. 01, inadmisibile la demanda, plazo de 3 días para subsanar.
28-02-17: se presentó escrito subsanando la demanda.
29-05-17: Res. 02, se admite a trámite la demanda.

14-06-17: Se formula contradicción

08-09-17: Res. 03, se resuelve tener por presentada la contradicción basada en la inexigibilidad de la obligación y por deducida la excepción de falta de legitimidad para obrar del demandado, formulada por los ejecutados UM S.A.C, RYFT y LAFT.

11-10-17: Se absuelve contradicción mediante escrito.

11-05-18: Res. 04, déjese en despacho para resolver.

10-10-18: Res 05, auto final que indica que se saque a remate público el bien dado en garantía.

10-10-18: Se presenta recurso de apelación.

27-12-18: Res. 06, se declara inadmisibile el recurso de apelación.

02-04-19: Res. N°07, se concede apelación.

31-05-19: Res 01 (Sala), señala vista de la causa para el 13/ago.

18-06-19: Res 02 (Sala), concédase uso de la palabra a los letrados.

13-06-19: Res 03 (Sala), Confirma la resolución N°05.

10-09-19: Se presenta recurso de casación.

17-09-19: Res 04 (Sala), elévense los actuados a la Sala Civil de la Corte Suprema de Justicia de la república.

17-01-23: Se devuelve expediente.

30-01-23: Remite oficio N° 1334-2021-S-SCP-CSJ.

17-05-23: Res 08, cúmplase lo ejecutoriado.

17-05-23: se designa peritos.

17-01-24: apersonamiento y se requiere a los peritos que se apersonen, juramente y acepten cargos.

23-04-24: Res.10, por variado domicilio procesal, casilla electrónica se fija honorario.

23-04-24: Res.11, por consignado.

09-05-24: peritos presenta aceptación de cargo

08-07-24: peritos presentan el Informe Pericial de Tasación.

19-08-24: Res 15, Por apersonado el perito judicial.

19-08-24: Res 16, se pone a conocimiento a las partes del informe pericial de tasación.

22-08-24: demanda presenta escrito con observación al informe pericial de tasación.

25-09-24: Res. 18, traslado a los peritos judiciales.

25-09-24: Res. 19, Dando cuenta en la fecha por la carga procesal en la secretaria y licencia por salud de la suscrita. Al escrito N°241836-2024 presentado por Perito Judicial MERM. Al principal: Con lo que expone y solicita, estese a lo resuelto mediante la resolución número diecisiete de autos.

25-09-24: Res. 20, cumpla con adjuntar el arancel judicial correspondiente ello de acuerdo con la Resolución Administrativa N°0001-2024 CE-PJ, dentro del término de TRES días de notificado, bajo apercibimiento de Ley.

21-10-24: peritos atienden observaciones trasladadas conforme Res.18.

29-11-24: Res. 22, por absuelta observación.

29-11-24: Res. 23, traslado observación.

13-03-25: peritos absuelven el traslado.

El caso UM S.A.C. encapsula la anatomía completa de la ineficiencia, demostrando cómo un proceso de ejecución puede sobrevivir a la fase de contradicción y al laberinto de recursos para luego naufragar en la etapa, teóricamente administrativa, de la tasación. Este expediente, iniciado en enero de 2017, es un claro ejemplo de cómo la ineficiencia no se limita a una sola fase, sino que muta y reaparece a lo largo de todo el proceso, garantizando una dilación sistémica.

- **La dilación a través del sistema de recursos:** la primera etapa del proceso sigue un patrón ya conocido. Aunque el –auto final” que ordena el remate se emite en un plazo relativamente largo (octubre de 2018, un año y diez meses después de la demanda), la ejecución real queda suspendida por casi cinco años debido al uso intensivo del sistema de recursos:
  - La apelación y su trámite consumen el período hasta mayo de 2019.
  - El recurso de casación, interpuesto en septiembre de 2019, paraliza el proceso por completo. El expediente es devuelto por la Corte Suprema recién en enero de 2023, más de tres años después.
  - Esta demora de casi media década, solo en la fase recursiva, valida la hipótesis de que los deudores utilizan el sistema no para buscar justicia, sino para comprar tiempo, con la certeza de que la propia estructura del Poder Judicial se lo concederá.
- **El “cuello de botella” de la tasación:** una vez que la orden de ejecución queda firme en mayo de 2023, el proceso entra en una nueva fase de inercia: la valorización del bien. La cronología desde esa fecha hasta marzo de 2025 (casi dos años) se convierte en un micro proceso burocrático plagado de demoras:
  - Designación de peritos.
  - Apersonamiento y aceptación de cargos.
  - Elaboración del informe pericial.
  - Traslado a las partes para observaciones.
  - Traslado de las observaciones a los peritos para su absolución.

Cada uno de estos pasos, que deberían ser trámites céleres, se convierte en una fuente de retraso. El expediente, que ya supera los ocho años, sigue atrapado en esta fase preliminar a la liquidación, sin siquiera tener un valor de remate firme.

Desde la perspectiva económica, este caso es devastador. Demuestra que, incluso después de que un acreedor ha ganado la batalla legal en todas las instancias, el sistema es incapaz de entregarle una satisfacción material. El –costo de transacción judicial” sigue acumulándose, no ya por el litigio, sino por la incapacidad del sistema para ejecutar sus propias decisiones. El capital sigue inmovilizado y las provisiones siguen castigando el balance del banco.

En conclusión, el caso UM S.A.C. es la prueba de que la ineficiencia judicial es un mal endémico que afecta a todas y cada una de las etapas del proceso. El caso demuestra que superar la contradicción y los recursos es solo una victoria pírrica, pues el acreedor se enfrenta a un nuevo muro de ineficiencia en la fase de ejecución forzada. Esto refuerza la idea de que el problema no es una norma o un juez en particular, sino la arquitectura completa de un sistema que no está diseñado para la celeridad ni para la eficiencia económica.

#### 4.2. Síntesis comparativa y patrones de ineficiencia

El análisis individual de los casos revela problemáticas específicas, pero su examen conjunto permite identificar patrones sistémicos que validan la hipótesis central de esta tesis. Lejos de ser anomalías aisladas, los expedientes de NEEP, WC, TLS y UM son radiografías de una misma patología institucional que se manifiesta de distintas formas. La siguiente tabla sintetiza los hallazgos y expone los patrones recurrentes de ineficiencia:

Caso	Ineficiencia principal	Fase afectada	Impacto económico clave	Solución alternativa sugerida
<b>NEEP</b>	Táctica dilatoria del deudor	Contradicción y apelación	Costo de oportunidad por tiempo	Fideicomiso en garantía
<b>WC</b>	Falla estructural del remate judicial	Liquidación del Activo	Destrucción de valor / adjudicación forzosa	Fideicomiso con fiduciario especializado
<b>TLS</b>	Parálisis administrativa y burocrática	Trámite de Apelación	Incertidumbre radical / pérdida contable	Cualquier mecanismo extrajudicial (fideicomiso)
<b>UM</b>	Ineficiencia secuencial: recursos y tasación	Apelación y ejecución forzada	Fragmentación del proceso / duplicación de costos	Fideicomiso para blindaje de activos

De la comparación de estos casos, emergen tres patrones transversales de ineficiencia que definen la experiencia de la ejecución judicial en el Perú:

- **La dilación como estrategia y norma:** en todos los casos, el factor tiempo es el principal destructor de valor. Sin embargo, la dilación no es un mero efecto secundario, sino una característica intrínseca del sistema. Los casos

NEEP y UM demuestran cómo el sistema de recursos es instrumentalizado por los deudores como una táctica dilatoria de bajo riesgo y alta recompensa. La parálisis administrativa en el caso TLS revela que, incluso sin una estrategia activa del deudor, la inercia burocrática del sistema garantiza la demora. El proceso no es sumario en la práctica; es crónicamente lento por diseño y por defecto.

- **La metamorfosis de la ineficiencia:** el análisis comparativo muestra que la ineficiencia no se agota en una sola etapa, sino que muta y reaparece a lo largo del proceso. Un caso puede superar con éxito la barrera de la contradicción (como en WC) solo para quedar estancado durante años en la fase de remate. Otro puede sobrevivir al laberinto de recursos (como en UM) para luego naufragar en el microproceso de la tasación. Esta naturaleza secuencial de los cuellos de botella crea una incertidumbre radical y eleva el "costo de transacción judicial" en cada hito, haciendo imposible para el acreedor predecir cuándo o si recuperará su crédito.
- **El fracaso del Estado en su función coercitiva:** en última instancia, todos los casos convergen en una misma conclusión: el sistema judicial peruano fracasa en su función más elemental de ejecución, que es la de convertir un derecho reconocido en una satisfacción material. Ya sea por permitir el abuso del derecho de defensa, por la incapacidad de liquidar un activo en el mercado, o por su propia parálisis burocrática, el resultado es el mismo: la tutela ejecutiva es una promesa incumplida.

Estos patrones, validados empíricamente a través de los expedientes, demuestran que la ineficiencia del proceso de ejecución no es una anomalía, sino su característica definitoria en la práctica. Es esta realidad la que fundamenta racionalmente la decisión de los agentes económicos de buscar o crear mecanismos de autotutela que les permitan eludir un sistema estatal disfuncional.

#### **4.3. Conclusión del análisis de casos**

Los cuatro casos, aunque distintos en sus detalles, convergen en una misma conclusión: la ineficiencia del proceso de ejecución de garantías no es una anomalía, sino su característica definitoria en la práctica. Ya sea por el abuso del derecho de defensa (NEEP), la incapacidad para liquidar activos (WC), la parálisis burocrática (TLS) o las

complejidades de terceros (UM), el resultado es siempre el mismo: un costo de transacción judicial prohibitivo.

Estos expedientes demuestran empíricamente que el sistema judicial no provee la tutela ejecutiva rápida y eficaz que promete la teoría. En su lugar, ofrece un camino largo, costoso e incierto que destruye valor y castiga al acreedor diligente. Es esta realidad, probada en los expedientes, la que fundamenta racionalmente la decisión de los agentes económicos de buscar o crear mecanismos de autotutela que les permitan eludir un sistema estatal disfuncional, tema que será el foco de los capítulos finales.



## **CAPÍTULO IV: REPERCUSIONES ECONÓMICAS DE LA INEFICIENCIA JUDICIAL**

### **1. Premisa**

Tras haber diagnosticado en el capítulo precedente la patología del proceso de ejecución, habiendo cuantificado su impacto a nivel microeconómico a través del “costo de transacción judicial”, este capítulo eleva la mira. El objetivo es demostrar que la ineficiencia judicial no es un problema confinado a las salas de los tribunales o a los estados financieros de los bancos, sino una fricción sistémica con profundas y cuantificables repercusiones en la economía nacional. Se modelará cómo esta ineficiencia se traduce en un crédito más caro, menor inversión y una carga para la política monetaria.

### **2. Modelamiento del impacto económico de la ineficiencia judicial**

La ineficiencia de un sistema de justicia no es un concepto abstracto; es un costo económico real que, aunque a menudo invisible para el ciudadano común, es pagado por toda la sociedad. Para modelar su impacto, se ha partido del trabajo seminal de Ronald Coase (1937, pp. 386-405), quien postuló que utilizar el mercado tiene un costo: el de descubrir precios, negociar y, crucialmente, hacer cumplir los contratos. Igualmente, como lo postuló el premio Nobel Douglass North (1990, p. 3), las instituciones son las “reglas de juego” de una sociedad y los costos de transacción son la clave para entender el desempeño económico. Un sistema judicial ineficiente eleva dramáticamente los costos de transacción para hacer cumplir los contratos, actuando como un impuesto de facto sobre la actividad económica.

Se puede ir un paso más allá y enmarcar esta disfunción en la teoría de Acemoglu y Robinson (2012, pp. 74-81). Ellos distinguen entre instituciones “inclusivas”, que fomentan la participación y la competencia, e “instituciones extractivas”, que están diseñadas para

extraer rentas de un subconjunto de la sociedad para beneficiar a otro. Un sistema judicial que, por su diseño o su práctica, permite la dilación y el abuso del derecho, funciona como una institución extractiva: beneficia a los deudores incumplidores que “extraen” valor a través del no pago, a costa de los acreedores y del resto de la economía que paga las consecuencias. El proceso judicial, en lugar de ser un bien público, se convierte en un mecanismo de transferencia de riqueza del cumplidor al incumplidor.

Esta sección traduce los hallazgos cualitativos del Capítulo III a un lenguaje económico agregado, construyendo un modelo que explica cómo la lentitud, la incertidumbre y los costos del sistema de ejecución se irradian desde los expedientes judiciales hasta el bolsillo de los consumidores y las decisiones de inversión de las empresas.

## **2.1. Impacto del costo del crédito**

El primer y más directo canal de transmisión de la ineficiencia judicial es el precio del dinero. Un sistema donde los derechos del acreedor son costosos y lentos de ejecutar, como se ha demostrado, es un sistema que inherentemente encarece el crédito para todos los agentes económicos, creando un lastre para la competitividad.

### **2.1.1. El costo del crédito**

El *spread* bancario, la diferencia entre la tasa de interés activa y la pasiva, no es arbitrario. Según la teoría financiera, se compone de costos operativos, un margen de utilidad y una prima por riesgo. Es en este último componente donde la ineficiencia judicial revela su impacto más virulento. Como explica Frederic S. Mishkin (2015, pp. 186-189) en su análisis de los mercados financieros, los problemas de información asimétrica y los costos de ejecución de contratos son fricciones clave que los prestamistas deben preciar. La prima por riesgo se calibra en función de la pérdida esperada (PE), un concepto fundamental de los acuerdos de Basilea (Basel Committee on Banking Supervision, 2006, pp. 103-106). Su fórmula es:  $PE = PD \times EAD \times LGD$ , donde:

- PD (*Probability of Default*): probabilidad de que un deudor incumpla.
- EAD (*Exposure at Default*): monto de la exposición al momento del incumplimiento.
- LGD (*Loss Given Default*): porcentaje de la exposición que se perderá después de ejecutar todas las garantías y mecanismos de recuperación.

El Capítulo III, con sus casos de estudio, es una dramática ilustración de los factores que inflan el LGD en el Perú. La “pérdida dado el incumplimiento” no es solo la diferencia entre la deuda y el valor del bien; es el valor del bien neto de todos los costos de transacción judicial. Como demostraron los casos 1 (NEEP S.A.C.) y 2 (WC S.A.), los largos plazos (que destruyen el valor del dinero en el tiempo), los remates a precios castigados y los enormes costos legales y administrativos, provocan que el LGD de los créditos garantizados en Perú sea estructuralmente alto. Un banco, como agente económico racional, debe incorporar este LGD elevado en su cálculo de la prima por riesgo. No hacerlo sería financieramente irresponsable. Adicionalmente, esta situación obliga a las entidades a asignar una mayor porción de su “capital económico” para cubrir pérdidas inesperadas (pérdida inesperada o UL, por sus siglas en inglés), un capital costoso que también se precia en el *spread*.

Por tanto, la ineficiencia del sistema judicial obliga a la banca a cobrar un “sobreprecio” por el riesgo de prestar en el país. Este sobreprecio, que se refleja en un *spread* bancario más amplio, no se aplica solo a los créditos de mala calidad, sino que se prorroga en toda la cartera, encareciendo el crédito para empresas y familias por igual.

El impacto no se detiene en el precio. Como demostraron Stiglitz y Weiss (1981, pp. 394-410), en mercados con información asimétrica, los prestamistas pueden optar por racionar el crédito en lugar de subir las tasas indefinidamente. Un sistema judicial ineficaz exacerba este problema. Ante la imposibilidad de ejecutar garantías eficientemente, los bancos elevan sus estándares de aprobación, excluyendo del mercado a segmentos enteros como las PYMES o proyectos innovadores. La ineficiencia judicial no solo hace que el crédito sea más caro para quienes lo obtienen; hace que sea completamente inaccesible para muchos que lo necesitan.

En sistemas financieros desarrollados con un Estado de Derecho robusto, el “capital relacional” —la reputación y el historial de una empresa— es un activo valioso que facilita el acceso al crédito. Sin embargo, cuando la ejecución legal es débil, este capital se devalúa. Los bancos no pueden confiar en la promesa de repago o en la reputación, pues carecen de un mecanismo coercitivo final. Como consecuencia, se ven forzados a sobreponderar el único factor que pueden controlar: el colateral.

Esto conduce a la “tiranía del colateral”: el crédito no se otorga a los mejores proyectos, sino a las empresas con los mejores activos tangibles para hipotecar. Esta dinámica, analizada por Rajan y Zingales (1998 pp. 559-586), explica por qué el desarrollo

financiero es un prerrequisito para el crecimiento industrial. Un sistema judicial ineficiente destruye el capital relacional y condena a la economía a una asignación de crédito subóptima, basada en el valor de liquidación de activos pasados en lugar del potencial de generación de flujos futuros<sup>9</sup>.

### 2.1.2. Análisis comparado: breve comparación con los *spreads* y tasas de recuperación en Chile y Colombia

Si bien una comparación econométrica precisa excede los límites de esta tesis, los datos de la última edición del informe *Doing Business* del Banco Mundial (2020)<sup>10</sup> mostraban consistentemente que el Perú (puesto 76) tenía un desempeño inferior a sus pares de la Alianza del Pacífico en el indicador “Cumplimiento de Contratos”, tanto en tiempo como en costo (Chile puesto 59 u Colombia puesto 67). Un estudio previo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2001)<sup>11</sup> ya advertía que la debilidad en estos mecanismos era un factor clave en el subdesarrollo de los mercados de crédito en Latinoamérica.

De forma ilustrativa, mientras que en Chile la tasa de recuperación neta de una garantía hipotecaria puede promediar un 80% en 24 meses, los datos cualitativos de los

---

<sup>9</sup> Una asignación de crédito subóptima es una situación en la que los préstamos y el financiamiento no se dirigen a las empresas o proyectos más productivos y con mayor potencial de crecimiento, sino a aquellos que, aunque menos eficientes, ofrecen menores riesgos para el prestamista.

En el contexto de la tesis, es la causa directa de la asignación de crédito subóptima. Debido a la ineficiencia judicial, los bancos se ven forzados a tomar decisiones subóptimas:

- Decisión Óptima (ideal): Prestar a la empresa con el proyecto más innovador y rentable, confiando en su capacidad de generar flujos de caja futuros y, en última instancia, en el sistema judicial para respaldar el contrato.

- Decisión Subóptima (realidad peruana): Ignorar el proyecto innovador y prestar a una empresa menos productiva pero que posee garantías “fáciles” de ejecutar (como un inmueble bien ubicado), porque no se puede confiar en el sistema judicial.

El resultado es que el capital no fluye hacia donde generaría más valor e innovación para la economía, sino hacia donde es más seguro para el banco en un entorno institucional deficiente. Es una asignación de recursos ineficiente y, por lo tanto, subóptima.

<sup>10</sup> El informe *Doing Business 2020* fue la décimo séptima edición de la serie y evaluó las regulaciones que afectan a las empresas en 190 economías. Se enfocó en medir la facilidad para hacer negocios a través de 10 indicadores que abarcaron el ciclo de vida de una pequeña y mediana empresa, desde su apertura.

<sup>11</sup> El estudio del BID del 2001 no contiene una comparación cuantitativa directa de los *spreads* y las tasas de recuperación de créditos entre los países. El principal argumento de los estudios del BID en ese período es que, tras las reformas económicas de los años 90, el principal obstáculo para el crecimiento y la inversión de América Latina era la debilidad de sus instituciones.

casos peruanos sugieren una recuperación del 60% en 48 meses. Esta brecha de eficiencia, al ser modelada, puede representar entre 150 y 200 puntos básicos de sobrecosto en el componente de riesgo del crédito corporativo en el Perú. Es un verdadero “impuesto a la ineficiencia” que resta competitividad a la economía.

## **2.2. Efecto en las decisiones de inversión corporativa**

### **2.2.1. Análisis del WACC: cómo un mayor costo de la deuda desincentiva proyectos de inversión con TIR ajustada**

El impacto de un crédito más caro trasciende al sector financiero y golpea el corazón de la economía real: la inversión. Las corporaciones toman sus decisiones de inversión comparando la rentabilidad esperada de un proyecto, medida por la tasa interna de retorno (TIR), con su costo de capital. Este costo se mide a través del costo promedio ponderado de capital (conocido por sus siglas en inglés como WACC<sup>12</sup>). La fórmula simplificada del WACC es:  $WACC = (E/V) * Re + (D/V) * Rd * (1 - T)$ , donde Rd es el costo de la deuda. Como se estableció, la ineficiencia judicial eleva el Rd. Matemáticamente, al aumentar Rd, el WACC total de la empresa aumenta. El WACC representa la “valla” de rentabilidad mínima que un proyecto debe generar para ser considerado viable.

#### **Caso ejemplo: el proyecto descartado**

Considérese una empresa peruana que evalúa un proyecto de expansión de S/10 millones, con una tasa interna de retorno (TIR) esperada del 13%. La empresa tiene una estructura de capital de 50% deuda y 50% capital propio, un costo de capital propio (Re) del 16% y una tasa impositiva (T) del 30%.

**Escenario 1 (sistema judicial eficiente):** El costo de la deuda (Rd) es del 8%.  $WACC = (0.5 * 16\%) + (0.5 * 8\% * (1 - 0.30)) = 8\% + 2.8\% = 10.8\%$ .

**Decisión:** Como la TIR (13%) es mayor que el WACC (10.8%), el proyecto es rentable y se aprueba. Se genera inversión, empleo y crecimiento.

**Escenario 2 (sistema judicial peruano):** la prima por riesgo de ineficiencia judicial añade 200 puntos básicos (2%) al costo de la deuda. El nuevo

---

<sup>12</sup> La fórmula del WACC es el pilar de las finanzas corporativas modernas (Brealey, Myers, & Allen, 2017, pp. 485-490).

Rd es del 10%.  $WACC = (0.5 * 16\%) + (0.5 * 10\% * (1 - 0.30)) = 8\% + 3.5\% = 11.5\%$ .

**Decisión:** aunque el WACC aumentó, la TIR (13%) sigue siendo mayor. El proyecto aún es viable. Pero, si el riesgo percibido eleva el costo de la deuda al 12%:  $WACC = (0.5 * 16\%) + (0.5 * 12\% * (1 - 0.30)) = 8\% + 4.2\% = 12.2\%$ .

**Decisión:** ahora la TIR (13%) apenas supera al WACC (12.2%). El proyecto está en el margen, y cualquier pequeña variación negativa lo haría inviable. Si el costo de la deuda sube al 14%, el WACC se eleva a 12.9% y el proyecto se descarta. El país pierde esa inversión, no por falta de oportunidades, sino porque el propio sistema de justicia ha envenenado el ambiente de inversión.

### 2.2.2. Freno a la profundidad y sofisticación del mercado de crédito

El impacto de la ineficiencia judicial va más allá de simplemente encarecer el crédito; reprime el desarrollo y la sofisticación del mercado financiero en su totalidad<sup>13</sup>. Ante la enorme dificultad y el costo de ejecutar garantías complejas (como plantas industriales, maquinaria especializada o flujos futuros), los bancos, como agentes racionales que buscan minimizar el riesgo, desarrollan una preferencia por estructuras de crédito más simples y seguras. Esto crea una "huida hacia la simplicidad" que se manifiesta en:

- **Preferencia por el corto plazo:** se priorizan créditos de capital de trabajo o comerciales de corto plazo sobre financiamientos de largo plazo para proyectos de inversión.
- **Preferencia por garantías líquidas:** se favorecen hipotecas sobre inmuebles residenciales o comerciales de fácil venta, en detrimento de garantías sobre activos productivos especializados.
- **Aversión a la innovación:** se evita financiar proyectos innovadores o *startups* tecnológicas, cuyos activos principales son intangibles (como la

---

<sup>13</sup> Esta idea fue probada empíricamente por la influyente literatura de "Ley y Finanzas" (*Law and Finance*). La Porta, Lopez de Silanes, Shleifer y Vishny (1998) demostraron en su trabajo seminal que los países con mayores protecciones legales para los acreedores y accionistas (es decir, con sistemas judiciales más eficientes) tienen mercados de capitales más profundos, desarrollados y valorados.

propiedad intelectual o el *software*) y cuya ejecución de garantía es aún más compleja e incierta en el sistema actual. El resultado es un mercado de crédito poco profundo, concentrado en productos estandarizados y reacio a financiar los proyectos de mayor envergadura, innovación y riesgo que son precisamente los que impulsan los saltos cualitativos en el desarrollo económico de un país. La ineficiencia judicial, por tanto, no solo cuesta en términos de costo, sino que condena a un sistema financiero menos desarrollado y capaz de financiar el futuro.

### **2.2.3. El impacto asimétrico en las PYMES y la exclusión financiera**

Si bien esta tesis se centra en la banca mayorista, es crucial señalar que el impacto negativo de la ineficiencia judicial es asimétrico y golpea con mayor brutalidad a las pequeñas y medianas empresas (PYMES)<sup>14</sup>. Mientras las grandes corporaciones, con su escala y sofisticación, pueden mitigar parcialmente el alto costo del crédito local accediendo a mercados de capitales internacionales o negociando estructuras complejas, las PYMES carecen de esta válvula de escape. Ellas dependen casi exclusivamente del sistema bancario nacional para su financiamiento. Por lo tanto, son las PYMES las que soportan la carga más pesada del “impuesto a la ineficiencia”. Un crédito más caro para ellas no solo limita su expansión, sino que a menudo determina su supervivencia. La incapacidad de acceder a financiamiento en condiciones razonables las condena a un crecimiento lento, limita su capacidad para invertir en tecnología y formalizarse, y las hace más vulnerables a los shocks económicos. En última instancia, un sistema judicial disfuncional actúa como una barrera formidable para la movilidad social y la consolidación del tejido empresarial que constituye el principal motor de empleo del país.

### **2.2.4. El vínculo con la informalidad: un círculo vicioso**

La ineficiencia del sistema judicial formal crea un poderoso incentivo para la informalidad. Según cifras recientes del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2024), la tasa de empleo informal en el país supera consistentemente el 70%. Cuando el sistema legal para hacer cumplir contratos es percibido como lento, costoso e impredecible, los agentes económicos buscan alternativas. En la economía informal, los acuerdos se

---

<sup>14</sup> Investigaciones del Banco Mundial han demostrado que las restricciones de financiamiento son uno de los principales obstáculos para el crecimiento de las PYMES, y estas restricciones se exacerbaban en entornos con sistemas de contratos débiles (Beck & Demirguc-Kunt, 2006, pp. 2931-2943).

basan en la reputación, la confianza personal o, en el peor de los casos, en mecanismos de coerción extralegales. Esto tiene consecuencias devastadoras:

- **Limita la escala:** las empresas no pueden crecer más allá de su círculo de confianza inmediato, ya que no pueden celebrar contratos complejos con terceros desconocidos.
- **Impide el acceso al crédito formal:** sin contratos formales y garantías ejecutables, las empresas informales no pueden acceder al crédito bancario, quedando atrapadas en un ciclo de baja inversión y productividad.
- **Reduce la base tributaria:** la informalidad masiva priva al Estado de los recursos necesarios para invertir en infraestructura, educación y, paradójicamente, en la mejora del propio sistema de justicia. Así, la ineficiencia judicial no solo es una consecuencia de un Estado débil, sino también una de sus causas fundamentales, creando un círculo vicioso que perpetúa la informalidad y el subdesarrollo.

#### **2.2.5. Vínculo con el riesgo soberano: encareciendo el financiamiento del Estado**

El impacto de la debilidad institucional se extiende hasta las finanzas públicas. El riesgo soberano de un país, que determina el costo al que el Estado se financia en los mercados internacionales, no depende solo de sus ratios fiscales, sino también de la calidad de sus instituciones. Agencias de calificación como Moody's, Fitch y Standard & Poor's (2021, pp. 7-10), incluyen explícitamente en sus metodologías la evaluación del "Estado de Derecho" (*Rule of Law*), la "efectividad del gobierno" y la "calidad" como pilares de la fortaleza institucional de un país. Un sistema judicial para la ejecución de contratos que es lento, impredecible y costoso, como el documentado en esta tesis, es una señal de alerta roja para los inversores internacionales y las agencias de calificación. Se percibe como un riesgo institucional elevado, lo que aumenta la prima de riesgo exigida no solo a las empresas privadas, sino al propio gobierno peruano por sus bonos soberanos. En la práctica, esto significa que cada vez que el Perú emite deuda para financiar su presupuesto (para construir hospitales, carreteras o colegios), debe pagar una tasa de interés más alta de la que pagaría si su sistema judicial fuera eficiente. Este sobre costo, pagado por todos los contribuyentes, reduce el espacio fiscal del gobierno y desvía recursos que podrían destinarse a inversión social o infraestructura productiva. La ineficiencia de un juzgado en

Lima, por tanto, se traduce directamente en un menor número de kilómetros de carreteras construidas en la sierra o en la selva.

### **2.2.6. El “efecto desplazamiento” del capital y la contracción del crecimiento potencial**

El daño económico del capital inmovilizado en provisiones excesivas es mayor de lo que parece a simple vista, debido al efecto multiplicador del crédito. En un sistema de reserva fraccionaria, un sol nuevo depositado en un banco no se presta una sola vez, sino que se multiplica a través de sucesivas rondas de préstamos y depósitos (Mankiw, 2021, pp. 83-88), creando una cantidad de dinero y crédito mucho mayor en la economía. El capital atrapado en provisiones por la ineficiencia judicial sufre un “efecto desplazamiento” inverso: no solo es un sol que no se presta, sino que son todos los soles potenciales que ese sol inicial habría creado los que se pierden. Si estimamos, de forma conservadora, que el “exceso” de provisiones debido a demoras judiciales asciende a varios miles de millones de soles, y aplicamos un multiplicador monetario ( $M2/\text{Base Monetaria}$ ) que, según datos del Banco Central de Reserva del Perú (2023), ha oscilado históricamente, podemos inferir que la economía pierde la capacidad de generar decenas de miles de millones de soles en crédito potencial. Esta contracción del crédito disponible reduce directamente la inversión privada y el consumo, lo que a su vez frena el crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) potencial del país. No es solo que crecemos menos hoy, sino que la ineficiencia del sistema judicial reduce nuestra capacidad de crecer en el futuro.

### **2.3. Consecuencias en la política de provisiones y la rentabilidad bancaria**

#### **2.3.1. Cuantificación del “exceso” de provisiones: estimación del costo financiero para los bancos por la lenta realización de garantías hipotecarias.**

La normativa de la SBS (Resolución SBS N° 11356-2008 y sus modificatorias) es clara: los bancos deben constituir provisiones específicas por los créditos que caen en mora. Un crédito con garantía hipotecaria que entra en categoría “dudoso” (más de 120 días de mora) o “pérdida” (más de 365 días) exige provisiones que pueden llegar al 60% y 100% respectivamente, aun cuando la garantía subyacente cubra teóricamente el íntegro de la deuda. Los plazos de 4, 5 o más años documentados en el Capítulo III obligan a los bancos a llevar estos créditos a las máximas categorías de provisión, mucho antes de tener una

certeza sobre su recuperación. Este “exceso” de provisiones, mantenido únicamente por la demora judicial, es capital estéril. Es dinero que, en lugar de estar irrigando la economía a través de nuevos créditos, está congelado en las cuentas del banco, esperando una resolución judicial. El costo financiero de este capital inmovilizado es directo y cuantificable: es el rendimiento que el banco deja de percibir (el *spread* que ganaría prestando ese dinero) durante años.

### **2.3.2. Impacto en el ROE del sistema bancario**

El retorno sobre el patrimonio, por sus siglas en inglés ROE (*Return Over Equity*), que mide la rentabilidad para los accionistas, se ve directamente afectado. El exceso de provisiones reduce la utilidad neta (el numerador de la fórmula del ROE). Un sistema judicial ineficiente, por tanto, actúa como un depresor crónico de la rentabilidad del sistema financiero. Esto no solo afecta a los accionistas bancarios; un sistema financiero menos rentable es menos atractivo para la inversión de capital, tiene menor capacidad para absorber shocks económicos y, en última instancia, posee una menor capacidad de expandir el crédito para apalancar el crecimiento del país. Un ROE sistémicamente deprimido en comparación con pares regionales con mayor seguridad jurídica, limita la atracción de inversión extranjera directa hacia el sector financiero, frenando su profundización y modernización.

## **2.4. El “costo oculto”: traslado a precios y efecto inflacionario**

### **2.4.1. Argumentación sobre el traslado de costos a la cadena de precios**

El impacto no se detiene en los balances de los bancos o en las decisiones de inversión de las grandes corporaciones. Las empresas que enfrentan mayores costos financieros (por un crédito más caro) y que deben alcanzar mayores tasas de rentabilidad para justificar sus inversiones, buscan, lógicamente, trasladar estos mayores costos al consumidor final a través de un incremento en los precios de los bienes y servicios que producen. La ineficiencia judicial funciona como un “arancel” interno no legislado. Es un costo adicional que se impone a la producción de bienes y servicios y que, como cualquier impuesto indirecto, es finalmente pagado por el consumidor en cada compra que realiza, sin ser consciente de su origen.

#### **2.4.2. Conexión con la política monetaria del BCRP: cómo esta ineficiencia estructural puede generar una presión inflacionaria que dificulta la labor del banco central**

Esta presión al alza en los precios, originada en una fricción estructural (la ineficiencia judicial) y no en un exceso de demanda agregada, es lo que los economistas denominan “inflación por el lado de la oferta” o inflación de costos (Blanchard, 2017, pp. 170-175). Este tipo de inflación es particularmente problemática para un banco central como el BCRP. La herramienta principal del BCRP, la tasa de interés de referencia es efectiva para enfriar la demanda, pero es impotente para corregir ineficiencias estructurales. Por tanto, el BCRP se ve en una encrucijada: para mantener la inflación dentro de su rango meta, puede verse obligado a mantener una postura monetaria más contractiva de lo que las condiciones de la demanda por sí solas justificarían. La rigidez institucional del sistema de justicia genera una rigidez a la baja en la inflación (*sticky inflation*), obligando al BCRP a “pisar el freno” monetario con más fuerza y limitando su capacidad para estimular la economía, generando un costo social en términos de menor crecimiento y empleo.

#### **2.5. El impacto negativo de la ineficiente recuperación judicial en la economía peruana**

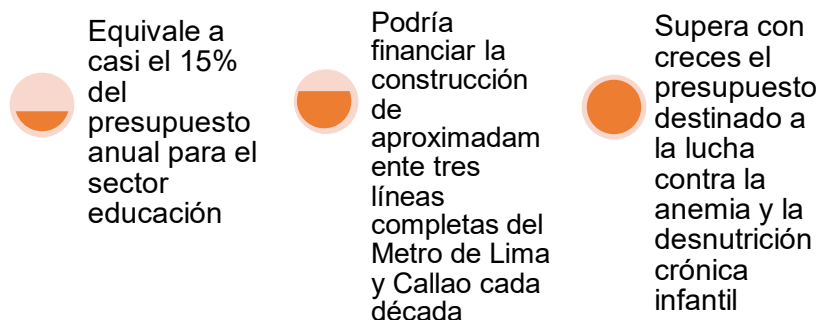
En síntesis, la ineficiente recuperación judicial de créditos garantizados no es un mero problema procesal; es un lastre que genera un efecto dominó a través de toda la estructura económica del país. Actúa como un freno de mano sistémico, perpetuamente accionado, que impide a la economía alcanzar su velocidad potencial.

La cadena de consecuencias negativas es clara e irrefutable:



## 2.6. Cuantificación agregada: el “impuesto a la ineficiencia”

Para dimensionar la magnitud del problema, es posible realizar un *back of the envelope* (cálculo de servilleta), una estimación agregada del costo que esta fricción impone a la economía. Si consideramos que el portafolio total de créditos al sector privado en el Perú ronda los S/ 450 mil millones (según cifras publicadas en el Boletín Estadístico de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2023) y asumimos conservadoramente que la ineficiencia judicial añade un sobre costo de apenas 100 puntos básicos (1.0%) al costo promedio del crédito, el cálculo revela una cifra impactante. Este “impuesto a la ineficiencia” anual sería de aproximadamente S/ 4,500 millones. Para poner esta cifra en perspectiva en términos relativos podríamos mencionar lo siguiente:



Este no es un costo teórico. Es un valor real que la economía peruana destruye cada año, no por falta de recursos o de oportunidades, sino por la persistencia de un sistema institucional que no está a la altura de las necesidades de desarrollo del país.

La conclusión es ineludible: la ineficiencia del sistema de ejecución es uno de los lastres más significativos para la competitividad y el desarrollo económico del Perú. No es un problema de abogados o jueces; es un problema de desarrollo económico que requiere una solución urgente y multidisciplinaria.



## **CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS, CONTRASTE DE HIPÓTESIS Y PROPUESTAS DE MEJORAS**

### **1. Validación de la hipótesis central**

Tras la exposición de los hallazgos cualitativos en el Capítulo III y su posterior modelamiento económico en el capítulo anterior, este capítulo se adentra en el núcleo analítico de la investigación. El objetivo es realizar una síntesis crítica que vaya más allá de la mera descripción, para discutir los resultados, contrastarlos con la hipótesis central que guía este trabajo y ponderar las causas subyacentes de la patología diagnosticada. Se busca, en esencia, responder a la pregunta: ¿qué nos dice la evidencia recabada y cómo valida el problema planteado? Finalmente, se reconocerán con honestidad académica las limitaciones inherentes al presente estudio, sentando las bases para las propuestas de reforma que se articularán a continuación. La hipótesis que ha servido de columna vertebral a esta tesis postula que la ineficiencia sistémica y estructural del proceso judicial de ejecución en el Perú no constituye una mera patología procesal, sino que genera un costo de transacción prohibitivo que se irradia a toda la economía, provocando repercusiones macroeconómicas negativas y cuantificables, y forzando a los agentes económicos — particularmente a la banca— a desarrollar mecanismos *de facto* que lindan con una forma sofisticada de autotutela para mitigar el riesgo de la inacción estatal.

La evidencia presentada y analizada en los capítulos precedentes permite validar esta hipótesis de manera contundente y en sus dos dimensiones:

#### **1.1. Constatación del efecto dominó económico**

Se ha demostrado una cadena de causalidad irrefutable. La patología procesal (Capítulo III) se traduce en un costo económico medible (mayor LGD), que a su vez encarece el crédito (*spreads* más altos), desincentiva la inversión (WACC elevado) y genera

presiones inflacionarias, validando la primera parte de la hipótesis. La tesis ha logrado conectar los puntos entre la dogmática procesal y la realidad macroeconómica.

## 1.2. Confirmación del desplazamiento hacia la autotutela

La cadena de consecuencias económicas no solo prueba el daño sistémico, sino que también explica el por qué los agentes racionales se ven forzados a buscar alternativas. Cuando el Estado falla en proveer una tutela ejecutiva eficaz, la banca no se queda inmóvil; mitiga ese riesgo a través del incremento de la cobertura a través de garantías reales, la exigencia de *covenants* más restrictivos y la creación de estructuras contractuales complejas que buscan asegurar el pago “antes” de tener que recurrir al sistema judicial.

Este comportamiento, si bien legal, representa una privatización de la ejecución. Es una *autotutela sofisticada*, donde el acreedor, previendo la inacción judicial, construye su propia fortaleza contractual para asegurar su derecho. La ineficiencia estatal, por tanto, no solo genera un costo, sino que provoca un cambio de comportamiento que valida la segunda y más provocadora parte de la hipótesis central.

La correlación entre la ineficiencia judicial y sus repercusiones es, por tanto, completa. No es una simple coincidencia, sino una secuencia causal que empieza en un juzgado, impacta la economía y redefine las estrategias de los actores financieros. Así, la hipótesis no solo se valida, sino que se revela como un marco explicativo integral del círculo vicioso que conecta la ineficacia procesal con el estancamiento económico.

## 2. Ponderación de las causas de ineficiencia

Identificada la enfermedad, es imperativo ponderar sus causas. La evidencia sugiere que no existe un único factor, sino una interrelación perversa entre elementos que se retroalimentan.

- **El factor tiempo como métrica y consecuencia:** el tiempo es la métrica final que encapsula todas las demás ineficiencias. Actúa como un agente corrosivo que destruye el valor del dinero y de la garantía.
- **Las tácticas dilatorias como catalizador activo:** la dilación no es una anomalía, sino una estrategia racional del deudor ante un sistema que la tolera. La interposición de contradicciones infundadas, apelaciones y nulidades no son castigadas con la severidad necesaria.

- **Los incentivos institucionales y el riesgo moral:** detrás de esta tolerancia a la dilación subyace una cultura judicial y un sistema de incentivos perversos. Los jueces, a menudo sobrecargados y sin especialización, pueden priorizar un formalismo excesivo por sobre la celeridad. El temor a que sus decisiones sean revocadas por instancias superiores por vicios procesales —lo cual afecta negativamente su evaluación de desempeño— los incentiva a ser extremadamente garantistas. Se genera así una “aversión al error procesal” que, en la práctica, paraliza la efectividad de la tutela. Más aún, este sistema crea un severo *moral hazard* (riesgo moral) para el deudor: sabiendo que las tácticas dilatorias tienen un bajo costo y una alta probabilidad de ser admitidas, se le incentiva a abusar del proceso, transformando un derecho de defensa en una herramienta de desgaste.
- **La fase de remate como cuello de botella crítico:** esta es la etapa donde todas las ineficiencias previas convergen y se materializan en una pérdida económica concreta. Los problemas identificados (tasaciones desactualizadas, la complejidad de las convocatorias y la falta de una plataforma centralizada y transparente) convierten a esta fase en el “momento de la verdad” donde se destruye el valor recuperable.

En conclusión, no es posible aislar un único factor. La ineficiencia es producto de una “trinidad profana”: un diseño procesal que permite la dilación, un factor tiempo que destruye el valor y una fase de remate que cristaliza la pérdida. Estos tres elementos, catalizados por un sistema de incentivos institucionales que no premia la celeridad, operan en un círculo vicioso. La anatomía de esta ineficiencia es crucial, pues evidencia que cualquier reforma meramente cosmética está condenada al fracaso; la solución debe ser tan sistémica como el problema mismo.

### 3. Limitaciones del estudio y oportunidades de mejora

La rigurosidad académica exige el reconocimiento de las limitaciones del presente trabajo, las cuales, si bien no invalidan sus conclusiones, sí acotan su alcance y, paradójicamente, refuerzan la necesidad de las reformas que se propondrán.

- **Naturaleza cualitativa como elección metodológica:** la principal limitación reside en la metodología de estudio de casos. No obstante, esta fue una

elección deliberada. Si bien los cuatro expedientes no poseen representatividad estadística, solo un análisis cualitativo profundo podía desvelar los mecanismos y las estrategias procesales que subyacen a la demora, dinámicas que los datos cuantitativos agregados suelen ocultar. Son, por tanto, ilustraciones potentes de una patología sistémica.

- **Opacidad de datos como síntoma institucional:** esta investigación se enfrentó a la barrera de la falta de datos estadísticos públicos y fiables por parte del Poder Judicial. Esta opacidad no debe ser vista solo como una limitación para la investigación académica, sino como una falla institucional en sí misma. Un sistema de justicia que no mide su propio desempeño es un sistema que no puede gestionarse ni mejorarse. Por tanto, esta limitación subraya la urgencia de implementar un sistema de datos judiciales abiertos y transparentes como una de las primeras y más cruciales políticas públicas a adoptar.
- **Aislamiento de la variable “ineficiencia judicial”:** para efectos del análisis, la tesis ha aislado la ineficiencia judicial como la variable independiente principal. Se reconoce que, en la realidad, las variables económicas son multifactoriales. Sin embargo, el estudio demuestra que la ineficiencia judicial es una de las más relevantes y, quizás, una de las más subestimadas en el debate público sobre competitividad.

En definitiva, la discusión de los resultados no deja lugar a ambigüedades: la hipótesis se sostiene, las causas de la ineficiencia son profundas y estructurales, y las limitaciones del análisis señalan, a su vez, áreas urgentes de intervención pública. Con este diagnóstico validado y ponderado, el camino queda despejado para abandonar el terreno de la crítica y entrar en el de la construcción.

El siguiente apartado abordará, precisamente, las propuestas de mejoras que se desprenden lógicamente de este análisis.

#### **4. Propuestas de mejoras desde una perspectiva de eficiencia económica**

Un diagnóstico sin una propuesta de tratamiento es un ejercicio académico incompleto. Este apartado abandona el terreno de la crítica para entrar en el de la construcción, articulando un conjunto de mejoras que no se limitan a la dogmática procesal, sino que están diseñadas, desde una perspectiva de eficiencia económica (y siempre

recordando que esta tesis es elaborada por un no jurista), para atacar las causas raíz de la patología.

Las siguientes propuestas no son una lista de deseos, sino un paquete de medidas interconectadas cuyo objetivo es reducir drásticamente los costos de transacción judicial, alinear los incentivos de los actores y, en última instancia, restaurar la confianza en la tutela ejecutiva del Estado.

#### **4.1. Creando un ecosistema de celeridad**

La lentitud y la permisividad del proceso actual son el caldo de cultivo de la ineficiencia. Para combatirlas, es necesario rediseñar el entorno procesal con un enfoque obsesivo en la celeridad, la predictibilidad y la reducción del riesgo moral.

##### **a) Especialización de juzgados de ejecución**

La complejidad de los contratos de crédito y las garantías modernas exige un conocimiento que excede al del juez civil generalista. Se propone la creación de juzgados de ejecución, de preferencia, con competencia sobre todo el territorio nacional, que cuenten con auxiliares jurisdiccionales altamente especializados en gestión y finanzas.

- **Fundamento económico:** esta propuesta se basa en el principio de la división del trabajo de Adam Smith. La especialización aumenta la productividad al reducir el tiempo de aprendizaje en cada caso, permite la estandarización de decisiones y fomenta la innovación en la gestión. Desde la perspectiva de la “nueva economía institucional”, reduce los costos de información para el juez y aumenta la predictibilidad del sistema, un componente clave para la reducción del riesgo percibido por los inversores. Su competencia sobre todo el territorio nacional aseguraría la estandarización de sus decisiones.
- **Implementación jurídica:** lo óptimo implicaría una modificación de la Ley Orgánica del Poder Judicial para crear dicha especialidad y su ámbito de competencia nacional. Estos juzgados deberían contar con jueces titulares seleccionados por la Junta Nacional de Justicia con un perfil que acredite experiencia en derecho corporativo, financiero y de garantías. Su gestión debería medirse con “Indicadores Clave de Desempeño” (KPIs) como “plazo promedio de ejecución”, “tasa de recuperación sobre valor de tasación” y

–número de nulidades revocadas en instancia superior”, creando un incentivo institucional hacia la eficiencia.

#### **b) Frustrar el uso dilatorio de la contradicción**

La contradicción es el principal vehículo de la dilación. Se propone una reforma legislativa para evitar su uso simplemente dilatorio, haciendo que su promoción no suspenda las actuaciones ejecutivas hasta su definitiva decisión.

- **Fundamento económico:** el objetivo es atacar directamente el *moral hazard* del deudor. Un marco procesal laxo incentiva al deudor a utilizar la contradicción como una táctica dilatoria de bajo costo y alta recompensa potencial (el valor del tiempo ganado). Al establecerse que la promoción de la contradicción no suspende la marcha de la ejecución, se altera el cálculo costo-beneficio del deudor. Se propone, además, que el ejecutado, para suspender la ejecución, deba prestar una caución o contragarantía. Este mecanismo económico obligaría al deudor a *internalizar el costo* de la demora que impone al sistema, haciendo financieramente inviable la dilación por la dilación.
- **Implementación jurídica:** se propone modificar el artículo 690-E del Código Procesal Civil, estableciendo que el planteamiento de la contradicción no suspende la ejecución, salvo que el ejecutado preste una garantía equivalente al monto demandado más los costos estimados por la demora del proceso.

#### **c) Implementación universal del Expediente Judicial Electrónico (EJE) que no reproduzca las falencias del expediente físico**

La transformación digital no es una opción, es la piedra angular de cualquier mejora de gestión pública contemporánea.

- **Fundamento económico:** el EJE no solo debería reducir drásticamente los costos de transacción directos del expediente físico (papel, traslados) sino, sobre todo, los indirectos (tiempos muertos). Lo más importante del EJE es que genera data. La información estructurada de miles de procesos permitiría, un análisis de *“Big Data”* del sistema judicial. El BCRP y la SBS podrían monitorear en tiempo real la eficiencia de los juzgados, identificar cuellos de

botella y alimentar sus modelos de riesgo sistémico con información precisa, mejorando la calidad de la política monetaria y la regulación financiera.

- **Implementación jurídica:** su obligatoriedad en los juzgados de ejecución requiere no solo de la infraestructura tecnológica, sino de un marco normativo que garantice su plena validez, seguridad y la interoperabilidad con sistemas clave como SUNARP (para embargos y anotaciones de demanda), RENIEC (para identidad digital) y la propia plataforma de remates.

#### **d) Renovación del sistema de remate judicial: hacia la maximización del valor**

La fase de remate es el “momento de la verdad” en donde actualmente se cristaliza la pérdida económica. La reforma debe enfocarse en la transparencia, la competencia y la maximización del precio de realización, aplicando principios de *mechanism design* (diseño del mecanismo).

- **Fundamento económico:** el sistema actual, inclusive el del remate electrónico (REM@JU), genera aún un mercado opaco y fragmentado. Una plataforma centralizada debe ser un mecanismo diseñado para revelar el verdadero precio de mercado de un activo, reducir los costos de información y lograr la mayor participación de postores, que conduzca, no solo teóricamente, a un precio final más cercano al valor real del activo, desincentive la colusión y maximice el valor recuperado.
- **Implementación jurídica:** se requiere modificar las normas del remate en el Código Procesal Civil y de la Ley 30229 (regula el Remate Judicial Electrónico), en base a criterios de eficiencia económica.

#### **4.2. Incentivos regulatorios y de mercado: creando una demanda por eficiencia**

Las reformas procesales necesitan un catalizador. La SBS y el propio mercado pueden crear poderosos incentivos económicos, convirtiendo a la banca en un motor de la reforma. Podría ajustarse la Resolución SBS N° 11356-2008 para crear un sistema de provisiones sensible al riesgo procesal.

- **Fundamento económico y financiero:** la SBS podría crear un “Índice de Eficiencia Judicial” (IEJ) por cada juzgado. La normativa permitiría a los bancos aplicar un “factor de ajuste” al LGD de su cartera basado en el IEJ del juzgado donde se tramita el proceso. Un proceso en un juzgado eficiente requeriría una provisión menor. El impacto en el ROE y en el capital de los bancos sería directo, creando un incentivo masivo para que exijan la mejora de los juzgados de bajo desempeño.

#### 4.3. Fomento de un mercado secundario de deuda litigiosa (NPLs)

Una reforma judicial eficiente es la condición necesaria para el desarrollo de un mercado de capitales para la deuda en problemas.

- **Fundamento económico y financiero:** actualmente, la venta de carteras de créditos en ejecución (*Non-Performing Loans*) es un mercado pequeño y poco líquido en el Perú, precisamente por la alta incertidumbre sobre los plazos y la recuperación. Una reforma que haga el proceso predecible y rápido transformaría estos activos. Los bancos podrían “empaquetar” y vender estas carteras a fondos de inversión especializados, liberando capital y riesgo de sus balances de forma inmediata. Esto crearía un nuevo mercado, atraería inversión extranjera y permitiría a los bancos centrarse en su negocio principal: prestar. La existencia de este mercado secundario generaría una presión adicional por la eficiencia judicial, ya que el precio de estos portafolios de deuda dependería directamente del IEJ de los juzgados donde radican.

#### 4.4. Sinergia de las reformas y el círculo virtuoso esperado

Es crucial entender que estas propuestas no son medidas aisladas, sino un paquete sinérgico. La especialización judicial y la limitación de la contradicción reducen el tiempo y el riesgo moral. El EJE genera la data que alimenta el IEJ. El IEJ crea el incentivo para que los bancos exijan juzgados eficientes y usen el remate electrónico. Un remate electrónico eficiente y un proceso predecible permiten el nacimiento de un mercado de NPLs, que a su vez presiona por más eficiencia.

Se rompe así el círculo vicioso de la ineficiencia y se reemplaza por un círculo virtuoso, donde la tecnología, los incentivos económicos y las reformas legales se retroalimentan positivamente, resultando no solo en un sistema judicial más rápido, sino en

un sistema financiero más sólido, un crédito más barato y, en última instancia, una economía nacional más competitiva y robusta.

#### **4.5. Visión final: de la reforma judicial a la competitividad nacional**

Las reformas aquí delineadas, aunque de naturaleza técnica, no son un fin en sí mismas. Son el medio para alcanzar un objetivo trascendental: dismantelar uno de los frenos estructurales más significativos para el desarrollo económico del Perú. La discusión no es, en el fondo, sobre expedientes y plazos, sino sobre la creación de un entorno donde el Estado de Derecho sea una realidad tangible y no una aspiración retórica; un entorno donde la confianza en las instituciones permita que el capital fluya eficientemente hacia las ideas productivas, donde el crédito sea accesible y barato, y donde la inversión no sea disuadida por el miedo a un sistema de justicia impredecible.

Implementar este paquete de reformas significa liberar a la economía peruana del “impuesto a la ineficiencia” que ha pagado por décadas. Es una apuesta por la competitividad, por la formalización y por un crecimiento económico más dinámico e inclusivo. La pregunta que esta tesis deja abierta, y que las conclusiones buscarán responder, ya no es qué se debe hacer, sino si existe la voluntad política y la visión de Estado para hacerlo. El costo de la inacción ha sido cuantificado; el potencial de la eficiencia está ahora a nuestro alcance.

## CONCLUSIONES

Esta tesis ha mostrado, a través de una cadena de causalidad lógica y evidencia empírica, una serie de conclusiones irrefutables que, en conjunto, dibujan la anatomía de uno de los lastres más significativos para la competitividad del Perú:

**PRIMERA.- La tutela ejecutiva es una promesa incumplida.** Se ha constatado que, más allá de su concepción dogmática, la tutela ejecutiva en el Perú es, en la práctica, una promesa incumplida. Los procesos de ejecución, lejos de ser un mecanismo célere y eficaz, se han revelado como laberintos procesales plagados de demoras irrazonables, tácticas dilatorias toleradas y una sistemática destrucción de valor, transformando el derecho del acreedor en una expectativa incierta y costosa.

**SEGUNDA.- La ineficiencia judicial es un costo de transacción cuantificable:** la investigación ha logrado traducir la patología procesal a un lenguaje económico. La lentitud, la incertidumbre y la predictibilidad nula no son conceptos abstractos; son costos de transacción reales que se materializan en un LGD (*Loss Given Default*) estructuralmente elevado. Este “costo de transacción judicial” es el primer eslabón de una cadena de consecuencias económicas negativas.

**TERCERA.- La inacción estatal induce a una “autotutela sofisticada”:** se ha validado la hipótesis central de que, ante el vacío dejado por un sistema de justicia inoperante, los agentes económicos racionales no permanecen pasivos. Las entidades financieras, para mitigar el riesgo de la ineficacia estatal, se ven forzados a desarrollar mecanismos contractuales y de “sobregarantización” que constituyen una forma moderna y sofisticada de autotutela, privatizando de facto la función de ejecución que el Estado no puede garantizar.

**CUARTA.- La ineficiencia se paga como un “impuesto” nacional.** El costo de transacción judicial se irradia a toda la economía a través de un efecto dominó:

encarece el crédito (*spreads* bancarios más altos), eleva el costo de capital (WACC), desincentiva la inversión productiva, frena la creación de empleo y genera presiones inflacionarias. En suma, opera como un “impuesto a la ineficiencia” no legislado, pagado por todas las empresas y ciudadanos, y que reduce el PBI potencial del país.

**QUINTA.- El problema es sistémico y requiere soluciones sistémicas.** La raíz del problema no es un juez o una norma aislada, sino un círculo vicioso alimentado por un diseño procesal permisivo, incentivos institucionales perversos y la ausencia de una gestión basada en la eficiencia. Por tanto, las soluciones no pueden ser parches, sino un paquete de reformas integrales (procesales, tecnológicas y regulatorias) que se refuercen mutuamente.



## RECOMENDACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

La persistencia del problema de la ineficiencia judicial durante décadas se explica, en gran medida, por la profunda desconexión entre los dos mundos que esta tesis ha buscado unir: el mundo del Derecho y el de la Economía y Finanzas. Por un lado, el mundo jurídico, a menudo encapsulado en la pureza de la dogmática procesal, ha buscado perfeccionar las garantías del debido proceso sin medir el devastador impacto económico de la ineficiencia. Por otro lado, el mundo financiero económico ha modelado el crecimiento y la política monetaria asumiendo que el “Estado de Derecho” es una variable dada, sin adentrarse en la maquinaria interna del sistema judicial que le da (o le quita) sustancia a ese concepto.

Esta tesis, por tanto, es más que un análisis; es un llamado a la acción. Un llamado a demoler los silos disciplinares que han permitido que esta disfunción se perpetúe. La solución no vendrá de un cónclave de juristas, ni de un comité de economistas, ni mucho menos de un comité interbancario. La magnitud del problema exige una respuesta de Estado: un “pacto nacional por la justicia y la competitividad”. Este pacto debe convocar, de manera impostergable, al Poder Judicial, al Ministerio de Economía y Finanzas, a la Superintendencia de Banca y Seguros y al Banco Central de Reserva, no para un diálogo, sino para el diseño conjunto de una política de Estado con metas medibles y plazos definidos. Es hora de que los jueces entiendan el impacto de sus plazos en el WACC de una empresa y que los economistas, financieros y toda la banca mayorista, comprendan cómo la redacción de un artículo del Código Procesal Civil puede afectar la efectividad de la política monetaria.

Es un desafío para una nueva generación de profesionales: abogados que entiendan de finanzas y economistas que comprendan el derecho, quienes deben ser los arquitectos de esta integración.

Este trabajo abre la puerta a nuevas e importantes líneas de investigación que pueden profundizar en los hallazgos aquí presentados. La agenda es vasta y emocionante, y cada una de estas preguntas representa una pieza clave del rompecabezas:

- **Análisis cuantitativo del “Índice de Eficiencia Judicial” (IEJ):** una vez implementado un sistema de data judicial, una investigación econométrica podría medir con precisión el impacto del IEJ propuesto en las decisiones de provisiones de los bancos y, subsecuentemente, en el costo y la oferta del crédito a nivel regional.
- **Impacto de la ineficiencia en la composición de la inversión extranjera directa (IED):** ¿Cómo afecta la debilidad de la ejecución al *tipo* de inversión que atrae el Perú? ¿Favorece a sectores con activos de rápida liquidación en detrimento de la inversión industrial de largo plazo?
- **La economía del comportamiento en la dilación procesal:** un análisis desde la perspectiva de la economía conductual podría estudiar los sesgos cognitivos y las heurísticas que influyen en las decisiones de los deudores y sus abogados para abusar de los mecanismos procesales, más allá del mero cálculo racional.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2012). *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty*. Crown Business.
- Ariano Deho, E. (1996). *El proceso de ejecución: la tutela ejecutiva en el Código Procesal Civil peruano*. Editorial Rodhas.
- Banco Central de Reserva del Perú-BCRP. (2023). Nota Semanal. BCRP. <https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/nota-semanal.html>
- Banco Interamericano de Desarrollo-BID. (2001). *Competitividad: el motor del crecimiento. Progreso económico y social en América Latina. Informe 2001*. <https://publications.iadb.org/es/competitividad-el-motor-del-crecimiento>
- Basel Committee on Banking Supervision. (2006). *International convergence of capital measurement and capital standards: A revised framework. Bank for International Settlements*. <https://www.bis.org/publ/bcbs128.pdf>
- Beck, T., & Demirguc-Kunt, A. (2006). Small and medium-size enterprises: Access to finance as a growth constraint. *Journal of Banking & Finance*, 30(11), 2931-2943. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2006.05.009>
- Blanchard, O. (2017). *Macroeconomics* (7th ed.). Pearson.
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2017). *Principles of Corporate Finance* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Cassasa Casanova, S. N. (2011) *El debido proceso de ejecución de obligación de dar suma de dinero: en busca de un proceso justo* [Tesis de Maestría]. Pontificia Universidad Católica del Perú. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/5253>
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Fernández Segado, F. (1995). El régimen socio-económico y hacendístico en el ordenamiento constitucional español. *Derecho & Sociedad*, (10), 83-102. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechosociedad/article/view/14311>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática-INEI (2024). *Perú: Comportamiento de los Indicadores del Mercado Laboral a nivel Nacional y en 26 Ciudades*. <https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/5874417-peru-comportamiento-de-los-indicadores-del-mercado-laboral-a-nivel-nacional-y-26-ciudades-segundo-trimestre-2024>

- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1998). Law and Finance. *Journal of Political Economy*, 106(6), 1113-1155.
- Mankiw, N. G. (2021). *Macroeconomics* (11th ed.). Worth Publishers.
- Mishkin, F. S. (2015). *The Economics of Money, Banking and Financial Markets* (11th edition, Global Edition). Pearson.
- Monroy Gálvez, J. (1996). *Introducción al proceso civil*. Temis.
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.
- Priori Posada, G. F. (2003). La efectiva tutela jurisdiccional de las situaciones jurídicas materiales: hacia una necesaria reivindicación de los fines del proceso. *Ius et veritas*, 13(26), 273-292. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/iusetveritas/article/view/16248>
- Rajan, R. G., & Zingales, L. (1998). Financial Dependence and Growth. *American Economic Review*, 88(3), 559-586.
- Standard & Poor's. (2021). *Sovereign Rating Methodology*. S&P Global Ratings.
- Stiglitz, J. E., & Weiss, A. (1981). Credit Rationing in Markets with Imperfect Information. *The American Economic Review*, 71(3), 393-410.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP-SBS. (2023). *Boletín Estadístico: Carteras de Créditos*. [https://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/estadisticaboletinestadistico.aspx?p=31](https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/estadisticaboletinestadistico.aspx?p=31)
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP-SBS (diciembre de 2024). *Evolución del Sistema Financiero*. <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2024/Diciembre/SF-2103-di2024.PDF>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP-SBS. (noviembre de 2024). *Informe de Estabilidad del Sistema Financiero*. <http://www.sbs.gob.pe/Portals/0/IESF-2024-2A.pdf>
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: firms, markets, relational contracting*. The Free Press
- World Bank. (2020). *Doing Business 2020*. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/688761571934946384/pdf/Doing-Business-2020-Comparing-Business-Regulation-in-190-Economies.pdf>

## **ANEXO I: GUIA DE ENTREVISTAS**

### **FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Usted ha sido invitado a participar en la presente investigación titulada “LA INEFICIENTE RECUPERACIÓN JUDICIAL DE LOS CRÉDITOS DE LA BANCA MAYORISTA PERUANA Y SUS REPERCUSIONES ECONÓMICAS GENERALES”, que tiene como objetivo general demostrar que el Proceso Único de Ejecución no cumple eficientemente su finalidad: hacer cumplir una obligación que ya ha sido reconocida previamente, de manera oportuna y sin necesidad de volver a discutir su validez. Lo cual genera ineficiencias en la recuperación judicial de los créditos de la “banca mayorista” e incide negativamente en la economía nacional. Para ello requerimos de su participación voluntaria como experto en el tema planteado. La presente investigación es desarrollada por Luis Alberto Bravo, estudiante de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú - PUCP.

Dicha participación formará parte del instrumento de recolección de datos (guía de entrevista) de tal manera que se anexará la información en el ámbito jurídico y no jurídico. Si usted decide participar es importante que considere los siguientes aspectos:

- Su participación se realizará consignando sus datos personales: Nombres y Apellidos, Grado Académico o Profesión, entre otros; empleándose en el informe de investigación.
- La entrevista se realizará a través de una entrevista guiada por 5 preguntas principales.

Si usted está de acuerdo y autoriza que la información de los resultados de su entrevista sea utilizada en la presente investigación, sírvase a dar su consentimiento a través de su firma.

.....  
**ENTREVISTADO**

.....  
**ENTREVISTADOR**

**Luis Alberto Bravo**

**DNI: 44307066**

Lima, \_\_ de junio del 2025.

## GUIA DE ENTREVISTA

**INVESTIGADOR:** Luis Alberto Bravo

**TÍTULO DE LA TESIS:** LA INEFICIENTE RECUPERACIÓN JUDICIAL DE LOS CRÉDITOS DE LA BANCA MAYORISTA PERUANA Y SUS REPERCUSIONES ECONÓMICAS GENERALES

**ENTREVISTADO (A):** [\_\_\_\_\_].

**GRADO ACADÉMICO O TÍTULO PROFESIONAL:** [\_\_\_\_\_].

**CARGO:** [\_\_\_\_\_]

**INSTITUCIÓN:** [\_\_\_\_\_].

### OBJETIVO GENERAL

OG: Demostrar que el Proceso Único de Ejecución no cumple eficientemente su finalidad: hacer cumplir una obligación que ya ha sido reconocida previamente, de manera oportuna y sin necesidad de volver a discutir su validez. Lo cual genera ineficiencias en la recuperación judicial de los créditos de la "banca mayorista" e incide negativamente en la economía nacional.

1. Sobre la base de su experiencia; ¿considera que la recuperación de los créditos de banca mayorista, mediante la vía judicial, satisface oportunamente el derecho de acreencia del banco?
2. Sobre la base de su experiencia; ¿evita utilizar la vía judicial y prefiere un mecanismo no judicial? De ser afirmativa la respuesta, indicar qué método no judicial prefiere para recuperar las acreencias.
3. Sobre la base de su experiencia; ¿cuál es el nivel de importancia relativa que se le otorga al valor de la garantía inmobiliaria en el proceso de evaluación de un crédito?
4. Sobre la base de su experiencia; ¿la ejecución de garantía inmobiliaria, vía remate judicial, cumple generalmente la expectativa de recupero del crédito en función a la importancia relativa que tuvo en el proceso de evaluación de un crédito?

5. Sobre la base de su experiencia; ¿es el fideicomiso de activos es una alternativa que suple por completo los defectos de la ejecución de garantía vía remate judicial?

**OBJETIVO ESPECÍFICO**

OE: Establecer los factores que determinan la ineficiencia en la recuperación judicial de los créditos.

6. ¿Considera que el Proceso Único de Ejecución cumple su finalidad de manera oportuna?
7. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas del Proceso Único de Ejecución de cara al cumplimiento de su finalidad? (enumere)
8. ¿Cuáles considera que son las principales oportunidades de mejora del Proceso Único de Ejecución de cara al cumplimiento de su finalidad? (enumere)

.....  
**ENTREVISTADO**

[\_\_\_\_\_].

.....  
**ENTREVISTADOR**

**Luis Alberto Bravo**

**DNI: 44307066**

Lima, \_\_ de junio del 2025.