

NEUMANN BUSINESS SCHOOL
ESCUELA DE POSTGRADO

**MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**



**“DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES DE EXITO PARA
LAS EMPRESAS MICROFINANCIERAS QUE OPERAN EN
LA REGIÓN TACNA”**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO A NOMBRE DE LA NACIÓN DE:

**MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**MAESTRANTE:
ENRIQUE ALEJANDRO CABELLOS BARBOZA**

**DOCENTE GUÍA:
ERNESTO ALESSANDRO LEO ROSSI**

**TACNA – PERÚ
2017**

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo
son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

DEDICATORIA

A Dios por darme siempre fuerzas para luchar contra toda adversidad, a mi familia por apoyarme en toda circunstancia, a aquella persona que me siempre me ayudó y estuvo ahí a lo largo de este proceso, a mi colega y amigo Ernesto Leo Rossi por su gran apoyo para la culminación de este trabajo y, de manera muy especial, a mi madre, quien es siempre mi más grande fuente de motivación, mi mejor ejemplo de perseverancia y a quien le debo todo lo que soy.

A todos de corazón mi más sincera gratitud.

Ing. Enrique A. Cabellos Barboza

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	9
INTRODUCCIÓN	10
CAPITULO I	11
ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	11
1. TITULO DEL TEMA	13
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
3.1. Problema General	14
3.2. Problemas Específicos	15
4. HIPOSTESIS	15
4.1. Hipótesis General	15
4.2. Hipótesis Específicas	15
5. OBJETIVOS.....	16
5.1. Objetivo General.....	16
5.2. Objetivos Específicos	16
6. JUSTIFICACIÓN.....	16
6.1. Justificación Teórica	16
6.2. Justificación Metodológica.....	19
6.3. Justificación Práctica	19
7. METODOLOGIA	20
7.1. Tipo de Investigación.....	20
7.2. Diseño de la Investigación.....	20
7.3. Métodos de la Investigación	20
7.4. Población y Muestra	21
7.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	21
7.6. Ámbito de la Investigación.....	21
7.7. Procesamiento y Análisis de Información	22
8. ALCANCES Y LIMITACIONES	22
8.1. Alcances.....	22
8.2. Limitaciones	22
CAPITULO II	24
MARCO TEORICO	24
1. MICROFINANZAS	26
1.1. Definición de Microfinanzas.....	26
1.2. Diferencia entre finanzas tradicionales y microfinanzas	28
1.3. Ventajas y desventajas de las microfinanzas	30
1.4. Microcrédito	32
1.5. Las Instituciones Microfinancieras o IMF's	38
1.6. Clasificación de las IMF's en el Perú.....	39
1.7. Los clientes de las IMF's	42
1.8. Proceso del microcrédito en una IMF	45
2. LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....	46
2.1. Definición de Factores Críticos de Éxito.....	46

2.2.	Características de los FCE	48
2.3.	Análisis de los FCE	49
2.4.	Procesos administrativos a los cuales apoya el método de gestión por factores críticos de éxito	50
2.5.	Diferencia entre Factor de Éxito y Factor Crítico de Éxito	52
2.6.	Identificación y determinación de FCE	53
2.7.	Procedimiento de definición de los factores críticos de éxito	54
2.8.	Fuentes de los FCE	60
2.9.	Factores internos y externos en las IMF's	62
CAPITULO III		86
MARCO REFERENCIAL		86
1.	EL SECTOR FINANCIERO Y LAS MICROFINANZAS	88
2.	DIVISIÓN DEL SECTOR FINANCIERO EN EL PERÚ	90
3.	MARCO LEGAL DEL SECTOR MICROFINANCIERO	98
4.	LA ASOCIACIÓN DE INSTITUCIONES DE MICROFINANZAS DEL PERÚ – ASOMIF	101
4.1.	Reseña histórica general	102
4.2.	Logotipo representativo	102
4.3.	Visión, misión y objetivos de la ASOMIF	103
4.4.	Empresas asociadas a la ASOMIF	104
5.	ANTECEDENTES DEL SECTOR MICROFINANCIERO EN LA CIUDAD DE TACNA	107
6.	PRESENCIA DE PARA LAS EMPRESAS MICROFINANCIERAS QUE ASOCIADAS A LA ASOMIF EN LA REGION DE TACNA	112
CAPITULO IV		122
DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN		122
1.	DESCRIPCIÓN DEL TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	124
2.	DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA	124
2.1.	Determinación de la población	124
2.2.	Determinación de la muestra	125
3.	DISEÑO DEL O LOS INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	126
3.1.	El Diseño de los instrumentos de recopilación de información	126
4.	PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE LOS DATOS	127
4.1.	Procesamiento de datos	127
4.2.	Presentación de datos	127
5.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS - INFORMACIÓN GENERAL PARA LAS PARA LAS EMPRESAS MICROFINANCIERAS QUE OPERAN EN LA REGIÓN TACNA	128
5.1.	Número Promedio de Personal con el que cuenta la Empresa ...	128
5.2.	Procedencia De Sus Clientes	132
6.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS - FACTORES DE EXITO PARA LAS PARA LAS EMPRESAS MICROFINANCIERAS QUE OPERAN EN LA REGIÓN TACNA	135
6.1.	Factores de Éxito Externos para las empresas microfinancieras que operan en la Región Tacna	136
6.2.	Factores de éxito Internos para las para las empresas microfinancieras que operan en la Región Tacna	137

CAPITULO V	138
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	138
1. CONCLUSIONES	140
2. RECOMENDACIONES	142
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	143
ANEXOS	149
ANEXO 01: INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	150

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla N° 01. Diferencia entre finanzas tradicionales y microfinanzas	28
Tabla N° 02. Ventajas y Desventajas de las Microfinanzas	29
Tabla N° 03. Clasificación de los microcréditos	33
Tabla N° 04. Clasificación de los microcréditos	64
Tabla N° 05. Estructura del Sistema Financiero en el Perú	87
Tabla N° 06. Entidades microfinancieras asociadas a la ASOMIF y su presencia a nivel nacional	101
Tabla N° 07. Variación porcentual de créditos, depósitos y morosidad por tipo de empresa del sistema financiero en Tacna, 2015 - 2016	105
Tabla N° 08. Indicadores de inclusión financiera para Tacna	107
Tabla N° 09. Instituciones Microfinancieras filtradas de la ciudad de Tacna y cantidad de agencias de las mismas	109
Tabla N° 10. Créditos ofertados por las Instituciones Microfinancieras filtradas de la ciudad de Tacna	111
Tabla N° 11. Sedes de las entidades microfinancieras de la ciudad de Tacna asociadas a la ASOMIF y su número de agencias	120
Tabla N° 12. Ficha técnica del instrumento de recolección de datos variable de estudio: Factores críticos de éxito	121
Tabla N° 13. Área Administrativa	123
Tabla N° 14. Área Operaciones	125
Tabla N° 15. Procedencia de sus clientes	127

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Gráfico N° 01. Características del microcrédito	32
Gráfico N° 02. Proceso microfinanciero	45
Gráfico N° 03. Colocaciones a pequeñas empresas y microempresas a junio de 2016	90
Gráfico N° 04. Evolución interanual de la tasa de morosidad por Subsistema	91
Gráfico N° 05. Evolución de la rentabilidad (ROE y ROA) por tipo de empresa dentro del sector financiero	93
Gráfico N° 06. Área Administrativa	123
Gráfico N° 07. Área Operaciones	126
Gráfico N° 08. Procedencia de sus clientes	128
Gráfico N° 09. Factores de éxito para las empresas microfinancieras que operan en la región Tacna	130
Gráfico N° 10. Factores de Éxito Externos para las empresas microfinancieras que operan en la Región Tacna	131
Gráfico N° 11. Factores de éxito Internos para las para las empresas microfinancieras que operan en la Región Tacna	132

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tuvo como finalidad determinar los factores de éxito de las empresas micro financieras que operan en la ciudad de Tacna.

El presente estudio es de tipo descriptivo básico, cuyo diseño es no experimental, transeccional. La población estuvo constituida por los Gerentes o Administradores de las entidades micro financieras de Tacna, asociadas a la ASOMIF (Asociación de Instituciones de Micro finanzas del Perú),

El instrumento utilizado fue el cuestionario, mismo que presentaba preguntas relacionadas a dimensiones tanto internas como externas que impacten en el éxito de las pequeñas empresas del sector financiero de la ciudad de Tacna.

Los resultados determinaron que los principales factores de éxito tanto a nivel interno como externo son los recursos financieros, la planificación a futuro, el control interno, la atención a clientes y la dirección de la empresa, así como la integración de conocimientos.

El presente trabajo de investigación, ha permitido brindar una propuesta en base a la evaluación y determinación de los factores de éxito para el desarrollo de las empresas micro financieras que operan en la ciudad de Tacna.

Palabras claves: Microfinanzas, factores críticos de éxito, factores de éxito externos, factores de éxito internos.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio tuvo como propósito la determinación de los factores críticos de éxito de las pequeñas empresas del sector financiero de la ciudad de Tacna, esto en razón de que el problema fundamental que se presenta es la necesidad de identificar aquellos que promueven el desarrollo y éxito de las microfinancieras presentes en la región, puesto que, junto con la evolución de la economía de Tacna, este sector ha ido creciendo y desarrollándose a tal nivel que hoy presenta una fuerte competencia en su interior entre las instituciones de este tipo.

Cabe resaltar que es por tal razón, que se vuelve imperativa la importancia no solo de poder conocer estos factores sino también de utilizarlos para generar planes más efectivos, con una base y enfoque más sólidos, y que optimicen al máximo el aprovechamiento de los recursos, en función de no perder la cuota de mercado que cada organización defiende.

Para su realización, se tomó como población de estudio a los Gerentes y/o Administradores de las sedes centrales de cada microfinanciera, a fin de poder identificar el valor que cada uno de ellos le asigna a diferentes aspectos tanto internos como externos que se contemplaron en un cuestionario desarrollado a partir del estudio de diferentes modelos y técnicas de administración.

CAPITULO I
ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo, se desarrollan tanto el planteamiento como la formulación de los problemas de investigación, se determinan también las hipótesis, los objetivos y las justificaciones del trabajo desde diferentes perspectivas dando pie a establecer de manera clara las condiciones del alcance de la investigación. Además, se describe la metodología aplicada, la población y muestra seleccionadas, así como también las técnicas e instrumentos utilizados con sus respectivas limitaciones.

1. TITULO DEL TEMA

“DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES DE EXITO PARA LAS EMPRESAS MICROFINANCIERAS QUE OPERAN EN LA REGIÓN TACNA”

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

EL Foro Económico Mundial (WEF) (2015); a través del portal de Forbes México es su sección Economía y Finanzas, menciona que llevar microfinanzas a las personas de escasos recursos es una tarea pendiente a nivel global que podría ayudar a aliviar la pobreza.

Resulta importante resaltar el papel que vienen desempeñando las pequeñas empresas del sector financiero a nivel mundial como fuentes impulsoras del desarrollo económico no solo de la familia como unidad básica, sino también de las pequeñas, micro o medianas empresas cuya presencia es importante en la economía de nuestro país.

Tacna es una ciudad comercial por excelencia y alberga una gran cantidad de pequeñas empresas que se desempeñan en el sector financiero entre

las cuales destacan principalmente las microfinancieras, cajas y cooperativas de ahorro y crédito.

Estas han empezado a tomar protagonismo en el sector debido a sus créditos de fácil acceso y cómodas tasas que resultan ser más que atractivas entre sus principales clientes.

Sin embargo la gran cantidad de competencia y la escasa diferenciación en sus servicios, se han convertido en factores críticos que podrían afectar su desarrollo y cortar así el importante crecimiento que han experimentado en los últimos años.

Esta razón motiva al presente trabajo a investigar cuáles son los factores críticos en el desempeño de las microfinancieras, que podrían impulsar su desarrollo y fortalecer el crecimiento sostenido que vienen sintiendo, analizando y determinando los aspectos internos de estas empresas así como los factores externos que influyen directamente en su proceso.

3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

3.1. Problema General

- ¿Existen factores de éxito para el desarrollo de las empresas microfinancieras que operan en la Región Tacna?

3.2. Problemas Específicos

- ¿Cuáles son los factores externos que determinan el desarrollo de las empresas microfinancieras que operan en la Región Tacna?
- ¿Cuáles son los factores internos que determinan el desarrollo de las empresas microfinancieras que operan en la Región Tacna?

4. HIPOSTESIS

4.1. Hipótesis General

- Los gerentes de las empresas microfinancieras que operan en la Región de Tacna, pueden identificar los factores que consideran responsables del éxito de sus empresas.

4.2. Hipótesis Específicas

- Hipótesis 1: El factor externo más importante para las empresas microfinancieras que operan en Región de Tacna, es la Economía nacional.
- Hipótesis 2: El factor interno más importante para las empresas microfinancieras que operan en Región de Tacna, es la Planificación a futuro.
- Hipótesis 3: Los factores internos son más importantes que los factores externos para el desarrollo de las empresas microfinancieras que operan en la Región de Tacna.

5. OBJETIVOS

5.1. Objetivo General

- Determinar los factores de éxito para las empresas microfinancieras que operan en la Región de Tacna

5.2. Objetivos Específicos

- Identificar los factores externos que determinan el éxito de las empresas microfinancieras que operan en la Región de Tacna.
- Identificar los factores internos que determinan el éxito de las empresas microfinancieras que operan en la Región de Tacna.

6. JUSTIFICACIÓN

La creciente necesidad de la mejora de la orientación estratégica de las empresas del sector micro financiero debido a la fuerte competencia dentro del mismo.

6.1. Justificación Teórica

Las microfinanzas nacen como una alternativa que impulsa el desarrollo económico de la familia como unidad básica, tal es así que en su trabajo Sahidur Khandker (2003) concluye que:

[...] las microfinanzas tienen mucha significación para los muy pobres, así como para la economía local. Los programas

microfinancieros tienen una particular significación para los pobres en el incremento del consumo per cápita, principalmente no alimenticio, así como de los activos familiares (excepto la tierra). Esto incrementa la probabilidad de que los participantes en los programas puedan ser capaces de salir de la pobreza. El impacto de las microfinanzas sobre el bienestar es también positivo para todos los hogares, incluyendo los de no participantes, lo que es indicativo de que los programas microfinancieros están ayudando a los pobres más allá de la redistribución del ingreso, al contribuir al crecimiento del ingreso local.

En nuestro país podemos tomar como ejemplo la creación de las Cajas Municipales las cuales nacen en provincias como la alternativa financiera para atender las necesidades de los sectores de menores recursos, a través de los créditos hacia los emprendedores de la MYPE (micro y pequeña empresa), cuando el sistema financiero tradicional no los consideraba sujetos de crédito, contribuyendo a hacer realidad sus emprendimientos y, con ello, dinamizar la economía y disminuir la pobreza local.

En tal sentido resulta importante el desarrollo de la presente investigación cuyo resultado servirá como fuente de información y guía para las pequeñas empresas que se desarrollan en el sector financiero de Tacna.

6.2. Justificación Metodológica

La metodología que se aplicará para la obtención de los datos necesarios, encuestas principalmente, a fin de cumplir con los objetivos planteados, tiene base en procedimientos de estructuración y análisis previamente comprobados. Por tal motivo es que se hace posible obtener la información adecuada para dar respuesta a las preguntas de investigación y obtener conclusiones relevantes que contribuyen a mejorar el conocimiento dentro de este campo.

6.3. Justificación Práctica

El desarrollo de la presente investigación permitirá identificar de manera precisa aquellos factores clave que benefician el desarrollo de las pequeñas empresas del sector financiero. Este conocimiento podrá ser utilizado en la elaboración de planes estratégicos más efectivos que logren enfocarse en mejorar la diferenciación de las empresas de este sector y por ende la personalización de la oferta de servicios de acuerdo a las necesidades de cada segmento.

Además esta investigación puede ser un antecedente para la realización de otras subsiguientes, que profundicen en el impacto directo de cada factor sobre la demanda local.

7. METODOLOGIA

7.1. Tipo de Investigación

El presente estudio es una Investigación aplicada, debido a que trata de dar soluciones prácticas a los problemas de estudio como los factores críticos que influyen en el desarrollo de las pequeñas empresas del sector financiero de la ciudad de Tacna.

7.2. Diseño de la Investigación

De acuerdo a la perspectiva de Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2014), el presente estudio se ubica dentro de una investigación descriptiva y explicativa.

- Es descriptiva por que se describirá las variables de estudio, es decir, los factores críticos y el desarrollo de las pequeñas empresas del sector financiero de la ciudad de Tacna.
- Es explicativa porque buscaremos el impacto de los factores en el éxito del tipo de negocio en estudio.

7.3. Métodos de la Investigación

El método empleado es de tipo cuantitativo, ya que se examinan los datos obtenidos en base a las encuestas aplicadas en el presente estudio.

7.4. Población y Muestra

7.4.1. Población

La población del estudio comprende a todos aquellos Gerentes o Administradores de las pequeñas empresas del sector financiero de la Ciudad de Tacna, es decir de las Microfinancieras.

7.4.2. Censo

Al ser limitado el número de empresas que califican como Microfinancieras en la ciudad de Tacna, se realizó un censo que consiste en obtener información de todas ellas.

7.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

7.5.1. Técnica

La técnica utilizada en la presente investigación fue la encuesta a los Gerentes o Administradores de las Microfinancieras, con la finalidad de analizar los factores críticos de las pequeñas empresas del sector financiero de la ciudad de Tacna.

7.5.2. Instrumento

Se utilizó como instrumento un cuestionario dirigido a los Gerentes o Administradores de las Microfinancieras, con la finalidad de analizar los factores críticos de las pequeñas empresas del sector financiero de la ciudad de Tacna.

7.6. Ámbito de la Investigación

La investigación se realizó en el distrito de Tacna, Provincia de Tacna, departamento de Tacna.

7.7. Procesamiento y Análisis de Información

Se procedió a recolectar los datos mediante la encuesta verificando que la información recogida este completa.

- Se procedió a registrar todos los datos y tabularlos.
- Se ingresaron los datos al programa estadístico SPSS y se procedió a analizar los datos para contrastar la hipótesis.
- Luego, se procedió a analizar e interpretar los resultados.
- Se plantearon las conclusiones a las que se llegaron con los resultados obtenidos y se formularon las sugerencias necesarias.

8. ALCANCES Y LIMITACIONES

8.1. Alcances

La presente investigación solo trata de los factores críticos y el desarrollo de las pequeñas empresas del sector financiero de la provincia y distrito de Tacna, departamento de Tacna.

8.2. Limitaciones

8.2.1. Limitación temporal

El estudio se realiza en el año 2016.

8.2.2. Limitación espacial

El estudio se realiza en la provincia y distrito de Tacna.

8.2.3. Limitación organizacional

El estudio se realiza en las empresas que brindan servicios financieros con la clasificación y/o categoría de Microfinanciera y que a su vez se encuentren asociadas a la ASOMIF (Asociación de Instituciones de Microfinanzas del Perú).

8.2.4. Sectorial

El estudio se circunscribe en el sector financiero.

8.2.5. Geográficos

Las sedes centrales de las Microfinancieras que se encuentran en la provincia de Tacna.

CAPITULO II
MARCO TEORICO

INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se examinan las bases teóricas con respecto a las microfinanzas, el microcrédito, las instituciones microfinancieras y sus clientes, los factores críticos de éxito tanto internos como externos, y diferentes herramientas útiles para la gestión estratégica de una organización de este tipo a través de sus FCE; haciendo hincapié tanto en sus definiciones así como también en sus características, importancia, tipos y modelos, para su correcta concepción.

1. MICROFINANZAS

1.1. Definición de Microfinanzas

Para poder hablar acerca del análisis de un sector microfinanciero primero debe de entenderse lo que significa el término “microfinanzas”, para lo cual, si bien no existe un consenso a nivel internacional de lo que esta rama contempla específicamente, pueden citarse algunos autores que han practicado su definición de la siguiente manera:

En el trabajo de Mendiola, A.; Aguirre, C.; Aguilar, J.; Chauca, P.; Dávila, M.; & Palhua, M. (2015), las microfinanzas se definen como “aquellas actividades en las cuales se prestan servicios financieros y no financieros a la población de escasos recursos, que se halla excluida del sistema financiero tradicional”.

Para Morduch, (1999), citado en el trabajo de Sainz, I.; Torre B.; López C. & Sanfilippo, S. (2013), las microfinanzas “pueden ser definidas como la provisión, a pequeña escala, de servicios financieros para personas con bajo nivel de ingresos”.

Por otro lado para Virreira, R. (2010), las Microfinanzas, se refieren a los servicios financieros en reducida escala proporcionados a la gente que realiza actividades agropecuarias, que opera empresas pequeñas, que obtienen ingresos por alquileres y a otros individuos y grupos en el ámbito local de países en vías de desarrollo, tanto en áreas rurales y urbanas, donde muchos tienen múltiples fuentes de ingreso.

Para Ledgerwood, J. (2000), las microfinanzas se refieren a la prestación de servicios financieros, por lo general de ahorro y crédito o inclusive en algunos casos de seguro y pago, a clientes de bajos ingresos o autoempleados, pudiendo no solo tratarse de servicios de intermediación financiera sino también de intermediación social. Las microfinanzas no son simples operaciones bancarias, sino que son una herramienta de desarrollo.

Y finalmente, para Hernández, O. & Almorín, R. (2006), las microfinanzas se definen como un tipo de financiamiento a pequeña escala para familias pobres; tienen que ver no solo con el acceso u obtención del crédito, sino con el uso y manejo del financiamiento tanto de los que proveen como de los que reciben. El concepto convencional es que es un instrumento diseñado para apoyar el desarrollo de actividades productivas.

Es así que puede contemplarse entonces que las microfinanzas son una herramienta a través de la cual se brindan servicios financieros a pequeña escala y servicios de intermediación social, para el desarrollo de actividades productivas por parte de las poblaciones con menores recursos o pequeñas fuentes de ingresos, puesto que en su condición son excluidas del sistema financiero de la banca tradicional.

1.2. Diferencia entre finanzas tradicionales y microfinanzas

Sin embargo, si bien la condición económica tanto de la población o del país (por lo general se presenta en países en desarrollo), se tornan en un aspecto con carácter de corte, eso no significa que se reemplazará por completo a los servicios financieros tradicionales puesto que cada uno tiene sus características en particular tal como se puede observar en la tabla N° 01 Diferencia entre finanzas tradicionales y microfinanzas.

Tanto las finanzas tradicionales como las microfinanzas, son importantes para el desarrollo socioeconómico de una ciudad, región o país en particular, claro está que, si las cosas se hacen de la manera correcta, poco a poco las empresas y personas podrían migrar de trabajar con las entidades microfinancieras a hacerlo con otras de la banca tradicional con productos y servicios más acordes a su mayor nivel de ingresos y desarrollo.

Tabla N° 01. Diferencia entre finanzas tradicionales y microfinanzas

Área	Finanzas tradicionales	Microfinanzas
Metodología crediticia	<ul style="list-style-type: none"> • Basada en garantías reales • Más documentación formal • Menor coeficiente de mano de obra • El servicio o pago de los préstamos suele atenderse mensual, trimestral o anualmente 	<ul style="list-style-type: none"> • Basada en el análisis del deudor y del flujo de caja con inspección en el sitio. • Menos documentación • Mayor coeficiente de mano de obra • El servicio o pago de los préstamos suelen atenderse con pagos semanales, quincenales o mensuales.
Cartera de préstamos	<ul style="list-style-type: none"> • Menor cantidad de préstamos • Baja rotación de cartera • Préstamos de mayor tamaño o monto • Plazo más largo de vencimiento • Morosidad más estable • Tasas de interés bajas 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor cantidad de préstamos • Alta rotación de cartera • Préstamos de menor tamaño • Plazo más corto de vencimiento • Alta volatilidad respecto a la morosidad • Tasas de interés altas
Estructura institucional y gobierno (de instituciones financieras reguladas)	<ul style="list-style-type: none"> • Institución maximizadora de beneficios y accionistas individuales. • Organización centralizada con sucursales en ciudades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Principalmente accionistas institucionales sin fines de lucro. • Serie descentralizada de pequeñas unidades en áreas con infraestructura débil.
Características del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Diversos tipos de empresas formales y empleados asalariados. • Clientes dispersos geográficamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresarios de bajo ingreso con firmas familiares rudimentarias y limitada documentación formal. • Localizados en áreas geográficas específicas

Fuente: Adaptado de Sanhueza, P. (2011) y Álvarez, Y.; Lovo, S. & Najarro M. (2004)

Elaboración: Propia

1.3. Ventajas y desventajas de las microfinanzas

Las ventajas y desventajas que pueden presentar las microfinanzas, tomando como base la recopilación desarrollada en el trabajo de Mendiola, A., et al. (2015), pueden determinarse tal como se muestran en la Tabla N° 02. Ventajas y Desventajas de las Microfinanzas

Tabla N° 02. Ventajas y Desventajas de las Microfinanzas

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">• Permiten la inclusión financiera de personas con bajos ingresos o desfavorecidas.• Propician la posibilidad de que personas con pocos recursos puedan desarrollar proyectos que de otra forma serían imposibles o escasamente competitivos.• Las entidades microfinancieras crean productos y servicios especializados que la banca tradicional no ofrece a la población.• Las microfinancieras suelen tener su origen en la comunidad local puesto que conocen y se especializan en este entorno.• Las microfinanzas como actividad desarrollada por entidades en su mayoría reguladas, brinda una mejor alternativa con respecto a prestamistas y similares.	<ul style="list-style-type: none">• Se genera un riesgo de sobreendeudamiento, sobre todo cuando la población que accede a estos servicios no posee una adecuada o mínima cultura financiera para administrar lo recibido y que cumpla con el propósito correcto.• Debido a la competencia por incrementar las colocaciones podría verse minada la correcta evaluación del perfil de los potenciales clientes.• Los clientes podrían ver limitados los productos de las microfinancieras, puesto que solo les prestarán lo que su capacidad de pago permita y no lo que necesiten para crecer.• Aspectos de cobertura geográfica o plataforma web que pueden impedir o limitar que los servicios puedan ser prestados a todas las personas que puedan requerirlos.

Fuente: Mendiola, A., et al. (2015). Sostenibilidad y rentabilidad de las cajas municipales de ahorro y crédito (CMAC) en el Perú.

Elaboración: Propia.

Es importante resaltar que la principal ventaja de apoyarse en las microfinanzas es que se traduce en un crecimiento más acelerado de empresas y personas, pero que debe ser vigilado para que no se convierta en un problema o genere una crisis en los sectores de bajos recursos, que suelen ser los más grandes dentro de las economías de los países en desarrollo.

Sin embargo, no se pueden aprovechar las ventajas de las microfinanzas si éstas no se trabajan a gran escala para que puedan ser viables y generen beneficios reales para todas las partes interesadas. Por ende, y en mención a lo expuesto por Gulli, (1999) y Taborga & Lucano, (1998) citados en el trabajo de Sanhueza, P. (2011); para que las microfinanzas operen a una mayor escala deben darse las siguientes condiciones:

- La existencia de un sistema financiero sostenible.
- La existencia de un gran número y variedad de entidades microfinancieras.
- La posibilidad de movilización de ahorros.
- La existencia de servicios diversificados, especializados y oportunos.
- La posibilidad de oferta de servicios de forma rentable y sostenible.
- La existencia de competencia justa y fuerte en el mercado.
- El funcionamiento de un marco regulatorio que elimine costes y restricciones innecesarias para las instituciones.

Si esto se cumple, las microfinanzas podrán encontrar un pleno desarrollo y a su vez contribuirán al de la economía y la sociedad en general, pudiendo ser bien aprovechada por todos.

1.4. Microcrédito

Junto con las microfinanzas también nace o se acuña el término del microcrédito, inventado por el economista Muhammad Yunus en Bangladesh a finales de la década de los años 70, y que alcanzaría rápidamente una expansión internacional en la década de los 80 como un instrumento de lucha contra la pobreza, puesto que se concibe como el préstamo de escasa cuantía que se concede con el fin de emprender una actividad económica que permita el autoempleo, la creación de una pequeña empresa o la satisfacción de necesidades de extrema urgencia (Libro Blanco del Microcrédito, 2005).

Dicho término se ha utilizado para darle forma a diferentes productos a lo largo del mundo, pero cabe resaltar que poco a poco dejó de ser utilizado con el único objetivo de beneficiar a los segmentos que presentaban mayores niveles de pobreza y pasó también a ser orientado directamente hacia aquellos individuos con pronunciada dificultad para acceder a servicios bancarios o a individuos y empresas relacionadas con procesos productivos y, que de esta manera, puedan beneficiarse de este instrumento que, según Lacalle (2008) citado en Libro Blanco del Microcrédito (2005), fue tan apreciado por presentar las siguientes características:

Gráfico N° 01. Características del microcrédito



Fuente: Lacalle (2008) citado en Libro Blanco del Microcrédito (2005).
Elaboración: Propia.

Lógicamente esas características y la constante diversificación de su uso, lograron que se desarrolle una gran cantidad de tipos de microcrédito pudiendo clasificarlos, tal como se menciona en el trabajo de Sanhueza, P. (2011) cuando cita a García (2004), de la siguiente manera:

Tabla N° 03. Clasificación de los microcréditos

Variable	Opción primaria	Opción secundaria
Sujeto de préstamo	Individuales	Mujeres Jóvenes Discapacitados Mayores de 40 años
	Colectivos	Empresas mercantiles Sociedades cooperativas Asociaciones empresariales o sociales Fundaciones
Objeto de la inversión	Para inmovilizarlo	Nuevas tecnologías Adecuación de locales Inmovilizado inmaterial
	Para circulante	Materias primas Productos para comercializar Para readecuación de deudas Conversión de deuda de usura en asequible
Plazo máximo de amortización	A corto plazo	Semanales Mensuales Trimestrales Semestrales Hasta un año
	A medio plazo	12-124 meses
	A largo plazo	Más de 24 meses
Estatus de la microempresa	De iniciación	Sin experiencia previa
	De fortalecimiento	Con alguna experiencia sin préstamo previo
	De consolidación	Con alguna experiencia con préstamo previo
	Para formalización	Consolidados con intención de formalizar
	Para formalizadas	Registradas

Fuente: Sanhueza, P. (2011) cuando cita a García (2004)

Elaboración: Sanhueza, P. (2011)

Como bien puede observarse, los microcréditos se presentan de diferentes formas y cada una debería de constituirse en el aprovechamiento adecuado de los recursos para que se puedan generar las oportunidades de desarrollo que son necesarias para que

exista crecimiento sostenible en la economía de una determinada población.

Además, puede hacerse hincapié en la última clasificación señalando que es muy importante identificar los pros y los contras de solicitar los servicios de una microfinanciera de acuerdo a la etapa en la que se encuentra un determinado negocio o empresa:

- Cuando los microcréditos se dirigen a la puesta en marcha de una nueva empresa, tienen a bien generar beneficios como por ejemplo, servir de fuente directa de empleo, desarrollar el espíritu emprendedor de las personas y servir de apoyo directo a los grupos menos favorecidos; pero también puede que se produzca un sobreendeudamiento por fracaso o que los costes de formación no sean correctamente dimensionados y se produzcan problemas.
- Cuando la empresa ya se encuentra en marcha o está formalizada, los beneficios que puede traer un microcrédito, son el aprovechamiento del efecto de apalancamiento, fortalecer las capacidades de las empresas más dinámicas y potencializar un ecosistema empresarial productivo. Pero a su vez, también podrían verse afectados aspectos como el empleo puesto que, si se adopta nueva tecnología, la mano de obra tradicional se vería reemplazada en algunos casos y esto representaría a su vez un escaso avance en cuanto a la reducción de la pobreza en general.

En el Perú aquellos créditos que podrían acercarse a este concepto, y que se encuentran dentro de la clasificación contemplada en la Resolución N.º SBS 11356-2008 (Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor y la Exigencia de Provisiones), pueden ser:

- **Créditos a Medianas empresas:** Créditos otorgados a personas jurídicas que tienen un endeudamiento total en el sistema financiero (SF) superior a S/.300 mil en los últimos seis meses y no cumplen con las características para ser clasificados como corporativos o grandes empresas. Considera también los créditos otorgados a personas naturales que tengan un endeudamiento total en SF (sin incluir créditos hipotecarios para vivienda) superior a S/. 300 mil en los últimos seis meses, siempre que parte de dicho endeudamiento corresponda a pequeñas empresas o a microempresas.
- **Créditos a Pequeñas empresas:** Créditos destinados a financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, otorgados a personas naturales o jurídicas, cuyo endeudamiento total en SF (sin incluir créditos hipotecarios para vivienda) es superior a S/. 20 mil pero no mayor a S/. 300 mil en los últimos seis meses.

- **Créditos a Microempresas:** Créditos destinados a financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, otorgados a personas naturales o jurídicas, cuyo endeudamiento en SF (sin incluir créditos hipotecarios para vivienda) es no mayor a S/. 20 mil en los últimos seis meses.

Cabe resaltar, que como bien se mencionó anteriormente, el microcrédito también podría utilizarse para satisfacer necesidades de extrema urgencia, por lo que para ese caso podría incluirse también dentro de este perfil al crédito de consumo (Créditos otorgados a personas naturales, con la finalidad de atender el pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con la actividad empresarial), mismo que muchas veces es utilizado para comenzar con pequeños emprendimientos o actividades productivo-comerciales desde el hogar.

Debe explicarse finalmente que la noción de microfinanzas suele asociarse en su base conceptual a únicamente el microcrédito como herramienta principal, pero sin embargo cuando se habla del microfinanciamiento, éste va mucho más allá puesto que, a través de una visión integral, se ve conformado por otros servicios tales como ahorro, seguros o transferencias, entre otros.

1.5. Las Instituciones Microfinancieras o IMFs

Una vez que se tiene clara la concepción de las microfinanzas y del microcrédito como su instrumento base, es importante ahondar en aquellas instituciones que se crean dentro de las economías para poder desarrollar actividades en este campo, estas organizaciones se denominan Instituciones Microfinancieras o IMFs.

Para Bonilla, W. (s.f.), citado en Álvarez, Y.; Lovo, S. & Najarro M. (2004), una IMF se enfoca directamente en “facilitar el acceso de los pobres hacia actividades productivas orientadas al mercado mediante la concesión de pequeños créditos que deben ser honrados y que como resultado indirecto posibilita el mejoramiento de la calidad de vida de las personas.”

Es decir que las IMFs no solo cumplen con una labor de realizar colocaciones de créditos y luego demandar los cobros, sino que deben buscar lograr crecimiento, desarrollo y un mejoramiento de la calidad de vida de sus clientes y/o beneficiarios. Para esto último, las IMFs deben cumplir con un rol de entidades que fomenten buenos hábitos de ahorro e inversión educando a las personas como parte de un programa de buena cultura financiera de acuerdo a su propio enfoque.

1.6. Clasificación de las IMFs en el Perú

La gran proliferación de las IMFs a lo largo del mundo y la diversidad de los orígenes de las mismas, ha conllevado a que se deban crear diferentes categorías para poder clasificarlas y darles un tratamiento adecuado así como velar por la regulación y seguridad de sus operaciones de la manera más óptima posible.

Para el caso de Perú, dentro de la Ley 26702 (Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros), se puede encontrar tanto una clasificación así como las definiciones de las empresas del sistema financiero, mismos datos que en contraste con lo señalado por Conger, Inga & Webb (2009), citados en el trabajo de Mendiola, A., et al. (2015), sirven para determinar la siguiente clasificación de empresas microfinancieras:

- **Cajas Municipales de Ahorro y Crédito:** Este tipo de instituciones comenzaron a través de los créditos pignoratícios con base en joyas y oro, al principio solo podía operar dentro de su propia región o a lo mucho en zonas en las que no había otra caja municipal, sin embargo desde el año 2002, se promulgó la descentralización de sus operaciones y ahora pueden hacerlo de manera indiferente en cualquier región del país. Se especializan en captar fondos de las personas y en otorgar financiamiento preferentemente a pequeñas y microempresas.

- **Cajas Rurales de Ahorro y Crédito:** Son instituciones reguladas que fueron creadas en 1992 especialmente para poder atender las necesidades de los agricultores en general, pero que hoy en día se orientan también al comercio brindando financiamiento preferentemente a la mediana, pequeña y microempresa del ámbito rural. Están autorizadas a recibir depósitos y a ofrecer préstamos, pero no a manejar cuentas corrientes.
- **Empresa de desarrollo de la pequeña y micro empresa, EDPYME:** Las Edpymes son instituciones que en su mayoría nacieron como ONGs dedicadas a las microfinanzas, estas entidades se encuentra bajo un marco regulatorio no bancarizado y se especializan en otorgar préstamos a la pequeña y microempresa, mas no a recibir depósitos del público.
- **Empresas financieras:** Son aquellas instituciones reguladas que en algunos casos nacieron a partir de Edpymes microfinancieras y que se especializan en captar recursos del público y facilitar las colocaciones de primeras emisiones de valores, operar con valores mobiliarios y brindar asesoría de carácter financiero.
- **Empresa bancaria:** Son instituciones reguladas cuyo negocio principal consiste en recibir dinero del público, por lo general bajo la modalidad de depósito, y en utilizar ese dinero, su propio capital y el que obtenga de otras fuentes de financiación, para ofrecer servicios financieros múltiples o para aplicarlos a operaciones sujetas a riesgos de mercado.

La IMF más representativa de este tipo es Mibanco, el cual opera desde 1998 y que se ha especializado en atender a pequeñas y microempresas.

- **Las ONG:** La principal finalidad de una de estas instituciones es la compensación social y la promoción económica puesto que se centran en la atención de la población de bajos ingresos. Muchas de estas instituciones operan programas de microfinanzas, sean de carácter central, o bien como uno de sus servicios. Las ONG más importantes del Perú que contienen programas de microfinanzas son miembros de Copeme, misma que las regula y que les presta asesoría sobre estándares internacionales en buenas prácticas y buen gobierno para el sector de las microfinanzas.
- **Cooperativas de Ahorro y Créditos:** Son instituciones supervisadas por la Fenacrep (Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú). El capital social de estas sociedades cooperativas se encuentra representado por acciones sociales, regidas por la ley 26702 y por el régimen de sociedades anónimas de la Ley General de Sociedades. Se encuentran autorizadas a recibir depósitos y a operar con estos recursos a través del otorgamiento de todo tipo de préstamos a sus miembros.

Como bien ha podido observarse, cada tipo de IMF posee características particulares que hacen que su oferta se enfoque en determinados segmentos del mercado. Pero, sin embargo, todavía el perfil de los clientes sigue siendo en su concepción más básica el mismo “una persona de escasos recursos que busca acceder a los servicios de una IMF”.

1.7. Los clientes de las IMFs

Tal como se pudo ver en de la clasificación de los microcréditos, dentro de la referida al “Sujeto de préstamo” existen clientes básicamente tanto colectivos como individuales, pero es importante tener en cuenta que en su concepción más básica, y tal como lo señalan Hernández, O. & Almorín, R. (2006), los clientes de las microfinancieras deberían ser las personas más pobres y vulnerables. Sin embargo, las microfinancieras tienen diferentes requisitos y distintas formas de participar en el mercado puesto que siempre tratan de adaptarse a las necesidades de aquellos a quienes les ofrecen sus servicios en particular.

Las microfinancieras suelen iniciar la relación con sus clientes a través de la colocación de pequeñas cantidades de crédito y/o ahorro, que se van incrementando gradualmente hasta lograr establecer un historial crediticio exitoso y un patrimonio para cada persona o grupo.

Si el trabajo se desarrolla de la manera más adecuada, los clientes alcanzarán a formar un perfil mucho más seguro, desde la perspectiva de las microfinancieras, y podrán mejorarse servicios y condiciones entre ambos.

Pero es aquí donde entra a tallar la dificultad de dar esos primeros pasos para la financiación puesto que, tal como lo señala Antón, J. (s.f.), el riesgo de operar con personas en estas condiciones es bastante elevado, y es por lo mismo que para la banca tradicional, la concesión de créditos a los pobres ha sido considerada siempre inviable tanto desde el punto de vista operativo como del económico. Todo lo anterior determinado sobre la condición misma de que los importes que los pobres solicitan son muy pequeños y además no tienen capacidad de aportar garantías.

Es así que a partir de este contexto, surge la necesidad de crear y aplicar mecanismos mucho más eficientes para sobrepasar las barreras de la banca tradicional y financiar a clientes que si bien no representan elevadas oportunidades de rentabilidad, lo hacen en un tema de valor agregado y crecimiento.

De todo lo anterior puede entonces desprenderse que los factores que se deben de tener en cuenta en la financiación a los pobres, según (Lucas, 1990) citado en Antón, J. (s.f.), son:

- **Los riesgos y los tipos de interés:** Las elevadas tasas de interés podrían de alguna manera compensar el riesgo de financiar a este tipo de población, sin embargo se debe tener cuidado con las normas que interponen algunos gobiernos.
- **La falta de información y de garantías:** Gran parte de la gente pobre trabaja en actividades fuera de la economía formal y su formación, costumbres y cultura pueden distar mucho del perfil usual de los clientes del sector financiero, para mitigar esta falta de información, se podría pedir garantías o avales, pero es complicado que una población de escasos recursos pueda cumplir con esta condición.
- **Los altos costes unitarios y de gestión:** Brindar financiamiento a la población pobre que solicita montos mucho más pequeños que la población más favorecida, no reduce necesariamente los costos que implica esta actividad, por lo que muchas entidades preferirán prestar un monto grande a un cliente que muchos montos pequeños a varios clientes.

Por lo tanto, es fácil de entender por qué los modelos de la banca tradicional no se han podido adaptar a este tipo de cliente que, en vista de contemplar un mercado cuantioso, ha logrado atraer la atención de algunas entidades que especializaron tanto sus procesos de operación como sus productos en sí, para poder atenderlo.

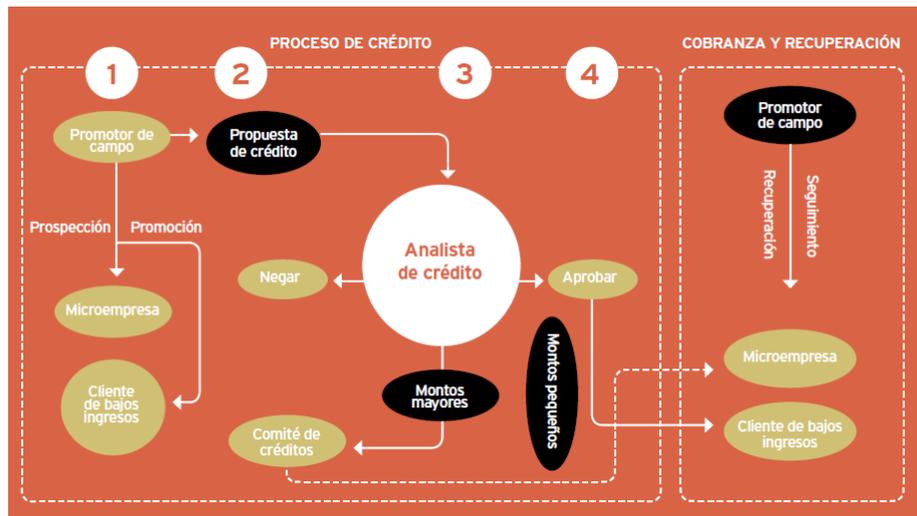
1.8. Proceso del microcrédito en una IMF

El proceso que se utiliza para que una microfinanciera pueda brindar sus servicios a un cliente a través del microcrédito, tomando como referencia el trabajo de Quispe, Z.; León, D. & Contreras, A. (s.f.), cuenta con las siguientes actividades básicas:

- Captación de recursos necesarios, a partir del público y bancos domésticos e internacionales.
- Asignación de fondos a las microempresas, empresas familiares o productores individuales mediante un proceso de selección de acuerdo al monto de crédito solicitado.
- La evaluación de los montos, aquellos que son menores que el umbral pre-establecido, los maneja el promotor de campo y luego pasan al analista de crédito. Los de montos mayores al umbral son derivados directamente al analista de crédito.
- El proceso de cobranza y recuperación, los promotores de campo les hacen un seguimiento permanente a los clientes garantizando la eficiencia en la asignación y recuperación del crédito, pero implica un mayor costo.

Todas las actividades previamente mencionadas pueden entenderse mejor a través del siguiente gráfico:

Gráfico N° 02. Proceso microfinanciero



Fuente: Quispe, Z.; León, D. & Contreras, A. (s.f.). Revista Moneda - BCR.
Elaboración: Quispe, Z.; León, D. & Contreras, A. (s.f.).

2. LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

2.1. Definición de Factores Críticos de Éxito

La técnica de los Factores Críticos de Éxito (FCE), resultado de los trabajos de John F. Rockart, tiene como objetivo ayudar a la planificación de las actividades y recursos de cualquier organización, así como delimitar las áreas claves de la misma, facilitando la asignación de prioridades dentro de ella.

Rockart citado en el trabajo de Alonso, V. (2010), definió los factores críticos de éxito como “el número limitado de áreas en las que los resultados, si éstos son satisfactorios, garantizarán un rendimiento competitivo exitoso para la organización”.

Por otro lado, en el trabajo de Villegas, G. (2005), se cita la definición aportada por Ferguson, quien señala que “los factores críticos de éxito son factores internos o externos a la empresa que deben ser identificados y reconocidos porque soportan o amenazan el logro de los objetivos de la empresa e incluso su existencia.”

Finalmente dentro del trabajo de Murillo, M. (s.f), se establece una definición desde una perspectiva gerencial, determinando que los FCE “son variables que la gerencia puede influenciar a través de sus decisiones y que pueden afectar significativamente la posición competitiva global de las firmas en una industria.”

Es así como a través de las diferentes definiciones, queda claro que no son variables que pueden dejarse al azar puesto que su modificación, ya sea en un ámbito interno o externo, puede tener un gran impacto sobre el rendimiento o la supervivencia de una organización.

Esta técnica implica, para su aplicación, los siguientes puntos básicos:

- Definir los objetivos globales de la organización.
- Definir una unidad de medida para evaluar el funcionamiento de la Organización con respecto a esos objetivos.
- Identificar los factores claves que contribuyen a ese funcionamiento.

- Identificar las relaciones causa-efecto entre objetivos y factores clave.

2.2. Características de los FCE

Los FCE, de acuerdo a lo examinado en el trabajo de Murillo, M. (s.f.), se caracterizan por los siguientes aspectos:

- Son temporales y subjetivos.
- Están relacionados íntimamente con la supervivencia y/o competitividad de la entidad a que se refieren.
- Son específicos para cada organización o individuo.
- Se constituyen como elementos sumamente relevantes para el éxito de una organización en un horizonte determinado de planeación.
- Son variables claves cuyo valor tiene un nivel crítico que, al ser superado, se considera como satisfactorio o exitoso.
- Un plan o un proceso, se consideran estratégicos para una organización cuando afectan a sus FCE.
- Son influenciados por el contexto o entorno económico, socio-político, cultural, geográfico, y por el acceso y disponibilidad de recursos.
- Están directamente relacionados con el reconocimiento de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que la organización posee.

- Su criticidad está en relación directa con el tiempo e importancia que se le destina para su evaluación o ejecución.
- Las metas organizacionales están directamente relacionadas con la superación de los valores críticos de los FCE.

Cabe resaltar que, tal como se evidencia en sus propias características, de poder examinar, determinar y controlar los FCE, se estaría controlando directamente toda la organización y creando la oportunidad para poder medir la efectividad, calidad y competitividad de los procesos que conforman su estructura, y sirviendo como base para una mejor planificación y una gestión adecuada.

Además, también es importante entender que al estar relacionados los FCE con la toma de decisiones claves en las organizaciones, éstos deben ser definidos y estudiados por todos y cada uno de los gerentes (y el personal relevante) de la organización, a fin de que pueda tenerse una adecuada alineación en su desarrollo.

2.3. Análisis de los FCE

El análisis de los Factores Críticos de Éxito, permite identificar aquellas áreas de la Organización, así como aquellos factores del entorno, cuyo funcionamiento adecuado o evolución favorable, permitirán la implantación con éxito de una estrategia determinada. Como consecuencia de la identificación de estas áreas internas o factores externos, se podrá proceder a una aplicación adecuada de los recursos de la organización, con el fin de conseguir la eficacia óptima de esta estrategia.

- Una actividad dentro de la Organización que se debe realizar con especial atención.
- Un suceso o eventualidad que ocurre en el entorno externo de la Organización y sobre el cual se puede tener o no control.
- Un área de la Organización cuyo funcionamiento debe situarse a un nivel competitivo con el entorno.

2.4. Procesos administrativos a los cuales apoya el método de gestión por factores críticos de éxito

De acuerdo al trabajo de Villegas, G. (2005), la aplicación o estudio de los factores críticos de éxito, pueden ser de gran utilidad para optimizar algunos procesos tales como:

- Benchmarking
- Planeación estratégica
- Estrategia para el desarrollo corporativo
- Formulación de la estrategia de negocio
- Apoyo en la Fase de Ejecución de la Estrategia
- Comunicación de prioridades gerenciales
- Diseño de sistemas de control
- Diseño de sistemas de medición del desempeño individual
- Definición de los requerimientos del sistema de información gerencial
- Procesos de reingeniería
- Reflexión prospectiva

2.5. Diferencia entre Factor de Éxito y Factor Crítico de Éxito

Es conveniente, para aclarar este concepto de los FCE, hacer la diferencia entre Factores de Éxito y Factores Críticos de Éxito, en referencia a lo citado en el trabajo de Alonso, V. (2010).

Un Factor de Éxito es algo que debe o no ocurrir, para conseguir un objetivo. Este Factor de Éxito se define como crítico, si su cumplimiento es absolutamente necesario para cumplir los objetivos de la Organización, por lo cual requiere una especial atención por parte de los órganos gestores, con el fin de asegurar que se dedican los mejores recursos a la ejecución o realización de dicho Factor de Éxito.

Se puede justificar el establecer esta diferencia entre Factores de Éxito (FE) y Factores Críticos de Éxito (FCE) por dos razones:

- Desde un punto de vista puramente metodológico, de aplicación de la técnica, es más efectivo el separar la consideración de todos los FE de la Organización, de la evaluación de cuáles son realmente FCE.
- Desde un punto de vista de eficacia dentro de la organización, la definición de un número demasiado elevado de FCE desvirtuaría el sentido de esta técnica.

Por último, se debe hacer énfasis en la diferencia existente entre Factores de Éxito y Objetivos de la Organización:

- Objetivos son los “fines” hacia los cuales se dirige el esfuerzo y el trabajo de la Organización.

- Factores de Éxito, y como consecuencia FCE, son los “medios” o requisitos que se deben cumplir para alcanzar los objetivos. Para cada objetivo se debe definir al menos un Factor de Éxito.

Esta distinción nos ayudará a la hora de delimitar y definir con claridad los objetivos (éstos serán importantes como un fin en sí mismos). Si consideramos un objetivo importante sólo como medio de conseguir otros objetivos, se considerará dicho objetivo como un Factor de Éxito.

2.6. Identificación y determinación de FCE

Como ya se ha explicado en apartados anteriores, la identificación y determinación de los FCE, es un punto bastante crucial a la hora de establecer la estrategia de una organización puesto que le permite valorar su entorno externo, su situación interna (identificando competencias y habilidades) y terminar por identificar las estrategias más apropiadas para alcanzar el éxito.

Además, de acuerdo a lo expresado por Fridolin Mbarga (1995), citado en Alonso, V. (2010), se pueden identificar cuatro enfoques de la dirección estratégica referidos a la identificación de FCE:

- **El enfoque atomístico:** Indica que los FCE no son generalizables debido a que son específicos de una unidad estratégica de negocio o porque son muy cambiantes en tiempo y espacio.
- **El enfoque universalista.** Indica que se deben identificar FCE aplicables en cualquier espacio y tiempo.

- **El enfoque de la estrategia genérica competitiva.** Indica que algunos FCE son comunes a varias unidades de negocio, si se encuentran persiguiendo un mismo tipo de ventaja competitiva a largo plazo.
- **El enfoque de las teorías de contingencia:** Indica que los FCE de una unidad estratégica de negocio están estrechamente ligados a factores de contingencia.

En la práctica lo usual, además de utilizar los enfoques mencionados, es determinar algunos FCE relevantes para la situación propia de la organización a partir del estudio de realidades o casos análogos, puesto que cada uno de estos últimos podría aportar algo, dependiendo de la similitud que presente con el contexto de quien realiza el estudio.

2.7. Procedimiento de definición de los factores críticos de éxito

A la hora de profundizar un poco en la identificación y definición de los Factores Críticos de Éxito de la organización, es necesario que los objetivos que persigue la misma estén claramente definidos, dado que su especificación servirá de base para el estudio de los FCE.

El análisis de los FCE corresponderá, por una parte, al equipo del proyecto, el cual recogerá información sobre la organización y sus objetivos mediante entrevistas con los gestores de la misma. Asimismo, como resultado de estas entrevistas, se obtendrá una

primera visión de los directivos acerca de los medios o requisitos para alcanzar estos objetivos. Estos requisitos permitirán obtener una lista inicial de los factores de éxito, la cual se depurará en etapas posteriores del análisis.

Todas las labores de depuración, refinamiento y consolidación de los FCE, han de realizarse de forma conjunta por el equipo del proyecto y los gestores de la organización. Para ello será conveniente realizar, más que entrevistas individuales, reuniones en grupo entre todos los gestores, dado que así se obtendrá un conjunto reducido de factores críticos de éxito desde una perspectiva global de la organización, obviando de este modo el peligro de una excesiva proliferación de FCE, ocasionada por una visión particular de los gestores de sus áreas concretas de responsabilidad dentro de la Organización.

El procedimiento para un análisis estructurado de los FCE constará de los siguientes pasos:

- 1) Elaborar una lista de los objetivos de la Organización.
- 2) Depurar esta lista de objetivos.
- 3) Identificar los factores de éxito.
- 4) Eliminar los factores de éxito no críticos.
- 5) Agrupar los factores de éxito de acuerdo con los objetivos.
- 6) Identificar los componentes de estos factores de éxito.
- 7) Seleccionar los factores críticos de éxito.
- 8) Finalizar el estudio de los factores críticos de éxito.

A continuación, se realizará un estudio detallado de estos pasos:

2.7.1. Elaborar una lista de los objetivos de la Organización

Se determinará la misión, metas y objetivos de la organización.

Es conveniente ser explícitos en la especificación de objetivos, intentando cuantificarlos en la medida de lo posible.

2.7.2. Depurar la lista de objetivos

En este paso se revisará la lista de objetivos obtenida en el paso anterior, para asegurar que dichos objetivos constituyen un fin en sí mismos y no meramente un medio para obtener otro objetivo de la lista, en cuyo caso se consideraría como un Factor de Éxito.

2.7.3. Identificar los factores de éxito

Teniendo en cuenta el concepto de Factor de Éxito, como medio necesario para alcanzar los objetivos especificados, se obtendrá una lista de factores de éxito para cada uno de dichos objetivos, contemplando tanto aquellos que dependen de la Organización, como aquellos externos que están fuera de su control (legislación, comportamiento de la economía, etc.).

2.7.4. Eliminar los factores de éxito no críticos

Se utilizarán en este punto diferentes criterios para eliminar los F.E., dependiendo de si los mismos están dentro o fuera del control de la Organización.

Como se ha dicho, esta selección será realizada mediante reuniones en grupo, por los responsables de la Organización.

Los criterios que se seguirán son:

- Factores de Éxito dentro del control de la Organización.
 - ¿Es el FE esencial para cumplir los objetivos?
 - ¿Requiere especial cuidado en su realización, es decir, recursos especialmente cualificados?

Si la respuesta a alguna de estas preguntas es “no”, se eliminará el FE de la tabla.

- Factores de Éxito fuera del control de la Organización.
 - ¿Es el FE esencial para cumplir los objetivos?
 - ¿Hay una probabilidad significativa de que el FE no ocurra?
 - Si no ocurre el FE ¿Podrían alterarse las estrategias con el fin de minimizar el impacto de dicho incumplimiento, suponiendo que hubiese suficiente tiempo disponible?

Si la respuesta a alguna de estas preguntas es “no”, se elimina el FE de la tabla. Esto se hace para no considerar aquellos FE que ocurrirán casi con toda seguridad (en caso de una respuesta negativa a la segunda pregunta), o aquellos FE cuyo no cumplimiento impide cualquier tipo de acción correctiva (en el caso de una respuesta negativa a la tercera pregunta).

2.7.5. Agrupar los Factores de Éxito de acuerdo con los objetivos

Este paso permite depurar la tabla, dado que al analizar cada objetivo por separado puede que los FE estén repetidos o sean sinónimos de un objetivo.

2.7.6. Identificar los componentes de estos Factores de Éxito

En este paso se analizan los Factores de Éxito para identificar lo que se debe hacer para conseguir cada uno de estos FE.

De la descomposición de los FE se pueden encontrar componentes que son verdaderamente críticos, mientras otros exigen menos esfuerzo o recursos.

El objetivo de este análisis es identificar de cinco a siete Factores de Éxito o componentes de estos factores que sean críticos, con el fin último de centrar el esfuerzo de la organización, en su consecución.

2.7.7. Seleccionar los Factores Críticos de Éxito

Se usarán los criterios de selección ya especificados en el paso 4 para los niveles más bajos de descomposición, con el objeto de obtener un número de FCE entre 5 y 7.

2.7.8. Finalizar el estudio de los Factores Críticos de Éxito

En este paso se obtiene una lista final que representa las áreas que son cruciales para el éxito de la organización, y donde la dirección debe enfocar su atención.

Para los FCE controlables por parte de los directivos, se deben asignar los recursos necesarios para garantizar su realización correcta, así como las herramientas e información necesarias para dicha

realización. Asimismo, se deben establecer procedimientos que permitan asegurar un seguimiento y retroalimentación sobre el grado de cumplimiento de dichos Factores Críticos.

Para aquellos FCE no controlables, son absolutamente necesarios procedimientos que permitan obtener información puntual sobre los mismos. Estos procedimientos proporcionan señales de aviso, de manera que se puedan definir e implantar planes de contingencia.

2.8. Fuentes de los FCE

Tanto en la revisión del trabajo de Alonso, V. (2010), así como en el de Villegas, G. (2005), se puede observar que los FCE tienen tres fuentes fundamentales, las cuales son:

- **Factores medioambientales o el ambiente que contiene a la empresa:** Las principales características de esta fuente de FCE son su amplitud y su capacidad de impacto puesto que, debido a que su alcance llega a trascender la frontera de la industria, el sector y la empresa; podría constituirse en una fuerza que no pueda controlarse de ninguna manera. Es aquí donde se encuentran los factores legales, ecológicos, tecnológicos, políticos, sociales y económicos que tienen su origen en el ámbito externo de la organización.

- **Factores industriales/sectoriales del sector en que se compete:** Los FCE de la industria/sector también se relacionan con el ambiente externo de la organización, pero sin embargo estos sí son un poco más controlables puesto que tienen un nexo directo con los recursos y habilidades de las organizaciones que operan dentro de este ámbito. Además, estos factores se constituyen como los más importantes en relación al éxito competitivo y económico de una industria/sector debido a que aquí se determinarán los soportes sobre los que una organización construye su estrategia.
- **Factores de la Organización:** Estos factores se encuentran instaurados a nivel de áreas administrativas formalmente constituidas, de funciones específicas de negocio y de individuos clave para el éxito de la estrategia, es decir, se encuentran dentro de la esfera de acción de la organización. Los FCE que se presentan en este ámbito, tienen la particularidad de ser únicos debido a que son determinados por la historia, localización, recursos, competencias, estrategia competitiva, entre otros aspectos de cada organización. Será muy poco probable que estos FCE puedan replicarse en otras entidades o que tengan el mismo impacto que en las originales.

2.9. Factores internos y externos en las IMFs

Es importante resaltar que cada tipo de empresa encuentra sus propios factores clave y que como bien se fue desarrollando en puntos anteriores básicamente éstos pueden converger tanto en factores internos como externos, misma forma en la que se desarrollan en el trabajo de Sainz, I. et al. (2013) para el caso de las IMFs de la siguiente manera:

2.9.1. Factores internos en las IMFs

Los factores internos siempre han sido un punto clave a la hora de estudiar el desarrollo de diferentes instituciones puesto que no solo son en ocasiones los más decisivos, sino que sobretodo son controlables por la propia organización.

Dentro de estos factores se pueden encontrar los siguientes en una IMF:

- **El tamaño de la IMF:** El que una IMF tenga un gran tamaño podría ser un reflejo de que desarrolla una buena gestión y que a su vez aplica de manera óptima buenas prácticas, o todo lo contrario si muestra un tamaño bastante reducido, determinando para el primer caso una imagen de éxito y para el segundo una de escaso crecimiento o fracaso.

- **El tamaño del préstamo:** El tamaño del préstamo se utiliza para medir el alcance de la IMF, es decir, cuanto menor sea el tamaño del préstamo menor será también el nivel de ingresos que posean los clientes de la entidad, puesto que el monto prestado siempre estará en función de la evaluación de la capacidad de pago del cliente. Sin embargo, cabe resaltar que para que una IMF entre en crisis por el impago de sus clientes, puede darse tanto si los préstamos son pequeños como si son grandes; de ser pequeños podría darse el caso de que solo se están atrayendo a clientes con niveles de ingresos muy bajos (lo cual termina por absorber toda idea de rentabilidad por los costos operacionales o similares), y de ser grandes, se presenta el riesgo de que las cuotas que el cliente deba cancelar se vuelvan impagables en algún momento.
- **El ratio de liquidez:** La liquidez en una IMF debe ser manejada con cuidado puesto que puede caerse en la mala práctica de tratar de incrementar las colocaciones crediticias simplemente por el hecho de querer de promover el crecimiento local o la cobertura de mercado.

El exceso de liquidez tiene una relación positiva con la probabilidad de crisis porque suele estar asociada a la relajación de los procesos de evaluación de los clientes, lo cual es peligroso porque no solo hay que colocar créditos sino también tener la certeza de que existe la posibilidad de recuperar ese dinero y que no pase todo a formar parte de la cartera de impagos.

- **El ratio de depósitos entre préstamos:** La cuantía de depósitos puede ser constituida como un problema si también se maneja de manera equivocada, si no se tienen depósitos no se podrán hacer préstamos (lo cual es una situación no muy atractiva para las IMFs), pero si por el contrario se tienen muchos depósitos, puede crearse la idea de que es posible conceder excesivas cantidades de préstamos (buscando buenos niveles de rentabilidad), quizás relajando la evaluación de clientes, generando una situación similar a la explicada en el punto anterior.
- **El tipo de interés:** Este aspecto es clave porque las IMFs se caracterizan por tener tasas elevadas y obviamente esto se relaciona de manera directa tanto con la oferta como con la demanda de los créditos. Si el tipo de interés es muy elevado puede que desanime a la población a obtener créditos amenazando la sostenibilidad operativa de la entidad, pero a su vez, podría representar un beneficio

colateral al solo atraer a quienes pueden cumplir realmente con esas obligaciones sin caer en impago y disminuyendo a la probabilidad de fracaso.

- **El ratio prestatarios entre número de empleados:** La cantidad de trabajo y la cantidad de personal que se tiene para poder realizarlo, son variables importantes a la hora de verificar si una organización está siendo eficiente o no. En el caso de las IMFs, se puede esperar una probabilidad positiva de crisis si en cuanto más aumenta la carga de trabajo, y por ende la saturación de cada colaborador, se relajan los procesos (de la evaluación del perfil del cliente por ejemplo), simplemente por tratar de cumplir con realizar más actividades en el mismo lapso de tiempo. Esta relación no debe constituirse en una probabilidad directa de fracaso.
- **La rentabilidad de sus activos:** La rentabilidad de los activos de las IMFs, se verá determinada por la generación de menores tasas de impago en consecuencia directa de la aplicación de buenas prácticas y de su nivel de adaptación al mercado. Un elevado índice dará muestra de una buena gestión así como de un probable crecimiento.

2.9.2. El proceso administrativo

Como bien se menciona dentro de algunos de los diferentes aspectos del apartado anterior, la gestión también es un factor clave a la hora de determinar el éxito o fracaso de una IMF, por lo que, para poder abordarla, tomaremos como referencia la teoría del proceso administrativo.

Münch, L. (2007), define este proceso como “una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o cualquier otra persona, manejar eficazmente una organización, y que consiste en estudiar la administración como un proceso integrado por varias etapas”, mismas que de aplicarse de manera ordenada y correctamente, pueden generar grandes beneficios para todas las partes interesadas así como un ambiente controlado y sostenible de crecimiento.

Cuando se aplica esta metodología para administrar organizaciones, se pueden identificar dos fases en particular, una estructural o también llamada mecánica (se considera la orientación, rumbo y estructuración del trabajo) y otra operativa o también llamada dinámica (considerando la ejecución de actividades).

El modelo más utilizado dentro de esta teoría, contiene un proceso determinado por cinco etapas las cuales pueden observarse en la siguiente tabla:

Tabla N° 04. Clasificación de los microcréditos

Etapas	Procesos asociados
<p>Planeación: Es la fase en la que se busca la determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la empresa, los resultados que se pretenden obtener, las formas de reducir los niveles de riesgos e incertidumbre, los planes para enfrentar posibles contingencias y las estrategias para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Filosofía • Valores • Visión y misión • Propósitos • Premisas • Investigación • Objetivos • Estrategias • Políticas • Programas
<p>Organización: Es la fase que consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas para que se pueda realizar el trabajo eficientemente eliminando la duplicidad de funciones e incrementando la productividad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • División del trabajo • Jerarquización • Departamentalización • Descripción de funciones • Coordinación
<p>Integración: La integración es la fase a través de la cual se eligen y obtienen los recursos materiales, humanos, tecnológicos y financieros necesarios, para ejecutar los planes previamente estructurados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de necesidades y requerimientos de recursos • Determinación de fuentes de abastecimiento • Elección de proveedores • Selección de recursos de acuerdo a estándares
<p>Dirección: Es la ejecución de todo lo previsto mediante la conducción y orientación de los recursos, el ejercicio del liderazgo, la toma de decisiones, y la guía del personal hacia el logro de la misión y visión de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones • Motivación • Supervisión • Comunicación • Liderazgo
<p>Control: Es la fase a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos y comprobar la efectividad de la gestión, con el objeto de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones en busca de asegurar la calidad y proteger los activos de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de estándares • Medición • Corrección • Retroalimentación

Fuente: Adaptado de Münch, L. (2007)

Elaboración: Propia

2.9.3. El Cuadro de mando integral o Balanced Scorecard (BSC)

El BSC, tal como lo menciona Sánchez, F. (2010), se define como un modelo de gestión que traduce las estrategias de la organización en objetivos que estén relacionados entre sí, que puedan ser medidos a través de indicadores y que estén ligados a planes de acción que propicien el alineamiento del comportamiento de todos los miembros de la organización. Es decir, sirve para mejorar la relación entre las personas y la misión de una empresa, permitiendo que canalicen sus energías, habilidades y conocimiento para alcanzar de manera continua las metas estratégicas establecidas.

El proceso de diseño del BSC inicia con la definición de aspectos clave tales como la visión, la misión y los valores de la organización, para luego de ello desarrollar la estrategia y poder representarla en un mapa estratégico a través de las perspectivas financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Los beneficios que pueden derivarse de la puesta en marcha de un BSC, según el trabajo de Alvarez, M.; Chavez, M. & Moreno, S. (s.f.), son los siguientes:

- Se logra una alineación de todos los colaboradores hacia la visión de la organización.

- Se mejora la comunicación hacia todo el personal tanto de los objetivos, así como de su cumplimiento.
- Se establece un mecanismo de redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Se concreta una traducción de la visión y de la estrategia en acción a través de planes específicos.
- Se orientan los esfuerzos de la organización hacia la creación de valor.
- Se establecen mecanismos y canales estructurados que mejoran la integración de la información de las diferentes áreas de negocio.
- Se mejora la capacidad de análisis y de la toma de decisiones a lo largo de las cadenas de mando de las organizaciones.

Además, por otro lado, Amaru, A. (2009) señala que el cuadro de mando integral es una de las herramientas que intenta ofrecer un panorama general de los indicadores de desempeño o factores críticos de éxito de una organización, constituyéndose por ende como un medio de retroalimentación sobre su propio desempeño global y que resulta en un informe producido por el sistema de control para poder evaluar la situación de una organización de cualquier tipo.

Existen diferentes maneras de estructurar el cuadro de mando, como por ejemplo el método Du Pont (evaluación de desempeño basada en el beneficio económico); el modelo de las áreas funcionales de la empresa, y el modelo del cuadro de mando balanceado y el cuadro de mando integral (CMI).

Esta técnica, propicia el establecimiento de un marco para describir y comunicar las estrategias de manera clara y coherente, concentrándose en cuatro importantes dimensiones (también llamadas perspectivas), relacionadas al desempeño de la empresa, pudiendo ser divididas en medidas más específicas o inclusive fragmentarse finalmente en indicadores. Estas perspectivas de acuerdo al trabajo de Alveiro, C. (2011), consisten en lo siguiente:

- **Perspectiva financiera:** Responde a la pregunta: ¿Cómo atendemos los intereses de los accionistas? Esta perspectiva se orienta a los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros relacionándose por lo general con la rentabilidad, el crecimiento y el valor de las acciones. Entre los indicadores que pueden considerarse dentro de este ámbito se encuentran por ejemplo: la rentabilidad de la inversión, el valor para los accionistas, la inversión en activos fijos, las ventas, el crecimiento de los ingresos, los costos unitarios, entre otros; midiendo así la creación de valor para la organización.

- **Perspectiva del cliente:** Responde a la pregunta: ¿Cómo nos percibe el cliente? Esta perspectiva da respuesta a las expectativas y esperanzas del cliente además de que permite reconocer el posicionamiento que tiene la organización en el mercado, identificando los segmentos objetivos y definiendo la proposición de valor para los mismos. Entre los indicadores que pueden considerarse dentro de este punto se encuentran por ejemplo: la satisfacción del cliente, la retención de clientes antiguos, la captación de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente, la participación de mercado, entre otros.
- **Perspectiva interna:** Responde a la pregunta: ¿En qué procesos necesitamos ser eficientes? Dentro de esta perspectiva se tratan de identificar aquellos procesos internos que impactarían de manera más relevante en la satisfacción tanto de los clientes como de los accionistas. Algunos de los indicadores que se pueden considerar dentro de este punto son por ejemplo: la productividad, calidad e innovación de productos y servicios. Por lo general, esta perspectiva se desarrolla después de la definición de la financiera y la de los clientes puesto que contribuye con ambas en la medida en que se cumplan con los indicadores de satisfacción del cliente y cobertura de mercado,

resultando por ende en mayores ingresos, reducción de costos e incremento en la rentabilidad.

- **Perspectiva de la innovación y el aprendizaje organizacional:** Responde a la pregunta: ¿Cómo podemos seguir mejorando y creando valor agregado? Esta perspectiva está orientada hacia los objetivos e indicadores relacionados con la formación y el crecimiento de una organización, haciendo hincapié en que ambos proceden principalmente de las personas, los sistemas y los procesos. Cabe resaltar que, es en este ámbito en el que se puede ver reflejada la capacidad de adaptación a nuevas realidades y/o cambios que se puedan presentar y que nos dice que el éxito organizacional puede estar medido tanto en función de la inversión en nuevas tecnologías como también en el establecimiento de una cultura de aprendizaje continuo. Los objetivos de esta perspectiva identifican al capital humano, los diversos sistemas y el clima organizacional, como apoyo para los procesos de creación de valor, teniendo como indicadores a por ejemplo: el desarrollo de competencias clave, la retención de personal clave, la satisfacción del personal, el clima organizacional, entre otros.

2.9.4. Factores externos en las IMFs

El contexto en el que se halla una IMF se considera un ámbito de estudio sumamente importante a la hora de determinar su éxito o fracaso, puesto que ello no solo depende de las decisiones internas que se puedan tomar sino también de todo aquello que coexiste con esta entidad y que la puede afectar.

Para poder hacer mención a estos factores, se tomará como referencia el trabajo de Vanroose & D'Espallier, (2013); Ahlin et al., (2011); Chen et al., (2010); Reille, (2009); y Patten et al., (2001), citado por Sainz, I. et al. (2013), en el que se termina por establecer que es necesario tener en cuenta tanto variables macroeconómicas así como también variables institucionales dentro de este estudio.

Las variables macroeconómicas pueden ser:

- **La región geográfica:** Las características de cada IMF pueden variar en función a la ubicación que tengan en determinados territorios geográficos, pudiendo esta misma afectar a por ejemplo indicadores tales como los vencimientos, el préstamo promedio, el margen sobre beneficio, el número de prestatarios por institución y el porcentaje de mujeres que participan del sistema financiero.

Lógicamente si una microfinanciera se encuentra establecida en una ciudad pequeña con actividades netamente de producción agrícola o artesanal, estará expuesta a un contexto totalmente diferente a que si se encontrara ubicada en una zona más desarrollada e industrializada.

- **El crecimiento de la economía:** El crecimiento o avance de una economía, suele estar positivamente relacionada con indicadores tanto de progreso como de reducción de las tasas de impago, condiciones en las que pueden verse muy favorecidos aspectos como el crecimiento de factores institucionales, tecnológicos o de desarrollo, puesto que los clientes de las IMFs se encuentran en una posición más sólida y sostenible, y transmiten la misma hacia sus proveedores de servicios financieros.
- **Los flujos de remesas:** Si bien los ingresos obtenidos a partir de actividades productivas desarrolladas por la población de cierta zona, conforman su nivel de ingresos o situación económica, en algunos casos existen hogares que reciben remesas y que por ende poseen una mayor renta para poder amortizar los pagos de sus microcréditos. Este tipo de situación puede constituirse en una variable que logre reducir la capacidad de impago de algunos clientes de las IMFs y que propicie un panorama de sostenibilidad y crecimiento en su conjunto.

Las variables institucionales, pueden ser:

- **El nivel de competencia en el sector de microfinanzas:** El sector microfinanciero, es un segmento que por su misma condición de representar una oportunidad de desarrollo, no cuenta con grandes barreras de entrada y es por esta razón que puede darse el caso de que se cree una gran oferta de servicios de diferentes IMFs y esta competencia haga que los clientes rompan el principio de mantener la fidelidad a una misma entidad, o que se empiecen a otorgar créditos individuales por diferentes montos pasando por encima de las políticas de crédito o la capacidad de pago de los clientes, pudiendo caer en una gran ola de morosidad.
- **El grado de profundidad del sector financiero:** La profundidad del sistema financiero o de la banca tradicional puede tener una fuerte influencia en el sector de las microfinanzas puesto que, si bien deberían ser sectores complementarios, es decir, atender a la población desde diferentes enfoques y contribuir a promover incentivos para mantener buenos historiales de crédito y poder avanzar en su desarrollo, en algunos casos podrían entrar en competencia y por esta misma condición empezar a otorgar créditos con menores restricciones y por mayores montos, lo cual aumentaría el endeudamiento de los clientes y probablemente también la tasa de impago.

- **La estabilidad política:** Si bien la estabilidad política puede traer beneficios tales como la sensación de un panorama de seguridad y progreso para la población, este contexto no siempre es del todo beneficioso para las IMFs, puesto que podrían aumentar las tasas de impago por el hecho de que un buen gobierno con buenas regulaciones, conllevaría a que se den mayores costes de operación en los servicios financieros, se incrementen los tipos de interés para cubrir los mismos y, finalmente, esto afecte de manera directa en la capacidad de pago de los clientes. Por otro lado, también podría darse el caso de que una mayor estabilidad política cree en la población un sentido de mayor independencia y empiecen a buscar financiamiento fuera de las IMFs y estas terminen por perder clientes de manera inevitable.
- **La ausencia de corrupción:** El tópico de la corrupción es un tema bastante asociado a la estabilidad política; en este sentido si se presentase un escenario donde ambos aspectos tengan un panorama negativo, esto podría conllevar a que se vean recortados los horizontes de planificación de los prestatarios, se den menores niveles de adhesión a las políticas de préstamos de las IMFs por parte de los mismos, y además se vean afectadas tanto su habilidad como su capacidad de repago en general.

- **La cobertura del buró privado de crédito:** Un Buró de crédito sistematiza toda la información individualizada relevante que permita establecer el perfil de comportamiento del cliente del sistema financiero (Perea, H.; Tuesta, D. & Ugarte, A. - BBVA Research, 2012). Esta información juega un papel muy importante dentro del sector de las microfinanzas puesto que un buen sistema que promueva el intercambio adecuado de la misma, mejoraría la tasa de impagos y la relación entre la entidad prestamista y los prestatarios. Si la IMF tarda mucho en poder acceder a la información del prestatario el sistema microfinanciero termina por ser totalmente ineficaz, pero si se tiene un sistema de información bien diseñado, este inclusive puede crear indirectamente incentivos para el pago de las obligaciones de los prestatarios, puesto que tendrán total conocimiento de su condición en general.
- **El índice de fortaleza de los derechos legales del crédito:** De acuerdo a la definición brindada por el Banco mundial, este índice, que se determina a partir de un cuestionario aplicado a abogados financieros y cuyos resultados son verificados mediante el análisis de las leyes y regulaciones sobre garantías mobiliarias y quiebra, mide el grado en que se protegen los derechos de prestatarios y

prestamistas, con la finalidad única de poder facilitar el crédito.

Por ende, de no existir un entorno adecuado para la protección de los intereses de ambas partes, el sector no podrá desarrollar sus actividades de manera óptima y no se generará el crecimiento deseado.

2.9.5. El análisis PEST

En el trabajo de Chapman, A. (s.f.), se define el análisis PEST como “una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio”. Cuando se habla de este tipo de análisis, es importante mencionar que los factores externos que se estudian, por lo general, se encuentran fuera del control de la organización y se presentan en ocasiones como oportunidades y a la vez como amenazas. Es así, que el análisis PEST, se desglosa en factores Políticos-legales, Económicos, Sociales/demográficos, y Tecnológicos; mismos que se describen en López, G. (2015), de la siguiente manera:

- **Factores Políticos:** Las regulaciones y los procesos políticos en general, pueden tener una fuerte influencia sobre los sectores que se encuentran dentro de su competencia. Cuando un gobierno impone o modifica una ley, este cambio podría significar el hecho de que algunas

empresas se vean obligadas también a cambiar toda su modalidad de operación o inclusive a cerrar, o todo lo contrario.

Aquí podemos considerar variables como por ejemplo, la normativa y protección medioambiental, las políticas fiscales, la normatividad sobre comercio internacional y restricciones a éste, la legislación sobre cumplimiento de contratos y protección de los consumidores, la legislación en materia de empleo, entre otros.

- **Factores Económicos:** Dentro de los factores económicos, es importante que cada empresa pueda identificar de manera oportuna todos aquellos que puedan tener una influencia, tanto positiva como negativa, sobre la evolución del sector en el que operan, ya que no todos van a tener el mismo grado de impacto o importancia. Aquí se pueden encontrar variables como por ejemplo el crecimiento económico, los tipos de interés y políticas monetarias, el gasto público, las políticas en materia de desempleo, la tributación, los tipos de cambio, entre otros.
- **Factores Sociales y Demográficos:** Los aspectos demográficos son los más fáciles de entender y cuantificar a la hora de realizar un análisis del entorno puesto que, se incluyen elementos tales como la edad de la población, su

distribución geográfica, niveles de riqueza, la composición étnica o la disparidad en el nivel de ingresos.

Cualquier cambio que se de en esas variables o como por ejemplo en aspectos relacionados a la movilidad laboral y social, cambios en el estilo de vida, educación, salud, bienestar, seguridad o actitudes respecto al trabajo, entre otros, pueden significar una gran modificación del contexto en el que las organizaciones operan, obligándolas a tener que adaptarse.

- **Factores Tecnológicos:** El impacto de estos factores está relacionado al hecho de que los cambios que se dan en el ámbito tecnológico, suelen generar a su vez cambios en los procesos y productos que las organizaciones desarrollan, e inclusive las innovaciones pueden crear nuevos sectores y/o llegar a alterar los límites en los existentes. Algunas variables que pueden tenerse en cuenta dentro de estos factores son por ejemplo el gasto en investigación y desarrollo, la prioridad otorgada por la industria a los avances, las nuevas invenciones, la tasa de transferencia tecnológica, el ciclo de vida y velocidad de la obsolescencia, los usos y costos de la energía, los cambios en Internet, entre otros.

En algunos casos se suele tomar la denominación de análisis PEST bajo la de análisis PESTEL (sumando los aspectos Ecológicos y Legales), puesto que algunos estudiosos consideran que deberían tener una cabida totalmente individual.

2.9.6. Las cinco fuerzas de Porter

Dentro del estudio de los factores externos, puede tomarse en cuenta también el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter como parte de un análisis del entorno específico. Este modelo, de acuerdo a lo expuesto en el trabajo de Ortega, P. (2014), ha sido la herramienta analítica más utilizada para examinar el entorno competitivo puesto que permite conocer el grado de competencia que existe en una industria o sector, de manera que pueda servir de base para formular estrategias destinadas a aprovechar oportunidades y/o a enfrentar las amenazas.

Las cinco fuerzas que esta herramienta considera de acuerdo a lo desarrollado en el trabajo de Baena, E.; Jairo, J. & Montoya, O. (2003), son:

1. Amenaza de entrada de los competidores potenciales:

Cuando se trata del ingreso de nuevos competidores a un determinado sector, esto depende del tipo y nivel de barreras que puedan dificultar su entrada (entendiendo que una barrera de entrada es cualquier mecanismo por el que los nuevos competidores no pueden obtener una rentabilidad esperada mayor a la que ya tienen los competidores actuales), pero es lógico pensar que si empiezan a ingresar grandes cantidades de competidores por alguna razón, como el potencial de generar elevados beneficios producto de la operación, la capacidad productiva del sector aumentará y la rentabilidad disminuirá. Algunas de las barreras de entrada más comunes aquí son por ejemplo las economías de escala, los requisitos de capital, el acceso a insumos, el acceso a canales de distribución, la identificación de marca, la diferenciación del producto, las barreras gubernamentales, entre otros.

2. Competidores existentes: La competencia existente dentro de un sector y la dinámica que gira alrededor de la misma, se constituyen como el elemento más importante del modelo de Porter puesto que, es aquí en donde las empresas aplican sus estrategias con el único objetivo de poder fortalecer y proteger su posicionamiento en el mercado a costa de sus rivales.

Los principales factores que contribuyen a incrementar la rivalidad entre los competidores son por ejemplo, la concentración, la diversidad de los competidores, los costos fijos elevados, la diferenciación entre los productos, los costos de cambio, los grupos empresariales, el crecimiento de la demanda, el equilibrio entre capacidad y producción, entre otros.

3. Productos sustitutos como amenaza: Los bienes sustitutos se constituyen como una amenaza puesto que son aquellos desarrollados con la finalidad de satisfacer las mismas necesidades que los productos existentes pero a un precio menor, con mayor rendimiento y calidad superior. Dentro de este concepto, es común encontrar que empresas de diferentes rubros puedan constituirse como competencia, debido a que sus productos cumplen con esta condición. De manera más específica, los factores que permiten saber si realmente constituyen una amenaza son por ejemplo, la disponibilidad de sustitutos en el mercado, el precio relativo entre el producto ofrecido y el sustituto, el rendimiento y calidad comparadas entre ambos, los costos de cambio para el cliente, entre otros.

- 4. Poder de negociación de los clientes:** Cuando se habla del poder de negociación que tienen los clientes, como producto de la competencia en un sector industrial, deben tenerse bastante en cuenta todos los aspectos relacionados con la sensibilidad al precio además de algunos factores directamente relacionados con la concentración de clientes, el volumen de compra, la diferenciación, la identificación de la marca, los productos sustitutos, entre otros.
- 5. Poder de negociación de los proveedores:** Cuando se habla del sector de los proveedores uno de los aspectos que deben tomarse en cuenta, es el poder de negociación que ostentan con respecto a aquellos que les suministran insumos para que puedan desarrollar los productos que ofertarán a otras organizaciones. Aquí, si el producto que ofrecen es estándar y puede obtenerse con facilidad, el comprador estará en una buena posición para elegir, pero si por el contrario, el proveedor estuviese en una posición ventajosa sería debido a que el producto que ofrece escasea. Las variables más relevantes de esta fuerza son por ejemplo la concentración de proveedores, la importancia del volumen para los proveedores, la diferenciación de insumos, los costos de cambio, la disponibilidad de insumos sustitutos, la integración hacia adelante, entre otros.

En resumen, el análisis a partir de este modelo servirá para poder establecer cuál es el escenario en el que se encuentra un determinado sector y cuáles podrían ser los escenarios de acuerdo a la intensidad de cada una de las fuerzas, puesto que cabe mencionar, que cuanto más poderosas sean las cinco fuerzas, la posibilidad de obtener beneficios elevados irá disminuyendo.

CAPITULO III
MARCO REFERENCIAL

INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se desarrollan los antecedentes y el contexto en el que se desenvuelve el sector microfinanciero en el Perú y la región de Tacna. Para lo cual se presentan las principales características del entorno de este sector, el marco regulatorio sobre el que se desarrolla el ejercicio de las empresas pertenecientes al mismo, algunos de los aspectos generales de la ASOMIF, y los indicadores del sector con respecto a la Región de Tacna.

1. EL SECTOR FINANCIERO Y LAS MICROFINANZAS

Al hablar del aspecto de las microfinanzas, debe recordarse que éstas están relacionadas a las actividades desarrolladas por instituciones del sector financiero que buscan alcanzar a la población de escasos recursos quienes, en la mayoría de los casos, son excluidos del sistema tradicional por no cumplir con requisitos o características, y ser considerados de alto riesgo.

Por suerte el Perú lleva varios años ocupando los primeros puestos dentro de algunos de los rankings relacionados al desarrollo de las microfinanzas y la inclusión financiera como por ejemplo cuando alcanzó 82,5/100 en el puntaje general del estudio denominado “Microscopio global sobre el entorno de negocios para las microfinanzas”, elaborado por The Economist Intelligence Unit, en el año 2013, ocupando el primer lugar a nivel mundial, y que no obstante en el informe del mismo ranking elaborado para el 2014 obtuvo un puntaje total de 87/100, ocupando la misma posición.

Dentro de los indicadores de estos estudios se incluyen temas como por ejemplo, el apoyo del gobierno a la inclusión financiera, la regulación y supervisión de actividades de captación de depósitos, la regulación de pagos electrónicos, las reglas de conducta de mercado, los mecanismos de reclamación y operación de los mecanismos de resolución de controversias, entre otros; lo que permite ver que efectivamente el Perú podría estar atacando todos los puntos necesarios de la manera más óptima en aras de

poder generar un contexto de desarrollo para la población, el sector y el país.

Además, al hacer una revisión del informe del 2013, antes mencionado, y pudiendo rescatar algunos aspectos contemplados en el trabajo de Mendiola, A., et al. (2015), se logran identificar algunos aspectos que pueden tomarse como las razones que se cree juegan un papel importante dentro de este desarrollo, tales como:

- La generación de un entorno regulatorio adecuado que crea competencia y sigue haciendo bajar las tasas de interés y creando presiones sobre la rentabilidad en beneficio de los clientes.
- La implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).
- La supervisión de la cartera de micropréstamos por parte de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS)
- Los altos niveles de transparencia en lo que se refiere a temas relacionados con las tasas de interés, los estados financieros, mecanismos de resolución de conflictos u otros; haciendo todo de carácter público puesto que la SBS se encarga de hacer un seguimiento de toda la información y de difundirla a través de Internet u otros medios de comunicación, como los periódicos por ejemplo.
- Un mercado innovador e imparcial promovido por la intervención de la SBS, así como la existencia de sólidas centrales de riesgo que operan a nivel nacional.

- La promulgación en 2013 de la Ley No. 29985 que regula el dinero electrónico como instrumento de inclusión financiera, siendo el Perú el primer país en desarrollar este ámbito con dicha orientación.
- Un mayor avance en las medidas de protección a los clientes no solo enfocándose en la implementación de buenas prácticas sino también haciendo un fuerte hincapié en la educación de los clientes, a fin de que entiendan conceptos financieros, se incremente su cultura y además también conozcan sus derechos.

2. DIVISIÓN DEL SECTOR FINANCIERO EN EL PERÚ

El sector financiero en el Perú cuenta con una estructura general establecida por el tipo de empresa que se encuentra participando dentro del sistema, tal como puede observarse en la siguiente tabla elaborada por la SBS:

Tabla N° 05. Estructura del Sistema Financiero en el Perú

diciembre 2016	Número de Empresas	Activos		Créditos		Depósitos	
		Monto (Miles S/.)	%	Monto (Miles S/.)	%	Monto (Miles S/.)	%
Banca Múltiple	16	355 666 412	84,0	235 371 431	86,6	210 201 236	82,0
Empresas Financieras	11	11 980 631	2,8	10 044 961	3,7	5 553 388	2,2
Cajas municipales (CM)	12	21 440 568	5,1	17 176 096	6,3	16 749 528	6,5
Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)	6	1 369 071	0,3	1 064 152	0,4	623 730	0,2
Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (EDPYME)	10	1 802 780	0,4	1 624 686	0,6	-	-
Empresas de Arrendamiento Financiero	2	409 371	0,1	343 720	0,1	-	-
Banco de la Nación ^{1/}	1	28 499 653	6,7	4 365 968	1,6	23 173 746	9,0
Banco Agropecuario (Agrobanco) ^{2/}	1	2 378 546	0,6	1 680 733	0,6	-	-
		423 547 032	100	271 671 746	100	256 301 628	100

Fuente: Balance de Comprobación

^{1/}No considera los créditos soberanos, a empresas del Sistema Financiero y a entidades del sector público.

^{2/}No considera los créditos a las demás empresas del Sistema Financiero.

Fuente: Carpeta de Información del Sistema Financiero-Cuadros Estadísticos (2016).
Superintendencia de banca, seguros y AFP

Dentro de esta estructura se muestran diversas entidades que se diferencian principalmente por su tamaño, tipos de clientes, tipos de servicios y/o su enfoque dentro del sistema.

Sin embargo, este estudio se centra en aquellas que pertenecen al sector microfinanciero, el cual abarca principalmente a las Empresas Financieras, Cajas Municipales, Cajas rurales de ahorro y crédito, las Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (EDPYME), y MiBanco dentro de la categoría de Banca Múltiple.

Para poder hacer énfasis en el análisis del ejercicio de las mismas se toma como referencia el Informe sectorial desarrollado por Jasui, M. (2016), en el que se tocan algunos puntos importantes con respecto al sector microfinanciero, contemplados a la fecha del mes de junio del mismo año, tales como:

Activos

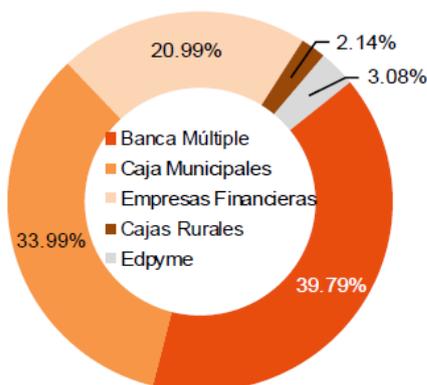
- Los activos totales de las empresas especializadas en el ámbito de las microfinanzas ascendieron a un total de S/. 44,784.88 MM.
- El segmento de las CMAC's es el principal aportador del sector, seguido de las Empresas financieras en un segundo lugar.
- Mibanco, Edypmes y las CRAC's, cada una por individual, participan con un total de activos por S/. 10,792.52 MM, S/. 1,608.14 MM y S/. 1,249.78 MM, respectivamente.

Colocaciones

- Las colocaciones de las entidades del sector microfinanciero ascendieron a un total de S/. 35,396.28 MM.
- Se vio un aumento considerable en los créditos para consumo y pequeñas empresas.
- De los S/. 35,396.28 MM desembolsados, el 39.15% corresponde al segmento de pequeñas empresas, el 23.35% al de microempresas, el 24.59% para créditos de consumo, el 5.04% a créditos hipotecarios para viviendas y 6.60% para las medianas empresas.
- Los desembolsos al segmento PYME por parte de las microfinancieras (incluyendo a Mibanco) sumaron un total de S/.22,122.42 MM. De este monto, las CMACs participaron como la principal fuente de financiamiento con S/. 9,392.13 MM (42.46% del total), le sigue Mibanco con S/. 6,896.17 MM (31.17%), las Financieras con S/. 4,679.54 MM (21.15%), y finalmente las CRACs y las EDPYMES que participaron con S/. 757.72 MM (1.79%) y S/. 396.86 MM (3.43%), respectivamente.
- Sin embargo si se considerase a todo el sistema financiero, las colocaciones al segmento PYME se compondrían tal como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 03. Colocaciones a pequeñas empresas y microempresas a junio de 2016

COMPOSICIÓN DE LAS COLOCACIONES A PEQUEÑAS Y MICROEMPRESAS A JUNIO 2016 (%)



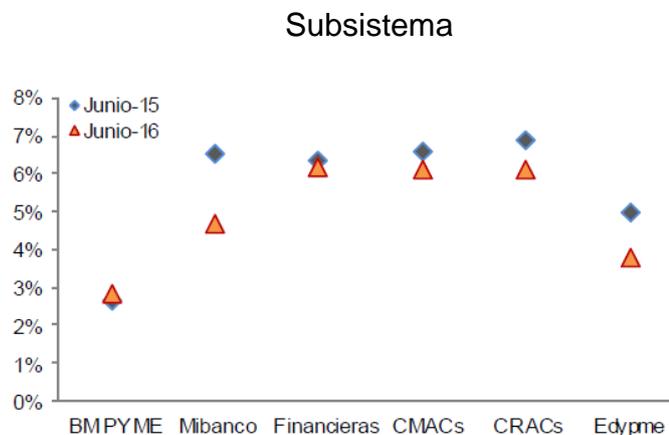
Fuente: Informe Sectorial, Perú: Sector Financiero - Informe a junio 2016.

Elaboración: Mauricio Jasauí – Pacific Credit Rating.

Morosidad

- La morosidad promedio del sector microfinanciero, incluyendo Mibanco, se situó alrededor de un nivel de 5.68% mostrando una reducción con respecto al 6.50% que se presentó en el 2015.
- Los segmentos con mayor morosidad fueron el de las CMACs y las CRACs, con 6.16% cada uno, debido al sobreendeudamiento del segmento PYME, lo que tiene su origen en la mayor competencia que se presenta en el sector microfinanciero así como al mayor riesgo que implica invertir en un contexto caracterizado por clientes con menores ingresos y escasa cultura financiera.
- El segmento de las Edpyme, fue el que presentó los menores niveles de morosidad tal como puede observarse en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 04. Evolución interanual de la tasa de morosidad por



Fuente: Informe Sectorial, Perú: Sector Financiero - Informe a junio 2016.

Elaboración: Mauricio Jasai – Pacific Credit Rating.

Depósitos

- Las entidades microfinancieras anotaron un total de obligaciones con el público por un monto de S/. 26,626.50 MM (+14.31%).
- Las mayores captaciones estuvieron precedidas por parte de las CMACs, especialmente por la CMAC Arequipa y la CMAC Huancayo.
- Mibanco mostró un importante aumento de 21.30%, resaltando que este escenario se presentó debido a que absorbió a la Financiera Edyficar.
- Las empresas financieras anotaron un crecimiento en sus captaciones con un aumento de 25.12% y las CRACs disminuyeron sus obligaciones en 52.46%.

- Debido al mayor riesgo operacional y su cartera atrasada, las CRACs y CMACs, han venido mostrando reducciones en las tasas pasivas sobre todo para depósitos a plazo y CTS, lo cual, si bien desanima a los ahorristas, aún sigue siendo más atractivo para los mismos que las opciones dentro de la banca múltiple.

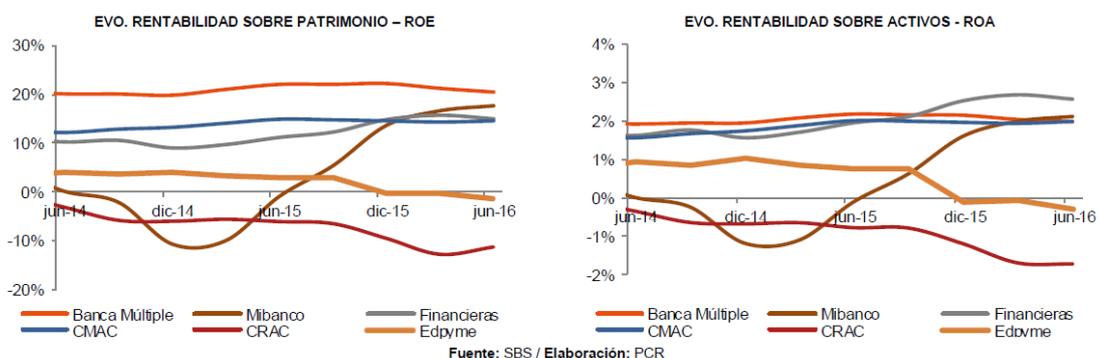
Dolarización y Liquidez

- Las empresas del sector Microfinanciero, por su misma naturaleza y enfoque de negocios, presentan una exposición considerablemente más baja al riesgo cambiario que las de la Banca Múltiple.
- El sector microfinanciero registra activos y pasivos en moneda extranjera por S/. 4,785.81 MM y S/. 4,977.61 MM, respectivamente, representando el 10.69% y 13.04% de los activos y pasivos totales.
- Dentro de las diferentes entidades microfinancieras, las Edypmes han demostrado ser las entidades microfinancieras más dolarizadas pues sus activos y pasivos en moneda extranjera (ME), representaron el 15.53% y 19.05%, respectivamente.

Rentabilidad

- En cuanto a rentabilidad de las empresas del sector microfinanciero, puede resaltarse que en el primer lugar se encuentra Mibanco registrando un ROE de 17.77%, en segundo lugar se ubican las Financieras con un 14.97%, en tercer lugar las CMAC's con un 14.52%, y finalmente, con un ROE negativo se encuentran las Edypmes y las CRAC's registrando un -1.27% y un -11.42%, respectivamente.
- Con respecto al ROA, las Financieras, CMAC's y Mibanco anotaron 2.56%, 1.99% y 2.14% respectivamente, mientras que al igual que con el ROE, las Edypmes (-0.30%) y las CRACs (-1.73%) terminaron con resultados negativos.
- La evolución comparativa de del ROE y el ROA por cada tipo de empresa se muestran en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 05. Evolución de la rentabilidad (ROE y ROA) por tipo de empresa dentro del sector financiero



Fuente: Informe Sectorial, Perú: Sector Financiero - Informe a junio 2016.

Elaboración: Mauricio Jasauí – Pacific Credit Rating.

Concentración bancaria

- En el caso de las CMAC´s, la Caja Arequipa (22.34%), Caja Huancayo (14.05%), Caja Piura (14.02%), Caja Sullana (13.87%) y Caja Cusco (11.76%) concentraron el 76.04% del total de las colocaciones de su respectivo sector.
- Mibanco como banco especialista en microcréditos posee el 45.32% de las colocaciones del sector.
- En el segmento de las CRAC´s, la que posee la mayor participación con un total de 55.73% es CRAC Raíz, seguida de CRAC Los Andes y CRAC Prymera, con una participación de 16.90% y 12.58%, respectivamente.
- En el segmento de las Empresas Financieras se mantiene una alta concentración con la participación de Crediscotia Financiera, Financiera Confianza y Compartamos Financiera, contando con un 35.70%, 15.90% y 11.59%, respectivamente.
- Las Edpymes poseen una concentración un poco más moderada, destacando por su participación Santander (28.13%), BBVA Consumer Finance (16.74%), Acceso Crediticio (13.94%) y Micasita (11.64%).

Finalmente, y de acuerdo a la información publicada con respecto al año 2016 en el portal web de la ASOMIF (www.asomifperu.com), se pueden también resaltar los siguientes datos:

- El crédito promedio microempresa fue S/ 4,324.

- El número de deudores de créditos al mes de noviembre 2016 creció 11.94%, sumando así un total de 445,648 nuevos clientes.
- El mercado microfinanciero lo lideran principalmente las Financieras puesto que concentran el 47.78% del total de clientes así como las Cajas Municipales que concentran el 32.57%, un valor también bastante representativo.
- La estructura de los depósitos de las instituciones microfinancieras está conformada por Depósito Plazo con un 68.30%, Ahorro con un 18.29% y CTS con un 13.41%.
- La expansión de las instituciones microfinancieras con respecto a la cantidad de agencias creció 14.7% a noviembre de 2016, pasando de 1,731 a un total de 1,986.
- La cantidad de personal a noviembre de 2016 llegó a 45,296 personas, dejando un claro crecimiento de 7.3% con respecto al mismo periodo de 2015.

3. MARCO LEGAL DEL SECTOR MICROFINANCIERO

Además de la estructura, también puede encontrarse dentro del sector financiero el ámbito relacionado a la regulación y supervisión de las instituciones de microfinanzas, misma que se rige por la Ley 26702 o “Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros” con sus respectivas modificaciones.

El objeto principal de esta ley, tal como se señala en el artículo 2° del mismo documento, es el de “propender al funcionamiento de un sistema financiero y un sistema de seguros competitivos, sólidos y confiables, que contribuyan al desarrollo nacional”, lo cual, al parecer se encuentra cumpliéndose debido al buen panorama propiciado a partir de los diferentes factores que se presentan en el contexto nacional y los resultados obtenidos por el Perú en rankings internacionales.

Dentro de los diferentes aspectos referidos a esta ley y, citando el trabajo de Mendiola, A., et al. (2015), podemos resaltar los siguientes:

- Libertad para fijar intereses, comisiones y tarifas.
- Capital mínimo requerido. Para el caso de las instituciones dedicadas a microfinanzas, es de S/. 678,000.
- Requisitos específicos para el ingreso de nuevas instituciones financieras.
- Medidas para la protección adecuada del ahorrista.
- Encaje legal.
- Requerimientos de patrimonio efectivo.
- Publicación de tasas de interés efectivas y de los estados financieros de las IMF en los medios de prensa y sus respectivas páginas de Internet, así como también de los mecanismos de resolución de conflictos entre clientes.

Todo lo mencionado son temas altamente relevantes para las empresas microfinancieras ya que dichos mandatos se encuentran dentro de las diferentes secciones de la ley, la cual, contempla normas comunes y particulares tanto para el sistema financiero y el sistema de seguros, así como también para la intervención del órgano supervisor, entre otros aspectos. Sin embargo se debe tener en cuenta que esta ley no puede aplicarse por sí sola puesto que debe verse complementada con la Resolución N.º SBS 11356-2008 (Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor y la Exigencia de Provisiones), que regula aspectos relacionados al régimen general de provisiones procíclicas y la exigencia de provisiones en general, así como también la evaluación y la clasificación del deudor.

4. LA ASOCIACIÓN DE INSTITUCIONES DE MICROFINANZAS DEL PERÚ – ASOMIF

Si bien la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, se establece como el órgano máximo de supervisión al sistema financiero, existen diferentes grupos o asociaciones que buscan agrupar a las instituciones del sector a fin de poder potenciar el crecimiento de sus integrantes, tal es el caso de la Asociación de Instituciones de Microfinanzas del Perú o de manera corta ASOMIF, la cual se presenta en los siguientes apartados.

4.1. Reseña histórica general

De acuerdo a la información publicada en el portal web www.asomifperu.com, la asociación sin fines de lucro, denominada “Asociación de Instituciones de Microfinanzas del Perú” (ASOMIF PERÚ), se constituyó el día 06 de Julio del 2007 con la primera Asamblea General de Asociados siendo el producto final que se generó a partir de la decisión tomada por los miembros de la Asociación de Cajas Rurales del Perú y la Asociación de Edpymes del Perú, como una necesidad de fortalecimiento asociativo gremial de las instituciones especializadas en el campo de las microfinanzas, a fin de fomentar acciones en común que permitan apoyar el desarrollo operativo de todas las asociadas, en beneficio de los usuarios demandantes de sus servicios, quienes por lo general no son atendidos por la banca tradicional.

4.2. Logotipo representativo



Fuente: Portal web “www.asomifperu.com”

4.3. Visión, misión y objetivos de la ASOMIF

Los lineamientos de base sobre los que la ASOMIF fundamenta su trabajo se encuentran definidos por su visión y misión, los cuales son:

- **Visión**

Ser la institución representativa de las instituciones microfinancieras, con capacidad de incidencia en políticas del sector y ser un referente internacional en la generación de tecnología y conocimiento de las microfinanzas para el desarrollo.

- **Misión**

Impulsar el crecimiento sostenido de nuestras asociadas, asumiendo su representación como interlocutor válido ante las instituciones nacionales e internacionales y brindando una cartera de servicios comunes a sus asociados con calidad y eficiencia.

Como bien puede apreciarse la filosofía general de esta asociación se basa en lograr representar a sus asociadas y generar el desarrollo sostenido de las mismas, lo cual no solo puede beneficiar a las microfinancieras participantes, sino que a su vez se constituye en un bien para los clientes de las mismas, la competitividad del país y un desarrollo socioeconómico en general.

Por otra parte los objetivos planteados por la ASOMIF (de acuerdo a su portal web) y, que son aquellos que buscan cumplir con alcanzar tanto su visión como su misión, se configuran de la siguiente manera:

- Procurar la consolidación de la imagen del sistema microfinanciero en su conjunto y la generación de una alianza de las instituciones de microfinanzas privadas.
- Promover un marco de actuación adecuado a las necesidades de las asociadas, coordinando con los organismos públicos competentes.
- Desarrollar propuestas de proyectos técnicos y apoyar en la ejecución de los proyectos de cooperación técnica para fortalecer las actividades de las asociadas.
- Propiciar el apoyo a la capacidad de gestión y promover los procesos de mejora continua de las asociadas.

4.4. Empresas asociadas a la ASOMIF

Son muchas las entidades especializadas en el rubro de las microfinanzas que se han unido a la ASOMIF desde su fundación, aportando no solo un tema de cantidad, sino también, convirtiéndose en una amplia red de relevante cobertura nacional. En la siguiente tabla se muestran las 20 microfinancieras asociadas, así como la presencia de cada una a lo largo del Perú:

Tabla N° 06. Entidades microfinancieras asociadas a la ASOMIF y su presencia a nivel nacional

Denominación	Marca	Presencia a nivel nacional
Caja Metropolitana		Lima, Arequipa, Cajamarca, Chiclayo, Chimbote, Cusco, Huancayo, Piura, Tacna, Trujillo, Ica y Tarapoto
Caja Arequipa		Arequipa, Tacna, Moquegua, Puno, Apurímac, Ayacucho, Ica, Cuzco, Madre de Dios, Ucayali, Junín, Huánuco y Lima
Caja Trujillo		Trujillo, Tumbes, Piura, Lambayeque, Ancash, Cajamarca, Amzanas, San Martín, Huánuco, Lima.
Caja Piura		Piura, Tacna, Arequipa, Puno, Cuzco, Ayacucho, Apurímac, Ica, Huancavelica, Junín, Ucayali, Lima, Huánuco, Ancash, San Martín, La Libertad, Cajamarca, Amazonas, Lambayeque, Piura, Tumbes.
Caja Rural IncaSur		Arequipa
Caja Rural Los Andes		Ayacucho y Puno
Caja Rural Prymera		Lima y Huacho
Caja Rural Sipán		Amazonas, Cajamarca, La Libertad, Lambayeque, San Martín.
MiBanco		Ancash, Arequipa, Ayacucho, Cajamarca, Cuzco, Huánuco, Ica, Junín, La Libertad, Lambayeque, Lima, Loreto, Madre de Dios, Moquegua, Piura, Puno, San Martín, Ucayali

		y Tacna.
Edpyme Acceso Crediticio		La Libertad y Lima
Edpyme Alternativa		Cajamarca, La Libertad, Lambayeque y Lima.
Edpyme Credivisión		Ancash, Cuzco y Lima.
Edpyme Inversiones La Cruz		Ancash, Arequipa, Lima, Huancayo, Ica, Trujillo, Chiclayo, Piura, Maynas, Tacna, Pucallpa.
Edpyme Solidaridad y Desarrollo Empresarial		Lima y Lambayeque
Compartamos Financiera		Arequipa, Lima, Callao, Puno y Tacna.
Financiera Confianza		Huancavelica, Huánuco, Junín, Lima, Callao, Pasco, Ucayali y Tacna.
Financiera Credinka		Ancash, Apurímac, Arequipa, Cusco, Huánuco, Junín, Lima, Puno, San Martín y Tacna.
Financiera Proempresa		Apurímac, Arequipa, Ayacucho, Callao, La libertad y Lima.
Financiera QAPAQ		Lima, Junín, Ica, Pasco
Financiera TFC		Lima, Ica, Piura.

Fuente: Portal web www.asomifperu.com, sección: Asociadas

Elaboración: Propia.

5. ANTECEDENTES DEL SECTOR MICROFINANCIERO EN LA CIUDAD DE TACNA

En la actualidad Tacna es una ciudad movida principalmente por actividades comerciales y de servicios, esto debido a una gran variedad de razones como por ejemplo el encontrarse en una zona fronteriza. Esta condición hace posible que Tacna reciba a miles de turistas al día (en su gran mayoría chilenos), que llegan a la ciudad atraídos por un beneficio económico debido al tipo de cambio y los bajos costos que la oferta representa para su presupuesto en cuanto a temas de comercio o compras, y salud en general.

Toda esta masa de turistas representa una fuerte demanda extra para la actividad local, teniendo que desarrollar capacidad de atención a pasos agigantados para poder atenderla. Si a eso se le suma el hecho de que en Tacna también se encuentra una zona con beneficios especiales para el comercio, que se denomina Zona Franca, se crea el escenario perfecto para que el desarrollo potencial de la oferta empresarial se vea motivado a hacer uso de los servicios que prestan las entidades del sector financiero.

Es así que se le da cabida a la proliferación y llegada de diferentes entidades financieras de todo tipo y tamaño, pero a su vez es aquí también donde se propicia el contexto para que surjan nuevos emprendimientos locales y se alimente el sector de las Mypes, mismo en el que se encuentra un tipo de empresa o persona en particular, que no tiene posibilidades de ser atendido adecuadamente por la banca tradicional y necesita entidades y servicios adecuados para su perfil, llegando a generarse la oportunidad para empresas del sector de microfinanzas.

Este panorama que se ha venido presentando desde ya hace buen tiempo, ha hecho que el sector microfinanciero, y las empresas que lo componen, se vayan desarrollando y creciendo juntos hasta la actualidad, generando algunos indicadores interesantes como los que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla N° 07. Variación porcentual de créditos, depósitos y morosidad por tipo de empresa del sistema financiero en Tacna, 2015 - 2016

Datos del departamento de Tacna	Créditos Totales por Tipo de Empresa del Sistema Financiero (En miles de soles)			Depósitos Totales por Tipo de Empresa del Sistema Financiero (En miles de soles)			Morosidad por Tipo de Empresa del Sistema Financiero (%)		
	Dic-15	Dic-16	Var. %	Dic-15	Dic-16	Var. %	Dic-15	Dic-16	Var. %
Banca Múltiple	1,360,890	1,238,465	-9%	843,858	867,520	3%	3.3	5	1.7
Empresas Financieras	152,446	164,653	8%	17,220	18,803	9%	4.9	4.9	0
Cajas Municipales	403,777	479,548	19%	351,701	412,093	17%	8	6.1	-1.9
Cajas Rurales de Ahorro y Crédito	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Edpymes	303	562	85%	-	-	-	3.9	14.5	10.6
Empresas de arrendamiento o financiero	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Agrobanco	18,619	19,503	5%	-	-	-	15	7.5	-7.5
Banco de la Nación	57,587	61,808	7%	274,527	264,930	-3%	0.8	1.1	0.3

Fuente: Carpeta de Información del Sistema Financiero-Cuadros Estadísticos (2015 -2016). Superintendencia de banca, seguros y AFP

Elaboración: Propia.

Los datos mostrados dan fe de que Tacna está pasando por una etapa de crecimiento dentro del sector financiero en general, pero hay que resaltar que quienes predominan en este escenario son las empresas dedicadas al segmento de las microfinanzas, en especial las CMACs y las Edpymes.

Estos datos acompañan a lo mencionado por Portugal, C. (2016), en un artículo que señala que “en Tacna, Moquegua y Arequipa, las colocaciones se incrementan y la morosidad se reduce”, presentando por ende una relación que no es directa entre ambas variables.

Si bien Tacna es la que presenta el mayor nivel de morosidad de las tres, seguida de Arequipa y finalmente Moquegua, esta particular situación que presentan se da, como señala el mismo artículo, debido a que cuando se trata de mitigar el riesgo de crédito en situaciones de inestabilidad, la calidad de los activos es fundamental, tomando como principal indicador para medir esta calidad al ratio de cartera morosa entre colocaciones totales. De esto se puede expresar entonces que si Tacna presenta esta situación es debido a que se está mejorando en cuanto a la calidad de los activos que las microfinancieras están desarrollando y por ende se constituye en un paso más hacia el crecimiento de la región.

Por otro lado, también existen otros datos que pueden servir como indicadores para ayudar a comprender el desarrollo que ha tenido Tacna en los últimos años, a partir del acceso a productos o servicios financieros como parte de los esfuerzos propios del sector y la intervención del Ministerio de Economía y Finanzas a través de la Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera. Dichos datos fueron tomados a partir de la publicación “Perú: Indicadores de inclusión financiera de los sistemas financieros, de seguros y de pensiones” (2015), y se consolidan aquellos relevantes únicamente para Tacna en la siguiente tabla:

Tabla N° 08. Indicadores de inclusión financiera para Tacna

Departamento de Tacna	Dic-10	Dic-15	Observaciones
N° Oficinas / 100 mil habitantes adultos	25	29	Ninguna
N° ATMs / 100 mil habitantes adultos	26	150	Ninguna
N° Cajeros Corresponsales / 100 mil habitantes adultos	49	489	Número de puntos de atención (POS) operados por personas naturales o jurídicas que ofrecen determinadas operaciones, en representación y bajo la responsabilidad de la empresa del Sistema Financiero. Dichos cajeros funcionan en establecimientos diferentes de las empresas del Sistema Financiero.
N° puntos de atención/ por cada 100 mil habitantes adultos	100	667	Corresponde a la suma de oficinas, cajeros automáticos y cajeros corresponsales (POS).
N° canales de atención/ por cada 1 000 km ²	12	91	Corresponde a la suma de oficinas, cajeros automáticos y establecimientos con cajero corresponsal.
% distritos con acceso a puntos de atención del SF	40,74	44,44	Los puntos de atención comprenden oficinas, cajeros automáticos y cajeros corresponsales (POS).
N° deudores/ Población adulta (%)	28,95	36,46	Ninguna

Fuente: Perú: Indicadores de inclusión financiera de los sistemas financieros, de seguros y de pensiones. Diciembre 2015.

Elaboración: Propia.

Todo este panorama de inclusión, crecimiento y desarrollo para el sector microfinanciero de la ciudad de Tacna trae consigo grandes beneficios principalmente enfocados a los clientes, pero también a su vez trae grandes desafíos y retos para las entidades participantes de este sector, puesto que se genera cada vez mayor competencia y esto obliga a cada jugador a mejorar sus estrategias para poder en primer lugar sobrevivir, en segundo lugar crecer y, si es posible, en último lugar poder mantener una rentabilidad.

6. PRESENCIA DE PARA LAS EMPRESAS MICROFINANCIERAS QUE ASOCIADAS A LA ASOMIF EN LA REGION DE TACNA

Si bien en el mercado tacneño pueden encontrarse diversos tipos de empresas que brindan sus servicios dentro del ámbito de las microfinanzas, ya sean CMACs, Cajas rurales, Edpymes, Empresas financieras, Bancos, Cooperativas, ONGs, etc., no todas tienen la misma participación o peso dentro del mercado local, es por eso que para el presente estudio se consideraron solamente algunas de ellas priorizando a quienes cumplan con:

- Estar catalogadas como Instituciones Microfinancieras, es decir se excluyen las sedes de los bancos en general, las entidades no reguladas o aquellas con otros fines o enfoques distintos.

- Estar asociadas a la ASOMIF, este se establece como un criterio importante puesto que la base de esta asociación es buscar consolidar en un bloque a sus integrantes y velar por su desarrollo y competitividad.
- Tener fuerte presencia en el departamento de Tacna, no se considerarán empresas muy pequeñas, jóvenes o de expansión únicamente local.

Pues bien, tras hacer una revisión del listado de empresas asociadas a la ASOMIF y contrastar dicha información con los diferentes portales web de cada microfinanciera, se determinó que se trabajaría con las presentadas en la siguiente tabla:

Tabla N° 09. Instituciones Microfinancieras filtradas de la ciudad de Tacna y cantidad de agencias de las mismas

Microfinanciera asociada a la ASOMIF	Agencias en el mercado	Otras agencias	Total de Agencias
Caja Metropolitana	1	-	1
Caja Municipal Arequipa	3	2	5
Caja Municipal Piura	1	-	1
Mi Banco	3	2	5
Compartamos Financiera	1	-	1
Financiera Confianza	1	2	3
Financiera Credinka	1	-	1
Edpyme Inversiones La Cruz	1	-	1
Caja Huancayo*	1	-	1
Caja Tacna*	3	2	5
Total de Agencias	16	8	24

Fuente: Portal web www.asomifperu.com, sección: Asociadas / Portales web individuales por cada institución microfinanciera.

Elaboración: Propia.

*Si bien tanto la Caja Municipal de Tacna como la Caja Huancayo no se encuentran asociadas a la ASOMIF, se tomaron en cuenta dentro del listado porque la CMAC Tacna es la principal IMF local debido a su naturalidad del departamento, y la Caja Huancayo presenta rendimientos e indicadores importantes a nivel nacional (colocaciones y concentración bancaria) tal como ya se ha mencionado en apartados anteriores.

Por otro lado, además de tener con claridad el número de agencias con las que cuentan las IMFs antes mencionadas, también resulta relevante determinar la oferta con la que cuentan las mismas con respecto a su oferta en créditos, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla N° 10. Créditos ofertados por las Instituciones Microfinancieras filtradas de la ciudad de Tacna

IMF	Crédito Personal		Crédito Microempresa		Crédito Empresarial		Crédito Hipotecario		Crédito Pignoraticio	
	Ítem	Tasa	Ítem	Tasa	Ítem	Tasa	Ítem	Tasa	Ítem	Tasa
CAJA TACNA	Crédito Personal	36% - 80%	Multioficios	52.87% - 80%	Crédito Leasing	13.35% - 29.84%	Hipotecario Casa Club	12.68% - 16.77%	Prendario	79.59%
	Garantía DPF	13.35% - 25%	Credipyme	16.77% - 80%	Carta Fianza	3% - 3.5%	Hipotecario-Nuevo Crédito mi Vivienda	10.20% - 14.03%		
	Crédito por convenio	14.03% - 50%	Credifácil	38.48% - 80%						
	Mi Terrenito	16.77% - 50%	Micro Agropecuario	37.67% - 80%						
	Crediconstruye	16.77% - 50%	Agropecuario	20.27% - 80%						
CAJA METROPOLITANA	Planilla Cash	14% - 40%	Crédito Pyme	24% - 46%	Comercial Empresarial-Descuento de letras	14% - 30%	Crédito Hipotecario	12.75% - 22%	Prendario	55.55% - 198.78%
CAJA AREQUIPA	Crédito de Consumo	16.76% - 20.98%	Crédito Mypes	11.70% - 49.36%	Credipuntualit o	52.86% - 54.64%	Crédito Caja Construye	29.84% - 34.48%		
	Crédito convenio Profesional	15.52% - 16.35%	Convenio Pymes Capital	27.10% - 35.27%	Créditos para locales comerciales	12.09% - 40.26%	Crédito Consumo Hipotecario	26.82% - 39.28%		
	Crédito Microconsumo	41.74%	Convenio Pymes para activo Fijo	26.08% - 30.60%	Crédito Ganadero	32.92% - 49.36%	Crédito Hipotecario para vivienda	14.22% - 17%		
	Crédito con Garantía CTS	16.76%	Convenio Pymes para locales comerciales	19.56% - 23.87%	Crédito Agropecuario	37.67% - 58.26%				
	Crédito vehicular para uso personal	18.82% - 19.50%	Credipuntualito	52.86% - 54.64%	Crédito con Garantía de Plazo Fijo	13.48% - 16.76%				
			Créditos para	12.09%	Carta Fianza	4% -				

			locales comerciales	- 40.26%		4.55%				
			Crédito Ganadero	32.92% -						
			Crédito Agropecuario	37.67% -						
			Crédito con Garantía de Plazo Fijo	13.48% -						
			Crédito Cosechando	34.48% -						
			Credifocio	58.27% -						
			Crédito Movigas	16.55% -						
			Crédito Movitaxi	16.90%						
CAJA MUNICIPAL PIURA	Crédito descuento por planilla	19.50% -	Pymes	45.08% -	Agropecuarios	45.08% - 99%	Créditos Hipotecarios	12.99% -	Crédito Pignoraticio	79.59% -
	Garantía de Plazo Fijo	14.70% -	Agropecuarios	45.08% -	Pesqueros	45.08% - 99%				
	Venta de Bienes Adjudicados	26.82% -	Pesqueros	45.08% -	Panderito	79.59% - 99%				
	Credipersona	26.82% -	Panderito	79.59% -	Microcrédito	50.06% - 99%				
			Microcrédito	50.06% -	Crédito al toque	42.58% - 99%				
			Crédito al toque	42.58% -	Campaña	34.49% - 99%				
			Campaña	34.49% -	Ritmo Automático	30% - 99%				

			Ritmo Automático	30% - 99%	Capigas	18.02% - 26.82%				
			Capigas	18.02% - 26.82%						
MI BANCO	Crédito construcción de vivienda	25.34% - 90.12%	Créditos para negocios (Mercados, Galerías, Agrícola, Ganadera, etc.)	14.71% - 90.12%	Crédito para negocios (Capital de trabajo, máquinas y equipos)	15.39% - 90.12%	Hipotecario Casa Propia	15.00% - 26.82%		
	Crédito Consumo personal independientes	25.34% - 90.12%	Crédito para negocios (Capital de trabajo, máquinas y equipos)	15.39% - 90.12%	Créditos para negocios (Mercados, Galerías, Agrícola, Ganadera, etc.)	14.71% - 90.12%				
	Crédito Consumo personal dependientes	28.02% - 90.12%	El Enganche	18.16% - 79.59%						
	Crédito Mujer independiente	59.73% - 90.12%	Crédito A1 - Plus Preferente	15.39% - 90.12%						
	Crédito Mujer Dependientes	64.40% - 90.12%	Crédito A1 Dependientes	28.02% - 90.12%						
	Grupo Solidario	59% - 75%	Compra de Deuda Plus	15.53% - 79.59%						
COMPARTAMOS FINANCIERA	Crédito Consumo	59.92% - 105.59%	Crédito Microempresa (Pyme-Jale-Crédito Empresario)	28.17% - 96.49%						
			Crédito Pequeña Empresa (Cash-	29.69% - 96.49%						

			Renueva-Vuelve)							
			Crédito Micro Empresa Consumo (Construye-Fijo-Construye Consumo)	32.77% - 96.49%						
			Crédito Microempresa (Warmi-Fácil-Producto Campaña)	35.91% - 98.73%						
			Crédito Consumo	59.92% - 105.59%						
FINANCIERA CONFIANZA	Crédito Personales	81.65%	Créditos Comerciales	69.59%	Créditos Comerciales	69.59%	Crédito Confianza	14.75%		
			Créditos Pymes	77.55%	Créditos Pymes	77.55%	Mi Vivienda	12.30%		
			Crédito Agropecuario	79.59 %	Crédito Agropecuario	79.59 %	Techo Propio	15.30%		
							Construyendo Confianza	76%		
CREDINKA	Crédito Personal	31.37% - 60.10%	Crediempresa	18% - 38.64%	Crediempresa	18% - 38.64%				
	Crédito Personal Recurrente	28.32% - 54.65%	Crediempresa Preferente	10% - 26.82%	Crediempresa Preferente	10% - 26.82%				
	Préstamo Rápido	16.08% - 42.92%	Crédito Mype	21.70% - 60.10%	Crédito Agrario Sostenimiento	23.72% - 49.36%				
	Crédito Mujer	38.19% - 52.87%	Crédito Pyme Preferente	18.86% - 56.45%	Crédito Empresa Ganadero	23.72% - 49.36%				
			Crédito Mype Inversión	16.08% - 36.07%						

			CrediWarmi	39.29% -						
			Crédito Mype Rural	44.25% -						
			Crédito Micro Mil Oficios	51.99% -						
			Micro Crédito	50.23% -						
			Mype Campaña	28.32% -						
			Mype Campaña Recurrente	24% - 52.87%						
			Mype Prestarápido	17.16% -						
			Crédito Agrario Sostenimiento	23.72% -						
			Crédito Empresa Ganadero	23.72% -						
INVERSIONES LA CRUZ	Crédito Vehicular	90.12% -	Créditos MicroFinancieros	50.06% -	Crédito Empresarial	14.98% - 55.01%			Crédito Pignoclásico	112.91% -
		125.22%		339.32%					Crédito Prendacuota	332.53% -
CAJA HUANCAYO	Crédito Crediruedas Nuevos	17.46% -	Crédito Agropecuario	56.45% -	Crédito Empresarial	42.58% - 79.59%				90.12% -
	Crédito Promotor	60.10% -		79.59%	Crédito Agropecuario	56.45% - 79.59%				220.76%

	Inmobiliario	60.10%								
	Créditos Personales, Crediruedas Usado	17.46% - 52.87%								

Fuente: Portales web individuales por cada institución microfinanciera.

Elaboración: Propia.

CAPITULO IV

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se detallan aspectos relacionados con el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra de estudio, la ficha técnica del instrumento utilizado, y los mecanismos de procesamiento y presentación de los datos recabados. Además, también se desarrolla el análisis de la información general de las microfinancieras que formaron parte del estudio, así como también de los factores críticos de éxito de las mismas, tanto a nivel interno como externo, a través de tablas, gráficos e interpretaciones.

1. DESCRIPCIÓN DEL TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para la contrastación de la hipótesis, se utilizó el diseño no experimental, transeccional, porque es un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador, en la investigación no experimental las variables independientes no pueden ser manipuladas. Asimismo, el presente estudio procura verificar la existencia de asociación significativa entre las variables. Es transeccional, ya que responde a los estudios transaccionales en tanto la información recogida corresponde a un solo periodo (Hernández, Fernández Collado & Baptista, 2010).

2. DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA

2.1. Determinación de la población

La población estuvo constituida por las agencias de las pequeñas empresas del sector financiero de la ciudad de Tacna, que a su vez se encuentren asociadas a la ASOMIF y que estén ubicadas en la Ciudad de Tacna, provincia de Tacna.

Tabla N° 11. Sedes de las entidades microfinancieras de la ciudad de Tacna asociadas a la ASOMIF y su número de agencias

Nº	Población de Microfinancieras
1	Caja Metropolitana
2	Caja Municipal Arequipa
3	Caja Municipal Piura
4	Mi Banco
5	Compartamos Financiera
6	Financiera Confianza
7	Financiera Credinka
8	Edpyme Inversiones La Cruz
9	Caja Huancayo*
10	Caja Municipal Tacna*

Fuente: Microfinancieras de la ciudad de Tacna asociadas a ASOMIF

Elaboración: Propia.

*Si bien, tanto la Caja municipal de Tacna como la Caja Huancayo, no se encuentran asociadas a la ASOMIF, se consideraron dentro del estudio por su importante rendimiento y presencia en el mercado local.

2.2. Determinación de la muestra

La muestra fue al 100% y se encuestó a los Gerentes o Administradores de las pequeñas empresas del sector financiero, priorizando las agencias centrales correspondientes a cada entidad.

3. DISEÑO DEL O LOS INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

3.1. El Diseño de los instrumentos de recopilación de información

En el presente trabajo de investigación se utilizó un instrumento, denominado cuestionario, de acuerdo a la siguiente ficha técnica del mismo:

Tabla N° 12. Ficha técnica del instrumento de recolección de datos
variable de estudio: Factores críticos de éxito

Nro.	Elementos	Descripción
1	Título	Cuestionario Determinación de los Factores de Éxito de las Financieras de la Ciudad de Tacna
2	Autor	
	Adaptado por	
3	Lugar de procedencia	Tacna
4	Fecha de adaptación	2016
5	Versión	Español
6	Administración	Colectiva
7	Duración	60 minutos
8	Finalidad	Determinar los factores críticos de éxito de las Microfinancieras de la Ciudad de Tacna.
9	Dirigido	A los Gerentes o Administradores de las Microfinancieras de la ciudad de Tacna
10	Validación	Validez de contenido, juicio de expertos
11	Confiabilidad	El coeficiente de Alfa Cronbach es 0,822

Fuente y elaboración: Propia.

4. PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE LOS DATOS

4.1. Procesamiento de datos

El procesamiento de datos se hizo de forma automatizada con la utilización de medios informáticos. Para ello, se utilizó:

- **El soporte informático SPSS 22 Edition**, paquete con recursos para el análisis descriptivo de las variables y para el cálculo de medidas inferenciales.
- **Excel**, aplicación de Microsoft Office, que se caracteriza por sus potentes recursos gráficos y funciones específicas que facilitan el ordenamiento de datos.

4.2. Presentación de datos

Se utilizó técnicas y medidas de la estadística descriptiva e inferencial.

En cuanto a la estadística Descriptiva, se utilizó:

- Tablas de frecuencia absoluta y relativa (porcentual). Estas tablas sirvieron para la presentación de los datos procesados y ordenados según sus categorías, niveles o clases correspondientes.
- Tablas de contingencia. Se utilizó este tipo de tablas para visualizar la distribución de los datos según las categorías o niveles de los conjuntos de indicadores analizados simultáneamente.

5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS - INFORMACIÓN GENERAL PARA LAS PARA LAS EMPRESAS MICROFINANCIERAS QUE OPERAN EN LA REGIÓN TACNA

Luego de haberse aplicado los instrumentos a la población de estudio se pudieron obtener los siguientes resultados:

5.1. Número Promedio de Personal con el que cuenta la Empresa

5.1.1. Área Administrativa

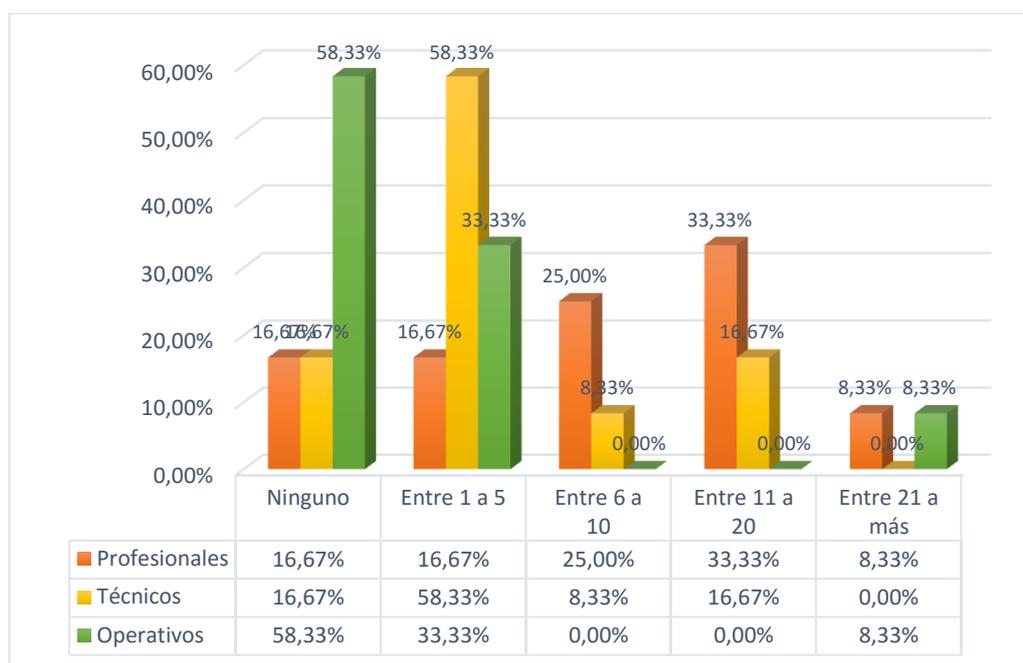
Tabla N° 13. Área Administrativa

Categoría	Titulados		Técnicos		Operativos	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Ninguno	2	16.67%	2	16.67%	7	58.33%
Entre 1 a 5	2	16.67%	7	58.33%	4	33.33%
Entre 6 a 10	3	25.00%	1	8.33%	0	0.00%
Entre 11 a 20	4	33.33%	2	16.67%	0	0.00%
Entre 21 a más	1	8.33%	0	0.00%	1	8.33%
Total	12	100.00%	12	100.00%	12	100.00%

Fuente: Cuestionario - Determinación de los Factores Críticos de Éxito de las Financieras de la Ciudad de Tacna.

Elaboración: Propia.

Gráfico N° 06. Área Administrativa



Fuente: Cuestionario - Determinación de los Factores Críticos de Éxito de las Financieras de la Ciudad de Tacna.

Elaboración: Propia.

De acuerdo a los resultados obtenidos se determina que en el área administrativa el 16,67% del total no cuenta con profesionales en ella, otro 16,67% cuenta con entre 1 a 5 profesionales, un 25% cuenta con entre 6 a 10 profesionales, el 33,33% cuenta con entre 11 a 20 profesionales, y por último el 8,33% cuenta con 21 a más profesionales.

Por otro lado, en cuanto a los técnicos en la misma área, se puede observar que el 16,67% no cuenta con ningún técnico, el 58,33% cuenta con entre 1 a 5 técnicos, el 8,33% cuenta con entre 6 a 10 técnicos, 16,67% cuenta con entre 11 a 20 técnicos, y 0% cuenta con entre 21 a más técnicos.

Finalmente, en cuanto a los operativos en el área en mención el 58,33% no cuenta con operativos, el 33,33% cuenta con entre 1 a 5 operativos, el 0% cuenta tanto con entre 6 a 10 y entre 11 a 20 operativos, y por último el 8,33% cuenta con entre 21 a más operativos.

5.1.2. Área Operaciones

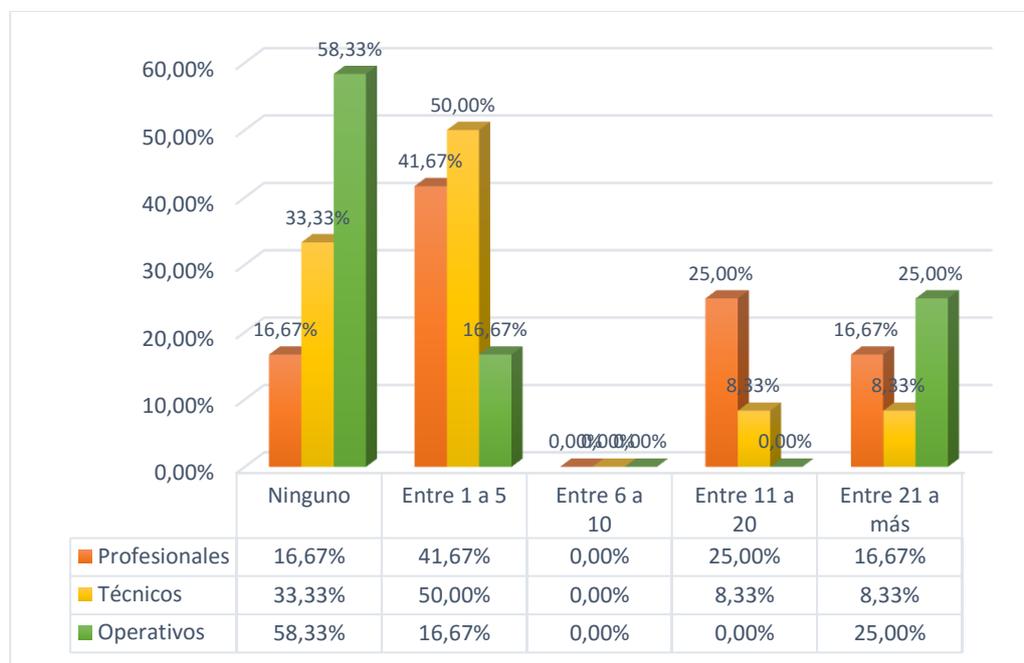
Tabla N° 14. Área Operativa

Categoría	Titulados		Técnicos		Operativos	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Ninguno	2	16.67%	4	33.33%	7	58.33%
Entre 1 a 5	5	41.67%	6	50.00%	2	16.67%
Entre 6 a 10	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Entre 11 a 20	3	25.00%	1	8.33%	0	0.00%
Entre 21 a más	2	16.67%	1	8.33%	3	25.00%
Total	12	100.00%	12	100.00%	12	100.00%

Fuente: Cuestionario - Determinación de los Factores Críticos de Éxito de las Financieras de la Ciudad de Tacna.

Elaboración: Propia.

Gráfico N° 07. Área Operativa



Fuente: Cuestionario - Determinación de los Factores Críticos de Éxito de las Financieras de la Ciudad de Tacna.

Elaboración: Propia.

De acuerdo a los resultados obtenidos se determina que en el área operativa el 16,67% del total no cuenta con profesionales en ella, un 41,67% cuenta con entre 1 a 5 profesionales, un 0% cuenta con entre 6 a 10 profesionales, el 25% cuenta con entre 11 a 20 profesionales, y por último el 16,67% cuenta con 21 a más profesionales.

Por otro lado, en cuanto a los técnicos en la misma área, se puede observar que el 33,33% no cuenta con ningún técnico, el 50% cuenta con entre 1 a 5 técnicos, el 0% cuenta con entre 6 a 10 técnicos, 8,33% cuenta con entre 11 a 20 técnicos, y 8,33% cuenta con entre 21 a más técnicos.

Finalmente, en cuanto a los operativos en el área en mención el 58,33% no cuenta con operativos, el 16,67% cuenta con entre 1 a 5 operativos, el 0% cuenta tanto con entre 6 a 10 y entre 11 a 20 operativos, y por último el 25% cuenta con entre 21 a más operativos.

5.2. Procedencia De Sus Clientes

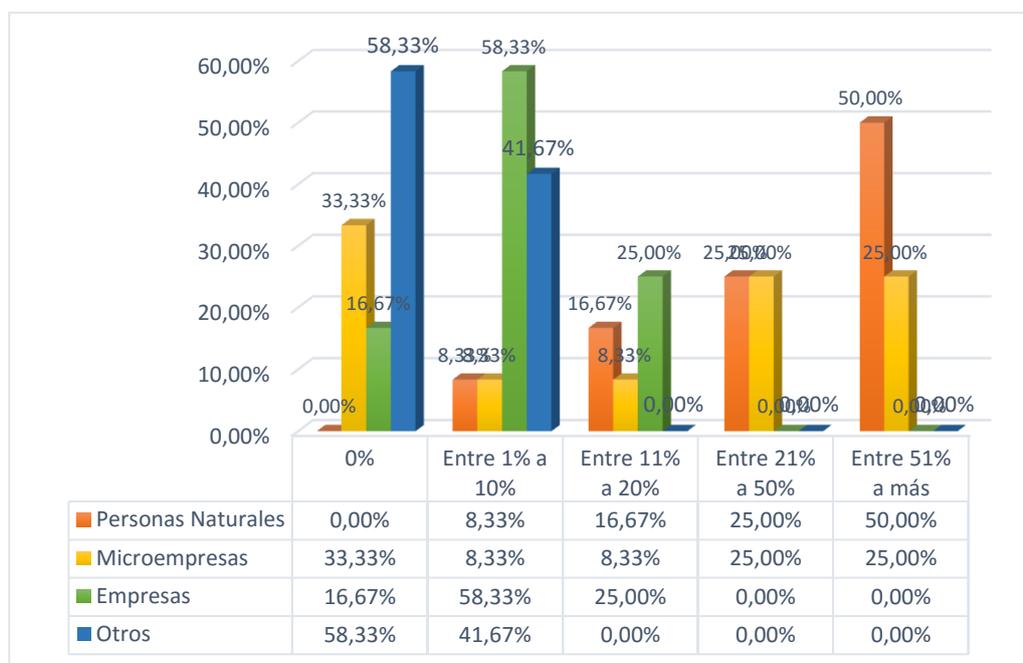
Tabla N° 15. Procedencia de sus clientes

Categoría	Personas Naturales		Microempresas		Empresas		Otros	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
0%	0	0.00%	4	33.33%	2	16.67%	7	58.33%
Entre 1% a 10%	1	8.33%	1	8.33%	7	58.33%	5	41.67%
Entre 11% a 20%	2	16.67%	1	8.33%	3	25.00%	0	0.00%
Entre 21% a 50%	3	25.00%	3	25.00%	0	0.00%	0	0.00%
Entre 51% a más	6	50.00%	3	25.00%	0	0.00%	0	0.00%
Total	12	100.00%	12	100.00%	12	100.00%	12	100.00%

Fuente: Cuestionario - Determinación de los Factores Críticos de Éxito de las Financieras de la Ciudad de Tacna.

Elaboración: Propia.

Gráfico N° 08. Procedencia de sus clientes



Fuente: Cuestionario - Determinación de los Factores Críticos de Éxito de las Financieras de la Ciudad de Tacna.

Elaboración: Propia.

El 0% de las IMF's tiene en su cartera 0% de personas naturales, el 8,33% de las IMF's tiene en su cartera entre 1% a 10% de personas naturales, el 16,67% de las IMF's tiene en su cartera entre 11% a 20% de personas naturales, el 25% de las IMF's tiene en su cartera entre 21% a 50% de personas naturales, y el 50% de las IMF's tiene en su cartera entre 51% a más de personas naturales.

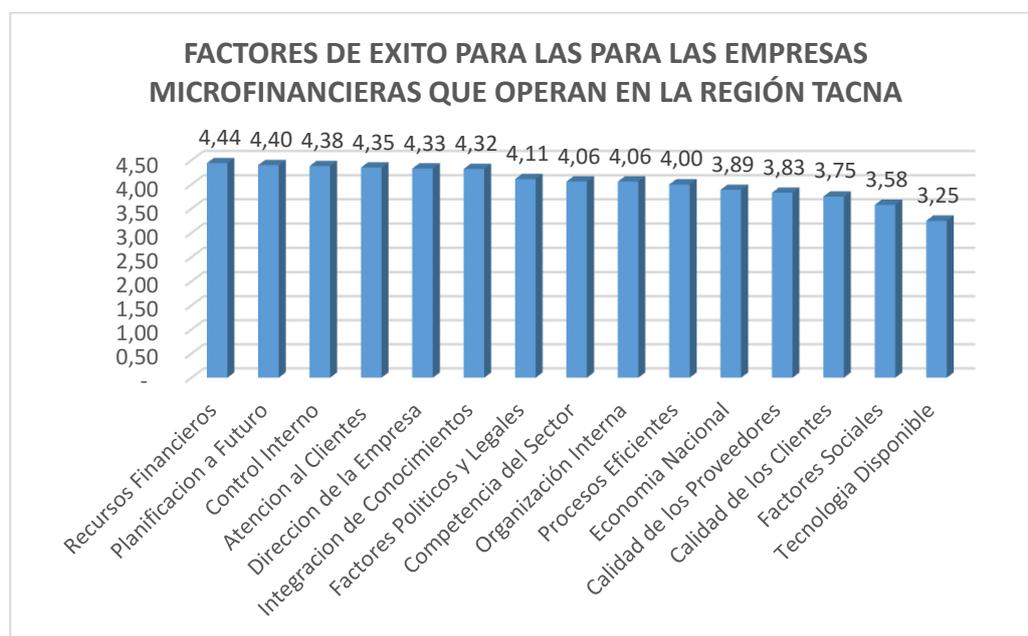
En cuanto a los clientes como microempresas, el 33,33% de las IMFs tiene en su cartera 0% de microempresas, el 8,33% de las IMFs tiene en su cartera entre 1% a 10% de microempresas, el 8,33% de las IMFs tiene en su cartera entre 11% a 20% de microempresas, el 25% de las IMFs tiene en su cartera entre 21% a 50% de microempresas, y el 25% de las IMFs tiene en su cartera entre 51% a más de microempresas.

Por otro lado, cuando se trata de clientes como empresas, el 16,67% de las IMFs tiene en su cartera 0% de empresas, el 58,33% de las IMFs tiene en su cartera entre 1% a 10% de empresas, el 25% de las IMFs tiene en su cartera entre 11% a 20% de empresas, el 0% de las IMFs tiene en su cartera entre 21% a 50% de empresas, y el 0% de las IMFs tiene en su cartera entre 51% a más de empresas.

Finalmente, en una categoría de otros tipos de clientes, el 58,33% de las IMFs tiene en su cartera 0% de otros tipos de clientes, el 41,67% de las IMFs tiene en su cartera entre 1% a 10% de otros tipos de clientes, y ninguna IMF tiene entre 11% a más de otros tipos de clientes.

6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS - FACTORES DE EXITO PARA LAS PARA LAS EMPRESAS MICROFINANCIERAS QUE OPERAN EN LA REGIÓN TACNA

Gráfico N° 09. Factores de éxito para las empresas microfinancieras que operan en la región Tacna



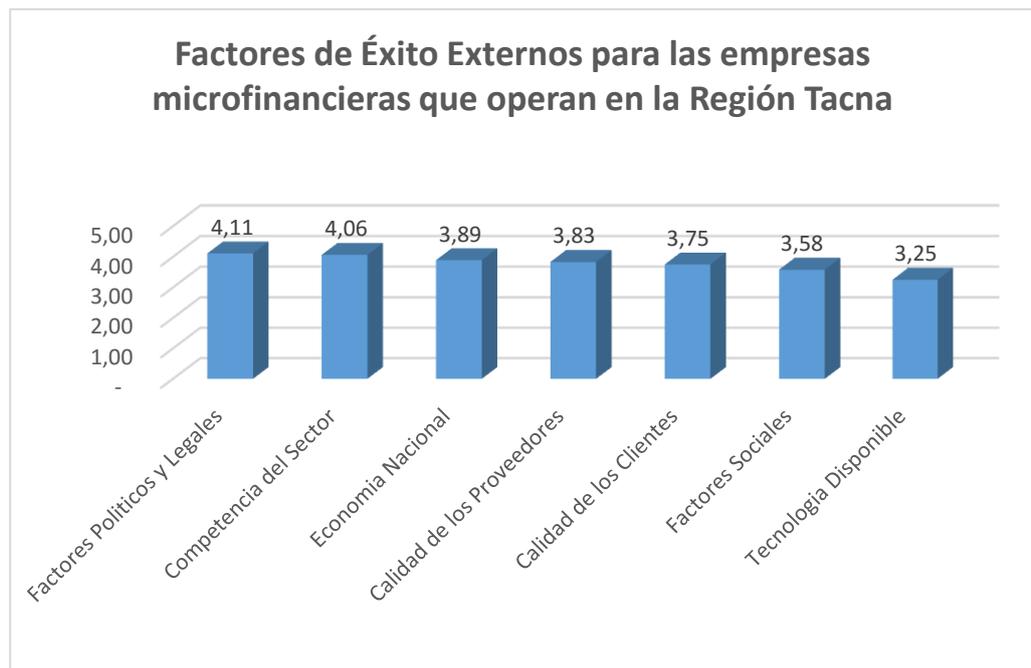
Fuente: Cuestionario - Determinación de los Factores de éxito para las empresas microfinancieras que operan en la región Tacna.

Elaboración: Propia.

Como se puede apreciar en el gráfico anterior los principales factores considerado como los más determinantes en el éxito por los gerentes y/o administradores de las empresas microfinancieras que operan en la región Tacna son los recursos financieros, la planificación a futuro, el control interno, la atención a clientes y la dirección de la empresa, así como la integración de conocimientos.

6.1. Factores de Éxito Externos para las empresas microfinancieras que operan en la Región Tacna.

Gráfico N° 10. Factores de Éxito Externos para las empresas microfinancieras que operan en la Región Tacna



Fuente: Cuestionario - Determinación de los Factores de Éxito Externos para las empresas microfinancieras que operan en la Región Tacna.

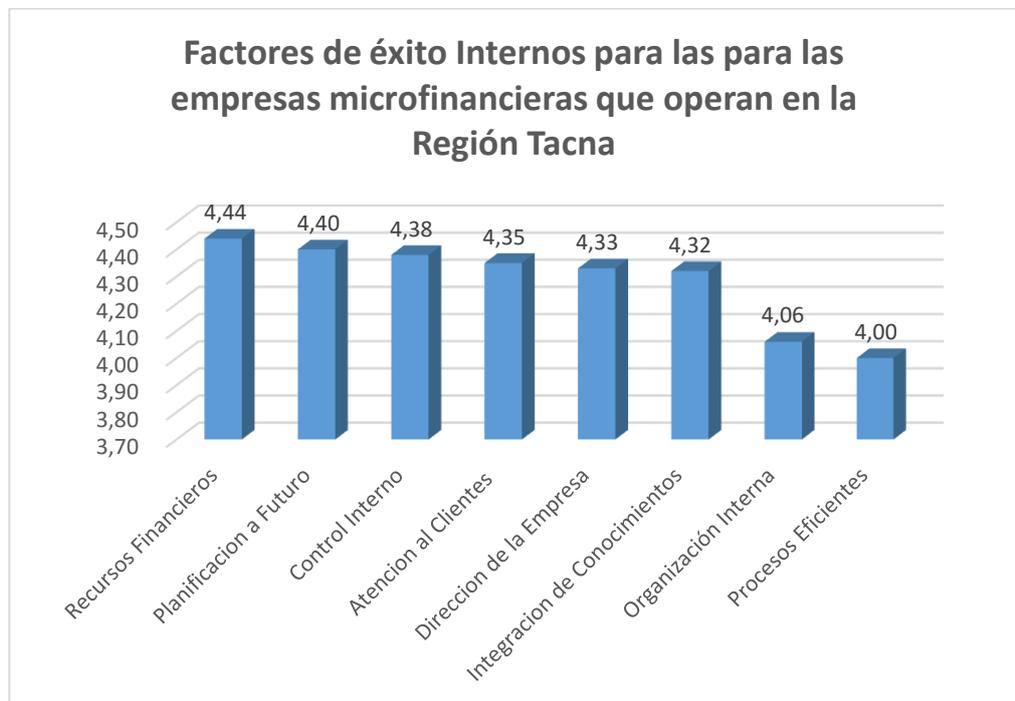
Elaboración: Propia.

Como se puede apreciar en el gráfico anterior, los principales factores considerados como los más determinantes en el éxito por los gerentes y/o administradores de las empresas microfinancieras que operan en la región Tacna, considerando los promedios de los factores de éxito externos son: los factores políticos y legales (4,11), competencia del sector (4,06), economía nacional (3,89), calidad de los proveedores

(3,83), calidad de los clientes (3,75), factores sociales (3,58), y tecnología disponible (3,25).

6.2. Factores de éxito Internos para las para las empresas microfinancieras que operan en la Región Tacna.

Gráfico N° 11. Factores de éxito Internos para las para las empresas microfinancieras que operan en la Región Tacna



Fuente: Cuestionario - Determinación de los Factores de éxito Internos para las para las empresas microfinancieras que operan en la Región Tacna.

Elaboración: Propia.

Como se puede apreciar en el gráfico anterior, los principales factores considerados como los más determinantes en el éxito por los gerentes y/o administradores de las empresas microfinancieras que operan en la Región Tacna, considerando los promedios de los factores de éxito internos son: recursos financieros (4,44), planificación a futuro (4,40), control interno (4,38), atención al cliente (4,35), dirección de la empresa

(4,33), integración de conocimientos (4,32), organización interna (4,06)
y procesos eficientes (4,00).

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se presentan las conclusiones de la investigación determinadas a partir de dar respuesta a las hipótesis y analizar el cumplimiento de los objetivos. Además, se establecen algunas recomendaciones para posteriores investigaciones relacionadas con la presente.

1. CONCLUSIONES

1.1. Primera

Los 10 representantes (Gerentes y/o Administradores) de las empresas microfinancieras que operan en la Región Tacna, no tuvieron ningún inconveniente en identificar los factores de éxito relacionados con las empresas que se desarrollan dentro de su sector eligiendo entre las 57 preguntas que representaban los 15 factores que se desarrolló en la encuesta.

Esta afirmación comprueba nuestra Hipótesis General.

1.2. Segunda

Se permitió identificar como factores externos los siguientes: Los factores políticos y legales (4,11), competencia del sector (4,06), economía nacional (3,89), calidad de los proveedores (3,83), calidad de los clientes (3,75), factores sociales (3,58), y tecnología disponible (3,25).

Este resultado niega nuestra hipótesis específica N°01, donde se pensaba que la Economía era el principal factor de éxito externo de las empresas microfinancieras que operan en la región Tacna.

1.3. Tercera

Se permitió identificar como factores internos a los siguientes: Recursos financieros (4,44), planificación a futuro (4,40), control interno (4,38), atención al cliente (4,35), dirección de la empresa (4,33), integración de conocimientos (4,32), organización interna (4,06) y procesos eficientes (4,00).

Este resultado niega nuestra hipótesis específica N°02, donde se pensaba que la Planificación a futuro el principal factor de éxito interno de las empresas microfinancieras que operan en la región Tacna.

1.4. Cuarta

Se ha determinado que de acuerdo a la opinión de los gerentes de dirigir las empresas microfinancieras que operan en la Región Tacna, que los factores de éxito que consideran más importantes para el desarrollo de su rubro son: Los recursos Financieros (4.44), la Planificación (4.40), el Control Interno (4.38), todos factores internos de la empresa. Cabe resaltar que de los 15 factores evaluados los 6 primeros fueron factores internos.

Este resultado afirma nuestra hipótesis específica N°03, donde se declaraba que los factores de éxito internos eran más importantes que los factores de éxito externos, para las empresas microfinancieras que operan en la región Tacna.

2. RECOMENDACIONES

2.1.Recomendación N° 01:

Se propone estandarizar la encuesta y que sea aplicada a cada Administrador de oficina de las diferentes agencias que posee cada empresa micro financiera que opere en la Región Tacna, de manera de sacar un promedio por agencia e incrementar el nivel de validez de los resultados.

2.2.Recomendación N° 02:

Se propone replicar la investigación en diferentes ciudades, para comprobar la validez de la misma.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, V. (2010). Factores críticos de éxito y evaluación de la competitividad de destinos turísticos. Estudios y Perspectivas en Turismo, Volumen 19. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria - España. Obtenido de: <http://www.scielo.org.ar/pdf/eypt/v19n2/v19n2a03.pdf>
- Alvarez, M.; Chavez, M. & Moreno, S. (s.f.). El Balanced Scorecard, Una Herramienta para la Planeación Estratégica. Obtenido de: http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no66/17a-el_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf
- Álvarez, Y.; Lovo, S. & Najarro M. (Octubre 2004). El impacto de la regulación sobre la industria de las microfinanzas en El Salvador: Caso ACCOVI DE R. L. Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas". San Salvador.
- Amaru, A. (2009). Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo. Primera edición. Pearson Educación, México.
- Antón, J. (s.f.). El impacto de las microfinanzas sobre el crecimiento económico de los países en vías de desarrollo. Facultad de Administración y Dirección de Empresas - Departamento Economía Aplicada. Universidad de Valladolid.
- Asociación de Instituciones de Microfinanzas del Perú (s.f.) Obtenido de: <http://www.asomifperu.com/web/>
- Baena, E.; Jairo, J. & Montoya, O. (Diciembre 2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. Scientia et Technica Año IX, N° 23. Universidad de La Rioja.
- Banco Central de Reserva del Perú (s.f.) Obtenido de: <http://www.bcrp.gob.pe/>

Carpeta de Información del Sistema Financiero - Cuadros Estadísticos (Diciembre 2016). Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Obtenido de:

http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#

Carpeta de Información del Sistema Financiero - Cuadros Estadísticos (Diciembre 2015). Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Obtenido de:

http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#

EIU (Economist Intelligence Unit). 2013. Microscopio Global 2013: Análisis del entorno para la inclusión financiera. Con el apoyo de FOMIN/BID, CAF, ACCION and Citi. EIU, New York, NY.

EIU (Economist Intelligence Unit). 2014. Microscopio Global 2014: Análisis del entorno para la inclusión financiera. Con el apoyo de FOMIN/BID, CAF, ACCION and Citi. EIU, New York, NY.

El Balanced Scorecard como Herramienta de Evaluación en la Gestión Administrativa. "Visión de Futuro" Año 8, Volumen Nº15, Nº2. Escuela Interamericana de Bibliotecología. Universidad de Antioquia. Medellín – Colombia. Obtenido de:

http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=251&Itemid=61

Federación de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (s.f.) Obtenido de:
<http://www.fpcmac.org.pe/>

- Hernández, O. & Almorín, R. (2006). Las microfinanzas en México, tendencias y perspectivas. Fundación Ayuda en Acción - Oficina Nacional en México. Obtenido de: <http://cide-osu.cide.edu/Sample%20Website/pagina%20web/3.Documentos/microfinanzas%20oliverio%20hdez.pdf>
- Jasai, M. (Junio 2016). "Informe Sectorial. Perú: Sector Financiero" Pacific Credit Rating. Obtenido de: <http://www.ratingspcr.com/>
- Khandler, Sahidur R. (Abril 2003). "Microfinanzas y pobreza: Evidencias en Bangladesh". Grameen Dialogue 54.
- Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros. Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Obtenido de: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8CEF5E01E937E76105257A0700610870/\\$FILE/26702.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8CEF5E01E937E76105257A0700610870/$FILE/26702.pdf)
- López, G. (2015). Planificación estratégica como herramienta de gestión, y su aplicación a la empresa sistemas informáticos Castilla, S.L. Universidad del País Vasco. Obtenido de: <https://addi.ehu.es/bitstream/10810/17225/1/Gorka%20L%C3%B3pez%20OTFG.pdf>
- Mendiola, A.; Aguirre, C.; Aguilar, J.; Chauca, P.; Dávila, M.; & Palhua, M. (2015). Sostenibilidad y rentabilidad de las cajas municipales de ahorro y crédito (CMAC) en el Perú.– Lima: Universidad ESAN, 2015. – 170 p. – (Serie Gerencia para el Desarrollo ; 47)

- Münch, L. (2007). Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. Primera edición, Pearson Educación, México.
- Murillo, M. (s.f.). ¿Qué son los Factores Críticos del Éxito y cómo se vinculan con el BSC? Delphos - Deinsa. San José, Costa Rica. Obtenido de: http://www.deinsa.com/cmi/documentos/Los_factores_criticos_del_exito.pdf
- Obtención de crédito (s.f). Doing Business - Grupo Banco Mundial. Obtenido de: <http://espanol.doingbusiness.org/Methodology/Getting-Credit>
- Perea, H.; Tuesta, D. & Ugarte, A. (Diciembre 2012). Lineamientos para impulsar el Crédito y el Ahorro en el Perú - Análisis Económico. Madrid, España. Obtenido de: https://www.bbvaresearch.com/KETD/fbin/mult/WP_1301_tcm346-370793.pdf
- Perú: Indicadores de Inclusión Financiera de los Sistemas Financiero, de Seguros y de Pensiones (Diciembre 2015) – Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.
- Portal Forbes México sección Economía y Microfinanzas (s.f) Obtenido de: <http://www.forbes.com.mx/las-5-claves-de-la-importancia-de-las-microfinanzas/>
- Portugal, C. (Septiembre 2016). Sistema financiero en el sur: ¿qué pasa con la morosidad? - Mercados y regiones, número 17. Obtenido de: <http://mercadosyregiones.com/sistema-financiero-en-el-sur-que-pasa-con-la-morosidad/>

- Quispe, Z.; León, D. & Contreras, A. (s.f.). El exitoso desarrollo de las Microfinanzas en el Perú. Revista Moneda - Microfinanzas. Banco Central de Reserva del Perú.
- Resolución N.º SBS 11356-2008; Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor y la Exigencia de Provisiones. Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Obtenido de: http://www.felaban.net/archivos_regulaciones/archivo20140717024426A.M.pdf
- Sainz, I.; Torre B.; López C. & Sanfilippo, S. (2013). Crisis de entidades microfinancieras: identificando problemas. Cátedra de Cooperación Internacional y con Iberoamérica - Universidad de Cantabria.
- Sánchez, F. (Diciembre 2010). El Balanced Scorecard como herramienta de gestión en las organizaciones del siglo XXI. Revista Gestión y Desarrollo. Volumen 7. No. 2. Universidad de San Buenaventura Cali - Colombia. Obtenido de: http://www.usbcali.edu.co/sites/default/files/6_balancedscorecard.pdf
- Sanhueza, P. (2011). Microempresa y Microfinanzas como Instrumento de Desarrollo Local - Evaluación de Impacto del Microcrédito en la Región de La Araucanía, Chile. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales - Departamento de Estructura Económica y Economía del Desarrollo. Universidad Autónoma de Madrid.
- Situación del Microcrédito en las Cajas de Ahorros Españolas. Confederación Española de Cajas de Ahorros. Libro Blanco del Microcrédito (Noviembre 2005). Fundación de las Cajas de Ahorros (FUNCAS). Madrid - España.

Villegas, G. (2005). Gestión por Factores Críticos de Éxito. Revista EAFIT - 105. Departamento de Administración. Universidad EAFIT. Obtenido de: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/viewFile/1157/1047>

Virreira, R. (Octubre 2010). INTRODUCCION A LAS MICROFINANZAS. Centro internacional de apoyo a las innovaciones Financieras. Buenos Aires, Argentina. Obtenido de: http://www.abappra.com/pdf_microfinanzas/presentacion_virreira_centellas_introduccion_microf.pdf

ANEXOS

ANEXO 01: INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN Nº 01

Determinación de los Factores de Éxito de las Financieras de la Ciudad de Tacna

Estimado Empresario / Administrador:

Nos encontramos realizando un estudio para determinar los factores de éxito de las Financieras de la Ciudad de Tacna, y es por ese motivo que quisiéramos su apoyo con la resolución de la siguiente encuesta.

La información que nos proporcione es completamente CONFIDENCIAL, esto garantiza que nadie pueda identificar a la persona que ha diligenciado el cuestionario.

Asimismo si desea recibir una copia de los resultados de la investigación solo llene el siguiente cuadro y esta le será remitida.

NOMBRE:

CARGO:

CORREO-E:

Le reiteramos que esta encuesta tiene el carácter de **ANÓNIMA**, y su procesamiento será reservado, por lo que le pedimos **SINCERIDAD** en las respuestas.

- Indicar el Número promedio de personal con el que cuenta la Empresa (independientemente de su tipo de contrato).

	Área Administrativa			Área Operativa			Total Empleados
	Titulados	Técnicos	Sin Titulación	Titulados	Técnicos	Sin Titulación	
Nº de Personas							

- Indicar el % de Procedencia de sus clientes:

Procedencia	%
Personas Naturales	
Microempresas	
Empresas	
Otros	
Total	100%

- Promedio de Personas que Atienden por día: _____.

- Indicar sus principales productos demandados por los clientes (% de total):

	Servicio	%
1	Crédito Personal	
2	Crédito Microempresa	
3	Crédito empresarial	
4	Crédito Hipotecario	
5	Crédito Pignoraticio	
	Total	100%

INSTRUCCIONES PRIMERA PARTE:

Luego de leer la afirmación, seleccione la opción que cree es la más adecuada y marcar con una **X** en el recuadro respectivo de acuerdo a la siguiente escala de valoración.

Lo que pretendemos determinar es si la afirmación **NO** es importante o es **MUY** importante para el éxito de las empresas Financieras en la ciudad de TACNA

1	2	3	4	5
No Importa	Poco Importante	Más o menos Importante	Importante	Muy Importante

N°	Ítem	1	2	3	4	5
Factores de Éxito Externos						
1	Las Normas legales dan incentivos al Sector					
2	La imposición de políticas monetarias y de tasa de interés por el BCR					
3	La Cobertura de Deposito de los Ahorradores					
4	Los índices de confianza del mercado					
5	Nivel de remuneración mínima vital y economía general					
6	Las Normas Tributarias generan incentivos al Sector					
7	Costumbre de ahorro					
8	Grado de formalidad de la renta de clientes y bancarización					
9	Distribución de la PEA entre dependientes, independientes y otros					
10	Composición de la familia					
11	Crecimiento de canales y medios de comunicación digitales					
12	Uso de banca móvil o electrónica por los clientes					
13	Grado de acceso a internet por la población					
14	Reconocimiento de marca o posicionamiento					
15	Informalidad en la oferta de productos bancarios					
16	Descentralización de agencias de servicios micro financieros					
17	Capacidad de atención o abastecimiento					
18	La disponibilidad de Proveedores en la Ciudad					
19	Cercanía a la zona minera					
20	Población empresarial con fuerte participación en actividades comerciales					
21	Cultura de uso de servicios financieros					

N°	Ítem	1	2	3	4	5
Factores de Éxito Internos						
1	Que se establezcan los Objetivos y Metas de la Empresa					
2	Contar con un Plan de cualquier tipo					
3	El compromiso de la Gerencia a cumplir con los planes acordados					
4	La capacidad de poder tomar Decisiones efectivas					
5	Que la Empresa tenga un Organigrama formal definido					
6	El Flujo de Comunicación Formal y Documentado					
7	La Centralización de la Toma de decisiones					
8	la Comunicación de los sucesos de la empresa a todo el personal					
9	El Reclutamiento Adecuado del personal					
10	Las Evaluación del Desempeño periódicas					
11	La Satisfacción del personal en el puesto Asignado					
12	La Capacitación periódica de Personal					
13	El Conocimiento del Personal en sus labores asignadas					
14	La baja Rotación del Personal					
15	El Liderazgo de la Gerencia					
16	Tener una Comunicación Interna Eficiente					
17	Capacidad de delegar responsabilidades dentro de la Empresa					
18	El Trabajo en Equipo					
19	El Control del Cumplimiento de los objetivos y Metas					
20	El Registro de lo actuado en la Empresa					
21	El Cumplimiento del servicio esperado					
22	El Bajo Nivel de Errores en los Créditos					
23	Bajo nivel de Cartera Pesada					
24	La Antigüedad en el Rubro					
25	El Bajo Nivel de Desperdicio en los procesos.					
26	Precios Competitivos o por debajo de la Competencia					
27	El Uso de Redes Sociales para Contactar a los Clientes					
28	El Uso de Pagina Web					
29	El Nivel de Satisfacción del Cliente					
30	La Retención de Clientes Leales					
31	El Posicionamiento en el Sector					
32	La Atención Personalizada a los Clientes					
33	Solicitar Sugerencias de los Clientes					
34	Contar con respaldo Económico					
35	Tener acceso a Fuentes de Financiamiento					
36	El Margen de Utilidad					

INSTRUCCIONES SEGUNDA PARTE:

Le reiteramos que esta encuesta tiene el carácter de ANÓNIMA, y su procesamiento será reservado, por lo que le pedimos SINCERIDAD en las respuestas.

Luego de leer la afirmación, seleccione la opción que cree es la más adecuada y marcar con una **X** en el recuadro respectivo de acuerdo a la siguiente escala de valoración.

El Objetivo es determinar la posición de su empresa con respecto a los competidores.

1	2	3	4	5
Muy por debajo de mis competidores	Por debajo de mis competidores	Igual que mis competidores	Superior a mis competidores	Muy Superior a los competidores

N°	Ítem	1	2	3	4	5
Factores de Éxito Externos						
1	Las Normas legales dan incentivos al Sector					
2	La imposición de políticas monetarias y de tasa de interés por el BCR					
3	La Cobertura de Depósito de los Ahorradores					
4	Los índices de confianza del mercado					
5	Nivel de remuneración mínima vital y economía general					
6	Las Normas Tributarias generan incentivos al Sector					
7	Costumbre de ahorro					
8	Grado de formalidad de la renta de clientes y bancarización					
9	Distribución de la PEA entre dependientes, independientes y otros					
10	Composición de la familia					
11	Crecimiento de canales y medios de comunicación digitales					
12	Uso de banca móvil o electrónica por los clientes					
13	Grado de acceso a internet por la población					
14	Reconocimiento de marca o posicionamiento					
15	Informalidad en la oferta de productos bancarios					
16	Descentralización de agencias de servicios microfinancieros					
17	Capacidad de atención o abastecimiento					
18	La disponibilidad de Proveedores en la Ciudad					
19	Cercanía a la zona minera					
20	Población empresarial con fuerte participación en actividades comerciales					
21	Cultura de uso de servicios financieros					

N°	Ítem	1	2	3	4	5
Factores de Éxito Internos						
1	Tenemos Objetivos y Metas en la Empresa					
2	Contamos con un Plan de cualquier tipo					
3	La gerencia está comprometida a cumplir con los planes					
4	La capacidad de poder tomar Decisiones efectivas					
5	Tenemos un Organigrama formal definido					
6	Tenemos Comunicación Formal y Documentado					
7	La Toma de decisiones es Centralizada					
8	Se comunica a todo el personal lo que sucede en la empresa					
9	Tenemos un proceso de Reclutamiento Adecuado					
10	Evaluamos el Desempeño del personal periódicamente					
11	Mi personal está satisfecho en el puesto Asignado					
12	Se Capacita periódicamente al Personal					
13	Nuestro personal conoce sus labores asignadas					
14	Tenemos baja Rotación del Personal					
15	El Liderazgo de la Gerencia					
16	Tenemos una Comunicación Interna Eficiente					
17	Delegamos responsabilidades dentro de la Empresa					
18	Trabajamos en Equipo					
19	Controlamos el Cumplimiento de los objetivos y Metas					
20	Registramos lo actuado en la Empresa					
21	Cumplimos las expectativas del cliente					
22	Tenemos un Bajo Nivel de Errores en los Créditos					
23	Tenemos un bajo nivel de cartera Pesada					
24	Tenemos varios años en el Rubro					
25	Tenemos un Bajo Nivel de Desperdicio en los procesos.					
26	Precios Competitivos o por debajo de la Competencia					
27	Usamos Redes Sociales para Contactar a los Clientes					
28	Usamos Pagina Web					
29	Los clientes están satisfechos con el servicio					
30	Tenemos Clientes Leales					
31	Nuestro posicionamiento en el Sector					
32	Brindamos una Atención Personalizada a los Clientes					
33	Solicitamos Sugerencias de los Clientes					
34	Contamos con respaldo Económico					
35	Tenemos acceso a Fuentes de Financiamiento					
36	Tenemos un buen Margen de Utilidad					