

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**La gestión del crecimiento empresarial en instituciones de  
servicios microfinancieros. Estudio de la calidad de cartera en las  
Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa  
(EDPYME). Periodo 2010-2018**

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Bachiller en  
Gestión presentado por:

LÓPEZ TORRES, Manuel Alonso  
MADRID CAMBORDA, Nicolás Alejandro

Asesorados por: Lic. Luis Felipe Soltau Salcedo

Lima, marzo del 2020

## **TABLA DE CONTENIDOS**

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1. Problemática .....	2
2. Preguntas de investigación .....	3
3. Objetivos de investigación.....	3
4. Justificación .....	3
5. Viabilidad .....	4
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUAL .....	5
1. Marco teórico.....	5
1.1. Acerca del crecimiento empresarial.....	5
1.2. La gestión del crecimiento empresarial: Modelos teóricos y variables .....	14
1.3. Factores determinantes del crecimiento empresarial .....	20
1.4. Factores de crecimiento empresarial en instituciones de servicios microfinancieros.....	25
1.5. La calidad de la cartera como factor de crecimiento en las instituciones microfinancieras .....	30
2. Marco contextual .....	32
2.1. Estructura del sistema financiero y microfinanciero y su evolución .....	32
2.2. EDPYMEs: Surgimiento, evolución y gestión de la calidad de su cartera de créditos directos.....	43
CAPÍTULO 3: HALLAZGOS Y CONCLUSIONES.....	57
1. Hallazgos .....	57
2. Conclusiones.....	57
3. Futuras investigaciones.....	59
REFERENCIAS .....	61
ANEXO A: Factores determinantes del crecimiento empresarial.....	66
ANEXO B: Evolución del sistema financiero y microfinanciero .....	68
ANEXO C: Evolución de las EDPYMEs .....	73

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Variables que miden el crecimiento empresarial .....	10
Tabla 2: Prácticas organizacionales según etapa de evolución .....	17
Tabla 3: Variables que miden la calidad de la cartera.....	31
Tabla 4: Estructura general del sistema financiero peruano.....	34
Tabla 5: Estructura del sistema financiero peruano regulado .....	35
Tabla 6: Créditos directos e indirectos.....	39
Tabla 7: Tipos de créditos directos .....	39
Tabla 8: Indicadores de crecimiento de EDPYMEs activas al 2018.....	46
Tabla 9: EDPYMEs activas al 2018 según modelo de Churchill y Lewis.....	47



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Participación en créditos directos del sistema microfinanciero .....	36
Figura 2: Componentes de las microfinanzas.....	38
Figura 3: Créditos directos del sistema financiero y el PBI (en millones de soles) .....	41
Figura 4: Créditos directos del sistema financiero como porcentaje del PBI.....	41
Figura 5: Créditos directos por tipo de empresa del sistema microfinanciero .....	42
Figura 6: Créditos directos del sistema microfinanciero como porcentaje de los créditos directos del sistema financiero .....	43
Figura 7: Créditos directos por tipo colocados por EDPYMEs .....	49
Figura 8: Ingresos financieros de las EDPYMEs.....	50
Figura 9: Número de deudores de las EDPYMEs.....	50
Figura 10: Ratio de morosidad de los créditos directos colocados por EDPYMEs .....	51
Figura 11: Ratio de morosidad de los créditos a microempresa y de consumo colocados por EDPYMEs .....	52
Figura 12: Tasa activa promedio por tipo de crédito del sistema de EDPYMEs .....	53
Figura 13: Créditos directos según tipo de garantía colocados por EDPYMEs.....	54
Figura 14: Número de agencias en funcionamiento y empleados de EDPYMEs .....	55
Figura 15: Promedio de deudores por agencia EDPYME.....	56

## RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación posee un alcance teórico para lo cual se revisó la literatura correspondiente al crecimiento empresarial: Definiciones, formas de medirlo, modelos teóricos genéricos y estudios empíricos de crecimiento en instituciones microfinancieras. A partir de dicha revisión teórica, se sistematizaron los factores de crecimiento encontrados en los modelos teóricos y estudios empíricos en instituciones microfinancieras, y se entablaron relaciones entre ambos grupos. Se observó que existen múltiples factores que inciden en el crecimiento de las empresas y también de las instituciones microfinancieras. Uno de estos factores es la calidad de la cartera de créditos, sobre el cual recae el énfasis de este trabajo. Por otra parte, se realizó una recopilación de la data histórica publicada en el portal web de la Superintendencia de Banca y Seguros con la finalidad de triangular dicha data con la teoría revisada y dotar de consistencia al análisis. En primer lugar, se recuperó información del sistema financiero (y microfinanciero) desde 1998 hasta 2018 para explicitar su crecimiento. En segundo lugar, se extrajo información concerniente al sistema EDPYME desde 2010 hasta 2018 para analizar específicamente cómo se gestionó la calidad de cartera de créditos directos de modo que aportó al crecimiento de las EDPYMEs.

Las conclusiones de la investigación se basan en tres principales aspectos: Factores de crecimiento empresarial, factores de crecimiento en instituciones microfinancieras, y la gestión de la calidad de la cartera de créditos en las EDPYMEs. En primer lugar, se identificó la existencia de factores de crecimiento funcionales y no funcionales, entre los que destacan, por un lado, aspectos de crecimiento ligados al marketing, finanzas, recursos humanos, operaciones, estructura organizacional y competencia; y por otro lado, al liderazgo, estrategia, cultura y clima. En segundo lugar, se observó que los factores de crecimiento en instituciones microfinancieras son principalmente de índole operativa y externa, siendo la calidad de la cartera uno de los factores del primer rubro y sobre el cual se realiza el análisis. Finalmente, de acuerdo con el contraste entre la data recopilada y la literatura correspondiente, se identificaron tres fenómenos que inciden en el factor de crecimiento seleccionado: Una migración de un público objetivo al cual se otorgan los créditos hacia otro, un giro en la predominancia de los créditos garantizados frente a los no garantizados, y una reducción del número promedio de deudores manejados por agencia a partir del incremento de las agencias en funcionamiento. Se considera que un aporte principal de la presente tesina de investigación son los hallazgos de acciones concretas que realizaron las EDPYMEs para gestionar la calidad de su cartera de créditos directos, lo cual sirve de base para plantear futuras investigaciones empíricas acerca del crecimiento de estas entidades desde el enfoque del presente trabajo.

## INTRODUCCIÓN

La presente tesina de investigación aborda la materia del crecimiento empresarial en las instituciones de servicios microfinancieros, específicamente las Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (EDPYME). Para ello, en el primer capítulo se formula la problemática, la cual recae sobre la relación existente entre el bienestar de las EDPYMEs, las empresas que requieren sus servicios, y la economía en general. Asimismo, se plantean las preguntas y objetivos de investigación, que están ligadas a identificar variables de crecimiento en las empresas, en las instituciones microfinancieras (IMF), y cómo ello se plasma en las EDPYMEs.

En el segundo capítulo se realiza una revisión teórica acerca del crecimiento empresarial. En ese sentido, en primer lugar, se comparan conceptos, variables de medición, aportes de la administración al crecimiento empresarial, y modelos propuestos por cuatro autores alusivos al tema. En adición, se revisan documentos de investigación sobre crecimiento empresarial específicamente en IMF. Con dicha información, se extraen los principales factores de crecimiento en empresas, y en IMF. Finalmente, se aborda uno de ellos: La calidad de la cartera. En segundo lugar, se analiza todo lo concerniente al entorno en el que operan las EDPYMEs. Para ello, se repasa el sistema financiero y microfinanciero peruano, detallando los actores que los componen y su evolución en términos de colocación de créditos directos. Posteriormente, se realiza el mismo ejercicio con el sistema de la EDPYMEs. Así, se revisa la historia de las mismas, el marco legal, su evolución en cifras, y por último, qué acciones llevaron a cabo para gestionar la calidad de su cartera.

En el tercer capítulo, se establecen los principales hallazgos de la investigación, y se plantean las conclusiones del trabajo, respondiendo a las preguntas de investigación previamente formuladas.

# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1. Problemática

El desarrollo económico nacional es directamente influenciado por el desarrollo de las empresas que operan en dicho país. Diversos factores son los que permiten el éxito de las empresas, entre ellos el acceso a financiamiento. De acuerdo con el Ministerio de Producción (Produce, 2017), en el Perú, el 99.5% de las empresas formales son MIPYMEs (micro, pequeña y medianas empresas). Como señala Camacho (2010), las pequeñas y microempresas son protagonistas del impulso económico de la actividad productiva, no solo en los países pobres y de medianos ingresos, como Perú. Esta situación hace más relevante aún el acceso a financiamiento como factor de éxito empresarial, ya que son las empresas en expansión y poco consolidadas, como lo son la mayoría de las MIPYMEs, las que más lo requieren para crecer. Históricamente, los principales bancos se han enfocado en atender a las grandes empresas y corporaciones, dejando de lado a las MIPYMEs, para las cuales el acceso a crédito era escaso y/o caro. Este tipo de empresas fueron atendidas por las instituciones de servicios microfinancieros, que constituyen el denominado sistema microfinanciero, el cual ha crecido considerablemente en las últimas dos décadas. Ello llevó al Perú a ser reconocido como de los países más propicios para la inclusión financiera (The Economist Intelligence Unit, 2018). Las Entidades para el Desarrollo de Pequeña y Microempresa (EDPYME), forman parte de este sector, teniendo un papel vital dentro de este, al ser, por definición, las entidades encargadas de proveer servicios financieros a las empresas antes excluidas del sistema financiero. Sin embargo, las EDPYMEs experimentan problemas de gestión que se reflejan en su débil posición competitiva, bajo crecimiento en comparación a sus competidoras e indicadores con tendencia a la baja. En ese sentido, pese a que se observa un crecimiento en el sistema de EDPYMEs, se puede constatar que aún existen deficiencias en la gestión de estas, lo cual impacta negativamente en la inclusión financiera de este gran sector empresarial y, por ende, en el desarrollo económico del país. Así, se observa un hilo causal entre el crecimiento de las EDPYMEs -y las microfinanzas en general- y el desarrollo de las MIPYMEs y de la economía nacional. Finalmente, se observa que existen escasos estudios que traten el tema del crecimiento empresarial en instituciones microfinancieras (Minzer: 2011, Pinz y Helmig: 2015, entre otros), situación que se agrava en cuanto consultan estudios específicamente enfocados en las EDPYMEs.

## **2. Preguntas de investigación**

De acuerdo con el contexto propicio para las microfinanzas en el que se encuentra el Perú, y al crecimiento que han experimentado las Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa desde su creación en 1994, se busca responder a las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son las principales variables que determinan el crecimiento de las empresas?
- ¿Cuáles son las principales variables que determinan el crecimiento de las instituciones microfinancieras?
- ¿Cómo han gestionado las EDPYMEs la calidad de su cartera de clientes entre los años 2010 y 2018?

## **3. Objetivos de investigación**

En la línea de las interrogantes planteadas previamente, el presente trabajo tiene por objetivos:

- Identificar las principales variables que determinan el crecimiento de las empresas
- Identificar las principales variables que determinan el crecimiento de las instituciones microfinancieras
- Describir qué acciones han llevado a cabo las EDPYMEs para gestionar la calidad de su cartera de créditos entre los años 2010 y 2018

## **4. Justificación**

Las Entidades para el Desarrollo de Pequeñas y Microempresas (EDPYMEs) se desenvuelven dentro del marco del sector microfinanciero peruano, el cual ha venido experimentando un considerable crecimiento en las últimas dos décadas. Este crecimiento se ha dado en favor del principal sector empresarial local, los pequeños y microempresarios, fomentando su inclusión al sistema financiero. Así, este sector empresarial se ha visto beneficiado al contar con mayor acceso a créditos y otros servicios financieros, lo cual favorece su desarrollo en gran medida. Así pues, el desarrollo de la pequeña y microempresa contribuye a la mejora del panorama económico y social general, pues se generan más empleos, se aumenta la recaudación fiscal, entre otros factores. Como lo menciona Camacho (2010), las microempresas y pequeñas empresas son agentes muy importantes al momento de la generación de empleo, principalmente en los países con niveles menores de ingresos. Entonces, investigar este sector y, en específico, la gestión de la EDPYMEs toma relevancia pues su desempeño óptimo contribuye, como se mencionó, a la inclusión financiera, al desarrollo del sector empresarial peruano y, de manera



indirecta, al desarrollo económico del país. Por lo tanto, resulta necesario investigar cómo se ha gestionado el crecimiento de las EDPYMEs para aproximarse a planteamientos que permitan potenciar dicho crecimiento. Adicionalmente, tras revisión de la literatura, los estudios relacionados a este campo son aún insuficientes y el presente trabajo será de suma utilidad para futuros investigadores que pretendan abordar el tema.

## **5. Viabilidad**

La viabilidad del presente trabajo recae mayormente en la posibilidad de recolección de información valiosa para los fines que el mismo busca. No obstante, de igual forma se argumenta por qué otros factores, tiempo y dinero invertidos, por ejemplo, no son una limitante para esta investigación. Es necesario resaltar que este trabajo, aún al ser un producto independiente, tiene la finalidad de ser el soporte teórico de una futura investigación. Por ende, si bien se cuenta con los contactos y acceso al tentativo contexto organizacional donde se realizará la investigación, este no es un factor relevante para el desarrollo del presente trabajo en específico. El acceso a la información sí es un factor determinante para que esta investigación sea exitosa. Por un lado, existe data numérica acerca del sujeto de estudio, las Empresas de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (EDPYME), principalmente porque es un tipo de entidad regulada por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), la misma que ha publicado dicha data en su portal web desde 1998. Asimismo, se han realizado diversas publicaciones sobre el sector financiero y microfinanciero peruano, en el cual el sujeto de estudio opera, debido al especial crecimiento que este ha tenido en los últimos veinte años. Adicionalmente, existen diversos artículos académicos, con base en investigación empírica, sobre factores de crecimiento de empresas en el sector microfinanciero de todo el mundo. Por otro lado, el objeto de estudio, la gestión del crecimiento empresarial es también un aspecto ampliamente estudiado. La Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) brinda acceso gratuito a sus investigadores a las bases de datos de las revistas científicas más prestigiosas del mundo, a través de las cuales se puede descargar vasta información que alimente este trabajo. Además, cabe resaltar que se cuenta con conocimientos previos en la materia, al haber tomado el curso Gestión del Crecimiento Empresarial, de la Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD). Respecto al factor tiempo, esta investigación se lleva a cabo en el marco del curso Seminario de Investigación 1, de la FGAD de la PUCP, el cual tiene una duración de dieciséis semanas y cuenta con un cronograma de avance sumamente detallado, lo que propicia el correcto desarrollo del trabajo en el tiempo establecido. Finalmente, el acceso a recursos financieros tampoco constituye un factor determinante para la elaboración de este trabajo, puesto que el principal gasto, el acceso a la información, es cubierto en su totalidad por la PUCP.

## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUAL**

### **1. Marco teórico**

En esta primera sección del capítulo se abordan todos los aspectos teóricos pertinentes con relación al crecimiento empresarial como campo de estudio de la gestión empresarial. En ese sentido, se hace una revisión teórica de, en primer lugar, las definiciones conceptuales de crecimiento empresarial, así como la forma en que esta es medida. En segundo lugar, se hace una revisión crítica de los modelos teóricos sobre crecimiento en los que se enmarca el trabajo, y se analiza las variables de crecimiento propuestas en estos. Finalmente, se hace una revisión de las variables de crecimiento estudiadas en empresas de servicios financieros, con especial énfasis en las instituciones de servicios microfinancieros.

#### **1.1. Acerca del crecimiento empresarial**

Gracias a la marcada evolución que ha logrado experimentar la economía mundial durante las últimas décadas, hoy es posible encontrar consistente literatura que desarrolla el fenómeno de crecimiento empresarial. Ello ya que, este último, es un fenómeno que está muy interrelacionado al proceso mencionado inicialmente. Al respecto, como mencionan Blázquez, Dorta y Verona (2006a) el rol que tiene el fenómeno de crecimiento empresarial dentro del proceso de evolución económica es fundamental.

Ello condujo a que distintos autores de todo el mundo enfoquen su atención e interés en este fenómeno desarrollando así una gran variedad de perspectivas posibles desde las que abordar dicho fenómeno. Consecuentemente, se presentan dificultades al momento de buscar concretar una definición para el concepto de crecimiento empresarial. Como evidencia, Weinzimmer (1993) encontró gran dificultad en la concreción conceptual del fenómeno de crecimiento empresarial, alegando que la teoría de dicho fenómeno se encuentra fragmentada debido a la carencia de un modelo integrador para estudiar los múltiples determinantes del crecimiento de la organización. De lo mencionado por Weinzimmer, se puede afirmar que no existe método lineal el cual seguir al momento de hablar o analizar al crecimiento empresarial, sino que depende de los factores a analizar, de la intencionalidad del autor y el campo de estudio desde el que desee abordar el estudio, sea el campo sociológico, administrativo, económico, financiero, entre otros.

Otros autores como Correa (1999) refuerzan la hipótesis presentada anteriormente afirmando que el crecimiento empresarial no cuenta con una teoría general ni con una definición

conceptual generalmente aceptada justamente por la gran amplitud del término que este presenta. Asimismo, reforzando nuevamente la hipótesis planteada por los autores inicialmente, Blázquez et al. (2006a), autores más contemporáneos, mencionan en su obra que es sumamente complicado establecer una definición uniforme y concreta que englobe todo el contenido implícito que lleva dicho concepto. Como ejemplo, dichos autores, alegan que, al no haber unidad de criterio con respecto al concepto de crecimiento empresarial dentro de la literatura económica y administrativa, ello conlleva a que algunos autores consideren el crecimiento como un objetivo deseado y otros como una consecuencia del “manejo” adecuado de las organizaciones.

Todo lo antes mencionado nos llevará a poder encontrar múltiples definiciones según distintos campos o enfoques desde los que se pretenda analizar el concepto. Como mencionan Blázquez et al. (2006a), siempre ha existido un problema para los investigadores que escogen como objeto de estudio el fenómeno crecimiento empresarial debido a la gran amplitud del término. Ahora, si bien es cierto que los diversos campos o enfoques desde los que se puede estudiar este fenómeno tienen puntos en común, no necesariamente son coincidentes por lo que resulta relevante precisar ambos de modo que se entienda claramente lo que se pretende abordar en la investigación. Para el desarrollo de los siguientes capítulos, yendo en línea con las consideraciones presentadas, se considera únicamente a los autores los cuales se considera que tienen mayor relevancia a nuestro propósito de investigación y a nuestro objeto de estudio: La gestión del crecimiento empresarial.

### ***1.1.1. ¿Qué es el Crecimiento Empresarial?***

Gibrat (1931), considerado el pionero en estudiar el fenómeno de crecimiento empresarial, pese a no dar una definición concreta del término, alega que sin duda este fenómeno se describe como un “proceso estocástico originado por la acción de innumerables e insignificantes factores aleatorios que actúan de forma proporcional sobre el tamaño de las empresas” (citado en Blázquez, et al., 2006b, p.44); es decir, dicho autor, pionero además, muestra un especial énfasis en factores externos y además aleatorios que influyen en el tamaño de las empresas. Habría que definir también cómo es que el autor entiende el “tamaño” de una empresa; sin embargo, dichas consideraciones acerca del concepto se abordan en la siguiente parte del capítulo. Mientras que, por su parte, Albach (1967) define dicho concepto como “el resultado no de factores aleatorios, sino de una intención y determinación por parte de los empresarios y directivos que determinan su comportamiento” (citado en Blázquez et al., p.45); es decir, en esta definición ya se incluye el factor interno de dirección de la empresa por empresarios y directivos. Esta última, también se encuentra más próxima a la realidad y es que, hoy por hoy, se sabe que el

talento humano tiene un rol fundamental en cualquier proceso de transformación empresarial. Al respecto de las posturas antes mencionadas por los autores, se evidencia una gran diferencia entre las mismas, las cuales validan lo planteado inicialmente que será difícil encontrar una definición aceptada de forma general.

Otros autores como Charan y Sánchez (2004) definen el crecimiento empresarial como “un acto creativo, pero también un proceso social disciplinado, que enlaza las diferentes partes móviles de una organización a fin de conseguir un aumento constante de las ventas” (citado en Aguilera, 2010, p. 96). La definición planteada muestra que el propósito del crecimiento empresarial es el “aumento constante de ventas”, sin embargo, ello no necesariamente se da de esa forma debido a las distintas formas que se tienen para medir y abordar este fenómeno. Asimismo, dichos autores hacen énfasis en mencionar la importancia del enlace que debe haber entre las diferentes partes de una organización, lo que conduce a afirmar nuevamente que no se trata de un proceso aleatorio, sino más bien de un proceso interno que persigue el propósito de superar cualquier estímulo externo que pueda afectar a la organización.

En línea con la definición anterior, otros autores como Cardona y Cano (2005) expresan que “el crecimiento es un proceso intangible que depende de elementos tangibles (acumulación de capital físico y humano), y sobre todo de una adecuada organización y estructura interna” (citado en Aguilera, 2010, p. 95). Adicionalmente, Penrose (1962) menciona que el crecimiento es caracterizado por acciones complejas de modificaciones internas que recaen en un aumento de las dimensiones y cambios en las características de los objetos sometidos a tal proceso (citado en Aguilera, 2010, p.95). Tales definiciones, nos lleva a concordar con Aguilera (2010), quien percibe que, para estos autores, el crecimiento es un proceso que se genera principalmente desde adentro hacia afuera de la organización, siendo las personas los actores clave para efectuar dicho proceso.

Por su parte, Fernández, García y Ventura (1988) definen el crecimiento empresarial como un índice de comportamiento dinámico de la empresa que mide su aptitud para ensanchar sus posibilidades comerciales, financieras y técnicas en mercados con alto grado de dinamismo tecnológico y, en consecuencia, con altas dosis de incertidumbre, lo que obliga a las empresas que quieran mantener la paridad competitiva con sus más directos rivales a igualar, al menos, la generación de recursos para desarrollar sus estrategias de inversión en I+D, marketing y nuevos equipos productivos, asegurando con ello la supervivencia (citado en Aguilera, 2010, p. 96-97).

Considerando que distintos autores presentan las definiciones abarcando tanto factores internos como externos, se concuerda con Aguilera (2010) quien sostiene que el crecimiento empresarial puede ser considerado como un proceso dinámico que genera cambios positivos en las empresas, pudiendo ser cuantitativos como el crecimiento financiero, productivo, de mercado, entre otros; así como también cambios cualitativos, siendo el de mayor resultado y significado el de las personas, en especial en lo que respecta a los cambios en estructura y los mecanismos de dirección y control, pues ellas son los principales artífices de justamente generar todos los demás cambios.

De las últimas definiciones presentadas, como se menciona, se contempla que se abarcan factores tanto cualitativos como cuantitativos dentro del intento por definir el concepto de crecimiento empresarial. De ello se desprende que muchos otros autores se hayan interesado en definir dicho concepto abarcando ambos factores, aunque unos acercándose más hacia aspectos cualitativos que cuantitativos que otros y viceversa.

Por ejemplo, en el trabajo de Perroux (1963, citado en De Ravel 1972) se puede apreciar un planteamiento de la dimensión empresarial que entronca con el cambio estructural, que abstrae de esta forma el crecimiento empresarial más hacia aspectos cualitativos que cuantitativos (citado en Blásquez et al., 2006a). En cambio, De Ravel (1972) se inclina más hacia la connotación cuantitativa al relacionar dicho término con el aumento del volumen de producción, aproximando el concepto de crecimiento con la dimensión. Señala además que la dimensión no es más que un subproducto del crecimiento: la empresa cambia de dimensión precisamente porque crece (citado en Blásquez et al. 2006a).

Es así que tras revisar cada una de las definiciones propuestas por los distintos autores presentados, se considera apropiada la definición propuesta por Blásquez Santana (2005), quien entiende por dicho concepto como el proceso de adaptación a los cambios exigidos por el entorno o promovido por el espíritu emprendedor del directivo, según el cual, la empresa se ve compelida a desarrollar o ampliar su capacidad productiva mediante el ajuste o adquisición de nuevos recursos, realizando para ello cambios organizacionales que soporten las modificaciones realizadas; todo lo cual debe venir avalado por la capacidad financiera de la empresa que permita, a través de dicho proceso, obtener una competitividad perdurable en el tiempo (citado en Blásquez et al, 2006a).

Esta definición unifica las distintas aproximaciones teóricas que tuvieron los distintos autores en función del ámbito en el que realizaron sus trabajos, lo cual conlleva a poder enfocar nuevos trabajos de investigación, como el presente, con base en dichas propuestas. En ese sentido, considerando que el presente trabajo de investigación tiene como sujeto de estudio a las Entidades para el Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (EDPYME) dentro del mundo de las microfinancieras, adquiere un papel importante el estudio hacia estas entidades en específico. Ello aporta en reflejar el valor de estudio de las EDPYMEs en específico, ya que se afirma que “el estudio del crecimiento dirigido hacia empresas de menor dimensión cuyo tamaño y estructura organizativa les ha restado interés como objeto de investigación dentro de este campo” (Blásquez et al, 2006a, p. 172).

### ***1.1.2. Medición del Crecimiento Empresarial***

La síntesis de la literatura sugerida, es decir, de los múltiples estudios recogidos que presentan información sobre el crecimiento empresarial, caracteriza la medición de este fenómeno por presentar distintas formas de poder abordarlo o realizarlo. Para efectuar dicho propósito, Blásquez et al. (2006a) mencionan que se debe especificar con claridad la magnitud que interesa ser medida en la investigación y se debe tener clara la relación causa-efecto, teniendo esta que justificar la idoneidad de las variables utilizadas para realizar dicha medición. A continuación, y bajo este preámbulo, se analizan múltiples acercamientos que tuvieron distintos autores al momento de explicar conceptualmente cómo es que se mide este fenómeno, para luego expresarlo visualmente en una tabla tomada de la obra de dichos autores.

Blásquez et al. (2006a) mencionan que algunos buenos indicadores para medir el crecimiento empresarial podrían ser el aumento de cuota de mercado, número de nuevos productos ofertados, número de nuevos clientes captados, etc. Sin embargo, si no se especifica con claridad qué es lo que se pretende medir y no se demuestra la idoneidad de estas variables aplicadas a una investigación, estos indicadores no pasarían de ser bastantes generales y de poca ayuda para el investigador. Como menciona Berges (1986), la arbitrariedad que existe en las variables que han de ser utilizadas para medir el crecimiento ha plasmado un serio inconveniente en todos aquellos investigadores que han abordado el crecimiento empresarial como objeto de estudio, forzándolos a decidir cuáles son los indicadores más apropiados para representar el verdadero tamaño empresarial (citado en Blásquez et al. 2006a).

Para Penrose (1962), pasando por alto las dificultades presentadas para la medición del concepto, supone que el crecimiento puede ser razonablemente medido por el valor de la inversión

en unidades monetarias constantes. Por su parte, Weinzimmer (1993), señalando la abierta posibilidad de distintas formas de medir dicho concepto, menciona que algunos de los indicadores posibles son las ventas, el número de empleados, el beneficio, la producción, el valor añadido o el activo. Cuervo (1979), pese a las dificultades comentadas en párrafos precedentes, estableció una lista de indicadores para medir la dimensión empresarial, centrándose en el volumen de producción, volumen de ventas o cifra de negocios, número de empleados, activo total, activo fijo, entre otros (citado en Blásquez et al., 2006a). Maravall (1984) utiliza como medida de la dimensión el volumen de ventas y el valor añadido, mientras que Heshmati (2001) por su parte, utiliza como medida el número de empleados, las ventas y el activo total. Por otro lado, también existe un considerable número de trabajos que se centran en factores de índole financiero como la accesibilidad al mercado de capitales, la rentabilidad financiera, el endeudamiento, la productividad, entre otros. A continuación, se presenta un cuadro que resume y clasifica las múltiples variables de crecimiento propuestas por distintos autores desarrollados en su obra:

**Tabla 1: Variables que miden el crecimiento empresarial**

<b>Variables seleccionadas para medir la dimensión empresarial</b>	<b>Autor y año</b>
Activo total neto	Albach (1967) Suárez Suárez (1979, 1984) Dunne y Hughes (1994) Carpenter y Petersen (2002) García García (2004)
Número de empleados	Evans (1987) González Núñez (1988) Kraybill y Variyam (1992) Ocaña et al. (1994) Becchetti y Trovato (2002)
Volumen de ventas	Petrakis (1997)
Inversión neta	Maroto Acín (1996) Schianterelli (1996) López Gracia et al. (1999) Raymond et al. (1999)
Inversión bruta	Mato (1989)
Diferencia entre el valor de mercado y el valor contable de la empresa	Varaiya et al. (1987)
Volumen de ventas y valor añadido	Maravall (1984)
Volumen de ventas y activo total	Chittenden et al. (1996)
Activo total neto, ingresos de explotación y valor añadido	González Pérez y Correa Rodríguez (1998)
Número de empleados, ventas y activo total	Lang et al. (1996) Heshmati (2001)
Número de empleados, ventas y rentabilidad	Birley y Westhead (1990)
Número de empleados, volumen de ventas, activo total y valor añadido	Calvet et al. (1989)
Número de empleados, volumen de ventas, fondos propios y valor añadido	Antón Martín et al. (1990)

**Tabla 1: Variables que miden el crecimiento empresarial (continuación)**

Variables seleccionadas para medir la dimensión empresarial	Autor y año
Valor multicriterio	Bueno et al. (1984) Bueno y Lamothe (1986) Correa (1999) Correa et al. (2001)

Fuente: Blásquez et al. (2006a)

De las distintas formas de medición presentadas, se valida lo planteado inicialmente: Es inadecuado pensar en la medición del fenómeno del crecimiento bajo una única variable. Si bien es cierto que muchas presentan puntos en común, la idoneidad de las variables a escoger dependerá del propósito de la investigación. Asimismo, tales variables escogidas deberán mostrar una tendencia que permitan confirmar el proceso de crecimiento. En este sentido, se concuerda con que “poder adoptar una opinión concluyente sobre el crecimiento efectivo de la organización requiere, tal como se ha podido constatar en muchos de los trabajos citados, la utilización de distintas variables cuya tendencia permita confirmar tal presunción” (Blásquez et al, 2006a, p. 183).

La síntesis de la literatura sugerida señala que la forma de abarcar la medición del crecimiento empresarial depende del enfoque y las intenciones que pretenda el autor para su investigación. De ello dependerán las variables escogidas por el autor que además deben de ser demostradas que pueden ser aplicadas para el caso particular de estudio. Para el particular de la presente investigación, como se menciona, se deben precisar las variables de crecimiento a escoger que unifiquen las distintas consideraciones que presentan las Entidades para el Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (EDPYME) dentro del sector de servicios microfinancieros. Sin embargo, para ello se considera necesario antes revisar y estudiar a los distintos autores que tuvieron aproximaciones hacia este campo de estudio en particular ya que este sector presenta muchas particularidades las cuales no se abarcan en esta sección por tratarse de estudios bastante genéricos, por lo que se considera que dicho proceso debe ser particular de una propia sección que se desarrolla en un subcapítulo posterior.

### ***1.1.3. Aportes de los distintos enfoques de la administración al crecimiento empresarial***

La administración de empresas, desde sus distintos enfoques y corrientes de pensamiento, ha realizado aportes teóricos al estudio del crecimiento empresarial. Se toma como referencia a



Dasí-Rodríguez y Martínez-Pérez (2011), quienes abordan de forma sintética dichos aportes extraídos desde tres campos: La teoría de la organización, la economía, y el enfoque estratégico.

En primer lugar, desde el estudio de la teoría de la organización se identifican principalmente dos teorías que aportan al crecimiento empresarial. Por un lado, el enfoque contingente resalta el rol que cumple del entorno en el que se desenvuelve la organización. De acuerdo con esta corriente, el diseño organizacional está sujeto al entorno y sus componentes, por ende, no existe una forma óptima de plantear la estructura de la organización ni una se puede considerar más eficiente que otra. De este modo, se rechaza cualquier formulación universalista que proponga diseños organizacionales aplicables a todas las organizaciones. Entonces, se observa que el diseño organizacional representa una variable del crecimiento empresarial, la misma que debe adaptarse dependiendo de cuáles sean las condiciones externas. Por otro lado, la teoría de la dependencia de recursos también enfatiza la importancia del entorno para la organización, en tanto este puede ser una fuente de limitaciones y contingencias. Esta teoría plantea que la organización depende de los recursos del entorno, ya que no puede producirlos todos por su cuenta. Así, el acceso a recursos se configura, de acuerdo con la teoría de dependencia de recursos, como un factor que incide en el crecimiento de las organizaciones.

En segundo lugar, desde la economía también se mencionan algunos aportes al estudio del crecimiento empresarial. Primero, la teoría de agencia sostiene que las empresas funcionan como nexo de contratos entre los factores de producción. Esta teoría sienta las bases de la subcontratación como sistema empresarial para la búsqueda de mejores resultados. Segundo, la teoría de costes de transacción también ha sido utilizada para explicar determinadas decisiones que apuntan al crecimiento empresarial. De acuerdo con esta teoría, la existencia de una empresa se justifica por el menor costo que significa la concentración de determinados intercambios dentro de ella, en comparación a lo que resultaría de recurrir al mercado. En ese sentido, ello explica la racionalidad detrás de las fusiones, adquisiciones, integración vertical, entre otras decisiones que apuntan al crecimiento. Tercero, el enfoque de recursos y capacidades plantea que las empresas pueden obtener ventajas competitivas a través de los recursos que obtengan, en la medida que estos no puedan ser fácilmente imitados por los competidores. No obstante, los recursos no representan una fuente de crecimiento por sí mismos, sino que las capacidades de la organización, es decir, la forma en que se da uso a dichos recursos determina lo que la organización puede llegar a ser. Un ejemplo de ello es la utilización de recursos ociosos. Así, este enfoque se usa para explicar decisiones de crecimiento, como la internacionalización y diversificación, que son posibles a partir de la acumulación de recursos y capacidades.

En tercer lugar, el enfoque estratégico no es ajeno al fenómeno del crecimiento empresarial y se identifican tres principales aportes al mismo. Primero, se identifican aportes principalmente desde la escuela de planificación. En dicha escuela, se analiza la forma en que debieran plantearse las estrategias, siendo Ansoff uno de sus máximos exponentes (citado en Dasí-Rodríguez y Martínez-Pérez, 2011). Dicho autor identifica cuatro componentes de la estrategia (el ámbito de actuación, el vector de crecimiento, la ventaja competitiva y la sinergia), de los cuales derivan sus principales estrategias de crecimiento: penetración de mercado, desarrollo del producto o mercado, y diversificación estratégica. Segundo, se identifica también aportes desde la denominada escuela cultural. En dicha escuela, se predomina el uso de la cultura como punto de partida para la formulación de estrategias. Ante ello, distintos autores tienen distintas posiciones, pero concuerdan en que, bajo el contexto de internacionalización y crecimiento de las empresas, la cultura juega un papel destacado y en cierta medida es dueña de las estrategias de la empresa y de su funcionamiento. Tercero, se identifican aportes desde la denominada escuela de configuración. En dicha escuela, se pretende integrar los aportes de todas las escuelas pertenecientes al enfoque estratégico en una única perspectiva. El resultado es que existan diversas premisas propuestas por distintos autores. Una de ellas es que se debe reconocer la necesidad de transformación en las organizaciones y la necesidad de gestionar los procesos críticos de la organización de modo de asegurar la continuidad. Como consecuencia de lo último, el crecimiento será un resultado y, según la escuela, estará justificado en la necesidad de adaptación y transformación.

A manera de conclusión, los distintos enfoques abordados en la sección evidencian la importancia de la administración de empresas respecto al fenómeno de crecimiento empresarial. De esta forma, la revisión de tales aportes resulta de suma importancia para contextualizar las principales teorías respecto al fenómeno. Sin embargo, se identifica que dichos conceptos no aportan valor significativo para analizar el sector de servicios microfinancieros. Ello se explica en que dichos conceptos se desarrollaron en un contexto donde las particularidades del sector microfinanciero no encajan necesariamente. Por ejemplo, en el caso del enfoque de la configuración, algunos autores como Galbraith y Nathanson (1978, citado en Dasí-Rodríguez y Martínez-Pérez, 2011) construyen un modelo de crecimiento desde una empresa con estructura simple hasta una multinacional, lo cual no es una característica común en el caso de las empresas de servicios microfinancieros. Es así como el presente estudio se apoya, más bien, en modelos teóricos de la gestión del crecimiento propuestos por distintos autores y estudios empíricos de

crecimiento aplicados a instituciones microfinancieras, los cuales se presentan en las siguientes secciones.

## **1.2. La gestión del crecimiento empresarial: Modelos teóricos y variables**

En esta sección se expone de manera general los distintos modelos teóricos propuestos por los principales autores con relación al proceso de crecimiento empresarial. Dicha presentación es de suma importancia ya que en la siguiente sección se analizan las similitudes y diferencias en las variables que se desprenden de cada autor para que, finalmente, en la última sección se relacione todas las variables identificadas aplicables al caso específico del sector de servicios microfinancieros.

### **1.2.1. Modelo de Churchill y Lewis (1983)**

Los autores sostienen que las empresas durante su crecimiento atraviesan cinco etapas, cada una caracterizada por, a su vez, 5 factores de gestión: Estilo de gestión, estructura organizacional, alcance de los sistemas formales, principales objetivos estratégicos, e involucramiento del dueño en el negocio. Cabe resaltar que dichos autores proponen este modelo de crecimiento para pequeñas empresas, alegando que los diversos estudios de modelos teóricos hacen referencia principalmente al rubro de grandes empresas, lo cual claramente no calza con este tipo de organizaciones.

En la primera etapa, denominada Existencia, el principal problema es conseguir suficientes clientes y poder entregar el producto o servicio para que la empresa sea viable. Se requiere suficiente dinero para costear esta primera fase, en la cual probablemente aún no se tengan suficientes ingresos. Además, el líder o dueño del negocio es el principal proveedor de energía, dirección y capital; este se encarga de múltiples tareas y supervisa directamente a sus subordinados. En esta etapa los sistemas formales y planeación es mínima o inexistente.

Alcanzar la segunda etapa, Supervivencia, significa que el negocio es viable. En esta etapa el principal problema es la relación entre ingresos y gastos: Se requiere generar suficiente dinero para alcanzar el punto de equilibrio y cubrir costos de reparación o reemplazo de activos conforme estos se desgastan, de modo que la organización puede crecer a un nivel que brinde retornos. A este nivel aún se cuenta con pocos empleados que no toman decisiones independientes, uso de sistemas formales a un nivel mínimo, al igual que instrumentos de planeación.

En la siguiente etapa la empresa ha alcanzado el Éxito; sin embargo, se observan dos matices. Por un lado, se puede dar una desconexión del líder, quien poco a poco se desprende del negocio debido a sus demás actividades y por la presencia de otros gerentes, junto con otros empleados profesionales. El líder delega y el negocio funciona sin su participación directa. El negocio goza de estabilidad económica, con ganancias promedio o por encima del promedio, pero se plantea una estrategia para mantener el status quo, por lo que la empresa puede estancarse en este nivel indefinidamente. Por otra parte, el líder puede decidir tomar el dinero de la empresa y lo arriesgarlo todo en financiar su crecimiento. Por ello, se requiere asegurarse de que el negocio continúe rentable, y contratar gerentes con visión a hacer crecer la empresa. En esta etapa toma relevancia el planeamiento operacional, a través de realización de presupuestos, y el planeamiento estratégico, el cual involucra profundamente al dueño.

En cuarto lugar, la etapa Despegue plantea la interrogante de cómo lograr un rápido crecimiento y cómo financiar dicho crecimiento. Para ello, se delegan responsabilidades para mejorar la efectividad gerencial, se extiende el uso de sistemas formales, y el planeamiento operacional y estratégico a cargo de gerentes en específico. No obstante, generalmente la empresa fracasa en esta etapa por el síndrome omnipotente, que implica aspirar a un crecimiento excesivamente raudo; y el síndrome omnipresente, que impide delegar eficientemente responsabilidades.

Finalmente, la quinta etapa de crecimiento es denominada Madurez, en la cual los principales retos a superar consisten en consolidar y controlar las ganancias producto del crecimiento, y mantener las ventajas propias de un negocio pequeño, como la flexibilidad, capacidad de respuesta y espíritu empresarial. En esta etapa se debe expandir la plana gerencial para eliminar ineficiencias y profesionalizar la compañía usando herramientas de presupuestos, planeamiento estratégico, gestión por objetivos, entre otras. La conducción de la empresa está descentralizada, posee personal asignado con experiencia, los sistemas formales son robustos, y el dueño se aleja de la compañía en términos operativos y financieros.

### ***1.2.2. Modelo de Greiner (1989)***

El autor plantea la existencia de distintas fases de desarrollo por las que pasa una empresa en crecimiento, las cuales empiezan cada una con periodos de crecimiento y estabilidad, y culminan con periodos de confusión y cambios. Salir airoso de cada uno de estos periodos revolucionarios determina que la empresa avance o no a la siguiente fase de su crecimiento.

En cuanto a los elementos que interactúan y modelan el desarrollo de la organización, estos son:

- Edad de la organización: Las mismas prácticas organizacionales no se mantienen a lo largo de la vida de esta
- Tamaño de la organización: Los problemas cambian conforme aumentan las ventas y número de empleados de la organización. Se magnifican los problemas de coordinación y comunicación, surgen nuevas funciones, y el trabajo se vuelve más interrelacionado.
- Etapas de evolución: Las organizaciones que sobreviven a las crisis se mantienen en constante crecimiento por muchos años. A estos periodos de crecimiento continuo se les llama etapas de evolución.
- Etapas de revolución: Así se denomina a los periodos turbulentos o de crisis, lo que produce que el crecimiento no sea lineal. Se debe buscar nuevas prácticas organizacionales que serán la base para afrontar la siguiente etapa de evolución.
- Crecimiento de la industria: En industrias de gran crecimiento, las etapas de evolución de las organizaciones son cortas, mientras que, en industrias maduras, estas son más largas.

Ahora bien, el modelo plantea la existencia de cinco etapas de evolución y cuatro crisis que se deben superar para continuar con el crecimiento. En primer lugar, la etapa de Creatividad se caracteriza por el rol que desempeñan los fundadores, quienes se preocupan de hacer y vender un producto, por la comunicación informal entre empleados, y por qué la toma de decisiones depende de las reacciones del mercado. Los conflictos entre líderes surgen a medida que incrementan empleados y no se puede sostener comunicación informal. Dado que los fundadores se encargan de tareas que no desean realizar, se da la crisis de liderazgo, que se soluciona colocando a un gerente admitido por los fundadores que pueda hacer progresar la organización.

En segundo lugar, la etapa de Dirección se caracteriza por que la empresa empieza a formalizarse: Se introducen estructuras funcionales que separan actividades productivas de las de marketing, se introducen sistemas de inventario y compras, y la comunicación se formaliza, mientras que el nuevo gerente y sus supervisores clave asumen la responsabilidad de impartir dirección. A este nivel, los empleados de nivel bajo se encuentran entrampados en la jerarquía centralizada, y habiendo acumulado conocimiento operativo, no saben si tomar iniciativa o seguir los procedimientos. Por ello, se da la crisis de autonomía, que se soluciona generalmente a partir de la mayor delegación de responsabilidades.

En tercer lugar, en la etapa de Delegación, como lo sugiere su nombre, se les da más responsabilidades a gerentes medios, por lo que comunicación con alta gerencia es inusual e impersonal. Asimismo, se usan bonos para motivar empleados. En este punto se da crisis de control porque los fundadores o líderes sienten que pierden control sobre su organización, lo que demanda técnicas especiales de coordinación para superarlo.

En la cuarta fase, Coordinación, la organización se torna más rígida. En esta etapa se utilizan sistemas formales para lograr mejor coordinación, procedimientos formales de planificación, y se contrata mucho personal para llevar a cabo programas de control y revisión para gerentes de línea. Se da la crisis de burocracia porque la organización se ha vuelto muy grande y compleja como para manejar a través de programas rígidos. Los procedimientos toman prioridad sobre la resolución de problemas.

Finalmente, a través de la colaboración interpersonal se supera la crisis burocrática, lo que permite llegar a la etapa de Colaboración. En este nivel, el control social y autodisciplina reemplazan el control burocrático. Las principales características de esta etapa incluyen mantener el foco en resolución de problemas con trabajo en equipo, simplificar los sistemas de control formales, desarrollar programas educativos para entrenar gerentes en habilidades de comportamiento, y brindar recompensas económicas orientadas a equipos y no a individualidades. Las prácticas organizacionales de acuerdo con cada etapa se resumen en la Figura 1.

**Tabla 2: Prácticas organizacionales según etapa de evolución**

Category	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5
Management Focus	Make and sell	Efficiency of operations	Expansion of market	Consolidation of organization	Problem solving and innovation
Organizational Structure	Informal	Centralized and functional	Decentralized and geographical	Line staff and product groups	Matrix of teams
Top-Management Style	Individualistic and entrepreneurial	Directive	Delegative	Watchdog	Participative
Control System	Market results	Standards and cost centers	Reports and profit centers	Plans and investment centers	Mutual goal setting
Management Reward Emphasis	Ownership	Salary and merit increases	Individual bonus	Profit sharing and stock options	Team bonus

Fuente: Greiner (1989)

### **1.2.3. Modelo de Collins (2001)**

Este autor, a diferencia de los anteriores, no construye un modelo de crecimiento en fases o etapas, sino que identifica seis prácticas o principios organizacionales que distinguen a las empresas sobresalientes de las pequeñas empresas.

En primer lugar, las empresas sobresalientes tienen un enfoque centrado en la organización, y no en el líder. Ello implica que se colocan los intereses de la organización por encima de los del líder, dueño, gerente o fundador, y se busca generar lealtad para con la organización, no el líder. Para que una empresa sea sobresaliente, es decir, para fomentar su crecimiento, el objetivo debe ser crear algo más grande que cualquiera de los empleados. Finalmente, el autor sostiene que las empresas pasan por cuatro etapas de crecimiento, en las cuales el líder deja de concentrarse en manejar los aspectos técnicos de la organización y empieza a dedicarse más a ser un coach y el estratega principal a medida que estas etapas se superan.

En segundo lugar, se sostiene que las empresas sobresalen porque realizan “apuestas” cada vez más arriesgadas, en lugar de “jugar seguro”. Esto está referido a que se deben hacer más y mayores inversiones en distintos aspectos, en lugar de mantener el status quo, sin que ello signifique que se tomen decisiones imprudentes. Estas inversiones o “apuestas” pueden consistir en desarrollar nuevos productos (de mercado), generar eficiencias en los procesos (de procesos), adquirir nuevas competencias (de recursos), decidir dónde desplegar los activos de la organización (de locación), o poner a disposición el producto a través de un canal de distribución nuevo (de canales de distribución). Asimismo, las empresas sobresalientes apuntan a reducir al máximo la probabilidad de elegir una “apuesta” equivocada, por lo que es necesario conocer y entender muy bien el negocio/sector/producto, para lo cual se debe contar con ejecutivos con experiencia en ello; calcular las probabilidades de éxito, para lo cual se debe realizar suficiente investigación; entender y leer a los competidores, y ser consciente de las propias fortalezas y debilidades.

Además, el autor afirma que en las empresas sobresalientes, toda la compañía está enfocada en alinear lo que dicen a lo que hacen. No se invierte mucho tiempo debatiendo valores institucionales o cultura, sino que los colaboradores actúan de forma consistente con lo que la compañía profesa. A ello se le denomina proveer sistemáticamente de carácter a la organización.

Por otra parte, se resalta la importancia de mantener las ventajas que poseen las empresas pequeñas, y convertirlas en ventajas sostenibles. Por ejemplo, es importante optimizar costos a través de ventajas de costo estructurales en lugar de enfocarse únicamente en la reducción de los costos, crear relaciones con clientes y adelantarse a sus futuras necesidades en lugar de concentrarse en la búsqueda de nuevos clientes individuales, o crear sensibilidad y rapidez en sistemas de negocio más grandes y complejos. Para lograr mantener dichas ventajas aun cuando la empresa ya ha crecido considerablemente, se proponen algunas medidas como:

- Invertir dinero para generar ventajas estructurales, reduciendo costos que no agregan valor y aumentando los que sí.
- Evitar la excesiva diversificación de productos y concentrarse en los que ya tiene con los clientes actuales
- Diversificar solo cuando los clientes lo solicitan
- Evitar agregar muchas líneas de jerarquía en la compañía

En quinto lugar, el autor destaca la importancia de incorporar las mejores ideas externas, en lugar de limitarse a las propias. Para ello, se debe contar con un amplio espectro de recursos al margen de las operaciones de la compañía para continuar mejorando. Estos representan fuentes de información externa que puede ser valiosa para la organización, como redes de pares, inversionistas, feedback de los clientes, consejos de comerciantes o distribuidores, proveedores, consultores o expertos del rubro, entre otros.

Finalmente, se afirma que es positivo cuestionar todos los supuestos, en lugar de comprometerse excesivamente con la visión de la empresa. Para ello, se requiere un ambiente en el que los empleados se sientan libres de cuestionar y preguntar el porqué de las cosas. Esta práctica organizacional es necesaria para no caer en lo que el autor denomina la “trampa de la miopía”, es decir, concentrarse solo en lo familiar, y en la “inercia”, que implica mantenerse en lo conocido y no explorar nuevas posibilidades.

#### **1.2.4. Modelo de Avolio, Mesones y Roca (2011)**

Este estudio utiliza un enfoque cualitativo para identificar los factores que han contribuido o limitado el crecimiento y la consolidación de las pequeñas y microempresas (MYPES) en el Perú. Los autores concluyen que dichos factores son de índole administrativa, operativa, estratégica, externa y personal.



En cuanto a los factores administrativos, se identifica a la gestión de los recursos humanos como un factor importante que limita el crecimiento. Ello involucra la preparación y capacitación de los dueños o emprendedores, la cual no es óptima. Además, se observa escasez de capacitaciones, dado que por lo general solo se realizan al inicio del vínculo laboral, así como aspectos motivacionales básicos, al estar estos ligados únicamente a remuneraciones extra. Los factores financieros y contables también son incluidos en esta categoría; respecto de estos últimos, nuevamente se resalta la falta de preparación en esta materia, así como la informalidad de las operaciones genera que no cuenten con respaldo suficiente para sus operaciones financieras.

Otro tipo de factores de crecimiento propuestos son los factores operativos, dentro de los cuales se abarcan variables diversas, entre ellas la calidad del producto, que debe ser constantemente mejorada, las estrategias de diferenciación y segmentación de mercado, y las políticas de precio establecidas. Asimismo, también se menciona la importancia de realizar progresos en la gestión de operaciones y logística, dado que se poseen conocimientos muy básicos en torno a estas materias, de las cuales un proceso crítico que se menciona es el control de inventarios, por ejemplo.

Por otra parte, se menciona la importancia de contar con un plan estratégico, misión, visión y objetivos que oriente la gestión de la empresa hacia el futuro. Asimismo, se toma en cuenta al capital como un factor estratégico, en tanto este puede limitar el desarrollo de la empresa. El acceso a créditos y el alto costo de estos se considera un factor estratégico de crecimiento, y no financiero.

Finalmente, se hace referencia a factores externos como la fuerte competencia y la informalidad del sector, que a través de la evasión de impuestos genera una competencia desigual; y a los denominados factores personales relacionados a la motivación de los líderes para emprender, y a su experiencia, preparación y educación en la gestión de empresas.

### **1.3. Factores determinantes del crecimiento empresarial**

Tras haber realizado la revisión de los distintos modelos teóricos propuestos, se puede identificar que cada modelo cuenta con características particulares, de ello se desprende que existen variables implícitas que se desarrollan en cada modelo. Si bien es cierto que pueden existir coincidencias entre las posturas de los autores, como se ve en párrafos posteriores, ello no implica que se expliquen de manera homogénea, sino que cada una se sitúa en un contexto distinto. Asimismo, cabe la posibilidad de que los autores coincidan en la importancia de determinadas

variables, así como que también en algunos modelos se presentan variables ausentes en otras posturas. Es por ello, que resulta necesario sistematizar las variables que inciden en el crecimiento empresarial extraídas de los modelos expuestos en la sección precedente. Para ello, se toma como referencia a Mendoza y Arteaga (2014), quienes clasifican los factores de crecimiento en dos grupos: Funcionales y no funcionales. Así, se entiende por funcionales a todos aquellos factores internos y externos relacionados con la gestión eficiente de los recursos transversalmente de una organización (incluye todas las áreas), estructura gerencial y la situación del entorno, mientras que los factores no funcionales están referidos a todos aquellos que hacen referencia a componentes estratégicos como liderazgo, innovación, entre otros.

Por un lado, respecto a los factores funcionales, se pueden identificar principalmente variables internas y algunas externas. En primer lugar, en tres de los cuatro modelos presentados se hace alusión a variables relacionadas a la gestión del marketing. Por ejemplo, en el modelo de crecimiento propuesto por Greiner (1989) se identifica que en su tercera fase de crecimiento se menciona la importancia de orientar el enfoque de gestión hacia la expansión de mercados. Por su parte, en lo propuesto por Avolio et al. (2011), dentro de sus factores de crecimiento estudiados aplicados a pequeñas empresas, se identifica la importancia de la estrategia de diferenciación del producto, segmentación de los mercados, política de precios y fidelización de clientes. Mientras que de lo propuesto por Collins (2001) se rescata la importancia de establecer buenas relaciones con clientes y ello convertirlo en ventajas sostenibles.

En segundo lugar, en tres de los cuatro modelos presentados se puede identificar variables relacionadas al ámbito de las finanzas de la empresa. Por ejemplo, en el modelo de crecimiento propuesto por Greiner (1989) se identifican dichas variables en su primera, segunda y cuarta fase de crecimiento. En su primera fase, se identifica la necesidad de financiamiento para poder operar y subsistir. En su segunda fase, se identifica a la rentabilidad como una variable que debe gestionarse de manera adecuada que permita efectuar la transición hacia la siguiente fase del modelo. En su cuarta fase se identifica también la variable necesidad de financiamiento, aunque esta vez bajo un enfoque de lograr la madurez deseada. Por su parte, en lo propuesto por Avolio et al. (2011) se identifica la accesibilidad al financiamiento y el costo del financiamiento como factores clave para el crecimiento, por lo que el área financiera tiene la misión de encontrar la mejor estructura para tales. Mientras que en lo propuesto por Collins (2001), este señala la gran importancia que significa mantener los costos bajos para las pequeñas empresas debido a que les resulta más fácil, por lo que se identifica la variable de optimización de costos como una necesidad para su gestión.

En tercer lugar, en tres de los cuatro modelos presentados se puede identificar variables relacionadas al ámbito de la unidad de Operaciones de la empresa. Por ejemplo, se identifican dichas variables en el modelo de Churchill y Lewis (1983) en su primera, segunda y quinta fase de crecimiento. En su primera fase, se identifica al volumen de la cartera de clientes que debe ser gestionada y adecuada de acuerdo con las propias capacidades de la organización y que permita la transición hacia la segunda fase. En su cuarta fase de crecimiento, se identifica la descentralización de las operaciones del negocio como una necesidad de acción para la organización en aras de lograr la transición hacia la última fase del modelo. En su quinta y última fase del modelo, se identifica a la capacidad de respuesta inherente a un negocio pequeño, que el autor señala que un negocio pequeño no debe perder y que esta debe ser gestionada para poder mantenerse en esta última fase. Por la parte del modelo propuesto por Greiner (1989), se identifican dichas variables en su primera y segunda fase. En su primera fase, se enfatiza un enfoque de gestión en la variable ventas por lo que su producción estará en función a ella. En su segunda fase, el enfoque de gestión se torna hacia una gestión en eficiencia operacional. Mientras que de lo propuesto por Avolio et al. (2011), se identifica a la mejora continua del producto ya que el autor lo menciona como un punto clave para las pequeñas empresas.

En cuarto lugar, en todos los modelos presentados se puede identificar variables que hacen alusión a la estructura organizacional. Por ejemplo, se identifican dichas variables en la cuarta y quinta fase del modelo de crecimiento propuesto por Churchill y Lewis(1983). En la cuarta fase del modelo propuesto, se identifica al aumento de burocracia y formalización como variables que deben ser aplicadas de modo que se logre la transición hacia la siguiente etapa. En la quinta fase del modelo, justo como en el párrafo anterior, se identifica a la capacidad de respuesta inherente a un negocio pequeño, que debe gestionarse para poder mantenerse en esta última fase. Por la parte del modelo de Greiner (1989), se identifica la adaptación de la estructura organizacional en su primera y quinta fase de crecimiento. En su primera fase el autor pretende evidenciar la importancia de reducir los niveles de informalidad en las estructuras organizacionales, mientras que en su última fase busca evidenciar cómo superar la crisis de burocracia generada a lo largo de los años mediante cambios en la estructura. Por la parte del modelo de Avolio et al. (2011), se identifica a la formalización de procesos en las divisiones como el estratégico, financiero o logística por lo que se concluye que dicho periodo incluye todo. Por último, en el caso del modelo de Collins (2001), se identificó una serie buenas prácticas con respecto a la excesiva burocratización. Por ejemplo, menciona que se debe evitar agregar muchas

líneas de jerarquía de modo que las pequeñas empresas puedan seguir manteniendo su esencia, aunque mejorando.

Asimismo, en tres de los cuatro modelos presentados se puede identificar variables relacionadas al ámbito de la unidad de los Recursos Humanos de la empresa. Por ejemplo, se identifica la profesionalización del personal como variable presente en la tercera fase del modelo propuesto por Churchill y Lewis (1983) que debe gestionarse de modo que se dé la transición hacia la siguiente fase. Por la parte del modelo de Greiner (1989), se identifica la necesidad de gestionar adecuados atractivos en sistemas de incentivos y recompensas, mientras que en el modelo propuesto por Avolio et al. (2011) se pudo identificar muchas más variables: profesionalización del capital humano, capacitación, sistema de incentivo, entre otras.

Respecto a las variables externas, se identificó que solo Avolio et al. (2011) hace especial énfasis en estas cuando hace alusión a la fuerte competencia que los empresarios califican como una categoría importante en sus retos para desarrollarse en el mercado y crecer. Asimismo, dicho autor menciona también que el acceso a la tecnología es un factor decisivo que puede limitar el crecimiento de las pequeñas empresas. De ello deriva que las variables implicadas en el análisis del autor sean la influencia de la competencia y acceso a la tecnología.

Por otro lado, respecto a los factores no funcionales, las variables identificadas se pueden clasificar principalmente en tres grupos: factores de liderazgo, factores de estrategia y factores de cultura. En primer lugar, en tres de los cuatro modelos presentados están presentes variables relacionadas al liderazgo. Por ejemplo, en el modelo propuesto por Churchill y Lewis (1983) se identifican dichas variables en su primera, tercera y quinta fase de crecimiento. En la primera fase del modelo, se identifica el nivel del involucramiento del líder en el negocio que, según el autor, es bastante alto y el grueso o todas las actividades las realiza él mismo. En la tercera fase del modelo, se identifica la descentralización de las funciones del líder como una característica propia de la misma fase que permite la transición hacia la siguiente fase. En la quinta fase del modelo, se identifica el papel del líder en su rol de mantener el espíritu empresarial inherente a un negocio pequeño pese a ya ser grande. Por su parte, en el modelo teórico de Greiner (1989), se menciona cómo tiene que evolucionar el estilo de liderazgo durante todas las etapas de crecimiento, de muy individualista a muy participativo, mostrando así la importancia de esta variable. Mientras que en el propuesto por Avolio, Mesones y Roca (2011), este menciona que la actitud emprendedora del líder es necesaria para la organización se encamina hacia su crecimiento.

En segundo lugar, en todos los modelos presentados se puede identificar variables relacionadas a la estrategia de la empresa, por lo que se puede afirmar la importancia que tiene este campo para dichos autores. Por ejemplo, en el modelo de crecimiento propuesto por Churchill y Lewis (1983), en su tercera fase, se identifica a la planeación como una actividad necesaria para que se logre la transición hacia la siguiente fase. Por su parte, en el modelo de crecimiento propuesto por Greiner (1989), se resalta la evolución de los sistemas de control interno a lo largo de sus cinco fases. Mientras que en lo propuesto por Avolio et al., se le da gran importancia al planeamiento estratégico como un factor que definitivamente incide en que una pequeña empresa pueda lograr el crecimiento; asimismo, en su obra también hace mención a la decisión de inversión para acceder al recurso de tecnología como un factor importante. Por último, en lo propuesto por Collins (2001), se señala la importancia de que la dirección esté en una búsqueda constante de nuevas mejoras para el negocio que incluyen fortalezas y oportunidades.

En tercer lugar, en dos de los cuatro modelos presentados se puede identificar variables relacionadas al clima y cultura de la empresa. Por ejemplo, en el modelo presentado por Greiner (1989), en su quinta fase, se identifica que un modelo de gestión que se enfoque en la resolución de problemas y promover la innovación transversalmente en todos los niveles de organización de modo que la innovación se vuelva inherente a la cultura. Mientras que en lo propuesto por Collins (2001), se identifica que la filosofía de la organización debe ser tal que los intereses de ella misma deben primar sobre los intereses del líder. Ello se debe transmitir de forma que se refleje en la cultura y todos los empleados estén alineados.

A manera de cierre, en la presente sección se han identificado distintas variables que se desprenden de los modelos teóricos propuestos por distintos autores que inciden en el crecimiento empresarial. Así, se observa las similitudes y diferencias que presentan cada uno de los modelos propuestos, considerando que cada autor sitúa su modelo en distintos contextos. De la mano de ello, es preciso resaltar que dichos modelos propuestos por los autores no corresponden a un sector organizacional en específico (sea rubro industrial, de servicios financieros, de servicios tecnológicos, de transporte, entre otros), sino que más bien los enfoques dados por los autores se acercan más hacia un contexto bastante generalizado del sector empresarial.

Sin embargo, es sabido que cada sector empresarial tiene sus propias demandas y particularidades, lo cual no es una excepción para el ámbito de las instituciones de servicios microfinancieros. No obstante, es posible identificar algunos factores determinantes de crecimiento presentes en los distintos modelos propuestos que pueden ser aplicados al sector

microfinanciero, como se menciona más adelante. Bajo la lógica de que cada sector empresarial es particular, se espera que los factores de crecimiento para las empresas de dicho sector también lo sean. Para el caso del sector financiero y microfinanciero se cumple dicha lógica, en la medida en que los factores que inciden en el crecimiento de las empresas de este sector pueden guardar relación con los factores identificados a nivel genérico en este apartado, mas no están plasmados de forma explícita en los modelos teóricos revisados. Un ejemplo de ello, que se profundiza más adelante, es la calidad de la cartera, la cual representa una variable crítica en el crecimiento de las instituciones microfinancieras, pero que no es abordada de forma directa por ninguno de los cuatro autores citados, más sí en otros estudios empíricos de crecimiento de instituciones microfinancieras. Todas estas particularidades del sector microfinanciero son analizadas en la sección posterior. Asimismo, todas las variables identificadas en párrafos precedentes de acuerdo con la clasificación propuesta se pueden observar de manera detallada (ver Anexo C).

#### **1.4. Factores de crecimiento empresarial en instituciones de servicios microfinancieros**

Con respecto al sector de microfinanzas, gracias a que desde los años de 1990 este sector se tornó más comercializado, así como que algunas de sus instituciones hayan dejado de lado su dependencia de subsidios estatales, y que empezaran a operar como negocios con fines de lucro dentro de un sistema financiero regulado, hoy es posible encontrar consistente literatura en la que se desarrolla diversas investigaciones acerca del campo en cuestión, lo cual abre un camino de posibilidades para poder contextualizar la presente investigación. A continuación, y con base en la revisión de literatura, se presentarán distintos autores cuyos hallazgos tienen relevancia para nuestro propósito de investigación, para luego de ello sintetizar cuáles son las principales variables que inciden en el crecimiento empresarial particularmente en instituciones de servicios financieros y microfinancieros, y relacionarlas además con las variables identificadas de los modelos teóricos desarrollados en la sección anterior.

Para contextualizar, en primera instancia, el desarrollo de las aproximaciones que han tenido diversos autores hacia el tema del crecimiento empresarial en instituciones microfinancieras (IMF), se toma como referencia a Pinz y Helmig (2015) quien desarrolla un estudio que analiza una gran cantidad de investigaciones empíricas sobre los factores de éxito de las instituciones de servicios microfinancieros. Dentro de sus principales hallazgos, se resalta que el grueso de estudios sobre factores de éxito en dichas instituciones son exploratorios y descriptivos y que la metodología de investigación más usada es el estudio de caso. De la misma manera, el autor señala que en la mayoría de los estudios se plantean hipótesis con base en supuestos o hallazgos previos, y que no se muestra una relación con modelos teóricos de gestión,

por lo que concluye que las teorías de gestión no han sido comprobadas en un contexto de microfinanzas. Por último, señala que existe gran diversidad de conceptualizaciones de factores de éxito en estas instituciones por lo que se demuestra además que no hay un consenso definido entre autores.

Por ejemplo, Ayaji y Sene (2010), tras realizar un estudio para identificar los factores determinantes de la sostenibilidad financiera en empresas de servicios microfinancieros en 101 países, concluyen que son tres los factores determinantes para que se logre dicho propósito: La cartera de crédito de alta calidad, que hace alusión a clientes no morosos, aplicación razonable de tasas de interés que permitan una ganancia, y una gestión sólida interna. Minzer (2011), por su parte, tras formular y estimar un modelo econométrico con el fin de estudiar los factores que explican los diferenciales existentes en los niveles de sostenibilidad de las instituciones microfinancieras en América Latina, plantea cinco factores internos los cuales tienen incidencia en el éxito de estas instituciones. De esos cinco, los que más incidencia tienen son la tasa de interés microcrediticia y la tasa de fondeo, es decir, la tasa que deben de pagar estas instituciones para acceder a fondos. La eficiencia operacional, la cartera vencida y el tamaño de sus activos son los otros factores que también tienen incidencia, pero en menor medida. Asimismo, dicho autor también identifica factores externos que tienen mayor importancia respecto al éxito de las IMF los cuales son el crecimiento del PBI, las remesas como porcentaje del PBI y el grado de libertad laboral de cada país.

De estos dos primeros autores mencionados, se observa que ambos coinciden en mostrar la importancia que representa la tasa de interés microcrediticia. Asimismo, Minzer (2011) no se limita a desarrollar factores internos, sino que identificó también factores del entorno sumamente importantes para el éxito de las entidades microfinancieras señalando el crecimiento del PBI como uno de los más importantes. Ello coincide con lo propuesto por Ahlin, Lin, y Maio (2011), quienes realizan un estudio para determinar si el éxito de las instituciones microfinancieras dependen del contexto del país, en particular de las características macroeconómicas y macroinstitucionales, cuyos hallazgos demuestran que existe una complementariedad entre el desempeño de las IMF y la economía en general. Por ejemplo, es más probable que las IMF cubran los costos cuando el crecimiento es más fuerte, así como que las IMF en economías financieramente más profundas tengan menores costos operativos y de incumplimiento, y cobren tasas de interés más baja. De la misma manera, Vanroose (2008), realizando un estudio de qué factores macro inciden en que las IMF tengan mayor alcance, es decir, llegar a más prestatarios, identifica que las microfinanzas tienen mayor alcance en los países más ricos y, además, para que el desempeño sea óptimo se

necesita un nivel mínimo de desarrollo país. Los autores desarrollados en el párrafo anterior hacen un acercamiento a estudiar factores meramente externos o del entorno que inciden en el crecimiento de las IMF, no obstante, como bien menciona Aguilera (2010), el proceso de crecimiento empresarial es un proceso que se da desde lo interno hacia lo externo, por lo que sin una adecuada gestión ningún proceso será encaminado.

En ese sentido, Gómez, Mena y López (2019) estudian los factores que fomentan el crecimiento de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC), mediante un modelo estadístico que compruebe distintas hipótesis planteadas inicialmente. Los resultados del análisis estadístico realizado los llevó a concluir que los factores que influyen en el crecimiento de las cajas municipales en el Perú son los depósitos captados por el público y la morosidad que se genera por la mala calidad en las colocaciones a los clientes, aceptándose dos de sus cinco hipótesis: i) Existe una relación positiva entre el crecimiento de las CMAC y los depósitos, y ii) Existe una relación negativa entre el crecimiento de las CMAC y la morosidad. Ello permite acercarse en primera instancia a la relevancia e importancia que significa la cartera de clientes para las IMF.

Por otra parte, Cainicela y Sedano (2017) realizan una revisión de diversos autores que hablan de buenas prácticas de gestión que propicien el crecimiento de las instituciones microfinancieras. Entre ellas, se destaca que el uso de tecnología es vital para que las microfinancieras funcionen, en la medida que facilitan el otorgamiento del crédito y ofrecer una gama de servicios más amplia (Ledgerwood, 1998, Prior & Argadoña, 2008 citados en Cainicela y Sedano, 2017); la gestión de la duración de los créditos, dado que es menos riesgoso otorgar créditos de vencimiento corto que créditos más largos (Gürtner & Heithecker, 2005); la cautela necesaria para tomar decisiones de amplitud de alcance que decide tener una IMF, pues en un afán de expandirse se pierde de vista el desarrollo de sus productos o servicios y el conocimiento de las necesidades de su cliente, sobre todo en las etapas iniciales (Rosemberg, 2008 citado en Cainicela y Sedano 2017); y la importancia de tener bien identificado al público objetivo para tener buenos resultados, lo que implica tener nociones del tamaño del crédito que estos requieren, o que tan concentrados están en una zona geográfica (Priya y Pradee, 2016; Rosemberg, 2008 citados en Cainicela y Sedano 2017).

Además, Chaves y González-Vega (1996) sostienen que el éxito de las instituciones microfinancieras estudiadas se debe a su diseño organizacional, entendida como la planeación y el estilo de la organización. Asimismo, se sostiene que toda política o plan de las IMF debe estar



alineado a los intereses de quienes administran estas instituciones para que funcionen. Lo propuesto por dichos autores coincide con lo propuesto por Elaydi y Harrison (2010), quienes señalan que existe una relación directamente proporcional entre el planeamiento estratégico y el éxito y consolidación de las IMF.

Nanayakkara (2017), por su parte, realiza un estudio para identificar los factores que contribuyen a la mejora del desempeño de las instituciones microfinancieras, bajo el enfoque particular de su capacidad para aliviar la pobreza de manera sostenible. En primer lugar, tras una revisión literaria, se hipotetizan los factores que podrían tener incidencia en el desempeño de las IMF para luego probarlas mediante regresiones múltiples. El resumen de los resultados en relación con cada hipótesis indica que el género (femenino) y la tasa de alfabetización de los prestatarios, la edad de la IMF, énfasis en la rentabilidad, la eficiencia operativa y la concentración en préstamos y no diversificarse a otras áreas tienen un efecto positivo en el desempeño de las IMF. Estas variables identificadas tienen su propia particularidad ya que el estudio tiene un enfoque un tanto más social.

Tras identificar a distintos autores que resaltan la importancia de cartera de clientes como Ayaji y Sene, Minzer, y Gómez et al., resulta necesario identificar también otros autores que desarrollan estudios para minimizar el riesgo de esta variable. Oguntoyinbo (2011), por ejemplo, propone algunas prácticas para reducir el riesgo de incumplimiento de los préstamos, ya que ello genera problemas de liquidez y pérdidas a las IMF, mermando así su crecimiento. Entre las propuestas que desarrolla el autor se resaltan: a) Construir relaciones cordiales con su clientes, visitarlos regularmente; b) realizar préstamos grupales, de modo que se ejerce presión social para cumplir con los pagos, pues el incumplimiento de uno daña el récord de todo el grupo; c) verificar toda la información proporcionada por el cliente; d) estandarizar los servicios ofrecidos por la IMF para facilitar el monitoreo y la gestión; y e) reportar regularmente el rendimiento de la cartera.

Tras haber realizado una revisión de estudios de crecimiento en IMF de diversos autores, se puede concluir que los factores determinantes se pueden agrupar, principalmente, en dos grupos: Variables operativas, las mismas que están relacionadas a la gestión de las actividades propias del negocio (gestión de cartera de clientes, tasas de interés o colocaciones) y en variables externas, aquellas relacionadas con el entorno en que se desenvuelven las instituciones microfinancieras tales como factores macroeconómicos, tendencias mundiales, situación política

del país, entre otras. Una adecuada gestión de ambos tipos de variables propicia el crecimiento de las IMF.

En línea con la argumentación anterior, se puede afirmar que los factores identificados están presentes implícitamente en las posturas de los modelos teóricos desarrollados en secciones precedentes. Por ejemplo, de lo propuesto por Greiner en todas sus etapas, se identifica que para el crecimiento de una IMF su sistema de control interno debe evolucionar de manera que la función de dicho proceso pueda incidir en el crecimiento. De la misma manera, se identifica a la tasa de fondeo presente en el modelo de Churchill y Lewis (1983) cuando hablan del acceso al financiamiento en su primera etapa. Asimismo, la tasa de interés activa mencionadas en los estudios de las IMF, se identifican en los modelos de Avolio et al. (2011) cuando hablan de establecer una política de precios adecuada. Por otra parte, en los modelos propuestos por Collins (2001) y Avolio et al. (2011) se menciona a la fidelización de clientes y a las relaciones construidas con ellos como factores determinantes en el crecimiento, lo cual es aplicable al sector microfinanciero ya que, como se menciona en el informe de MicroRate (2014), la cartera de clientes es el activo más valioso para estas instituciones, con lo que una adecuada gestión de esta variable incidirá y será determinante en su crecimiento. Asimismo, en todos los modelos propuestos desarrollados en el presente trabajo se hace alusión a que es necesaria una estrategia para el crecimiento, lo cual según revisión de literatura del sector microfinanciero, también es un factor determinante para su crecimiento. Con base en dicho análisis se evidencia que los modelos presentados en la sección precedente cuentan con coincidencias aplicables al sector de los servicios microfinancieros; sin embargo, como también se valida anteriormente, las particularidades de este sector son de considerar y necesitan un análisis exclusivo.

Para concluir, la síntesis de la literatura revisada caracteriza a las variables internas a la organización como las de mayor énfasis al momento de realizar estudios empíricos que pretendan explicar el crecimiento de las IMF. Consecuentemente, la presente investigación se enfoca en el estudio de solo una de las variables para analizar cómo se ha gestionado dicha variable de manera que tuvo incidencia en el crecimiento de las EDPYMEs: La calidad de la cartera de clientes, punto que será desarrollado en el último apartado de la siguiente sección, pero cuya definición e importancia se abordan a continuación en el siguiente punto.

### **1.5. La calidad de la cartera como factor de crecimiento en las instituciones microfinancieras**

Según MicroRate (2014), en su guía técnica de indicadores de desempeño financiero y social para instituciones microfinancieras señala que el activo más grande de dichas entidades es su cartera de créditos, siendo esta así la principal fuente de riesgos que incrementa cuando los créditos no están respaldados por garantías o colaterales. Sin embargo, si bien el riesgo es algo es medible, la calidad del activo en mención puede ser difícil de medir.

El ratio más utilizado en el sector microfinanciero para la medición de la calidad de la cartera, según MicroRate (2014), es la Cartera en Riesgo o Portafolio At Risk (PAR, por sus siglas en inglés), que mide la calidad de dicho activo por incumplimiento de pago sobre el total de colocaciones. Asimismo, dicho informe señala que se considera a un microcrédito riesgoso cuando este presenta un atraso mayor a 30 días. Por otro lado, Aparicio y Moreno (2011), señalan que el indicador utilizado convencionalmente para medir dicho activo en el Perú ha sido el ratio de morosidad, que muestra la relación entre la cartera atrasada (compuesta por créditos vencidos y en cobranza judicial) y las colocaciones. Sin embargo, dichos autores señalan también que sería conveniente evaluar otras opciones para abordar este análisis para el caso peruano, ya que dicho indicador estaría retrasado y encendería las alarmas cuando el problema ya ha madurado.

Por otro lado en el informe de MicroRate (2014), se evidencian otros tres indicadores relacionados con la cartera en riesgo, que son: i) ratio de castigos, que muestra la cantidad de préstamos retirados por entidad debido a la fuerte duda de recuperación; ii) gastos por provisiones, que muestra aquellos gastos incurridos en anticipar las potenciales pérdidas de los créditos morosos, y iii) cobertura de provisiones, que muestra el porcentaje de la cartera en riesgo cubierta por las reservas acumuladas para préstamos. De la mano con lo expuesto en el informe de MicroRate (2014), Aparicio y Moreno (2011) señalan que el gasto en provisiones bancarias es un indicador que permite tener un mejor análisis de cartera ya que, a diferencia del ratio de morosidad, este indicador incorpora los castigos y tiene una mayor relación con el ciclo económico peruano que se encuentra en expansión.

La importancia de dicha variable se evidencian en los trabajos realizados por Ledgerwood (1998) y Westley y Shaffer (1997) quienes demuestran que una cartera alta en riesgo podría llevar a una disminución de la liquidez por gastos de control, pérdidas de ganancias de capital por posible retraso de beneficios, disminución de ingresos financieros que posibiliten el crecimiento, aumento de gastos operativos de recuperación de créditos, menos fondos libres para atender

demandas de crédito requeridas, entre otras más (citado en Cainicela & Sedano 2017). Asimismo, el siguiente cuadro presenta una recopilación de las distintas variables utilizadas en la medición de la calidad de la cartera:

**Tabla 3: Variables que miden la calidad de la cartera**

Autor	Variable de calidad de la cartera	Variables explicativas utilizadas
Muñoz (1998)	Morosidad	PBI Crecimiento de las colocaciones Tasa de interés activa (MN y ME) Volatilidad cambiaria
Aguilar, Camargo y Saravia (2004)	Morosidad Cartera Pesada Cartera de Alto Riesgo	PBI Tipo de cambio real Tasa de crecimiento de las colocaciones Costo o margen de intermediación Spread real Concertación bancaria
Arreaza, Castillo y Martínez (2006)	Cartera de Alto Riesgo	Crecimiento del crédito PBI Precio petróleo Tipo de cambio real Tasa de interés activa real
Alfaro, Calvo y Oda (2008)	Gasto en provisiones Castigos	Brecha de producto Tasa de captación del sistema financiero Crecimiento en las colocaciones
Díaz - Quevedo (2009)	Morosidad	PBI Tasa de interés activa (MN y ME) Nivel de endeudamiento Devaluación cambiaria Crecimiento de las colocaciones Margen o costo de intermediación
Gutiérrez y Saade (2009)	Morosidad	Margen o costo de intermediación financiera PBI
Bazerque y Cabrera (2010)	Probabilidad de default	Dolarización Colocaciones Garantías Default previos Variación PBI
Azabache (2010)	Morosidad	Crecimiento de las colocaciones Variación del tipo de cambio Disponibilidad de fondos de deudores

Fuente: Aparicio y Moreno (2011)

A manera de cierre, queda evidenciada la importancia que tiene la calidad de la cartera de clientes precisamente en el sector microfinanciero gracias a la gran cantidad de estudios hacia

esta variable. Como se explicó, la cartera de clientes, al ser el activo más grande y uno de los de mayor importancia en las IMF, resulta adecuado para muchos autores centrar el análisis en esta variable. Para la presente investigación, se toma como referencia los diversos estudios que se han desarrollado en torno a esta variable para contextualizarla en el sistema EDPYME particularmente. Así, en el siguiente capítulo se presenta información pertinente correspondiente a dicho sistema para luego realizar un análisis que permita identificar acciones concretas que realizaron las EDPYMEs en torno a la gestión de su cartera de clientes. Si bien es cierto que existen distintas formas de analizar la variable, la presente investigación se centra concretamente en el análisis de los ratios de morosidad debido a la accesibilidad de información otorgada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS)

## **2. Marco contextual**

En esta segunda sección del capítulo se abordan aspectos relativos al sector financiero y microfinanciero, para luego aterrizar en las Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (EDPYMEs), las cuales son el sujeto de estudio del presente trabajo. La estructura de la sección se compone de, por un lado, la descripción de los sistemas financiero y microfinanciero peruano, así como de los conceptos de microfinanzas y tipos de crédito directo. Posterior a ello se revisa la evolución en cifras de los créditos directos a nivel de sistema financiero y microfinanciero, y se hace un contraste con la evolución del PBI. Por otra parte, se describe el contexto en el cual surgieron las EDPYMEs, el marco legal que las regula, su crecimiento en materia de créditos colocados, número de deudores e ingresos financieros, y la forma en que estas instituciones han sido gestionadas para lograr dicho crecimiento, con especial énfasis en la calidad de su cartera de créditos directos. Cabe resaltar que la SBS utiliza el término “deudor” para hacer referencia a todos aquellos sujetos que poseen créditos vigentes en el sistema financiero.

### **2.1. Estructura del sistema financiero y microfinanciero y su evolución**

#### **2.1.1. *El sistema financiero y microfinanciero***

En el Perú existe un amplio espectro de empresas que ofrecen servicios financieros y microfinancieros. Como se muestra más adelante, las empresas de servicios microfinancieros operan dentro de un marco más amplio; así, se afirma que el sistema microfinanciero es un subconjunto del sistema financiero. Lafourcade et al. (2005) propuso una categorización de las instituciones microfinancieras en África, la cual distingue a las instituciones reguladas, a las cooperativas y a las instituciones no reguladas (citado en Idama, Asongo & Nyor 2014). De similar modo, Udeaja y Ibe (2006) y Ayayi (2008) clasificaron a las instituciones microfinancieras

en formales, semiformales e informales (citado en Idama, Asongo y Nyor, 2014). Lo antes descrito por dichos autores se asemeja mucho a la realidad peruana.



Siguiendo la línea de los autores citados por Idama et al. (2014), se puede agrupar en una primera categoría a todos los bancos, empresas financieras, cajas rurales y municipales, EDPYMEs, entidades estatales y demás instituciones financieras y microfinancieras reguladas por las SBS. Con respecto a la segunda categoría, aquí se puede considerar a las Cooperativas de Ahorro y Crédito registradas en la SBS, pero reguladas por la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FENACREP), las Casas de Cambio, Casas de Préstamos y Casas de Empeño. Finalmente, existen también empresas que brindan servicios financieros identificadas por la SBS pero que operan sin su autorización; estas últimas pueden incluirse en una tercera categoría.

**Tabla 4: Estructura general del sistema financiero peruano**

Instituciones reguladas	Instituciones no reguladas	Instituciones informales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banca Múltiple</li> <li>• Empresas Financieras</li> <li>• Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC)</li> <li>• Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC)</li> <li>• Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (EDPYME)</li> <li>• Empresas de Arrendamiento Financiero</li> <li>• Banco de la Nación</li> <li>• Agrobanco</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Casas de Cambio</li> <li>• Cooperativas de Ahorro y Crédito</li> <li>• Casas de Préstamos</li> <li>• Casas de Empeño</li> </ul>	<p>Toda empresa de servicios financieros que opera sin la autorización de la SBS</p>

Adaptado de: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2019a); Idama et al. (2014)

Al 31 de diciembre del 2018, el sistema financiero regulado está conformado por las empresas mostradas en la siguiente tabla, según información extraída del portal de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS).

**Tabla 5: Estructura del sistema financiero peruano regulado**

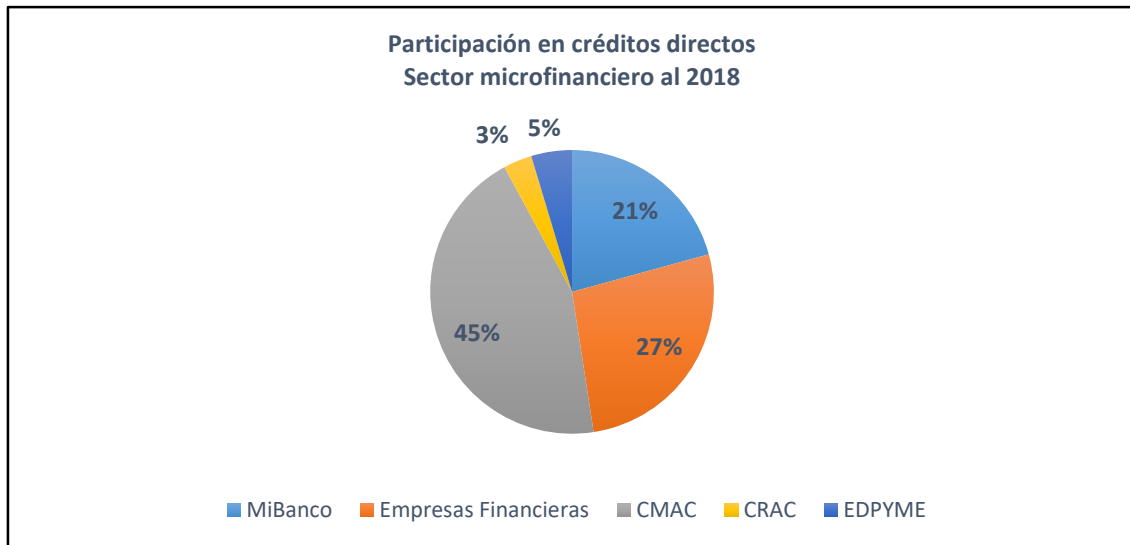
Banca Múltiple	Empresas Financieras	Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC)	Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC)	Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (EDPYME)	Otros
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Banco continental</li> <li>- Banco de comercio</li> <li>- Banco de crédito del Perú</li> <li>- Banco Pichincha</li> <li>- Banco Interamericano de Finanzas</li> <li>- Scotiabank</li> <li>- Citibank</li> <li>- Interbank</li> <li>- Banco GNB</li> <li>- MiBanco</li> <li>- Banco Falabella Perú</li> <li>- Banco Santander Perú</li> <li>- Banco Ripley</li> <li>- Banco Azteca Perú</li> <li>- Banco Cencosud</li> <li>- Banco ICBC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crediscotia Financiera</li> <li>- Financiera TFC</li> <li>- Compartamos</li> <li>- Financiera Confianza</li> <li>- Financiera Efectiva</li> <li>- Financiera Qapac</li> <li>- Financiera Oh!</li> <li>- Amérika Financiera</li> <li>- Mitsui Auto Finance</li> <li>- Financiera Proempresa</li> <li>- Financiera Credinka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arequipa</li> <li>- Cusco</li> <li>- Del Santa</li> <li>- Huancayo</li> <li>- Ica</li> <li>- Maynas</li> <li>- Paíta</li> <li>- Piura</li> <li>- Sullana</li> <li>- Tacna</li> <li>- Trujillo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Raíz</li> <li>- Sipán</li> <li>- Los Andes</li> <li>- Prymera</li> <li>- Incasur</li> <li>- Del Centro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alternativa</li> <li>- Acceso Crediticio</li> <li>- Credivisión</li> <li>- Micasita</li> <li>- Marcimex</li> <li>- Inversiones La Cruz</li> <li>- BBVA Consumer Finance</li> <li>- GMG</li> <li>- Santander</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas de Arrendamiento Financiero</li> <li>- Banco de la Nación</li> <li>- Agrobanco</li> <li>- Otras</li> </ul>

Adaptado de: Superintendencia de Banca Seguros y AFP, 2019a, 2019b, 2019c, 2019d, 2019e

En cuanto al sistema microfinanciero, la SBS agrupa a las CM, CRAC y EDPYME en las denominadas Instituciones Microfinancieras No Bancarias (IMFNB). No obstante, no se puede excluir del sistema a MiBanco, único banco especializado en microfinanzas; y a las Empresas Financieras, las cuales muchas empezaron funcionando como EDPYMEs, como Proempresa o Confianza, por ejemplo. Bajo esa estructura, la participación al 2018 de las empresas del sector microfinanciero en la colocación de créditos directos (en miles de soles) se muestra en la Figura.



**Figura 1: Participación en créditos directos del sistema microfinanciero**



Adaptado de: Superintendencia de Banca Seguros y AFP, 2019b, 2019c, 2019d, 2019e

Las microfinanzas en el Perú han tenido un desarrollo tal que han sido materia de discusión de múltiples publicaciones. El sistema microfinanciero, entendido como un subconjunto del sistema financiero, tiene particularidades que lo distinguen. Resulta pertinente partir por explicar, además de la estructura del sistema, los conceptos básicos antes de entrar a analizar la evolución que dicho sistema ha tenido.

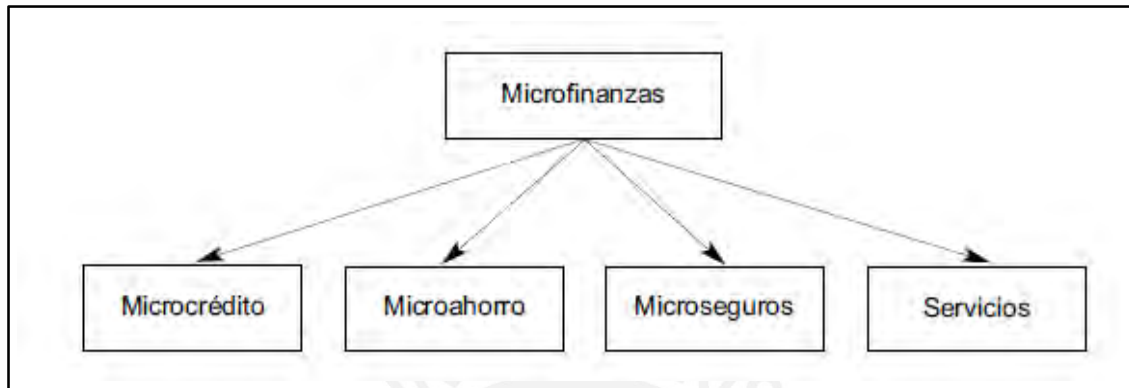
La definición del término “microfinanzas” tiende a estar delimitada dentro de las finanzas, siendo su principal rasgo distintivo las características de quien se beneficia al adquirir el servicio. Se observa que dichas características están relacionadas a la inferioridad socioeconómica, exclusión del sistema financiero tradicional, desarrollo de negocios incipientes, o incluso pobreza. Así, Delfiner, Pailhé y Perón (2006), sostienen que el término microfinanzas está referido a la provisión de servicios financieros a personas de bajos ingresos, especialmente a los pobres. Por otra parte, Idama et al. citan las definiciones brindadas por distintos autores, como la de Karlan y Goldberg, quienes afirman que las microfinanzas consisten en la provisión de servicios financieros de pequeña escala a personas que carecen de acceso a los servicios de la banca tradicional. Al igual que la primera, esta es una definición aún general, pero su enfoque está en la variable exclusión y no en pobreza. Ello coincide con lo establecido por Crab y Keller (2011), en relación con el hecho de que la provisión de servicios financieros está dirigida a aquellos individuos tradicionalmente excluidos del sistema bancario, sobre todo las mujeres (citado en Idama et al. 2014). Una definición más completa es la proporcionada por Munene y Guyo (2013),

quienes aseveran que las microfinanzas son “la forma de proporcionar préstamos para financiar pequeños proyectos y ayudar a los pobres a obtener ingresos mediante la formación de su propia pequeña empresa, para ganarse el pan de cada día y mejorar su vida. Las microfinanzas es la provisión de crédito a los pobres y a los trabajadores de bajos ingresos para que puedan involucrarse en actividades productivas” (citado en Idama et al., 2014, p. 112).

Otros autores, como Ayayi y Sene (2010), van más allá al sostener que facilitar el acceso a servicios financieros para los pobres es la misión original de las microfinanzas. Así pues, se puede afirmar que el concepto de microfinanzas se relaciona con el otorgamiento de préstamos pequeños, además de estar constantemente ligado a clientes que pertenecen a la base de la pirámide socioeconómica. En adición, se pueden identificar otras características intrínsecas a las microfinanzas, que tienen que ver con la operatividad y las condiciones. Jansson y Wenner (1997) comparan las características de las microfinanzas con las de las finanzas tradicionales. Por un lado, las finanzas tradicionales se caracterizan por colocar préstamos por montos altos, con garantía y con vencimientos de largo plazo. En cambio, en microfinanzas se colocan préstamos más pequeños, sin garantías, basados en el carácter del prestatario, y con vencimientos de corto plazo. Asimismo, es común que en las finanzas tradicionales se solicite más documentación, así como que la periodicidad de pago de las cuotas sea más amplia.

En cuanto al concepto de microcrédito, se plantea que este guarda una relación de parte-todo con las microfinanzas. Una definición sencilla es la de Bateman (2014), que afirma que el microcrédito es la provisión de pequeños préstamos a los pobres para permitirles realizar actividades que les generen ingresos, y así puedan escapar de la pobreza. Nuevamente, esta definición trae consigo la connotación de que el fin último de las microfinanzas es atacar la pobreza. Es importante explicitar la relación entre el microcrédito y las microfinanzas; en ese sentido, se debe aclarar que las microfinanzas no se limitan a exclusivamente al crédito, así como tampoco solo a personas pobres (Camacho, 2010). Este mismo autor plantea la relación entre los conceptos en cuestión de forma clara, al afirmar que el microcrédito es solo una parte de las microfinanzas, y que el desarrollo de esta lleva a la ampliación de otros servicios financieros. Ello se puede resumir en el gráfico que se muestra a continuación:

**Figura 2: Componentes de las microfinanzas**



Fuente: Camacho (2010)

Entonces, considerando al microcrédito como uno de los servicios microfinancieros existentes, se puede definir a este como la provisión de pequeños préstamos a los pobres para permitirles establecer actividades que les generen ingresos, y así facilitarles escapar de la pobreza (Bateman, 2014).

### ***2.1.2. Créditos directos y tipos de crédito***

Por otra parte, antes de entrar a analizar la evolución del sector microfinanciero en cifras, es necesario definir los conceptos de crédito y sus tipos. Las siguientes definiciones son las plasmadas en el Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor y la Exigencia de Provisiones, aprobado mediante la resolución 11356-2008 de la Superintendencia de Banca y Seguros. El primer concepto por definir es el de crédito, más específicamente el de crédito directo, ya que los créditos indirectos no forman parte del análisis. Los créditos directos se entienden como cualquier financiamiento de las empresas del sistema financiero a sus clientes, en el que los primeros deben entregar una suma de dinero a los segundos. En la siguiente tabla se muestra la diferencia entre crédito directo e indirecto:

**Tabla 6: Créditos directos e indirectos**

	<b>Crédito directo</b>	<b>Crédito indirecto</b>
<b>Definición</b>	Representa los financiamientos que, bajo cualquier modalidad, las empresas del sistema financiero otorguen a sus clientes, originando a cargo de éstos la obligación de entregar una suma de dinero determinada, en uno o varios actos, comprendiendo inclusive las obligaciones derivadas de refinanciaciones y reestructuraciones de créditos o deudas existentes.	Representan los avales, las cartas fianza, las aceptaciones bancarias, las cartas de crédito, los créditos aprobados no desembolsados y las líneas de crédito no utilizadas, otorgados por las empresas del sistema financiero.
<b>Ejemplo</b>	Crédito hipotecario	Carta fianza

Adaptado de: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2008)

Los créditos directos son clasificados de acuerdo con el tamaño de la empresa -o persona natural de ser el caso- que se beneficia con el servicio financiero. En ese sentido, existen siete tipos de créditos directos: Créditos corporativos, créditos a grandes empresas, a medianas empresas, a pequeñas empresas, a microempresas, créditos de consumo, y créditos hipotecarios para viviendas. La cuestión está en determinar qué variable califica al receptor del servicio financiero dentro de una u otra categoría. Dicha variable está relacionada principalmente a las ventas o al nivel de endeudamiento, como se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 7: Tipos de créditos directos**

<b>Tipo de crédito</b>	<b>Prestatario</b>	<b>Indicador</b>	<b>Requerimiento mínimo o finalidad del crédito</b>
<b>Corporativo</b>	Persona Jurídica	Ventas	S/200 millones o más en los últimos 2 años
<b>Grande empresa</b>	Persona Jurídica	Ventas o emisiones en mercado de capitales	Entre S/20 y S/200 millones en los últimos 2 años o emisiones vigentes de instrumentos representativos de deuda en el último año
<b>Mediana empresa</b>	Persona Jurídica	Nivel de endeudamiento en sistema financiero	S/300 mil o más en los últimos 6 meses
<b>Pequeña empresa</b>	Persona natural o jurídica	Nivel de endeudamiento en sistema financiero	Entre S/20 y S/200 mil en los últimos 6 meses

**Tabla 7: Tipos de créditos directos (continuación)**

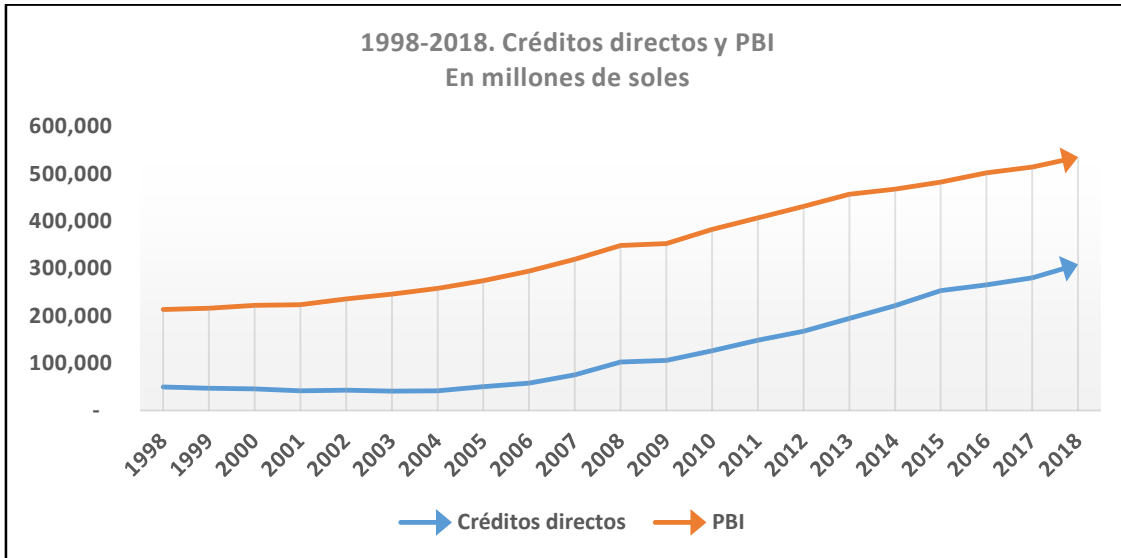
<b>Microempresa</b>	Persona natural o jurídica	Nivel de endeudamiento en sistema financiero	S/20 mil o menos en los últimos 6 meses
<b>Consumo</b>	Persona Natural	Finalidad del crédito	Pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con la actividad empresarial.
<b>Hipotecario</b>	Persona Natural	Finalidad del crédito	Adquisición, construcción, refacción, remodelación, ampliación, mejoramiento y subdivisión de vivienda propia

Adaptado de: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2008)

### ***2.1.3. Evolución de los créditos directos del sistema financiero y microfinanciero. 1998-2018***

Tras haber revisado la estructura general del sistema financiero y microfinanciero peruano, corresponde repasar la evolución de estos en términos de créditos directos, así como contrastar dicha evolución con la del PBI. Para ello, se muestra, en primer lugar, la evolución del PBI entre los años 1998 y 2018, a partir de información publicada por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). Se observa una tendencia creciente a lo largo de los años, que se puede apreciar con mayor detalle en la Tabla B1 (ver Anexo B). Como se mencionó, el sistema financiero regulado está compuesto por la banca tradicional, empresas financieras, cajas rurales, cajas municipales, EDPYMEs, empresas de arrendamiento financiero, entidades estatales, entre otras empresas de servicios financieros. Para efectos de este análisis, se consideran a las seis primeras para evaluar la evolución de los créditos directos del sistema financiero. A partir de la Carpeta de Información del Sistema Financiero y de los Estados Financieros publicados por la SBS, se presenta la Tabla B2 (ver Anexo B). Se observa que el total de créditos directos muestra un crecimiento sostenido a partir del 2005. Como es previsible, es la banca múltiple la que coloca la mayor cantidad de créditos directos, seguido de las CMAC y las empresas financieras.

**Figura 3: Créditos directos del sistema financiero y el PBI (en millones de soles)**



Adaptado de: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2019a) y Banco Central de Reserva del Perú (2019)

Asimismo, resulta interesante comparar el crecimiento de los créditos directos del sistema financiero con la evolución del PBI. Como puede observar en la Figura 4, a partir del 2005 los créditos directos otorgados por el sistema financiero representan cada año un porcentaje mayor del PBI, lo que indica un crecimiento más acelerado de los créditos. Mayor detalle de dichas cifras se encuentra en la Tabla B3 (ver Anexo B).

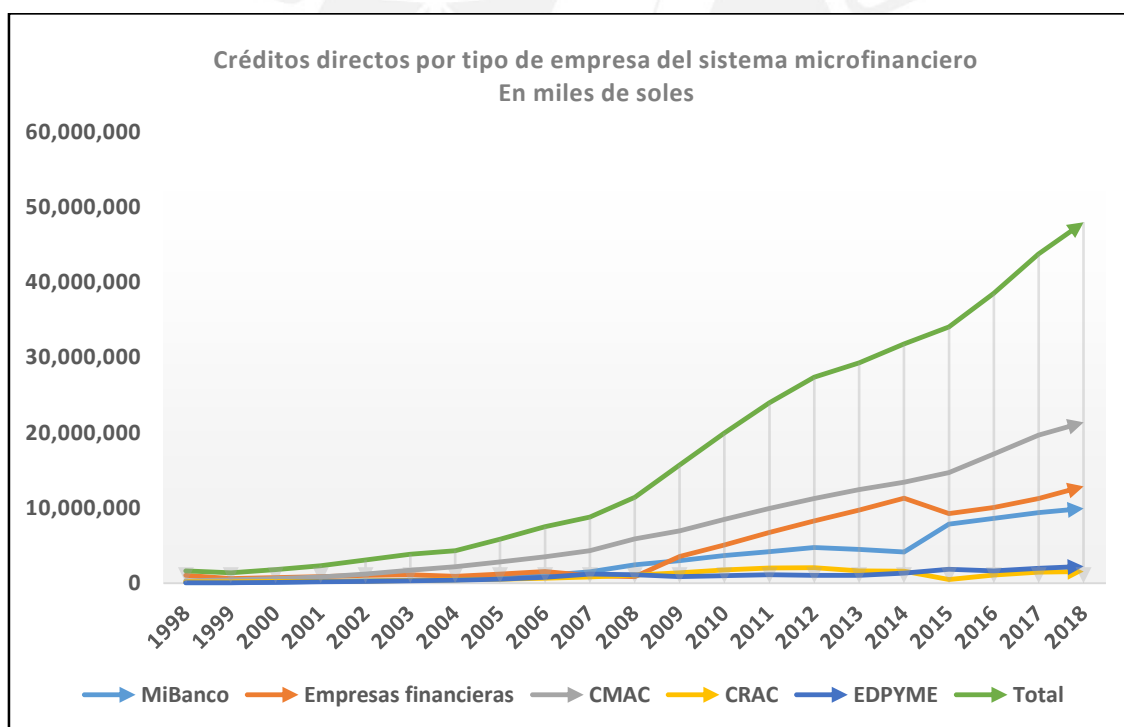
**Figura 4: Créditos directos del sistema financiero como porcentaje del PBI**



Adaptado de: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2019a) y Banco Central de Reserva del Perú (2019)

Respecto al sistema microfinanciero, se mencionó que la SBS agrupa a las CMAC, CRAC y EDPYME en una categoría denominada Instituciones Microfinancieras No Bancarias, lo cual da luces de la composición del sistema microfinanciero. A dichas instituciones, para efectos de este análisis, se suma a MiBanco y a las Empresas Financieras por las razones descritas en líneas anteriores. De similar modo, se toma de referencia los estados financieros publicados en la SBS por tipo de entidad para recopilar las cifras correspondientes a los créditos directos de las instituciones que componen el sistema microfinanciero, a partir de los cuales se elabora la Figura 4, Figura 5 y la Tabla B4 (ver Anexo B). Al igual que en el apartado anterior, se observa una tendencia creciente de los créditos directos desde el año 2000. No obstante, se debe resaltar que las EDPYMEs, junto con las CRAC son las entidades de menor aporte al total de créditos directos. Estas no solo se ubican en un nivel inferior de colocaciones, sino que presentan un nivel mucho más bajo de crecimiento anual con respecto a sus competidoras, lo cual se pone en evidencia por las pendientes de las curvas mostradas en la Figura 6.

**Figura 5: Créditos directos por tipo de empresa del sistema microfinanciero**

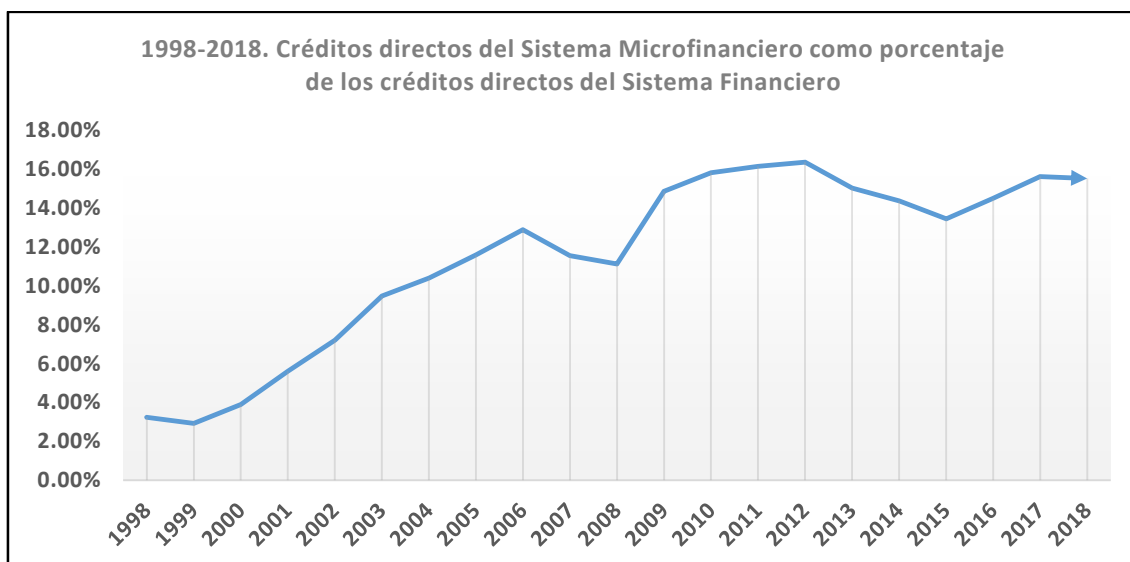


Adaptado de: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2019b, 2019c, 2019d, 2019e

Finalmente, siguiendo la misma lógica que en el análisis anterior, se puede observar que los créditos directos colocados en el sistema microfinanciero crecen a mayor velocidad que los del sistema financiero. Esto se pone de manifiesto en la Figura 6, en la que se aprecia que, pese a que aún los primeros apenas se aproximan a un 16% en el 2018 respecto de los segundos, estos

representan cada vez una mayor proporción. El detalle de dichas cifras se encuentra en la Tabla B5 (ver Anexo B)

**Figura 6: Créditos directos del sistema microfinanciero como porcentaje de los créditos directos del sistema financiero**



Adaptado de: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2019a, 2019b, 2019c, 2019d, 2019e

## **2.2. EDPYMEs: Surgimiento, evolución y gestión de la calidad de su cartera de créditos directos**

### **2.2.1. Antecedentes, surgimiento, marco legal y consideraciones adicionales**

En el libro *El Árbol de la Mostaza*, de Conger, Inga y Webb (2009), se describe detalladamente la historia de las microfinanzas en el Perú. El origen de las Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa se remonta a las ONGs que en la década de los 80s emprendieron programas de créditos para aquellos actores tradicionalmente excluidos del sistema. La rápida expansión de estas ONGs generó que entraran en el radar de la SBS, por lo que empieza a trabajar con la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE), el banco nacional de desarrollo, para diseñar las EDPYMEs. De este modo, en 1994, la SBS emite la resolución 897-94 mediante la cual crea este nuevo formato de institución microfinanciera, con la finalidad facilitar a las ONG microfinancieras a convertirse en instituciones reguladas. Así, las EDPYMEs nacen con el propósito de brindar mayor acceso a créditos a los pequeños y microempresarios; no obstante, el proceso de transformación de las ONGs fue lento en los primeros años posteriores a la creación de dicho formato, dada la complejidad de poner en práctica los procedimientos para manejar una institución regulada.



Respecto al marco legal, la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros fue promulgada en diciembre de 1996, dos años después de la creación de las EDPYMEs. En esta se detallan los requisitos, autorizaciones, limitaciones, entre otros aspectos, que regulan la constitución y operatividad de todas las empresas del sistema financiero y de seguros que se encuentran bajo la supervisión de la SBS. Esta ha tenido múltiples modificaciones a lo largo de los años, las mismas que se incluyen en el Texto Concordado de dicha ley y la actualizan al año 2018.

En dicho documento se define a la EDPYME como la entidad “cuya especialidad consiste en otorgar financiamiento preferentemente a los empresarios de la pequeña y microempresa”. Asimismo, se exige que las EDPYME cuenten con un capital social mínimo de S/ 678,000.00 para entrar en funcionamiento. Respecto a los límites operativos, se listan algunas de las principales operaciones que estas instituciones están autorizadas a realizar:

- Otorgar créditos directos con o sin garantía
- Descontar y conceder adelantos sobre letras de cambio, pagarés y otros documentos comprobatorios de deuda
- Otorgar avales, fianzas y otras garantías, inclusive en favor de otras empresas del sistema financiero
- Realizar operaciones de crédito con empresas del país, así como efectuar depósitos en ellas
- Aceptar letras de cambio a plazo, originadas en transacciones comerciales
- Operar en moneda extranjera
- Adquirir los bienes inmuebles, mobiliario y equipo
- Efectuar cobros, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas y/o bancos corresponsales
- Actuar como fiduciarios en fideicomisos
- Comprar y vender acciones, bonos y demás valores mobiliarios

La relación detallada de las operaciones realizables por las EDPYMEs se encuentra en el artículo 288 del Texto Concordado. Estas muestran la particularidad de ser una de las instituciones del sistema financiero regulado (además de Agrobanco y las Empresas Especializadas) que no capta ahorros, o recibe depósitos a plazo. No obstante, las demás operaciones serán realizables por las EDPYMEs cuando cumplan ciertos requisitos establecidos por las SBS, como se detalla en el artículo 221. Entre ellos, el principal está relacionado a elevar el capital social; de allí se puede intuir la razón por la cual diversas EDPYMEs han optado por su transformación a Empresa

Financiera, como se pone en evidencia en la siguiente sección. Respecto a la restricción de captar ahorros, esto significa un punto importante a analizar para estas entidades. Como se menciona en el marco teórico, existe una relación directa entre el crecimiento de algunas IMF y la captación de depósitos del público. Por lo que las EDPYMEs, respecto a este factor, encuentran una limitante para su crecimiento y las lleva a una considerable desventaja respecto a las demás IMF.

Mientras que las entidades del sistema financiero se financian principalmente a través de la recepción de depósitos a plazo, a la vista y de ahorros del público, las EDPYMEs debido a sus limitantes regulatorias, deben buscar fuentes alternativas de financiamiento. Algunas de las principales formas de financiamiento resultan de líneas crediticias COFIDE y del Banco de la Nación. Ello representa ciertas desventajas para las EDPYMEs debido a que, en primer lugar, los ahorros del público son una fuente de financiamiento masiva, en contraste con los préstamos por alguna otra entidad que son limitados; y en segundo lugar, el financiamiento a través del público resulta ser mucho más atractivo para las EDPYMEs en términos de costo financiero.

### ***2.2.2. Evolución del sistema de EDPYMEs y sus principales indicadores de crecimiento***

El siguiente apartado se enfoca exclusivamente en la evolución de las EDPYMEs. Para ello se presenta, en primer lugar, las empresas de este sector que han operado desde 1998 hasta el 2018, detallando las aperturas, transformaciones y fusiones que se han dado en este periodo de tiempo. En segundo lugar, se clasifica a las EDPYMEs en funcionamiento al 2018 de acuerdo con la etapa de crecimiento en la cual se encuentran, siguiendo la línea de lo propuesto por Churchill y Lewis (1983). Finalmente, se revisa la evolución de los créditos directos colocados por estas empresas, sus ingresos financieros y el número de deudores desde los años 2001, 1998 y 2002 respectivamente.

A través del repaso de la actividad de las empresas del sector EDPYME en el tiempo se puede identificar que dicho sector se ha caracterizado por, además del constante crecimiento que se explicita en el siguiente apartado, múltiples fusiones y absorciones entre empresas del sector, así como de los otros sectores microfinancieros (CMAC, CRAC). La compra de EDPYMEs por grupos empresariales, los cambios de nombre, y sobre todo la transformación de EDPYMEs a Empresas Financieras han sido constantes durante el periodo de análisis. A partir de los Estados Financieros y Carpetas de Información del Sistema Financiero publicados por la SBS, se elabora la Tabla C1 (ver Anexo C), la cual presenta de forma consolidada las EDPYMEs en funcionamiento por año. Se puede verificar que el promedio de empresas en funcionamiento por año es once EDPYMEs, siendo la cantidad más baja siete empresas en 1998-1999, y la más alta

catorce empresas entre 2002 y 2005, y 2007. El detalle que explica dichas fluctuaciones se muestra en la Figura B1, en la que se explican los ingresos y salidas de empresas del sector EDPYME. Se observa que se dieron tres fusiones o absorciones, una liquidación de empresa, cuatro adquisiciones por grupos empresariales que derivaron en el cierre y posterior constitución de una nueva empresa, y cuatro transformaciones de EDPYME a Empresa Financiera.

Según lo descrito por Churchill y Lewis (1983), las empresas se encuentran en alguna etapa de su crecimiento dependiendo de determinadas características. Para el caso de las EDPYMEs, la identificación de la etapa de crecimiento correspondiente a cada una de estas puede depender del nivel de sus ingresos, mostrado a través de los ingresos financieros; del nivel de sus ventas, mostrado a través del número de deudores; del nivel de sus activos, mostrado a través de los créditos colocados y número de oficinas; así como de la cantidad de personal y años que lleva funcionando. Dicha información se muestra en la Tabla 7 para las EDPYMEs activas al 2018.

**Tabla 8: Indicadores de crecimiento de EDPYMEs activas al 2018**

<b>EDPYME / Indicador</b>	<b>Ingresos financieros (miles de soles)</b>	<b>Margen operacional neto (miles de soles)</b>	<b>Número de deudores</b>	<b>Número de empleados</b>	<b>Número de agencias</b>	<b>Años de existencia como EDPYME</b>	<b>Años brindando servicios financieros</b>
Credivisión	10.119	(1,032)	7890	97	6	19	24
Alternativa	50.816	3,845	45135	401	25	18	27
Mi Casita	16.197	3,390	1794	64	1	12	14
Acceso Crediticio	113.103	18,215	15460	448	7	11	20
Marcimex	36.114	13,331	51407	226	42	7	17
Inversiones La Cruz	124.284	42,471	63774	457	90	7	23
BBVA Consumer Finance	53.114	15,000	33399	88	1	5	8
GMG	50.293	9,669	38696	257	51	5	5
Santander	69.749	10,619	17830	60	1	4	6

Adaptado de: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2019e)

Tomando en cuenta la información presentada, se puede clasificar a estas entidades de acuerdo con la etapa de crecimiento en la que se encuentran, como se muestra y se explica a continuación.

- **Credivisión:** Se ubica en la etapa Supervivencia porque a pesar de tener gran cantidad de años en el mercado, lucha por cubrir sus costos desde el 2013.
- **Alternativa:** Se ubica en la etapa Éxito dado que goza de estabilidad económica desde hace años.
- **Mi Casita:** Muestra estabilidad económica desde su aparición, generando altos ingresos para pocos clientes, por lo que se ubica en la etapa Éxito.
- **Acceso Crediticio:** Ubicada en etapa Despegue, dado que tras muchos años de presencia en el mercado ha logrado márgenes por encima del promedio, así como una gestión descentralizada a través de gran cantidad de empleados.
- **Marcimex:** Presenta márgenes por encima del promedio y una considerable cantidad de oficinas. Se evidencia deseo de continuar con la expansión por lo que se ubica en la etapa Despegue.
- **Inversiones La Cruz:** Presenta los indicadores financieros más importantes del sector. Si bien se registró como EDPYME hace siete años, cuenta con más de 20 años de experiencia en su rubro. Por ello, se ubica en la etapa Madurez.
- **BBVA Consumer Finance:** Muestra estabilidad económica en pocos años operando como EDPYME, además de contar con el respaldo de un grupo económico sólido.
- **GMG:** Se ubica en la etapa Éxito debido a que sus cifras muestran estabilidad económica, lo cual es resaltante para haber iniciado operaciones recién hace 5 años.
- **Santander:** Se ubica en la etapa Éxito avalado en sus cifras positivas durante los últimos años, además de tener respaldo financiero de un conocido grupo empresarial.

**Tabla 9: EDPYMEs activas al 2018 según modelo de Churchill y Lewis**

EDPYME / Etapa de crecimiento	Existencia	Supervivencia	Éxito	Despegue	Madurez
Credivisión		X			
Alternativa			X		
Mi Casita			X		

**Tabla 9: EDPYMEs activas al 2018 según modelo de Churchill y Lewia (continuación)**

EDPYME / Etapa de crecimiento	Existencia	Supervivencia	Éxito	Despegue	Madurez
Acceso Crediticio				X	
Marcimex				X	
Inversiones La Cruz					X
BBVA Consumer Finance			X		
GMG			X		
Santander			X		

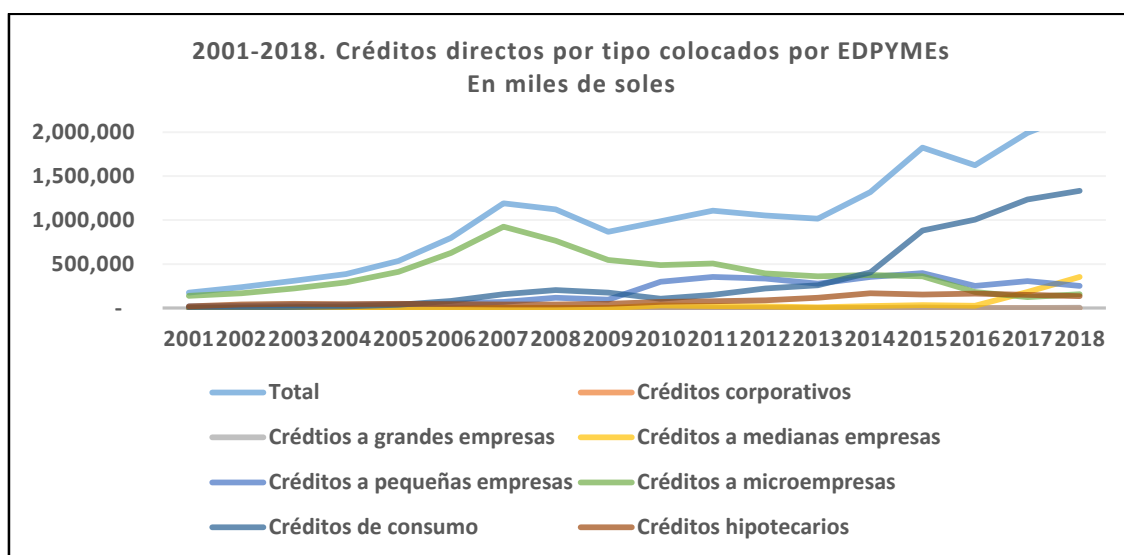
Adaptado de: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2019e), Churchill y Lewis (1983)

De similar modo que en el apartado el en que se analiza la evolución en cifras del sistema financiero y microfinanciero, corresponde analizar la evolución de las principales cifras correspondientes a las EDPYMEs. Nuevamente, se toma de punto de partida los créditos directos colocados por estas empresas, los cuales son esta vez clasificados por tipo de crédito, según las definiciones presentadas en la Tabla 5. Adicionalmente, se muestra la evolución de los ingresos financieros y número de deudores.

En primer lugar, se cuenta con información desde el 2001 del Ranking de Créditos por Tipo de la SBS, con la cual se elabora la Tabla C2. Es importante aclarar que la clasificación de los tipos de crédito descrita en este trabajo se aplica en la información publicada a partir del 2010. La información anterior a dicho año no hace distinción entre los créditos corporativos, créditos a mediana o pequeña empresa, sino que estos se muestran agrupados en una categoría denominada “créditos comerciales”, por lo que para efectos prácticos se adjudica dicha información a los créditos a pequeña empresa en el año correspondiente. De cualquier modo, el total de créditos directos colocados por EDPYMEs muestran una tendencia creciente a lo largo del periodo de evaluación. No obstante, es necesario hacer un análisis segregado por tipo de crédito pues permite observar cómo se transforma el público objetivo de las EDPYMEs con el transcurrir de los años. En la Figura 7 se muestra de manera gráfica el decrecimiento de los créditos a microempresa, a partir del año 2007, mientras que los créditos a pequeñas empresas se mantienen estables en un nivel bajo. En contraparte, se observa un marcado crecimiento de los créditos de consumo en los

últimos cinco años. Ello es interesante pues brindar créditos a pequeñas y microempresas es la razón por la cual se diseñaron las EDPYMEs originalmente. Cabe la posibilidad de que la migración de las EDPYMEs de estos créditos a los créditos de consumo constituya una decisión estratégica, como se analizará en el último apartado.

**Figura 7: Créditos directos por tipo colocados por EDPYMEs**

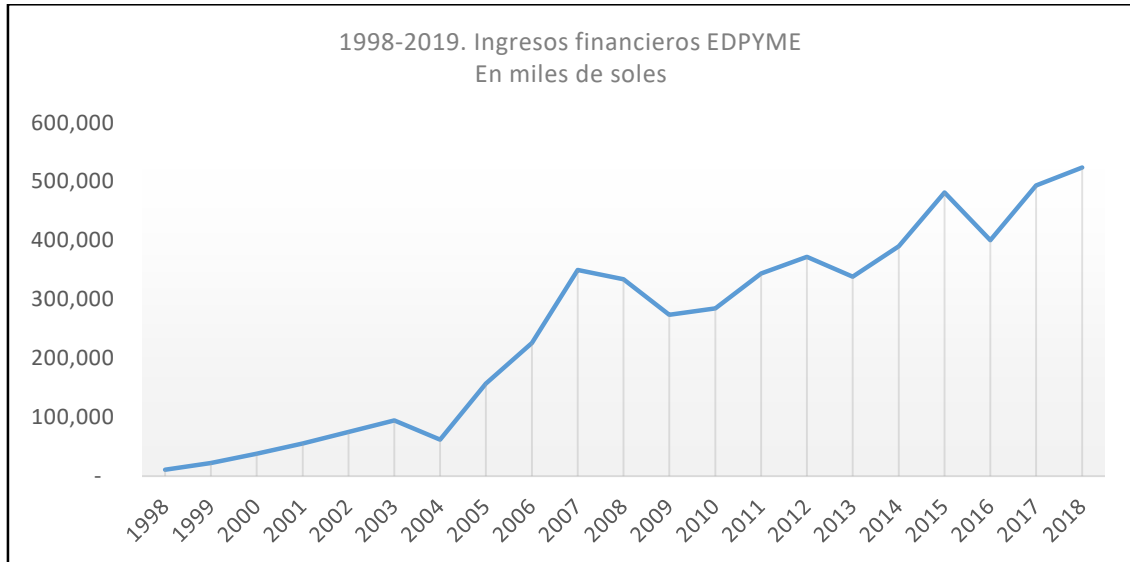


Adaptado de: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2019e)

En segundo lugar, las tablas C3 y C4 (ver Anexo C) muestran los ingresos financieros y número de deudores de las EDPYMEs. Respecto a los ingresos financieros, estos se obtienen a partir de los Estados Financieros por EDPYME publicados desde 1998. En la Figura 8 se muestra, al igual que los créditos directos, la tendencia creciente de los ingresos financieros, siendo en 2004 el año de mayor crecimiento. Ello hace sentido pues aproximadamente el 90% de los ingresos financieros se originan por la colocación de créditos directos, por lo que el incremento de los créditos debe producir un incremento de los ingresos. Cabe mencionar que las ganancias por valorización de inversiones o por inversiones en subsidiarias, asociadas y otros negocios son otras fuentes minoritarias de ingresos financieros. Con respecto al número de deudores, se cuenta con los reportes de Número de Deudores según Tipo de Crédito de la SBS desde el año 2002. En la Figura 9 se muestra un marcado crecimiento del número de deudores hasta el año 2007, en el cual inicia una fase de decrecimiento hasta el 2010. A partir de dicho año el número de deudores muestra una tendencia creciente hasta el último año de análisis. Es importante recalcar que el crecimiento del número de deudores no necesariamente se explica por el crecimiento de los créditos directos, puesto que el mismo número de deudores puede recibir mayores volúmenes de créditos, causando que el monto promedio del crédito directo se incremente. Esto último también queda evidenciado, en tanto el crédito promedio se duplicó a durante el rango de años analizado.

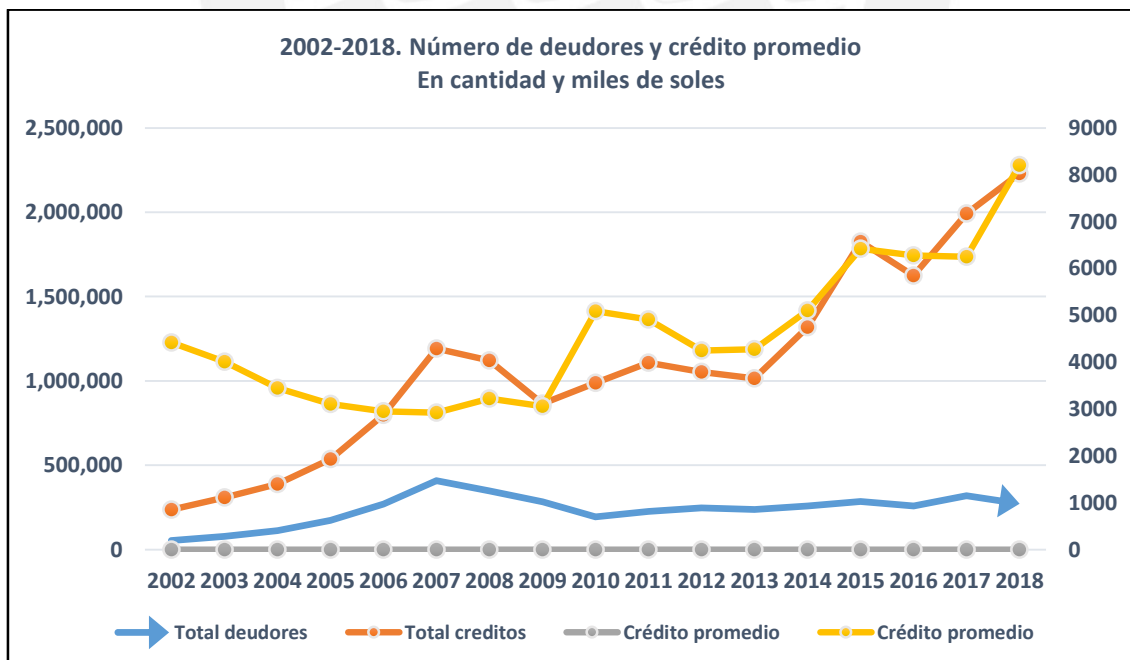
Asimismo, se debe aclarar que la información de la SBS consolida el número de deudores; es decir, considera al deudor como único si éste tiene créditos del mismo tipo en más de una empresa, generando que no se cumplan las sumas totales en la Tabla C4 (ver Anexo C).

**Figura 8: Ingresos financieros de las EDPYMEs**



Adaptado de: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2019e)

**Figura 9: Número de deudores de las EDPYMEs**



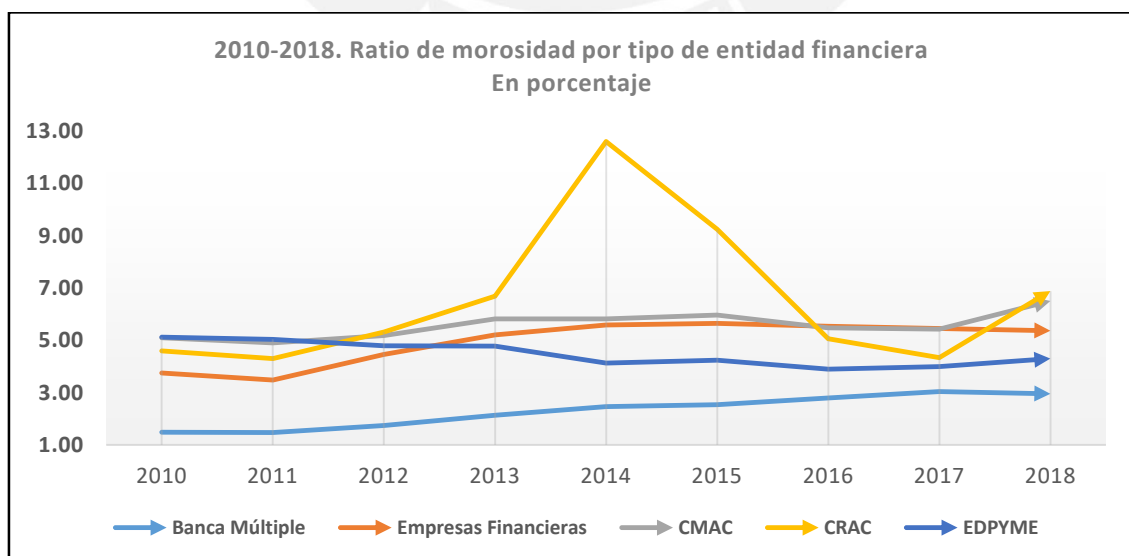
Adaptado de: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2019e)

### 2.3. La gestión de la calidad de la cartera de créditos directos en las EDPYMEs. 2010-2018.

Como se menciona en la sección correspondiente a la revisión de los estudios sobre factores de crecimiento en instituciones microfinancieras, el énfasis de este apartado está puesto en cómo las EDPYMEs han gestionado la calidad de su cartera de créditos directos, dado que, como se encontró en la literatura, esta parece ser una variable importante para analizar el crecimiento de las IMF. De igual modo, se orienta el análisis en torno a dicha variable dada su incidencia directa en la materialización de la cobranza de las ventas, en este caso colocaciones, logradas por este tipo de empresas. En otras palabras, resulta relevante analizar la variable seleccionada dado su impacto en la cobranza de los créditos, lo cual incide en la liquidez, y por ende en las colocaciones y rentabilidad de la empresa, los cuales representan aspectos fundamentales para el crecimiento.

Como se menciona en el apartado 1.5, existen diversos modos de medir la calidad de la cartera. Para efectos de este trabajo, se sigue la metodología usada por la SBS, la cual muestra en sus reportes de Morosidad por Tipo de Crédito y Modalidad el porcentaje de los créditos directos atrasados respecto de los créditos directos totales. Así, se puede observar un ligero decrecimiento de este indicador para las EDPYMEs en los últimos ocho años en la Figura 10. Además, la figura también muestra que las EDPYMEs poseen una calidad de cartera de créditos relativamente superior, ya que, desde el 2013, han tenido ratios de morosidad más bajos que las Empresas Financieras, CMAC y CRAC, siendo superadas únicamente por la Banca Múltiple.

**Figura 10: Ratio de morosidad de los créditos directos colocados por IMF**

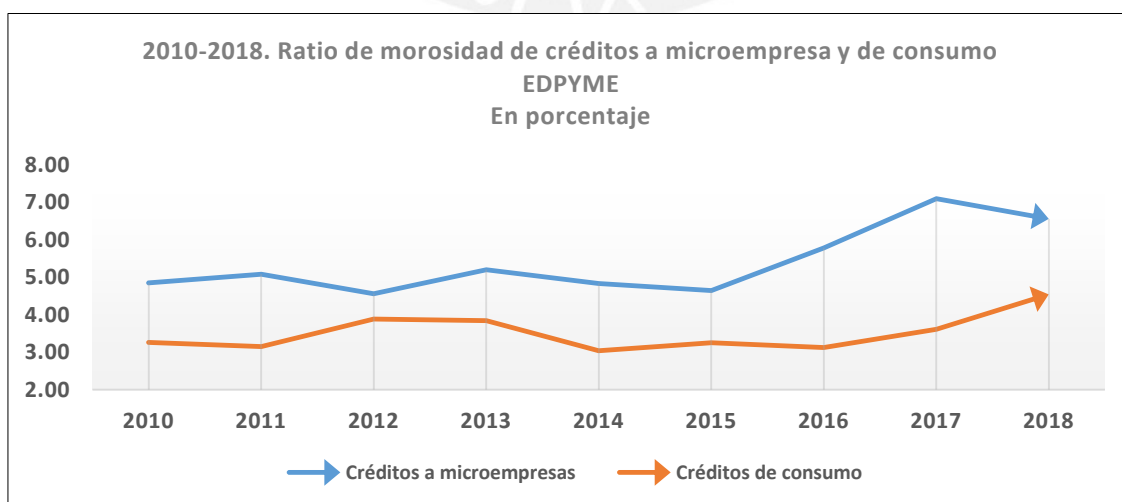


Adaptado de: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2019a, 2019b, 2019c, 2019d, 2019e



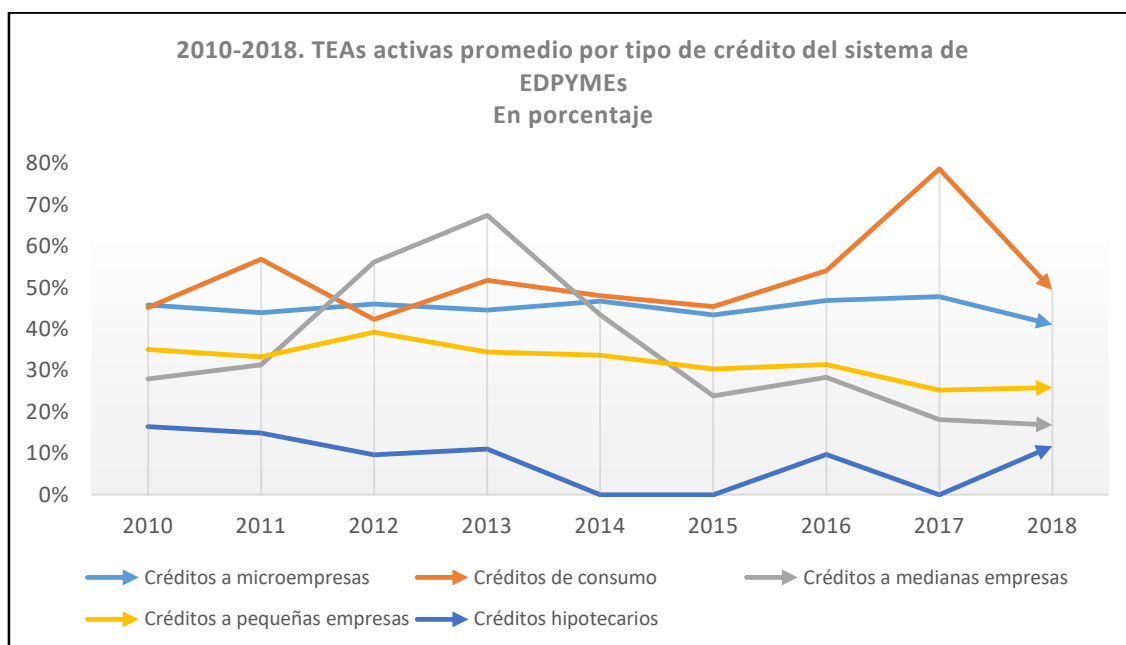
Como se explica en el apartado correspondiente a la evolución de las EDPYMEs en cifras, uno de los rasgos más sobresalientes de la evolución de los créditos directos es el giro que tienen estas instituciones en cuanto al tipo de crédito directo otorgado. En la Figura 8 se observa que los créditos a microempresa empiezan a disminuir para dar paso a un aumento de los créditos de consumo. Siguiendo las definiciones de tipos de créditos directos presentada en la Tabla 5, se puede deducir que las EDPYMEs empiezan a tener preferencia por aquellas personas naturales que solicitan créditos para solventar gastos que no están relacionados a la actividad empresarial por encima de cualquier prestatario, sea persona natural o jurídica, que solicite créditos para atender necesidades microempresariales. Como señalan Aguilar y Camargo (2002), el tipo de negocio que desarrollan los intermediarios financieros es un determinante de la calidad de la cartera de sus activos en tanto la entidad financiera asume diferentes niveles de riesgo a través de diferentes estructuras de la cartera de inversiones crediticias. Para las EDPYMEs, la variación en la elección de su público objetivo representa una decisión que favorece la gestión de la calidad de su cartera de créditos directos, en tanto se comprueba que los créditos de consumo tienden a tener menores indicadores de atraso que los créditos a microempresas. Ello se muestra en la Figura 11 elaborada a partir de la Tabla C7 (ver Anexo C). Cabe resaltar que, como se pone en evidencia la Figura 12, los créditos más caros son los créditos a microempresa y de consumo, siendo estos últimos, en promedio, los más caros otorgados por el sistema. Ello reduce la probabilidad de que un cliente que requiere un crédito para su microempresa lo solicite en forma de crédito de consumo, puesto que ello le representaría mayores gastos financieros; el escenario opuesto sí resultaría conveniente para los clientes, pero tendrían que acreditar ante la institución microfinanciera el uso del crédito para la actividad empresarial.

**Figura 11: Ratio de morosidad de los créditos a microempresa y de consumo colocados por EDPYMEs**



Adaptado de: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2019e)

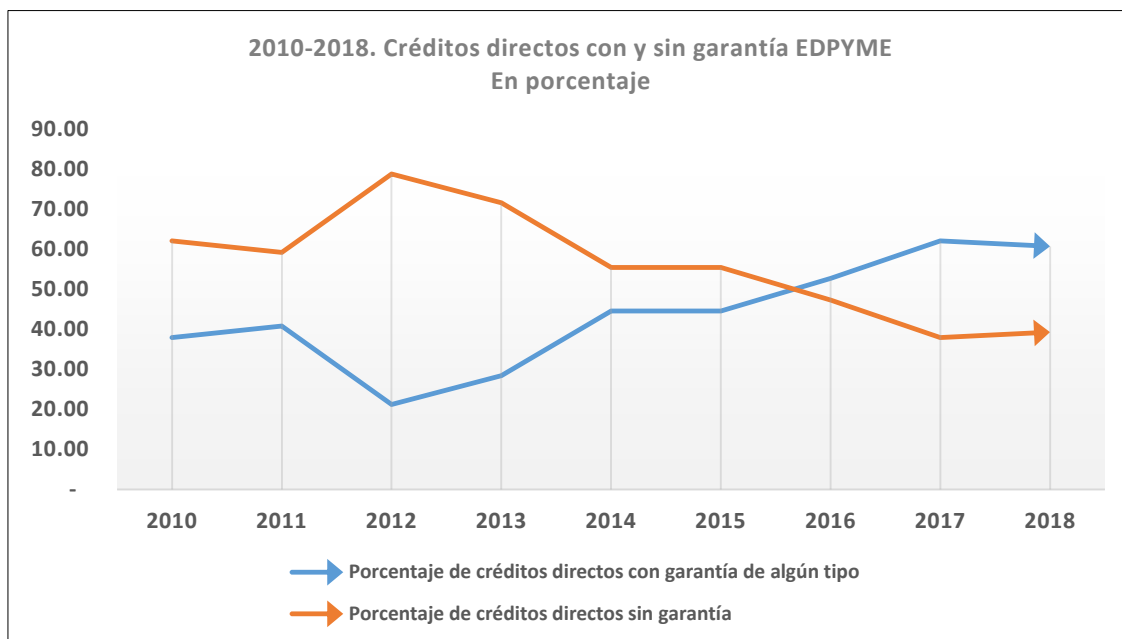
**Figura 12: Tasa activa promedio por tipo de crédito del sistema de EDPYMEs**



Adaptado de: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2019e)

Por otra parte, Murrugarra y Ebentreich (1999) realizan un estudio para determinar las causas de la morosidad en EDPYMEs. En este, los autores plantean a la cantidad de créditos garantizados como una variable que determina la morosidad, en la medida que un crédito directo respaldado por algún tipo de garantía genera mayor compromiso de pago en el deudor ante la posibilidad que esta sea ejecutada. Si bien tras el análisis estadístico los autores concluyen que esta no es una variable significativa dada la poca relevancia de las garantías reales en microfinanzas, ello ha cambiado con el tiempo. La Figura 13 muestra cómo la colocación de créditos directos con algún tipo de garantía -sea preferida, no preferida, con responsabilidad subsidiaria o de arrendamiento financiero- muestran una tendencia creciente. Los créditos sin garantía llegan a su pico en el 2012, año en que representaron el 78.8% de los créditos directos totales; en contraparte, al cierre del 2018 estos ya solo representan el 39.3%. En ese sentido, siguiendo la lógica de lo planteado por Murrugarra y Ebentreich (1999), el aumento en proporción de los créditos directos con garantía mejora la calidad de la cartera de créditos, en tanto esta está compuesta por un mayor volumen de créditos directos con menor riesgo de impago. El detalle de la evolución de los créditos directos según tipo de garantía se puede observar en la Tabla C9 (ver Anexo C).

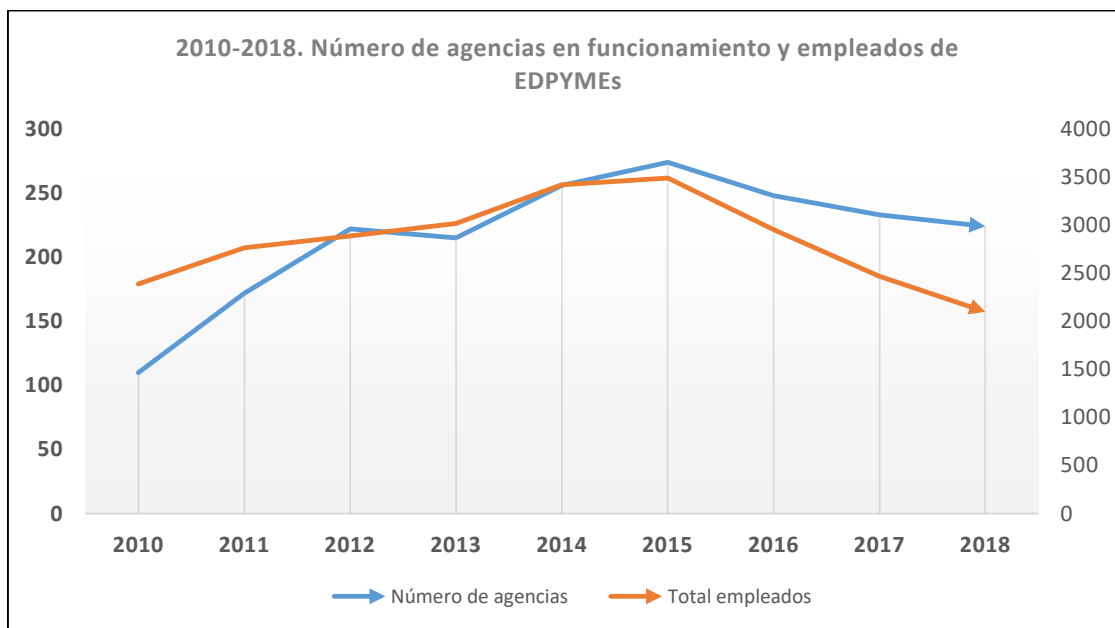
**Figura 13: Créditos directos según tipo de garantía colocados por EDPYMEs**



Adaptado de: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2019e)

Asimismo, el número de agencias en funcionamiento y el número de empleados son dos variables que también pueden incidir en la calidad de la cartera de créditos de las EDPYME. Respecto de la primera, Murrugarra y Ebentreich (1999) afirman que un mayor número de agencias implica mayor diversidad de mercados, y, por ende, un monitoreo menos minucioso de cada una. No obstante, una mayor cantidad de agencias implica a su vez un mayor número de empleados contratados por EDPYME; en esa línea, evaluar el número de empleados es importante pues un incremento en la cantidad de colocaciones genera que un empleado tenga, en promedio, más operaciones bajo su supervisión, lo cual reduce la calidad de dicha labor. En relación a ello, el análisis no se puede limitar a evaluar el total de agencias y empleados del sistema de EDPYMEs por año, puesto que, como se muestra en el apartado 2.2.3.1, las fusiones, transformaciones y aperturas de empresas del sistema puede distorsionar dicho análisis, sino que se debe contrastar la cantidad de créditos directos con el número de agencias en funcionamiento y de empleados contratados para evaluar si esta variable afecta a la calidad de la cartera de las EDPYMEs. En cuanto a la relación entre el número de agencias y de empleados contratados, se evidencia la existencia de esta por la similitud de las curvas de crecimiento de ambas mostradas en la Figura 14.

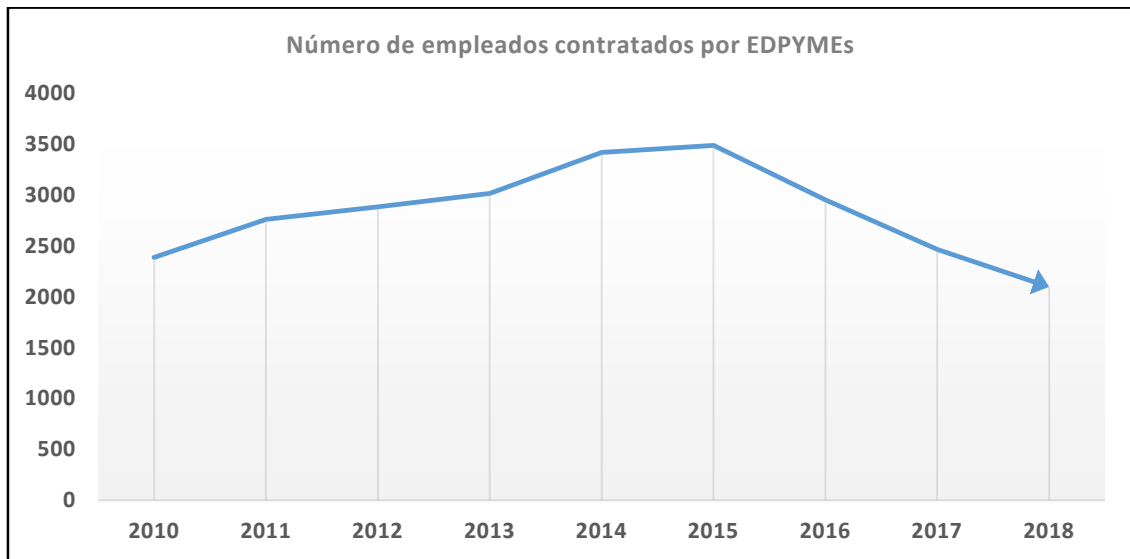
**Figura 14: Número de agencias en funcionamiento y empleados de EDPYMEs**



Adaptado de: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2019e)

Como se menciona en el apartado relacionado a la evolución de las EDPYMEs en cifras, el número de deudores muestra una tendencia creciente entre el 2010 y 2018. Por su parte, el número de agencias en funcionamiento aumenta entre el 2010 y 2015, año en que este número empieza a disminuir. Ahora bien, corresponde analizar si las agencias de EDPYMEs en funcionamiento han manejado un mayor o menor número de créditos, en este caso se usa la información publicada sobre el número de deudores, a lo largo del periodo de evaluación. La Figura 16, elaborada a partir de la Tabla C10 (ver Anexo C), muestra que, en promedio, las agencias de EDPYMEs tienen menor cantidad de deudores bajo su control. Habiéndose puesto de manifiesto la relación entre el número de agencias y de empleados, es pertinente citar a Murrugarra y Ebentreich (1999), quienes sostienen que en una agencia donde se deben atender muchos créditos por persona, se debería tener una evaluación crediticia más deficiente y por ende mayores niveles de morosidad. De similar modo, Muñoz (2007), afirma que el incremento en el número de deudores atendidos por empleado puede ocasionar que se pierda el control de la cartera demeritando la calidad de esta. Ello permite inferir que el incremento del número de agencias en funcionamiento incide en la mejora de la calidad de la cartera de créditos de las EDPYMEs, en tanto estas pueden realizar un mejor monitoreo de la cartera al tener un menor volumen bajo su control.

**Figura 15: Promedio de deudores por agencia EDPYME**



Adaptado de: Adaptado de Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2019e)



## CAPÍTULO 3: HALLAZGOS Y CONCLUSIONES

### 1. Hallazgos

- El sistema EDPYME ejerció una migración del público objetivo al cual orientan sus colocaciones, cambiando de los créditos a pequeñas y microempresas hacia los créditos de consumo.
- Dicha migración se explica en que los créditos de consumo tienen un mejor comportamiento que los créditos a pequeñas y microempresas en cuanto a términos de morosidad, lo cual constituye una forma de gestionar la calidad de la cartera de créditos.
- Se evidenció que en la actualidad existe una predominancia en el sistema EDPYME de los créditos garantizados frente a los no garantizados, lo cual no se experimentaba en años anteriores. Consecuentemente, se evidencia que los créditos garantizados generan una disminución en la probabilidad de impago, favoreciendo así la calidad de la cartera de créditos.
- Se encontró que existe un incremento en el número de agencias de EDPYMEs, así como la cantidad de deudores. Sin embargo, la cantidad promedio de deudores por agencia disminuyó lo cual genera un mejor monitoreo de los créditos en curso y, por ende, favorece a la calidad de la cartera.

### 2. Conclusiones

Respecto al primer objetivo de la investigación, identificar las principales variables que determinan el crecimiento de las empresas, se concluye que:

- Existen múltiples factores que inciden en el crecimiento de las empresas. Estos se pueden clasificar en factores funcionales y no funcionales.
- Los factores de crecimiento funcionales incluyen aquellos relacionados a marketing, finanzas, operaciones, recursos humanos, estructura organizacional y la competencia.
- Los factores de crecimiento no funcionales incluyen aquellos relacionados al liderazgo, estrategia, cultura y clima.
- Entre los factores de crecimiento de marketing se encuentran: Enfoque de gestión hacia la expansión de mercados, fidelizar y construir relaciones con clientes, y tener una política de segmentación de mercado, diferenciación de productos y fijación de precios
- Entre los factores de crecimiento de finanzas se encuentran: Necesidad de financiamiento, acceso y costo de este, rentabilidad mínima aceptable, y optimización de costos.
- Entre los factores de crecimiento relacionados a operaciones se encuentran: Plantear un enfoque de gestión en vender, conseguir un volumen de cartera de clientes aceptable,

plantear un enfoque de gestión en eficacia operacional, mejorar continuamente el producto, y mantener una alta capacidad de respuesta.

- Entre los factores de crecimiento ligados a la estructura organizacional se encuentran: Incrementar la burocracia y formalización de la empresa sin agregar excesivas líneas de jerarquía, adaptar la estructura a la realidad de la empresa, y formalizar los procesos estructurales
- Entre los factores de crecimiento de recursos humanos se encuentran: Profesionalizar, capacitar y entrenar al personal, establecer un sistema de incentivos eficiente, y utilizar la profesionalización y experiencia del líder a favor de la empresa
- Respecto de la competencia como factor determinante del crecimiento, solo se hace una mención a los competidores y su acceso a tecnología
- En cuanto a las variables relacionadas al liderazgo se destacan el involucramiento del líder de la empresa, su actitud emprendedora, su estilo de liderazgo, el cual debe evolucionar de individualista a participativo, y la descentralización de sus funciones.
- En cuanto a los factores acerca de la estrategia de la organización se resaltan la realización de un planeamiento estratégico para planificar el crecimiento, la toma de decisiones de inversión, búsqueda constante de mejoras para la empresa, y aprovechamiento de fuentes externas de información.
- Respecto a los factores ligados al clima y cultura organizacional se resaltan plantear un enfoque de gestión para la resolución de problemas e innovación, instaurar la idea de que la organización prima sobre el líder de esta, poner en práctica los valores de la organización como parte de la cultura, y establecer una filosofía de cuestionamiento a todos los supuestos

En cuanto al segundo objetivo de la investigación, identificar las principales variables que determinan el crecimiento de las instituciones microfinancieras, se concluye que:

- Existe relación entre las variables identificadas en los modelos teóricos y los estudios de crecimiento de las IMF; sin embargo, el sector de las IMF tiene sus propias particularidades que demanda un análisis exclusivo.
- Las variables que determinan el crecimiento de las IMF se caracterizan por ser tanto de carácter operativo (factor interno) o de carácter externo.
- Respecto a los factores operativos o internos de las IMF, se identifican a todos los aspectos ligados al core del negocio, como la calidad de cartera de clientes, las tasas activas ofrecidas, la duración de los créditos colocados, o tasa de fondeo.

- Respecto a los factores externos de las IMF, se encuentran el crecimiento económico del país, entorno macroeconómico como nivel mínimo de desarrollo, aspectos demográficos como índice de alfabetización o género de los clientes.

Respecto al tercer objetivo de la investigación, describir las acciones que han llevado a cabo las EDPYMEs para gestionar la calidad de su cartera de créditos entre los años 2010 y 2018, se concluye que:

- El análisis se centra en solo uno de los factores de crecimiento hallados. La variable escogida fue la calidad de la cartera de créditos debido a que representa el mayor activo de las IMF. Asimismo, es factible analizar dicha variable ya que la información es pública brindada por la Superintendencia de Banca Seguros y AFP en su portal web.
- El sistema financiero, microfinanciero, y específicamente las EDPYMEs han experimentado un crecimiento en cuestión de colocación de créditos directos desde 1998 hasta 2018.
- La calidad de la cartera de créditos directos de las EDPYMEs también ha mostrado una leve mejora, debido a la reducción de sus indicadores de morosidad entre los años 2010 y 2018. Este factor crítico ha aportado al crecimiento antes mencionado.
- Las acciones a través de las cuales las EDPYMEs gestionaron la calidad de su cartera de créditos de modo que aportó a su crecimiento se encuentran plasmadas como los hallazgos de la presente investigación.

### **3. Futuras investigaciones**

A raíz del estudio del sistema financiero y microfinanciero peruano, con énfasis en la gestión del crecimiento de las instituciones pertenecientes a dichos sistemas, surgen nuevas interrogantes que pueden representar futuros temas de investigación, como los que se lista a continuación:

- Se observó que diversas empresas pertenecientes al sistema de EDPYMEs experimentaron un crecimiento que las llevó a transformarse posteriormente en Empresas Financieras. ¿Qué motivó a dichas instituciones a realizar esta transición y cómo impacta ello en su crecimiento?
- Se evidenció que el análisis de éxito de una IMF puede constituir distintos factores y puntos de partida según el enfoque que pretenda dar el autor. ¿Qué otros factores de crecimiento resultan necesarios estudiar para el caso de las empresas de servicios microfinancieros?
- Muchas de las EDPYMEs registradas en la Superintendencia de Banca y Seguros se encontraban operando en el sistema financiero previamente sin ser supervisadas. ¿Cuáles son



las implicancias en términos de crecimiento empresarial de ingresar en el sistema regulado y qué se requiere para ello?

- El mejor comportamiento de morosidad de los créditos de consumo respecto a los créditos a pequeñas y microempresas fue uno de los principales hallazgos de la investigación. Ante ello, resulta necesario validar qué es lo que genera dicha situación mediante investigaciones empíricas.
- Estudios empíricos sobre la calidad de la cartera sostienen que los créditos garantizados son menos morosos que los no garantizados. Se ha observado una tendencia de predominancia de los primeros respecto de los segundos, más no se ha comprobado que ello sea así. Por ende, se requiere validar que, en primer lugar, los créditos con garantía muestran menores indicadores de morosidad que los que no tienen garantía, y, en segundo lugar, las razones por las que se presenta dicha situación.
- Se ha señalado a la tasa activa cobrada por las EDPYMEs como un factor que incide en su crecimiento al estar estrechamente ligada a los ingresos que éstas perciben. Sin embargo, una inadecuada gestión de este factor podría afectar considerablemente la calidad de la cartera, ya que se ha evidenciado muchas veces cuentas irrecuperables dado el alto costo. De ello surge la interrogante, ¿en qué escenarios la gestión de la tasa activa afecta negativamente a la calidad de la cartera y por ende al crecimiento de las instituciones microfinancieras?

## REFERENCIAS

- Ahlin, C., Lin, J., & Maio, M. (2011). Where does microfinance flourish? *Journal of Development Economics*, 95 (2), 105-120. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com.ezproxybib.pucp.edu.pe/science/article/pii/S0304387810000416>
- Aguilar, G., & Camargo, G. (2002). Análisis de la morosidad en las instituciones microfinancieras (IMF). *Economía*, 25(50), 65-121. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/economia/article/view/558>
- Aguilera, C. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento & gestión* (28), 85-106. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=ed2b2a47-9b1f-465b-be1f-376bbcdb4acb%40pdc-v-sessmgr06>
- Aparicio, C. & Moreno, H. (2011). Calidad de la cartera crediticia bancaria y el ciclo económico: una mirada al *gasto en provisiones bancarias en el Perú (2001-2011)*. Recuperado de [http://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/ddt\\_ano2011/3\\_Aparicio\\_y\\_Moreno\\_2011.pdf](http://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/ddt_ano2011/3_Aparicio_y_Moreno_2011.pdf)
- Ayayi, A. & Sene, M. (2010). What drives microfinance institution's financial sustainability. *The Journal of Developing Areas*, 44 (1), 303-324. Recuperado de [https://www.jstor.org/stable/41428207?casa\\_token=QmS0qJDzHWIAAAAA:doNjnQXwybJ3sxLT0354O1kkP4UHH6SvJC9ZtBQXs5EhK7UejGvr-G0Eurx1FboSypZTX5XnnvDWKxWvRRo61b14qp1bKeLtUh2v1iuY8YwShILoKDwpKg&seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/41428207?casa_token=QmS0qJDzHWIAAAAA:doNjnQXwybJ3sxLT0354O1kkP4UHH6SvJC9ZtBQXs5EhK7UejGvr-G0Eurx1FboSypZTX5XnnvDWKxWvRRo61b14qp1bKeLtUh2v1iuY8YwShILoKDwpKg&seq=1#metadata_info_tab_contents)
- Avolio, B.; Mesones, A. & Roca, E. (2011). Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú (MYPES). *Strategia*, (22), 70-80.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2019). *Producto Bruto Interno (millones de US\$)*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM05373BA/html>
- Bateman, M. (2014). The Rise and Fall of Muhammad Yunus and the Microcredit Model. *International Development Studies Working Paper #001*. Recuperado de: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2385190](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2385190)
- Blásquez, S.; Dorta, V. & Verona, M. (2006a). Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial. *Cuadernos de administración*, 19(31), 165-195. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=26c5eb04-41c9-4dce-9a7f-a1052197b7e6%40pdc-v-sessmgr04>

- Blásquez, F.; Dorta, J. & Verona, M. (2006b). Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. *Innovar: Revista De Ciencias Administrativas Y Sociales*, 16(28), 43-56. Recuperado de <http://www.jstor.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/stable/23741493>
- Cainicela, A. & Sedano, M. (2017). Identificación de las prácticas de gestión que impulsaron el desempeño de las cajas rurales de ahorro y crédito reguladas por la SBS del Perú durante los años 2010-2015. Caso de estudio: Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes. (Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/11896>
- Camacho, L (2010). Impacto de las microfinanzas en el bienestar e importancia de las pymes en la economía mundial. *Ingeniería Industrial*, (28), 61-83. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3374/337428494005.pdf>
- Charan, R. (2004). *El crecimiento rentable, un asunto de todos: 10 herramientas prácticas para el crecimiento empresarial*. España: Empresa Activa.
- Chaves, R. & Gonzalez-Vega, C. (1996). The design of successful rural financial intermediaries: Evidence from Indonesia. *World Development*, 24(1), 65-78.
- Churchill, N. & Lewis, V. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard business review*, 61(3), 30-50
- Collins, J. (2001). *Good to great (Executive Book Summary)*.
- Conger, L., Inga, P. & Webb, R. (2009). *El árbol de la mostaza: Historia de las microfinanzas en el Perú*. Lima: Universidad de San Martín de Porres. Recuperado de [http://institutodelperu.pe/wp-content/uploads/2015/08/el\\_arbol\\_mostaza\\_microfinanzas\\_web.pdf](http://institutodelperu.pe/wp-content/uploads/2015/08/el_arbol_mostaza_microfinanzas_web.pdf)
- Correa, A. (1999). Factores determinantes del crecimiento empresarial (Tesis de doctorado no publicada, Universidad de la Laguna, España).
- Cuervo, A. (1979). La financiación interna de la empresa: la autofinanciación. En A. Cuervo, M. Ortigueira y A. Suárez, *Lecturas de introducción a la economía de la empresa*. Madrid: Pirámide (720-732).
- Dasí-Rodríguez, S. & Martínez-Pérez, J. (2011). Teorías del Crecimiento de la Empresa. *Revista de Economía ICE*, 858, 133-142.
- Delfiner, M; Pailhé, C. & Perón, S. (2006). *Microfinanzas: un análisis de experiencias y alternativas de regulación*. Recuperado de [http://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/EDIPUB\\_VOLUMEN4/63-118.pdf](http://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/EDIPUB_VOLUMEN4/63-118.pdf)

- Elaydi, R. & Harrison, C. (2010). Strategic motivations and choice in subsistence markets. *Journal of Business Research*, 63, 651-655. Recuperado de [https://www.sciencedirect-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/science/article/pii/S0148296309001647](https://www.sciencedirect.com.ezproxybib.pucp.edu.pe/science/article/pii/S0148296309001647)
- Gómez, G.; Mena, A. & López, R. B. (2019). *Estudio de los factores determinantes del crecimiento de las cajas municipales de ahorro y crédito del Perú*. Recuperado de <http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/1596>
- Gürtner, M. & Heithecker, D. (2005). *Multi-period defaults and maturity effects on economic capital in a ratings-based default-mode model*. Recuperado de [http://www.defaultrisk.com/pp\\_model\\_49.htm](http://www.defaultrisk.com/pp_model_49.htm)
- Greiner, L. (1989). Evolution and revolution as organizations grow. In *Readings in strategic management* (pp. 373-387). Palgrave, London.
- Heshmati, A. (2001). On the growth of micro and small firms: Evidence from Sweden. *Small Business Economics*, 17, 213-228.
- Idama, A.; Asongo, A. & Nyor, N. (2014). Credit Risk Portfolio Management in Microfinance Banks: Conceptual and Practical Insights. *Science*, 2 (6), 111-119. Recuperado de <http://www.hrpub.org/download/20141001/UJAS2-12902580.pdf>
- Jansson, T. & Wenner, M. (1997). *La regulación financiera y su importancia para la Microfinanza en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de <https://www.gdrc.org/icm/govern/Jansson-Spanish.pdf>
- Ledgerwood, J. (1998). *Microfinance Handbook: An Institutional and Financial Perspective*. Washington, DC: World Bank. Recuperado de <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/12383>
- Maravall, F. (1984). Crecimiento y dimensión de las grandes empresas industriales españolas. En F. Maravall y R. Pérez Simarro (Eds.). *Estudios de economía industrial española: estructura y resultados de las grandes empresas industriales* (pp. 263-289). Madrid: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Centro de Publicaciones.
- Mendoza, J. & Arteaga, L. (2014). Diseño de la mención en Gestión Empresarial para la FGAD. *Pontificia Universidad Católica del Perú*. Documento de investigación.
- MicroRate (2014). *Guía Técnica, Indicadores de desempeño Financiero y Social para Instituciones Microfinancieras*. Recuperado de: [http://www.microrate.com/uploads/rankings/guia\\_tecnica\\_espaol/MicroRate\\_Gu%C3%ADa-T%C3%A9cnica-2014-ESPA%C3%91OL.pdf](http://www.microrate.com/uploads/rankings/guia_tecnica_espaol/MicroRate_Gu%C3%ADa-T%C3%A9cnica-2014-ESPA%C3%91OL.pdf)
- Ministerio de la producción [Produce] (2017). *Estadística MIPYME*. Lima. Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-mipyme>

- Minzer, R. (2011). *Las instituciones microfinancieras en América Latina: factores que explican su desempeño*.
- Muñoz, M. (2007). ¿La eficiencia del personal en las microfinancieras influye en la cartera vencida?. *Análisis Económico*, XXII(50). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=413/41305009>
- Murrugarra, E. & Ebentreich, A. (1999). *Determinantes de Morosidad en Entidades de Microfinanzas: evidencia de las EDPYME's*. Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs (Perú). Recuperado de [http://nuevo.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/ddt\\_ano1999/SBS-DT-03-1999.pdf](http://nuevo.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/ddt_ano1999/SBS-DT-03-1999.pdf)
- Nanayakkara, G. (2017). *Interaction and higher order effects of factors affecting the performance of microfinancing institutions*. Recuperado de <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/1917687945?accountid=28391>
- Oguntoyinbo, M. (2011). *Credit risk assessment of the microfinance industry in Nigeria: An application to Accion Microfinance Bank Limited (AMFB)*. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.983.8869&rep=rep1&type=pdf>
- Penrose, E. (1962). *Teoría del crecimiento de la empresa*. Madrid: Aguilar.
- Pinz, A. & Helmig, B. (2015). Success factors of microfinance institutions: State of the art and research agenda. *Voluntas: international journal of voluntary and nonprofit organizations*, 26(2), 488-509. Recuperado de [https://www-jstor-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/stable/43654692?seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www-jstor-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/stable/43654692?seq=1#metadata_info_tab_contents)
- Priya, B. & Pradeep, S. (2016). Scaling-up microfinance for India's Rural Poor. *World Bank Policy Research Working Paper No.3646*. Recuperado de: <https://ssrn.com/abstract=757389>
- Superintendencia de Banca y Seguros (2008). *Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor y la Exigencia de Provisiones*. Recuperado de [http://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/pfrpv\\_normatividad/20160719\\_Res-11356-2008.pdf](http://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/pfrpv_normatividad/20160719_Res-11356-2008.pdf)
- Superintendencia de Banca y Seguros (2018). *Texto Concordado de la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, N° 26702*. Recuperado de [http://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/ley\\_general\\_sistema\\_financiero/20180328Ley-26702.pdf](http://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/ley_general_sistema_financiero/20180328Ley-26702.pdf)

- Superintendencia de Banca y Seguros [SBS] (2019a). *Carpeta de información del Sistema Financiero*. Recuperado de [http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#)
- Superintendencia de Banca y Seguros [SBS] (2019b). *Información estadística de Banca Múltiple*. Recuperado de [http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#)
- Superintendencia de Banca y Seguros [SBS] (2019c). *Información estadística de Cajas Municipales*. Recuperado de [http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#)
- Superintendencia de Banca y Seguros [SBS] (2019d). *Información estadística de Cajas Rurales*. Recuperado de [http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=4#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=4#)
- Superintendencia de Banca y Seguros [SBS] (2019e). *Información estadística de EDPYMES*. Recuperado de [http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#)
- The Economist: Intelligence Unit (2018). *Microscopio global de 2018: El entorno propicio para la Inclusión Financiera y la expansión de los servicios financieros digitales*. Recuperado de [https://www.findevgateway.org/sites/default/files/publication\\_files/es\\_microscopio\\_2018.pdf](https://www.findevgateway.org/sites/default/files/publication_files/es_microscopio_2018.pdf)
- Vanroose, A. (2008). What macro factors make microfinance institutions reach out? *Savings and Development*, 32(3), 153-174. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/41406468>
- Weinzimmer, L. (1993). *Organizational growth of U. S. corporations: Environmental, organizational, and managerial determinants*. Milwaukee: The University of Wisconsin.

**ANEXO A: Factores determinantes del crecimiento empresarial**

**Tabla A1: Variables determinantes del crecimiento empresarial identificadas de los distintos modelos de crecimiento y clasificadas según tipos de factores**

	Factores funcionales						No funcional		
	Internos					Externo	Liderazgo	Estrategia	Cultura-clima
	Marketing	Finanzas	Operaciones	Estructura organizacional	Recursos humanos	Competencia			
<b>Modelo de crecimiento de Churchill y Lewis</b>		Necesidad de financiamiento (Etapa de Existencia) Rentabilidad adecuada para crecer (Etapa de Supervivencia) Necesidad de financiamiento (Etapa de Despegue)	Volumen de cartera de clientes (Etapa de Existencia) Descentralización de las operaciones del negocio (Etapa de Despegue) Capacidad de respuesta inherente a un pequeño negocio (Etapa de Madurez)	Incremento de burocracia y formalización (Etapa de Despegue) Flexibilidad inherente a un negocio pequeño (Etapa de Madurez)	Profesionalización del personal (Etapa de Éxito)		Involucramiento del líder en el negocio (Etapa de Existencia) Descentralización de las funciones del líder (Etapa de Éxito) Espíritu empresarial inherente a un pequeño negocio (Etapa de Madurez)	Planificación para el crecimiento del negocio (Etapa de Éxito)	Enfoque de gestión en resolución de problemas e innovación (Etapa de Madurez)
<b>Modelo de crecimiento de Greiner</b>	Enfoque de gestión hacia la expansión de mercados		Enfoque de gestión en vender (Primera fase) Enfoque de gestión en eficiencia operacional (Segunda fase)	Adaptación de la estructura (Todas las fases)	Sistemas de incentivos y recompensas (Evolución fase 1 hasta fase 5)		Estilo de liderazgo de muy individualista a muy participativo (Evolución en cada fase)	Evolución de los sistemas de control interno (Evolución en cada fase)	

**Tabla A1: Variables determinantes del crecimiento empresarial identificadas de los distintos modelos de crecimiento y clasificadas según tipos de factores (continuación)**

	Factores funcionales						No funcional		
	Internos					Externo			
	Marketing	Finanzas	Operaciones	Estructura organizacional	Recursos humanos	Competencia	Liderazgo	Estrategia	Cultura-clima
<b>Modelo de crecimiento propuesto por Avolio, Mesones y Roca</b>	Fidelización de clientes Diferenciación de producto Segmentación de mercado Política de precios	Accesibilidad al financiamiento Costo del financiamiento	Mejora continua del producto	Formalización de procesos estructurales	Profesionalización del capital humano Capacitación y entrenamiento del personal Sistema de incentivos Profesionalización del líder/fundador Experiencia del líder/fundador	Competencia influyente Acceso a la tecnología	Actitud emprendedora del líder	Planeamiento estratégico Decisiones de inversión - Acceso a tecnología	
<b>Modelo de crecimiento de Collins</b>	Relaciones construidas con los clientes	Optimización de costos		Evitar agregar excesivas líneas de jerarquía			Búsqueda constante de nuevas mejoras para el negocio Aprovechamiento de fuentes externas e incidirlas en la estrategia	Filosofía de organización donde esta prima sobre el líder Cultura se caracteriza por los valores de la organización Filosofía de cuestionarse todos los supuestos establecidos	



## ANEXO B: Evolución del sistema financiero y microfinanciero

**Tabla B1: PBI anual (en millones de soles)**

<b>Año</b>	<b>Millones de soles</b>
1998	213.190
1999	216.377
2000	222.207
2001	223.580
2002	235.773
2003	245.593
2004	257.770
2005	273.971
2006	294.598
2007	319.693
2008	348.923
2009	352.584
2010	382.380
2011	407.052
2012	431.273
2013	456.449
2014	467.376
2015	482.676
2016	502.214
2017	514.415
2018	534.867

Adaptado de: Banco Central de Reserva del Perú (2019)

**Tabla B2: Créditos directos por tipo de empresa del sistema financiero (en miles de soles)**

<b>Año</b>	<b>Banca múltiple</b>	<b>Empresas financieras</b>	<b>CMAC</b>	<b>CRAC</b>	<b>EDPYME</b>	<b>Empresas de Arrendamiento Financiero</b>	<b>Total créditos directos SF</b>
1998	44,547,950	1,032,048	324,551	181,142	40,922	3,725,289	49,851,902
1999	41,762,055	629,682	439,578	192,696	53,750	4,060,838	47,138,599
2000	41,330,700	717,808	616,491	223,087	108,761	3,043,879	46,040,726
2001	36,638,062	883,916	822,147	239,600	173,797	2,806,855	41,564,377
2002	37,893,275	1,019,094	1,227,719	287,802	237,267	2,251,467	42,916,625
2003	35,622,601	1,107,950	1,709,513	343,903	308,909	1,693,820	40,786,697
2004	36,145,967	897,868	2,185,376	431,835	387,494	1,503,815	41,552,355
2005	43,676,261	1,227,272	2,838,464	535,586	535,648	1,628,689	50,441,919
2006	50,338,761	1,553,706	3,499,204	637,407	798,277	1,418,660	58,246,015
2007	66,829,331	975,533	4,295,678	813,089	1,190,796	1,790,288	75,894,715
2008	91,879,149	868,078	5,886,170	1,078,117	1,121,447	1,670,730	102,503,692
2009	92,397,306	3,535,121	6,942,617	1,386,211	865,008	657,741	105,784,003
2010	109,721,572	5,078,881	8,470,282	1,777,648	988,110	107,411	126,143,905
2011	128,377,902	6,745,193	9,935,829	2,004,831	1,107,429	312,29	148,483,474
2012	144,165,311	8,258,660	11,268,415	2,062,130	1,052,222	413,805	167,220,544
2013	169,555,458	9,730,771	12,433,550	1,650,742	1,015,711	466,877	194,853,109
2014	193,128,411	11,310,962	13,438,062	1,593,277	1,317,710	491,173	221,279,594
2015	226,588,913	9,244,555	14,694,814	463,082	1,824,605	461,55	253,277,518
2016	235,371,431	10,044,961	17,176,096	1,064,152	1,624,686	343,72	265,625,046
2017	245,551,558	11,268,956	19,693,092	1,453,036	1,993,326	190,607	280,150,575
2018	270,662,412	12,874,873	21,367,823	1,564,537	2,229,945	244,033	308,943,624

Adaptado de: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2019a, 2019b, 2019c, 2019d, 2019e

**Tabla B3: Créditos directos del sistema financiero como porcentaje del PBI (en porcentaje)**

<b>Año</b>	<b>Total créditos directos SF (millones de soles)</b>	<b>PBI (millones de soles)</b>	<b>Créditos directos SF / PBI</b>
1998	49,852	213,190	23.4%
1999	47,139	216,377	21.8%
2000	46,041	222,207	20.7%
2001	41,564	223,580	18.6%
2002	42,917	235,773	18.2%
2003	40,787	245,593	16.6%
2004	41,552	257,770	16.1%
2005	50,442	273,971	18.4%
2006	58,246	294,598	19.8%
2007	75,895	319,693	23.7%
2008	102,504	348,923	29.4%
2009	105,784	352,584	30.0%
2010	126,144	382,380	33.0%
2011	148,483	407,052	36.5%
2012	167,221	431,273	38.8%
2013	194,853	456,449	42.7%
2014	221,280	467,376	47.3%
2015	253,278	482,676	52.5%
2016	265,625	502,214	52.9%
2017	280,151	514,415	54.5%
2018	308,944	534,867	57.8%

Adaptado de: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2019a, 2019b, 2019cc, 2019d, 2019e; Banco Central de Reserva del Perú (2019)

**Tabla B4: Créditos directos por tipo de empresa del sistema microfinanciero (en miles de soles)**

<b>Año</b>	<b>MiBanco</b>	<b>Empresas financieras</b>	<b>CMAC</b>	<b>CRAC</b>	<b>EDPYME</b>	<b>Total créditos directos SMF</b>
1998	38,135	1,032,048	324,551	181,142	40,922	1,616,798
1999	67,521	629,682	439,578	192,696	53,750	1,383,227
2000	130,294	717,808	616,491	223,087	108,761	1,796,441
2001	211,553	883,916	822,147	239,600	173,797	2,331,013
2002	324,978	1,019,094	1,227,719	287,802	237,267	3,096,861
2003	395,194	1,107,950	1,709,513	343,903	308,909	3,865,470
2004	421,532	897,868	2,185,376	431,835	387,494	4,324,105
2005	709,082	1,227,272	2,838,464	535,586	535,648	5,846,051
2006	1,022,779	1,553,706	3,499,204	637,407	798,277	7,511,374
2007	1,496,693	975,533	4,295,678	813,089	1,190,796	8,771,789
2008	2,453,011	868,078	5,886,170	1,078,117	1,121,447	11,406,824
2009	3,007,221	3,535,121	6,942,617	1,386,211	865,008	15,736,177
2010	3,656,366	5,078,881	8,470,282	1,777,648	988,110	19,971,287
2011	4,186,817	6,745,193	9,935,829	2,004,831	1,107,429	23,980,100
2012	4,732,112	8,258,660	11,268,415	2,062,130	1,052,222	27,373,539
2013	4,473,945	9,730,771	12,433,550	1,650,742	1,015,711	29,304,720
2014	4,140,445	11,310,962	13,438,062	1,593,277	1,317,710	31,800,456
2015	7,828,680	9,244,555	14,694,814	463,082	1,824,605	34,055,735
2016	8,619,182	10,044,961	17,176,096	1,064,152	1,624,686	38,529,076
2017	9,376,261	11,268,956	19,693,092	1,453,036	1,993,326	43,784,671
2018	9,949,503	12,874,873	21,367,823	1,564,537	2,229,945	47,986,681

Adaptado de: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2019b, 2019c, 2019d, 2019e

**Tabla B5: Créditos directos del sistema microfinanciero como porcentaje del PBI (en porcentaje)**

<b>Año</b>	<b>Total créditos directos SF</b>	<b>Total créditos directos SMF</b>	<b>Créditos directos SFM / créditos directos SF</b>
1998	49,851,902	1,616,798	3.24%
1999	47,138,599	1,383,227	2.93%
2000	46,040,726	1,796,441	3.90%
2001	41,564,377	2,331,013	5.61%
2002	42,916,625	3,096,861	7.22%
2003	40,786,697	3,865,470	9.48%
2004	41,552,355	4,324,105	10.41%
2005	50,441,919	5,846,051	11.59%
2006	58,246,015	7,511,374	12.90%
2007	75,894,715	8,771,789	11.56%
2008	102,503,692	11,406,824	11.13%
2009	105,784,003	15,736,177	14.88%
2010	126,143,905	19,971,287	15.83%
2011	148,483,474	23,980,100	16.15%
2012	167,220,544	27,373,539	16.37%
2013	194,853,109	29,304,720	15.04%
2014	221,279,594	31,800,456	14.37%
2015	253,277,518	34,055,735	13.45%
2016	265,625,046	38,529,076	14.51%
2017	280,150,575	43,784,671	15.63%
2018	308,943,624	47,986,681	15.53%

Adaptado de: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2019b, 2019c, 2019d, 2019e; Banco Central de Reserva del Perú (2019)

## ANEXO C: Evolución de las EDPYMEs

**Tabla C1: EDPYMEs activas por año**

Año	Empresas en actividad
1998	Credinet, Crear Tacna, Edyficar, Proempresa, Nueva Visión, Confianza, Crear Arequipa,
1999	Crear Tacna, Edyficar, Proempresa, Nueva Visión, Confianza, Crear Arequipa, Raíz,
2000	Crear Tacna, Edyficar, Proempresa, Nueva Visión, Confianza, Crear Arequipa, Raíz, Solidaridad, Crear Cusco, Credivisión
2001	Crear Tacna, Edyficar, Proempresa, Nueva Visión, Confianza, Crear Arequipa, Raíz, Solidaridad, Crear Cusco, Alternativa, Alternativa, Camco Piura, Crear Trujillo
2002	Crear Tacna, Edyficar, Proempresa, Nueva Visión, Confianza, Crear Arequipa, Raíz, Solidaridad, Crear Cusco, Credivisión, Alternativa, Camco Piura, Crear Trujillo, Pro Negocios
2003	Crear Tacna, Edyficar, Proempresa, Nueva Visión, Confianza, Crear Arequipa, Raíz, Solidaridad, Crear Cusco, Credivisión, Alternativa, Camco Piura, Crear Trujillo, Pro Negocios
2004	Crear Tacna, Edyficar, Proempresa, Nueva Visión, Confianza, Crear Arequipa, Raíz, Solidaridad, Crear Cusco, Credivisión, Alternativa, Camco Piura, Crear Trujillo, Pro Negocios
2005	Crear Tacna, Edyficar, Proempresa, Nueva Visión, Confianza, Crear Arequipa, Raíz, Solidaridad, Crear Cusco, Credivisión, Alternativa, Crear Trujillo, Pro Negocios, Efectiva
2006	Crear Tacna, Edyficar, Proempresa, Nueva Visión, Confianza, Crear Arequipa, Raíz, Solidaridad, Credivisión, Alternativa, Crear Trujillo, Pro Negocios, Efectiva
2007	Crear Tacna, Edyficar, Proempresa, Nueva Visión, Confianza, Crear Arequipa, Raíz, Solidaridad, Credivisión, Alternativa, Crear Trujillo, Pro Negocios, Efectiva, Mi Casita
2008	Proempresa,, Nueva Visión, Confianza, Crear Arequipa, Raíz, Solidaridad, Credivisión, Alternativa, Pro Negocios, Efectiva, Mi Casita, Acceso Crediticio, Credijet
2009	Proempresa,, Nueva Visión,Raíz, Solidaridad, Credivisión, Alternativa, Pro Negocios, Efectiva, Mi Casita, Acceso Crediticio, Credijet
2010	Proempresa,, Nueva Visión,Raíz, Solidaridad, Credivisión, Alternativa, Pro Negocios, Mi Casita, Acceso Crediticio, Credijet
2011	Proempresa,, Nueva Visión,Raíz, Solidaridad, Credivisión, Alternativa, Pro Negocios, Mi Casita, Acceso Crediticio, Credijet
2012	Nueva Visión,Raíz, Solidaridad, Credivisión, Alternativa, Mi Casita, Acceso Crediticio, Credijet, Marcimex, Inversiones La Cruz

**Tabla C1: EDPYMEs activas por año (continuación)**

2013	Raíz, Solidaridad, Credivisión, Alternativa, Mi Casita, Acceso Crediticio, Credijet, Marcimex, Inversiones La Cruz
2014	Raíz, Solidaridad, Credivisión, Alternativa, Mi Casita, Acceso Crediticio, Credijet, Marcimex, Inversiones La Cruz, BBVA Consumer Finance, GMG
2015	Raíz, Solidaridad, Credivisión, Alternativa, Mi Casita, Acceso Crediticio, Credijet, Marcimex, Inversiones La Cruz, BBVA Consumer Finance, GMG, Santander
2016	Solidaridad, Credivisión, Alternativa, Mi Casita, Acceso Crediticio, Marcimex, Inversiones La Cruz, BBVA Consumer Finance, GMG, Santander
2017	Credivisión, Alternativa, Mi Casita, Acceso Crediticio, Marcimex, Inversiones La Cruz, BBVA Consumer Finance, GMG, Santander
2018	Credivisión, Alternativa, Mi Casita, Acceso Crediticio, Marcimex, Inversiones La Cruz, BBVA Consumer Finance, GMG, Santander

Adaptado de: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2019e)

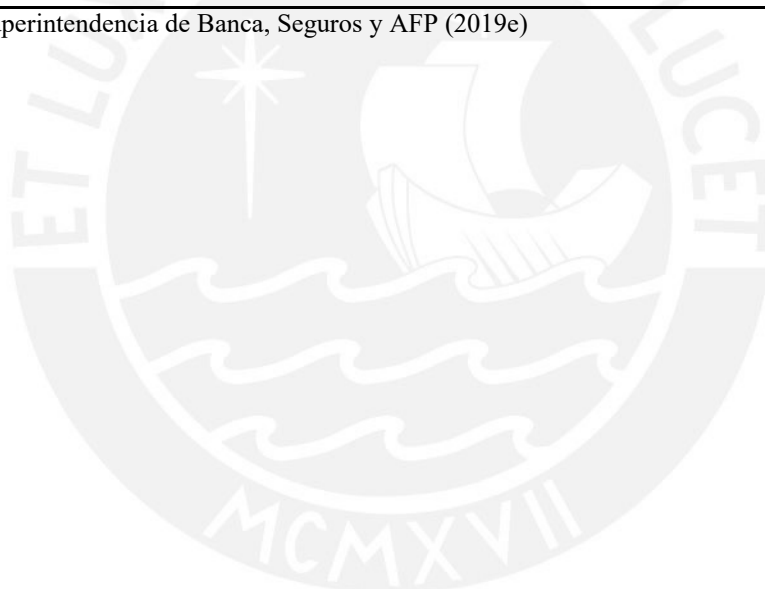
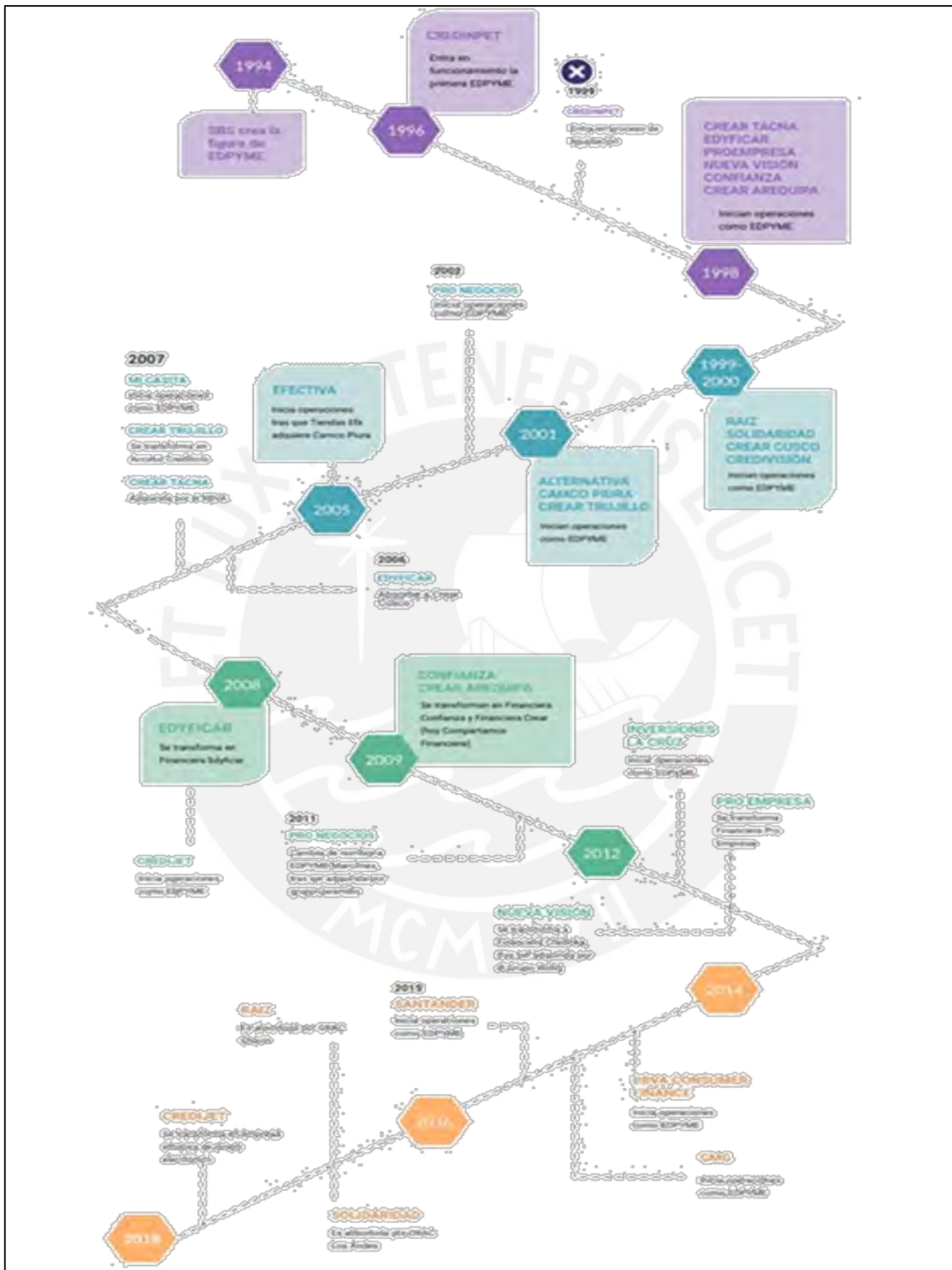


Figura C1: Línea de tiempo de transformaciones, fusiones y apertura de empresas del sistema



Adaptado de: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2019e)



**Tabla C2: Créditos directos por tipo colocados por EDPYMEs (en miles de soles)**

Año	Corporativo	Gran empresa	Mediana empresa	Pequeña empresa	Microempresa	Consumo	Hipotecario	Total
2001	-	-	-	17,853	136,304	2,306	17,297	173,760
2002	-	-	-	25,204	166,645	6,051	39,368	237,268
2003	-	-	-	32,872	221,087	9,218	45,733	308,910
2004	-	-	-	36,611	289,194	16,774	44,915	387,494
2005	-	-	-	42,780	410,550	35,496	46,821	535,647
2006	-	-	-	50,759	627,594	78,171	41,753	798,277
2007	-	-	-	70,384	926,297	154,870	39,244	1,190,795
2008	-	-	-	115,254	762,716	204,466	39,011	1,121,447
2009	-	-	-	95,7420	545,902	175,494	47,870	865,008
2010	-	-	29,843	296,569	488,337	105,178	68,184	988,111
2011	-	-	22,649	353,501	506,217	147,787	77,276	1,107,430
2012	-	-	18,447	332,920	392,546	221,944	86,365	1,052,222
2013	-	-	5,377	274,823	358,477	259,269	117,765	1,015,711
2014	-	-	20,667	352,280	373,631	403,803	167,328	1,317,709
2015	-	6,188	30,877	396,449	358,413	879,965	152,714	1,824,604
2016	-	312	25,734	249,139	183,464	1,004,334	161,703	1,624,685
2017	-	280	180,103	304,484	122,866	1,235,816	149,776	1,993,326
2018	-	2,549	353,908	250,692	155,190	1,331,623	135,984	2,229,945

Adaptado de: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2019e)

**Tabla C3: Ingresos financieros de las EDPYMEs (en miles de soles)**

<b>Año</b>	<b>Ingresos financieros</b>
1998	11.136
1999	22.593
2000	37.839
2001	55.735
2002	75.013
2003	94.471
2004	61.759
2005	156.889
2006	226.141
2007	349.777
2008	334.351
2009	273.732
2010	284.981
2011	344.075
2012	372.169
2013	338.378
2014	390.123
2015	481.363
2016	400.510
2017	493.671
2018	523.793

Adaptado de: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2019e)

**Tabla C4: Número de deudores por tipo de créditos directos colocados por EDPYMEs**

Año	Corporativo	Grande empresa	Mediana empresa	Pequeña empresa	Microempresa	Consumo	Hipotecario	Total
2002	0	0	0	411	50.342	2.575	401	53.729
2003	0	0	0	512	70.979	5.130	541	77.072
2004	0	0	0	459	101.260	10.203	629	112.420
2005	0	0	0	545	146.230	25.064	800	172.331
2006	0	0	0	827	210.559	58.769	865	270.575
2007	0	0	0	1.502	288.967	117.704	706	407.567
2008	0	0	0	2.961	200.064	144.680	631	347.720
2009	0	0	0	2.536	143.786	135.983	694	282.951
2010	0	0	174	17.400	141.278	38.610	986	194.156
2011	0	0	158	20.053	145.339	63.667	1.129	225.593
2012	0	0	164	20.829	118.301	112.092	1.226	247.615
2013	0	0	88	14.453	105.916	120.921	1.444	237.451
2014	0	0	302	16.184	107.010	138.245	1.956	258.392
2015	0	5	358	17.967	99.099	170.372	2.021	284.217
2016	0	5	346	9.603	52.074	196.066	2.332	258.821
2017	0	2	474	11.782	36.938	26.917	2.152	318.921
2018	0	4	493	7.977	41.415	221.495	1.788	271.695

Adaptado de: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2019e)

**Tabla C5: Tasas activas promedio anuales, por tipo de crédito cobradas POR EDPYMEs**

Año	Créditos corporativos	Créditos a grandes empresas	Créditos a medianas empresas	Créditos a pequeñas empresas	Créditos a microempresas	Créditos de consumo	Créditos hipotecarios
2010			28%	35%	46%	45%	16%
2011			31%	33%	44%	57%	15%
2012			56%	39%	46%	42%	10%
2013			67%	35%	45%	52%	11%
2014			43%	34%	47%	48%	0%
2015			24%	30%	43%	45%	0%
2016			28%	31%	47%	54%	10%
2017			18%	25%	48%	79%	0%
2018			17%	26%	41%	49%	12%

Adaptado de: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2019e)

**Tabla C6: Crédito directo promedio colocado por EDPYMEs (miles de soles)**

Año	Total deudores	Total créditos directos	Crédito promedio
2002	53,729	237,268	4,416
2003	77,072	308,910	4,008
2004	112,420	387,494	3,447
2005	172,331	535,647	3,108
2006	270,575	798,277	2,950
2007	407,567	1,190,795	2,922
2008	347,720	1,121,447	3,225
2009	282,951	865,008	3,057
2010	194,156	988,111	5,089
2011	225,593	1,107,430	4,909
2012	247,615	1,052,222	4,249
2013	237,451	1,015,711	4,278
2014	258,392	1,317,709	5,100
2015	284,217	1,824,604	6,420
2016	258,821	1,624,685	6,277
2017	318,921	1,993,326	6,250
2018	271,695	2,229,945	8,208

Adaptado de: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2019e)

**Tabla C7: Ratio de morosidad de créditos directos por tipo de entidad financiera (en porcentaje)**

Año	Banca Múltiple	Empresas Financieras	CMAC	CRAC	EDPYME
2010	1.49	3.75	5.09	4.59	5.12
2011	1.47	3.48	4.90	4.30	5.04
2012	1.75	4.46	5.18	5.32	4.79
2013	2.14	5.21	5.82	6.69	4.78
2014	2.47	5.59	5.82	12.59	4.13
2015	2.54	5.65	5.96	9.24	4.24
2016	2.80	5.53	5.47	5.06	3.90
2017	3.04	5.45	5.42	4.34	4.00
2018	2.95	5.37	6.50	6.88	4.30

Adaptado de: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2019a, 2019b, 2019c, 2019d, 2019e

**Tabla C8: Ratio de morosidad por tipo de créditos directos colocados por EDPYMEs (en porcentaje)**

Año	Corporativo	Grande empresa	Mediana empresa	Pequeña empresa	Microempresa	Consumo	Hipotecario	Total
2010	-	-	0.79	7.54	4.85	3.26	1.30	5.12
2011	-	-	2.60	6.64	5,08	3.15	1.83	5,04
2012	-	-	2,07	6.81	4.56	3.88	1,03	4.79
2013	-	-	6.43	6.78	5.20	3.84	0.84	4.78
2014	-	-	8,09	6,09	4.83	3,04	0.63	4.13
2015	-	1.32	8.11	7,01	4.64	3.25	1.19	4.24
2016	-	22.39	8.17	7.19	5.78	3.12	0.78	3.90
2017	-	-	1.52	7.32	7,09	3.61	0.95	4.00
2018	-	-	1.57	7,04	6.55	4.54	1.43	4.30

Adaptado de: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2019e)

**Tabla C9: Créditos directos según tipo de garantía colocados por EDPYMEs (en porcentaje)**

Año	Garantía preferida	Responsabilidad subsidiaria	De arrendamiento financiero	Garantías no preferidas	Garantía de algún tipo	Sin garantía
2008	5,05	0.04	-	41.30	46.39	53.61
2009	6.44	1.89	-	27.58	35.90	64.10
2010	6.98	0.05	-	30.88	37.91	62.09
2011	7.72	-	-	33.11	40.83	59.17
2012	12.65	-	-	8.55	21.20	78.80
2013	14.36	-	-	14,07	28.43	71.57
2014	32.00	-	-	12.58	44.58	55.42
2015	32.00	-	-	12.58	44.58	55.42
2016	38.43	-	-	14.33	52.75	47.25
2017	38.30	-	-	23.80	62.10	37.90
2018	37.51	-	-	23.19	60.70	39.30

Adaptado de: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2019e)

**Tabla C10: Promedio de deudores por agencia de EDPYMEs en funcionamiento**

Año	Número de agencias	Número de deudores	Deudores por agencia
2010	110	194,156	1,765
2011	172	225,593	1,312
2012	222	247,615	1,115
2013	215	237,451	1,104
2014	256	258,392	1,009
2015	274	284,217	1,037
2016	248	258,821	1,044
2017	233	318,921	1,369
2018	224	271,695	1,213

Adaptado de: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2019e)

**Tabla C11: Número de empleados contratados por EDPYMEs**

<b>Año</b>	<b>Gerentes</b>	<b>Funcionarios</b>	<b>Empleados</b>	<b>Otros</b>	<b>Total</b>
2010	66	98	2195	28	2387
2011	69	130	2555	9	2763
2012	49	132	2701	4	2886
2013	41	109	2865	3	3018
2014	45	99	3268	8	3420
2015	62	145	3265	19	3491
2016	60	170	2714	11	2955
2017	55	134	2268	11	2468
2018	48	142	1887	21	2098

Adaptado de: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2019e)

