

MICROFINANZAS EN EL PERÚ:  
DEL MODELO RELACIONAL  
AL MODELO DE EFICIENCIA

MICROFINANCE IN PERU:  
FROM THE RELATIONAL MODEL  
TO THE EFFICIENCY MODEL

EMERSON JESÚS TOLEDO CONCHA<sup>1</sup>

Imagen de Steve Buissinne en Pixabay

.....  
1 Magister en Administración, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.  
Correo electrónico: toledo.ej@pucp.edu.pe  
Orcid:0000-0002-1660-0305

Código JEL: G21

Fecha de recepción: 19/02/2020

Fecha de aceptación: 10/04/2020

doi: <https://doi.org/10.18601/16577175.n27.05>

## RESUMEN

El desarrollo de las microfinanzas en el Perú ha llegado a tener una sobreoferta de instituciones microfinancieras que ofrecen cada vez mayores productos, enfrentándose a un entorno cada vez más competitivo, con menores rendimientos, que se reflejan en sus estados de resultados. Uno de los factores que afectan directamente la rentabilidad de estas instituciones es la gestión de la eficiencia administrativa y operativa, donde es fundamental el manejo del modelo relacional. En esta parte, el asesor de negocios, utilizando la tecnología y metodología crediticia, evalúa y aprueba las operaciones, teniendo así atención directa con el cliente desde la prospección u origen del crédito hasta su renovación, desarrollando con él una relación a largo plazo. El objetivo de esta investigación es destacar la importancia que obliga a las instituciones, dedicadas a la atención de este sector, a darle mayor énfasis a un modelo de eficiencia, optimizando y mejorando el uso de sus recursos; asimismo se indican los cambios que viene generando este modelo relacional, que está siendo cuestionado toda vez que sus costos de operación resultan elevados y ponen en riesgo su sostenibilidad financiera, por lo tanto, las instituciones deben de adoptar acciones para adaptarse a esta nueva realidad, buscando mayor eficiencia, con el fin de tener competitividad. El presente trabajo de investigación se basará en un enfoque cualitativo y descriptivo.

*Palabras clave:* créditos; eficiencia operativa; microfinanzas; modelo relacional; riesgos; sobreendeudamiento.

## ABSTRACT

The development of microfinance in Peru has come to have an oversupply of microfinance institutions that offer increasing products, facing an increasingly competitive environment, with lower returns, which are found in their income statements. One of the factors that directly affect the profitability of these institutions is the management of administrative and operational efficiency, where the management of the relational model is essential. In this part, the business advisor, using the credit technology and methodology, evaluates and approves the operations, thus having direct attention with the client from the prospecting or origin of the credit to its renewal, the technology with him, a long-term relationship. The objective of this research is to highlight the importance that compels the institutions, dedicated to the care of this sector, to give the greatest importance to an efficiency model, optimizing and improving the use of its resources. Likewise, it indicates the changes that this relational model has been generating, which is being questioned, whenever its operating costs are high and its financial sustainability is at risk, therefore, institutions must adopt actions to face this new reality, seeking

greater efficiency, in order to be competitive. This research work will be based on a qualitative and descriptive approach.

*Keywords:* microfinance; operational efficiency; credits; risks; over indebtedness; relational model.

## INTRODUCCIÓN

La micro y pequeña empresa en el Perú, desde los años ochenta, ha venido desarrollándose en forma creciente y escalonada, sobre todo en los últimos años, utilizando principios de la tecnología crediticia para la evaluación de sus operaciones, consideradas entre ellas: la accesibilidad al crédito, el establecimiento de una relación a largo plazo con el cliente y otorgando créditos escalonados. “Las pequeñas y medianas empresas, a nivel mundial, se han convertido en tema relevante en la actualidad económica para muchos países, los cuales generan interés en la creación y fortalecimiento de empresas cada vez competitivas como motor de desarrollo de sus gobiernos” (Pereira, 2019, p. 90).

En el mercado peruano participan diversas instituciones reguladas y no reguladas. Estas instituciones fueron creadas con el fin de apoyar el crecimiento financiero de los pequeños emprendedores, promoviendo el acceso al crédito a este sector que comúnmente no era atendido por la banca tradicional.

Sin embargo, la sobreoferta de estos productos financieros hace que las microfinanzas entren a una etapa diferente. La mayor competencia en el mercado ha originado el impulso en el desarrollo de sus procesos, ajustando sus modelos de evaluación, optimizando sus recursos con el fin de mejorar su eficiencia administrativa y operativa, por consiguiente, mejores resultados.

Sus modelos de atención al cliente vienen cambiando, la tecnología comienza a tomar un rol muy importante para optimizar sus procesos, como la prospección y selección de clientes. A pesar de que la información que se recibe es aún asimétrica, es decir no es de muy buena calidad, las instituciones microfinancieras, con información recibida y obtenida, vienen elaborando diversos modelos en la admisión de los clientes y de los que aún no se reflejan en su cartera; asimismo optimizan el seguimiento y la cobranza de sus operaciones.

La atención a los clientes la realiza el oficial de créditos o asesor de negocios, quienes, producto de su interacción de asesoría financiera, establecen una relación a largo plazo; a esto le denomino el modelo relacional, que fue siempre la base de las microfinanzas (relación asesor-cliente). Este modelo viene siendo cuestionado a la fecha, y es un tema de mucho interés para las instituciones que se encuentran en este sector, toda vez que su buen o mal manejo será de impacto determinante en los indicadores de rentabilidad, con incidencia en la tasa de interés y la morosidad.

Por ello, en esta investigación se menciona cómo las entidades microfinancieras en el Perú están optimizando este modelo relacional y enfocándose en un modelo de eficiencia tanto administrativa como operativa.

## ANTECEDENTES Y REALIDAD PROBLEMÁTICA

Toledo (2018), en el artículo “Microfinanzas en el Perú y los desafíos de la bancarización”, destaca cómo el mercado microfinanciero es de mucha importancia para el desarrollo del trabajo y de la economía en el Perú, puesto que desarrolla actividades empresariales de pequeña escala y logra participar en los indicadores macroeconómicos en un gran porcentaje, fomentando de esta manera el empleo en los sectores de bajos recursos, con personas que no eran sujeto de crédito en las instituciones financieras tradicionales.

Por su parte Larraín (2009), en su publicación “¿Existe un modelo de microfinanzas en América Latina?”, menciona de qué manera el empuje económico y financiero especializado en este sector ha puesto énfasis en la importancia de las microfinanzas como un factor de desarrollo y reducción de la pobreza. Hace referencia a que las pequeñas empresas se benefician mayormente del acceso financiero, lo cual les ayuda a tener una mejor composición y competir en el sector empresarial.

Asimismo Quispe, León y Contreras (2012) indican que se ha observado en la economía peruana un importante dinamismo del sector financiero, que está orientado a ofrecer servicios financieros a las microempresas, empresas familiares y clientes independientes; asimismo las condiciones de la economía son favorables para que este proceso continúe y permita seguir creciendo en créditos y reduciendo su costo (p. 18).

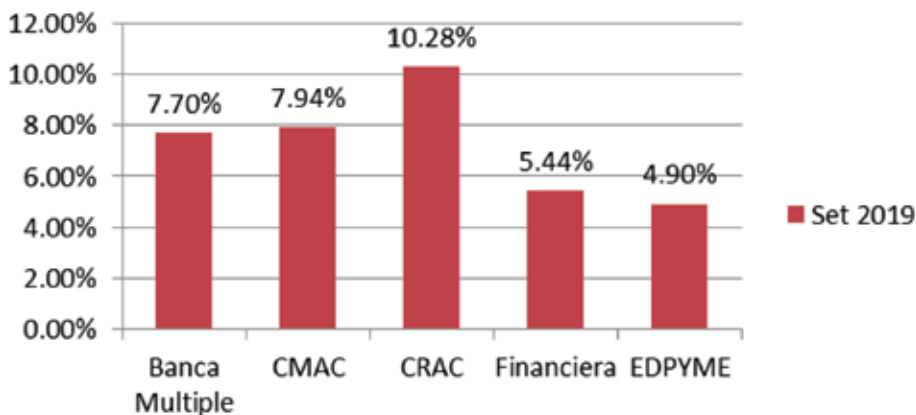
Las instituciones financieras que son reguladas por la Superintendencia de Banca y Seguros en el Perú y que atienden a la micro y a la pequeña empresa, son conocidas como “instituciones microfinancieras” (en adelante, IMF); los servicios financieros que brindan estas instituciones son fuentes de financiamiento exclusivas para los clientes de la micro y pequeña empresa.

Estas IMF en general buscan una rentabilidad que les permita tener sostenibilidad financiera y operativa en el tiempo, siendo uno de sus principales factores negativos el riesgo de crédito, es decir, probabilidades de incumplimiento de pago de sus obligaciones financieras.

Asimismo, en algunas instituciones no hay un entendimiento de negocios por parte de los directivos. Alfonso Muñoz indicó: “En la mayoría de IMF el analista o asesor de negocios, encargado de asegurar la calidad de la evaluación crediticia con un procedimiento crediticio que considere una adecuada capacidad y voluntad de pago del cliente no encuentra un apoyo en el Directorio para el mejoramiento de su desempeño” (Muñoz, 2019).

Uno de los grandes problemas que tiene el sistema microfinanciero es la morosidad, que se define dentro del marco teórico; en el gráfico 1 se observa que en la morosidad por tipo de institución financiera a setiembre de 2019, son las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC) las que tienen mayor morosidad, seguidas por las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC), entendiéndose la morosidad como el total de la cartera vencida entre el saldo total de la cartera de colocaciones de cada institución (SBS, 2019).

Gráfico 1. Morosidad por Institución Microfinanciera



Fuente: SBS, elaboración propia.

Las altas tasas de morosidad en este sector son producto de las deficientes evaluaciones que realizan los oficiales de crédito, asimismo son reflejos de ineficiencias en la gestión de negocios de las instituciones, y de mantenerse así, en el largo plazo, ponen en peligro su sostenibilidad y continuidad en el sistema microfinanciero.

Sin embargo, los problemas van más allá de las ratios de morosidad que vienen en muchos casos incrementándose, sino que las IMF vienen con un problema de disminución en las tasas de interés, es decir, el precio viene disminuyendo consecutivamente todos los años. El diario oficial más importante del país, *El Peruano*, señala que “Otorgarán a mypes créditos a tasas más competitivas”, donde indica que las cajas municipales de ahorro y crédito podrían otorgar créditos blandos, más baratos, principalmente a las micro y pequeñas empresas: Miranda (2020).

Así mismo, Carlos Sotelo, ex gerente de negocios de una institución microfinanciera importante del Perú, hizo referencia a que las tasas de interés se vienen abaratando, y es precisamente la competencia entre dichas instituciones lo que lleva a la baja de tasas de interés de los préstamos para las mypes en el centro y sur del país: Sotelo (2017).

Por lo tanto se ha observado que el negocio de otorgamiento de créditos a la micro y pequeña empresa está pasando por un problema, donde los principales rubros del Estado de resultados, como son los ingresos financieros y los gastos por el no pago de créditos, viene siendo de preocupación para su gestión; la caída constante de la tasa de interés en los precios y el aumento de la morosidad hacen que los directivos y gerencias concentren sus esfuerzos en mejorar sus indicadores de su gestión administrativa y operativa, es decir, que optimicen su modelo relacional y se enfoquen en un modelo de eficiencia. Al respecto se ha encontrado diversa literatura que puede justificar la realización de esta investigación, revisando trabajos anteriores y diversa bibliografía referidos a este tema.

## MARCO TEÓRICO

Se entiende como “microfinanzas” a “los servicios financieros destinados principalmente a las microempresas, sus propietarios/operadores y sus empleados. Es importante comprender que el término ‘microempresa’ se define en sentido amplio: incluye actividades económicas independientes, que pueden abarcar desde vendedores de naranjas en puestos callejeros hasta pequeños talleres con empleados” (Berger, Golmark y Sanabria, 2007, p. 3).

Asimismo (Berguer *et al.*, 2007) hacen la distinción entre microfinanzas y microcrédito. Ambos términos hacen referencia a transacciones de pequeña cuantía, pero el microcrédito se relaciona exclusivamente con la concesión de préstamos. En cambio, las microfinanzas hacen referencia a un amplio espectro de servicios financieros, entre los cuales se incluyen el microcrédito, además del microahorro, la transferencia de remesas y el microseguro, entre otros (p. 4).

Conger, Inga y Webb (2009), en su libro *el Árbol de la mostaza. Historia de las microfinanzas*, mencionan que en el Perú el crédito bancario nunca había existido para los pobres, sin embargo hoy una gran cantidad y variedad de instituciones de créditos proporciona préstamos, depósitos y otros servicios financieros a millones de hogares pobres.

Conger *et al* (2009) mencionaron además que “muchos funcionarios de bancos multinacionales y organizaciones no gubernamentales (ONG) escalan cerros arenosos o cruzan zonas desérticas para alcanzar los cinturones de la pobreza de las ciudades y competir por el negocio de captar nuevos inmigrantes” (p. 13).

El otorgamiento de créditos a las mypes se ha convertido en uno de los mecanismos más efectivos para reducir la pobreza en el mundo. Estos préstamos se realizan a través de una metodología crediticia especializada para el sector, la evaluación es realizada por un asesor de créditos que determina la capacidad y la voluntad de pago para el cumplimiento de las obligaciones del deudor. Para esto utiliza la tecnología crediticia<sup>2</sup>, que tiene principios como la accesibilidad, rapidez en el servicio y el crecimiento de los préstamos en forma escalonada; esta tecnología crediticia viene evolucionando en el tiempo ya que este sector se encuentra en constante desarrollo (Toledo, 2009).

Las instituciones microfinancieras en sus inicios mostraron bajos niveles de morosidad y precisamente eso ha sido un éxito; sin embargo, la morosidad siempre ha sido un riesgo que cada institución enfrenta puesto que un incremento de riesgo de crédito en la cartera de colocaciones produce insolvencia y descapitalización, como consecuencia del aumento de provisiones.

Es importante señalar que los riesgos pueden surgir por diversas fuentes, internas o externas, y pueden agruparse en diversas categorías o tipos, uno de ellos es el riesgo de crédito. El análisis de riesgos es muy importante para todas las empresas,

---

2 Se entiende la tecnología crediticia como el conjunto de políticas, directivas, principios, procedimientos y prácticas desarrolladas para atender el mercado de clientes independientes.

sobre todas las entidades microfinancieras. Morales (2018) hace referencia a “Risk becomes a powerful organizational category for administrative practice due to a set of changes that explain the shift from risk analysis to risk governance” (p. 81), lo que en traducción propia indica “El riesgo se convierte en una categoría organizacional poderosa para la práctica administrativa debido a un conjunto de cambios que explican el cambio del análisis de riesgos a la gobernanza de riesgos” (Morales, 2018, 81).

Según Lara (2014), “el riesgo de crédito es el más antiguo y probablemente el más importante que enfrentan las instituciones financieras. Se puede definir como la pérdida potencial, producto del incumplimiento de la contraparte en una operación que incluye un compromiso de pago” (p. 16).

Bobadilla (2019), por su parte, señala que la morosidad se da cuando una persona, empresa o corporación solicita una operación de crédito en una entidad financiera, es decir, el cliente se compromete a cumplir con una modalidad de pago y fecha, sin embargo, esto no cumple con el acuerdo previsto. En adición a lo mencionado por Bobadilla, esta falta de pago perjudica a las instituciones financieras no solo en su solvencia, sino en su rentabilidad, puesto que este indicador afecta directamente a los resultados de la empresa.

Esta morosidad es traducida en provisiones, que vienen a hacer los gastos que deben de constituir las instituciones como cobertura en caso de no pago de los créditos. Para ello, en el Perú existe el ente regulador, la Superintendencia de Banca, Seguro y AFP, que en su “Reglamento para las evaluación y clasificación del deudor y la exigencia de provisiones”<sup>3</sup> especifica en base a los días de atraso la calificación que cada deudor debe de tener. Mientras más días de impago pase, mayor será la provisión que cada institución deba constituir; así por ejemplo, en las tablas 1 y 2 que se presentan a continuación se observa la información correspondiente que indica la norma, para los clientes de la micro y pequeña empresa.

Tabla 1. Tipos de crédito según la Resolución SBS n.º 11356-2008

Tipos de crédito	Características
Pequeñas empresas	Personas naturales o jurídicas.
	Nivel de endeudamiento en sistema financiero es > S/20.000 pero no < S/ 300.000 en los últimos seis meses.
Microempresas	Personas naturales o jurídicas.
	Nivel de endeudamiento en sistema financiero es no < S/ 20.000 en los últimos seis meses.

Nota: adaptado de la Resolución SBS n.º 11356-2008.

Se considera lo correspondiente a las micro y pequeñas empresas, puesto que en adición se tienen la banca corporativa, gran empresa, mediana empresa, consumo e hipotecario.

3 Resolución Superintendencia de Banca, Seguro y AFP – n.º 11356. 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).

Tabla 2. Clasificación crediticia según Resolución SBS n.º 11356-2008

Categorías de clasificación crediticia y por días de atraso	Tasa de provisión	
	Genérica	Específica
Normal (de 0 a 8 días)	1%	-
Problemas potenciales (de 9 a 30 días)	-	Entre 5% y 1,25%
Deficiente (de 31 a 60 días)	-	Entre 25% y 6,25%
Dudoso (de 61 a 120 días)	-	Entre 60% y 15%
Pérdida (más de 120 días)	-	-

Nota: adaptado de la Resolución SBS 11356-2008.

Otro tema importante es que las instituciones microfinancieras, como parte de sus modelos, vienen realizando la segmentación de su cartera, concepto de mucha importancia a la fecha, puesto que les ayuda a conocer a sus clientes e identificar el riesgo a cada uno de ellos.

Con respecto a la segmentación, para Lamb, Hair y McDaniel (1998), como se cita en Zárraga, Molina y Sandoval (2013), “es el proceso de dividir un mercado en segmentos o grupos identificables más o menos similares y significativos” (p. 111).

Zárraga *et al.* (2013) consideran importante la segmentación, porque es la manera en que el mercado puede conocer la correcta satisfacción del cliente, siendo esta muy importante para las empresas. Otro punto de interés es que la segmentación puede llevar a cabo acciones que reditúen económicamente a las empresas, paso importante para lograr los objetivos económicos, como su rentabilidad y a su vez su sostenibilidad financiera.

Una de las características más significativas de este negocio es el empleo del modelo relacional, que es la base de las microfinanzas, entendiéndose como la relación que surge entre el cliente y el asesor en el tiempo; inclusive, uno de los principios de la tecnología crediticia es la relación a largo plazo que se debe de tener con el cliente; asimismo porque la información aun no es ordenada y en muchos casos es informal y asimétrica, por eso es de mucha importancia la participación del asesor de negocios.

Berger, Otero y Schor (2006) indicaron que las primeras instituciones microfinancieras en Latinoamérica adoptaron la metodología de préstamo individual, ya que estaba enfocado al desarrollo de los clientes; explican que se contrataba a graduados en sociología y filosofía y quienes en conjunto con expertos en riesgo atendían a los clientes; a esta forma se le denominó “metodología de solidaridad”. Esto evidencia la importancia del entendimiento que deben tener los oficiales de créditos para asesor a sus clientes y acompañarlos en su crecimiento.



Berger *et al.* (2006) explicaron que inicialmente estos oficiales de créditos hacían todo lo posible para asegurarse que las empresas de los clientes fueran rentables y que se les bonificaba con incentivos a sus labores, considerando el rendimiento de su cartera de préstamos.

Por ejemplo, una mujer que fabricara dulces podía llamar a su oficial de crédito en Ademi cuando subía el precio del azúcar y preguntar qué debía hacer. El oficial de crédito podía sugerir que hiciera los dulces más pequeños. Este tipo de asesoramiento práctico caracterizaba la relación entre el oficial de crédito y el cliente; que era denominado “asistencia técnica” (Berguer *et al.*, 2007) (p. 236).

Mungaray y Ramírez (2007) sostienen que el capital humano, la fuerza de trabajo, se forma a partir de la inversión en educación formal, en función del entrenamiento y de la experiencia en el trabajo, este cuenta con mejores ingresos en el caso de la fuerza laboral, con una mayor productividad y eficiencia en el caso de empresas y con mayor prosperidad para el país. Este concepto va alineado a que las empresas consigan mayor eficiencia por parte de sus empleados calificados.

De acuerdo con Sánchez (1999) en el *Diccionario de marketing*, la *eficiencia* es el “nivel de logro en la realización de objetivos por parte de un organismo con el menor coste de recursos financieros, humanos y tiempo, o con máxima consecución de los objetivos para un nivel dado de recursos (financieros, humanos, etc.)” (p. 106). En síntesis, se evidencia que los modelos de eficiencia corresponden a la utilización correcta de los recursos disponibles en las empresas para su producción.

Debido a ello se menciona la importancia que desempeña este oficial de créditos, asesor de negocios, ejecutivo de cuentas, funcionario de créditos o como lo denomine cada entidad microfinanciera, se establece que estos empleados son la base para la atención a los clientes, así nació el modelo microfinanciero y a ello se le denomina “modelo relacional”. Sin embargo, esto viene evolucionando y no necesariamente lo que funcionó antes va a seguir funcionando en el futuro de este negocio.

Hernández, Fernández y Baptista (2010) indican que la investigación “es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno” (p. 4). En ese sentido esta investigación tiene un diseño metodológico cualitativo, descriptivo, puesto que se enfoca en comprender situaciones que vienen sucediendo en el mercado microfinanciero en el Perú. El mismo que se explora desde la perspectiva profesional del autor, y presenta a las microfinanzas en su entorno natural y en relación a su contexto actual.

## METODOLOGÍA

El desarrollo de las microfinanzas en el Perú se encuentra en constante evolución. En los últimos tiempos, las instituciones dedicadas a este sector cumplen un papel importante en la intermediación financiera, puesto que proporcionan a las micro y pequeñas empresas los financiamientos necesarios para crecer en sus negocios,

ya sea préstamos de capital de trabajo, compra de un activo fijo, préstamos para su consumo y para la construcción de sus viviendas.

El sector microfinanciero en el Perú es muy competitivo, pues no solo las entidades especializadas en este sector compiten entre sí, sino que también hay una fuerte penetración de la banca múltiple, instituciones no reguladas como las ONG y todos con un fin, alcanzar un mayor número de clientes e incrementar su cartera de colocaciones, identificando a clientes objetivos con la finalidad de impulsar y apoyar su desarrollo y crecimiento.

Campion, Ekka y Wenner (2012), en un informe publicado por el Banco Interamericano de Desarrollo, señalaron que en América Latina la competencia de instituciones ejerce mayor presión a la baja en el costo del financiamiento para los clientes, con el fin de conservar y atraerlos, para ello las instituciones microfinancieras tienen que bajar su precios y mejorar su eficiencia, porque al ampliar sus préstamos a clientes de menores ingresos, el costo de servir a la población es más alto.

Ya fueron aquellos años donde la tasa de interés era muy elevada en el Perú (Quispe *et al.*, 2012), en un artículo publicado, “El exitoso desarrollo de las microfinanzas en el Perú”, presentó de qué manera la tasa de interés ha venido reduciéndose en el tiempo, pasando de un 85% en 1995, a un 32% en el 2009. Y de acuerdo con la última información obtenida de la página oficial de la Superintendencia en el Perú, la tasa promedio anual a diciembre de 2019 otorgada al sector microfinanciero es del 29%, (esta tasa incluye lo obtenido también por los ingresos no financieros).

Según la información de la Superintendencia de Banca, Seguro y AFP, la tasa promedio que otorgan las entidades microfinancieras a los clientes de la micro y pequeña empresa a diciembre del 2019 está en 29,32%, evidenciando su caída en el tiempo; (información de Cajas Municipales, Cajas Rurales, Edpymes y la Banca Múltiple).

Tabla 3. Tasas de interés promedio microfinancieras a diciembre de 2019

Tasa anual (%) diciembre de 2019	CMAC	CRAC	Edpymes	Banca múltiple	Promedio
Pequeñas empresas	23,55	24,72	2781	17,03	23,28
Microempresas	34,42	39,74	36,95	30,32	35,36
Promedio	28,99	32,23	32,38	23,68	29,32

Fuente: SBS, tasas de interés promedio<sup>4</sup>.

Así mismo, se ha elaborado un cuadro, mostrado a continuación en la tabla 4, donde se ha hecho un resumen comparativo de las principales instituciones microfinancieras en el Perú, con fechas de corte a diciembre de 2018 y noviembre de 2019 (información disponible en la página de la SBS).

4 Tasas de interés promedio 2019: <https://www.sbs.gob.pe/estadisticas/tasa-de-interes/tasas-de-interes-promedio>.

En ella se presentan las principales cuentas, relacionadas con el estado de ganancias y pérdidas por entidad, en forma resumida y en porcentaje de participación:

- *Ingresos financieros*: representados por la tasa de interés promedio anual cobrado por los créditos directos (tener en cuenta que en estos casos no se están considerando los ingresos no financieros).
- *Costos de fondeo o costo financiero*: muestra el porcentaje del costo de financiamiento que tiene cada institución por el dinero que presta, más conocido como “costo de fondeo”. Cabe indicar que las instituciones se financian con depósitos de clientes o con líneas de crédito de los *stakeholders*.
- *Gastos administrativos*: en ella se considera el porcentaje de participación de los recursos humanos y los gastos operativos.
- *Riesgo (provisión/colocación)*: es el costo de crédito financiero. Es decir que porcentaje del saldo de la cartera de colocaciones es el gasto de provisiones.
- *Utilidad neta*: viene a ser el porcentaje de la rentabilidad de cada institución, (utilidad/ingresos financieros).

Lo primero que se observa en el cuadro es que la tasa de interés promedio anual se encuentra en los niveles más bajos que en todos los años, siendo en promedio entre el 20% y el 28% (excepción de Financiera Compartamos, que ofrece créditos comunales); esta tasa de interés responde a la oferta y la demanda del mercado de créditos, se evidencia que viene disminuyendo constantemente, producto de la sobreoferta de instituciones dedicadas a este sector.

Campion *et al.* (2012) indicaron que muchos factores pueden tener un impacto directo o indirecto en las tasas de interés de las microfinancieras, siendo fundamentalmente la competencia de entidades, el aprendizaje en la práctica, la presión de los inversionistas y la ausencia de límites de la tasa de interés.

Otra de las cuentas de importancia de las IMF son los costos financieros de cada entidad, es decir cómo se financian las entidades microfinancieras; estos pueden ser por captaciones del público, aporte de acciones o líneas de crédito que pueden conseguir de los *stakeholders*.

Fuentes-Dávila (2016) evalúa los determinantes de los márgenes financieros, donde los resultados le indican que “las variables propias a cada entidad financiera como riesgo, tamaño y costos incrementan el margen financiero” (p. 78).

Por lo que se puede observar en la tabla 4, los costos financieros de las IMF se encuentran entre el 4% y 6%, por lo que su gestión en promedio es controlada y constante durante el tiempo. Es muy improbable que este costo pueda seguir disminuyendo, por lo que no se puede trabajar mucho en este rubro.

Gutiérrez (2019), en un artículo publicado en *Semana Económica*, “Mayores depósitos bancarios no reducirán costos de fondeo”, mencionó que a pesar de los esfuerzos de la banca por captar más depósitos, su costo de financiamiento no se abaratará en el corto plazo.

Tabla 4. Estado de resultado de las principales instituciones microfinancieras en el Perú

Institución	Ingreso financiero (tasa de interés)		Costos de financiamiento		Gastos administrativos		Riesgo (prov./col.)		Utilidad neta	
	Dic.-18	Nov.-19	Dic.-18	Nov.-19	Dic.-18	Nov.-19	Dic.-18	Nov.-19	Dic.-18	Nov.-19
Mibanco	24.69%	23.63%	4.55%	4.41%	9.78%	10.25%	4.66%	4.28%	4.65%	3.76%
Caja Arequipa	21.35%	20.98%	4.55%	4.43%	9.28%	8.81%	3.87%	4.13%	2.88%	2.75%
Caja Huancayo	20.89%	20.43%	5.22%	4.95%	9.65%	9.68%	2.14%	2.49%	2.89%	2.62%
Caja Piura	21.28%	21.00%	5.58%	5.82%	10.41%	10.44%	3.42%	3.46%	1.93%	1.67%
Caja Cusco	19.12%	18.87%	4.45%	4.72%	8.68%	8.61%	2.38%	2.61%	2.87%	2.58%
Financiera Compartamos	36.16%	35.78%	5.44%	5.24%	19.17%	18.97%	4.99%	5.06%	4.44%	4.48%
Financiera Credinka	21.64%	22.21%	6.33%	6.34%	11.67%	11.60%	4.20%	4.53%	-2.16%	-1.49%
Financiera Confianza	25.63%	25.36%	5.17%	4.92%	12.97%	12.99%	4.28%	4.12%	2.09%	2.65%
Caja Tacna	19.76%	18.98%	5.67%	5.69%	9.15%	8.61%	3.60%	5.69%	1.33%	-0.40%
Caja Raíz	22.47%	20.75%	6.44%	5.91%	10.85%	11.51%	3.51%	2.75%	0.55%	0.27%
Caja Los Andes	28.91%	28.04%	6.30%	5.91%	14.34%	14.52%	4.23%	8.53%	2.49%	-1.48%

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguro y AFP, diciembre de 2018 y noviembre de 2019, elaboración propia.

Uno de los indicadores más importantes en este negocio es el riesgo, es decir el nivel de morosidad o riesgo de crédito de cada entidad. De acuerdo con lo señalado por nuestro ente regulador, la SBS, se define como “Riesgo de crédito la posibilidad de pérdidas por la incapacidad o falta de voluntad de los deudores, contrapartes, o terceros obligados, para cumplir sus obligaciones contractuales registradas dentro o fuera del balance” (Superintendencia de Banca, Seguro y AFP, 2008, p. 6).

Este indicador depende mucho de los esfuerzos que realizan los oficiales de créditos o asesores de negocios en la evaluación de los créditos; Vela, Uriol, Medina, Palacios y Pintado (2012) explicaron que existen factores determinantes de la morosidad, tales como variables macroeconómicas como microeconómicas, asimismo presentaron la opinión de otros autores respecto de cuáles son los factores en la morosidad de la cartera.

Estos indicadores de morosidad han crecido en el tiempo y por ende aumentado su nivel de provisiones; sin embargo, de acuerdo con nuestra tabla 4, el porcentaje de provisiones sobre el total de ingresos financieros bordea entre el 3% y el 5%, siendo el sobreendeudamiento en los clientes uno de los factores principales en la morosidad.

De acuerdo con lo presentado, se observa que, con respecto a la tasa de interés, es el mercado y la sobreoferta de productos lo que hace que baje el precio; con respecto al costo de fondeo, se encuentra en porcentajes adecuados y muy improbable que siga disminuyendo; con respecto a la morosidad, esta se encuentra supeditada a la calidad de evaluación de los asesores de negocios, es decir, según su nivel de entendimiento del negocio y su experiencia.

Es así que la gestión de los gastos administrativos (que incluye recursos humanos y los gastos operativos) se convierte en un pilar fundamental en cada institución microfinanciera. Lozano (2007) indicó que “es recomendable que las microfinancieras cuenten con procesos uniformes bien establecidos, mediante manuales y políticas escritas donde se expliciten los controles sobre aprobación administración y cobranza; estableciendo un perfil bien definido para la contratación de personal y manteniendo una capacitación constante” (p. 182).

De acuerdo con la tabla 4 presentada, los gastos administrativos se encuentran entre el 8% y el 13% (a excepción de Financiera Compartamos, que está en 19% aproximadamente y causa mayor preocupación); es aquí donde se evidencia el gran reto que tienen las entidades microfinancieras de poder administrar correctamente estos gastos, donde la dirección de la empresa tiene que estar alineada con el fin de mejorar y optimizar los procesos. La diferenciación de los manejos de eficiencia de las entidades en estudio determinará el mayor o menor porcentaje de rentabilidad al final de cada ejercicio.

Una de las mejoras en el modelo de eficiencia es que las instituciones microfinancieras comienzan a utilizar modelos en la prospección u originación de sus clientes en sus evaluaciones, es decir, con el historial que poseen hacen modelos que les permitan tener una segmentación que puedan determinar el riesgo de cada deudor. Inclusive cuando se trata de “no clientes” inducen las variables, le ponen

peso a toda la información que emite el reporte crediticio de deudores de la SBS<sup>5</sup> y hacen modelos predictivos. Algunas entidades, por el costo que tiene el hacer estos modelos, compran información a las centrales de riesgo.

Lozano (2007) indica que “La eficiencia de las microfinancieras está definida entre otros aspectos por el número de clientes atendidos por empleado; sin embargo, cuando se tienen deficiencias en la capacitación o profesionalismo del personal, no se cuenta con la institucionalización adecuada, el incremento en el número de acreditados atendidos por empleado puede ocasionar que se pierda el control de la cartera demeritando la calidad de ésta (p. 173).

El manejo de los indicadores de eficiencia está representado en un gran porcentaje sobre los gastos administrativos (pago de personal) y en los gastos operativos. Es allí donde el modelo relacional está siendo cuestionado, puesto que a pesar de que vienen disminuyendo los ingresos financieros, vienen aumentando las provisiones, los sueldos y salarios de la fuerza de venta se mantienen desde hace mucho tiempo, de allí la necesidad de tener un mayor seguimiento y una mejor gestión administrativa. El modelo relacional es caro, porque cada asesor tiene que prospectar, evaluar (construye los estados financieros a su criterio), aprobar, hacer seguimiento de su cartera de cliente, hacer seguimiento a la cobranza, y todo esto lo tiene que hacer con cada cliente, dejando una gran pregunta: ¿lo estarán haciendo?, ¿las instituciones lo vienen monitoreando?

Este modelo es el mismo de hace 30 años, con la diferencia de que antes la tasa promedio era muy superior a la actual y la morosidad era menor, todo esto en parte porque había menos oferta. Para lograr una mayor eficiencia, es necesario que las instituciones tengan economías de escala, y esto se logra captando mayores clientes; esta captación se puede hacer de diferentes maneras, a través de un crecimiento inorgánico o externo o a través de un crecimiento orgánico o interno.

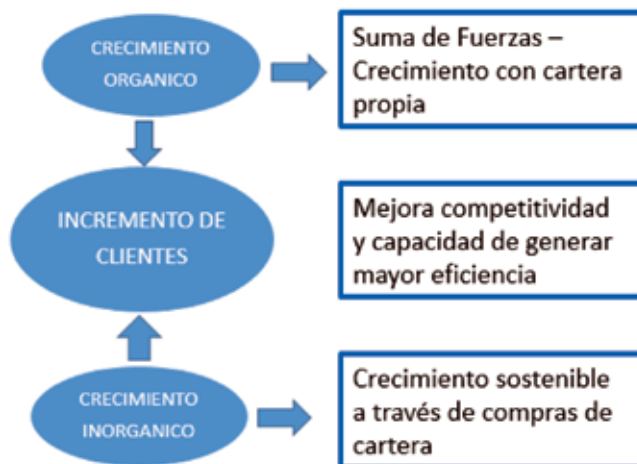
Quiñones (2015) define como crecimiento orgánico o interno aquel crecimiento que se lleva a cabo a través del desarrollo de la propia empresa, es decir con el esfuerzo de los propios trabajadores; y define como crecimiento inorgánico o externo al que se basa fundamentalmente en la adquisición de otras empresas, parte de ellas o aquellas que son propias de la cadena de valor. Cabe indicar que mayor eficiencia se obtiene cuando la empresa crece por sus propios medios, es decir por sus trabajadores, ya que cuando una empresa compra cartera no asegura que se pueda mantener en el tiempo; este tipo de crecimiento normalmente se da cuando los mercados se encuentran saturados y desean introducirse rápidamente (pp. 13-14).

En el gráfico 1 se muestra de qué manera se obtiene mayor eficiencia a través de economías de escala y con diversas iniciativas innovadoras; la primera, a través de un crecimiento orgánico, es decir sostenible y con capital propio, y en la segunda con un crecimiento inorgánico, con la compra de cartera de créditos de otra entidad.

---

5 RCD: Reporte Crediticio de Deudores que emite la SBS, que tiene un retraso en la información de aproximadamente dos meses.

Gráfico 1. Cómo tener mayor eficiencia en las IMF



Fuente: elaboración propia.

El negocio de las microfinanzas aún debe operar bajo el modelo relacional, ni inclusive las *fintech*<sup>6</sup> podrían reemplazar este modelo. Molina (2016) menciona que la propuesta de la *fintech* “está centrada en algún aspecto concreto de las finanzas, préstamos, captación de recursos, medios de pago, análisis de datos, pagos, asesoramientos financiero automatizado” (p. 22). Ya está siendo muy utilizado en la banca de consumo, pero no aún en las microfinanzas.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para tener mayor eficiencia con el modelo relacional, las entidades deben tener mucho cuidado con los indicadores de deserción de analistas de créditos, puesto que hoy en día este indicador de rotación del asesor se está incrementando y genera la pérdida de fidelidad del cliente. Aquice, Mamani y Peña (2019) indican que “para reducir la alta rotación del personal del área de negocios (analistas de créditos) se tienen que identificar siguientes causas: salario, clima laboral y línea de carrera; variables que deben de tener mayor importancia, para implementar un programa de retención y fidelización para el área de negocios” (p. 42).

Las instituciones microfinancieras, para poder reducir el indicador de gastos administrativos, pueden consolidar carteras por asesores, es decir, redistribuir clientes por asesor, de tal manera que puedan prescindir de ellos; sin embargo, esto tiene el riesgo de que la cartera no pueda crecer en número de clientes ni en saldo

6 (Finance + technology): empresas que actúan en el ámbito financiero con un fuerte componente tecnológico.

de colocaciones. “Un alto índice de rotación es un indicador malo, porque estaría reflejando una política de recursos humanos muy pobre y un índice de rotación cero reflejaría que la empresa es nada flexible y no tiene la capacidad de contratar personal nuevo con nuevas ideas, que permitan el desarrollo de la organización” (Aquice *et al.*, 2019, p. 8).

Como resultado de la investigación, se observa la importancia de un mayor énfasis en la gestión administrativa y operativa de las instituciones microfinancieras en el Perú. Maximizando la eficiencia en la administración y el seguimiento de la cartera de los asesores de créditos, y esto nace desde la creación de un buen sistema de contratación o reclutamiento, contar con políticas claras sobre capacitación, bonificación y promoción, todo ello debido a que los indicadores financieros de las instituciones se vienen ajustando a la realidad, siendo indispensable la maximización de los resultados administrativos y operativos del actual modelo relacional que tiene como protagonista al asesor de créditos.

## CONCLUSIONES

Los modelos de gestión de las instituciones microfinancieras vienen evolucionando; como consecuencia de la sobreoferta de productos financieros, su entorno se vuelve cada vez más competitivo; existe una tendencia a la baja con respecto a la tasa de interés, por ende menores rendimientos, el nivel de provisiones se ha venido incrementando en el tiempo, por lo tanto la rentabilidad está siendo presionada por la actual coyuntura; ante esto es de mucha relevancia que las empresas mejoren su modelo de eficiencia, dirigido a perfeccionar sus procesos y le den importancia al manejo de los costos administrativos y operativos.

El modelo relacional, que siempre ha sido la base del modelo microfinanciero, viene siendo cuestionado por los altos costos que genera; sin embargo, las instituciones aún apuestan por este modelo, las plataformas tecnológicas, como las *fintech*, pueden proporcionar mejor información para realizar modelamientos y poder segmentar la cartera de clientes identificando sus riesgos; sin embargo, siempre es necesaria la presencia del asesor de negocios, que levanta la información, que aún es informal y asimétrica, para los análisis cualitativos y cuantitativos correspondientes y aplicarlos en las evaluaciones de los créditos. Para ello se debe invertir en capital humano, atrayendo a los mejores talentos del mercado y controlando la retención de ellos; sin embargo, este modelo relacional se ve en la necesidad de complementarse con un modelo de eficiencia.

Las entidades deben tener una visión de largo plazo, el implementar un modelo de eficiencia se ha vuelto cada vez más exigente para cada institución con el fin de tener una mayor competitividad y rentabilidad; el presente trabajo de investigación deja en evidencia que esta eficiencia se logra diseñando mejores modelos de prospección o admisión de clientes, con esto se busca un crecimiento sano y sostenido, generando mayores economías de escala, teniendo iniciativas innovadoras, contando con crecimientos orgánicos e inorgánicos, teniendo mayores canales de



venta, negocios compartidos, reestructurando la cartera de clientes, controlando la deserción de los asesores o funcionarios de créditos y contando con el *pricing* apropiado.

Así mismo, se tiene que optimizar el uso de recursos, mejorando sus procesos, de tal manera de asegurar su sostenibilidad financiera e incrementando el patrimonio efectivo en el tiempo. Seguro, en el corto plazo estas instituciones van a tener la necesidad de integración, donde vendrán fusiones, absorciones y adquisiciones de empresas, por lo que cada una debe estar preparada eficientemente para mostrar buenos indicadores financieros.

Todo ello complementado con una eficiente gestión de riesgos, contar con un directorio alineando al negocio, identificando el mercado objetivo, con profesionalismo, suficiencia de recursos humanos e infraestructura. Invertir en tecnología e innovación, un gran uso de fuentes de información y herramientas que le permitan buscar el equilibrio adecuado entre el riesgo y el negocio.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aquice, J., Mamani, J. & Peña, M. (2019). *Pérdida de fidelidad de los clientes, por la alta rotación de personal del área de negocios en las instituciones especializadas en microfinanzas (ciudad Arequipa)*.
- Berger, M., Goldmark, L. & Sanabria, T. M. (2007). *Boom de las microfinanzas: el modelo Latinoamericano visto desde adentro*. Inter-American Development Bank.
- Berger, M., Otero, M. & Schor, G. (2006). Pioneers in the commercialization of Microfinance Institución. In M. Berguer, L. Goldmark & T. Miller-Sanabria (Eds.), *An inside view of Latin American microfinance* (Inter-Amer, pp. 37-77). Inter-American Development Bank. <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02225a&AN=pucp.416903&lang=es&site=eds-live&scope=site>.
- Bobadilla, E. (2019). *En el 2018 aumentó la morosidad crediticia en el Perú*. Diario Gestión. <https://gestion.pe/publireportaje/2018-aumento-morosidad-crediticia-peru-255634-noticia/>.
- Campion, A., Ekka, R. K. & Wenner, M. (2012). *Las tasas de interés y sus repercusiones en las microfinanzas en América Latina y el Caribe*. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/115387/1/IDB-WP-177.pdf>.
- Conger, L., Inga, P. & Webb, R. C. (2009). *El árbol de la mostaza: Historia de las microfinanzas en el Perú*. Universidad de San Martín de Porres.
- Fuentes-Dávila, H. (2016). Determinantes del margen financiero en el sector microfinanciero: el caso peruano. *Revista Estudios Económicos*, 32, 71-80. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/32/ree-32-fuentes.pdf>.
- Gutiérrez, J. (2019). *Mayores depósitos bancarios no reducirán costos de fondeo*. Semana Económica. <https://www.semanaeconomica.com/economia-finanzas/banca/363410-mayores-depositos-bancarios-no-reduciran-costos-de-fondeo>.

- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metología de la investigación* (MacGrawHil).
- Lara, A. (2014). *Medición y control de riesgos financieros* (3.ª ed.). Limusa. <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02225a&AN=pucp.560573&lang=es&site=eds-live&scope=site>.
- Larraín, C. (2009). *¿Existe un modelo de microfinanzas en América Latina?* (Naciones Unidas), CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/5196>.
- Lozano, M. M. (2007). ¿La eficiencia del personal en las microfinancieras influye en la cartera vencida? *Análisis Económico*, 22(50), 173-184. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/115387/1/IDB-WP-177.pdf>.
- Miranda, M. (2020). *Otorgarán a Mypes créditos a tasas mas competitivas*. Diario El Peruano. <https://elperuano.pe/noticia-otorgaran-a-mypes-creditos-a-tasas-mas-competitivas-74354.aspx>.
- Molina, D. I. (2016). *Fintech: lo que la tecnología hace por las finanzas*. Profit. [https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=\\_NeADQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=david+igual+fintech&ots=DqsA4cut\\_U&sig=xgt\\_RjvvuTn3pOC2rM4wHFBpmX9A&redir\\_esc=y#v=onepage&q=david+igual+fintech&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=_NeADQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=david+igual+fintech&ots=DqsA4cut_U&sig=xgt_RjvvuTn3pOC2rM4wHFBpmX9A&redir_esc=y#v=onepage&q=david+igual+fintech&f=false).
- Morales, A. (2018). Calculating for Managing: The Emergence of the Idea of Risk management. *Apuntes Contables*, 21, 73-88. <https://uexternado3.metarevistas.org/index.php/contad/article/view/5388/6578>
- Mungaray, A. & Ramírez, M. (2007). Capital humano y productividad en microempresas. *Investigación Económica*, 66(260), 81-115. <http://www.scielo.org.mx/pdf/ineco/v66n260/0185-1667-ineco-66-260-00081.pdf>.
- Muñoz, A. (2019). *Alineamiento estratégico en microfinanzas*. AMS Consulting. <http://www.amsriskconsulting.com/2019/10/27/disminuye-el-riesgo-de-perdida-de-datos-conpolitica-de-uso-de-usb/>.
- Pereira, C. (2019). Actualidad de la gestión empresarial en las pymes (Current Business Management in SMES). *Apuntes Contables*, 24, 39-53. <https://uexternado3.metarevistas.org/index.php/contad/article/view/5982>
- Quiñones, K. (2015). *Relación entre rentabilidad y estrategias de crecimiento orgánico e inorgánico*. [http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/1704/1/Quiñones Pardo Karen Yesenia.pdf](http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/1704/1/Quiñones+Pardo+Karen+Yesenia.pdf).
- Quispe, Z., León, D., Contreras, A. & others. (2012). El exitoso desarrollo de las microfinanzas en el Perú. *Revista Moneda*, 151, 13-18.
- Sánchez, J. (1999). *Diccionario de marketing* (2.ª ed.). Acento. <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02225a&AN=pucp.400484&lang=es&site=eds-live&scope=site>.
- SBS (2019). *Superintendencia de Banca y Seguros, reportes del sistema financiero*. Información por tipo de institución financiera. [http://www.sbs.gob.pe/estadisticas-y-publicaciones/estadisticas-/sistema-financiero\\_](http://www.sbs.gob.pe/estadisticas-y-publicaciones/estadisticas-/sistema-financiero_).
- Sotelo, C. (2017). *Tasas de interés para mypes se abaratan en el último año en el país*. Andina, Agencia Peruana de Noticias. <https://andina.pe/agencia/noticia-tasas-interes-paramypes-se-abaratan-el-ultimo-ano-el-pais-674707.aspx>.

- Superintendencia de Banca, Seguro y AFP (2008). *Reglamento de la Gestión Integral de Riesgos SBS-37-2008*. [https://intranet2.sbs.gob.pe/intranet/INT\\_CN/DV\\_INT\\_CN/1363/v3.0/Adjuntos/0037-2008.r.pdf](https://intranet2.sbs.gob.pe/intranet/INT_CN/DV_INT_CN/1363/v3.0/Adjuntos/0037-2008.r.pdf).
- Toledo, E. (2009). Microfinanzas: diagnóstico del sector de la micro y pequeña empresa y su tecnología crediticia, en *Contabilidad y negocios*. <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02225a&AN=pucp.475653&lang=es&site=eds-live&scope=site>.
- Toledo, E. (2018). Microfinanzas en el Perú y los desafíos de la bancarización. *Revista de Micro e Pequeñas Empresas e Empreendedorismo Da Fatec Osasco*, 4 (1 jan-jun), 48-62.
- Vela, L., Uriol, J., Medina, O., Palacios, F. & Pintado, E. (2012). *Los factores que determinan la calidad de la cartera crediticia de las entidades microfinancieras de la Amazonía peruana en el periodo 2008-2011*. <https://web.ua.es/es/giecryal/documentos/microfinanzas-amazonia.pdf>.
- Zárraga, L., Molina, V. & Sandoval, E. (2013). Estudio de caso: análisis de la aplicación de la segmentación de mercado como estrategia para las pequeñas empresas (Case Study: Analysis of Implementation of Market Segmentation as a Strategy for Small Business). *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 6 (5), 109-119.