

**NEUMANN BUSINESS SCHOOL**  
ESCUELA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**“FACTORES ASOCIADOS AL CRECIMIENTO EMPRESARIAL  
DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO TACNA S.A.  
EN EL SECTOR MICROFINANCIERO A NIVEL NACIONAL  
AL AÑO 2018”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN  
PARA OPTAR EL GRADO A NOMBRE DE LA NACIÓN DE:**

MAESTRO EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

**AUTORES:**

JOHNNY ABELARDO ARCE GALLO  
ELARD ARMANDO NÚÑEZ DELGADO

**DOCENTE GUÍA:**

BEN YÚSEF PAUL YÁBAR VEGA

**TACNA – PERÚ  
2019**

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



**DEDICATORIA**

Investigación dedicada  
todas las personas que  
encuentran su felicidad en  
el conocimiento; lo  
descubre y lo comparten  
con la comunidad.

**AGRADECIMIENTO**

A Dios, ante todo, por darnos el aliento de vida.

A nuestras familias que nos educaron para la vida y siempre nos impulsan a ser mejores personas cada día.

## ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	15
1.1. Título del tema .....	15
1.2. Origen del tema .....	15
1.3. Objetivos.....	18
1.3.1. Objetivo general .....	18
1.3.2. Objetivos específicos.....	19
1.4. Justificación .....	19
1.5. Metodología .....	20
1.5.1. Tipo de investigación.....	20
1.5.2. Diseño de la investigación .....	20
1.6. Limitaciones del estudio.....	21
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	22
2.1. Antecedentes de la investigación.....	22
2.1.1. Antecedentes locales .....	22
2.1.2. Antecedentes nacionales.....	23
2.1.3. Antecedentes internacionales.....	25
2.2. Conceptos relacionados al crecimiento empresarial .....	25
2.3. Modelos de Evaluación del crecimiento empresarial.....	26
2.3.1. Modelo de Blázquez, Dorta & Verona (2006).....	26

2.3.2.	Modelo de Oliveira & Fortunato (2006) .....	27
2.3.3.	Modelo de Mateos, Marín, Marí, & Seguí (2011) .....	28
2.3.4.	García & Romero (2010) .....	29
2.4.	Factores del crecimiento empresarial.....	30
2.4.1.	Factores internos influyentes del crecimiento empresarial.....	30
2.4.2.	Factores externos influyentes del crecimiento empresarial.....	33
2.4.3.	Definiciones.....	40
2.5.	Análisis comparativo .....	42
2.5.1.	Conceptos del crecimiento empresarial .....	42
2.5.2.	Factores internos del crecimiento empresarial.....	42
2.5.3.	Factores relativos al entorno sectorial .....	43
2.5.4.	Factores externos de nivel superior .....	43
2.6.	Análisis Crítico .....	44
CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL .....		45
3.1.	Antecedentes generales de CMAC Tacna .....	45
3.1.1.	Reseña histórica de CMAC Tacna.....	46
3.1.2.	Misión.....	47
3.1.3.	Visión .....	47
3.1.4.	Colaboradores y Organigrama .....	47
3.1.5.	Objetivos Estratégicos.....	49
3.1.6.	Productos de CMAC Tacna .....	49

3.1.7.	Participación de CMAC Tacna en el Peru.....	52
3.1.8.	Participación de CMAC Tacna en la Región de Tacna .....	52
3.2.	Diagnóstico Organizacional .....	53
3.3.	Análisis crítico.....	53
CAPÍTULO IV: RESULTADOS .....		56
4.1.	Marco metodológico.....	56
4.1.1.	Instrumento .....	56
4.1.2.	Población y muestra .....	58
4.2.	Análisis .....	59
4.2.1.	Resultados de los factores internos del crecimiento empresarial..	59
4.2.2.	Resultados de los factores externos del crecimiento empresarial.	63
4.2.3.	Calificación de los factores del crecimiento empresarial.....	67
4.2.4.	Prueba de hipótesis.....	69
4.3.	Análisis de las pruebas de hipótesis .....	81
CONCLUSIONES .....		83
RECOMENDACIONES .....		84
BIBLIOGRAFÍA.....		86
ANEXOS.....		91

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Concepto de crecimiento empresarial .....	42
Tabla 2. Factores internos del crecimiento empresarial .....	42
Tabla 3. Factores relativos al entorno sectorial .....	43
Tabla 4. Factores externos de nivel superior.....	43
Tabla 5. Participación del Sistema de Cajas .....	52
Tabla 6. Matriz FODA .....	53
Tabla 7. Operacionalización de variables.....	57
Tabla 8. Estructura remunerativa .....	58
Tabla 9. Volumen de facturación y Número de clientes (personas naturales) ..	69
Tabla 10. Proyección de los factores Volumen de facturación y Número de clientes .....	72
Tabla 11. Variación de los factores Volumen de facturación y Número de clientes .....	73
Tabla 12. Variación de los pronósticos de los factores.....	73
Tabla 13. Prueba de normalidad – factores internos y crecimiento empresarial .....	75
Tabla 14. Coeficiente de correlación de Spearman.....	76
Tabla 15. Coeficiente de correlación y determinación de Spearman – Factores internos.....	76
Tabla 16. Prueba de normalidad – factores externos .....	77
Tabla 17. Coeficiente de correlación de Spearman - factores externos .....	78

Tabla 18. Coeficiente de correlación y determinación de Spearman – Factores  
externos.....79

Tabla 19. Coeficientes de correlación o determinación de ambos factores .....80

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de Blázquez et al. (2006).....	27
Figura 2. Modelo de Mateos (2011) .....	29
Figura 3. Sistema bancario – Perú.....	38
Figura 4. Apoyo gubernamental.....	39
Figura 5. Organigrama - CMAC Tacna.....	48
Figura 6. Créditos .....	50
Figura 7. Cuentas de ahorro de CMAC Tacna .....	50
Figura 8. Canales de CMAC Tacna .....	51
Figura 9. Servicios de CMAC Tacna .....	51
Figura 10. Grado académico.....	61
Figura 11. Estructura de la propiedad .....	62
Figura 12. Importancia de los factores del crecimiento empresarial .....	68
Figura 13. Curva de regresión del factor Volumen de facturación .....	70
Figura 14. Curva de regresión del factor Número de clientes.....	71

## RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo del presente estudio es establecer los factores determinantes del crecimiento empresarial de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna S.A. para el diseño de un modelo explicativo. Las unidades de investigación son los funcionarios de la gerencia mancomunada, gerentes de negocios, jefes por zonas y administradores de agencia Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna S.A. La metodología empleada comprende de una investigación pura; el diseño de la investigación es no experimental, observacional, de corte transversal; entre las fuentes consultadas son primarias y secundarias; el enfoque es cuantitativo y cualitativo.

Entre los principales hallazgos, se realizó una comparación entre la influencia de los factores internos y externos, a través del coeficiente de correlación y determinación, se comprobó la hipótesis general: Los factores que determinan el crecimiento empresarial de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna S.A. que se desempeña en el sector Microfinanciero, son los factores internos con un  $R^2$  equivalente a 0.9102, sobre los factores externos con un  $R^2$  equivalente a 0.9001.

## INTRODUCCIÓN

El crecimiento empresarial, es vital para la sostenibilidad y credibilidad de una entidad financiera; sin embargo, no es exclusivo para tal sector, también está involucrada la economía de la región, los organismos del Estado y los pobladores, que laboran y hacen uso de sus servicios. El crecimiento empresarial, como se verá en el presente trabajo, no solo depende de los factores manejados internamente por la empresa, los factores externos también influyen; en tal sentido, el estudio de una empresa en crecimiento en la Región de Tacna permitirá reconocer los factores que se deben considerar para darle continuidad a los negocios de reciente formación o de mediano crecimiento.

El estudio realizado se enfoca en la empresa Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, la cual se mantiene en el mercado financiero con más de 26 años. El estudio consta de cuatro capítulos, como se describe a continuación:

En el Capítulo I, se muestran las ideas y elementos que fueron considerados en la formulación de la investigación para dar forma al trabajo. Se plantea el problema, objetivos e hipótesis; además, se indican los resultados que se desean obtener luego de realizar los procedimientos de análisis.

En el Capítulo II, se muestran las bases teóricas de la investigación; se describen y se da un aporte personal a los conceptos relacionados con la perdurabilidad empresarial, los modelos del crecimiento empresarial, los

factores internos y externos del que influyen en la empresa. A esto, se le añade un análisis comparativo y crítico; donde se establece la postura del investigador, frente al tema en cuestión.

En el Capítulo III, se muestran el marco referencial; se desarrolla información referente a la empresa a la cual se está realizando la investigación, en este se detalla, misión, visión, organización, productos de CMAC Tacna; además, se realiza un diagnóstico en función de la información obtenida de la empresa, finalmente se realiza un análisis crítico del marco referencial.

En el Capítulo IV, se establece el instrumento y la muestra en estudio; una vez recolectada la información, esta se describe y analiza; finalmente, se comprueban las hipótesis y se brindan las recomendaciones pertinentes.

Al culminar con el estudio se brindan las conclusiones en función de los objetivos, se describen las referencias bibliográficas utilizadas y los anexos correspondientes.

## **CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO**

En este capítulo, se establecerá la estructura de la investigación. Se dan a conocer las características de cada aspecto que comprende la investigación, el origen de la investigación, cuáles son los problemas que se buscan responder, las hipótesis que serán sustentadas, así como los objetivos que guiarán el estudio. A través de la justificación de la investigación, se definirá la relevancia de esta.

### **1.1. Título del tema**

Factores asociados al crecimiento empresarial de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna S.A. en el sector microfinanciero a nivel nacional al año 2018.

### **1.2. Origen del tema**

El crecimiento empresarial, como lo explica (Martinez, 2010); El crecimiento empresarial está dado por el tamaño de una empresa entre dos periodos; su medición puede estar dada en función del número de empleados o en función de los activos; si se trata de la pequeña o mediana empresa, se establecerá los criterios sobre los efectivos, volumen del negocio o balance general; de este modo el crecimiento empresarial se observa con el aumento o disminución de empleo y el volumen de negocio entre dos periodos de tiempo.

Según estudios del INEI del año 2017, señala que en el año 2016 en el Perú se crearon 262,837 empresas, sin embargo, se cerraron 190,816 empresas, demostrando una importante “mortandad empresarial” por año, lo que conlleva a deducir problemas de crecimiento empresarial en el país.

La problemática del crecimiento empresarial está relacionada con la sostenibilidad de la empresa en el tiempo, lo crítico del problema es que el cierre de una empresa se puede dar en cualquier etapa de la “vida empresarial”, pudiendo ser a los pocos días de haberse creada, como también luego de varias décadas después de su creación. Es precisamente lo que se observa en el país y la región, una alta incertidumbre sobre el crecimiento empresarial y que obedece a factores internos que es materia de estudio.

En el caso de la región de Tacna tal vez lo más crítico de la estadística presentada por el INEI (2017) respecto a las pequeñas, medianas y grandes empresas donde se ha identificado un decrecimiento de estas, así tenemos que en el 2015 se contabilizó 985 pequeñas empresas, 98 entre medianas y grandes empresas; en el 2016 se contabilizó 975 pequeñas empresas, 92 entre medianas y grandes empresas. La información presentada evidencia un saldo negativo entre los ejercicios 2015 y 2016, lo que nos aproxima nuevamente a un problema de crecimiento empresarial y que por su naturaleza es compleja estudiarla.

Lo indicado por Domínguez (2012) se calcula que solo el 30% de las empresas familiares llegan a una segunda generación en el país, hace que se requiera hacer un estudio para conocer los factores determinantes del crecimiento empresarial. Entonces, el crecimiento de las empresas es un tema que, genera una motivación muy especial, tomando en cuenta los esfuerzos denodados que realizan muchos Micro y Pequeños Empresarios por salir adelante y emerger en el entorno empresarial, buscando articular desarrollo para los sectores populares; de esta manera, el empresario es quien requiere de gran atención, pues en su emprendimiento invierte tiempo y diversos recursos, lo cual si llega a buen rumbo, influirá de manera positiva en la economía de la localidad.

La motivación por el tema de estudio tiene razones académicas y profesionales. Estas razones residen en el trabajo desarrollado por Blázquez, Dorta & Verona (2006) quien establece 4 factores internos y 7 factores externos, que influyen en el crecimiento empresarial; sin embargo, es necesario comprobar esta teoría en una realidad distinta de donde fue creada, por ejemplo en una empresa de la Región de Tacna; estos factores deben ser evaluados a través de las herramientas estadísticas descriptivas e inferencial.

Para el presente estudio se ha seleccionado a la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna S.A. (CMAC TACNA) que se desempeña en el sector Microfinanciero.

Para este estudio exploratorio se ha considerado empresas con 25 años de vida empresarial, y luego lograr establecer los factores determinantes del crecimiento empresarial para finalmente comprobar el modelo, como el desarrollado por Blázquez, Dorta & Verona (2006); de esta manera, se sabrá más acerca de las variables que influyen en el crecimiento empresarial, para fines de un mejor futuro de las empresas en la localidad y poder generar bases teóricas y metodológicas para ser contrastado con otros espacios geográficos.

En el Perú, el estudio del crecimiento empresarial es inexistente por lo que esta propuesta de investigación novedosa es también muy importante para el desarrollo de la estructura empresarial tacneña, y presenta características peculiares como ser un estudio exploratorio y multifactorial. Exploratorio porque se debe hallar a los factores determinantes del crecimiento empresarial; multifactorial porque se realizarán análisis estadísticos multivariados para hallar los factores determinantes.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Establecer los factores determinantes del crecimiento empresarial de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna S.A. para el diseño de un modelo explicativo.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- A. Determinar el comportamiento del crecimiento empresarial de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna S.A. durante el año 2018.
- B. Identificar los factores determinantes el crecimiento empresarial de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna S.A. durante el año 2018.

### **1.4. Justificación**

La investigación se justifica de manera teórica, práctica y metodológica.

#### **A. Justificación teórica**

El presente estudio luego de la revisión bibliográfica y hemerográfica y el análisis de los planteamientos teóricos acerca de la perdurabilidad empresarial. Se pretende usar o adaptar una o varias bases teóricas para contrastarlos con el comportamiento del crecimiento empresarial en el sector Microfinanciero de Tacna.

#### **B. Justificación práctica**

El presente estudio finalmente pretende proponer acciones que permita la mejora del crecimiento empresarial y que contribuya a sostener la “vida empresarial” de las organizaciones y que también favorezca la mejora de la estructura empresarial de la Región, y pueda reducir las estadísticas desfavorables de la variable de estudio.

## C. Justificación metodológica

El presente estudio también usará o adaptará un modelo de medición y evaluación del crecimiento empresarial, a partir de las bases teóricas revisadas. Asimismo, el estudio pretende relacionar cuantitativamente el crecimiento y los factores asociados a ello en sector Microfinanciero de Tacna.

### **1.5. Metodología**

#### **1.5.1. Tipo de investigación**

Los metodólogos Hernández, Fernández y Baptista (2014) clasifican los tipos de investigación en exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos, uno más avanzado que el otro. Este estudio tendrá un alcance explicativo, ya que empezará por un análisis exploratorio para hallar los factores determinantes, luego se realizarán los análisis descriptivos por cada variable, seguidamente se trabajará correlaciones entre los factores determinantes y el crecimiento empresarial, hasta llegar al nivel explicativo donde se modelará el crecimiento empresarial en el sector microfinanciero.

#### **1.5.2. Diseño de la investigación**

Siguiendo a Hernández et al. (2014), se clasifican los diseños de investigación de enfoque cuantitativo en diseños experimentales y diseños no experimentales.

El presente estudio presentará un diseño no experimental, ya que no se requieren manipular los factores de a ser relacionados con el crecimiento empresarial; asimismo será de tipo transversal ya que se recolectarán los datos en un solo estadio mientras dure el proceso de investigación.

### **1.6. Limitaciones del estudio**

Entre las principales limitaciones están los aspectos relacionados con el acceso a la información y el manejo de recursos económicos.

Debido que la empresa donde se desarrollará la investigación es una Caja Municipal de Ahorro y Crédito, existen distintas barreras para el acceso a la información; en primer lugar, la información de mayor valor es manejada únicamente por los altos funcionarios y los especialistas que realizan los informes; en segundo lugar, los trabajadores de la empresa tienen un código de ética y de confidencialidad de la información. Por ello, no se podrá acceder a la información de mayor relevancia.

La limitación de los recursos económicos está relacionada con la incapacidad de poner en práctica las variables del crecimiento en una empresa; es decir, montar una empresa en la cual se podrá poner énfasis en las variables de mayor influencia del modelo, siendo indispensable el recurso económico para llevar a cabo tal cometido.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo, se busca recopilar, analizar y transcribir los temas relacionados con la investigación. De manera preliminar, se buscan antecedentes que permitan reconocer estudios relacionados con los factores asociados al crecimiento empresarial. Entre estos temas, destacan: propiamente el crecimiento empresarial, factores internos y factores externos, definiciones. Todos los tópicos considerados, cuentan con el análisis de los autores. Luego de la descripción de los temas, se realiza un análisis comparativo y finalmente, un análisis crítico.

### **2.1. Antecedentes de la investigación**

Los antecedentes hallados, que se relacionan con los factores asociados al crecimiento empresarial, se han ordenado de manera geográfica; es decir, investigaciones locales, nacionales e internacionales.

#### **2.1.1. Antecedentes locales**

- (Cabrera Osorio, 2015) en el trabajo denominado “la relación del crecimiento empresarial del sector comercial y el nivel de calidad de vida de los trabajadores del sector comercial, del distrito de Tacna año 2015” concluye que entre los principales indicadores que se han estudiado, se ha podido determinar que las ventas de las empresas y el uso de alto nivel tecnológico contribuyen a que el crecimiento empresarial se mantenga constante.

- Catacora (2017) realiza una investigación titulada “Factores que motivan el fracaso en los emprendimientos de reciente creación en la actividad comercial, Tacna, 2017”; el objetivos de esta investigación es: determinar qué tipo de factores motivan el fracaso de los emprendimientos de reciente creación en centros comerciales de Tacna 2017; con respecto a la metodología utilizada, el tipo de investigación es básica, el diseño de investigación es el descriptivo causal explicativo, la muestra está compuesta por 120 negocios emprendedores distribuidos entre diferentes centros comerciales y mercadillos de Tacna; la técnica utilizada es la encuesta con la escala de Likert y el instrumento un cuestionario. Entre los principales, resultados se obtuvo que: en los centros comerciales de Tacna existe un alto nivel de fracasos de emprendimientos de negocios de reciente creación, con un nivel de confianza del 95%.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

- Pinto & Vargas (2017) realiza una investigación titulada “Análisis de la Cultura Empresarial de los Micro y Pequeños Empresarios del Sector Comercio y su influencia en el crecimiento de sus empresas. Arequipa, 2016”; el objetivo de esta investigación es: analizar la influencia de la cultura empresarial de los Micro y Pequeños Empresarios del sector comercio que operan en la ciudad de Arequipa en el crecimiento de sus empresas; con respecto a la metodología utilizada, las unidades de estudio son las Micro y Pequeñas Empresas del sector comercio que

vienen operando en la ciudad de Arequipa, la muestra está compuesta por 215 MYPES del sector comercio; la técnica utilizada es la encuesta y el instrumento un cuestionario.

Entre los principales, resultados se obtuvo que: los empresarios permiten que los trabajadores participen en la resolución de problemas, en la generación de alternativas de solución, que escuchen y colaboren en el trabajo y que hablen abiertamente sobre las posibilidades para resolver problemas. Además, sienten una profunda identificación hacia los valores y creencias centrales de la empresa.

- Huanso (2018) realiza una investigación titulada “Factores de éxito y su relación con el crecimiento empresarial, primera y segunda cuadra del Mercado Pocitos, SMP, 2018”; el objetivos de esta investigación es: determinar la relación de los factores de éxito con el crecimiento empresarial en la primera y segunda cuadra del mercado Pocitos, SMP, 2018; con respecto a la metodología utilizada, el tipo de investigación es aplicada, el nivel de la investigación es descriptivo correlacional, el diseño de investigación es no experimental de corte transversal, la muestra está compuesta por 50 empresarios; la técnica utilizada es una encuesta en escala de Likert y el instrumento es un cuestionario. Entre los principales, resultados se obtuvo que: existe una relación significativa entre los factores del éxito y el crecimiento

empresarial. Por lo tanto, los factores claves de éxito contribuyen con el crecimiento empresarial.

### **2.1.3. Antecedentes internacionales**

- (Terán Rodríguez , 2015) refiere que Se comprobó que en la actualidad existe un amplio mercado insatisfecho en el sector industrial de artes gráficas en la ciudad de Guayaquil, por no contar con suficientes instituciones de entrenamiento para suplir las necesidades de las industrias gráficas. Para resolver el problema de las industrias y de los informales de Guayaquil, es necesario que existan servicios de capacitación para informales de clases teóricas-prácticas de artes gráficas a través de convenios con empresas públicas y privadas.

### **2.2. Conceptos relacionados al crecimiento empresarial**

(Palacios Acero, 2016) explica que el crecimiento empresarial, se afianza cuando la empresa incrementa progresivamente sus recursos, humanos, financieros, en activos y principalmente en mercado con la participación en el mismo. Por su parte, (Longenecker & Palich, 2017) sostiene que es el resultado constante de indicadores positivos durante la gestión empresarial predominando el afianzamiento de la marca y posicionamiento de sus productos.

(Basave & Hernández, 2007) explica que las empresas logran su crecimiento a través del afianzamiento de la cadena de valor, y congrega a los clientes, accionistas y la forma de enfrentar a la competencia.

### **2.3. Modelos de Evaluación del crecimiento empresarial**

Para la presente investigación hemos hallado los siguientes modelos de evaluación de crecimiento empresarial.

#### **2.3.1. Modelo de Blázquez, Dorta & Verona (2006)**

Realiza una investigación, en la cual plantea un modelo de Crecimiento Empresarial, basado en factores internos y externos. Como se muestra en la figura 2.

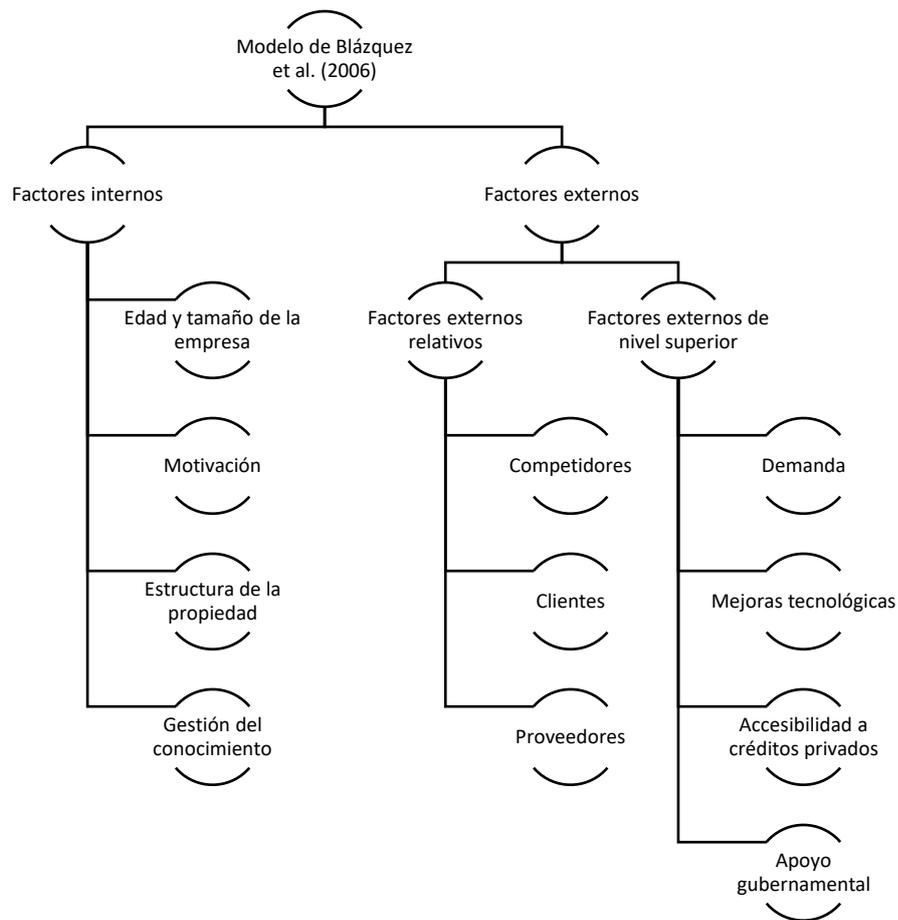


Figura 1. Modelo de Blázquez et al. (2006)  
Nota: obtenido de (Blázquez et al., 2006)

### 2.3.2. Modelo de Oliveira & Fortunato (2006)

Oliveira & Fortunato (2006) establece, a través de su investigación, que el crecimiento empresarial depende de:

- La industria
- Características específicas de la empresa

Sin embargo, los investigadores explican que los factores más influyentes son del entorno, más que los factores internos de la empresa. Además, las empresas con participación extranjera crecen más rápido que otras industrias; en el contexto de la estructura de

capital, sus resultados sugieren que el apalancamiento desempeña un papel negativo en el crecimiento de las empresas, mientras que la liquidez parece tener un efecto positivo en él.

### **2.3.3. Modelo de Mateos, Marín, Marí, & Seguí (2011)**

Considerando que los factores de fracaso o éxito de la entidad son los mismo. Mateos et. al, (2011), realiza una investigación, donde recoge diversos indicadores de trabajos anteriores (investigaciones), del tipo cuantitativo y cualitativo. Estos indicadores son del tipo cuantitativo y los agrupa en cinco categorías: estructura económica, estructura financiera, solvencia – liquidez, participación de valor añadido – productividad, crecimiento. Estos indicadores se muestran en la figura 2.

Los indicadores del tipo cualitativo se relacionan con: el compromiso, automotivación, flexibilidad, creatividad, compensación, colaboración, comunicación.

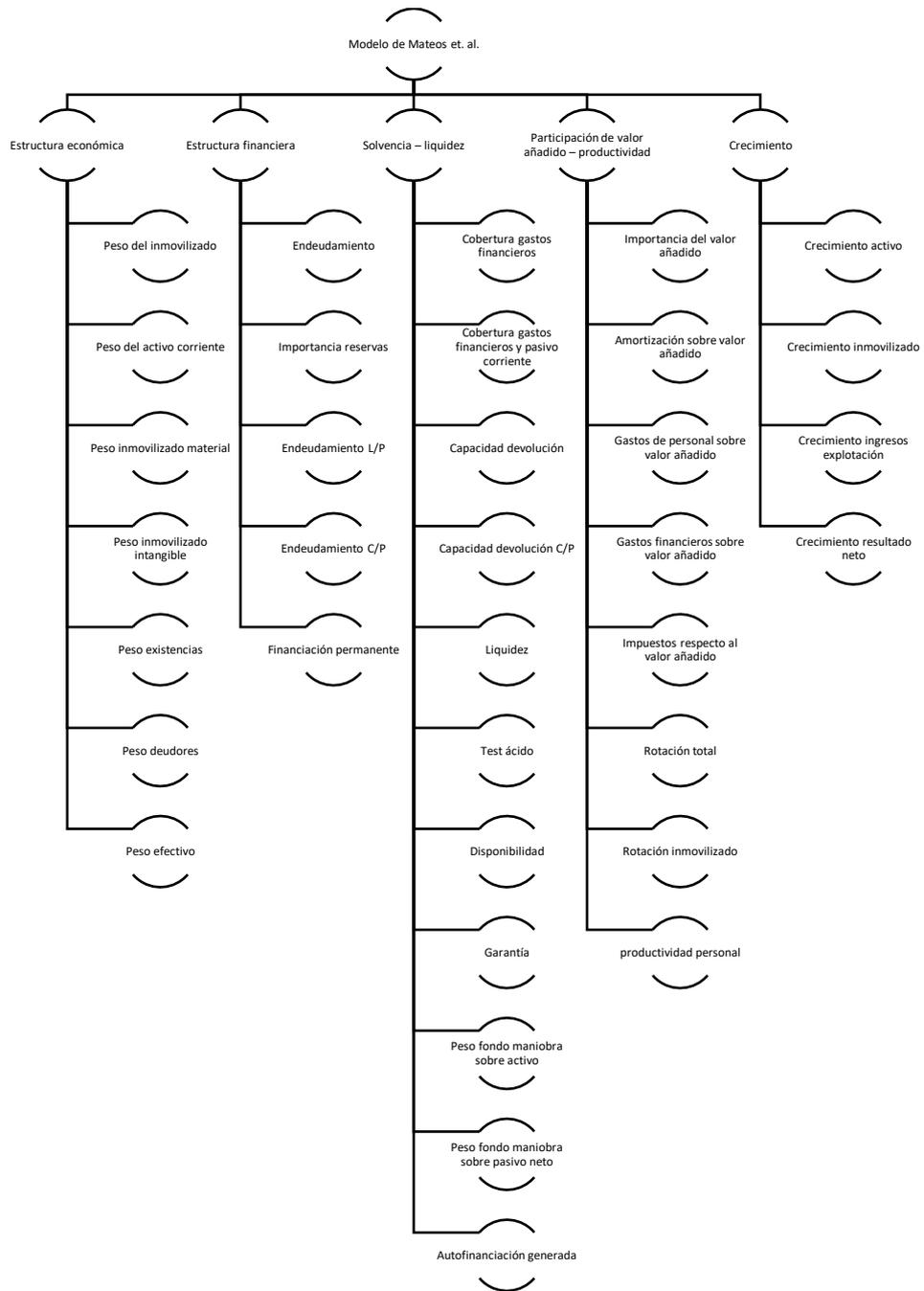


Figura 2. Modelo de Mateos (2011)  
 Nota: obtenido de (Mateos, Marín, Marí, & Seguí, 2011)

### 2.3.4. García & Romero (2010)

García & Romero (2010) realizaron una investigación, donde exponen la I+D como factor determinante del crecimiento empresarial. En dicha

investigación establecen que, no sólo la inversión en I+D tiene un efecto directo sobre el crecimiento de las ventas, sino como una forma de potenciar el crecimiento empresarial.

## **2.4. Factores del crecimiento empresarial**

Dentro de la literatura se encuentran diferentes enfoques; en primera instancia se describirán los enfoques que se basan en los factores internos que influyen en el crecimiento empresarial y luego se hablará de los factores externos, basados en el modelo expuesto por Blázquez et al. (2006). Es importante precisar, que se escogió este modelo, porque se tiene acceso a la información necesaria y los factores son fácilmente identificables.

### **2.4.1. Factores internos influyentes del crecimiento empresarial**

Según la investigación realizada por Blázquez et al. (2006), los factores internos que afectan el crecimiento empresarial son cuatro: la edad y el tamaño, la motivación, la estructura de propiedad, gestión del conocimiento.

- La edad y el tamaño de la empresa

Esta dimensión está basada en el ciclo de vida de la empresa; nacimiento, crecimiento, madurez, renacimiento o declive (Villajuana, 2009). A través de diversas investigaciones se ha logrado establecer la existencia de una relación negativa entre la edad y el crecimiento y

entre el crecimiento y la dimensión de la empresa (J. García, 2004). Es decir, a medida que la empresa crece y pasan los años, su crecimiento empresarial (rentabilidad y captación de clientes) se verá reducido.

Sin embargo; con esto no quiere decir que la utilidad o volumen de ventas no incremente, además, es posible que la empresa se reinvente y continúe con un crecimiento constante, o como lo hacía inicialmente.

- La motivación

Penrose (1962) explicó que la motivación del encargado de dirigir la empresa es un factor interno imprescindible, para el aprovechamiento de los recursos ociosos, que permitirán inducir a la empresa hacia el crecimiento. Más adelante, Morrison, Breen, & Ali (2003) añade que la motivación tiene mayor relevancia en las empresas pequeñas que en las grandes; este último es lógico, al considerar el nivel de influencia que tiene el encargado de dirigir a la empresa, cuando la empresa es pequeña no existen procesos pre establecidos para las situaciones que enfrenta la empresa, conforme pase el tiempo, la empresa afrontará situaciones que servirán de base para la toma de decisiones ante eventos futuros.

- La estructura de propiedad

Al hablar de propiedad se hace referencia al nivel de compromiso que manifiesta el encargado de, dirigir la empresa. Siendo esta actitud, frenada o alentada según el grado de concentración de propiedad de la empresa; generándose una clara confrontación de intereses entre los propietarios de la empresa y la dirección, cuyo desarrollo conceptual se concreta en la teoría de la agencia (Jensen, 2003). Dentro de la teoría de la agencia, Gitman & Zutter (2012) explican que los problemas de agencia surgen cuando los administradores se desvían de la meta de maximizar la riqueza de los accionistas (propietarios) anteponiendo sus intereses personales.

Estos problemas, en su momento, se traducen en costos de agencia; dichos costos representan una pérdida de la riqueza de la empresa. Entonces, al existir una pérdida de recursos financieros o un desaprovechamiento de ellos, el crecimiento de la empresa se ve afectado.

- Gestión del conocimiento

El fin de dicha labor, es crear valor para la empresa; al compartir información y generar conocimiento, de calidad (Conexión ESAN, 2015). Este involucra a personas trabajando para el bienestar de una entidad, de manera sistemática y eficiente; el intercambio de información que se produce puede ser en diferentes sentidos de la

organización, de arriba hacia abajo, abajo hacia arriba, para los costados, de adentro hacia afuera o viceversa.

#### **2.4.2. Factores externos influyentes del crecimiento empresarial**

Estos son los relacionados con los factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos, entre otros. Estos factores se agrupan en factores relativos al entorno sectorial y factores externos de nivel superior.

##### **2.4.2.1. Factores relativos al entorno sectorial**

- Competidores.

Porter (2008), dentro de sus cinco fuerzas que afectan el microentorno de la empresa, explica como los competidores rivalizan y realizan diversas acciones, por ejemplo: descuentos de precios, lanzamientos de producto, campañas publicitarias, mejoramiento del servicio, entre otros.

La rivalidad menciona, juega a favor o en contra de la empresa, a través de los siguientes indicadores:

- Existen varios competidores que cuentan con la infraestructura y equipo, que tiene la empresa.
- El crecimiento del sector educativo es mediano.
- Existen altas barreras de salida.

- Los rivales están comprometidos con el negocio y tienen aspiraciones a ser líderes, pero por debajo del desempeño económico.
  - Las empresas no son capaces de entender sus señales mutuamente.
  - Productos similares, existen costos considerables por cambios de proveedor.
  - Costos fijos altos y costos marginales bajos
  - La capacidad debe ser expandidas en grandes cantidades para ser eficaz.
  - Los servicios, no son perecibles, pero si variantes.
- Los clientes

Kotler & Armstrong (2017) indica que, los clientes son los actores más importantes dentro del microentorno de la empresa, dichos clientes se pueden segmentar en cinco mercados: mercados de consumo, mercados empresariales, mercados de reventa, mercados gubernamentales, mercados internacionales.

Porter (2008) por su parte, plantea los siguientes indicadores claves:

- Existe un mercado segmentado y hay muchos clientes.
- Los servicios del sector son estandarizados.
- Clientes asumen costos medianos al cambiar de proveedor.

- Los clientes no son corporativos y no representan una amenaza, es imposible que se integraran hacia atrás.
  - El servicio vendido no es parte importante para la estructura de costos de los clientes.
  - Compradores con baja utilidad son medianamente sensibles a los costos.
  - Hay una dependencia con respecto al efecto del producto de los proveedores en la calidad del servicio.
  - Los servicios del sector surten un efecto significativo en los costos del cliente.
- Los proveedores

Se encargan de brindar los recursos requeridos por la empresa necesita para producir sus bienes y servicios. Estos proveedores no solo brindan materia prima directa para la fabricación de bienes; también brindan recursos humanos, equipos, infraestructura, servicios, entre otros.

Porter (2008) da a conocer los principales indicadores del poder o nivel de influencia de los proveedores, sobre la empresa:

- Baja concentración en el sector.
- Dependen del sector.
- Los participantes asumen bajos costos por cambiar de proveedor.
- Baja oferta de productos diferenciados.

- Existen sustitutos en el mercado de proveedores.
- Atracción de participar en el mercado por las ganancias que este produce.

#### **2.4.2.2. Factores externos de nivel superior**

- La demanda

Los compradores son el grupo (personas, empresas, organismos paraestatales y estatales) que determina la demanda de un producto (Mankiw, 2012). Se debe saber que la cantidad demandada de algún producto se mueve en función del precio; mientras tanto la curva de la demanda (sin contar con el precio) es influenciada por cinco factores:

- Ingreso
- Precios de bienes relacionados
- Gustos
- Expectativas
- Número de compradores

- Las mejoras tecnológicas

Estas mejoras permiten reducir los costes en mano de obra, materia prima, velocidad de información u otros recursos, mejorando la producción. Estas mejoras tecnológicas, representan una barrera de entrada para las empresas que quieran entrar en el mercado (Porter, 2008).

Ruiz, Rodríguez, Baluja, Díaz, & Domínguez (2013) explican que la Gestión de las TIC constituye una efectiva herramienta metodológica que optimiza los recursos y propicia mejores resultados. Estas herramientas, proveen a la empresa de una ventaja competitiva frente a las demás. Al realizar un buen manejo de estas herramientas, muchos de los procesos se coordinarán más rápido y con un menor riesgo; de pérdida de información, como de distorsión de información.

Cabe resaltar, que cualquiera de los equipos tecnológicos de última generación y el software de la actualidad, no son tecnología en sí mismos. La tecnología comprende, también, de procedimientos; desarrollados por el personal calificado para dicha tarea.

- La accesibilidad a créditos privados

Representa la posibilidad de apalancarse a través de entidades financieras. En el Perú, el sistema financiero, cuenta con unas series de entidades bancarias, tanto múltiples como especializadas. Como se muestra en la figura 4. Cabe resaltar que la entidad en estudio es del tipo financiera y se respalda principalmente en su propio capital (ahorristas).

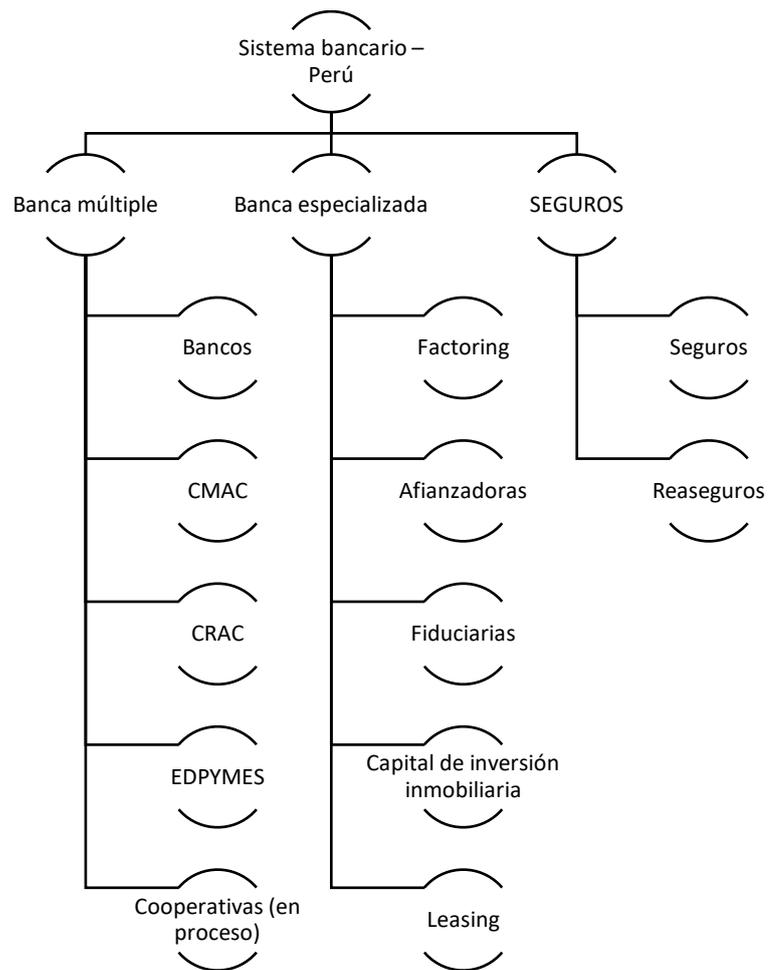
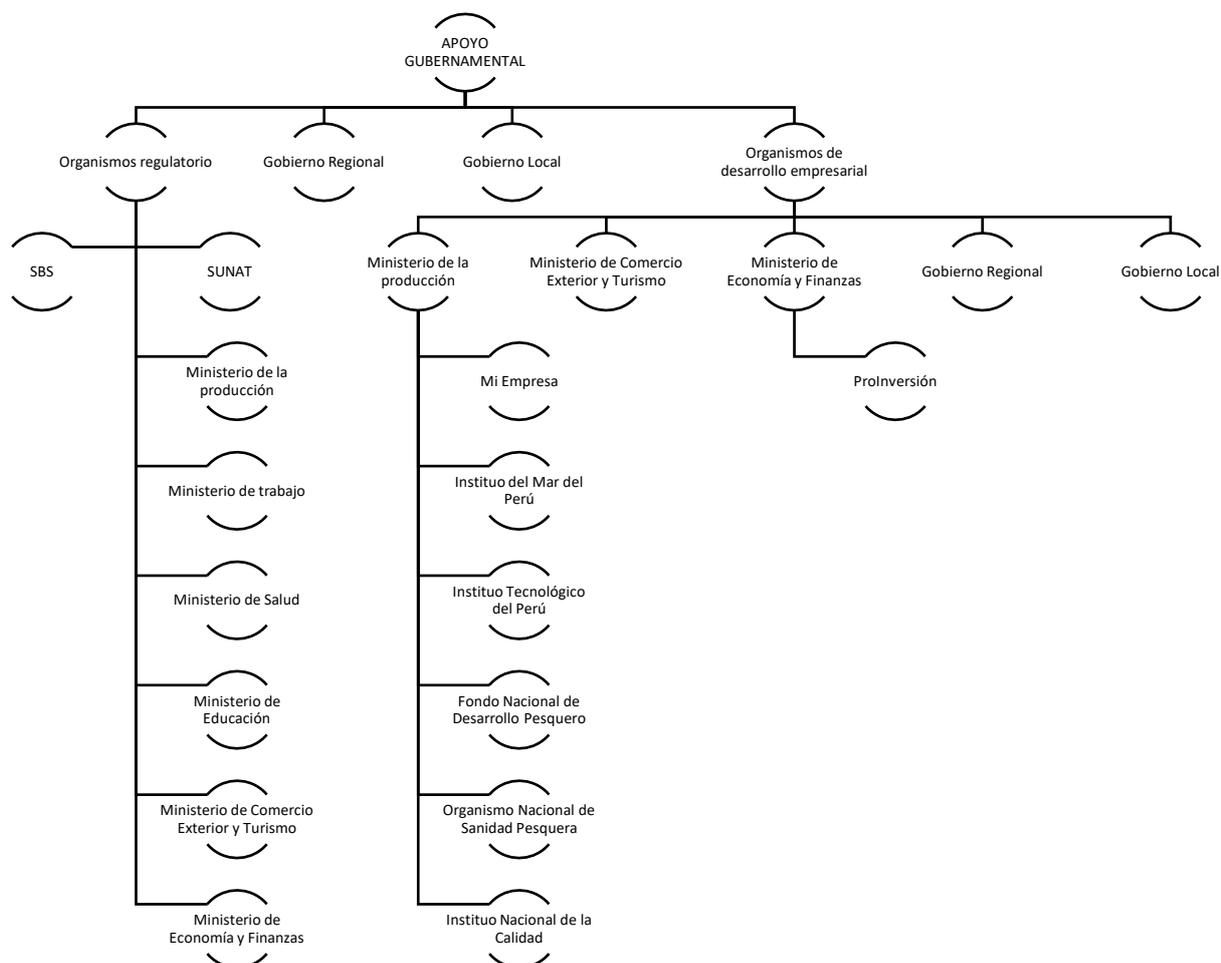


Figura 3. Sistema bancario – Perú  
 Nota: Obtenido de (SBS, 2018)

- El apoyo gubernamental

El Estado, dentro de sus funciones, apoya e incentiva la inversión de empresas privadas en el Perú, esto lo realiza a través de los lineamientos de políticas estratégicas y los diferentes organismos que participan en el ecosistema empresarial. Por mencionar algunas de ellas y realizar una categorización, existen entidades que regulan las empresas y otras que impulsan las empresas, como se visualiza en la figura 4.



*Figura 4. Apoyo gubernamental*  
 Nota: obtenido de (Gobierno del Perú, 2018)

El apoyo gubernamental es vital para el crecimiento empresarial, pues el Estado interviene en los organismos que participan, de manera activa y pasiva, en el sistema empresarial peruano. Así mismo, para conseguir el desarrollo económico es importante una mejora en: tecnología, inversión en capital físico, generación de empleo, inversión en capital humano (educación, salud, seguridad), instituciones de calidad e infraestructura (González, 2012).

### 2.4.3. Definiciones

- **Emprendimiento**

Persona que solamente ha desarrollado una idea de negocio, pero que aún no lo ha implementado; por otra parte, se asocia al empresario con aquella persona que ya cuenta con un negocio en marcha (Ministerio de la Producción, 2016).

- **Crecimiento empresarial**

Es producto de un conocimiento exhaustivo del entorno en el que opera la empresa y de las oportunidades de negocio que éste ofrece en cuanto al manejo y conservación del medio ambiente y el adecuado uso de los recursos naturales no renovables. De cualquier manera, la influencia de la Responsabilidad Social Empresarial en el crecimiento de la empresa es evidente en el mundo empresarial actual (Aguilera & Puerto, 2012).

- **Factores de crecimiento**

Entre los factores internos están la edad y el tamaño, la motivación, la estructura de propiedad y la gestión del conocimiento, y entre los factores externos se pueden mencionar algunos relativos al entorno sectorial (competidores, clientes y proveedores), lo que otros autores llaman "entorno específico", y otros de nivel superior o macroentorno (la demanda, las mejoras tecnológicas, la accesibilidad a los créditos y

el apoyo gubernamental), que forma parte de lo que se conoce como "entorno general" (Blázquez et al., 2006).

- Progreso empresarial

Explica que las compañías visionarias, son aquellas que tiene una visión a largo plazo sobre su posición en el mercado, con el objetivo de ser las mejores en todos los ámbitos.

Pero a pesar de ser organizaciones muy exitosas no obstante, fueron y son inmunes al fracaso, más sin embargo este tipo de compañías han sido capaces de sobresalir y superar los obstáculos que se encuentran en el camino del éxito aumentando de esta forma, los niveles de productividad a largo plazo (Collins, 2006).

- Desarrollo empresarial

El desarrollo empresarial articula diferentes elementos con los que el empresario puede llevar a una organización hacia el logro de sus objetivos. Elementos como crecimiento económico, cultura empresarial, liderazgo, gestión del conocimiento e innovación.

Es un concepto integrador con el que se puede lograr un impacto positivo en las organizaciones mediante el reconocimiento de las capacidades del capital humano (Delfín & Acosta, 2016).

## 2.5. Análisis comparativo

Dentro del análisis comparativo se evalúan las diferentes posturas descritas en el marco conceptual de la investigación; de esta manera se establecerá los conceptos adecuados para continuar con la investigación.

### 2.5.1. Conceptos del crecimiento empresarial

*Tabla 1. Concepto de crecimiento empresarial*

N°	Autor	Postura	Análisis
1	(Palacios Acero, 2016)	Se afianza cuando la empresa incrementa progresivamente sus recursos, humanos, financieros, en activos y principalmente en mercado con la participación en el mismo	El crecimiento empresarial en definitiva se relaciona a las variables de su entorno tanto internas como externas, sin embargo, el comportamiento de sus indicadores debe ser positivo e incremental, permitiéndole contar con mayor número de activos y recursos todo en función de la marca y su participación frente a la competencia.
2	(Longenecker & Palich, 2017)	Resultado constante de indicadores positivos durante la gestión empresarial predominando el afianzamiento de la marca y posicionamiento de sus productos.	
3	(Basave & Hernández, 2007)	Logran su crecimiento a través del afianzamiento de la cadena de valor, y congrega a los clientes, accionistas y la forma de enfrentar a la competencia.	

### 2.5.2. Factores internos del crecimiento empresarial

*Tabla 2. Factores internos del crecimiento empresarial*

N°	Autor	Postura	Análisis
1	(Blázquez et al. (2006))	La edad y el tamaño de la empresa	Los factores internos considerados se relacionan entre sí, siendo la administración la responsable de propiciar situaciones ventajosas para la empresa, en sus diferentes aspectos. Es necesario destacar que, la información es vital para coordinar las acciones que buscarán beneficiar la empresa.
2		La motivación	
3		La estructura de propiedad	
4		Gestión del conocimiento	

### 2.5.3. Factores relativos al entorno sectorial

Tabla 3. Factores relativos al entorno sectorial

N°	Autor	Postura	Análisis
1	(Blázquez et al. (2006))	Competidores	La interacción que la empresa realiza con su microentorno define su crecimiento. Los clientes son los que mantendrán viva a la empresa; los proveedores afectarán directamente en la estructura de costos; los competidores harán todo lo posible por mejorar y abarcar un mayor mercado, o en su defecto, también pueden optar por acabar con la competencia.
2		Los clientes	
3		Los proveedores	

### 2.5.4. Factores externos de nivel superior

Tabla 4. Factores externos de nivel superior

N°	Autor	Postura	Análisis
1	(Blázquez et al. (2006))	La demanda	La empresa tiene poca o nula influencia en estos factores, dependiendo de su tamaño y relaciones estratégicas que mantenga. Entonces, si la empresa busca la manera de aprovechar cada uno de estos factores, podrá crecer, por el contrario, si se centra en alguno o ninguno de estos factores, su crecimiento será menor. Es necesario explicar que enfocarse en estos factores, implica, inversión de recursos.
2		Las mejoras tecnológicas	
3		La accesibilidad a créditos privados	
4		El apoyo gubernamental	

## 2.6. Análisis Crítico

El crecimiento empresarial constituye el principal objetivo para las empresas, queda claro que los gestores de empresa buscan crecer y ganar utilidades por ello; este beneficiará especialmente a los accionistas, colaboradores y a sus clientes. Sin embargo, las empresas son afectadas por diversos hechos que las obligará a tomar diferentes decisiones, que les permita acercarse lo más que se pueda, a sus metas. Es en este periodo, donde las cualidades de la gestión son vitales para adaptarse a los cambios.

Los factores internos del crecimiento empresarial también están sujetos a cambios, relacionados con el comportamiento del conjunto de colaboradores; tanto en el ápice estratégico, al nivel del mando medio, y al nivel operativo. Se optó por escoger los factores establecidos por la investigación de Blázquez et al. (2006), porque son los más recientes y están comprobados en investigaciones posteriores.

Los factores externos del crecimiento empresarial competen propiamente al sector empresarial, al estado y las personas que adquieren los productos. Debido a esto, la empresa no tiene suficiente injerencia para controlar los factores externos (macroentorno) a su favor. Sin embargo, los factores externos, vinculados con el microentorno pueden ser negociados por la empresa; a través de alianzas estratégicas o campañas de marketing bien elaboradas.

## **CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL**

En el presente capítulo, se muestra la información obtenida de fuentes secundarias; comprende una breve reseña de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, los lineamientos estratégicos de la entidad (misión y visión), los servicios brindados por la organización, la evolución de su competitividad, entre otros. Luego se realiza un diagnóstico a través del Análisis FODA y finalmente, se realiza una crítica del marco referencial.

### **3.1. Antecedentes generales de CMAC Tacna**

Desde la creación de la primera Caja Municipal de Ahorro y Crédito en 1982, el Sistema CMAC se posicionó como un elemento fundamental de la descentralización financiera y democratización del crédito en el Perú, logrando que diversos sectores sociales accedan al crédito y fomenten principalmente el ahorro, contribuyendo a crear circuitos financieros locales, que son la base de apoyo para el proceso productivo regional, y convirtiéndose a la vez en los líderes de las microfinanzas (FEPCMAC, 2017).

Durante todo este tiempo transcurrido, el Sistema CMACs ha mostrado una enorme potencialidad que ha permitido mejorar la situación financiera de muchos micro y pequeños empresarios, generando fuentes de trabajo y contribuyendo a distribuir mejores oportunidades a quienes más lo necesitan. La creación del Sistema de Cajas Municipales de Ahorro y

Crédito tuvo como objetivo constituir instituciones financieras descentralizadas orientadas a atender aquellos estratos de población no atendidos por el sistema crediticio formal.

### **3.1.1. Reseña histórica de CMAC Tacna**

Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna (en adelante CMAC Tacna) inició sus operaciones con el servicio de Crédito Pignoraticio (Prendario), el 1º de junio de 1992. En enero de 1994, la CMAC Tacna comienza a operar el módulo de ahorros en moneda nacional, autorizada por la SBS mediante Resolución Nro. 636-93-SBS, luego de transcurrir un año de actividades exitosas en esta área. En junio del mismo año, con autorización de la SBS a través de la Resolución Nro. 358-94-SBS inició operaciones con el módulo de Crédito a la Micro Pequeña Empresa.

En junio de 1995, la Caja Tacna comienza a operar el módulo de Créditos Personales, bajo diversas modalidades que incluyen la firma de convenios con empresas e instituciones públicas y privadas para el otorgamiento de créditos que son cancelados mediante descuento por planilla.

En agosto de 1995, la SBS mediante resolución Nro. 524-95 autoriza a la CMAC Tacna el servicio de ahorros y créditos a la pequeña

empresa en moneda extranjera, iniciando así la captación de ahorros en dólares y colocaciones en la misma moneda.

En 1996, Caja Tacna inició sus colocaciones en el Sector Agropecuario y en el 2002 con el Crédito Hipotecario canalizando los Fondos Mi Vivienda.

### **3.1.2. Misión**

Somos una Institución que ofrece servicios financieros al sector de micro y pequeña empresa de manera eficiente y oportuna, contribuyendo a su desarrollo sostenible (Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2017).

### **3.1.3. Visión**

Ser una empresa microfinanciera con sólida presencia en la región sur y mejora continua de su nivel de competitividad e innovación (Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2017).

### **3.1.4. Colaboradores y Organigrama**

Por razones didácticas, se muestra el organigrama (dividido) en la Figura 5.

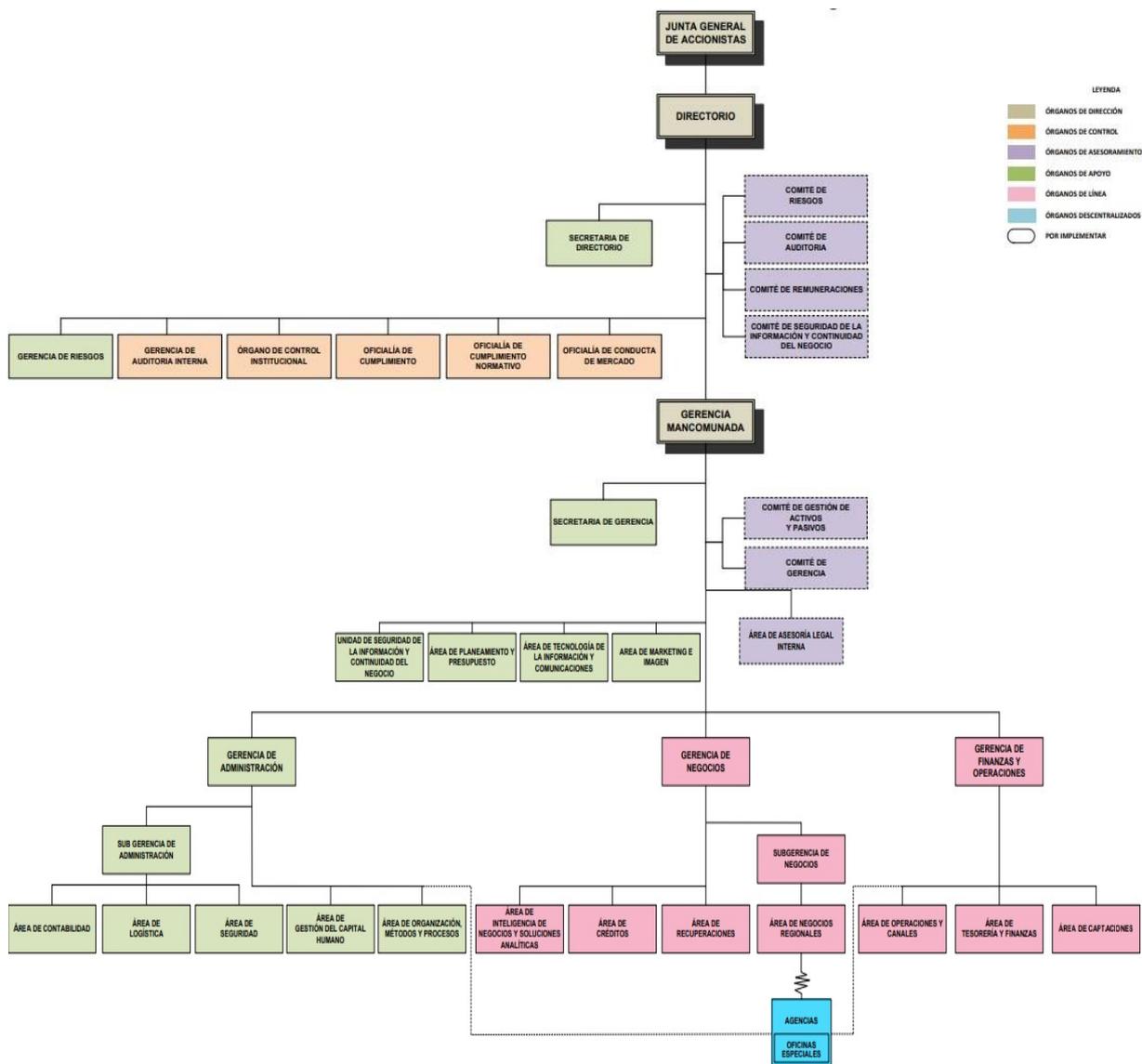


Figura 5. Organigrama - CMAC Tacna  
 Nota: obtenido de (Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2017)

En cuanto a los colaboradores se refiere; la estructura remunerativa existen 182 cargos y existen 393 colaboradores en la ciudad de Tacna (CMAC Tacna, 2017).

### 3.1.5. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos de CMAC Tacna son:

- Incrementar la rentabilidad.
- Incrementar la participación en el sector microfinanciero.
- Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes.
- Optimizar los procesos de negocio.
- Optimizar los procesos administrativos.
- Fortalecer la gestión del talento humano.
- Fortalecer la gestión de la reputación.

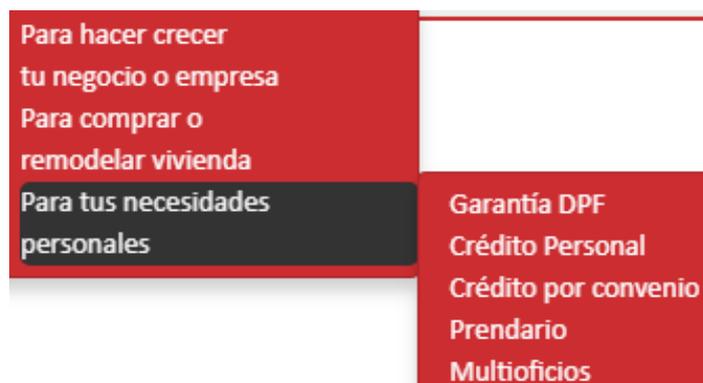
### 3.1.6. Productos de CMAC Tacna

Para describir los productos de CMAC Tacna, estos se han dividido en cuatro: créditos, ahorros, canales y servicios.

#### 3.1.6.1. Créditos

Estos créditos y se describen en la figura 6.

Para hacer crecer tu negocio o empresa	Credipyme
Para comprar o remodelar vivienda	Credifácil
Para tus necesidades personales	Micro Agropecuario
	Agropecuario
	Leasing
	Carta Fianza
Para hacer crecer tu negocio o empresa	
Para comprar o remodelar vivienda	Crediconstruye
Para tus necesidades personales	Mi Terrenito
	Hipotecario - CrediHogar
	Hipotecario - Nuevo Crédito MiVivienda
	Hipotecario - Casa Plus

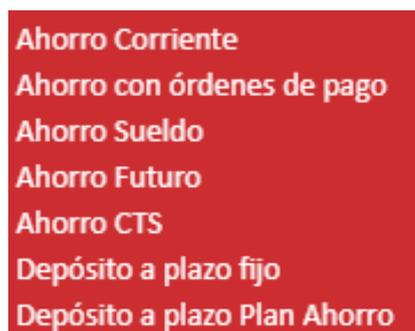


*Figura 6. Créditos*

Nota: obtenido de (Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2019)

### 3.1.6.2. Ahorros

Los diferentes tipos de ahorros de CMAC Tacna se muestran en la figura 7.

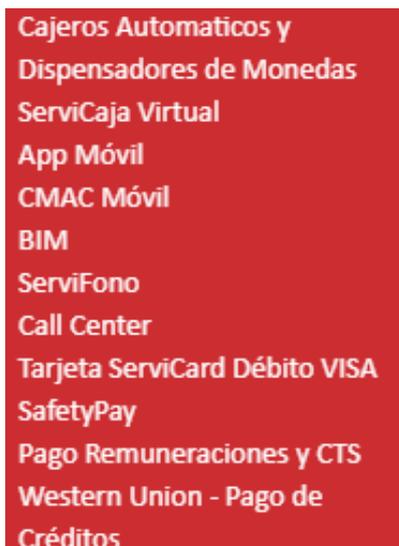


*Figura 7. Cuentas de ahorro de CMAC Tacna*

Nota: obtenido de (Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2019)

### 3.1.6.3. Canales

Los diferentes canales de atención al cliente de CMAC Tacna se muestran en la figura 8.



Cajeros Automaticos y  
 Dispensadores de Monedas  
 ServiCaja Virtual  
 App Móvil  
 CMAC Móvil  
 BIM  
 ServiFono  
 Call Center  
 Tarjeta ServiCard Débito VISA  
 SafetyPay  
 Pago Remuneraciones y CTS  
 Western Union - Pago de  
 Créditos

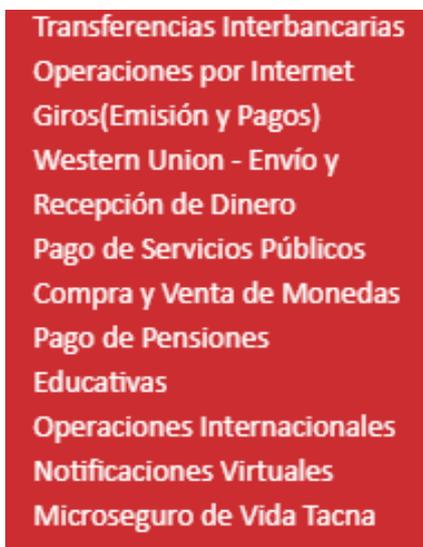
*Figura 8. Canales de CMAC Tacna*

Nota: obtenido de (Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2019)

#### 3.1.6.4. Servicios

Los diferentes servicios de CMAC Tacna se muestran en la figura

9.



Transferencias Interbancarias  
 Operaciones por Internet  
 Giros(Emisión y Pagos)  
 Western Union - Envío y  
 Recepción de Dinero  
 Pago de Servicios Públicos  
 Compra y Venta de Monedas  
 Pago de Pensiones  
 Educativas  
 Operaciones Internacionales  
 Notificaciones Virtuales  
 Microseguro de Vida Tacna

*Figura 9. Servicios de CMAC Tacna*

Nota: obtenido de (Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2019)

### 3.1.7. Participación de CMAC Tacna en el Perú

Al finalizar el periodo 2018, CMAC Tacna mantuvo el octavo lugar dentro del sistema de CMAC en el Perú; disminuyendo un puesto, en comparación del periodo anterior. Esto se detalla en la Tabla.

*Tabla 5. Participación del Sistema de Cajas*

Participación del Sistema de Cajas	CMAC Tacna			
	2015	2016	2017	2018
<b>Créditos directos</b>	4.23%	3.97%	3.92%	4.01%
<b>Depósitos totales</b>	4.38%	4.17%	4.16%	4.17%
<b>Patrimonio</b>	4.60%	4.30%	4.22%	4.32%

Nota: obtenido de (Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A., 2019)

### 3.1.8. Participación de CMAC Tacna en la Región de Tacna

Al finalizar el periodo 2018, CMAC Tacna ocupa el primer lugar en la Región de Tacna con un 35.15% de los Créditos Directos; por otra parte CMAC Tacna ocupa el primer lugar en la Región de Tacna con un 45.25% de los Depósitos (SBS, 2018).

El estado de resultados de la CMAC Tacna se muestra en el Anexo 3. En él se puede observar que la empresa ha generado una utilidad de 10. 812. 270,61 soles como resultado del ejercicio 2018; mayor al resultado del periodo 2017, que fue de 10. 671. 328,12 soles; esta utilidad fue muy superior a los resultados del periodo 2016, que alcanzó los 6. 714. 631,49 soles.

### 3.2. Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico de CMAC Tacna, se describe a través de la Matriz FODA, que describe en la Tabla 6.

Tabla 6. Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Posicionamiento de mercado.	D1. Depreciación de equipos
F2. Gama de servicios	D2. Tiempos de respuesta altos
F3. Tecnología	D3. Falta de stock de equipos de alta rotación
F4. Alianzas estratégicas	D4. Decreciente generación de ingresos financieros debido a la disminución de intereses.
F5. Trayectoria en el mercado	D5. Ajustada cobertura de la cartera de alto riesgo (CAR), poniendo en peligro el patrimonio de la caja.
F6. Experiencia de la plana gerencial en el segmento de la micro y pequeña empresa.	D6. Limitado respaldo patrimonial de su accionista, la municipalidad provincial de Tacna, al no disponer de una partida destinada al fortalecimiento patrimonial de la misma.
F7. Importante mejora en los indicadores de eficiencia tanto a nivel de costo de fondeo como operativa.	
F8. Respaldo económico de capitalización estable.	
F9. Zona de ubicación estratégica.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Tecnología interna y desarrollo de nuevos productos, como realidad virtual y realidad aumentada	A1.- Nuevos competidores
O2. Alianzas estratégicas con otras entidades microfinancieras a fin de desarrollar proyectos conjuntos.	A2.- Competencia agresiva
O3. Zona local estratégica de inversión comercial.	A3.- Modificaciones en las leyes de los trabajadores.
O4. Dinamismo comercial creciente y constante, ofreciendo mayores oportunidades de colocaciones.	A4.- Injerencia política en las decisiones de la caja, impidiendo tomar decisiones financieras favorables para la organización.
	A5.- Incremento de la competencia en la colocación de créditos a pequeñas y medianas empresas por la incursión de otras entidades financieras.
	A6.- Riesgo de sobreendeudamiento de los clientes, provocando aumento en porcentajes de mora y de cartera problema.

Fuente: Elaboración propia

### 3.3. Análisis crítico

CMAC Tacna, es considerada como una empresa representativa en la ciudad de Tacna, debido a su trayectoria en la región. Ha tenido impacto en

la generación de empleos de diversos tipos, tanto para profesionales con estudios superiores universitarios, técnicos.

La ciudad de Tacna cuenta dos actividades que mueven la economía de la ciudad; la primera, la minería, que también hace uso de los servicios brindados por la empresa; en segundo lugar, se encuentra el comercio, donde participa gran parte de la fuerza laboral de la ciudad. Dicho esto, es posible reconocer la lucha de las diferentes empresas del sector bancario, financiero y microfinanciero; que brindan sus productos en la localidad, con la finalidad de posicionarse del mercado tacneño.

A través de sus agencias distribuidas en las diferentes ciudades del país, CMAC Tacna continua en crecimiento, pero al culminar el primer semestre del periodo 2018, cuenta con 4.01% de los créditos del mercado financiero a nivel nacional. Además, ocupa el octavo lugar en colocaciones brutas entre 12 CMAC a nivel nacional; el octavo lugar en depósitos y el octavo lugar en patrimonio (Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A., 2019).

Así mismo, la calificadora de riesgos "Equilibrium", brinda a la CMAC Tacna una calificación de (C+) e indica que la entidad posee una estructura financiera y económica con ciertas deficiencias y cuenta con una moderada capacidad de pago de sus obligaciones en los términos y plazos pactados, pero ésta es susceptible de debilitarse ante posibles cambios en la entidad,

en la industria a la que pertenece, o en la economía (Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A., 2019).

Por otro lado, las cajas municipales se encuentran en una competencia constante por establecerse en el mercado de los préstamos micro – financieros; es en esta lucha, la capacitación del personal y por supuesto, las competencias de sus colaboradores son una ventaja competitiva en el mercado.

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

En este capítulo se muestran los resultados de la investigación; estos resultados responden a los objetivos planteados al principio de la investigación y están basados en el método científico. Para describir los resultados se utilizaron tablas de frecuencia y figuras estadísticas; analizadas bajo el método deductivo. Así mismo, se resalta la importancia de la estadística descriptiva e inferencial.

### **4.1. Marco metodológico**

#### **4.1.1. Instrumento**

La elaboración del instrumento, para la evaluación de los factores internos y externos del crecimiento empresarial, está en función de la propuesta realizada por (Blázquez et al., 2006). Las dimensiones, indicadores, escalas de medición son mostradas en la operacionalización de variables mostrada en la tabla 7.

La utilidad de aplicar este instrumento para la investigación; radica en la necesidad de recoger información directa de los colaboradores de CMAC Tacna con mayor conocimiento del tema. De esta manera los resultados serán de ayuda y aportarán información de calidad, para medir los factores de crecimiento.

Tabla 7. Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
<b>Factores internos</b>	Edad y tamaño de la empresa	Años de la empresa	Razón - Continua
		Volumen de colocaciones	Razón - Continua
	Motivación	Conocimiento (grados académicos)	Ordinal - Politémica
		Experiencia (años laborando en el sector)	Razón - Continua
	Estructura de la propiedad	Participación de las utilidades de la empresa	Ordinal - Dicotómica
Gestión del conocimiento	Inversión en I+D+i	Razón - Continua	
<b>Factores externos</b>	Competidores	Número de CMAC en la región	Razón - Discreta
		Número de financieras en la región	Razón - Discreta
	Clientes	Número de clientes por colocaciones	Razón - Discreta
		Número de clientes captaciones	Razón - Discreta
		Número de clientes nuevos	Razón - Discreta
		Número de clientes desertados	Razón - Discreta
	Proveedores	Número de productos	Ordinal - Politémica
	Demanda	Conocimiento sobre los clientes (inversión en estudio de mercados)	Razón - Continua
	Mejoras tecnológicas	Número de especialistas contratados por la empresa	Razón - Discreta
	Accesibilidad a créditos privados	Línea de crédito	Razón - Continua
Apoyo gubernamental	Número de reuniones con entidades de apoyo del gobierno	Razón - Discreta	

Para medir los diferentes componentes de los factores internos y externos, se utilizó la técnica de la entrevista y el cuestionario como instrumento. Una vez que se describieron los indicadores de cada dimensión, se evalúa la importancia de cada factor, a través de la Escala de Likert; luego se realizan las correlaciones para determinar cuáles son los factores más relevantes.

Dicho instrumento cuenta con un total de 19 preguntas y se muestra en el Anexo 1. Es importante destacar que la aplicación del

instrumento está dirigida solo a los funcionarios de la gerencia mancomunada, gerentes de negocios, jefes por zonas y administradores de agencia, definidas en la muestra.

#### 4.1.2. Población y muestra

- Población

La población está constituida por los 39 colaboradores de CMAC Tacna, incluidos: funcionarios de la gerencia mancomunada, gerentes de negocios, jefes por zonas y administradores de agencia, definidas en la muestra. Esto se describe en la tabla 8.

Tabla 8. Estructura remunerativa

 <b>ESTRUCTURA REMUNERATIVA 2018</b>		
NIVEL	SUB NIVELES	CARGOS
GERENCIAS	Gerencia - 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gerencia de Administración.</li> <li>● Gerencia de Créditos.</li> <li>● Gerencia de Captaciones y Finanzas.</li> </ul>
	Gerencia - 2.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gerente de la Unidad de Auditoría Interna.</li> <li>● Gerente de la Unidad de Riesgos.</li> </ul>
	Gerencia - 2.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Jefe del Órgano de Control Institucional.</li> <li>● Oficial de Cumplimiento.</li> </ul>
	Gerencia - 2.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Oficial de Cumplimiento Normativo.</li> </ul>
	Gerencia - 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sub Gerente de Administración.</li> </ul>

<b>FUNCIONARIOS</b>	Funcionario - 1.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Jefe de Agencias – Zona I.</li> <li>● Jefe de Agencias – Zona II.</li> <li>● Jefe de Agencias – Zona III.</li> </ul>
	Funcionario - 1.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Jefe de Créditos.</li> <li>● Jefe de Ahorros y Operaciones.</li> <li>● Jefe de Recuperaciones.</li> </ul>
	Funcionario - 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Jefe de Marketing e Imagen.</li> <li>● Jefe de Tecnología de la Información y Comunicaciones.</li> <li>● Jefe de Logística.</li> <li>● Jefe de Gestión del Capital Humano.</li> <li>● Jefe de Asesoría Legal Interna.</li> <li>● Jefe de Canales.</li> <li>● Jefe de Planeamiento y Desarrollo.</li> <li>● Jefe de Seguridad.</li> <li>● Oficial de Atención al Usuario.</li> <li>● Jefe de Organización, Métodos y Procesos.</li> <li>● Jefe de Tesorería.</li> <li>● Jefe de Contabilidad y Presupuesto.</li> </ul>
	Funcionario - 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Administradores de Agencias – Nivel 1.</li> <li>● Administradores de Agencias – Nivel 2.</li> <li>● Administradores de Agencias – Nivel 3.</li> <li>● Administradores de Agencias – Nivel 4.</li> </ul>
	Funcionario - 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Apoderado de Oficina – Nivel 1.</li> <li>● Apoderado de Oficina – Nivel 2.</li> <li>● Apoderado de Oficina – Nivel 3.</li> <li>● Sub Jefe de Infraestructura Tecnológica.</li> <li>● Sub Jefe de Desarrollo de Sistemas.</li> <li>● Sub Jefe de Producción.</li> <li>● Sub Jefe de Certificación.</li> <li>● Coordinador de Seguridad de la Información y Continuidad del Negocio.</li> </ul>

Nota: obtenido de (Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, 2019)

- Muestra

Dada la cantidad de colaboradores, no se realizará un muestreo, por lo tanto, se mantiene los 39 colaboradores de CMAC Tacna.

## 4.2. Análisis

### 4.2.1. Resultados de los factores internos del crecimiento empresarial

- Edad

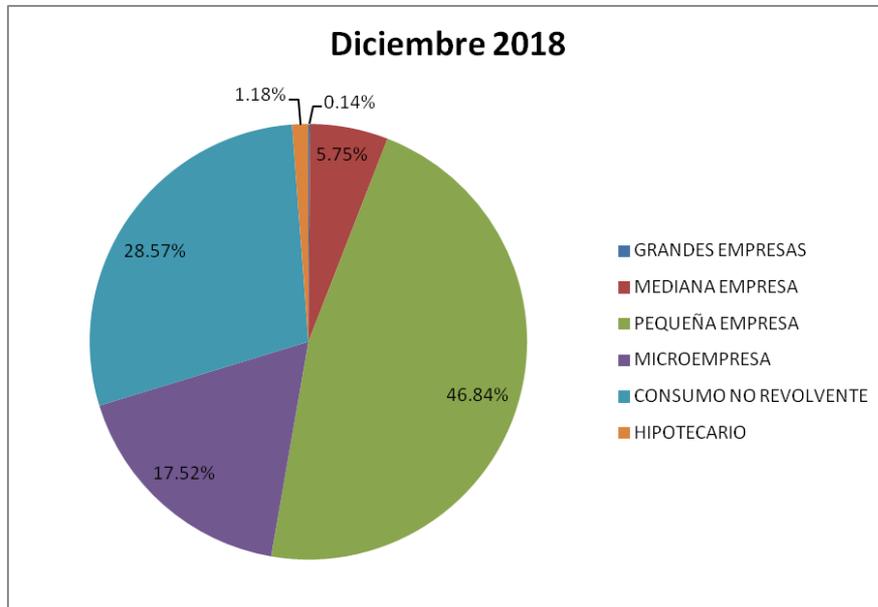
CMAC Tacna inició sus actividades un 1° de junio de 1992; por lo tanto, en la actualidad (febrero 2019) tiene 26 años y ocho meses.

En comparación con el estudio de Quispe (2016), quien manifiesta que las empresas con perdurabilidad y crecimiento empresarial, cuentan con más de 25 años de antigüedad.

- Tamaño de la empresa

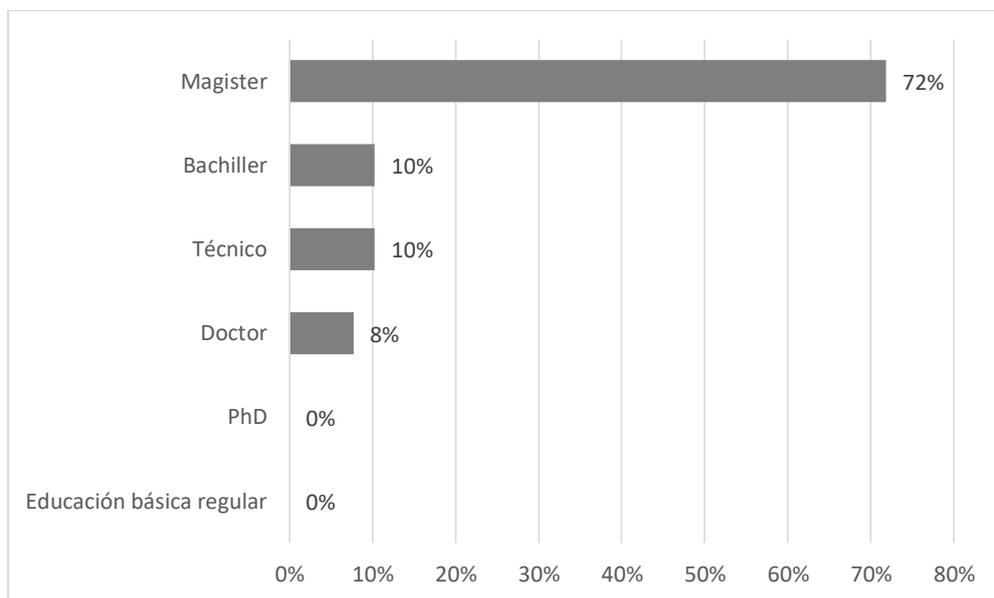
El volumen de venta, basado en las colocaciones asciende a 834 millones de soles, aproximadamente.

GRANDES EMPRESAS	1,128,784.34
MEDIANA EMPRESA	47,953,421.83
PEQUEÑA EMPRESA	390,770,329.50
MICROEMPRESA	146,180,843.50
CONSUMO NO REVOLVENTE	238,362,727.90
HIPOTECARIO	9,873,660.91
<b>Total general</b>	<b>834,269,767.97</b>



*Tamaño de la empresa – volumen de colocaciones*

- Grado académico



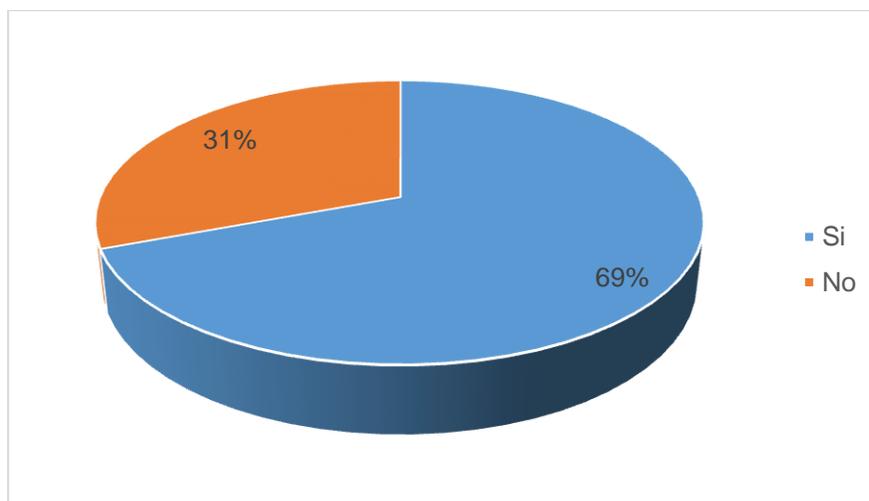
*Figura 10. Grado académico*

En la figura 10, se observa que, el 72% de los colaboradores encuestados, cuenta con grado de Magíster, el 10% tienen el grado de bachiller, el 10% cuentan con un grado de técnico y el 8% tiene nivel de Doctor.

- Años en el sector de banca y finanzas

En agosto de 1995, inicia sus actividades en la colocación de crédito y la captación de ahorros; es decir, a la actualidad (febrero del 2019), la empresa cuenta con 23 años y cinco meses, dentro del sector banca y finanzas.

- Estructura de la propiedad



*Figura 11. Estructura de la propiedad*

En la figura 11, se visualiza que, el 69% de los entrevistados, indicaron que reciben parte de las utilidades, un 31% indicó que no reciben utilidades.

- Gestión del conocimiento

Los entrevistados, refirieron que CMAC Tacna invierte en I+D+i, pero esta inversión se ejecuta de manera independiente por área o gerencia; por ejemplo, la entidad ha invertido en la mejora del acceso a internet, haciendo más rápida el sistema y beneficiando la capacidad de respuesta hacia el cliente; los analistas de crédito pueden evaluar a sus prospectos a partir de una App Móvil en tiempo real.

Entre los proyectos tecnológicos que viene desarrollando CMAC Tacna en la región, destaca la plataforma digital que maneja la empresa y los softwares propios para el manejo de información.

Por otro lado, la FEPCMAC (2017) entrega información y capacita, a las diferentes CMAC del país. Así mismo, los colaboradores entrevistados dieron a conocer que el presupuesto no es suficiente para realizar una renovación completa de los equipos informáticos de la organización, porque no está dentro de sus prioridades.

#### **4.2.2. Resultados de los factores externos del crecimiento empresarial**

- Competidores

En la ciudad de Tacna, existen cuatro competidores directos: CMAC AREQUIPA (cinco sedes), CMAC CUSCO S A (tres sedes), CMAC HUANCAYO (tres sedes), CMAC PIURA (dos sedes).

Así mismo, las entidades financieras de la región son seis: Crediscotia financiera (tres sedes), Compartamos Financiera (dos sedes), Financiera Confianza (seis sedes), Financiera Efectiva (una sede), Financiera UNO (una sede), Financiera Credinka (tres sedes).

El impacto que la competencia ejerce sobre CMAC Tacna, dependerá de la cantidad y posicionamiento que tienen estas entidades, en la Región de Tacna. Si Tacna no fuera atractivo para aperturar una

oficina descentralizada o una nueva financiera, entonces el factor competencia no sería poco influyente en el modelo de crecimiento empresarial, tanto de manera positiva como negativa.

- Clientes

Durante el periodo anterior se atendió a 56,395 personas, con respecto a las colocaciones; con respecto a las captaciones, se atendieron a 818,529 personas. La entidad ganó un total de 919 nuevos clientes y perdió (o desertaron) un total de 282 clientes.

La cantidad de clientes ejerce poder en la empresa, pero esto dependerá del tipo de cliente; pues, muchos clientes podrían equivaler en créditos, lo mismo que pocos clientes, es decir, la entidad debe concentrar sus acciones en los clientes que generen mayor ganancia y, por consiguiente, permita crecer a la empresa.

- Proveedores

La entidad brinda 15 tipos de colocaciones y 7 tipos de captaciones. A medida que el producto beneficie o satisfaga a un mayor número de clientes, la empresa se verá obligada a incrementar su capacidad productiva y a la vez, crecer.

En otro sentido, tener distintos productos en la empresa da opción a diversificar sus inversiones o dirigir sus productos de la manera más

conveniente; de manera contraria, si los productos que se manejan son pocos y no tienen un aspecto diferencial, el crecimiento de la empresa se verá frenado.

- Demanda

Durante el periodo 2018, no se ha invertido en algún tipo de investigación de mercados, se está trabajando con la información del perfil del cliente del periodo 2017. Así mismo, la entidad compra bases de datos para el ofrecimiento de sus créditos; sin embargo, los montos pagados para ello es información restringida. El conocimiento de las tendencias de los clientes, es fundamental para la preparación de estrategias, que enrumben a la empresa hacia su crecimiento. Si la empresa no se mueve en paralelo con la demanda, corre riesgo de sufrir pérdidas, dificultando el crecimiento empresarial.

- Mejoras tecnológicas

Con respecto a los especialistas contratados por CMAC Tacna, son 393 colaboradores en la ciudad de Tacna. Dicho sea de paso, varios de los colaboradores son nuevos en la entidad, hecho que se repite cuando se dan los cambios de gobierno.

Por un lado, el ingreso de nuevo personal puede revitalizar a la empresa o inyectar a la empresa de nuevas ideas, que ayuden a su crecimiento; sin embargo, cuando éste personal no es idóneo para el

puesto, lo que sucederá es una disminución de la productividad y un estancamiento; así mismo, la capacitación o inducción del personal nuevo, representa un costo para la empresa, que debe ser evaluado en términos de costo / beneficio.

- Accesibilidad a créditos privados

La CMAC Tacna cuenta con un crédito de S/. 415'837,200 aproximadamente. Sin embargo, la SBS recomienda que realizar un préstamo no es conveniente. Por otro lado, la entidad debe apalancarse a través de las captaciones de los ahorristas; es decir, obtener capital de manera constante para hacer frente a las situaciones adversas u oportunidades que aparezcan en el mercado.

No está demás decir que, cuando una empresa es apalancada por capitales externos; las ganancias de la empresa se verán reducidas para sí misma y los más beneficiados serán los terceros.

- Apoyo gubernamental

CMAC Tacna, a través de sus gerencias se ha reunido con diferentes organismos reguladores y no reguladores del Estado; entre los organismos reguladores, resalta la SBS, el BCRP, Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

Entre los organismos no reguladores que se tuvo alguna o varias reuniones, están la Dirección Regional del Trabajo y Promoción del Empleo, Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, el Centro Operaciones de Emergencia Regional, Defensa Civil, entre otros.

#### **4.2.3. Calificación de los factores del crecimiento empresarial**

Luego de realizar la descripción de cada uno de los factores, los colaboradores han calificado cada uno de los factores, tal como se muestra en la figura 12.

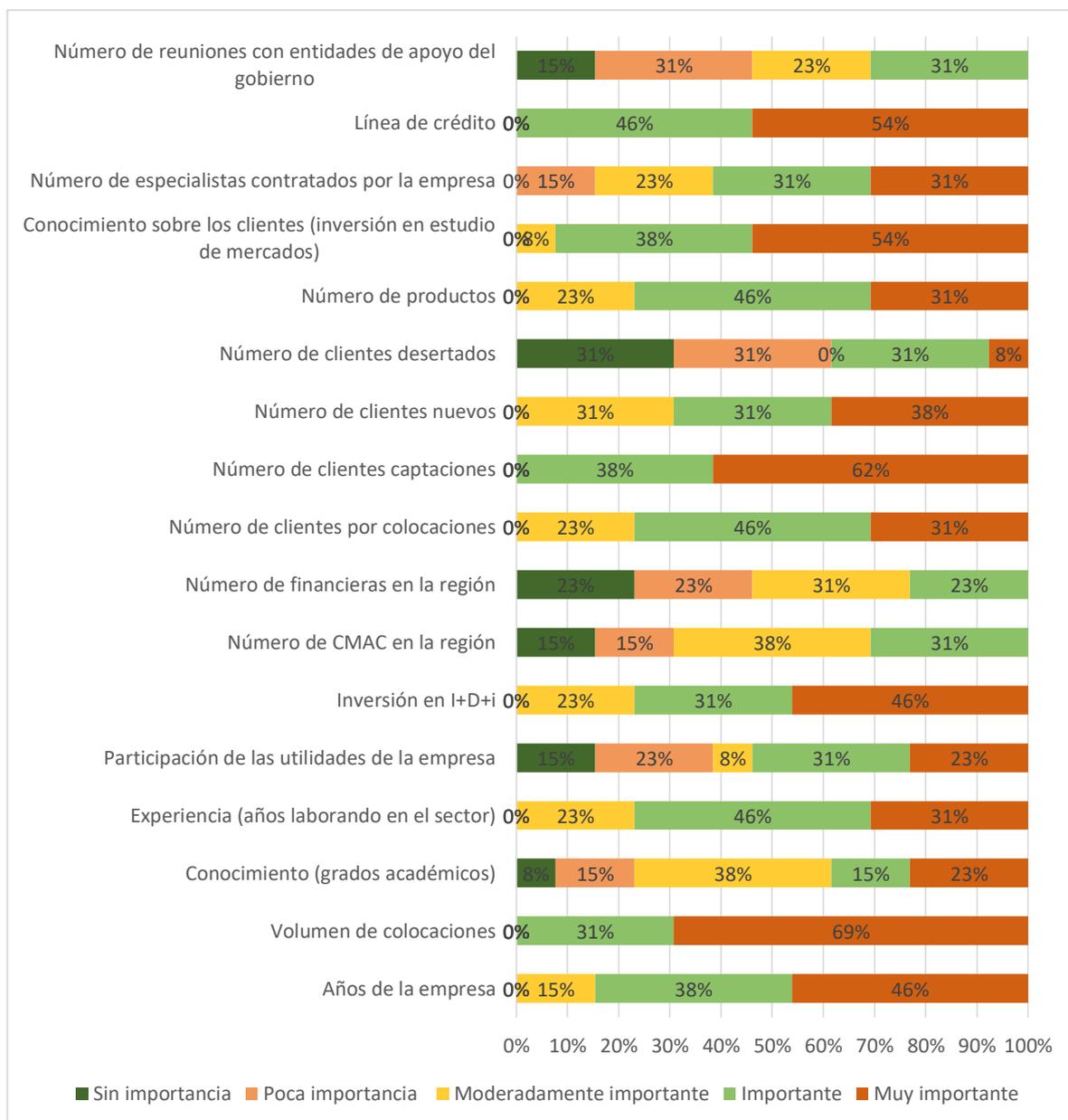


Figura 12. Importancia de los factores del crecimiento empresarial

Entre los 17 factores evaluados, el 69% de los colaboradores afirma que el volumen de facturación es muy importante para el crecimiento de la empresa; en segundo lugar, un 62% de los colaboradores considera el número de clientes (personas naturales); en tercer lugar, considerado como muy importante por el 54% de colaboradores se encuentran dos factores: Línea de crédito y Conocimiento sobre los

clientes (inversión en estudio de mercados). Por otro lado, el factor menos valorado es el número de clientes que migran hacia otra entidad financiera, donde el 31% lo considera sin importancia.

#### 4.2.4. Prueba de hipótesis

##### 4.2.4.1. Primera hipótesis

La primera hipótesis es: El comportamiento del crecimiento empresarial de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna S.A. es estable.

Para poder realizar la comprobación de esta hipótesis se han considerado el principal factor, interno y externo obtenido en los resultados, para realizar la medición. Siendo el factor interno más relevante: Volumen de facturación; el factor externo más relevante: Número de clientes (personas naturales).

Para comprobar la primera hipótesis, se realizará una proyección hacia el primer trimestre de ambos factores; se debe determinar el modelo que mejor se ajusta a la distribución de los datos. En la tabla 9, se presentan los datos utilizados.

*Tabla 9. Volumen de facturación y Número de clientes (personas naturales).*

Fecha	Volumen de facturación (miles de S/.)	Número de clientes (personas naturales)
Ene-17	679.981	11.534
Feb-17	688.275	11.884
Mar-17	697.437	12.417
Abr-17	701.315	12.726
May-17	704.634	13.171

Jun-17	711.352	13.605
Jul-17	715.134	13.747
Ago-17	722.403	14.162
Set-17	738.010	14.708
Oct-17	751.961	15.226
Nov-17	757.743	15.513
Dic-17	771.010	15.832
Ene-18	775.071	16.143
Feb-18	783.107	16.632
Mar-18	791.301	17.078
Abr-18	799.343	17.440
May-18	808.768	17.746
Jun-18	813.720	18.017
Jul-18	818.505	18.145
Ago-18	822.510	18.404
Set-18	829.383	18.792
Oct-18	830.663	19.022
Nov-18	835.837	21.181
Dic-18	852.761	22.020

Nota: obtenido de (SBS, 2019)

En la tabla 9, se aprecian los resultados obtenidos durante 24 meses, correspondientes a los periodos 2017 y 2018. Dichos resultados serán utilizados para realiza las curvas de regresión y realizar un pronóstico.

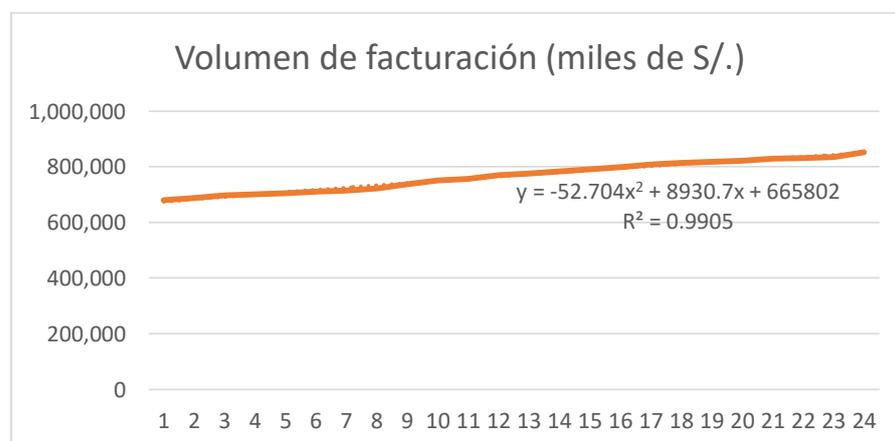


Figura 13. Curva de regresión del factor Volumen de facturación

En la figura 13 se observa que los datos tienen una tendencia positiva; así mismo la desviación estándar de los datos es equivalente a 54140, aproximadamente, lo cual indica que los datos no se encuentran dispersos con respecto a la media. De acuerdo con la distribución de los datos, se realizó una curva de regresión bajo un modelo polinómico, con un coeficiente de determinación equivalente a 0.9905.

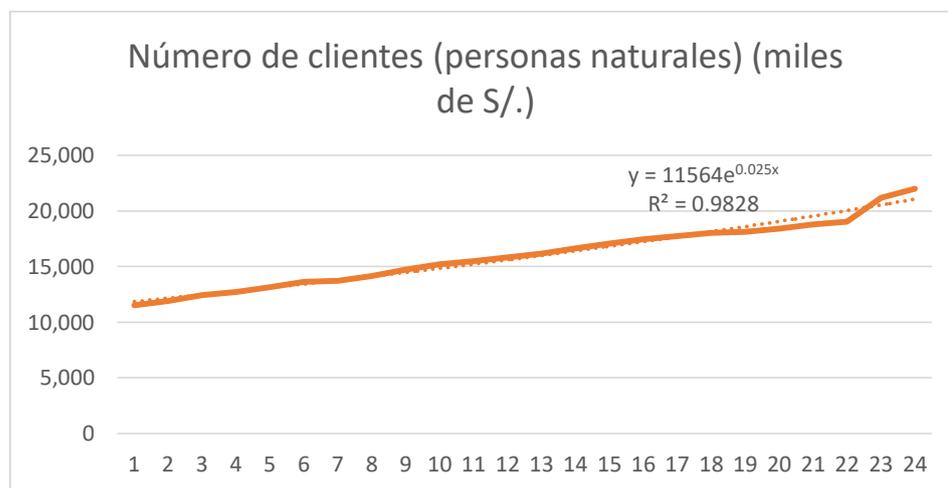


Figura 14. Curva de regresión del factor Número de clientes

En la figura 14 se observa que los datos tienen una tendencia positiva; así mismo la desviación estándar de los datos es equivalente a 2846, aproximadamente, lo cual indica que los datos no se encuentran dispersos con respecto a la media. De acuerdo con la distribución de los datos, se realizó una curva de regresión bajo un modelo exponencial, con un coeficiente de determinación equivalente a 0.9828.

Una vez que se han obtenido los modelos se procede a realizar las proyecciones para cada factor, durante el primer trimestre del periodo 2019, como se muestra en la tabla 10.

*Tabla 10. Proyección de los factores Volumen de facturación y Número de clientes*

Fecha	Volumen de facturación (miles de S/.)	Número de clientes (personas naturales) (miles de S/.)
Ene-19	856130	21604
Feb-19	862372	22151
Mar-19	868510	22712

Nota: los datos han sido obtenidos al aplicar las ecuaciones del modelo de regresión.

Para probar si existe estabilidad en el crecimiento empresarial de la CMAC Tacna, se comparará la variación promedio de cada factor y la variación promedio del pronóstico hallado. En la tabla 11, se presenta la variación de los 24 datos utilizados; en la tabla 12 se presenta la variación del pronóstico hallado.

*Tabla 11. Variación de los factores Volumen de facturación y Número de clientes*

Volumen de facturación (miles de S/.)	Número de clientes (personas naturales)
1,22%	3,03%
1,33%	4,49%
0,56%	2,49%
0,47%	3,50%
0,95%	3,30%
0,53%	1,04%
1,02%	3,02%
2,16%	3,86%
1,89%	3,52%
0,77%	1,88%
1,75%	2,06%
0,53%	1,96%
1,04%	3,03%
1,05%	2,68%
1,02%	2,12%
1,18%	1,75%
0,61%	1,53%
0,59%	0,71%
0,49%	1,43%
0,84%	2,11%
0,15%	1,22%
0,62%	11,35%
2,02%	3,96%
0,39%	-1,89%
0,73%	2,53%
0,71%	2,53%

El promedio de las variaciones del factor volumen de facturación es de 0,95%; las variaciones del factor número de clientes es de 2,66%.

*Tabla 12. Variación de los pronósticos de los factores*

Volumen de facturación (miles de S/.)	Número de clientes (personas naturales)
0,4%	-1,9%
0,7%	2,5%
0,7%	2,5%

Según los resultados de la tabla 12, se observa que el promedio de la variación del pronóstico del factor volumen de facturación es de 0,6% y el promedio de la variación del pronóstico del factor número de clientes es de 1,1%.

Al comparar los promedios de principales factores de la perdurabilidad y el pronóstico de dichos factores se observa que: el promedio del pronóstico del factor volumen de facturación es menor al promedio de la variación del factor volumen (0,6% < 0,95%), el promedio del pronóstico del factor número de clientes es menor al promedio de la variación del factor número de clientes (1,1% < 2,66%). Por lo tanto, se comprueba la hipótesis planteada: El comportamiento del crecimiento empresarial de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna S.A. es estable.

#### **4.2.4.2. Segunda hipótesis**

La segunda hipótesis: Los factores que determinan el crecimiento empresarial de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna S.A. son: la gestión integral; la eficiencia en procesos; la gestión financiera; el conocimiento del entorno y del mercado; y la diferenciación. Para ello se hallará el coeficiente de determinación ( $r^2$ ) de Pearson; entre los factores internos y externos, con el crecimiento empresarial.

Así mismo, para poder desarrollar el estadístico ( $r^2$ ) de Pearson, es necesario realizar la prueba de normalidad. En el caso que no pase la prueba de normalidad, se debe utilizar un estadístico equivalente no paramétrico, ( $r^2$ ) de Spearman.

- Resultados de los factores internos

Tabla 13. Prueba de normalidad – factores internos y crecimiento empresarial

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Edad y tamaño de la empresa	,275	39	,000	,791	39	,000
Motivación	,194	39	,001	,888	39	,001
Estructura de la propiedad	,242	39	,000	,863	39	,000
Gestión del conocimiento	,290	39	,000	,771	39	,000
Crecimiento empresarial	,141	39	,048	,913	39	,005

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Nota: Debido que la muestra es equivalente a 39 (menor a 50), la prueba adecuada de normalidad es Shapiro-Wilk.

En la tabla 13, se observa que ninguno de los valores pasa la significancia asintótica de 0.05. Por lo tanto, el estadístico adecuado es el Coeficiente de Correlación de Spearman.

Tabla 14. Coeficiente de correlación de Spearman

		Correlaciones					
		Edad y tamaño de la empresa	Motivación	Estructura de la propiedad	Gestión del conocimiento	Crecimiento empresarial	
Rho de Spearman	Edad y tamaño de la empresa	Coeficiente de correlación	1,000	,885	,912	,977	,943
		Sig. (bilateral)	.	,000	,000	,000	,000
		N	39	39	39	39	39
	Motivación	Coeficiente de correlación	,885	1,000	,923	,903	,966
		Sig. (bilateral)	,000	.	,000	,000	,000
		N	39	39	39	39	39
	Estructura de la propiedad	Coeficiente de correlación	,912	,923	1,000	,889	,975
		Sig. (bilateral)	,000	,000	.	,000	,000
		N	39	39	39	39	39
	Gestión del conocimiento	Coeficiente de correlación	,977	,903	,889	1,000	,932
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	.	,000
		N	39	39	39	39	39
	Crecimiento empresarial	Coeficiente de correlación	,943	,966	,975	,932	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	.
		N	39	39	39	39	39

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 14, se muestra el Coeficiente de Correlación de Spearman, en el cual se correlacionan los factores internos y el crecimiento empresarial, estas correlaciones se deben elevar al cuadrado para poder obtener el coeficiente de determinación de Spearman. Cabe resaltar que todas las correlaciones encontradas son significativas, incluso al considerar un margen de error de 0.01

En la tabla 15, se muestran las correlaciones y el nivel de influencia de los factores internos del crecimiento empresarial.

Tabla 15. Coeficiente de correlación y determinación de Spearman – Factores internos

N°	Factores internos	Coefficiente de correlación de Spearman	Interpretación del coeficiente de correlación	Coefficiente de determinación	Interpretación del coeficiente de determinación
1	Edad y tamaño de la empresa	,943**	Muy alta correlación	0.8898	El 88.98% de la variación del crecimiento empresarial es atribuido a la edad y tamaño de la empresa.
2	Motivación	,966**	Muy alta correlación	0.9339	El 93.39% de la variación del crecimiento empresarial es atribuido a la motivación de los gerentes y funcionarios.
3	Estructura de la propiedad	,975**	Muy alta correlación	0.9504	El 95.04% de la variación del crecimiento empresarial es atribuido a la estructura de la propiedad.
4	Gestión del conocimiento	,932**	Muy alta correlación	0.8678	El 86.78% de la variación del crecimiento empresarial es atribuido a la gestión del conocimiento.

Como se muestra en la tabla 15, con un nivel de significancia de 0.05, los factores internos: de edad y tamaño de la empresa, motivación, estructura de la propiedad, gestión del conocimiento influyen del crecimiento empresarial de la red de CMAC Tacna. El coeficiente de correlación promedio de los factores internos es de 0.9540 y el coeficiente de determinación promedio es de 0.9102.

- Resultados de los factores externos

Tabla 16. Prueba de normalidad – factores externos

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Competidores	,226	39	,000	,844	39	,000
Clientes	,160	39	,014	,890	39	,001
Proveedores	,249	39	,000	,785	39	,000
Demanda	,264	39	,000	,820	39	,000
Mejoras tecnológicas	,234	39	,000	,809	39	,000
Accesibilidad a créditos privados	,337	39	,000	,732	39	,000
Apoyo gubernamental	,195	13	,188	,874	13	,059

Debido que la muestra es equivalente a 39, la prueba adecuada de normalidad es Shapiro-Wilk. En la tabla 16, se observa que únicamente la dimensión Apoyo Gubernamental pasan la significancia asintótica de 0.05. Por lo tanto, el estadístico adecuado es el Coeficiente de Correlación de Spearman.

Tabla 17. Coeficiente de correlación de Spearman - factores externos

Factores externos		Perdurabilidad empresarial
Competidores	Coeficiente de correlación	,956
	Sig. (bilateral)	,000
Clientes	Coeficiente de correlación	,992
	Sig. (bilateral)	,000
Proveedores	Coeficiente de correlación	,945
	Sig. (bilateral)	,000
Demanda	Coeficiente de correlación	,959
	Sig. (bilateral)	,000
Mejoras tecnológicas	Coeficiente de correlación	,932
	Sig. (bilateral)	,000
Accesibilidad a créditos privados	Coeficiente de correlación	,891
	Sig. (bilateral)	,000
Apoyo gubernamental	Coeficiente de correlación	,966
	Sig. (bilateral)	,000

En la tabla 17, se muestra el Coeficiente de Correlación de Spearman, en el cual se correlacionan los factores externos y el crecimiento empresarial, estas correlaciones se deben elevar al cuadrado para poder obtener el coeficiente de determinación de Spearman.

Cabe resaltar que todas las correlaciones encontradas son significativas, incluso al considerar un margen de error de 0.01

En la tabla 18, se muestran las correlaciones y el nivel de influencia de los factores externos en el crecimiento empresarial.

Tabla 18. Coeficiente de correlación y determinación de Spearman – Factores externos

N°	Factores externos	Coeficiente de correlación de Spearman	Interpretación del coeficiente de correlación	Coeficiente de determinación	Interpretación del coeficiente de determinación
1	Competidores	0,956	Muy alta correlación	0,9139	El 91.39% de la variación del crecimiento empresarial es atribuido a los competidores.
2	Clientes	0,992	Muy alta correlación	0,9841	El 98.41% de la variación del crecimiento empresarial es atribuido a los clientes.
3	Proveedores	0,945	Muy alta correlación	0,8930	El 89.30% de la variación del crecimiento empresarial es atribuido a los proveedores.
4	Demanda	0,959	Muy alta correlación	0,9197	El 91.97% de la variación del crecimiento empresarial es atribuido a la demanda.
5	Mejoras tecnológicas	0,932	Muy alta correlación	0,8686	El 86.86% de la variación del crecimiento empresarial es atribuido a las mejoras tecnológicas.
6	Accesibilidad a créditos privados	0,891	Muy alta correlación	0,7939	El 79.39% de la variación del crecimiento empresarial es atribuido a la accesibilidad a créditos privados.
7	Apoyo gubernamental	0,966	Muy alta correlación	0,9332	El 93.32% de la variación del crecimiento empresarial es atribuido al apoyo gubernamental.

Como se muestra en la tabla 18, con un nivel de significancia de 0.05 los factores externos: competidores, clientes, demanda, mejoras tecnológicas, accesibilidad al crédito u apoyo gubernamental influyen en el crecimiento empresarial de la red de CMAC Tacna.

El coeficiente de correlación promedio de los factores externos es de 0.9487 y el coeficiente de determinación promedio es de 0.9000.

Luego de comprobar la influencia de los factores internos y externos en el crecimiento, se puede afirmar que los factores que determinan el crecimiento empresarial de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna S.A. son: edad y tamaño de la empresa, motivación, estructura de la propiedad, gestión del conocimiento, competidores, clientes, demanda, mejoras tecnológicas, accesibilidad al crédito, apoyo gubernamental. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis establecida al iniciar la investigación.

#### 4.2.4.3. Hipótesis general

Para poder comprobar la hipótesis general es necesario comparar los coeficientes de correlación o determinación de ambos factores, como se muestra en la tabla 19.

*Tabla 19. Coeficientes de correlación o determinación de ambos factores*

	Factores Internos	Factores Externos
Coeficiente de correlación de Spearman	0.954	0.948
Coeficiente de determinación	0.910	0.900

Como se observa en la tabla 19, los factores internos tienen mayor influencia del crecimiento empresarial, que los factores externos. Comprobándose la hipótesis planteada: Los factores que determinan el crecimiento empresarial de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna S.A. que se desempeña en el sector Microfinanciero, son los factores internos sobre los factores externos.

Sin embargo, existe una pequeña diferencia entre la influencia de los factores internos y externos, equivalente a 1 punto porcentual.

#### **4.3. Análisis de las pruebas de hipótesis**

Con respecto a la hipótesis general, a través de los modelos de regresión polinómicos y exponenciales, con un  $R^2$  de 0.9905 para el factor Volumen de facturación y un  $R^2$  de 0.9828 para el factor Número de clientes, se realizó la proyección de ambos factores para el primer trimestre del periodo 2019.

Luego se compararon los promedios de las variaciones de los 24 datos históricos de cada factor con los promedios de las variaciones de los factores proyectados, donde el promedio del pronóstico del factor volumen de facturación es menor al promedio de la variación del factor volumen ( $0,6\% < 0,95\%$ ), el promedio del pronóstico del factor número de clientes es menor al promedio de la variación del factor número de clientes ( $1,1\% < 2,66\%$ ); de esta manera se obtuvo como resultado que el comportamiento del crecimiento empresarial de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna S.A. es estable.

Es preciso indicar que el modelo explicativo de crecimiento empresarial de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna S.A. estaría compuesto de la siguiente manera:

Crecimiento empresarial = 0.082 (edad y tamaño de la empresa) + 0.14 (motivación) + 0.105 (estructura de la propiedad) + 2.98 - 14 (gestión del conocimiento) + 0.132 (competidores) + 0.238 (clientes) + 0.61 (proveedores) + 0.103 (demanda) + 0.054 (mejoras tecnológicas) + 0.047 (accesibilidad al crédito) + 0.077 (apoyo gubernamental).

Con respecto a la primera hipótesis específica, a través de la prueba estadística Rho de Spearman, con un margen de error de 0.05, un se probó que: los factores internos y externos estudiados influyen en la perdurabilidad de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna S.A.

La correlación promedio de los factores internos es muy alta, con un R equivalente a 0.9540; el  $R^2$  es equivalente a 0.9102, lo cual significa que el 91.02% de la variación del crecimiento empresarial es explicada por los factores internos. La correlación promedio de los factores externos es muy alta, con un R equivalente a 0.9487; el  $R^2$  es equivalente a 0.9001, lo cual significa que el 90.01% de la variación del crecimiento empresarial es explicada por los factores externos.

Con respecto a la segunda hipótesis específica, al realizar una comparación entre la influencia de los factores internos y externos, a través del coeficiente de correlación y determinación, se comprobó la hipótesis general: Los factores que determinan del crecimiento empresarial de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna S.A. que se desempeña en el sector Microfinanciero, son los factores internos con un  $R^2$  equivalente a 0.9102, sobre los factores externos con un  $R^2$  equivalente a 0.9001. Con una diferencia de 1 punto porcentual.

## CONCLUSIONES

### Primera

Factores determinantes del crecimiento empresarial de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna S.A. para el diseño de un modelo explicativo son: Cuatro factores internos (Edad y tamaño de la empresa, Motivación, Estructura de la propiedad, Gestión del conocimiento) y siete factores externos (Competidores, Clientes, Proveedores, Demanda, Mejoras tecnológicas, Accesibilidad a créditos privados, Apoyo gubernamental).

### Segunda

El comportamiento del crecimiento empresarial de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna S.A. durante el año es explicado en un 91.02% por los factores internos y es explicada en un 90.01% por los factores externos.

### Tercera

Los factores determinantes del crecimiento empresarial de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna S.A. fueron: la estructura de la propiedad con un 95.04% de influencia, como factor interno; los clientes con un 98.41%, como factor externo.

## RECOMENDACIONES

### Primera

Con respecto a los factores que determinan la estabilidad del crecimiento empresarial de la CMAC TACNA, recomienda que se evalúen los demás factores, porque a pesar de que no son los principales factores internos o externos, también son relevantes para la evaluación de la estabilidad de la empresa. Así mismo, la inversión en conocimiento a través de la e I+D+i y los estudios de mercado, es vital para tomar decisiones pertinentes y poder evaluar la sostenibilidad de la empresa.

### Segunda

Se han evaluado los factores internos y externos del crecimiento empresarial, así como parte de la evolución de las colocaciones y el número de clientes atendidos; sin embargo, es preciso que tanto los gerentes como funcionarios, sean conscientes de la situación financiera de la CMAC Tacna, esto con la finalidad de generar estrategias que permitan a la entidad crecer.

### Tercera

Los factores internos son los que más influyen el crecimiento empresarial; sin embargo, la diferencia con los factores externos es mínima, por ello se recomienda que CMAC Tacna potencie los factores internos, pues la empresa si tiene control sobre estos factores. Así mismo, los conocimientos sobre los

factores externos deben aprovecharse para darle uso a las oportunidades y estar preparados para enfrentar cualquier amenaza.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, A., & Puerto, D. P. (2012). CRECIMIENTO EMPRESARIAL BASADO EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 0(32). Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3977>
- Blázquez, F., Dorta, J. A., & Verona, M. C. (2006). *Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas*. 16, 43-56.
- Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna. (2017). Caja Municipal de Tacna - Agencia Tacna. Recuperado 11 de abril de 2018, de <http://www.cmactacna.com.pe/Agencias/Tacna>
- Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna. (2019). Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna. Recuperado 14 de febrero de 2019, de <http://www.cmactacna.com.pe/>
- Catacora, L. C. (2017). *FACTORES QUE MOTIVAN EL FRACASO EN LOS EMPRENDIMIENTOS DE RECIENTE CREACIÓN EN LA ACTIVIDAD COMERCIAL, TACNA, 2017*. Universidad Privada de Tacna.
- CMAC Tacna. (2017). *Estructura remunerativa 2017*. Recuperado de [http://www.cmactacna.com.pe/documentos/transparencia/Estructura\\_Remunerativa\\_2018.pdf](http://www.cmactacna.com.pe/documentos/transparencia/Estructura_Remunerativa_2018.pdf)
- Collins, J. C. (2006). *Empresas que perduran principios exitosos de compañías triunfadoras*. Grupo Editorial Norma.

- Condori, C. S., & Ticona, C. (2017). *Propuesta de Mejora de la Calidad de Servicio de la Distribuidora Claro, Agencia San Martín - Tacna*, 2016. Recuperado de <http://repositorio.neumann.edu.pe/handle/NEUMANN/65>
- Conexión ESAN. (2015, septiembre 28). Gestión del conocimiento. ¿Por qué es importante? *Conexión ESAN*. Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/09/gestion-conocimiento-por-que-importante/>
- Delfín, F., & Acosta, M. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Pensamiento & Gestión*, 40, 187.
- Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. (2019). *Caja Municipal de Ahorro y Crédito (CMAC Tacna)*. Tacna.
- FEPCMAC. (2017). Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito – FEPCMAC. Recuperado 12 de abril de 2018, de <http://www.fpcmac.org.pe/>
- García, J. (2004). *La Ley del Efecto Proporcional: una aplicación al estudio del crecimiento empresarial asturiano (1993-1999)*. Presentado en X Congreso Contabilidad N°24, Portugal.
- García, J. V., & Romero, M. E. (2010). Efectos de la inversión en I+D sobre el crecimiento empresarial. *Journal of Globalization, Competitiveness & Governability / Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad / Revista de Globalização, Competitividade e Governabilidade*, 4(2), 16-27.
- Gestión. (2018a, junio 6). Portabilidad numérica: Movistar y Claro pierden la guerra postpago, pero recuperan el segmento prepago. *Gestión*.

Recuperado de <https://gestion.pe/economia/portabilidad-numerica-movistar-claro-pierden-guerra-postpago-recuperan-segmento-prepago-235355>

Gestión, R. (2018b, abril 9). Portabilidad móvil alcanzó nuevo récord histórico: ¿qué operadores son los preferidos? *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/portabilidad-movil-alcanzo-nuevo-record-historico-operadores-son-preferidos-231051>

Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera* (12.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Educación.

Gobierno del Perú. (2018). Gobierno del Perú. Recuperado 26 de octubre de 2018, de <https://www.gob.pe/>

González, J. (2012). Análisis de la economía peruana. Recuperado 5 de noviembre de 2018, de YouTube website: [https://www.youtube.com/watch?v=LSnau2kcySY&ab\\_channel=IVProgramaExcelenciaGerencialPremioAmartyaSen](https://www.youtube.com/watch?v=LSnau2kcySY&ab_channel=IVProgramaExcelenciaGerencialPremioAmartyaSen)

Huanso, J. C. (2018). *“Factores de éxito y su relación con el crecimiento empresarial, primera y segunda cuadra del Mercado Pocitos, SMP, 2018”*. Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/19395>

Jensen, M. C. (2003). *A Theory of the Firm: Governance, Residual Claims, and Organizational Forms*. Harvard University Press.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing* (Vol. 13). México: PEARSON-PRENTICE HALL.

Mankiw, N. G. (2012). *Principios de economía*. Cengage Learning Editores.

- Mateos, A., Marín, M. del M., Marí, S., & Seguí, E. (2011). Los modelos de predicción del fracaso empresarial y su aplicabilidad en cooperativas agrarias. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (70), 179-208.
- Ministerio de la Producción. (2016). *Emprendedor Peruano: Oportunidad para el crecimiento empresarial*. Recuperado de <http://www.emprendedorperuano.pe/assets/libroamarillofinalv05-04-2016.pdf>
- Morrison, A., Breen, J., & Ali, S. (2003). Small Business Growth: Intention, Ability, and Opportunity. *Journal of Small Business Management*, 41(4), 417-425. <https://doi.org/10.1111/1540-627X.00092>
- Oliveira, B., & Fortunato, A. (2006). Testing Gibrat's law: empirical evidence from a panel of Portuguese manufacturing 27 firms. *International Journal of Economics of Business*, 13(Núm. 1), 65-81.
- OSIPTEL. (2018a). *Boletín N° 21* (Boletín N.º 21). Lima.
- OSIPTEL. (2018b). *Reporte de portabilidad numérica*: Lima.
- OSIPTEL. (2018c). *Reporte Estadístico: Junio 2018*. Lima.
- Penrose, E. T. (1962). *Teoría del crecimiento de la empresa*. Aguilar.
- Pinto, A., & Vargas, D. L. (2017). *Análisis de la Cultura Empresarial de los Micro y Pequeños Empresarios del Sector Comercio y su influencia en el crecimiento de sus empresas*. Arequipa, 2016. Recuperado de <http://tesis.ucsm.edu.pe:80/repositorio/handle/UCSM/6039>
- Porter, Michael E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review, América Latina*.

- Quispe, N. R. (2016). *Factores explicativos de la perdurabilidad de las empresas agroindustriales vitivinícolas de la provincia de Tacna*. Recuperado de <http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/1879>
- Ruiz, J., Rodríguez, I., Baluja, W., Díaz, R., & Domínguez, A. (2013). Particularidades en la mejora del proceso de gestión de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. *Ingeniería Industrial*, XXXIV(1), 26-39.
- Santana, F. B., Velázquez, J. A. D., & Martel, M. C. V. (2006). Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial. *Cuadernos de Administración*, 19(31), 165-195.
- SBS. (2018). Sistema Financiero. Recuperado 27 de noviembre de 2018, de <http://www.sbs.gob.pe/estadisticas/sistema-financiero>
- SBS. (2019). Sistema Financiero. Recuperado 2 de febrero de 2019, de <http://www.sbs.gob.pe/estadisticas/sistema-financiero>
- Villajuana, C. (2009). *Los 7 tejidos estratégicos: un plan sin indicadores es como un cuerpo sin alma*. Asociación Civil Universidad de Ciencias y Humanidades, Fondo Ed.

## ANEXOS

### Anexo 1. Instrumento

DIMENSIONES	INDICADORES	N°	ITEMS	RESPUESTAS					
Factores internos	Edad y tamaño de la empresa	1	¿Cuántos años tiene la empresa?	_____ años					
		2	¿Cuál es el volumen de colocaciones de la CMAC TACNA en su región?	S/. _____ en millones					
	Motivación	3	¿Cuál es su grado académico actual?	Educación básica	Técnico	Bachiller	Magister	Doctor	PhD
		4	¿Cuántos años viene laborando en el sector banca y finanzas?	_____ años					
	Estructura de la propiedad	5	¿Usted participa de las utilidades de la CMAC TACNA?	Si	No				
		6	¿Cuál es su porcentaje de participación sobre las utilidades?	%					
	Gestión del conocimiento	7	¿Cuánto invierte CMAC TACNA en I+D+I en su región?	S/.					
		8	¿Cuántos proyectos tecnológicos viene aplicando la CMAC TACNA en su Región?						
Factores externos	Competidores	9	¿Cuál es el número de CAJAS MUNICIPALES con la que compiten en su Región?						
		10	¿Cuál es el número de entidades financieras con las que compete en su Región?						
	Clientes	11	¿Cuál es el número de clientes que atendió su Agencia el mes pasado para colocaciones?						
		12	¿Cuál es el número de clientes que atendió su Agencia el mes pasado para captaciones?						
		13	¿Cuál es el número de clientes nuevos que ganó su Agencia el mes pasado?						
		14	¿Cuál es el número de clientes desertaron y/o perdió su Agencia el mes pasado?						
	Proveedores	15	¿Cuál es el número de productos que coloca ó capta su Agencia? (Ver Anexo 1)						
	Demanda	16	¿Cuánto ha invertido en conocer a sus clientes, como un sondeo o investigación de mercados?	S/.					
	Mejoras tecnológicas	17	¿Cuál es el número de especialistas contratados por la CMAC TACNA en su región?						
	Accesibilidad a créditos privados	18	¿Cuál es el monto de la línea de crédito a nivel Agencia y/o Corporativo?	S/.					
	Apoyo gubernamental	19	¿Cuántas reuniones ha tenido, durante el año, con entidades de apoyo del gobierno?						

20 ¿En qué medida considera importante los siguientes enunciados, para el crecimiento empresarial?

	1	2	3	4	5
Años de la empresa					
Volumen de colocaciones					
Conocimiento (grados académicos)					
Experiencia (años laborando en el sector)					
Participación de las utilidades de la empresa					
Inversión en I+D+i					
Número de cajas que compiten en su región					
Número de entidades financieras que compiten en su región					
Número de clientes por colocaciones					
Número de clientes captaciones					
Número de clientes nuevos					
Número de clientes desertaron					
Número de productos					
Conocimiento sobre los clientes (inversión en estudio de mercados)					
Número de especialistas contratados por la empresa					
Línea de crédito					
Número de reuniones con entidades de apoyo del gobierno					

Donde; 1 = Sin importancia, 2 = Poca importancia, 3 = Moderadamente importante, 4 = De poca importancia, 5 = Muy importante

#### ANEXO 1 DEL CUESTIONARIO

Colocaciones			Captaciones	
1	Credipyme	1	1	Ahorro corriente
2	Credi fácil	2	2	Ahorro con órdenes de pago
3	Micro Agropecuario	3	3	Ahorro sueldo
4	Agropecuario	4	4	Ahorro futuro
5	Leasing	5	5	Ahorro CTS
6	Carta fianza	6	6	Depósito a plazo fijo
7	CrediContriye	7	7	Depósito a plazo Plan ahorro
8	Mi Terrenito			
9	CreditoHipotecario - CrediHogar			
10	CreditoHipotecario - Nuevo Crédito Mi Vivienda			
11	CreditoHipotecario - Casa Plus			
12	Garantía DPF			
13	Crédito personal			
14	Prendario			
15	Multioficios			

Nota: instrumento basado en la investigación de (Blázquez et al., 2006)

Anexo 2. Registro Fotográfico



Anexo 3. Estado de Resultados de CMAC Tacna

**Estado de Resultados**  
**Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna S.A.**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2018**  
 (Expresado en Soles)

	MN	ME	TOTAL
<b>INGRESOS POR INTERESES</b>	<b>161,978,069.58</b>	<b>2,266,063.02</b>	<b>164,244,132.60</b>
Disponible	2,653,432.08	690,729.34	3,344,161.42
Fondos Interbancarios	1,764.87	140.83	1,905.70
Inversiones a Valor Razonable con Cambios en Resultados	0.00	0.00	0.00
Inversiones Disponibles para la Venta	430,482.13	0.00	430,482.13
Inversiones a Vencimiento	0.00	45,027.57	45,027.57
Cartera de Créditos Directos	158,892,390.50	1,530,165.28	160,422,555.78
Resultado por Operaciones de Cobertura	0.00	0.00	0.00
Cuentas por Cobrar	0.00	0.00	0.00
Otros Ingresos Financieros	0.00	0.00	0.00
<b>GASTOS POR INTERESES</b>	<b>39,702,811.78</b>	<b>518,668.46</b>	<b>40,221,480.24</b>
Obligaciones con el Público	38,247,099.78	534,702.76	38,781,802.54
Fondos Interbancarios	0.48	0.00	0.48
Depósitos de Empresas del Sistema Financiero y Organismos Financieros Internaci	239,954.82	1,806.42	241,761.24
Adeudos y Obligaciones Financieras	1,108,369.86	-17,840.72	655,082.28
Adeudos y Obligaciones con el Banco Central de Reserva del Perú	0.00	0.00	0.00
Adeudos y Obligaciones del Sistema Financiero del País	1,108,369.86	-17,840.72	1,090,529.14
Adeudos y Obligaciones con Instituciones financieras del Ext. y Organ. Financ. In	0.00	0.00	0.00
Otros Adeudos y Obligaciones del País y del Exterior	0.00	0.00	0.00
Comisiones y Otros cargos por Adeudos y Obligaciones Financieras	0.00	0.00	0.00
Valores Títulos y Obligaciones en Circulación	0.00	0.00	0.00
Cuentas Por Pagar	107,386.84	0.00	107,386.84
Intereses de Cuentas por Pagar	107,386.84	0.00	107,386.84
Resultados por Operaciones de Cobertura	0.00	0.00	0.00
Otros gastos Financieros	0.00	0.00	0.00
<b>MARGEN FINANCIERO BRUTO</b>	<b>122,275,257.80</b>	<b>1,747,394.56</b>	<b>124,022,652.36</b>
Provisiones para Créditos Directos	29,750,997.67	-559,102.07	29,191,895.60
<b>MARGEN FINANCIERO NETO</b>	<b>92,524,260.13</b>	<b>2,306,496.63</b>	<b>94,830,756.76</b>
<b>INGRESOS POR SERVICIOS FINANCIEROS</b>	<b>1,821,846.06</b>	<b>147,215.46</b>	<b>1,969,061.52</b>
Ingresos por Créditos Indirectos	23,007.82	17,036.75	40,044.57
Ingresos por Fideicomisos y Comisiones de Confianza	0.00	0.00	0.00
Ingresos por Emisión de Dinero Electrónico	0.00	0.00	0.00
Ingresos Diversos	1,798,838.24	130,178.71	1,929,016.95
<b>GASTOS POR SERVICIOS FINANCIEROS</b>	<b>6,151,907.47</b>	<b>1,001,568.74</b>	<b>7,153,476.21</b>

Gastos por Créditos Indirectos	0.00	0.00	0.00
Gastos por Fideicomisos y Comisiones de Confianza	14,160.00	0.00	14,160.00
Primas al Fondo de Seguros de Depósito	5,207,123.21	684,699.42	5,891,822.63
Gastos Diversos	930,624.26	316,869.32	1,247,493.58
<b>MARGEN FINANCIERO NETO DE INGRESOS Y GASTOS POR SERVICIOS FIN/</b>	<b>88,194,198.72</b>	<b>1,452,143.35</b>	<b>89,646,342.07</b>
<b>RESULTADO POR OPERACIONES FINANCIERAS (ROF)</b>	<b>701,777.57</b>	<b>63,505.18</b>	<b>765,282.75</b>
Inversiones a Valor Razonable con Cambios en Resultados	0.00	0.00	0.00
Inversiones a Valor Razonable con cambios en Resultados	0.00	0.00	0.00
Inversiones en Commodities	0.00	0.00	0.00
Inversiones Disponibles para la Venta	0.00	0.00	0.00
Derivados de Negociación	0.00	0.00	0.00
Resultado por Operaciones de Cobertura	0.00	0.00	0.00
Ganancias ( Pérdida) en Participaciones	0.00	0.00	0.00
Utilidad- Pérdida en Diferencia de Cambio	380,416.63	0.00	380,416.63
Otros	321,360.94	63,505.18	384,866.12
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>88,895,976.29</b>	<b>1,515,648.53</b>	<b>90,411,624.82</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>70,567,771.86</b>	<b>3,748,370.94</b>	<b>74,316,142.80</b>
Gastos de Personal y Directorio	51,839,228.18	318,164.59	52,157,392.77
Gastos por Servicios Recibidos de Terceros	17,641,082.52	3,429,452.40	21,070,534.92
Impuestos y Contribuciones	1,087,461.16	753.95	1,088,215.11
<b>DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES</b>	<b>3,955,520.14</b>	<b>0.00</b>	<b>3,955,520.14</b>
<b>MARGEN OPERACIONAL NETO</b>	<b>14,372,684.29</b>	<b>-2,232,722.41</b>	<b>12,139,961.88</b>
<b>VALUACIÓN DE ACTIVOS Y PROVISIONES</b>	<b>1,246,383.97</b>	<b>232.10</b>	<b>1,246,616.07</b>
Provisión para Créditos Indirectos	41,335.09	0.00	41,335.09
Provisiones para Incobrabilidad de Cuentas por Cobrar	284,717.93	232.10	284,950.03
Provisiones para Bienes Realizables, Recibidos en Pago, Recuperados y Adjudicad	730,464.01	0.00	730,464.01
Provisiones para Activos No Corrientes Mantenidos para la Venta	0.00	0.00	0.00
Deterioro de Inversiones	0.00	0.00	0.00
Deterioro de Activo Fijo	0.00	0.00	0.00
Deterioro de Activos Intangibles	0.00	0.00	0.00
Provisión para Litigios y Demandas	189,866.94	0.00	189,866.94
Otras Provisiones	0.00	0.00	0.00
<b>RESULTADO DE OPERACIÓN</b>	<b>13,126,300.32</b>	<b>-2,232,954.51</b>	<b>10,893,345.81</b>
<b>OTROS INGRESOS Y GASTOS</b>	<b>5,269,353.97</b>	<b>75,057.83</b>	<b>5,344,411.80</b>
<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>18,395,654.29</b>	<b>-2,157,896.68</b>	<b>16,237,757.61</b>
IMPUESTO A LA RENTA	-5,425,487.00	0.00	-5,425,487.00
<b>RESULTADO NETO DEL EJERCICIO</b>	<b>12,970,167.29</b>	<b>-2,157,896.68</b>	<b>10,812,270.61</b>
<b>UTILIDAD (PERDIDA) POR ACCION BÁSICA</b>	<b>0.10954406</b>		
<b>UTILIDAD (PERDIDA) POR ACCION DILUIDA</b>	<b>0.10954406</b>		

Tipo de Cambio Contable: S/ 3.373