

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
ESCUELA DE POSGRADO
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN



TESIS

INFLUENCIA DE LOS SEIS SOMBREROS PARA PENSAR Y LA
CULTURA DE GESTIÓN DE RIESGOS EN EL CRECIMIENTO
SOSTENIBLE DE LAS INSTITUCIONES DE MICROFINANZAS
DEL PERÚ

PARA OPTAR EL GRADO DE DOCTOR EN
ADMINISTRACIÓN

PRESENTADO POR:
RONALD MUNIVE FLORES

ASESORA: Dra. MARÍA NELLY MEGO PÉREZ

LIMA-PERÚ

2021

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de Investigación a mis queridos hijos Sayuri y Yhamil , a mi esposa Jenny quienes son fuente de inspiración para mi superación.

EL AUTOR

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, sus autoridades y Profesores, quienes me han brindado su apoyo y sus sabias enseñanzas.

Y a mis compañeros y amigos en general que de una u otra forma han contribuido con la realización de este trabajo de investigación

EL AUTOR

ÍNDICE

CARATULA	1
DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
ÍNDICE	4
RESUMEN	11
ABSTRACT	12
INTRODUCCIÓN	13

CAPÍTULO I

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1	Marco Histórico	15
1.2	Marco Filosófico	34
1.3	Marco Teórico	41
	1.3.1 Los seis Sombreros para pensar	41
	1.3.2 Cultura Organizacional	60
	1.3.3 Gestión de Riesgos	70
	1.3.4 Crecimiento sostenible	86
1.4	Marco Legal	101
1.5	Investigación	103
1.6	Marco Conceptual	105

CAPÍTULO II

EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1	Planteamiento del Problema	113
	2.1.1 Descripción de la Realidad. Problemática	113
	2.1.2 Antecedentes Teóricos	118
	2.1.3 Definición del Problema	144

2.2	Finalidad y Objetivos de la investigación	146
2.2.1	Finalidad	146
2.2.2	Objetivo General y Específicos	146
2.2.3	Delimitación del estudio	148
2.2.4	Justificación e Importancia	149
2.3	Hipótesis y Variables	150
2.3.1	Supuestos Teóricos	150
2.3.2	Hipótesis Principal y Específicas	152
2.3.3	Variables e Indicadores	153

CAPÍTULO III

MÉTODO, TÉCNICA, E INSTRUMENTO

3.1	Población y Muestra	157
3.1.1	Población	157
3.1.2	Muestra	157
3.2	Tipo, Nivel, Método y Diseño utilizado en el estudio	159
3.2.1	Tipo de Investigación	159
3.2.2	Nivel de Investigación	159
3.2.3	Método de Investigación	159
3.2.4	Diseño de Investigación	160
3.3	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	162
3.3.1	Técnicas	162
3.3.2	Instrumentos	162
3.4	Procesamiento de datos	162
3.4.1	Análisis	162
3.4.2	Procesamiento	163

CAPÍTULO IV
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1	Presentación de resultados	164
4.2	Contrastación de hipótesis	176
4.3	Discusión de Resultados	188

CAPITULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Conclusiones	200
5.2	Recomendaciones	201
BIBLIOGRAFÍA		202
ANEXOS		207

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 01	Instituciones de Microfinanzas Reguladas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP	23
CUADRO N° 02	Evolución del % Rentabilidad (Utilidad anualizada/ Activo Promedio) de las Empresas Financieras durante los 5 últimos años	29
CUADRO N° 03	Evolución del % Rentabilidad (Utilidad anualizada/ Activo Promedio) de las Cajas Municipales durante los 5 últimos años	30
CUADRO N° 04	Evolución del % Rentabilidad (Utilidad anualizada/ Activo Promedio) de las Cajas Rurales durante los 5 últimos años	30
CUADRO N° 05	Evolución del % Rentabilidad (Utilidad anualizada/ Activo Promedio) de las Entidades de Desarrollo para la Pequeña y Microempresa durante los 5 últimos años	31
CUADRO N° 06	Ejemplos de conflictos entre oportunidad de los servicios y sostenibilidad.	90
CUADRO N° 07	Factores para la sostenibilidad de las Microfinanzas	92
CUADRO N° 08	Evolución del nivel morosidad en % de las Empresas Financieras durante los 5 últimos años	115
CUADRO N° 09	Evolución del nivel morosidad en % de las Cajas Municipales de Ahorro y crédito durante los 5 últimos años.	115
CUADRO N° 10	Evolución del nivel morosidad en % de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito durante los 5 últimos años.	116
CUADRO N° 11	Evolución del nivel morosidad en % de las Entidades de Desarrollo para la Pequeña y Microempresa durante los 5 últimos años	116

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1	Tabla de contingencia entidad “seis sombreros para pensar”.	165
TABLA N° 2	La organización tiene herramientas para garantizar una verdadera comunicación para hacer que la cultura de gestión de riesgos sea un compromiso de todos los empleados	166
TABLA N° 3	El mapeo del proceso permite identificar los riesgos relacionadas a cada actividad desde varias perspectivas	166
TABLA N° 4	El mapeo de los procesos analiza la probabilidad e impacto de los riesgos identificados	167
TABLA N° 5	El mapeo de los procesos permite evaluar si los controles establecidos mitigan los riesgos y aseguran el funcionamiento controlado de las diversas actividades	168
TABLA N° 6	El mapeo de los procesos permite establecer prioridades para su manejo y para la fijación de políticas institucionales	168
TABLA N° 7	Una gestión de riesgos permite medir los resultados obtenidos y compararlos contra los objetivos planteados.	169
TABLA N° 8	La cultura de gestión de riesgos posibilita que las reuniones verticalistas desaparezcan y dan lugar a espacios donde se realicen reuniones interdepartamentales.	170
TABLA N° 9	La Cultura de gestión de riesgos permite que toda organización tenga como valor fundamental la satisfacción al cliente, la administración eficiente y eficaz de sus recursos	170

TABLA N° 10	Ratios que sustentan el crecimiento sostenible de Financiera Confianza	171
TABLA N° 11	Ratios que sustentan el crecimiento sostenible de Caja Huancayo	171
TABLA N° 12	Ratios que sustentan el crecimiento sostenible de Caja Centro	172
TABLA N° 13	Ratios que sustentan el crecimiento sostenible de Credinka	172
TABLA N° 14	Ratios que sustentan el crecimiento sostenible de Caja Arequipa	173
TABLA N° 15	Ratios que sustentan el crecimiento sostenible de Caja Trujillo.	173
TABLA N° 16	Ratios que sustentan el crecimiento sostenible de Proempresa	174
TABLA N° 17	Ratios que sustentan el crecimiento sostenible de Caja Tacna	174
TABLA N° 18	Ratios que sustentan el crecimiento sostenible de Caja Sullana	175
TABLA N° 19	Ratios que sustentan el crecimiento sostenible de Caja Metropolitana	175
TABLA N° 20	Tabla de contingencia Entidad “seis sombreros para pensar”.	176
TABLA N° 21	Estadístico de contraste – seis sombreros para pensar.	177
TABLA N° 22	Tabla de contingencia Entidad “cultura de la gestión de riesgos”	177
TABLA N° 23	Estadístico de contraste – cultura de la gestión de riesgos	178
TABLA N° 24	Tabla de contingencia Entidad “crecimiento sostenible”.	179
TABLA N° 25	Estadístico de contraste – crecimiento sostenible.	179
TABLA N° 26	Correlaciones entre seis sombreros para pensar y cultura de gestión de riesgos.	180
TABLA N° 27	Correlaciones entre seis sombreros para pensar y crecimiento sostenible.	182
TABLA N° 28	Correlaciones entre cultura de la gestión de riesgos y crecimiento sostenible	184

TABLA N° 29	Tabla de contingencia seis sombreros para pensar y crecimiento sostenible.	186
TABLA N° 30	Estadístico de contraste entre seis sombreros para pensar y crecimiento sostenible.	187
TABLA N° 31	Tabla de contingencia de cultura de gestión de riesgos y crecimiento sostenible.	187
TABLA N° 32	Estadístico de contraste entre cultura de gestión de riesgos y crecimiento sostenible	188

RESUMEN

La presente investigación titulada ***Influencia de los Seis Sombreros para Pensar y la Cultura de Gestión de Riesgos en el crecimiento sostenible de las instituciones de microfinanzas del Perú***, se planteó determinar el nivel de influencia que tienen los seis sombreros para pensar y la cultura de gestión de riesgos en el crecimiento sostenible de las Instituciones de Microfinanzas del Perú. Esto teniendo como referente el hecho que los gerentes y funcionarios de las instituciones microfinancieras utilizan apropiadamente estrategias o herramientas en la gestión los riesgos que enfrentan y así fortalecer la sostenibilidad de sus empresas en el tiempo.

Este trabajo de investigación es de tipo básica, nivel de investigación descriptiva y diseño de investigación no experimental, transeccional o transversal teniendo como esquema o algoritmo el descriptivo – correlacional. La población estuvo conformada por 2656 funcionarios y gerentes de las empresas de micro finanzas a nivel nacional, la muestra utilizada fue aleatorio simple que resultó 142 a quienes se les aplicó un cuestionario, cuyas preguntas se desprenden de los indicadores respectivos de las variables de investigación.

Los resultados obtenidos en el desarrollo de cada objetivo específico nos permitió el cumplimiento de las hipótesis de la investigación, arribando a la conclusión final de que efectivamente la utilización de los seis sombreros para pensar y la cultura de gestión de riesgos influyen significativamente en el crecimiento sostenible de las instituciones de microfinanzas; cuyo análisis, nos permitió contrastar la hipótesis de trabajo con alto grado de significación, llegando a las conclusiones parciales y finales que son coincidentes y coherentes con las hipótesis específicas y los objetivos específicos, dando respuesta a los problemas previamente planteados.

Palabras claves: *Seis sombreros para pensar, cultura de gestión de riesgos, crecimiento sostenible, Instituciones Microfinancieras, Perú.*

ABSTRACT

The present research entitled ***Influence of the Six Hats to Think and the Culture of Risk Management in the sustainable growth of the microfinance institutions of Peru***, set out to determine the level of influence that the six hats have to think and the culture of management of risks in the sustainable growth of the Microfinance Institutions of Peru. This is based on the fact that managers and officials of microfinance institutions appropriately use strategies or tools to manage the risks they face and thus strengthen the sustainability of their companies over time.

This research work is of a basic type, level of descriptive research and design of non-experimental, transectional or transversal research based on the descriptive - correlational scheme or algorithm. The population was made up of 2656 officials and managers of microfinance companies nationwide, the sample used was simple randomized which resulted 142 to those who applied a questionnaire, whose questions are derived from the respective indicators of the research variables.

The results obtained in the development of each specific objective allowed us to fulfill the research hypotheses, reaching the final conclusion that the use of the six hats to think effectively and the risk management culture significantly influence sustainable growth. of microfinance institutions; whose analysis allowed us to contrast the working hypothesis with a high degree of significance, reaching the partial and final conclusions that are coincident and consistent with the specific hypotheses and specific objectives, responding to the problems previously raised.

Keywords: *Six hats to think about, risk management culture, sustainable growth, Microfinance Institutions, Peru.*

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, las instituciones de microfinanzas vienen registrando resultados desfavorables en sus principales indicadores de desempeño; es decir, poco dinamismo de sus colocaciones, deterioro de la cartera, menos márgenes de ganancia y reducción de la rentabilidad. Debido a la sobre oferta de créditos por parte de las instituciones dedicadas a las microfinanzas como son: los Bancos, Empresas financieras, Cajas Municipales, Cajas Rurales de Ahorro y Crédito, y Edpymes.

El presente trabajo tiene el propósito establecer el nivel de influencia que tienen los seis sombreros para pensar y la cultura de gestión de riesgos en el crecimiento sostenible de las instituciones de microfinanzas del Perú.

El presente trabajo está estructurado de manera secuencial en capítulos para un adecuado entendimiento de la investigación realizada. Estableciéndose así en el primer capítulo, los fundamentos teóricos donde se incluyen: el marco histórico, marco filosófico, marco teórico, marco legal, los antecedentes de la investigación, así como el marco conceptual correspondiente.

El segundo capítulo, que se titula el problema de la investigación, se encuentra conformado por: la descripción de la realidad problemática, finalidad y objetivos, delimitación de la investigación, justificación e importancia luego concluyéndose con la exposición de las hipótesis y variables.

En el tercer capítulo se muestra el método, técnica e instrumento empleado, comprendiendo el mismo el tipo y diseño, población y muestra, así como la técnica e instrumento de recolección de datos y las técnicas de procesamiento y análisis de datos.

En el cuarto capítulo, titulado presentación y análisis de resultados se consideró la presentación de resultados, discusión de resultados y la contrastación de la hipótesis.

Finalmente, en el quinto y último capítulo, se resumieron las conclusiones y recomendaciones que a juicio del investigador son consideradas las más relevantes en el presente trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Marco Histórico

El presente marco histórico tiene la finalidad de exponer y dar a conocer términos relacionados con la evolución del conocimiento sobre la unidad de análisis del estudio que en este caso son las microfinanzas. El marco histórico es necesario porque permite tener una idea general de los conceptos que están directamente involucrados con un análisis de las instituciones que están en estudio, sus ventajas y desventajas, su recorrido normativo, su relación con otras instituciones y otros tipos de actividades económico-financieras. Veamos el marco histórico de las microfinanzas en el Perú.

Lacalle. (2005), relata, que durante las últimas décadas han ido surgiendo numerosas iniciativas, originadas, la mayoría de las veces, por instituciones privadas sin fines de lucro, pero también

por ONGs¹, y por diferentes organismos internacionales, con el fin de poner en marcha mecanismos de financiación para la microempresa.

Los primeros programas modernos de microcréditos surgieron durante la década de los setenta. Al principio se trató de simples adaptaciones de las técnicas utilizadas por la banca comercial. Estas instituciones funcionaban con fondos concesionales ofrecidos a las microempresas, sin ninguna pretensión de que fueran devueltos, y con unas tasas de interés inexistentes o cercanas a cero. Dado el grave problema de falta de acceso a recursos financieros por parte de grandes sectores de la población, la prioridad era asegurar el acceso al crédito a aquellos que estaban al margen del sector formal. Así, durante los años setenta, el objetivo fue tratar de adaptar a los microempresarios al sector financiero existente. La idea consistía en dar al microempresario una imagen con la que fuera aceptable ante los bancos, de esta forma, se les concedía la oportunidad de obtener financiación más barata que a la que ellos normalmente tenían acceso: la financiación informal.

Los resultados de estos primeros programas no fueron muy positivos, fundamentalmente por varias causas. En primer lugar, porque se basaban en fondos subsidiados, de manera que después de unos pocos años de actividad, cuando se les acababan los fondos externos obtenidos, por motivos de

¹ Organismos no gubernamentales

ineficiencia, eran incapaces de reponerlos, terminaban en la descapitalización y quedaban de nuevo sujetos a la voluntad de los donantes. Además, como se pensaba que estos clientes no podían pagar elevadas tasas de interés, los programas funcionaban con productos por debajo de los del mercado, lo que hacía imposible cualquier búsqueda de la autosuficiencia financiera. Otro de los problemas importantes con el que se enfrentan son los elevadísimos costes de transacción en los que incurrían debido precisamente a las especiales características de esta clientela. Así, por ejemplo, los procedimientos para estudiar y aprobar nuevos créditos eran muy complicados, a su vez poco ágiles y demasiado burocratizados. Por último, el tercer problema que tuvieron fue su especialización en la concesión de créditos dejando de lado la oferta de servicios de ahorro. Estos programas consideraban que los pobres nunca demandarían este tipo de servicios dado que ellos no podían ahorrar, motivo por el cual nunca ofrecieron depósitos de ahorro. Todas estas características dieron lugar a una elevada morosidad y a la rápida descapitalización de las instituciones.

Estos programas supusieron un gran avance hasta que comenzaron a surgir las verdaderas instituciones dedicadas a las microfinanzas, también llamado sistemas financieros descentralizados.

Durante la década de los ochenta, surgieron ciertas organizaciones para las que el principal problema no era adaptar

los microempresarios al sistema financiero existente, sino más bien todo lo contrario, adaptar el sistema financiero a las necesidades de estos individuos

Habiendo aprendido de los errores de los programas tradicionales, se puso en manifiesto la necesidad de simplificar las operaciones, de tal forma que los costes del préstamo fueran proporcionales al reducido tamaño de los créditos. Al mismo tiempo, estas nuevas instituciones también se dieron cuenta que las personas a las que los microcréditos iban dirigidos si estaban dispuestas a pagar tasas de interés que cubrieran los costes más altos asociados a la concesión de pequeños créditos. Más aún, los prestatarios podían y deseaban pagar tasas superiores a las del mercado, con el fin de poder tener acceso a un recurso que les estaba limitado; el capital. (pp. 48 - 50)

De esta manera las microfinanzas como toda actividad económica también tienen ventajas y desventajas, siendo las siguientes:

Mendiola, A.; Aguirre, C.; Aguilar, J.; Chauca, P.; Dávila, M.; Palhua, M. (2015) explica que las principales ventajas y desventajas de las microfinanzas son:

Ventajas de las microfinanzas

- ✓ Permiten la inclusión en el sistema financiero de las personas con menos ingresos, tradicionalmente marginadas.

- ✓ Hacen posible que personas con pocos medios económicos puedan realizar proyectos, más allá de sus posibilidades, lo que permite su desarrollo.
- ✓ Están especialmente dirigidas a ayudar a las personas más desfavorecidas.
- ✓ Implican desarrollos de negocios, ya que el desembolso de los préstamos es para usos específicos.
- ✓ Los entes prestatarios que ofrecen microcréditos pertenecen a la comunidad local, conocen su ambiente y están cerca para apoyar.
- ✓ Las microfinanzas brindan una mejor alternativa a las personas más desfavorecidas, en comparación con los especuladores y/o prestamistas informales.

Desventajas de las microfinanzas

- ✓ Sobreendeudamiento. Las personas que obtienen un microcrédito y pagan oportunamente quedan registradas como clientes con buen historial crediticio. Sin embargo, las entidades financieras en su afán de colocar créditos pueden verse defraudados por las personas, ya que debido a su buen historial eran capaces de pagar sus créditos, pero que debido al nivel de endeudamiento que manejan se les imposibilita afrontar el mismo.
- ✓ El sistema microfinanciero no cumple su principal propósito para el cual se otorga, es decir, invertir en la fuente de

ingresos del cliente y, por lo tanto, tener y generar más ingresos.

- ✓ No abastece la necesidad del cliente, debido a que al emprendedor solo le prestarán lo que su capacidad de pago permita y no lo que requiera para crecer.
- ✓ Migración de clientes a la banca tradicional, debido a la falta de productos y servicios crediticios.
- ✓ Cobertura geográfica y plataforma web limitadas. (pp. 21-22)

Las microfinanzas en el Perú vienen desarrollando sus actividades bajo los lineamientos emitidos por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP; quien ha implementado normativas orientados a la creación de un mercado competitivo, con medidas de protección para los clientes, y propiciando el alto grado de transparencia en los servicios, los cuales señalamos seguidamente:

Mendiola; Aguirre; Aguilar; Chauca; Dávila; Palhua (2015), afirma que las microfinanzas en el Perú se desarrollan sobre la base de cuatro pilares:

- **Entorno regulatorio adecuado.** El ente regulador principal de las microfinanzas en el Perú es la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), entidad que ha implementado una serie de normas con la finalidad de crear un mercado imparcial y competitivo. Se espera que la SBS continúe monitoreando y brindando los lineamientos adecuados para el desarrollo

microfinanciero. Actualmente vigila los préstamos en mora y ha mostrado preocupación por la calidad de los activos.

- **Un mercado competitivo e innovador.** Se han puesto en práctica diversas estrategias tecnológicas y crediticias para la captación y la provisión de servicios colaterales; sea de manera directa o con la intervención de terceros (microseguros, remesas, medios electrónicos y de telefonía móvil, mejora de vivienda, uso de energía renovable, entre otros). Dicha competencia ha generado la disminución de las tasas de interés, lo que crea presión sobre la rentabilidad.
- **Altos niveles de transparencia.** Esto se refiere a las tasas de interés efectivas, los estados financieros e incluso los mecanismos de resolución de conflictos entre clientes. Se espera que la SBS continúe con el seguimiento a toda esta información y la dé a conocer al público a través de Internet y de la prensa escrita.
- **Avance en medidas de protección para los clientes.** Se ha ido más allá de la implementación de las mejores prácticas y se ha puesto empeño en la educación de los clientes; con el fin de que estos comprendan los conceptos financieros y, a su vez, conozcan sus derechos. Se espera que la SBS y el Ministerio de Educación elaboren planes de estudio para enseñar estas habilidades en las escuelas, lo que las convertiría en entidades pioneras en este ámbito.

Por otro lado, se tienen las dificultades iniciales de acceso a

crédito, especialmente para los más pobres, así como para el gran espíritu emprendedor de gran parte de la población que contribuye a una alta demanda de servicios microfinancieros, algo que ha significado un gran beneficio para el desarrollo potencial de las microfinanzas en el Perú. (pp. 22-23)

Asimismo, es pertinente señalar que en los últimos años se han incrementado la apertura de instituciones de microfinanzas, como son: Bancos, Financieras, Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, Cajas Rurales y Edpymes, cada uno de ellos, con sectores de atención definidos de acuerdo, a sus propias metodologías de otorgamiento de créditos, y los lineamientos establecidos por el ente regulador. Al respecto; Mendiola; Aguirre; Aguilar; Chauca; Dávila; Palhua, (2015) responde a la siguiente pregunta ¿Cómo se encuentran agrupadas las instituciones de microfinanzas?, en el Perú la presencia de estas instituciones de microfinanzas va en aumento. y las pymes ven en ellas posibles fuentes de financiamiento. Cabe indicar que muchas de ellas han desarrollado sistemas y plataformas especializados para la atención a este sector. A dichas IMF se las ha querido agrupar de acuerdo con:

- a) Sus metodologías de evaluación, sistema de garantías y procedimientos de desembolso que predominan en la estructura de su cartera, sean estos individuales, solidarios y/o comunales.
- b) La formalidad de sus operaciones. Se distingue entre las Instituciones de microfinanzas (IMF) que desarrollan sus actividades bajo la supervisión de la Superintendencia de Banca y Seguros y AFP (p.24). En el siguiente

cuadro se detalla a las instituciones de microfinanzas existentes en el Perú.

Cuadro 1: *Instituciones de Microfinanzas Reguladas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.*

Financieras	CMAC	Edpymes	Cajas Rurales	Bancos
Crediscotia Financiera	CMAC Arequipa	EDPYME Alternativa	CRAC Cajamarca	Mi Banco
Financiera TFC S.A.	CMAC Cusco	EDPYME Acceso Crediticio	CRAC Chavín	
Financiera Edyficar	CMAC Del Santa	EDPYME Credivisión	CRAC Raíz	
Financiera CREAM	CMAC Huancayo	EDPYME Marcimex	CRAC Sipán	
Compartamos Financiera	CMAC Ica	EDPYME Raíz	CRAC Libertadores de Ayacucho	
Financiera Confianza	CMAC Maynas	EDPYME Solidaridad	CRAC Los Andes	
Financiera Efectiva	CMAC Paita	EDPYME Micasita	CRAC Prymera	
Financiera Qapaq	CMAC Pisco	EDPYME Credijet	CRAC Credinka	
Financiera Universal	CMAC Piura	EDPYME Inversiones La Cruz	CRAC Señor de Luren	
Financiera Oh	CMAC Sullana	EDPYME BBVA Consumer Finance	CRAC Incasur	
Financiera UNO	CMAC Tacna	EDPYME GMG	CRAC del Centro	
América Financiera	CMAC Trujillo	EDPYME Santander		
Mitsui Auto Finance	CMCP Lima			
Financiera Proempresa				
Financiera Nueva Visión				
Financiera Credinka				

Fuente: *Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. -2017*
Elaboración; Propia

Los Microcréditos:

Los microcréditos es una actividad de servicio orientado a personas con poca capacidad económica, Según (Lacalle, 2005), los Microcréditos son un instrumento de financiación para el desarrollo, cuyo objetivo final es la reducción de la pobreza en el mundo. Ahora bien, no todas las organizaciones ni entidades que trabajan en este campo definen el concepto de la misma manera, algunos de los criterios utilizados suelen ser el tamaño de los préstamos, el uso de los fondos o los sujetos de préstamo. No obstante, la definición adoptada en la conferencia internacional sobre microcréditos, que tuvo lugar en Washington del 2-4 de febrero de 1997, fue el siguiente: Los

microcréditos son programas de concesión de pequeños créditos a los más necesitados de entre los pobres para que éstos puedan poner en marcha pequeños negocios que generan ingresos con los que mejora su nivel de vida y de sus familias.

Por lo tanto, en términos generales es considerada como una herramienta para reducir las diferencias en el acceso a los recursos financieros para alcanzar mejores condiciones de vida de los más pobres de la sociedad. El objetivo final es hacer llegar dinero, en condiciones muy favorables, a pequeños emprendedores de los sectores sociales más desfavorecidos. La idea central, que encierran los microcréditos es que, en lugar de prestar millones para realizar grandes inversiones en infraestructura para expandir una gran empresa, conceder pequeños préstamos a los más necesitados, con el único fin de ayudarles a salir del círculo vicioso de la pobreza. De esta manera, ayudan a miles de pequeños empresarios a crear su propio negocio, crear nuevos puestos de trabajo e incrementar sus ingresos. Se puede romper este círculo vicioso en el que viven millones de personas y; como consecuencia, llegar a modificar las cifras actuales sobre la pobreza en el mundo. Según palabras de Muhammad Yunus, padre de los microcréditos y fundador del Banco Grameen, el marco conceptual en el que descansa la efectividad de los microcréditos es el siguiente:

El contexto, la situación de pobreza en la que se encuentran atrapados los más desfavorecidos les hace parecer inútiles y sin ninguna iniciativa, pero esto en realidad no es cierto. Si a estos incapacitados se les proporciona

crédito, utilizaran sus habilidades innatas para poner en marcha algún pequeño negocio con el que incrementar su nivel de ingresos. Se trata de verdaderos artistas en la tarea de sobrevivir.

Características:

Las principales características de los microcréditos provienen de su propio nombre y son los siguientes:

- a) La reducida cuantía de los préstamos. Se trata de pequeñísimas cantidades de dinero, varios cientos de dólares. Según los resultados del trabajo de campo realizado, la cantidad promedio concedida en las operaciones de microcréditos se encuentra entre los 100 y los 600 dólares. Solamente el 14.5% de las instituciones que contestaron a la encuesta prestaba cantidades inferiores a los 100 dólares, y el 18% cuantías superiores a los 600 dólares.
- b) Se conceden a muy corto plazo, normalmente por un periodo de un año o inferior a un año. En el estudio llevado a cabo, el 76% de los microcréditos habían sido concedidos con un plazo inferior o igual a un año. Solo en el 11% de los casos los plazos fueron superiores a los doce meses.
- c) Los periodos de reposición son muy pequeños y las cantidades devueltas en cada reembolso son, muy reducidas. Lo más frecuente es que la devolución del principal más los intereses sea semanal o mensual.
- d) El tipo de actividades puesta en marcha gracias a este instrumento son microempresas o micronegocios. Los microcréditos están dirigidos a los sectores más pobres de la sociedad, para que los mismos puedan poner un pequeño negocio, con el que generar una fuente regular de ingresos. Por lo tanto, los microcréditos son el camino para que aquellos sin recursos, sin propiedades y sin ninguna posibilidad de recibir un crédito por la vía bancaria

tradicional, es decir, los más pobres entre los pobres, tengan una posibilidad de acceso al capital.

- e) Por último, los recursos prestados se invierten en actividades escogidas de antemano por los propios prestatarios.

El resultado de la prestación de estos servicios financieros es el incremento de los ingresos y los ahorros. Pero, además, estimula la autoestima y auto confianza de los prestatarios, cuando descubren que pueden adquirir, invertir y devolver el dinero que se les ha prestado.

Este sistema ha demostrado ser efectivo en la lucha contra la pobreza, permitiendo un desarrollo sostenido a través de la implantación de pequeñas empresas o negocios, que generan los ingresos suficientes como para que el prestatario pueda ir devolviendo el principal más los intereses. Incrementar el nivel de vida de su familia (poder comer más de una vez al día) y además poder ahorrar parte de dichos ingresos. Aunque la tasa de ahorro sea muy reducida, es la que permitirá al prestatario poder expandir su pequeño negocio en el futuro. Además, los microcréditos en todos los lugares donde se han puesto en marcha han demostrado ser el primer paso en toda una cadena de actividades de desarrollo comunitario. A medida que varias familias de una aldea observan cómo crecen sus ingresos, comienzan a ver alguna posibilidad de disfrutar de un futuro digno, a luchar por ciertos servicios comunitarios básicos, como acceso a agua potable, construcción de letrinas, un medio limpio y seguro, y sobre todo, un sistema educativo para sus hijos.

Actualmente, en los foros económicos internacionales se sigue discutiendo sobre la eficacia de este nuevo mecanismo, para la financiación del desarrollo; al mismo tiempo, crece sin parar. En las agencias internacionales de cooperación, el volumen de recursos dirigidos hacía este método de financiación del desarrollo.

Funciones:

La función más importante y el motivo por el que nacieron los microcréditos fueron para reducir los niveles de pobreza en el mundo, mediante

la concesión de servicios financieros a personas que no tenían ninguna posibilidad de acceder a los mismos. La función; por lo tanto, consiste en llegar directamente a los más necesitados de la sociedad, incrementado así su participación en el sistema económico, a través de este fortalecimiento y permitirles también participar en los procesos políticos.

La experiencia de las instituciones de microcréditos que están funcionando en el mundo demuestran, que el acceso a los recursos financieros es el servicio que más rápidamente puede provocar un incremento en los niveles de producción y venta de las microempresas y; por lo tanto, en el nivel de vida de sus dueños. (pp. 45-48)

En el artículo publicado por MicroRate y Banco Interamericano de Desarrollo Departamento de Desarrollo Sostenible División de Pequeña, Mediana y Micro Empresa (2013), precisa que las medidas de rentabilidad, tales como el retorno sobre el patrimonio y el retorno sobre los activos, tienden a sintetizar el rendimiento en todas las áreas de la empresa. Si la calidad de la cartera es deficiente o la eficiencia es baja, esto se verá reflejado en la rentabilidad. Debido a que son un factor importante entre los tantos factores para medir la rentabilidad, los indicadores de rentabilidad pueden ser difíciles de interpretar. El hecho de que una Institución de Microfinanzas (IMF) tenga un alto índice de retorno sobre su patrimonio poco explica por qué es así. Todos los indicadores de rendimiento tienden a tener un uso limitado (en realidad, pueden llegar a ser francamente equivocados) si se los considera en forma aislada y esto es precisamente lo que ocurre con los indicadores de rentabilidad. Para entender cómo una institución logra utilidades (o pérdidas), el análisis también debe considerar otros indicadores que aclaran el rendimiento operativo de la institución, tales como la eficiencia operativa y la calidad de la cartera. El análisis de rentabilidad se complica aún más por el hecho de que un

número importante de instituciones microfinancieras sigue recibiendo donaciones y créditos subsidiados. “Comparar manzanas con manzanas” es siempre un problema en microfinanzas debido a que los subsidios siguen siendo ampliamente generalizados y las prácticas contables varían.

Un sistema de contabilidad creativo puede tener un impacto sorprendente en las utilidades. Normalmente, los auditores externos, las autoridades tributarias y los reguladores bancarios tienden a imponer límites a este tipo de creatividad, pero las microfinanzas no son todavía una industria normal. Los auditores externos han sido, en general, lentos para adaptarse a las microfinanzas, son pocas las IMF que están sujetas al pago de impuestos, e inclusive son menos aun las que se encuentran bajo la autoridad de supervisores bancarios. Esto significa que se requiere de una atención mayor de la usual para analizar las instituciones microfinancieras. Esto puede ilustrarse con un simple ejemplo. Los bancos generalmente no tienen mucha flexibilidad para fijar sus provisiones para pérdidas en créditos. Las entidades reguladoras y autoridades tributarias les dirán qué hacer y los auditores se asegurarán que lo hagan. Sin embargo, en este punto, las IMF que se constituyen en instituciones financieras reguladas son pocas y, en el caso de las que no lo son, sería fácil lograr un cambio dramático en su rentabilidad a través del simple recurso de ajustar el nivel de provisiones. Cualquier analista que centre su enfoque exclusivamente en la rentabilidad no tendría forma de detectar esto (p.3).

Lo que ocurre en el ámbito teórico también sucede en el Perú. El análisis de los indicadores de rentabilidad del sector microfinanciero a diciembre del 2017 revelan el deterioro de las instituciones del sector microfinanciero, para ello, utilizamos el Ratio del ROA – Retorno Sobre Activos, el cual nos revela la rentabilidad que la empresa genera sobre sus activos. A continuación, ilustramos estadísticamente tal situación:

Cuadro 2: *Evolución del % Rentabilidad (Utilidad anualizada/ Activo Promedio) de las Empresas Financieras durante los 5 últimos años.*

EMPRESAS FINANCIERAS	Utilidad Anualizada / Activo Promedio (%) ROA				
	Dic. 2013	Dic. 2014	Dic. 2015	Dic. 2016	Dic. 2017
Crediscotia Financiera	2.42	2.77	4.72	4.02	4.69
Financiera TFC S.A.	-0.92	0.25	-0.12	0.25	0.30
Financiera Edyficar	3.66	1.17			
Financiera CREAM					
Compartamos Financiera	2.42	2.36	2.15	2.08	1.78
Financiera Confianza	0.45	0.10	0.69	0.87	1.32
Financiera Efectiva	5.62	4.95	4.94	4.72	3.71
Financiera Qapaq		0.23	0.39	0.14	0.03
Financiera Universal	0.05				
Financiera Oh				3.58	4.42
Financiera UNO	-13.14	-0.31	2.23		
América Financiera	-0.34	-8.40	-1.48	-2.36	0.57
Mitsui Auto Finance	2.87	4.41	5.22	4.25	3.02
Financiera Proempresa	1.07	1.14	0.54	1.13	1.27
Financiera Nueva Visión	0.03	-5.55			
Financiera Credinka			-2.44	0.58	-1.82

Fuente: SBS - Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. - 2017
Elaboración: Propia

Cuadro 3: *Evolución del % Rentabilidad (Utilidad anualizada/ Activo Promedio) de las Cajas Municipales durante los 5 últimos años.*

EMPRESAS Cajas Municipales de Ahorro y Crédito	Utilidad Anualizada / Activo Promedio (%) ROA				
	Dic. 2013	Dic. 2014	Dic. 2015	Dic. 2016	Dic. 2017
CMAC Arequipa	2.47	1.96	2.26	2.32	2.19
CMAC Cusco	2.83	2.87	2.69	2.61	2.52
CMAC Del Santa	-0.58	0.84	0.64	-2.16	-0.89
CMAC Huancayo	2.97	3.21	3.9	3.08	2.78
CMAC Ica	0.95	1.42	2.12	1.96	1.90
CMAC Maynas	0.82	1.05	1.52	0.73	0.50
CMAC Paita	-0.14	0.03	-0.45	0.03	0.14
CMAC Pisco	-3.36				
CMAC Piura	1.37	1.47	1.65	1.74	1.71
CMAC Sullana	1.26	1.82	1.86	1.63	0.63
CMAC Tacna	0.98	1.04	-0.09	0.80	1.18
CMAC Trujillo	1.62	1.60	1.80	2.15	1.42
CMCP Lima	0.01	-1.08	-1.23	0.00	-0.82

Fuente: SBS - Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Al 2017
Elaboración: Propia

Cuadro 4: *Evolución del % Rentabilidad (Utilidad anualizada/ Activo Promedio) de las Cajas Rurales durante los 5 últimos años.*

EMPRESAS Cajas Rurales de Ahorro y Crédito	Utilidad Anualizada / Activo Promedio (%) ROA				
	Dic. 2013	Dic. 2014	Dic. 2015	Dic. 2016	Dic. 2017
CRAC Cajamarca	2.60	1.15	1.09		
CRAC Chavín	-2.16	-4.71	-8.39		
CRAC Raíz				0.56	0.08
CRAC Sipán	-3.74	-1.79	-1.76	-3.31	-3.42
CRAC Libertadores de Ayacucho	-7.53	-3.64			
CRAC Los Andes	3.26	2.18	0.64	0.54	1.40
CRAC Prymera	-1.24	-2.07	-2.47	-2.19	-3.45
CRAC Credinka	1.96	1.40			
CRAC Señor de Luren	0.00	-0.98			
CRAC Incasur	-9	-7.44	-1.28	1.23	1.67
CRAC del Centro		n.a.	-25.66	-16.74	-5.42

Fuente: SBS - Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. -2017
Elaboración: Propia

Cuadro 5: *Evolución del % Rentabilidad (Utilidad anualizada/ Activo Promedio) de las Entidades de Desarrollo para la Pequeña y Microempresa durante los 5 últimos años.*

EMPRESAS EDPYMES	Utilidad Anualizada / Activo Promedio (%) ROA				
	Dic. 2013	Dic. 2014	Dic. 2015	Dic. 2016	Dic. 2017
EDPYME Alternativa	1.00	0.46	0.76	0.54	0.27
EDPYME Acceso Crediticio	7.40	5.20	2.74	2.77	2.63
EDPYME Credivisión	-9.82	-5.27	-0.90	-2.92	-4.43
EDPYME Marcimex	-2	0.96	-10.68	-33.05	-19.68
EDPYME Raíz	0.69	0.69	0.47		
EDPYME Solidaridad	-4.01	0.08	0.04	-1.68	
EDPYME Micasita	0.16	0.22	1.14	0.23	0.58
EDPYME Credijet	-11.92	-6.85	-2.91		
EDPYME Inversiones La Cruz	13	11.47	8.24	9.05	7.94
EDPYME BBVA Consumer Finance		n.a.	-0.98	-1.43	-0.80
EDPYME GMG		n.a.	-24.80	-3.39	-6.41
EDPYME Santander			n.a.	1.06	2.06

Fuente: SBS - Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. - 2017

Elaboración: Propia

Los indicadores mostrados en los cuadros precedentes nos muestran la tendencia a la baja en los resultados de las entidades de microfinanzas en el Perú, en este sentido Cabrera, (2017), nos da un alcance de lo que viene sucediendo.

El 2016 para las instituciones del sector microfinanciero han enfocado sus esfuerzos por fortalecer sus áreas de cobranzas y de riesgos por la presencia de sobreendeudamiento en el sistema; además de buscar incrementar su nivel de patrimonio a través de un conjunto de estrategias, instrumentos y alianzas, por ello la continuidad de los procesos de fusiones en el sector (en mayo, CRAC Chavín - Edpyme Raíz, y en julio, F. Credinka - CRAC Cajamarca). A ello se le suma, la búsqueda de nuevos nichos de

mercado teniendo aún como potencial la bancarización en zonas rurales. Asimismo, cabe resaltar la labor del Estado por impulsar la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera y el interés de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) por colocar a las cooperativas bajo su supervisión

En los últimos doce meses, se destaca la recuperación del dinamismo de las colocaciones del sector de microfinanzas, que viene creciendo a tasas constantes cada vez más altas. Es así, que a setiembre 2016 presentó un crecimiento de 11,7%, tasa mucho mayor con respecto al crecimiento exhibido el año anterior a setiembre (5,3%) y a diciembre (6,7%). Esta recuperación es principalmente impulsada por los créditos de consumo cuya tasa de crecimiento a setiembre 2016 se ubica en 19% y representa casi el 23% del saldo total de colocaciones en el sector microfinanciero.

Por otro lado, se enfatiza que este crecimiento venga acompañado de una tenue mejora en la calidad de cartera, con un indicador de cartera en alto riesgo que a setiembre 2015 se ubicaba en 7,6% y al mismo mes del presente año se ubicó en 7,2%, niveles por debajo al del año 2014 (7,7%). Considerando los principales tipos de créditos que conforman la cartera de las microfinanzas, la mejora en la calidad de cartera se dio en los créditos a la mediana, pequeña y microempresa cuyo indicador de

cartera en alto riesgo a setiembre 2016 fue de 10,7%, 9,0% y 5,8%, respectivamente; caso contrario a los créditos de consumo e hipotecario cuyo indicador de cartera en alto riesgo ha venido en aumento de 4,7% a 5,7% y de 2,6% a 3,5%, respectivamente, de setiembre 2015 frente al mismo mes del 2016.

Sin embargo, estamos bajo un contexto en que los resultados muestran una tendencia casi generalizada a la baja. El *ROA* pasó de 2,3% en 2010 a 1,7% en 2015, incrementándose ligeramente a 1,9% al tercer trimestre del 2016; y el *ROE* pasó de 15,1% en 2010 a 12,0% en 2015, incrementándose ligeramente a 12,5% al tercer trimestre del 2016. Cabe resaltar, que el grupo de Cajas Rurales continúa presentando resultados negativos fundamentalmente por la morosidad, los mayores gastos operativos y el bajo nivel de ingresos financieros que caracterizan su limitado volumen de operaciones. Del mismo modo, el indicador *Ingresos Financieros / Saldo de Cartera Promedio*, conocido como “tasa de interés activa implícita”, muestra una tendencia a la baja (pasó de 28,5% en 2010 a 24,8% en 2015 y a 24,7% en Setiembre 2016). (párr. 1-4).

En ese sentido, el sector de microfinanzas viene enfrentando un mercado mucho más competitivo por lo que se encuentran obligados a buscar nuevas alternativas competitivas para una mejor gestión de los riesgos que enfrentan y lograr una mayor eficiencia en las políticas de sus negocios.

1.2 Marco Filosófico

El pensamiento es el recurso que posee todo ser humano y ello sirve para realizar todas las acciones lo cual no tiene límites, del mismo modo la cultura es el mundo propio del ser humano.

Papineau (2008) para explicar exactamente en que consiste el pensamiento inicia su explicación señalando que los seres humanos consideramos que el pensamiento es valioso por derecho propio. A la mayoría de las personas le gusta reflexionar y tratar de encontrar sentido al mundo que habita. La filosofía es quizá el ejemplo definitivo de esta tendencia. Pero, ¿Qué es exactamente el pensamiento?

Una respuesta tradicional defendida por David Hume y otros filósofos de la escuela empirista británica, es que los pensamientos son imágenes mentales: cuadros en el ojo de la mente. Según esta idea, son copias de experiencias sensoriales. Esto no significa, que no sea posible pensar en cosas que nunca se han percibido. Los nuevos pensamientos se crean cambiando imágenes familiares de maneras nuevas: se puede pensar en montañas doradas con una imagen del metal oro con la imagen de una montaña.

No a todos les convence la teoría de que el pensamiento es una imagen. Algunos de los pensamientos parecen demasiados abstractos para tener un fundamento conceptual. ¿Qué imagen corresponde al

pensamiento de que la honestidad es una virtud o de que la democracia es una forma estable de gobierno? Además, algunos pensamientos concretos parecen prescindir de las imágenes. Según el filósofo Jerry Fodor, una imagen necesita un título para contar lo que significa. Por ejemplo, si imaginamos que un gato está sobre la esterilla, ¿se piensa que el gato está sobre la esterilla, que la esterilla está debajo del gato o que los gatos son capaces de sentarse sobre esterilla? ¿Cómo se considera esta imagen?: como la creencia de que el gato está sobre la esterilla o una fantasía pasajera.

Otros pensadores dudan de que este concepto, que las imágenes mentales tenga sentido. ¿Podría haber literalmente imágenes mentales en la cabeza cuando no hay ojo de la mente para verlas? Daniel Dennett ha argumentado que cuando se piensa que se está creando la imagen de algo, tan solo se está describiendo con gran detalle. Para apoyar esta tesis, Dennett sostiene que existen diferencias fundamentales entre las imágenes reales y las supuestas imágenes mentales. Por ejemplo, se pueden contar las rayas en la fotografía de un tigre, pero no las de un tigre imaginario. Como las descripciones verbales, la imaginación prescinde de muchos detalles (pp. 50-51).

Por su parte Max (s.f.) en su tesis sobre Feuerbach, señala que; “El problema de si al pensamiento humano se le puede atribuir una verdad objetiva, no es un problema teórico, sino un problema práctico. Es en la práctica donde el hombre tiene que demostrar la verdad; es decir, la realidad y el poderío, la terrenalidad de su pensamiento. El litigio sobre la realidad o

irrealidad de un pensamiento aislado de la práctica, es un problema puramente escolástico". (párr. 2).

En cuanto a la cultura el filósofo Ferrater, 1964, señala que, aunque la reflexión sistemática sobre la cultura y la filosofía de la cultura propiamente dicha son relativamente recientes, no ha faltado en ninguna ocasión, en todo el curso de la historia de Occidente, la conciencia de la existencia de dos mundos distintos y peculiares: el mundo de la Naturaleza y el mundo de la cultura. Durante la sofística griega fue ya familiar la discusión en torno a la superioridad de uno u otro mundo, pero las ideas de la cultura y de la naturaleza, del estado natural y del civilizado se presentaban sobre todo como dos valores entre los cuales era preciso elegir. Así, los cínicos proclamaron su oposición a todo lo que no fuera la llamada simplicidad natural a todo lo que se apartara de la Naturaleza, considerando la cultura como el signo de la corrupción y de la decadencia. Sin embargo, estos juicios de valor no tendían a una determinación de las esencias respectivas de la naturaleza y de la cultura, máxime cuando, como en los estoicos, infundieron sus juicios del vivir según la naturaleza, el cual era también el vivir según la razón universal, pues la naturaleza era para ellos algo más que el conjunto de los objetos naturales. La lucha contra la cultura, como la lucha contra lo artificioso y antinatural era más bien la lucha contra aquel mundo cultural que rebasaba. Las posibilidades del hombre, que, en vez de cumplir la misión de salvarle, lo ahogaba y lo atenazaba. En las actuales consideraciones, en cambio, la separación entre la naturaleza y la cultura es, por lo pronto,

el resultado de una investigación ontológica de dos regiones, a las cuales pertenecen determinaciones propias o peculiares sin que ello implique la falta de un juicio de valor sobre su conveniencia o inconveniencia para la vida humana. La actual teoría de la cultura se ha desarrollado al hilo de la filosofía del espíritu y cuenta; por lo tanto, entre sus cultivadores a quienes más han contribuido a una dilucidación de la esencia y formas de la vida espiritual. La filosofía del siglo XVIII en primer término; Hegel y el romanticismo; Nietzsche, Dilthey; Windelband, Rickert; Simmel, Spengler; Spranger, Litt, Frischeisen - Köhler, Hans Freyer, Scheler, N. Hartmann, etc. La cultura se diferencia de la naturaleza por no ser, como ésta, por decirlo así, sino mera presencia o, como dice Rickert, el conjunto de lo nacido por sí, oriundo de sí y entregado a su propio crecimiento, sino objeto o proceso al cual está incorporado un valor, que tiende a un valor y está subordinado a él. De ahí que un objeto natural pueda ser también un objeto de la cultura y viceversa: la estatua, que es, desde el punto de vista de la Naturaleza, un trozo de mármol cuyos caracteres estudia la física y la mineralogía, es desde el punto de vista de la cultura, una forma valiosa, un objeto al cual está incorporado el valor de la belleza o el valor de la utilidad. Los objetos de la cultura son así objetos formados o transformados por el espíritu. Pero los objetos culturales no necesitan ser forzosamente objetos de la Naturaleza elaborados y cultivados, como lo es el campo labrado o el trozo de mármol esculpido; pueden ser también, y son en la mayor parte de los casos, objetos no representados a través de una entidad natural: mitos, leyendas, creencias religiosas, organizaciones políticas, ideas científicas, prácticas morales, costumbres.

Toda esa gran cantidad de objetos que pueden o no estar encarnados en un objeto natural, pero que en todos los casos hacen referencia a un valor o disvalor, constituyen el mundo de la cultura, cuya diferencia (por lo menos conceptual) con respecto al mundo simplemente natural comienza a reconocerse hoy con todas sus consecuencias y en toda su amplitud.

Los problemas de la filosofía de la cultura se refieren principalmente, en primer lugar, a la creación y transformación de los bienes culturales; en segundo término, a los propios bienes culturales, a su estilo, forma y estructura en cuanto se han independizado de la vida humana y constituyen, como dice Simmel, la provisión de espiritualidad objetivada por la especie humana en el curso de la historia; finalmente, se refieren a la mutua relación entre los espíritus subjetivo y objetivo, a la formación o alteración de este último por el primero y a las formas de la vida humana adoptadas de acuerdo con el mundo cultural preexistente. Si la vida humana es continuamente una formación y transformación de bienes culturales según su espontaneidad originaria, es también, al mismo tiempo, un vivir dentro de los bienes transmitidos o reconocidos, un existir dentro de la continuidad histórica y de la tradición. La primera de dichas investigaciones supone una teoría de la vida, una determinación de la esencia del hombre en el marco de una antropología filosófica; la segunda comporta un examen del espíritu objetivo, de sus estilos efectivos y posibles, de sus formas y clasificaciones; la tercera es, como culminación de toda filosofía de la cultura, el resultado de las anteriores investigaciones parciales y supone, entre otras cosas, una dilucidación de

las distintas formas del saber y una completa filosofía de la existencia.

Los problemas que afectan a la estructura interna de la cultura son diversos. Señalemos sólo por el momento uno de muy particular interés: el de la unidad intrínseca de las diversas ramas de la cultura, especialmente del arte, de la filosofía y de la ciencia. Las tendencias internas de cada una de estas actividades parecen negar continuamente la posibilidad de toda unidad entre ellas. Pero, al mismo tiempo, la unidad parece imponerse tan pronto como las contemplamos desde el punto de vista de su desarrollo histórico; sin embargo, por eso nos adherirnos de un modo estricto a la noción hegeliana del desenvolvimiento del Espíritu. Así lo indica taxativamente Bogumil Jasinowski cuando señala que la afirmación de la unidad de la historia de la cultura como unidad de las diversas ramas de la cultura espiritual no significa que tales ramas tengan en común algo parecido a un contenido meramente *conceptual* — lo que, al entender de Jasinowski, equivaldría a una desfiguración intelectualista de algunas de ellas, como el arte. La unidad se refiere, para dicho autor, a un subsuelo de carácter valorativo (o valorice) subyacente al arte, a la filosofía y a la ciencia. Sólo de este modo la historia de las ciencias, de la filosofía y del arte se integraría en la historia del Espíritu; lo que sería especialmente importante para una nueva comprensión de la ciencia exacta. En todo caso, el desarrollo de las citadas ramas culturales como manifestaciones de la misma aptitud axiológica no se presenta, según Jasinowski, como una simultaneidad de fenómenos, sino que obedece a una cierta ley de sucesión determinada: el arte precede axiológicamente a

la filosofía y ésta a la ciencia. Se trata de una ley de correspondencia discrónica o, mejor, diacrónica, si con ello queremos aludir a un orden determinado de sucesión entre diversas ramas de la cultura. Un ejemplo particularmente iluminador de este orden de sucesión es el hecho de que el arte griego hallara su expresión máxima en el siglo V antes de J. C., la filosofía clásica en el IV y la ciencia en el III. Según esto, podría decirse que para que un período histórico fuese homogéneo en su esencia, tendría que desplegarse heterogéneamente en el curso del tiempo, siendo entonces el "tiempo del período histórico" algo distinto del tiempo extrínsecamente cronológico.

Jasinowski explica la raíz de la citada ley por la mayor cercanía respectivamente del arte, la filosofía y la ciencia a las capas profundas de la vitalidad anímica del hombre. La cultura es el mundo propio del hombre, lo cual no significa que el hombre no viva también dentro de la Naturaleza y dentro o bajo lo trascendente. Lo que caracteriza al hombre es el espíritu, y éste puede ser entendido no sólo como una espontaneidad, sino también como un conjunto de formas que fueron antes vivas y espontáneas y que poco a poco se transforman en estructuras rígidas, en modelos. Cultura es, como dice Scheler, humanización, pero esta humanización se refiere tanto al "proceso que nos hace hombres" como al hecho de que los productos culturales queden humanizados. La historia del hombre como historia de la cultura es así el proceso de la transformación de su mundo y simultáneamente de la transformación del hombre. Por eso la filosofía de la cultura no es

meramente el conjunto de investigaciones que tienden a la clasificación y ordenación de los objetos culturales, sino también y muy especialmente uno de los capítulos fundamentales de la filosofía de la existencia humana. La cultura debe ser, en fin, de cuentas, algo que tiene sentido para el hombre y sólo para el hombre. La filosofía de la cultura implica así la discusión del sentido de la propia cultura como algo que acontece en la vida humana, como algo que esta vida crea, transforma y se apropia. La cultura es, en el fondo, como dice Ortega y Gasset, "un movimiento natatorio", un bracear del hombre en el mar sin fondo de su existencia con el fin de no hundirse; una tabla de salvación por la cual la inseguridad radical y constitutiva de la existencia puede convertirse provisionalmente en firmeza y seguridad. Por eso la cultura debe ser, en última instancia, lo que salva al hombre de su hundimiento, una salvación que no debe ser, por otro lado, "excesiva", porque "el hombre se pierde en su propia riqueza, y su propia cultura, vegetando tropicalmente en tono a él, acaba por ahogarle". La cultura podría definirse, así como aquello que el hombre hace, cuando se hunde, para sobrenadar en la vida, pero siempre que en este hacer se cree algún valor. (pp. 390-392).

1.3 Marco Teórico

1.3.1 Los seis Sombreros para pensar

De Bono, (2006) define que, "los seis sombreros para pensar nos permiten conducir nuestro pensamiento, tal como un director podría dirigir su orquesta. Podemos manifestar lo que queremos. De modo semejante, en cualquier reunión por lo cual es muy útil para desviar a la gente de su

rol habitual, y llevarla a pensar de un modo distinto sobre el tema del caso". (p.10).

De esta manera los seis sombreros para pensar permite al pensador realizar una cosa por vez, con ello separa la lógica de la emoción, la creatividad de la información, y así sucesivamente; es decir, los seis sombreros para pensar implica enfocarse por un determinado momento un cierto tipo de pensamiento. Ahora bien, para comprender la utilización de los seis sombreros para pensar debemos conocer el propósito de pensar con los seis sombreros:

De bono (2006), El primer valor de los seis sombreros para pensar es el de la *representación de un papel* definido. La principal restricción del pensamiento son las defensas del ego responsables de la mayoría de los errores prácticos del pensar. Los sombreros nos permiten pensar y decir cosas que de otro modo no podríamos pensar, ni expresar, sin arriesgar el ego. Disfrazarnos de payasos nos autoriza a actuar como tales.

El segundo valor es el de *dirigir la atención*. Si pretendemos que nuestro pensamiento no sólo sea reactivo, debemos hallar un modo de dirigir la atención a un aspecto después de otro. Los seis sombreros son un medio para dirigir la atención a seis aspectos diferentes de un asunto.

El tercer valor es el de la *conveniencia*. El simbolismo de los seis distintos sombreros ofrece un modo conveniente de pedir a alguien (incluso a ti mismo) que cambie de modo pensar o razonar. Puedes pedir a alguien que sea o que deje de ser negativo. Puedes pedir a alguien que dé una respuesta puramente emocional.

El cuarto valor es la *posible base en química cerebral*. Estoy dispuesto a sostener argumentos que en cierto modo van más allá del estado actual del conocimiento, ya que las exigencias teóricas de los sistemas auto-organizados justifican tal extrapolación.

El quinto valor surge de establecer las *reglas del juego*. La gente es muy buena para aprender las reglas del juego. Uno de los medios más eficaces para enseñar a los niños es el aprendizaje de las reglas del Juego. Por esta razón, a ellos les gusta tanto usar ordenadores. Los seis sombreros para pensar establecen ciertas reglas para el "Juego" de pensar. Y pienso en un juego de pensamiento en particular: el de trazar mapas como opuesto o distinto al de discutir. (pp. 35-36)

Esta técnica inventada en la cual existen seis sombreros imaginarios cada uno de un color diferente según explica De Bono (2006), que cada uno de los seis sombreros para pensar tiene un color: blanco, rojo, negro, amarillo, verde, azul. El color da nombre al sombrero.

Podría haber elegido ingeniosos nombres griegos para indicar el tipo de pensamiento que requiere cada sombrero. Esto habría resultado impresionante y agradado a más de alguien. Pero sería poco práctico, ya que sería difícil recordar los nombres.

Quiero que los lectores visualicen e imaginen los sombreros como objetos tangibles. Para esto es importante el color. ¿De qué otro modo se podría distinguir los sombreros? Formas distintas no serían fáciles de aprender y provocarían confusiones. El color facilita imaginarlos.

Además, el color de cada sombrero está relacionado con su función.

Sombrero Blanco: El blanco es neutro y objetivo. El sombrero blanco se ocupa de hechos objetivos y de cifras

Sombrero Rojo: El rojo sugiere ira, (ver rojo), furia y emociones. El sombrero rojo da el punto de vista emocional.

Sombrero Negro: El negro es triste y negativo. El sombrero negro cubre los aspectos negativos — por qué algo no se puede hacer.

Sombrero Amarillo: El amarillo es alegre y positivo. El sombrero amarillo es optimista y cubre la esperanza y el pensamiento positivo.

Sombrero Verde: El verde es césped, vegetación y crecimiento fértil, abundante. El sombrero verde indica creatividad e ideas nuevas.

Sombrero Azul: El azul es frío, y es también el color del cielo, que está por encima de todo. El sombrero azul se ocupa del control y la organización del proceso del pensamiento. También del uso de los otros sombreros.

Es fácil recordar la función de cada uno si se recuerda el color y las asociaciones. La función del sombrero se desprende de esto. También se los pueden pensar como tres pares:

Blanco y rojo

Negro y amarillo

Verde y azul

En la práctica uno se refiere a los sombreros *siempre* por sus colores, nunca por sus funciones. Y por una buena razón. Si pides que alguien exprese su reacción emocional ante algo, es poco probable que te respondan honestamente: se piensa que está mal ser emocional. Pero la expresión *sombrero rojo* es neutral. Es más fácil pedirle a alguien que se quite por un momento el sombrero negro que pedirle que deje de ser tan negativo. La neutralidad de los colores permite que se usen los sombreros sin impedimento alguno. El pensar se convierte en un juego con reglas definidas; deja de ser asunto de exhortaciones y condenaciones.

Hablamos directamente de sombreros:

- Quiero que te quites el sombrero negro.
- Pongámonos el sombrero rojo por un momento.
- Eso está bien para el sombrero amarillo. Ahora pongámonos el sombrero blanco.

Cuando trates con gente que no ha leído este tema y no conoce el simbolismo de los seis sombreros para pensar, la explicación de cada color se puede aclarar con rapidez el significado de cada uno. (pp. 37-39)

Sombrero Blanco:

De Bono, (2006), señala que el pensamiento del sombrero blanco es una manera conveniente de pedir que la cifras y los hechos se expongan de una manera objetiva y neutral. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que la persona que pide el pensamiento de sombrero blanco, para evitar que se inunde con información, puede precisar su pedido a fin de extraer la información que necesita.

Pues bien, ahora piense en el papel en blanco, neutro y transmisor de

información, sostiene De Bono. Se formula las interrogantes: ¿qué información tenemos aquí?, ¿qué información falta?, ¿qué información nos gustaría que hubiera?, ¿cómo la obtendremos? “Sólo exponga los hechos de modo natural y objetivo”.

Esto implica que sólo se recopila la información que se lee, sin interpretarlo, ni analizarlo. Cuando leemos, debemos extraer las ideas principales del texto. Luego De Bono, enfatiza “Lo importante es que nadie propone una idea preconcebida. La información se ofrece con el sombrero blanco. Esta información se organiza poco a poco en una idea”

El pensamiento del sombrero blanco se ocupa de la información utilizable. Asimismo, considera; por ejemplo, que imagine una computadora que da los hechos y las cifras que se le piden. Es natural y objetiva. No hace interpretaciones ni da opiniones. Cuando se usa el sombrero blanco, el pensador debería imitar a la computadora.

En consecuencia, el sombrero blanco aparte de encargarse de los hechos, de la información utilizable, también debe encargarse de la información objetiva; es decir, que no se altere, ni se transforme.

Finalmente, De Bono concluye que; La persona que pide información debe enmarcar y precisar las preguntas a fin de obtener información o para completar vacíos de la información existente.

Imagine una computadora que da los hechos y las cifras que se le solicitan, es neutral y objetiva, no hace interpretaciones ni da opiniones. Cuando usa el sombrero blanco, el pensador debería imitar la computadora.

En la práctica existe un sistema de doble de información. El primer nivel, contiene hechos verificados y probados hechos de primera clase. El segundo, hecho que se cree que son verdaderos, pero que todavía no han sido totalmente verificados, hechos de segunda clase.

La credibilidad varía desde "siempre verdadero" hasta "nunca verdadero". En el medio hay niveles utilizables, tales como "en general", "a veces", y "en forma ocasional". Se puede presentar esta clase de información con el sombrero blanco siempre que se use el "marco" apropiado para indicar su grado de probabilidad.

El pensamiento de sombrero blanco es una disciplina y una dirección. Él pensador se esfuerza por ser más neutral y más objetivo al presentar la información. Te pueden pedir que te pongas el sombrero blanco o puedes pedirle a otro que lo haga. Se puede optar por usarlo o por quitárselo. El blanco (ausencia de color) indica neutralidad. (pp. 40 - 61)

Sombrero Rojo:

De Bono, (2006) señala que el pensamiento de sombrero rojo se refiere a emociones, sentimientos y aspectos no racionales del pensar. El sombrero rojo ofrece un canal definido y formal para expresar abiertamente estos elementos

como parte legítima del mapa en su conjunto.

Si bien las emociones y los sentimientos no son tolerables en el proceso del pensar, acechan atrás y afectan sigilosamente el pensamiento. Las emociones, sentimientos, presentimientos e intuiciones son fuertes y reales. El sombrero rojo lo reconoce y acepta.

El pensamiento de sombrero rojo es casi exactamente el opuesto al de sombrero blanco que es neutral objetivo y exento de aroma emocional.

Es decir, las emociones dan relevancia a nuestro pensamiento y lo acomodan a nuestras necesidades y al contexto del momento.

El sombrero rojo tiene como uno de sus elementos a la intuición que se refiere a la aprehensión inmediata o entendimiento de una situación. Resulta de un juicio complejo basado en la experiencia.

En consecuencia, en el aspecto de la lectura, los lectores emitirán su acuerdo o agrado o desagrado con el tema planteado por el autor y el mismo proceso de leer.

En suma, es un sombrero que se relaciona con los sentimientos, las emociones, los presentimientos.

De bono, concluye aseverando que el uso del sombrero rojo permite que el pensador diga: Así me siento con respecto a este asunto.

El sombrero rojo legitima las emociones y los sentimientos como una parte importante del pensamiento.

El sombrero rojo hace visibles los sentimientos para que puedan convertirse en parte del mapa y también del sistema de valores que elige la ruta en el mapa.

El sombrero provee al pensador de un método conveniente para entrar y salir del modo emocional; así puede hacerlo de una manera que no resultaría posible sin este truco o instrumento.

El sombrero rojo permite que el pensador explore los sentimientos de los demás cuando les solicita un punto de vista de sombrero rojo. Asimismo, un pensador cuando usa el sombrero rojo, *nunca* debería hacer el intento de justificar los sentimientos o de "basarlos en la lógica.

El sombrero rojo cubre dos amplios tipos de sentimiento. En primer lugar, las emociones comunes, que varían desde las fuertes, tales como miedo y disgusto, hasta las más sutiles como la sospecha. En segundo lugar, los juicios complejos, clasificables en tipos tales como presentimientos, intuiciones, sensaciones, preferencias, sentimientos estéticos y otros tipos no justificables de modo perceptible. Cuando una opinión consta en gran medida de este tipo

de sentimientos también se lo puede encajar bajo el sombrero rojo. (pp. 62 - 84).

Sombrero Negro:

De Bono, (2006), explica que el pensamiento de sombrero negro se enfoca en el lado negativo de las cosas, pero siempre se trata de una opinión lógica. Con el sombrero rojo no se tiene que dar las razones de un sentimiento negativo. Con el negro se debe dar siempre razones lógicas y relevantes. De hecho, uno de los grandes valores del sistema de los seis sombreros para pensar consiste en separar de modo preciso lo emocional negativo de lo lógico negativo.

- No creo que la rebaja de precios vaya a funcionar.
- Eso es pensar con sombrero rojo. Quiero que me diga sus ideas de sombrero negro. Quiero sus razones lógicas.

Las razones del pensamiento de sombrero negro deben valer por sí mismas, deben ser utilizables por cualquiera, deben ser razonables no sólo cuando las presenta una persona de carácter fuerte en forma persuasiva, sino también cuando se las expresa con frialdad en un libro. El pensamiento de sombrero negro se basa en la lógica de la igualdad y la diferencia.

El pensamiento de sombrero negro debe ser lógico y veraz, pero no tiene que ser justo. Presenta el aspecto lógico negativo por qué algo no funcionara. Es el pensar del sombrero amarillo el que presenta el aspecto lógico-positivo por qué algo funcionará. Esto es así, porque la tendencia de la mente a ser

negativa es tan fuerte que tiene que dotarse con un sombrero específico. Un pensador debe tener la oportunidad de ser puramente negativo.

Siempre se sostiene que la palabra crítica implica una apreciación honesta tanto del aspecto positivo como del negativo. En la práctica, sin embargo, el verbo criticar señala lo negativo. Esto es exactamente lo que implica el pensamiento del sombrero negro.

El propósito del sombrero negro es señalar los hechos erróneos o los que posiblemente sean inaplicables. La intención del pensador de sombrero negro no es crear todas las dudas posibles, por ejemplo, como lo hace un abogado defensor en tribunales, debe señalar las fallas en forma objetiva. Una vez establecido que la idea es viable, el pensamiento del sombrero negro puede tratar de mejorarla señalando sus fallas.

Sintetizando, el sombrero negro es usado para obtener el juicio crítico, negativo, indicando el por qué no se puede realizar determinada actividad.

Finalmente, De bono resume que el pensar de sombrero negro se ocupa específicamente del juicio negativo. El pensador de sombrero negro señala lo que está mal, lo incorrecto y erróneo. El pensador de sombrero negro señala que algo no se acomoda a la experiencia o al conocimiento aceptado. El pensador de sombrero negro señala por qué algo no va a funcionar. El pensador de sombrero negro señala los riesgos y peligros. El pensador de sombrero negro señala las imperfecciones de un diseño.

El pensamiento de sombrero negro no es argumentación y nunca se lo debería considerar tal. Es un intento objetivo de poner en el mapa los elementos negativos.

El pensamiento de sombrero negro puede señalar los errores en el proceso del pensamiento y en el método mismo.

El pensamiento de sombrero negro puede confrontar una idea con el pasado para verificar si encaja con lo ya sabido.

El pensamiento de sombrero negro puede proyectar una idea en el futuro para verificar qué podría fracasar o ir mal.

El pensamiento de sombrero negro puede hacer preguntas negativas.

El pensamiento de sombrero negro no debería utilizarse para encubrir complacencia negativa o sentimientos negativos, los que deberían utilizar el sombrero rojo.

El juicio positivo queda para el sombrero amarillo. De presentarse ideas nuevas, el sombrero amarillo siempre se debe usar antes que el negro. (pp. 85-113).

Sombrero Amarillo:

De Bono, (2006), asevera que la actitud del sombrero amarillo es exactamente la opuesta a la del negro, porque se ocupa del juicio positivo. De esta manera el pensamiento positivo tiene que ser una mezcla de curiosidad, placer, codicia y deseo de hacer que las cosas ocurran. Asimismo, califica al sombrero amarillo de especulativo a positivo, porque con cualquier plan o acción estamos mirando hacia el futuro.

En ese sentido el pensamiento del sombrero amarillo no es sólo juicio y propuestas. Es una actitud que se adelanta a una situación con esperanza positiva. El sombrero amarillo se dedica a avizorar posibles beneficios y valores. Tan pronto como se los avista, se empieza a explorar en esa dirección.

Ahora bien *¿En qué se funda el punto de vista positivo?* Una afirmación positiva puede basarse en la experiencia, información disponible, deducción lógica, presentimientos, tendencias, suposiciones y esperanzas. ¿El pensador que se pone el sombrero amarillo tiene que explicar claramente las razones de su optimismo?

El pensamiento del sombrero amarillo abarca los juicios positivos. El pensador de sombrero amarillo debería hacer los mayores esfuerzos para dar respaldo al optimismo que ha manifestado. Este esfuerzo debe ser concienzudo y cuidadoso. Es decir, se debe hacer un gran esfuerzo por justificar el optimismo, pero si no se tiene éxito, de todos modos, el punto se puede adelantar como una especulación.

De Bono, concluye que el pensamiento de sombrero amarillo es positivo y constructivo. El color amarillo simboliza el brillo del sol, la luminosidad y el optimismo.

El pensamiento de sombrero amarillo se ocupa de la evaluación positiva del mismo modo que el pensamiento de sombrero negro se ocupa de la evaluación negativa.

El pensamiento de sombrero amarillo abarca un espectro positivo que va desde el aspecto lógico y práctico hasta los sueños, visiones y esperanzas.

El pensamiento de sombrero amarillo indaga y explora en busca de valor y beneficio. Después, procura encontrar respaldo lógico para este valor y beneficio. El pensamiento de sombrero amarillo trata de manifestar un optimismo bien fundado, pero no se limita a esto a menos que se califique adecuadamente otros tipos de optimismo.

El pensamiento de sombrero amarillo es constructivo y generativo. De él surgen propuestas concretas y sugerencias. Se ocupa de la operatividad y de hacer que las cosas ocurran. La eficacia es el objetivo del pensamiento constructivo de sombrero amarillo.

El pensamiento de sombrero amarillo puede ser especulativo y buscador de oportunidades. Permite, además, visiones y sueños. (pp. 114-137)

Sombrero Verde:

De Bono (2006), explica que el Verde es el color de la fertilidad, del crecimiento y de las plantas que crecen desde pequeñas semillas. Por esta razón se ocupa especialmente de la creatividad. La abundante creatividad de la naturaleza es una útil imagen de fondo.

El sombrero verde para pensar se ocupa específicamente de ideas nuevas y de nuevas formas de enfocar las cosas. El pensamiento de sombrero verde se ocupa de desechar las ideas viejas para encontrar otras mejores. Se ocupa del cambio. Es un esfuerzo deliberado y concentrado en esa dirección.

Otro de los efectos del pensamiento sobre el sombrero verde es el movimiento en lugar de juicio a través del uso de una idea como punto de paso. En el pensamiento normal utilizamos el juicio. ¿Cómo calza esta idea con lo que ya conozco? ¿Cómo calza con mis pautas habituales de experiencia? Opinamos que en efecto concuerda o señalamos por qué no. Al pensamiento crítico y al modo de pensar negro les incumbe directamente juzgar si una sugerencia concuerda con lo que ya sabemos.

A esto podemos llamarlo el efecto retrospectivo de una idea. Miramos hacia atrás y observamos nuestra experiencia pasada para evaluar la idea. Así como una descripción tiene que corresponder a lo que se está describiendo, también esperamos que las ideas concuerden con nuestro conocimiento. ¿De qué otra manera podríamos decir si son correctas?

El movimiento es una expresión activa. Utilizamos una idea por su valor de movimiento. Hay distintos modos voluntarios de obtener movimiento de una idea: entre ellos: extraer el principio, concentrarse en la diferencia, etc.

Con el movimiento usamos una idea por su efecto prospectivo. La usamos para ver hacia dónde nos va a conducir. En efecto, utilizamos una idea para avanzar. Tal como utilizamos piedras de paso para atravesar un río de una orilla a la otra, utilizamos una provocación para pasar de una pauta a otra.

De bono, resume su estudio aseverando que el sombrero verde es para el pensamiento creativo. La persona que se lo pone va a usar el lenguaje del pensamiento creativo. Quienes se hallen a su alrededor, deben considerar el producto como un producto creativo. Idealmente, tanto el pensador como el oyente deberían usar sombreros verdes.

El color verde es símbolo de la fertilidad, el crecimiento y el valor de las semillas.

La búsqueda de alternativas es un aspecto fundamental del pensamiento de sombrero verde. Hace falta ir más allá de lo conocido, lo obvio y lo satisfactorio.

Con la pausa creativa el pensador de sombrero verde se detiene en un punto dado para considerar la posibilidad de ideas alternas en ese punto. No

hacen falta razones para esta pausa.

En el pensamiento de sombrero verde el lenguaje del movimiento reemplaza al del juicio. El pensador procura avanzar desde una idea para alcanzar otra nueva.

La provocación es un elemento importante del pensamiento de sombrero verde y se simboliza con la palabra OP. Se utiliza las provocaciones para salir de nuestras pautas habituales de pensamiento. Existen varias formas de plantear provocaciones incluyendo el método de la palabra al azar.

El pensamiento lateral es una serie de actitudes, lenguajes y técnicas (que incluyen movimiento, provocación y OP) para saltar de pautas en un sistema auto-organizado de pautas asimétricas. Se utiliza para generar conceptos y percepciones. (pp. 138-172).

Sombrero Azul:

De Bono (2006), revela que con el sombrero azul dejamos de pensar en el tema para pensar en el pensamiento necesario para sondear dicho tema. El color azul es símbolo de control panorámico, dado que el cielo lo abarca todo. El azul sugiere también distanciamiento, tranquilidad y autodominio.

El director de una orquesta convoca primero a los violines y luego a los instrumentos de viento. El director domina la situación. El director usa el sombrero azul. El director es para la orquesta lo que el sombrero azul es para

el pensamiento.

Con el pensamiento de sombrero azul nos decimos a nosotros mismos o a otros cuál de los otros cinco sombreros usar. El sombrero azul nos indica cuando cambiar de sombrero. Si el pensamiento es proceso formal, el sombrero azul controla el protocolo.

De esta manera el sombrero azul es el sombrero programador del pensamiento humano. El pensamiento de sombrero azul no se limita a organizar la utilización de los otros sombreros. El pensamiento de sombrero azul se usa también para organizar otros aspectos del pensamiento, tales como evaluación de prioridades o enumeración de restricciones También prepara la agenda para pensar. Exige resúmenes, conclusiones y decisiones.

Es una nueva forma de leer y de pensar o de procesar la información incluyendo nuestros propios conocimientos.

Finalmente, De Bono concluye que el sombrero azul es el sombrero del control. El pensador del sombrero azul organiza el pensamiento mismo. Pensar con el sombrero azul es pensar acerca del pensamiento necesario para indagar el tema.

El pensador de sombrero azul es como el director de orquesta. Es quien propone que llama al uso de los otros sombreros.

El pensador de sombrero azul define los temas hacia los que debe dirigirse el pensamiento. El pensamiento de sombrero azul establece el foco. Define los problemas y elabora las preguntas. El pensamiento de sombrero azul determina las tareas de pensamiento que se van a desarrollar.

El pensamiento de sombrero azul es responsable de la síntesis, la visión global y las conclusiones. Esto puede ocurrir de tanto en tanto durante el curso del pensamiento y también al final

El pensamiento de sombrero azul monitorea el pensamiento y asegura el respeto de las reglas de Juego. El pensamiento de sombrero azul detiene la discusión e insiste en el pensamiento cartográfico. El pensamiento de sombrero azul refuerza y aplica la disciplina.

Se puede usar el pensamiento de sombrero azul en interrupciones eventuales para pedir un sombrero. También puede utilizarse para establecer una secuencia gradual de operaciones de pensamiento que deben respetarse tal como una danza respeta la coreografía.

Aun cuando se asigne a una persona el rol específico del pensamiento de sombrero azul, este rol está abierto a cualquiera que quiera proponer comentarios o sugerencias de sombrero azul. (pp. 173-194)

1.3.2 Cultura organizacional

Luna y Peso, (2005), señala que la cultura organizacional es una variable importante que esta interrelacionado con el comportamiento empresarial. Se concibe como la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de dicha conducta, cuyos elementos se comparten y transmiten a los miembros de una sociedad. Por otra parte, permite que los micro motivos de los actores; asimismo sus necesidades, creencias, valores, reglas, símbolos, entre otros, formen un macro comportamiento.

La cultura cumple varias funciones en el ámbito de una organización:

- Define los límites, es decir, los comportamientos diferenciales de unos a otros.
- Transmite sentido de identidad a sus miembros
- Facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo.
- Incrementa la estabilidad del sistema social.
- Vincula y ayuda a mantener unida la organización al proporcionar normas adecuadas sobre lo que deben hacer y decir los empleados.

La cultura organizacional contiene aspectos que están interrelacionados. Podría entenderse que es un reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones anónimas de todo el conjunto de subsistemas. Esto significa que pueden existir subculturas dentro de una misma cultura.

La cultura organizacional es la médula de la empresa y está presente en todas las funciones y acciones que realizan sus miembros. Se considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que ésta le proporciona y representa un factor activo que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

La cultura se determina por la forma como funciona una empresa y se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción.

El éxito de los proyectos de transformación al interior de la empresa depende del talento y la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo con las exigencias del entorno.

La cultura organizacional también es vista como: la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstas a su vez influyen en todas sus acciones.

La cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias y puede modificarse a través de la dinámica del proceso de aprendizaje.

La cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas para sus miembros, las cuales facilitan el comportamiento en la misma, tales conductas se identifican

básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y de supervisión; de ahí que sea tan importante conocer el tipo de cultura de una organización.

El comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que rodea a la persona. Parte de ese ambiente es la cultura social que proporciona amplias pistas sobre como deberá conducirse el individuo en un determinado medio. La originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento; mientras que la individualidad de las organizaciones se expresa en términos de la cultura.

Hay prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida. Por tanto, el aprendizaje y la capacitación continua deben orientarse a crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal, a cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración, es decir, a la construcción de la cultura organizacional propia. (pp. 54-55).

Así también Rockefeller (2006), considera que la cultura es un elemento esencial para comprender el desempeño de cualquier tipo de organización. Ella se manifiesta en los patrones de conducta adoptados por las personas, tanto en el cumplimiento de sus funciones como en las relaciones establecidas, la cultura organizacional es percibida, por ejemplo, cuando se identifican las características predominantes en la

interrelación entre jefes y subordinados. Del mismo modo, el análisis de las relaciones de la organización con el ambiente externo, sus relaciones con otras instituciones, el estilo o la forma de atención al público, las interacciones con autoridades y órganos del gobierno permite inferir los patrones culturales prevalecientes y su influencia sobre el desempeño organizacional (p. 85).

Chiavenato, (2009), señala que la cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra. Las generaciones viejas buscan que las nuevas adopten sus pautas culturales, pero estas se resisten y reaccionan, lo que producen transformaciones graduales. Estas actitudes comunes, códigos de conducta y expectativas compartidos definen subconscientemente ciertas normas de comportamiento. Desde su nacimiento cada persona va interiorizando y acumulando gradualmente elementos de la cultura por medio de procesos de educación y socialización, la cultura se fundamenta en la comunicación compartida, las normas, los códigos de conducta y las expectativas. Estas influencias son resultado de variables como los factores económicos, políticos y legales, que se reflejan en la cultura. Las características nacionales y socioculturales influyen en el desarrollo y la perpetuación de variables culturales, que a su vez determinan las actitudes básicas ante el trabajo, el tiempo, el materialismo, el individualismo y el cambio.

Estas actitudes tienen un efecto sobre la motivación y las expectativas de las personas en relación con el trabajo y las relaciones grupales, y determinan los resultados que se pueden esperar de cada persona y de la organización. Además, la cultura influye y condiciona las interacciones entre personas y el proceso de comunicación. (p.120).

Asimismo, Chiavenato, (2009) explica que, así como cada persona tiene una cultura, las organizaciones también se caracterizan por tener culturas corporativas específicas, y el primer paso para conocer su cultura es formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera. Lo cual implica asimilar su cultura organizacional o su filosofía corporativa. La forma como se relacionan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización, por tal motivo la cultura organizacional no es algo palpable porque solo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias. (p.123).

En ese sentido es necesario conocer las características de la cultura organizacional al respecto Chiavenato, (2009), explica que la cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprenda a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos históricos, mitos metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización. La cultura organizacional tiene seis características principales y son los

siguientes:

- 1.- Regularidad de los comportamientos observados, las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
- 2.- Normas. Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
- 3.- Valores dominantes. Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, la calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
- 4.- Filosofía. Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados, así como los clientes.
- 5.- Reglas. Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.
- 6.- Clima organizacional. La sensación que trasmite el local, la forma en que se interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etcétera.

Cada una de las características citadas se presenta en distintas medidas y puede dar lugar a controversias. La comprensión de las características culturales de cada organización se facilita si entendemos que todas pueden ubicarse en algún punto de una escala que va desde el

estilo tradicional y autocrático hasta el estilo participativo y democrático.
(p. 126).

Robbins y Judge, (2013), afirma que la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de los demás. De esta manera refiere que existen siete características fundamentales que captan la esencia de la cultura de una organización.

- 1) Innovación y toma de riesgos. Grado en que se estimula a los trabajadores a que sean innovadores y corran riesgos.
- 2) Atención a los detalles. Grado en que se espera que los individuos muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
- 3) Orientación a los resultados. Grado en que la gerencia se centra en los resultados o eventos, y no en las técnicas y procesos utilizados para lograrlos.
- 4) Orientación a la gente. Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados sobre el personal de la organización.
- 5) Orientación a los equipos. Grado en que las actividades laborales están organizadas por equipos y no solo por individuos.
- 6) Dinamismo. Grado en que las personas son dinámicas y competitivas en lugar de fáciles de complacer.

- 7) Estabilidad. Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status quo y no en el crecimiento.

Cada uno de esas características existe de forma continua que va de menor a mayor grado. Entonces, al evaluar la organización al respecto, se obtiene un panorama completo de la cultura, así como una base para la forma en que los miembros perciben a la organización, la manera en que ahí se hacen las cosas y la forma en que se supone que todos deben comportarse.

Otra investigación clasifica la cultura en cuatro tipos diferentes según los valores de competencia. El clan colaborativo y cohesivo, la adhocracia innovadora y adaptable, la jerarquía controlada y consistente, y el mercado competitivo enfocado en el cliente. Una revisión de 94 estudios reveló que las actitudes laborales eran muy positivas en las culturas basadas en clanes, que la innovación era bastante notoria en las culturas de mercado, y que el desempeño económico era especialmente bueno en las culturas de mercado. Aunque la teoría de los valores de competencia recibió cierto apoyo en esta revisión, los autores señalaron que se requiere de mayor trabajo teórico para asegurarse de que sea consistente con los valores culturales reales que se encuentran en las organizaciones.

La cultura organizacional muestra la forma en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, no si les gusta. Es decir, se trata de un término descriptivo, lo cual es importante

debido a que distingue entre cultura y satisfacción laboral. Las investigaciones sobre cultura organizacional buscan medir la manera en que los empleados ven su organización ¿Estimula el trabajo en equipo? ¿Premia la innovación? ¿Apoya las iniciativas? En contraste, la satisfacción laboral busca medir los sentimientos de los empleados con respecto a las expectativas de la organización, las prácticas de recompensa y otros aspectos similares. Aunque los dos términos sin duda tienen características que se cubren, hay que recordar que el término cultura organizacional es descriptivo, mientras que la satisfacción es evaluativa. (pp. 512-514).

Para saber el impacto de las culturas ahora revisaremos las funciones de la cultura, al respecto Robbins y Judge (2013), explican que las funciones de la cultura son: en primer lugar, la cultura tiene un papel que ayuda a definir las fronteras, es decir, establece las diferencias entre una organización y las demás. En segundo lugar, trasmite un sentimiento de identidad a los miembros de la organización. En tercer lugar, facilita la generación de compromiso con algo que va más allá del mero interés individual. En cuarto lugar, aumenta la estabilidad del sistema social. La cultura es el adhesivo social que ayuda a mantener unida la organización al proveer estándares de lo que deberían decir y hacer los trabajadores. Por último, la cultura sirve como mecanismo que da sentido y control, que guía y da forma a las actitudes y al comportamiento de los empleados. En esta última función sobre la cual se tiene interés particular en los colaboradores. La cultura define las reglas de juegos.

La tendencia actual hacia las organizaciones descentralizadas hace que la cultura sea más importante que nunca, aunque de forma irónica también dificulta más el establecimiento de una cultura firme, cuando se reducen la autoridad formal y los sistemas de control, el significado compartido de la cultura puede guiar a todos hacia la misma dirección. Sin embargo, los empleados que están organizados en equipos podrían mostrar mayor lealtad a su equipo y a sus valores, que la organización como un todo. En las organizaciones virtuales, la falta de contacto personal frecuente dificulta considerablemente el establecimiento de un conjunto de normas común. Un liderazgo firme, que comunique con frecuencia las metas y las prioridades comunes es muy importante en las organizaciones innovadoras.

El ajuste entre individuo y la organización, es decir, el hecho de si las actitudes y la conducta del aspirante o el trabajador son compatibles con la cultura influye mucho en quien recibe una oferta de trabajo, una evaluación del desempeño favorable o un ascenso. No es coincidencia que casi todos los empleados de los parques temáticos de Disney tengan una apariencia atractiva, limpia e integra, y muestren sonrisas brillantes. La compañía selecciona a los empleados que logren mantener esa imagen. En el trabajo, una cultura fuerte respaldada por reglas y reglamentos formales garantiza que se actuará de una manera relativamente uniforme y predecible. (p. 516).

1.3.3 Gestión de Riesgos

Soler; Stanking, Ayuso, Beato, Botin, Escrig y Falero (1999), manifiestan que la meta u objetivo principal de cualquier organización empresarial es la creación de valor para sus accionistas en particular y para la sociedad en general, para lo cual debe gestionar de la forma más eficiente posible todos los recursos utilizados y los riesgos generados por los negocios en los que está inmersa. Desde este punto de vista, la gestión de riesgos se convierte en un factor crítico de la estrategia y del proceso de toma de decisiones de la empresa.

Bajo esta filosofía, la gestión de riesgos debe ser la función principal de cualquier empresa, en torno a la cual se deben estructurar el resto de funciones. Esto implica que todas las áreas deben estar involucradas directa o indirectamente en la función de la gestión de riesgos y, por tanto, la estructura organizativa de la entidad debe ser definida en total sintonía con dicha filosofía.

Desde el punto de vista de la gestión de riesgos, el esquema organizativo de una empresa puede ser segmentado, en dos grandes estructuras de responsabilidad, es decir estructura estratégica y operativa:

La estructura estratégica conformada por el consejo y los comités de dirección, que tienen como función genérica la definición y aprobación de la estrategia y las políticas de gestión de riesgos de la empresa, así como

asegurar la existencia de los recursos necesarios para la correcta implantación de las mismas.

La estructura operativa compuesta por el resto de estamentos de la empresa, los cuales deben ejecutar la estrategia e implantar las políticas de gestión de riesgos en el desarrollo de las funciones que cada uno tenga asignadas dentro de la organización.

En las dos estructuras citadas deben existir flujos de información bidireccionales de forma que se garantice la eficiencia de la gestión de riesgos dentro de la empresa.

La estructura estratégica debe comunicar al resto de la organización, de forma clara y explícita, la estrategia y las políticas que han definido; igualmente debe crear y transmitir una cultura corporativa de gestión de riesgos, que ayude a concienciar y convencer a todos los estamentos de la entidad sobre la conveniencia de dicho estilo de gestión.

Mientras que la estructura operativa debe informar a la alta dirección de la entidad sobre todos los aspectos relevantes en relación a la ejecución de la estrategia de gestión de riesgos y la implantación de las políticas, de forma que el proceso pueda realimentarse y adaptarse a las necesidades de la entidad y del mercado en cada momento. (p.23)

Villacorta, (2006) señala que la esencia de la actividad de las

empresas financieras es la toma de riesgos, es decir el riesgo es un componente inevitable e inherente a la operación que realizan; debido a que su operación, administración y la toma de decisiones de inversión de sus activos y la toma de decisiones en general están orientados en la búsqueda de maximizar sus utilidades; con lo cual, asumen ciertos niveles de riesgo que tienen una relación directa con la productividad y la generación eficiente de utilidades de la empresa. Es por ello que existe una relación directa entre el grado de riesgo asumido por una empresa y el potencial de utilidades a ser generado, porque el mercado de capitales, dinero y cambio, juegan un papel cada vez más importante en la operación de las empresas.

La globalización de los mercados, así como, la desregulación de las economías, son tendencias mundiales que han hecho evidente la necesidad de que las empresas cuenten con herramientas que les permitan la identificación, medición y monitoreo de los riesgos a los que están expuestas. A raíz de la apertura de los mercados, del aumento del volumen de transacciones y volatilidad de las mismas, el análisis de estrategias de administración de riesgos se hace indispensable. (p.623).

Asimismo, A. VILLACORTA (2006) sostiene que la gestión de riesgos es parte fundamental de la estrategia y del proceso de toma de decisiones en la empresa y, por tanto, ha de contribuir a la creación de valor en todos los niveles, especialmente para el accionista, así como para los clientes, acreedores y para otras entidades que sirven a los

grupos anteriores o a la sociedad en general contribuyendo a la eficiencia del sistema económico (analistas financieros, inversores potenciales, organismos reguladores y gubernamentales, agencias de calificación crediticia).

La gestión de riesgos consiste en reducir los niveles que la empresa desee alcanzar en cada uno de ellos, teniendo siempre presente que mayores riesgos significan mayores expectativas de beneficios, y a la inversa. A fin de buscar un balance adecuado entre las ganancias y los riesgos que puedan poner en peligro la solvencia de una entidad financiera. A continuación, se detallan los pasos a seguir para una adecuada gestión de riesgos:

- Fijación de criterios de aceptación de los riesgos que se desean gestionar dentro de la empresa, de acuerdo con su ámbito de actividad y con los objetivos de rentabilidad y solvencia propia perseguidos. El nivel de riesgo máximo aceptable debe relacionarse con el capital que se desea arriesgar globalmente en cada uno de los negocios.
- Análisis y evaluación de los riesgos existentes en cada instante, a nivel global (para toda la entidad) y de manera desagregada por unidades del negocio.
- Toma de decisiones a cerca de nuevas transacciones y cambios en el perfil de rentabilidad – riesgo global de la

entidad, de acuerdo con las expectativas acerca del negocio y los mercados.

- Evaluación de los resultados obtenidos, explicando su origen y la conexión con los riesgos asumidos.
- Implantación de los medios necesarios para la realización de los pasos anteriores, que incluye los siguientes aspectos:
 - Esquema organizativo.
 - Políticas y procedimientos
 - Metodologías y criterios de medición de riesgos
 - Sistemas de información
 - Controles
 - Incentivos
 - Formación del personal
 - Accesos a mercados e instrumentos
- Comunicación interna y externa. (p.626)

Por consiguiente, el objetivo de la gestión de riesgos es reducir diferentes riesgos relativos a un ámbito preseleccionado a un nivel aceptado por la sociedad. Puede referirse a numerosos tipos de amenazas causadas por el medio ambiente, la tecnología, los seres humanos, las organizaciones y la política. Por otro lado, involucra todos los recursos disponibles por los seres humanos o, en particular, por una entidad de manejo de riesgos (persona, staff, organización).

Por su parte Estupiñan (2007), afirma que el riesgo en el sector financiero es el potencial de posibles pérdidas para cada entidad, para ello es necesario en el corto plazo mantener la estabilidad financiera, protegiendo sus activos e ingresos de los riesgos a la que está expuesta, y en el largo plazo minimizar las pérdidas ocasionadas por la ocurrencia de riesgos identificados en ilícitos o problemas que las hayan afectado sustancialmente.

Los riesgos en el sector financiero se dividen en; riesgos de negocio y en riesgos financieros.

Los riesgos del negocio son los que se generan producto de la actividad que realizan las entidades, tales como el riesgo de mercado, riesgo operativo, los riesgos sobre operaciones bancarias, los fraudes, la falta de control de procedimientos, los problemas ocasionados por causas externas (terremoto, incendio, entre otros) y los riesgos legales.

Los riesgos financieros son aquellos que se pactan, por ejemplo, si se tiene una hipoteca, se comparte el riesgo con el dueño de la casa, él fija una cuota inicial mientras se le presta el dinero, estos riesgos se miden sobre si la compañía los asume o no y que se requiere hacer para gestionarlos. Entre éstos están el riesgo crediticio, el cual es el más difícil de medir, el riesgo de liquidez o de tesorería y el riesgo de mercado. (p.104).

Clasificación de los Riesgos Financieros:

La clasificación de los riesgos fundamentalmente está determinada por la naturaleza del causante de la pérdida el mismo que describimos a continuación:

Riesgos De Mercado:

Al respecto, Gómez y López, (2002) definen que el riesgo de mercado se configura como una medida de predicción de las pérdidas asociadas a una posición, cartera o entidad, al producir movimientos desfavorables en los factores de riesgo que determinan el valor de sus posiciones abiertas, los cuales pueden estar contabilizadas dentro o fuera del balance. (p. 39).

Villacorta (2006), precisa que; el riesgo de mercado es la posibilidad de que se produzca una pérdida debido a un movimiento adverso de las variables del mercado que determinan el valor de la empresa, tales como: los riesgos de tipo de interés, tipo de cambio, cotizaciones de las acciones y precio de los instrumentos derivados y commodities, etc.

En términos generales, el riesgo de mercado se configura como una medida de predicción de las pérdidas asociadas a una posición, cartera o entidad, al producirse movimientos desfavorables en los factores de riesgo que determinan el valor de sus posiciones abiertas que estén contabilizadas dentro o fuera del balance de la entidad.

Riesgo de mercado es en esencia el riesgo de tener pérdidas en posiciones dentro y fuera de la hoja de balance, generadas de movimientos en los precios de mercado, por ello se incluye a los riesgos pertenecientes a los instrumentos relacionados con tasas de interés, riesgo cambiario, cotización de las acciones, commodities y otros. (p. 660).

En ese sentido, Villacorta (2006) remarca señalando que la identificación de los riesgos de mercado consiste en analizar cada uno de los factores de riesgo de mercado a los que se encontraría expuesta la entidad en función de la estrategia de negocio que pretende desarrollar. Si ya estuviera funcionando se deberán analizar los factores de riesgo a los que se encontrase sometida la empresa en esos momentos. El cual implicará un conocimiento profundo de todos y cada uno de los productos en los que la entidad estuviera operando. En el caso de que todavía no existiese actividad y se estuviese definiendo la estrategia de negocio, este análisis se realizará sobre los negocios principales en los que la entidad tenga la intención de operar.

Para el control del riesgo de mercado, es necesario que se diseñe una estructura de límites, en la que se establezca el tipo y la cuantía de los riesgos que se desea asumir. De esta forma se logrará el proceso puro de control de límites (p. 661).

Riesgos De Crédito:

Por su parte Villacorta (2006), señala que; el crédito es un intercambio entre un bien actualmente disponible, especialmente dinero, y una promesa de pago.

Debe tomarse en cuenta que la evaluación del crédito no es el producto final del análisis del balance. Uno de los factores principales en la evaluación del crédito que debe tenerse en cuenta para poder llegar a una decisión de otorgamiento de crédito es la gerencia. El juicio del Asesor de créditos y su confianza en la gerencia de la empresa que toma la decisión.

La falta de habilidad gerencial puede llegar a desintegrar a una compañía por más sana que sea su posición financiera. El factor gerencia junto con los financieros y económicos completan los componentes del análisis crediticio que conducen a la estructuración de la decisión final. Existe una reconocida premisa que dice que un crédito concedido adecuadamente puede considerarse cobrado en un 50%.

En consecuencia, el riesgo crediticio aparece si los convenios de pago futuro no son cumplidos de acuerdo a lo pactado. Las pérdidas pueden tener un carácter total o parcial; el principal del préstamo o de los intereses y moras. Esto conlleva a la necesidad del banco de hacer un seguimiento muy cercano de los negocios y personas a quienes se les ha prestado dinero. La diversificación del portafolio mitiga el riesgo crediticio,

pero difícilmente lo elimina. (p. 635).

Gómez y López, (2002), definen que el riesgo de créditos es la posibilidad que un agente económico tiene en virtud de su reputación o solvencia, de recibir dinero, mercancías o cosas de otros agentes económicos, a condición de su devolución o pago de su precio en el momento y condiciones convenidas. En consecuencia, el riesgo sobre créditos otorgados, normalmente denominado riesgo de crédito es la posibilidad de pérdida que se produce en una operación financiera cuando una contraparte incumple una obligación convenida. (p.75).

Así también, Estupiñan (2007), explica, que el factor más importante que se mide es la frecuencia esperada de no pago. Se tienen dos teorías en el mundo financiero para analizarlas, mediante las cuales puede decidirse si se otorga el crédito o no y la otra son las metodologías continuas, que tienen en cuenta la frecuencia esperada de no pago y otros factores adicionales, que monitorean el crédito durante toda su vida.

Si se trata de identificar las características de un deudor con un patrón de comportamiento, se debe tener una base de datos lo suficientemente grande como para establecer los diferentes patrones de comportamiento que existan en un mercado, no una base de datos solamente de unos clientes, sino del universo del mercado que se maneja. Con esa base de datos es posible identificar la probabilidad de no la frecuencia, es decir la posibilidad que la persona pague o no y; por

ende, si se les otorga un crédito o no; por lo tanto, la entidad debe estar inscrita para consultar de manera permanente a las centrales de riesgos que se tienen en cada país. (p.104).

Riesgos Operativos:

Solier, Stanking, Ayuso, Beato, Botin, Escrig y Falero, (1999), de una forma general, el riesgo operacional se define como la posibilidad de que se produzca una pérdida financiera debido a acontecimientos inesperados en el entorno operativo y tecnológico de una entidad.

El riesgo operativo u operacional es un concepto muy amplio en el que se suelen agrupar una gran variedad de riesgos relacionados con aspectos diversos, tales como:

- Deficiencias de control interno.
- Procedimientos inadecuados.
- Errores humanos y fraudes.
- Fallos en los sistemas informáticos. (p. 123).

Gómez y López, (2002), el riesgo operacional comprende la problemática o riesgo al que está sometida toda entidad como consecuencia de fallos inesperados de su infraestructura operativa y tecnológica, tanto interna como externa.

Entre sus características más destacables existen:

- No es fácilmente cuantificable.

- Es función directa del grado de formación de los recursos humanos, del nivel de desarrollo de los procedimientos establecidos y de la documentación que establezcan los circuitos operativos. (p.140)

El comité Basilea, define que el riesgo operativo es la pérdida causada por la falla o insuficiencia de los procesos, personas y sistemas internos, o por eventos externos, esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye los riesgos estratégicos, de reputación y sistemático.

Según la Superintendencia de Banca y Seguros, el riesgo de operación es la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras por deficiencias o fallas en los procesos internos, en la tecnología de información, en las personas o por la ocurrencia de eventos externos adversos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y el de reputación.

En tal sentido la administración de los riesgos operativos debe realizarse mediante el establecimiento de estrategias adecuadas para todos los productos, procesos y sistemas. En ese sentido, Villacorta (2006), afirma que; el Directorio es responsable del establecimiento de políticas y procedimientos generales para identificar, medir, controlar y reportar apropiadamente los riesgos de operación. Asimismo, es responsable de velar por el cumplimiento de las normas correspondientes. La Gerencia General es responsable de implementar las políticas y

procedimientos generales establecidos por el Directorio. (p. 672).

Riesgos De Liquidez:

Villacorta (2006), el riesgo de liquidez se define como la posibilidad de sufrir pérdidas originadas por la dificultad, total o parcial, de realización de ventas o compras de activos, sin sufrir una modificación sensible de los precios. También se refiere a las pérdidas originadas por encontrar dificultades en la financiación necesaria para mantener el volumen de inversión deseado. Esta dificultad puede manifestarse bien mediante la ausencia de oferta, bien por la elevación de la tasa de interés, que en algunos casos obliga a llevar acabo ventas de activo con realización de pérdidas.

Es el riesgo de escasez de fondos no anticipados, genere la necesidad de financiar ciertos rubros del activo o de liquidar otros rubros en condiciones desfavorables de precio.

En algunos casos, los problemas de liquidez pueden ser síntomas de un problema de solvencia.

Es el riesgo de no poder deshacer una posición en el mercado sin afectar al precio del producto correspondiente, haciendo difícil u onerosa su cobertura. Incluye también la imposibilidad de financiarse en el sistema bancarios en la cuantía necesaria.

El riesgo de liquidez puede ser de dos tipos; riesgo de liquidez de mercado y riesgo de financiación. Primero el riesgo de liquidez de mercado es el riesgo que una determinada posición en el balance no pueda eliminarse rápidamente, liquidando la operación o contratando otra que la compense. Mientras que el riesgo de financiación: es el riesgo de no poder obtener, en caso de necesitarlo, fondos líquidos a un costo razonable. (p. 667).

Madura (2008), Las empresas financieras no suelen manejar activos que se pudiera vender fácilmente en el mercado secundario. Por tanto, si necesitan fondos, tienen que pedirlos prestados; no obstante, la estructura de su balance general no exige demasiada liquidez. De cualquier forma, prácticamente todos sus fondos provienen de préstamos y no de depósitos. En consecuencia, no son sensibles al riesgo de retiros inesperados de depósitos. En general, el riesgo de liquidez de las empresas financieras es menor que el de otras instituciones financieras. (p. 590).

Según el Diccionario de Finanzas virtual (2015), se desprende que las entidades financieras deben resolver diariamente la estimación de la cantidad de dinero que deben mantener en efectivo para atender todas sus obligaciones a tiempo. Entre estas obligaciones se pueden citar la recuperación de la cartera de sus proveedores de fondos, ya sea al final del término de un depósito a plazo, o cuando el cliente de cuenta de ahorro o corriente los requiera. De esta manera el riesgo de liquidez se

produce cuando una entidad a corto plazo no tiene liquidez suficiente para atender este tipo de pagos.

Es pertinente señalar que no hay que confundir iliquidez con insolvencia. La primera es coyuntural y la segunda estructural. Los problemas de liquidez pueden resolverse a través de la venta de inversiones o parte de la cartera de créditos para obtener efectivo rápidamente. No obstante, la liquidez mal administrada puede llevar a la insolvencia.

El riesgo de liquidez hace pues referencia a la posibilidad de que el activo pueda ser vendido fácilmente, antes de su vencimiento, sin sufrir pérdidas importantes de capital. (párr. 1-4).

Riesgos Normativos:

El riesgo legal (ó normativo) es la pérdida debido a la no exigibilidad de acuerdos contractuales, procesos legales o sentencias adversas. En ese sentido; Solier, Stanking, Ayuso, Beato, Botin, Escrig y Falero (1999), sostienen, que las entidades están expuestas a riesgo legal como consecuencia de la posibilidad de sufrir pérdidas por:

Incapacidad legal para ejercer los derechos que se suponía otorgaban los documentos suscritos en relación a las operaciones realizadas, como consecuencia de:

- ✓ Falta de la documentación adecuada.
- ✓ Falta de apoderamiento de los operadores o de los firmantes de los contratos.
- ✓ Violación de algún precepto legal.
- ✓ Cambios en la legislación con posterioridad a la contratación de las operaciones.
- ✓ Errores en la interpretación de la ley, dando por válidas situaciones no amparadas por la misma.

Así como, por compensaciones económicas a terceros (clientes, proveedores, estado, etc.), como consecuencia del incumplimiento de la Ley. Dichas compensaciones pueden materializarse en indemnizaciones, multas o impuestos no previstos inicialmente.

También por disminución del volumen de negocio como consecuencia de:

- ✓ Pérdidas de reputación debido a litigios con terceros, los cuales pueden llegar a crear, por ejemplo, una imagen de falta de rigor legal por parte de la entidad.
- ✓ Cambio en las disposiciones legales, tales como leyes antimonopolio, que se apliquen cuando la entidad tiene demasiado éxito y arrincona a sus competidores, o bien por medidas de liberalización que fomentan la entrada de competidores en el mercado.
- ✓ Pérdida de oportunidades de negocio, debido a que la entidad:

- Quiere reducir en exceso las pérdidas potenciales a las que está expuesta por riesgo legal, exigiendo; por ejemplo, un nivel de protección jurídica excesiva para el mercado en cuestión, lo cual le lleva a rechazar ciertos negocios u operaciones, sin comprobar si la rentabilidad esperada compensa el riesgo legal asumido.
- No realiza un seguimiento exhaustivo de los cambios legislativos (fiscales, regulación de los mercados, etc.) en los mercados en los que opera, lo que le impide acceder o acceder a tiempo a las nuevas oportunidades de negocio que se deriven de dichos cambios.

Para poder realizar de una manera eficaz las labores de seguimiento y control del riesgo legal, las entidades deben contar con un área especializada que se debe dotar con los recursos necesarios, en función del tipo de actividad desarrollada y del volumen de negocio. (pp. 145-146).

1.3.4 Crecimiento Sostenible

Pérez, (1997), sostiene que el crecimiento máximo de una empresa, sin deteriorar su posición financiera, es proporcional al crecimiento de sus recursos propios. Por tanto, este será el máximo crecimiento sostenible a largo plazo.

Un incremento del 10% en sus recursos propios permite incrementar la deuda en la misma proporción, sin modificar la estructura financiera y disponiendo, por consiguiente, de nuevos recursos para financiar su

crecimiento.

Si los accionistas no aportan nuevos recursos a la empresa, el incremento de los recursos propios procederá solamente de los beneficios retenidos. En este caso, el crecimiento sostenible a largo plazo coincidirá con el crecimiento auto sostenido; es decir, en función a los beneficios obtenidos. (p.86).

Sallenave, (2002) refiere que psicológicamente, el empresario considera positivo el crecimiento de su empresa. En efecto un gerente será considerado competente si promueve el crecimiento, pero no solo enfocando en maximizar la utilidad. El crecimiento de la empresa valoriza al gerente en varios aspectos aumenta su status social de la empresa convirtiéndola en más dinámica, y por transferencia de identidad lo convierte rápidamente en el ejecutivo de película, en un hombre agresivo y enérgico, con ambiciones políticas, héroe moderno de los negocios. El crecimiento de la empresa también genera empleo, lo cual genera rápidamente a los que llegaron primero hacia la cima de la pirámide jerárquica. El crecimiento aumenta el status organizacional.

Sobre motivos psicológicos y sociológicos que estimula aun gerente a promover el crecimiento de su empresa, es conveniente añadir las motivaciones económicas el crecimiento puede incrementar la rentabilidad y disminuir el riesgo. Varios investigadores han mostrado casos específicos que existe correlación entre el aumento de la tasa de

crecimiento de la empresa y el aumento de su margen sobre ventas. El crecimiento le permite a la empresa adquirir un poder de mercado; es decir, el poder negociar con sus públicos (proveedores, clientes, empleados, etc.) desde una posición de fuerza. También disminuye el riesgo al diversificar, lo cual en sí mismo es una fuente de crecimiento. En fin cuando el crecimiento aumenta el tamaño de la empresa se incrementa, la gama de los mercados a ingresar es mayor; asimismo los inversores incrementarán el precio de sus valores; además, la podrá reinvertir ya que tendrá suficiente capacidad financiera. En síntesis, el crecimiento es un índice del desempeño económico dinámico de la empresa, mide su capacidad de ampliar su gama de oportunidades comerciales y técnicas. (p. 111).

Jordán, y Román (2005), definen que la sostenibilidad se refiere a la posibilidad que los resultados obtenidos puedan continuar en el tiempo y que los servicios, productos, programas e instituciones puedan mantenerse mediante sus propias capacidades y recursos. Es sinónimo de independencia y responsabilidad, porque los gestores que alcanzan las metas pueden avanzar en el desarrollo de su institución sin tener que recibir continuamente ayuda externa.

De esta manera la sostenibilidad en el ámbito de las microfinanzas puede tener diferentes significados; es decir, puede referirse a un programa desde el momento de su concepción hasta su término, focalizarse en una institución de microfinanzas (IMF) como objeto en sí

misma o abarcar un servicio financiero en su conjunto. En todos los casos, la noción siempre implica un elemento de eficiencia en una dimensión temporal y se centra en la replicabilidad y mantenimiento en el largo plazo. Un programa de microfinanzas es sostenible cuando se asegura que el servicio entregado continuará disponible para un número creciente de clientes en el largo plazo. Este es un concepto de sostenibilidad de programa entendido como sostenibilidad de los servicios.

La dificultad de planificar un programa de microfinanzas sostenible radica en la necesidad de equilibrar dos objetivos contrapuestos: proveer los mejores servicios para desarrollar y consolidar las microactividades económicas de segmentos sociales pobres; y simultáneamente generar ingresos suficientes para cubrir los costos del programa (costos de gestión, planificación, estudios en el territorio, financieros, etc.). El conflicto radica en que el logro de un objetivo muchas veces perjudica el logro del otro. La sostenibilidad es alcanzada por programas que logran equilibrar esos distintos objetivos, la clave es no considerar al problema como una elección entre alternativas totalmente contrapuestas, si no buscar combinarlas a partir de las exigencias específicas de cada contexto.

En general, cada decisión que debe ser tomada por un programa en si es una negociación y compromiso entre el suministro de un servicio (económicamente y socialmente justo) y el logro de la sostenibilidad. El

siguiente cuadro muestra algunos elementos del conflicto que se pueden encontrar en el análisis y la realidad.

Cuadro Nº 6 Ejemplos de conflictos entre oportunidad de los servicios y sostenibilidad.

Oportunidad de los servicios	Sostenibilidad
Flexibilidad de los préstamos Tasa de interés bajas Servicios accesorios al crédito (desarrollo de actividades económicas) Foco en la persona Oferta de servicios convenientes Llegar a los más pobres	Automatizar los procedimientos Incrementar los ingresos de los beneficiarios Reducir los costos unitarios Maximizar el número de clientes Desplazar el costo de transacción del programa al beneficiario Incrementar el tamaño medio del préstamo

Fuente: JORDAN, Fausto y ROMAN FERRAND, Carlos (2005). "La Situación, Tendencias y posibilidades de las Microfinanzas". Página 26

Entonces, ¿Cómo alcanzar la sostenibilidad de un programa si existen tales contradicciones? ¿Existe una solución única? Estas preguntas se remiten al concepto de adaptabilidad de un programa de microfinanzas a una situación local. Es importante que la participación de las microfinancieras sea apropiada al contexto social y económico de sus clientes y la realidad del sector informal.

Cuanto más coherente sea un programa con las exigencias del territorio, mayores serán las posibilidades de que sea sostenible. Para lograr esto, no existe una única vía, que opere en cualquier contexto. Las condiciones específicas del contexto social y económico de los clientes y los objetivos del programa y de las instituciones que participan deben considerarse, para crear una oferta de servicios financieros idóneo.

Uno de los errores más usuales de las instituciones de microfinanzas es la réplica de un programa en contextos diferentes, repetir un modelo sin considerar las circunstancias locales, lleva a que probablemente ese programa esté destinada al fracaso. Por lo tanto, la sostenibilidad depende fuertemente de las características que tenga la fase de la creación o diseño del programa y no es posible estandarizar una respuesta para todo contexto. Hay que considerar el problema desde una perspectiva múltiple en términos de escala factores y actores. Una correcta evaluación del éxito de un programa deberá tomar en cuenta sus efectos en distintas escalas territoriales y la interacción de los diferentes actores interesados que intervienen en el mismo.

El éxito y la sostenibilidad en el segmento de las microfinanzas derivan de combinaciones de factores estrechamente ligados entre sí. Siguiendo el esquema del siguiente cuadro, la sostenibilidad es garantizada por un eficaz examen de los servicios existentes, la identificación del mejor canal de suministros y la metodología utilizada para alcanzar al grupo meta de referencia. (pp. 26-27).

Cuadro 7: Factores para la sostenibilidad de las Microfinanzas.

SITUACIÓN	Grupo meta	Ambiente	Servicios
	Actividades económicas Características demográficas Características culturales	Ambiente económico Accesibilidad Mercado Políticas públicas	Existencia de servicios complementarios Estructura organizativa local
PROGRAMACIÓN	Niveles de intervención	Metodología	Canal de suministro
	Pequeña actividad económica Institucional Economía local	Préstamo individual Préstamos colectivos Grupos solidarios Organizaciones comunitarias de base	Institucional individual Combinación de instituciones financieras y no financieras Erogación directa de los servicios
OBJETIVOS	Impacto	Eficiencia	Sostenibilidad
	Familias Economía local Desarrollo territorial	Productividad del grupo de trabajo Estructura de la organización Procedimientos y sistema de gestión financiera	Actividades económicas Institucional Del servicio

Fuente: JORDAN, Fausto y ROMAN FERRAND, Carlos (2005). "La Situación, Tendencias y posibilidades de las Microfinanzas" página. 27

La Organización de las Naciones Unidas Para La Agricultura y La Alimentación (2004), afirma que a la luz de las, de las decepcionantes experiencias en los programas de crédito agrícola de las décadas pasadas, los objetivos de sostenibilidad institucional y eficiencia han adquirido primordial importancia para las instituciones financieras rurales. Las instituciones de crédito que no son sostenibles o autosuficientes solo pueden proporcionar pequeños beneficios a las familias rurales a largo plazo. La eficiencia operacional de las instituciones contribuye a su sostenibilidad y también les permite alcanzar mayor número de clientes.

Varios tipos de estrategias institucionales contribuyen a la sostenibilidad de los intermediarios financieros rurales. En su ámbito

interno, los principales determinantes de la sostenibilidad institucional, algunos de los cuales están interrelacionados son los siguientes:

- a) Movilización del ahorro. Las ventajas de la movilización del ahorro ya han sido mencionadas. Una consideración básica es que las instituciones que no generan sus propias fuentes de fondos prestables probablemente encontrarán más pronto o más tarde, que las fuentes externas no son confiables. Además, el compromiso de los prestatarios hacia la devolución de los préstamos mejora cuando toman conciencia de que los fondos en riesgo son los de sus propias comunidades. Con frecuencia, los receptores de fondos provenientes de gobiernos y donantes los consideran casi como donaciones. La mayoría de las IMF no inician sus operaciones con capacidad para administrar cuentas de ahorros, pero la adquisición de esa capacidad es fundamental para su viabilidad a largo plazo.
- b) Dependencia mínima de los subsidios. Las donaciones o los préstamos de redescuento a bajo interés de los gobiernos e instituciones donantes con frecuencia substituyen la movilización de ahorros por parte de las instituciones financieras. Pero, aun cuando complementan los depósitos de los ahorristas, la experiencia muestra concluyentemente que cuanto más se usan dichos fondos externos, menor es la sostenibilidad de la institución. En parte, esto se debe que el acceso a fuentes de recursos de bajo costo tiende a debilitar el esfuerzo de las instituciones para mejorar su eficiencia operacional. Además, por razones ya mencionadas, dichos fondos

pueden orientar el comportamiento de los prestatarios hacia menores tasas de devolución de los préstamos. También pueden estimular a que las instituciones ofrezcan préstamos a tasas de interés más bajas que las del mercado, una política que crea otras dificultades.

c) Tasas de interés de mercado. Los argumentos en contra de las tasas de interés subsidiadas son también poderosos. En efecto:

- Por lo general implican también bajas tasas reales para los depósitos, lo que debilita la movilización del ahorro, salvo que sean compensadas con subsidios significativos, lo que a su vez genera sus propios problemas.
- Erosionan la base de capital de las instituciones financieras, disminuyendo progresivamente su capacidad para servir a los clientes.
- Estimulan los préstamos a actividades de bajo rendimiento, debilitando las posibilidades de que el crédito contribuya a aumentar el ingreso agrícola.
- Debido a que las bajas tasas de interés real no puedan ser usadas como instrumento de selección entre solicitantes o entre proyectos, el racionamiento del crédito tiende a ser efectuado con base en criterios no económicos.
- Los pequeños préstamos implican altos costos administrativos por unidad prestada, y se requieren tasas de interés más altas para cubrir estos costos.

- Los préstamos agrícolas son en promedio más riesgosos; para mantener su sostenibilidad, las instituciones financieras deben incluir una prima de riesgo en las tasas de interés que cobran.
- d) Buena Gobernabilidad: La buena gobernabilidad también requiere estructuras institucionales que eviten conflictos de interés en la adopción de decisiones sobre los préstamos y a su vez que aseguren la rendición de cuentas. La capacitación es otro componente esencial.
- e) Administración competente: La buena selección de los administradores y la capacitación de los gerentes y funcionarios son aspectos centrales de la eficacia y viabilidad de las instituciones financieras rurales. El entrenamiento puede ser costoso, pero sus beneficios justifican los gastos. Uno de los determinantes de la sostenibilidad de las instituciones financieras es el mantenimiento de bajos costos administrativos: un entrenamiento adecuado ayuda a orientar a los funcionarios en esa dirección. Los enfoques para administrar las instituciones y sus carteras de préstamos también deben adecuarse al medio rural.
- f) Diseño de los servicios financieros con una orientación de mercado. La sostenibilidad institucional de los programas financieros depende de su capacidad para movilizar depósitos ofreciendo tasas de interés atractivas: cubrir los costos operativos sin subsidios; diversificar las carteras para reducir los riesgos que surgen de la covarianza entre los ingresos de los prestatarios apoyarse en comités locales de

aprobación de préstamos crear sustitutos eficaces de las garantías físicas y mantener altas tasas de recuperación de los préstamos.

Aun con la mejor de las estrategias institucionales, la viabilidad de las entidades financieras no está enteramente en sus manos. Sus políticas operativas y resultados contables están afectados por las políticas nacionales que influyen en la rentabilidad de la producción agrícola y en las condiciones de operación de esas instituciones. (pp. 360-363).

Bohon, (2010), Cada IMF tiene su propio ritmo de crecimiento, lo que es importante es que este se realice de manera ordenada y planeada. Si una IMF crece demasiado rápido y sin planeación probablemente comience a incurrir en una serie de duplicidad de funciones, saturación de colaboradores hasta llegar a tener problemas y ofrecer un mal servicio a sus clientes.

Si no crece la microfinanciera, se enfrentará a costos de operación muy altos que no le permitirán ofrecer una tasa competitiva al mercado. Hoy en día la oferta de microfinancieras crece de manera exponencial, por lo que es necesario ser eficaces y eficientes tanto en la colocación de los créditos como en la recuperación de los mismos. Se debe contemplar un plan estratégico que permita alcanzar estos objetivos, llegar a la sostenibilidad total.

En general las IMF pasan por tres etapas de sostenibilidad. En un inicio operan con recursos que son aportaciones de los socios o de algún organismo estatal, sus ingresos se encuentran por debajo de los costos de operación. Cuando empiezan a crecer, en la medida que su cartera crece, sus ingresos son básicamente por tasa de interés y estos se van incrementando al aumentar el número de créditos, de tal forma que comienzan a cubrir todos sus costos de operación- Esta es la primera etapa, la de sostenibilidad operativa. Después cuando los ingresos superan los costos de operación y los costos de financiamiento, se dice que se tiene una sostenibilidad financiera. Finalmente, cuando la institución logra cubrir sus costos de operación, de financiamiento y cubre con el rendimiento esperado del capital se habla de una sostenibilidad total.

Por otro lado, es importante conocer al cliente y su perfil. Esto significa, conocer cuáles son sus datos demográficos, a qué actividad se dedica, de qué tamaño es su crédito, cuál es la antigüedad del mismo. Pero no sólo esa información, si no también es importante conocer cuáles sus usos y costumbres, como es que se encuentra integrada la comunidad donde vive, cuáles son sus valores. De la información que se pueda obtener se podrá hacer un estudio que permita identificar las variables asociadas a la morosidad y de esta forma poder tomar decisiones estratégicas que permitan la sostenibilidad de la IMF.

Uno de los factores importantes en esta estrategia es la determinación de la tasa y ésta está asociada tanto a factores propios de la IMF (costos de operación, costos de financiamiento, rendimiento de capital), como a factores del cliente (morosidad); por lo que, en la medida que se cuente con más información de ambos, mayor probabilidad de éxito tendrá la IMF. (párr. 1-6)

Si bien es amplia la literatura económica sobre aspectos como la rentabilidad, dimensión, fusiones, diversificación o especialización, internacionalización, etc. de las entidades de crédito, no se han encontrado trabajos sobre un aspecto tan específico como es el crecimiento sostenible de las mismas

Marbello, (2006), afirma que dos factores resultan relevantes para el crecimiento de la empresa: los beneficios obtenidos, que medidos de forma relativa nos llevan a la rentabilidad financiera (R.O.E), y la retención de la misma, el cual es cuantificable a través del coeficiente de retención (Cr.). A su vez, la rentabilidad financiera se sustenta sobre la rentabilidad económica y sobre la estrategia de apalancamiento financiero. Por su parte el coeficiente de retención depende: a) de la política de dividendos en las entidades que gozan de discrecionalidad para decidirlo en el caso de los bancos la regulación para dotar ciertos fondos o efectuar determinadas aportaciones como es en el caso de las cooperativas de crédito y cajas de ahorro.

La consideración conjunta de los factores anteriores (R.O.E y Cr.) conduce al crecimiento sostenible (Cs) que vendría definido como $Cs = R.O.E \times Cr$. Esta expresión nos va a permitir determinar de forma sencilla y directa las tasas correspondientes (pp.230-231).

a. LA RENTABILIDAD FINANCIERA (R.O.E).

La Rentabilidad financiera es uno de los componentes básicos para el crecimiento y mide la rentabilidad de la empresa a partir de los datos contables relacionando el beneficio neto (Resultado después de impuestos) con los recursos propios (Capital+reservas), siendo susceptible de un desglose más amplio y formulable por el siguiente producto: $R.O.E. = \text{“Rentabilidad económica} \times \text{Apalancamiento financiero”}$ (Marbella, 2006, 231).

b. *RETENCIÓN DE BENEFICIOS.*

El segundo componente relevante para el crecimiento es la retención de beneficios. La separación entre dirección y propiedad en la moderna y gran empresa crea problemas de agencia, derivados de la delegación de funciones y de toma de decisiones que afectan a múltiples comportamientos directivos, entre los que se encuentran los relacionados con la retención de beneficios versus una política de reparto de dividendos. En general “La Dirección tiende al no reparto de beneficios o si se considera más correcto al reparto de los mínimos posibles” (Marbella, 2006, p.233).

c. CRECIMIENTO SOSTENIBLE

Si el apalancamiento financiero ha alcanzado niveles cercanos a unos límites que es aconsejable respetar y, además, cada vez es menos frecuente o no se considera deseable el recurso a las ampliaciones de capital, la rentabilidad y su retención se convierten en la clave tanto para las empresas financieras como no financieras en orden a sostener sus volúmenes de operaciones; es decir, el crecimiento. En las condiciones financieras restrictivas anteriormente señaladas el crecimiento sostenible del activo queda subordinado a la generación de recursos internos, en términos más concretos, a la obtención de una adecuada rentabilidad de los recursos propios (R.O.E) “ad hoc” necesaria y su retención (Marbella, 2006, p.234).

En el caso de que la organización retuviera la totalidad de los beneficios que se genere, los recursos propios podrían crecer a un ritmo máximo que marca la rentabilidad de los mismos, de forma que el crecimiento sostenible sería igual a la rentabilidad de dichos recursos, $Cs = R.O.E$. La práctica más habitual es que las empresas distribuyan parte de los beneficios (Política de dividendos activa), en cuyo caso el crecimiento se ve condicionado por la magnitud de la cantidad retenida “coeficiente de retención” (CR). En tales condiciones, el crecimiento sostenible es el resultado del siguiente cálculo $Cs = R.O.E.*CR$. Esta última expresión nos permite determinar las tasas correspondientes (Marbella, 2006, p.235).

1.4 Marco Legal

Actualmente las entidades de microfinanzas en su mayoría se encuentran reguladas y supervisadas; por el Banco Central de Reserva, Superintendencias de Banca, Seguros y AFP, y Contraloría General de la Republica. Entre las no reguladas se encuentra las Organizaciones no Gubernamentales – ONG, dedicadas a actividades de micro crédito.

La Ley N° 26702 publicada el 9 de diciembre de 1996, (artículo 1 y 2) establece el marco de regulación y supervisión a que se someten las empresas que operen en el sistema financiero y de seguros, así como aquellas que realizan actividades vinculadas o complementarias al objeto social de dichas personas. EL objetivo principal de esta ley es propender al funcionamiento de un sistema financiero y un sistema de seguros competitivos, sólidos y confiables, que contribuyen al desarrollo nacional. Así como fortalecer y consolidar la Superintendencia de Banca y Seguros en su calidad de órgano rector y supervisor del sistema financiero nacional.

Del mismo modo la citada ley estableció y delimitó las operaciones que deben realizar las empresas financieras, las cajas rurales de ahorro y crédito, cajas municipales de ahorro y crédito, cajas municipales de crédito popular, las Edpymes y las cooperativas de ahorro y crédito, los mismo que encuentran previstos en los artículos 284, 285, 286, 287, 288 y 289, respectivamente.

Así también el 18 de enero del 2017 la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, mediante Resolución SBS-272-2017, Aprobó el Reglamento de Gobierno Corporativo y de la Gestión Integral de Riesgos, estableciendo en el artículo 22° que la Gestión integral de riesgos es un proceso efectuado por el directorio, la gerencia y el personal aplicado a toda la empresa y en la definición de su estrategia, diseñado para identificar potenciales eventos que pueden afectarla, gestionarlos de acuerdo a su apetito por el riesgo y proveer una seguridad razonable en el logro de sus objetivos.

Asimismo, señala que la Gestión Integral de Riesgos incluye a la totalidad de la empresa, sus líneas de negocio, procesos y unidades organizativas, a través de todos sus riesgos relevantes. Por tal motivo, las empresas deben diseñar y aplicar una gestión integral de riesgos, adecuada a su naturaleza, tamaño y a la complejidad de sus operaciones y servicios, así como al entorno macroeconómico que afecta a los mercados en los que opera la empresa. Lo cual implica que las empresas deben contar con un marco de gestión de riesgos que se adapte a su organización y necesidades, el que debe considerar los elementos descritos en la normativa.

Así también en el artículo 24 de la citada norma establece que las empresas del sistema financiero deben contar con una unidad centralizada o con unidades especializadas en la gestión de riesgos

específicos, de acuerdo con la naturaleza, tamaño, complejidad de las operaciones y servicios de la empresa, siempre que, cuando sean estas tomadas en su conjunto, permitan la implementación de los criterios previstos en el Reglamento.

Del mismo modo la Superintendencia puede requerir a las empresas crear unidades de riesgos especializadas, de considerarlo necesario,

En ese sentido la Superintendencia en el 25 de la Resolución SBS - 272-2017 estableció las funciones de la Unidad de Riesgos a fin de que sea la encargada de apoyar y asistir a las demás unidades de la empresa para la realización de una buena gestión de riesgos en sus áreas de responsabilidad, precisando para ello que la Unidad de Riesgos debe ser una unidad independiente de las unidades de negocio.

1.5 Investigación

Se realizó consulta del título de esta investigación a nivel nacional e internacional vía consultas virtuales, asimismo se realizó búsqueda en las Facultades de Administración a nivel de pregrado y posgrado de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, donde se ha establecido que el tema que vengo investigando no tiene relación con otros estudios sobre dicha problemática; por lo tanto, considero que la investigación reúne las condiciones metodológicas y temáticas necesarias para ser considerada como original.

Pero, sin embargo, se ha encontrado investigaciones referido a gestión de riesgos y sostenibilidad económica en el segmento financiero, los cuales exponemos a continuación:

Saldaña (2009), para optar el grado académico de Magister en Banca y Finanzas, sustento en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, la tesis “El comportamiento de la economía y la gestión de riesgos de los intermediarios financieros bancarios: caso Perú: 2001-2006”, trabajo que tuvo como objetivo principal demostrar científicamente si la gestión del riesgo por intermediación financiera en que incurren los bancos, en el mercado monetario, esta correlacionado con el comportamiento económico del país. Resultado de dicha investigación arribo entre otros a las siguientes conclusiones: Los bancos si bien asumen riesgos en su proceso de intermediación, pero este nivel de volatilidad es trasladado a los usuarios, el cual se refleja en la tasa de interés, el cual se puede considerar como asimétrico y que castiga en mayor magnitud a los agentes más riesgosos como lo son las microempresas. Asimismo, el ciclo económico condiciona el comportamiento de las operaciones bancarias. En las fases de crecimiento, los Bancos ejecutan políticas crediticias expansivas, especialmente en aquellas líneas de crédito de elevada volatilidad, como es el de Consumo, cuya tasa de morosidad es la más alta todos los créditos intermediados.

Rasilla (2017), para optar el grado de Doctor en Administración, sustento en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega; la tesis “Sostenibilidad Económica y Financiera en los Planes de Microcrédito de

las Organizaciones No Gubernamentales en el Perú”, la investigación estuvo orientada a determinar si la adecuada administración de la sostenibilidad económica y financiera se relaciona con los planes de microcrédito de las Organizaciones No Gubernamentales en el Perú, arribando como resultado del trabajo de investigación entre otras a la siguiente conclusión; que los riesgos que existen en la Dirección se relacionan directamente con la aprobación y ejecución de los Planes de Microcrédito de las organizaciones no gubernamentales, asimismo estableció que la administración adecuada de la sostenibilidad económica y financiera, se relacionan favorablemente con los Planes de Microcrédito de las Organizaciones No Gubernamentales en el Perú.

1.6 Marco Conceptual

Administración de riesgos: La administración de riesgos es el proceso mediante el cual la dirección de una Institución financiera, identifica, cuantifica y controla los riesgos a los cuales la exponen debido a sus actividades. El objetivo de la función es asegurarse que las operaciones, principalmente las que realizan las instituciones financieras en los mercados de capital, dinero y cambios, no las expongan a pérdidas que puedan amenazar el patrimonio de las mismas; la creciente complejidad que han alcanzado dichos mercados, y la cada vez mayor diversificación de los instrumentos que se operan, han hecho que la administración de riesgos sea cada vez más difícil de evaluar; es por eso en la actualidad es indispensable que las Instituciones Bancarias, cuenten con una unidad de administración de riesgos.

Administración de Riesgos Financieros: La administración de riesgos financieros es una rama especializada de las finanzas corporativas, que se dedica al manejo o cobertura de los riesgos financieros. Siendo los objetivos y funciones de la administración de los riesgos financieros lo siguiente: Identificar los diferentes tipos de riesgo que pueden afectar la operación y/o resultados esperados de una entidad o inversión, así como, medir y controlar el riesgo “no-sistemático”, mediante la instrumentación de técnicas y herramientas, políticas e implementación de procesos.

Cultura Empresarial: Es lo que identifica la forma de ser de una empresa y se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios y requerimientos de orden exterior e interior, que son interiorizados en forma de creencias y talentos colectivos que se transmiten y se enseñan a los nuevos miembros como una manera de pensar, vivir y actuar.

Crecimiento Empresarial: El crecimiento Empresarial es el proceso de mejora de una compañía que la impulsa a alcanzar determinadas cuotas de éxito. El crecimiento del negocio puede lograrse de dos formas distintas: primero, aumentando los ingresos percibidos por la organización gracias a un aumento del volumen de venta de sus productos. o un incremento de los ingresos percibidos por sus servicios; bien mediante el incremento de la rentabilidad de las operaciones, por medio de la

reducción efectiva de los costes.

Crecimiento Sostenible: El crecimiento es una fuente de rentabilidad, pero también puede amenazar la supervivencia de la empresa que no sea capaz de controlarlo. Debe buscarse un ritmo de desarrollo compatible con la capacidad de financiamiento y el control del crecimiento.

Una estrategia de crecimiento sostenido busca equilibrio en las tasas de crecimiento de la demanda, de las ventas, del activo y del patrimonio.

Instituciones de Microfinanzas: El término instituciones de microfinanzas (IMF) se refiere en particular a los organismos que se han creado específicamente para conceder créditos y prestar otros servicios financieros a clientes con bajos ingresos. En su mayor parte han tenido origen en organizaciones no gubernamentales (ONG) que trabajan en comunidades pobres con una fuerte orientación de servicio social. Con frecuencia estas ONG han utilizado el crédito como un instrumento para apoyar las actividades de sus clientes que generan ingresos y, en algunos casos, el crédito ha llegado a convertirse en el principal método de intervención.

Los Seis sombreros para pensar: Los seis sombreros para pensar es un método único y conveniente para tomar decisiones y explorar nuevas ideas, que le ayudará a pensar mejor. De Bono, reconocido como

autoridad mundial en el tema de pensamiento conceptual, desenreda el proceso de pensamiento, separando los elementos como emociones, información, lógica, esperanza y creatividad. De esta forma, elimina la confusión - principal dificultad a la hora pensar.

Cada sombrero representa uno de los elementos del pensamiento:

- Blanco: neutro y objetivo, basado en hechos y números
- Rojo: la visión emocional
- Negro: cuidado y precaución.
- Amarillo: optimismo, pensamiento positivo.
- Verde: crecimiento fértil, creatividad y nuevas ideas.
- Azul: calma, organización.

Mapeo: El mapeo consiste en una plataforma de herramientas para analizar el perfil de composición y articulación de la estructura y los procesos internos de entidades organizacionales, con base en un marco de referencia de parámetros descriptivos, su representación y valoración a través de formatos de tipo tabular y matricial.

Mapeo de Procesos: Es una técnica para examinar el proceso y determinar adónde y porqué ocurren fallas importantes. El mapeo de un proceso es el primer paso a realizar antes de evaluarlo.

Microfinanzas: Las microfinanzas comprenden la prestación de servicios financieros a personas de bajos ingresos. Se refieren a un

movimiento que concibe un mundo en el que los hogares de bajos ingresos tienen acceso permanente a servicios financieros de calidad y accesibles dirigidos a financiar actividades que produzcan ingresos, generar activos, estabilizar el consumo y entregar protección contra riesgos. Inicialmente, el término estaba estrechamente vinculado con los microcréditos; es decir, préstamos muy pequeños a prestatarios sin salario y sin o con escasas garantías, pero se ha ampliado para incluir una variedad de servicios, como ahorros, seguros, pagos y remesas.

Proceso: Es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Riesgo: En su sentido gramatical significa la contingencia o proximidad de un daño. Se refiere a la posibilidad de que se produzca un resultado desfavorable con relación a un resultado esperado; por lo que, involucra incertidumbre de la ocurrencia de un acontecimiento futuro, incierto pero posible, que puede perjudicar los intereses colectivos.

Riesgo Financiero: El riesgo financiero es un término amplio utilizado para referirse al riesgo asociado a cualquier forma de financiación. El riesgo se puede entender como la posibilidad de que los beneficios obtenidos sean menores a los esperados o de que no hay un retorno en absoluto.

Por tanto, el riesgo financiero engloba la posibilidad de que ocurra cualquier evento que derive en consecuencias financieras negativas. Se ha desarrollado todo un campo de estudio en torno al riesgo financiero para disminuir su impacto en empresas, inversiones, comercio, etc.

Riesgo de crédito: La posibilidad de pérdidas por la incapacidad o falta de voluntad de los deudores, emisores, contrapartes, o terceros obligados, para cumplir sus obligaciones contractuales.

Riesgo de liquidez: La posibilidad de pérdidas por la venta anticipada o forzosa de activos a descuentos inusuales para hacer frente a obligaciones, así como por el hecho de no poder cerrar rápidamente posiciones abiertas o cubrir posiciones en la cantidad suficiente y a un precio razonable.

Riesgo de mercado: La posibilidad de pérdidas derivadas de fluctuaciones en las tasas de interés, los tipos de cambio, los precios de instrumentos de renta variable y otros precios de mercado, que incidan sobre la valuación de las posiciones en los instrumentos financieros.

Riesgo de reputación: La posibilidad de pérdidas por la disminución de la confianza en la integridad de la institución que surge cuando el buen nombre de la empresa es afectado. El riesgo de reputación puede presentarse a partir de otros riesgos inherentes en las actividades de una organización.

Riesgo técnico: La posibilidad de pérdidas o modificación adversa del valor de los compromisos contraídos en virtud de los contratos de seguros, de reaseguros y de coaseguros. En el caso de los seguros de no-vida, se consideran las fluctuaciones relacionadas con la frecuencia, la severidad, y la liquidación de los siniestros. Para el caso, de los seguros de vida esto puede incluir la posibilidad de pérdidas por variaciones en el nivel, la tendencia o la volatilidad de las tasas de mortalidad, longevidad, invalidez, morbilidad, renovación o rescate de los contratos de seguros, entre otros parámetros y supuestos, así como de los gastos de ejecución de dichas obligaciones.

Riesgo estratégico: La posibilidad de pérdidas por decisiones de alto nivel asociadas a la creación de ventajas competitivas sostenibles. Se encuentra relacionado a fallas o debilidades en el análisis del mercado, tendencias e incertidumbre del entorno, competencias claves de la empresa y en el proceso de generación e innovación de valor.

Riesgo operacional: La posibilidad de pérdidas debido a procesos inadecuados, fallas del personal, de la tecnología de información, o eventos externos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y de reputación.

Toma de Decisiones: Se define como la selección de un curso de acciones entre alternativas, es decir que existe un plan un compromiso de

recursos de dirección o reputación. En ocasiones los ingenieros consideran la toma de decisiones como su trabajo principal ya que tienen que seleccionar constantemente qué se hace, quien lo hace y cuándo, dónde e incluso como se hará. Sin embargo, la toma de decisiones es sólo un paso de la planeación ya que forma la parte esencial de los procesos que se siguen para la elaboración de los objetivos o metas trazadas a seguir. Rara vez se puede juzgar sólo un curso de acción, porque prácticamente cada decisión tiene que estar engranada con otros planes. Los gerentes, por definición, son tomadores de decisiones. Uno de los roles del gerente es precisamente tomar una serie de decisiones a gran y pequeña escala.

CAPITULO II

EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1 Planteamiento del Problema

2.1.1 Descripción de la Realidad Problemática

El Perú tiene el entorno más propicio para la inclusión financiera a nivel mundial, seguido por Colombia y Filipinas. Sin embargo, el liderazgo de Perú en microfinanzas enfrenta grandes retos, ya que viene registrando un menor dinamismo anualizado de las colocaciones de microfinanzas. Asimismo, un menoscabo de sus principales indicadores de desempeño (deterioro de cartera, menos márgenes de ganancia y reducción de la rentabilidad), debido a una mayor competencia en el mercado y un crecimiento más lento de la economía. Una fuerte competencia y la sobreoferta de créditos ha impactado en el incremento de los niveles de sobreendeudamiento de los clientes, elevando los niveles de morosidad del sector. De esta manera las instituciones de

microfinanzas en el Perú aún no han desarrollado una herramienta que les permita adoptar una cultura organizativa donde todos los trabajadores de las áreas conozcan los riesgos que enfrentan y de esta manera asegurar el crecimiento sostenible de sus organizaciones.

Al respecto es necesario precisar que las instituciones dedicadas a las microfinanzas en el Perú son: las Empresas Financieras, Cajas Municipales, Cajas Rurales de Ahorro y Crédito, EDPYMES - Entidades de Desarrollo para la Pequeña y Microempresa.

Sobre las citadas instituciones los problemas que vienen atravesando son:

- Las instituciones no han cambiado su filosofía y estilo de dirección bajo el enfoque basado en riesgos; es decir, aún no ha implantado una cultura de concientización al personal de sus organizaciones respecto a los riesgos que enfrentan.
- Del mismo modo, no han desarrollado una herramienta que les permita recabar, analizar y comprobar las ideas del personal y permitirles a los jefes y gerentes de áreas, obtener alternativas de solución para la toma de decisiones
- Por tal motivo, Las instituciones de microfinanzas están creciendo en sus colocaciones, pero disminuyendo su rentabilidad, ello ha generado el deterioro de la cartera de créditos con inminente crecimiento de su cartera en mora.

A continuación, ilustramos el estado situacional del nivel de morosidad de la cartera de créditos de las citadas instituciones:

Cuadro 8: *Evolución del nivel morosidad en % de las Empresas Financieras durante los 5 últimos años.*

EMPRESAS FINANCIERAS	MOROSIDAD DE CREDITO (%)				
	dic-13	dic-14	dic-15	dic-16	dic-17
Crediscotia Financiera	7.15	6.68	6.72	6.58	6.54
Finaciera TFC S.A.	5.94	5.41	5.92	5.52	5.39
Financiera Edyficar	3.91	4.09			
Compartamos Financiera	5	7	5.38	4.61	4.14
Financiera Confianza	2.82	3.00	2.24	2.85	2.88
Financiera Efectiva	3.91	4.36	4.89	4.93	3.66
Financiera Qapaq		8	10.44	9.04	7.37
Financiera Oh!				4.41	3.54
Financiera Universal	5.53				
Financiera UNO	4.48	5.78	3.98		
América Financiera	-	-	-	-	-
Mitsui Auto Finance	8.66	10.17	7.34	9.37	14.92
Financiera Proempresa	5	5.10	6.18	5.54	6.51
Financiera Nueva Visión	6	14			
Financiera Credinka			6.89	4.98	3.73

Fuente: SBS - Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. -2017
Elaboración: Propia

Cuadro 9: *Evolución del nivel morosidad en % de las Cajas Municipales de Ahorro y crédito durante los 5 últimos años.*

EMPRESAS Cajas Municipales de Ahorro y Crédito	MOROSIDAD DE CREDITO (%)				
	dic-13	dic-14	dic-15	dic-16	dic-17
CMAC Arequipa	5.70	6.02	5.26	4.43	4.33
CMAC Cusco	4.01	4.28	4.73	4.51	4.35
CMAC Del Santa	17.05	15.41	14.58	17.45	18.59
CMAC Huancayo	3.42	3.35	3.2	3.11	3.38
CMAC Ica	7.30	7.42	7.94	7.30	5.83
CMAC Maynas	7.18	7.49	5.39	7.30	7.30
CMAC Paita	10.95	11.26	16.12	14.53	14.59
CMAC Pisco	9.65				
CMAC Piura	5.36	6.11	6.46	6.67	6.71
CMAC Sullana	5.26	3.87	4.31	4.60	6.52
CMAC Tacna	5.78	8.04	10.63	7.73	6.45
CMAC Trujillo	5.51	6.08	7.69	6.16	5.68
CMCP Lima	11.77	10.02	11.59	14.92	9.05

Fuente: SBS - Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. - 2017
Elaboración: Propia

Cuadro 10: *Evolución del nivel morosidad en % de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito durante los 5 últimos años.*

EMPRESAS Cajas Rurales de Ahorro y Crédito	MOROSIDAD DE CREDITO (%)				
	dic-13	dic-14	dic-15	dic-16	dic-17
CRAC Cajamarca	6.72	7.89	7.56		
CRAC Chavín	18.72	10.76	23.58		
CRAC Raíz				4.21	3.29
CRAC Sipán	6.01	6.17	7.79	4.94	4.89
CRAC Libertadores de Ayacucho	5.23	5.22			
CRAC Los Andes	3.76	5.27	6.72	5.32	5.69
CRAC Prymera	5.52	7.84	7.95	9.57	7.60
CRAC Credinka	3.28	4.41			
CRAC Señor de Luren	8.40	23.53			
CRAC Incasur	9	8.95	6.89	5.34	5.50
CRAC del Centro		0	4.28	2.84	2.97

Fuente: SBS - Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. - 2107

Elaboración: Propia

Cuadro 11: *Evolución del nivel morosidad en % de las Entidades de Desarrollo para la Pequeña y Microempresa durante los 5 últimos años.*

EMPRESAS EDPYMES	MOROSIDAD DE CREDITO (%)				
	dic-13	dic-14	dic-15	dic-16	dic-17
EDPYME Alternativa	3.95	4.49	3.27	2.89	3.11
EDPYME Acceso Crediticio	5.06	4.23	4.86	5.06	4.70
EDPYME Credivisión	7.03	4.61	4.76	5.54	6.18
EDPYME Marcimex	4	9.93	7.78	10.53	8.75
EDPYME Raíz	5.93	5.09	4.91		
EDPYME Solidaridad	3.09	5.45	6.05	7.78	
EDPYME Micasita	0.58	0.40	0.93	0.78	0.95
EDPYME Credijet	16.97	31.69	31.85		
EDPYME Inversiones La Cruz	4	3.41	2.41	2.75	4.60
EDPYME BBVA Consumer Finance		2	4.88	1.52	2.26
EDPYME GMG		3	12.30	9.11	10.88
EDPYME Santander			2.66	4.02	3.55

Fuente: SBS - Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. - 2017

Elaboración: Propia

Los seis sombreros para pensar es una técnica ideada por Eduar de Bono basado en pensamiento lateral, la cual sirve como herramienta para

seguir todos los caminos para la solución de problemas. Se define también, como el acto de crear nuevas ideas desde lo particular a lo general con el fin de solucionar problemas o entender procesos como es el caso de las empresas.

Con la finalidad de ver los diversos problemas de las instituciones microfinancieras del país, proponemos el método los seis sombreros para pensar de Edward de Bono, creado a para promover el pensamiento paralelo o pensamiento lateral, en toda su amplitud. Este tipo de pensamiento permite ver un mismo tema desde varias perspectivas, implica moverse de lugar con el fin de encontrar otros puntos de vista

Según de Bono, un mismo hecho puede ser pensado de seis modos distintos: usando la lógica, las emociones, la información, la esperanza, la creatividad o la organización. Para facilitar el trabajo se usan sombreros de distintos colores, cada uno representa un tipo de pensamiento distinto. Si bien fue pensado para trabajar en grupos, una sola persona puede realizarlo, cambiando su modo de pensar. La técnica estará enfocada en concientizar y sensibilizar a todo el personal para que este pueda entender, comprender los riesgos que enfrentan en cada actividad que realizan, elemento clave para que la organización fomente la cultura de gestión de riesgos. Con la finalidad que adopten decisiones adecuadas a fin de asegurar un crecimiento sostenible de sus organizaciones.

Así, ante lo anteriormente expuesto, la pregunta principal que guía esta investigación es; ¿de qué manera los seis sombreros para pensar y la implantación de una cultura de gestión de riesgos, influirá en el crecimiento sostenible de las instituciones de microfinanzas del Perú?

2.1.2 Antecedentes Teóricos

El pensamiento:

Domingo; Lichtenstein; Limon; Minervino, Romo; Tubau, (2005), nos refiere que para comprender mejor el pensamiento empecemos por definiciones comunes, de diccionario. Podemos encontrar que pensar se define como imaginar, considerar o discurrir, reflexionar con cuidado una cosa para formar dictamen (diccionario de la real academia española). Según el American Heritage Dictionary, pensar es formular mentalmente algo, razonar sobre algo, reflexionar, ponderar. En estas definiciones pensar se toma en un sentido muy amplio, un sentido que probablemente abarca todas las actividades cognitivas inteligentes (que desde luego incluyen la memoria, la percepción, el aprendizaje, etc.), y que se corresponde con el significado que frecuentemente atribuimos al término pensar en los usos de la vida cotidiana.

Hay, sin embargo, un significado más restringido, y más próximo; por lo tanto, a un significado técnico, en el que pensar se refiere únicamente a las más complejas de estas funciones cognitivas. No habría que olvidar en este punto que, desde la filosofía griega, nuestra cultura, incluíd la cultura científica, está impregnada de una concepción jerárquica de la

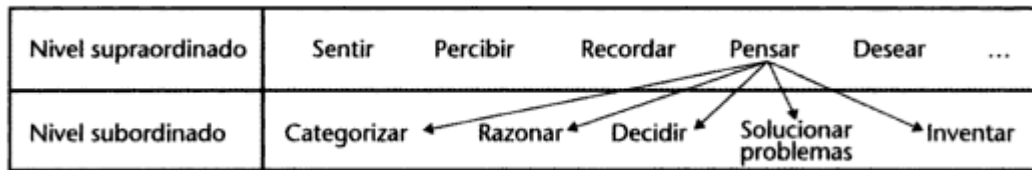
mente, cuya cima está ocupada por el pensamiento, asociado estrechamente a la idea de conocimiento y a la idea de racionalidad. Desde esta perspectiva, las actividades nucleares o más específicamente definitorias y representativas de pensar son las que comportan hacer cosas tales como categorizar, razonar deductiva e inductivamente, solucionar problemas, juzgar, tomar decisiones e inventar.

Ericsson y Hastie (1994) han defendido que, a pesar de la existencia de estos dos niveles de definición para la noción de pensar, el más amplio y el más restringido, habría una esencial compatibilidad entre las nociones legas o comunes y las más técnicas o psicológicas. Dicho en sus propios términos:

Las definiciones técnicas y las definiciones cotidianas de pensar no son muy discrepantes y probablemente poseen tanta estructura sistemática en el sistema de conceptos relacionados de la persona lega como pueden poseer en la del psicólogo profesional.

En ambos casos se afirma que esta estructura conceptual incluiría conceptos del mismo nivel de pensar, pero que contrastan con éste, como puedan ser percibir, recordar, sentir, soñar, desear, y en ambos casos el concepto de pensar sería un concepto superordinado; es decir, englobados, para actividades como; solucionar problemas, razonar, juzgar, categorizar, decidir o inventar (pp.15-16). A continuación, se grafica esta estructura conceptual

Figura 1:



Fuente: (Domingo; Lichtenstein; Limon; Minervino; Romo Y Tubau, - (2005)) “Psicología del Pensamiento” p.16

Por su parte ELENA TERESA, 2006, señala que “el acto de pensar es un hecho psíquico. Pensar es siempre pensar algo, ya no sería posible pensar nada. Lo que si puede suceder es que pensemos en la nada como objeto metafísico; pero entonces identificamos la nada, la hacemos objeto de nuestro pensamiento”. (p. 16).

Considerando que el propósito del presente trabajo de investigación será ayudar a los directivos y gerentes de las organizaciones a desarrollar habilidades para la sostenibilidad en el tiempo.

En esta misma línea OCAÑA, 2006, señala que la mayoría de la gente considera al pensamiento lógico como único pensamiento válido. Entonces partiremos de esa base definir el pensamiento lateral a partir de su opuesto el pensamiento vertical.

En el pensamiento vertical la información se usa para llegar eventualmente a una conclusión mediante la utilización de la misma en

modelos existentes. En el pensamiento lateral la información no se usa como fin, sino como medio para provocar una disgregación de los modelos y una subsiguiente reestructuración en nuevas ideas.

El pensamiento lateral se esfuerza en ser en muchos casos deliberadamente irrazonable, a fin de quebrar con los modelos existentes.

Asimismo, no es una forma deliberada del pensamiento, sino una cualidad que poseen ciertas personas en forma innata y que otras podrían llegar a desarrollar.

El uso y la práctica de técnicas del pensamiento lateral permiten aumentar la capacidad creadora del individuo y construir un estímulo para nuevas ideas (pp.214 - 215).

Pensamiento Vertical	Pensamiento Lateral
Encadenamiento de ideas	Efectividad de las conclusiones
Selección del mejor enfoque	Búsqueda de nuevos enfoques y posibilidades
Se mueve en una dirección definida	Se mueve creando una dirección
Emplea enfoques y técnicas correctas	Reestructura los modelos de conceptos
Es analítico	Es provocativo
Se basa en la secuencia de ideas	Los pasos no siguen un orden determinado.
Cada paso debe ser correcto	Cada paso no tiene por qué ser correcto
Cada paso debe ser corregido	No importa corregir cada paso importa la solución correcta.
Se rechazan caminos alternativos	No se rechaza ningún camino
Se excluye lo no relacionado con el tema	Explora también lo que parece ajeno al tema.
Sigue caminos evidentes	Sigue caminos poco evidentes.
Proceso finito	Proceso probabilístico
Información usada como fin	Información usada como medio.

Pensamiento Vertical	Pensamiento Lateral
Aspira al mejor enfoque posible	Aspira al mayor número posible de enfoques.
Se interrumpe al alcanzar un enfoque satisfactorio.	Reconoce la calidad de un enfoque satisfactorio (búsqueda de enfoques alternativos).
Se consideran alternativas que poseen cierto sentido común	Acepta inicialmente alternativas exentas de todo sentido común.

Fuente: OCAÑA, José Andrés, (2006). "Pienso Luego Mi Empresa Existe", p.215

En este sentido De Bono, (2000), expone que el pensamiento lateral consiste en lo siguiente: *El pensamiento lateral tiene como objetivo el cambio de modelos, en este contexto se denomina modelo a la disposición u ordenación de la información en la mente.* En términos fisiológicos, se podría decir que un modelo es una secuencia repetible de actividad neural. En la práctica, un modelo es cualquier concepto, idea, pensamiento o imagen que puede repetirse en su forma original cuando algún estímulo determina su reaparición. Por modelo se entiende también una secuencia de tales ideas, pensamientos o imágenes que pueden repetirse en una forma que le confiere carácter unitario; por tanto, un modelo es también un conjunto o secuencia de varios modelos que pueden constituir el enfoque de un problema un punto de vista, un criterio. No hay un límite concreto para las dimensiones de los modelos; basta que constituyan una unidad en sí; es decir, que puedan repetirse, ser identificados y utilizados como conjuntos definidos.

El pensamiento tiene como función el cambio en la estructura de los modelos: en vez de basar su acción en la combinación de modelos, como hace el pensamiento lógico, el pensamiento lateral trata de descomponer

las estructuras de los modelos con el fin de que las diferentes partes de éstos se ordenen de forma distinta. El orden de percepción de la información se tiene normalmente una influencia decisiva en la forma que adquiere en los modelos, y al adquirir éstos carácter más o menos permanente es preciso descomponer sus partes para obtener una ordenación óptima de la información disponible.

En un sistema de memoria optimizante, una ordenación permanente de la información es siempre inferior a la mejor ordenación posible

Al descomponer un modelo y reordenarlo en una forma diferente se obtiene una visión perspicaz. La finalidad de esta reestructuración es conseguir un modelo óptimo, que constituya la más alta expresión de la información disponible.

La visión que se tiene de las cosas suele ser el resultado del desarrollo gradual de un modelo. Las ideas actuales derivan muchas veces de otras ideas viejas como simple evolución de actitudes y conceptos; por lo que, una idea que en su día era perfectamente correcta puede hoy no concordar con la realidad de las cosas por no ser el producto de éstas, sino el resultado del desarrollo de ideas que han perdido su actualidad. A veces ocurre que un modelo deriva de la combinación de otros dos modelos, estando su forma condicionada por la estructura específica de ambos modelos, mientras que si la información contenida en ellos pudiera combinarse libremente se conjugaría en un

modelo completamente distinto. En ocasiones, un modelo se conserva sólo porque posee cierto grado de utilidad, pero una reordenación de la información contenida en él daría lugar a un modelo mucho mejor.

El pensamiento lateral es a la vez una actitud mental y un método para usar información

La base del pensamiento lateral consiste en considerar cualquier enfoque a un problema como útil, pero no como el único posible ni necesariamente el mejor. Es decir, no se niega la utilidad del modelo, sino el que posea un carácter único o exclusivo. Dicho de otro modo, niega la creencia generalizada de que lo que constituye un modelo útil sea el único modelo posible. Es una actitud que no acepta la rigidez de los dogmas, rechazando la subordinación del pensamiento al uso y combinación de modelos rígidos. Por otra parte, constituye en sí un método de estructurar la información de forma diferente; no niega la eficacia o utilidad de un modelo, pues prescinde del espíritu crítico y se limita a la búsqueda de modelos alternativos con su mismo contenido.

El pensamiento lateral prescinde de toda forma de enjuiciamiento o de valoración

Puede ocurrir que uno se sienta perfectamente satisfecho de un modelo existente y no obstante, trate de ordenarlo en otras formas. El pensamiento lateral no enjuicia ni calcula la validez o efectividad de los

modelos existentes, intenta sólo contrarrestar la rigidez con que se han formado. Además de constituir una actitud, el pensamiento lateral es también un método de manipular información con el propósito de provocar una reestructuración de los modelos. Para ello se utilizan técnicas específicas, basadas en principios más generales, que se explicarán más adelante. En el pensamiento lateral la información no se usa por su valor intrínseco, sino por su efecto: se prescinde de las razones que la justifican y los razonamientos de que surgió; se consideran sólo los efectos que puede tener su aplicación. En el pensamiento lógico la información se dispone automáticamente en algún tipo de estructura, que hace las funciones de puente o conducto: la información pasa a formar parte del encadenamiento de las ideas, es decir, se adhiere a otros conocimientos y a otras ideas. En el pensamiento lateral la información se usa para descomponer las estructuras, no para incorporarla a ellas.

Se podría usar un alfiler para unir varias hojas de papel o se le podría utilizar para pinchar a alguien, para proporcionarle un susto. El pensamiento lateral no es estabilizador, sino disgregador. Tiene que descomponer las partes integrantes de los modelos para que se produzca su reordenación. Por esta razón puede emplear en ocasiones información que nada tiene que ver con la situación que se estudia. Así como aplazar la valoración de las ideas hasta que se complete su desarrollo, evitando por consiguiente bloquear ideas que en una fase inicial de su proceso se consideran erróneas.

El pensamiento lateral se basa en las características del mecanismo de manipulación de la información de la mente

La necesidad de recurrir al uso del pensamiento lateral para la solución de problemas y la creación de nuevas ideas deriva de las limitaciones de la mente como sistema de memoria optimizante. El funcionamiento de dicho sistema se basa en la creación de modelos y en su permanencia. El sistema no posee ningún mecanismo que permita la ejecución de cambios en los modelos o su actualización. Es esta reestructuración de los modelos esta visión perspicaz de las cosas lo que constituye el objetivo y la función del pensamiento lateral.

El pensamiento lateral descompone los modelos establecidos para liberar la información que contienen. Estimula la formación de nuevos modelos por yuxtaposición de datos provenientes de otras fuentes. La efectividad de estas medidas deriva de la propia capacidad de optimización de la mente, que espontánea y automáticamente ordena la información disponible en nuevos modelos, sin esta reordenación automática del sistema. El pensamiento lateral sería estrictamente un factor disgregador y estéril (pp.38-40).

Cultura:

El paso siguiente del trabajo de investigación consiste en internalizar la cultura empresarial o llamado también cultura organizacional en ese

sentido, Rodriguez, (2011) dice que, aunque es probable que quien haya usado por primera vez el término cultura organizacional haya sido Andrew Pettigrew en 1979, su mayor difusión se la debemos a Edgar Schein. Este autor, en un esfuerzo por delimitar claramente el concepto, para revestirlo de la rigurosidad necesaria para el trabajo académico, señaló algunos usos habituales del concepto de cultura:

- ✓ Comportamientos observados de forma regular en la relación entre individuos.
- ✓ Normas que se desarrollan en los grupos de trabajo.
- ✓ Valores dominantes aceptados por la organización.
- ✓ Filosofía que orienta la política de la empresa respecto a sus empleados y/o clientes.
- ✓ Reglas del juego que operan en la empresa.
- ✓ Clima laboral.

Todos los sentidos aludidos reflejan la cultura de la organización, pero ninguno es la esencia de ella. Schein opina que el término cultura debería reservarse para el nivel más profundo de las presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una organización. Estas presunciones operan en forma inconsciente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Estas presunciones y creencias son respuestas que el grupo ha aprendido ante sus problemas de subsistencia en el medio externo y ante sus problemas de integración interna.

A esta influyente definición de cultura organizacional acuñada por

Schein, es posible hacerle el antiguo reparo que Merton en 1949 hizo a los antropólogos funcionalistas. En efecto, sostener que la cultura consta sólo de respuestas que han demostrado históricamente su eficiencia, puede llevar a pensar que, si un determinado rasgo cultural tiene lugar en una organización, es porque es necesario y conveniente; por lo que, resulta altamente inconveniente intentar modificarlo. No obstante, la historia del estudio de las culturas esta plena de ejemplos que demuestran no sólo lo eficaz, sino incluso lo dañino de algunas costumbres fuertemente enclavadas en culturas determinadas. Si bien es cierto que la moderna práctica médica recurre en ocasiones a la medicina popular, no es menos cierto que algunas prácticas de esta misma medicina popular son altamente contraproducentes. Por lo tanto, desearíamos matizar el concepto de cultura propuesto por Schein, señalando que no todo elemento en cultura organizacional es positivo, ni necesario, ni indispensable. (pp. 197-198).

En contexto más específico, Fernández y Sánchez, (1997) sostienen que el estudio de la cultura organizacional ha ido ganando terreno en el campo de la investigación y no pocos la consideran como una variable con gran capacidad explicativa de la dinámica organizacional. Tanto los teóricos como los prácticos sugieren que, mejorando la cultura organizacional, se contribuye a aumentar la competitividad y a evitar el declive (Sánchez, 1994). Se sostiene que la diferencia entre organizaciones de éxito y de no éxito estriba en los valores y principios que guían su funcionamiento. Una cultura fuerte, congruente y que

soporta la estructura y la estrategia de la organización es más efectiva que una cultura débil, incongruente o desconectada.

A pesar de su importancia práctica, la cultura permanece como otra de las áreas más controvertidas entre los teóricos de la organización. Controversias y discusiones permanecen tanto en lo que respecta a su definición como a la metodología para evaluarla (Schein, 1988; Ouchi y Wilkins, 198). No es nuestro objetivo dar cuenta a que de los diferentes debates que se han prodigado, si no considerar las relaciones entre cultura y efectividad previa delimitación del concepto de cultura.

El tema de la cultura no despertó el interés de investigadores y profesionales de la organización hasta bien entrada de la segunda mitad del siglo XX. Estaban demasiados preocupados por la búsqueda de principios universales, por el mejor modo de dirigir y organizar. Taylor, Fayol, Weber, por citar algunos son ejemplos ilustres de tal preocupación. Aquella búsqueda de principios se trasladó al campo de las relaciones humanas en los años cincuenta, al de la estructura organizacional en los sesenta, al de la estrategia en los setenta y al de la cultura organizacional en los ochenta, sin que ello signifique un abandono del resto de los temas característicos de cada una de esas décadas. (p. 242)

También Robbins (2004) empieza preguntando ¿Cómo empieza una cultura? Las costumbres y tradiciones actuales de una organización, así como su forma general de hacer las cosas, se deben en buena medida a

lo que se hizo antes y al grado de éxito que tuvieron esos empeños. Esto nos conduce a la fuente original de la cultura de una organización: sus fundadores.

Los fundadores de una organización tienen un impacto mayúsculo en las primeras etapas de su cultura. Tienen una visión de lo que debe ser una organización, no están constreñidas por usos ni ideologías y el tamaño pequeño que caracteriza a las organizaciones nuevas facilita a los fundadores imponer a todos los integrantes.

La cultura surge de tres maneras. En primer lugar, los fundadores contratan y retienen sólo a los empleados que piensan y sienten como ellos. Segundo, los adoctrinan y socializan en su forma de sentir y pensar. Tercero, el comportamiento de los fundadores es un modelo de papeles que alimenta a los empleados para que se identifiquen con ellos y por ende internalicen sus convicciones valores y premisas. Cuando la organización triunfa, la visión de los fundadores aparece como una razón fundamental del éxito. En este punto, la personalidad entera de los fundadores queda asimilada en la cultura de la organización. (p. 31).

Riesgos:

En esta sección abordaremos un breve relato de cómo nace la palabra riesgos y en que consiste la gestión y/o administración de riesgos en las organizaciones. Hernández, (2003), explica que: el diccionario de la real academia española define el riesgo; en primer lugar, como la

contingencia o proximidad de un daño y; en segunda acepción, como cada una de las contingencias que pueden ser objeto de contrato de seguro. Ahora bien, riesgo en su raíz etimológica, viene a significar lo que depara la providencia, esto es, cualquier evento cuya materialización puede dar lugar a unos resultados favorables o desfavorables. En efecto, un siniestro provocado por hechos que constituyen un riesgo puro sólo causa pérdidas para el objeto asegurado; pero cuando se trata de decisiones estratégicas, que conforman los riesgos empresariales, las consecuencias pueden ser positivas o negativas y, por lo tanto, producirse beneficios o pérdidas.

En un lenguaje corriente se puede definir el riesgo de diferentes maneras, pero todas con idéntico significado, por ejemplo: todo peligro en potencia a que está sometido el bien asegurado, la posibilidad de que se produzca un suceso que genera un daño económicamente desfavorable (lo cual conlleva la lesión de un interés), o la incertidumbre de presentarse una posible pérdida objetivamente cuantificable.

La palabra riesgo sirve asimismo para referir a distintos y más amplios conceptos, pues se emplea en la definición de contingencias que no pueden ser asegurables; es más, riesgo suele utilizarse igualmente cuando la probabilidad no es medible, confundiéndose entonces con el concepto de incertidumbre. (p.26).

Según Martínez, (2007), a partir de la década de los 70's y como consecuencia de la gran crisis petrolera, los países de limitados recursos naturales y energéticos se vieron obligados a voltear los ojos a nuevas y diversas alternativas de utilización y producción más amigables. Si bien la crisis del 70 tuvo grandes impactos negativos, también produjo importantes cambios en las concepciones globales que los países desarrollados tenían acerca de los problemas más relevantes que nuestro planeta enfrenta. Entre los cuales se destacan los relacionados con el cambio climático, la crisis energética, la polución, la utilización de recursos, el destino final de los desechos, y las instituciones financieras.

Cada uno de estos temas de por sí, constituye todo un profundo reto que exige el enfoque de los expertos y la adopción de soluciones integrales, ya que si bien ser estudiados de manera individual y especial, es indudable que la mejor solución será aquella que no excluya a ninguno de estos temas en el análisis principal que a su vez considera el impacto social. Ante esto, debemos hacer una reflexión que parece haber sido delegada o tomada un en segundo término:

Los problemas climáticos, energéticos, de polución, utilización de los recursos, así como los del destino final de los desechos, conllevan de manera inherente el concepto de riesgo.

Así pues, es entendible que el riesgo sea el centro principal que motiva toda esa serie de estudios y plausibles esfuerzos que gobiernos,

organismos, instituciones y sociedad han realizado y siguen realizando con el fin de resolver esta apremiante y alarmante realidad que cotidianamente enfrentamos.

Desde esta óptica, el definir lo que es sencillamente el concepto de riesgo cobra una importancia inobjetable y de la misma manera, podemos detectar dos puntos básicos que influyen en la definición: el contexto en el que se presenta la posibilidad de riesgo y la diversidad de la percepción de riesgo por parte de los responsables de estos procesos. Esto obviamente nos pone en la situación de enfocar una definición, tomando en consideración que el riesgo “per se” es o implica la consecuencia de estar o enfrentar una situación, actividad o escenario de peligro, el cual fungirá como causante de consecuencias indeseables inesperadas o adversas.

Kaplan por su parte, haciendo un análisis general, enumera tres componentes fundamentales del riesgo:

- Algo malo ocurre
- La posibilidad de que esto no ocurra
- Las consecuencias de si esto ocurre.

Si tomamos como base de análisis estos tres componentes del riesgo, estamos obligados a definir lo que significa malo o indeseable, los posibles escenarios en que esto puede darse, la ocurrencia o frecuencia y el impacto del resultado. Aquí cabe señalar que, si contamos con todos

los anteriores parámetros, estamos en condiciones de definir, medir y calificar los riesgos y como sabemos todo lo que se puede medir y calificar puede ser administrado. (pp. 21-22).

Por su parte De Lara, (2011), revela que, “la palabra riesgo proviene del latín *risicare*, que significa atreverse o transitar por un sendero peligros. En realidad, tiene un significado negativo, relacionado con peligro, daño, siniestro o pérdida. Sin embargo, el riesgo es parte inevitable de los procesos de toma de decisiones en general y de los procesos de inversión en particular. El beneficio que se puede obtener por cualquier decisión o acción que se adopte, debe asociarse necesariamente con el riesgo inherente a dicha decisión o acción. En finanzas, el concepto de riesgo se relaciona con las pérdidas potenciales que se pueden sufrir en un portafolio de inversión”. (p.13).

Asimismo, De Lara, (2011) refiere que el objetivo de la administración de riesgos se puede expresar en dos sentidos:

- ✓ Asegurarse de que una institución o inversionista no sufra pérdidas económicas inaceptables (no tolerables).
- ✓ Mejorar el desempeño financiero de dicho agente económico, tonando en cuenta el rendimiento ajustado por riesgo.

Lo anterior se logra entendiendo los riesgos que toma la institución, midiendo dichos riesgos, estableciendo controles de riesgo y comunicando dichos riesgos a los órganos colegiados correspondientes (Comité de riesgos o consejo de administración).

El proceso de la administración de riesgos implica, en primer lugar, identificación de riesgos, en segundo su cuantificación y control mediante

el establecimiento de límites de tolerancia al riesgo y, finalmente, la modificación o nulificación de dichos riesgos a través de disminuir la exposición al riesgo o de instrumentar una cobertura. (p.17).

González (s.f.) afirma que la naturaleza evolutiva del riesgo y las expectativas sobre su administración le están generando grandes presiones a las prácticas administrativas tradicionales. Históricamente, dentro de las organizaciones tanto públicas como privadas, la administración de riesgos tradicionalmente ha sido segmentada y manejada aparte en “silos”; es decir, aisladamente. Esto se debe a varias razones, como la manera en que nuestra mente trata de resolver problemas, la estructura organizacional y el progreso en la práctica de la administración de riesgos. Hay claramente la tendencia a clasificar los riesgos en diferentes categorías, mutuamente excluyentes y esto parece ser el resultado de la forma en que subdividimos los problemas para manejarlos, la necesidad de asignar las tareas dentro de la estructura organizacional existente y el asumir el supuesto de que las consecuencias de un evento imprevisto estarán más o menos limitadas a una determinada área. En la actualidad, el alcance de esos eventos imprevistos se extiende a múltiples áreas de la empresa y a sus interrelaciones entre riesgos bajo las categorías de operacionales, financieras y tecnológicas han sido pasados por alto, frecuentemente con resultados bastante adversos.

La administración de riesgos empresarial es una respuesta al manejo inadecuado que emplea el enfoque basado en silos; es decir, en el aislamiento de las exposiciones para administrar riesgos altamente interdependientes. A la disciplina de administración de riesgos empresarial también se le conoce como la administración estratégica de riesgos empresariales; por lo que, se considera como un método más robusto de manejar los riesgos y las oportunidades, ya que es una mejor respuesta para esas exigencias de los negocios. La administración de riesgos empresarial fue diseñada para mejorar el desempeño de las empresas, este nuevo enfoque por el cual se manejan los riesgos de una manera coordinada e integrada a través de toda la organización. Este enfoque es un gran avance en el pensamiento empresarial, ya que pretende establecer una metodología para el crecimiento continuo, con un tratamiento maduro y la evolución de la profesión de la administración de riesgos, ya que se establece un manejo estructurado y disciplinado hacia los riesgos. Al tratar de entender las interdependencias entre los riesgos, como se materializa el riesgo en un área de la empresa y como puede incrementarse el impacto de los riesgos en otra área de la organización. Por consecuencia esto también considera como la acción de mitigar el riesgo puede dirigirse a abarcar múltiples sectores de los negocios. (pp.1-2).

Crecimiento:

Para Valera, (2001), indudablemente, lo mejor que le puede pasar a una empresa es lograr crecer y consolidar su posición en el sector y el mercado. Esta aspiración, válida para la mayoría de los empresarios,

muchas veces no se consigue, pues a veces el intento de crecimiento acaba con la empresa por la falta de preocupación para el logro de éste.

La primera pregunta en este asunto es ¿Qué es crecimiento? Para algunos es simplemente el aumento de unidades vendidas, o el aumento del cubrimiento geográfico, o el crecimiento del número de empleados, para otros es el crecimiento de las utilidades y de la rentabilidad, para otros es el crecimiento de la fracción de mercado. Lo ideal sería que todos estos indicadores se dieran, pero, con frecuencia, no ocurre de ese modo. Por ejemplo, es posible que el incremento de volumen exija una mayor tecnificación del sistema productivo y llegue a generar una reducción en el número de empleados. En otros casos, un aumento de cobertura geográfica puede implicar reducciones de márgenes, mayor esfuerzo publicitario, más fuerza de distribución y puede generar una reducción en utilidades.

El proceso de crecimiento crea presiones sobre el grupo empresarial no sólo en términos de exigencia de recursos financieros sino también en exigencias de personal, de procedimientos administrativos, de sistemas de control e, incluso, de mayor participación directa del grupo empresarial en la gestión de la empresa.

Flamhotz, Greiner, Churchil y Lewis han propuesto diversos modelos para explicar los procesos de crecimiento de las empresas habiendo identificado cinco grandes crisis al interior de la empresa y cinco

estrategias de crecimiento. Estos objetivos de crecimiento encuentran barreras como las siguientes: competencia con empresas muy bien posicionadas, falta de estrategias, falta de capacidad interna bien sea técnica, administrativa, financiera o humana, falta de liquidez, falta tecnología, clima económico inadecuado, tasas de interés altas y dificultades de acceso al crédito, falta de capital fresco, bien sea de socios originales o de nuevos socios, reglamentaciones estatales, falta de sistemas de información y de decisión, falta de diversificación del portafolio de productos, falta de dinámica del mercado local, falta de mano de obra calificada, falta de materias primas, falta de liderazgo empresarial. El rol de la organización empresarial es lograr identificar las barreras que afectan el riesgo en particular y encontrar formas de vencerlos. (p. 280).

Hernández, (2001), dice que cuando los niveles de diversificación se incrementan, bien mediante expansión bien mediante diversificación en sentido estricto, el crecimiento se convierte en la estrategia a seguir sea cual sea el ámbito geográfico en el cual se desarrolla la actividad principal de la empresa. En estos casos habrá que analizar cuál es el tipo de crecimiento más apropiado. Considerando la existencia de diferentes planteamientos acerca del concepto de crecimiento se puede formular una triple definición del mismo tal como ilustramos a continuación:

ECONOMICO	ESTRATEGICO	ESTRUCTURAL
1.- Crecimiento económico	1.- Crecimiento Estable.	1.- Crecimiento interno
2.- Crecimiento Empresarial.	2.- Crecimiento Real	2.- Crecimiento externo

Desde el punto de vista económico, el crecimiento se puede entender en un sentido amplio o en un sentido estricto. En un sentido amplio, se hace referencia al crecimiento económico, considerado este como una consecuencia o el resultado de una actividad económica determinada. En un sentido estricto, el crecimiento empresarial supone modificaciones estructurales e incrementos de tamaño en la empresa que originan que ésta sea diferente a su estado anterior (Duran Herrera, 1977). El crecimiento económico no tiene sentido sin un crecimiento empresarial, es decir, es el crecimiento de la empresa el que influye positiva o negativamente sobre el crecimiento económico de una comunidad determinada. Pero el crecimiento también puede ser una estrategia adoptada por una empresa. Cuyo objetivo es el aumento de la rentabilidad o de la participación del mercado (crecimiento real), o cuanto menos, el mantenimiento de la rentabilidad o de la cuota de mercado actual (crecimiento estable).

Según el tipo de operación que utiliza la empresa para modificar su estructura de tamaño podemos distinguir entre el crecimiento interno y el crecimiento externo. Es en esta concepción del crecimiento empresarial donde nos vamos a centrar para tratar de identificar el conjunto de estrategias de crecimiento.

Así el crecimiento interno consiste en incrementar las inversiones de la empresa mediante un desarrollo interno; se puede realizar por la explotación de los productos mercados tradicionales de la empresa o por

la diversificación (nuevos productos o nuevos mercados). Por su parte, el crecimiento externo se realiza en base a la fusión, adquisición, participación o control de otras empresas y en base a la cooperación de alianzas estratégicas. En ese sentido el crecimiento externo y el interno no son dos estrategias antagónicas, si no que pueden incluirse dentro de una estrategia global de crecimiento. Lo importante es llevar a cabo un crecimiento equilibrado, esto es, un crecimiento sostenible y un crecimiento controlable. (pp. 52-53).

La Universidad Nacional de Colombia, (2005), el surgimiento de las firmas es el fruto de los fenómenos conjugados: el desarrollo de las economías de mercado y las decisiones de empresarios y administradores: por lo tanto, el crecimiento de las empresas es resultado de un proceso histórico, donde las empresas se configuran y transforman como consecuencia de decisiones administrativas, bajo el influjo de la dinámica del sistema capitalista. Es así, como este sistema de crecimiento puede examinarse desde las teorías económicas y administración.

Las explicaciones ofrecidas, tanto por la economía como por la administración, para el crecimiento de las empresas a través de otras sociedades son variadas. En sentido exponemos el enfoque macro y micro. El primero, que refleja los procesos de concentración y centralización del capital, asume este tipo de crecimiento como fruto de la acumulación capitalista necesaria para el desarrollo socioeconómico; bajo este enfoque, el crecimiento empresarial responde a las fuerzas de la

competencia y, por lo tanto, sólo permite la supervivencia de los más fuertes. Por este motivo, el enfoque macro también puede llamarse Darwinista, ya que la lucha por el mercado conduce a la desaparición de una empresa y al fortalecimiento y crecimiento de otras.

Esta visión se apoya en autores como Schumpeter (1996) y Aglietta (1979), quienes, desde posiciones ideológicas distintas, analizan la dinámica competitiva del sistema capitalista.

Schumpeter lo hace desde los fundamentos mismos del liberalismo económico y la iniciativa privada; en su análisis se ocupa, precisamente, de la capacidad de liderazgo del empresario. Aglietta, por su parte lo hace desde la escuela francesa de la teoría de la regulación, heredera de muchos postulados económicos de Marx, y analiza la sociedad capitalista como un sistema que se autorregula para garantizar su supervivencia.

Ambos autores coinciden en destacar la importancia del móvil de los beneficios y del sistema de competencia para interpretar el comportamiento empresarial; es así como la lucha obligada por la supervivencia permite la conservación de los más fuertes.

El enfoque denominado micro se integra los planteamientos de la economía de la empresa con los de la estrategia corporativa, caracterizados por reconocer las empresas como lugares donde se toman decisiones, teniendo en cuenta factores externos e internos.

Tanto para la teoría de la economía de la empresa como para la teoría de la estrategia corporativa, factores como la disminución de costos, la maximación del beneficio, la incertidumbre, el papel de las rutinas en la reducción de esta al momento de tomar decisiones la racionalidad limitada de los individuos, el oportunismo de los actores y la multiplicidad de estos, iluminan las decisiones y las hacen el punto de partida para explicar el crecimiento de las empresas a través de otras sociedades,. Estos factores han sido organizados en cuatro categorías explicativas: la primera de ellas, cambios en la estructura de mercado, economías de escala y enfoque; la segunda se identifica como las limitaciones al crecimiento y la búsqueda de permanencia; la tercera agrupa los temas de los costos de transacción y; por último, representa la teoría de agencia.

Para la teoría micro económica, la firma es el resultado de decisiones encaminadas a modificar la estructura de mercado de competencia hacia uno en donde se actúe en condiciones de monopolio, o cerca de él, con la consiguiente maximización del beneficio. Las economías de escala, por su parte, se definen como aquellas resultantes del incremento de los volúmenes de producción o de distribución de un mismo producto por la mayor dilución de los costos fijos y de su efecto sobre la curva de aprendizaje. Por su parte las economías de enfoque se logran cuando se usa un conocimiento en diferentes actividades productivas.

En el enfoque de las limitaciones al crecimiento y la búsqueda de supervivencia, del surgimiento de la firma, en especial la resultante de las diversificaciones, es explicada por Penrose (1995 p.107) como una consecuencia de las decisiones en donde se evalúan los beneficios esperados del negocio inicial contra los de los nuevos negocios. Si bien reconoce, en estos últimos, la existencia de retornos sobre la inversión inferiores, señala que la dispersión de la inversión, recomendada en finanzas, posibilita la sobrevivencia del conjunto de empresas en periodos de baja demanda sectorizada o de cambios tecnológicos y de gustos de los consumidores. No es necesario que los mercados actuales tengan baja rentabilidad, basta que se conviertan en relativamente menos rentables para las nuevas inversiones que la empresa desea llevar a cabo. La teoría de los costos de transacción por su parte, parte de la explicación para la existencia de la firma ofrecido por Coase (1968 p.307) titulado “La naturaleza de la empresa”.

En el análisis de las transacciones requeridas para utilizar el mecanismo en los precios y de los costos asociados con ellas, especialmente en la necesidad de hacerlo de manera repetida en el tiempo, justifica la existencia de la empresa y la dinámica de su crecimiento, pues en determinadas condiciones resulta viable económicamente internalizar algunos costos de transacción; es decir, agregar nuevas operaciones a la empresa, lo cual repercute en su tamaño.

Este tema ha sido desarrollado por O. Williamson (1991, p.36) quien complementa el análisis de los costos de transacción considerando las características de los contratos, de las personas que deben utilizarlos para llevar a cabo una transacción y algunos factores propios del mercado y las características de los bienes. Más que el efecto de cada uno de estos factores, es la sumatoria de ellos la que genera el costo.

La teoría de agencia por su parte integra los planteamientos donde se enfatiza la separación entre la administración de la empresa y su propiedad y se asumen ambos agentes económicos como maximizadores de sus propios beneficios. Los teóricos difieren sobre la forma como se entienden la propiedad y, en especial, en la manera de referirse al potencial de conflicto y a los costos que éste, o su prevención, podrían generar. En este sentido, la firma puede ser el resultado de decisión encaminada a maximizar los objetivos de los administradores; lo cual, no tiene que reñir con la maximización de los beneficios de los propietarios. (pp. 161-163).

2.1.3 Definición del problema.

2.1.3.1 Problema General

¿En qué medida influye los seis sombreros para pensar y la cultura de gestión de riesgos en el crecimiento sostenible de las Instituciones de Microfinanzas del Perú?

2.1.3.2 Problemas Específicos

- a) ¿Qué nivel de uso apropiado tiene los seis sombreros para pensar por los miembros del Directorio y los Gerentes en las Instituciones de Microfinanzas del Perú?
- b) ¿Qué nivel de cultura de la gestión de riesgos tienen los miembros del Directorio y los Gerentes en las Instituciones de Microfinanzas del Perú?
- c) ¿Qué nivel de crecimiento sostenible tienen las Instituciones de Microfinanzas del Perú?
- d) ¿Qué tipo de relación existe entre seis sombreros para pensar y cultura de la gestión de riesgos en los miembros del Directorio y los Gerentes en las Instituciones de Microfinanzas del Perú?
- e) ¿Qué tipo de relación existe relación entre seis sombreros para pensar y crecimiento sostenible en las Instituciones de Microfinanzas del Perú?
- f) ¿Qué tipo de relación existe relación entre cultura de la gestión de riesgos y crecimiento sostenible en las Instituciones de Microfinanzas del Perú?

2.2 Finalidad y Objetivos de la Investigación

2.2.1 Finalidad

Las Instituciones de microfinanzas representan el sector más importante y dinámico de la economía en nuestro país, porque son empresas que han orientado sus servicios a los pequeños y micro empresarios, incluso a los informales quienes carecen de acceso a fuentes de financiamientos acorde con sus necesidades, tal es así que hoy en día la presencia de empresas de microfinanzas se han incrementado sustancialmente; con lo cual, se ha incrementado la oferta de servicios financieros por medio de los bancos, financieras, cajas municipales, cajas rurales, y Edpymes generando la oferta de servicios; en esta situación, algunos lograron crecer por los buenos resultados obtenidos y otros vienen siendo fusionados u absorbidos debido a los resultados negativos que vienen obteniendo.

Por tal motivo, el presente trabajo de investigación tiene la finalidad de buscar estrategias o herramientas que aseguren el fortalecimiento de las instituciones de microfinanzas a través de la creación de una cultura de gestión de riesgos para ser sostenible en el tiempo.

2.2.2 Objetivo General y Específicos

2.2.2.1. Objetivo General

Establecer el nivel de influencia que tienen los seis sombreros

para pensar y la cultura de gestión de riesgos en el crecimiento sostenible de las Instituciones de Microfinanzas del Perú.

2.2.2.2. Objetivos Específicos

- a) Establecer el nivel de uso apropiado que los seis sombreros para pensar por los miembros del Directorio y los Gerentes en las Instituciones de Microfinanzas del Perú.
- b) Determinar el nivel de cultura de la gestión de riesgos que tienen los miembros del Directorio y los Gerentes en las Instituciones de Microfinanzas del Perú.
- c) Determinar el nivel de crecimiento sostenible que tienen las Instituciones de Microfinanzas del Perú.
- d) Determinar la relación entre seis sombreros para pensar y cultura de la gestión de riesgos en los miembros del Directorio y los Gerentes en las Instituciones de Microfinanzas del Perú.
- e) Determinar la relación entre seis sombreros para pensar y crecimiento sostenible en las Instituciones de Microfinanzas del Perú.

- f) Determinar la relación entre cultura de la gestión de riesgos y crecimiento sostenible en las Instituciones de Microfinanzas del Perú.

2.2.3 Delimitación del estudio

Después de haber descrito la problemática relacionada con el tema, a continuación, con fines metodológicos se delimita en los siguientes aspectos:

a. Delimitación Espacial

El ámbito donde se desarrolló la investigación son las instituciones de microfinanzas del País.

b. Delimitación Temporal

El período que comprendió el estudio fue desde el mes de diciembre del 2013 al mes de mayo del 2018.

c. Delimitación Social

Las técnicas de recojo de información fueron aplicadas a los funcionarios de las empresas de microfinanzas del país.

2.2.4 Justificación e Importancia.

2.2.4.1 Justificación:

En la medida que las instituciones de microfinanzas orienten sus esfuerzos en la implantación de una cultura de gestión de riesgos, estos se constituirán en gestores que propulsan la mejora continua y sólida de las organizaciones empresariales.

Además, la presente investigación puede servir a todas las personas que tengan interés por el conocimiento de las Microfinanzas, debido a que se establecerán la utilización de la técnica de los seis sombreros para pensar como una herramienta para la creación de una cultura de gestión de riesgos que asegure la sostenibilidad de las empresas microfinancieras en un mercado competitivo como el caso peruano.

La propuesta del trabajo de investigación consiste, en establecer los costos reales de cada uno de los productos financieros con que cuentan las Cajas Municipales del Perú, utilizando la contabilidad de costos, para con estos resultados poder realizar un análisis comparativo y establecer las pérdidas o ganancias en cada uno de ellos y sus causas, realizando las conclusiones y proponiendo las recomendaciones necesarias para la optimización de los costos de cada producto.

2.2.4.2 Importancia:

Permitirá establecer las pautas claras y precisas, que deben seguir las instituciones de microfinanzas utilizando la técnica de los seis sombreros para pensar para crear una cultura de gestión de riesgos que contribuya a su sostenibilidad en un mercado competitivo como es el caso peruano y permitirles el logro de sus objetivos perseguidos en un futuro y reducir a su mínima expresión el factor riesgo.

2.3 Hipótesis y Variables

2.3.1 Supuestos Teóricos

Los supuestos básicos son los principios que guían y fundamentan el estudio de una variable base que en este caso son los seis sombreros para pensar. Esta variable se sustenta en los principios del pensamiento lateral que funcionarán como supuestos básicos del presente estudio y son las siguientes:

- En el pensamiento vertical lo que importa es el proceso lógico, en el pensamiento lateral lo relevante es la efectividad de las conclusiones.
- El pensamiento vertical selecciona los enfoques más adecuados, el pensamiento lateral busca nuevos enfoques y los explora.

- El pensamiento vertical se mueve solo si hay una dirección, el lateral la crea divagando en torno a modelos, experimentos e ideas no exploradas.
- El pensamiento vertical es analítico, mientras que el pensamiento lateral es provocativo.
- El pensamiento lateral no necesariamente debe seguir una secuencia, puede provocar saltos. No es preciso para el pensamiento lateral que cada paso sea correcto.
- El pensamiento lateral no rechaza ningún camino, mientras que el pensamiento tradicional se usa la negación para bloquear alternativas y desviaciones. Hay ocasiones en que es necesario parar por una idea errónea para llegar a una idea correcta.
- En el pensamiento vertical se excluye lo no esté relacionado con el tema tratado, en el pensamiento lateral por el contrario se explora lo que parece completamente ajeno al tema.
- En el pensamiento tradicional las categorías o clasificaciones son fijas, en el pensamiento lateral no.
- El pensamiento vertical sigue los caminos más evidentes, el pensamiento lateral busca los caminos alternativos.

Por tal motivo se ha planteado las siguientes hipótesis que se muestran a continuación:

2.3.2 Hipótesis Principal y Específicos

2.3.2.1 Hipótesis General

Los seis sombreros para pensar y la cultura de gestión de riesgos influyen positiva y significativamente en el crecimiento sostenible de las Instituciones de Microfinanzas del Perú.

2.3.2.2 Hipótesis Específicas

- a) El nivel de uso apropiado que tiene los seis sombreros para pensar por los miembros del Directorio y los Gerentes en las Instituciones de Microfinanzas del Perú es relativamente bajo.
- b) El nivel de cultura de la gestión de riesgos que tienen los miembros del Directorio y los Gerentes en las Instituciones de Microfinanzas del Perú es muy alto.
- c) El nivel de crecimiento sostenible que tienen las Instituciones de Microfinanzas del Perú es relativamente alta.
- d) Existe relación entre seis sombreros para pensar y cultura de la gestión de riesgos en los miembros del Directorio y los Gerentes en las Instituciones de Microfinanzas del Perú.

e) Existe relación entre seis sombreros para pensar y crecimiento sostenible en las Instituciones de Microfinanzas del Perú.

f) Existe relación entre cultura de la gestión de riesgos y crecimiento sostenible en las Instituciones de Microfinanzas del Perú.

2.3.3 Variables e Indicadores

Clasificación de Variables e indicadores:

V1: SEIS SOMBREROS PARA PENSAR (Variable independiente)

Los indicadores son:

1. Datos, información, hechos conocidos y necesarios.
2. Presentimientos. Instinto visceral. Intuición. Sentimientos.
3. Evaluación del riesgo. Posibles problemas. Peligro. Dificultades.
4. Ventajas bien fundadas. La visión optimista. Puntos a favor.
5. Creatividad. Ideas. Alternativas. Soluciones. Posibilidades.
6. Control de procesos. Gestión del pensamiento.

V2: CULTURA DE GESTIÓN DE RIESGOS (Variable independiente)

Los indicadores son:

1. Se conocen los procesos que se ejecutan
2. Identifica riesgos
3. Evalúa riesgos

4. Fijación y manejo de políticas.
5. Mide resultados
6. Reuniones interdepartamentales.
7. Valor de satisfacción al cliente.

V3: CRECIMIENTO SOSTENIBLE (Variable dependiente)

Los indicadores son:

1. Solvencia
2. Calidad de activos
3. Eficiencia y gestión
4. Rentabilidad
5. Liquidez

Definición Operacional:

A continuación, se definen las dimensiones y los indicadores de las variables señaladas anteriormente.

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

Variable	Tipo de Variable	Dimensiones	Indicador	Nivel de Medición	Unidad de Medida	Índice	Valor
V1: Seis sombreros para pensar	Categórica politómica	Pensamiento orientado a los hechos	Sombrero azul	Ordinal	Cualitativa	6 puntos	Grado de presencia/ ausencia de los seis sombreros para pensar
			Sombrero blanco			5 puntos	
		Pensamiento orientado a los detalles	Sombrero amarillo			4 puntos	
			Sombrero negro			3 puntos	
		Pensamiento orientado a las sensaciones	Sombrero rojo			2 puntos	
			Sombrero verde			1 punto	
V2: Cultura de gestión de riesgos	Categórica tricotómica	----	1. Se conocen los procesos que se ejecutan 2. Identifica riesgos 3. Evalúa riesgos 4. Fijación y manejo de políticas 5. Mide resultados 6. Reuniones interdepartamentales 7. Valor de satisfacción al cliente	Nominal	Cualitativa	---	Sí: 2 No: 1 No sabe: 0
V3: Crecimiento sostenible	Continua	Solvencia	Pasivo Total / Capital Social y Reservas	Razón o proporción	Cuantitativa	Porcentaje (%)	Valor de crecimiento sostenible = $\{[(\text{solvencia} + \text{calidad de activos} + \text{eficiencia y$
		Calidad de activos	Créditos Atrasados / Créditos Directos (%)				
			Provisiones / Créditos Atrasados (%)				
			Cartera de Alto Riesgo / Créditos Directos (%)				
		Eficiencia y	Gastos de Administración				

Variable	Tipo de Variable	Dimensiones	Indicador	Nivel de Medición	Unidad de Medida	Índice	Valor
		gestión	Anualizados/ Créditos Directos e Indirectos Promedio (%)				gestión + rentabilidad + liquidez)/5] / 100}
			Gastos de Operación Anualizados / Margen Financiero Total Anualizado (%)				
		Rentabilidad	Utilidad Neta Anualizada sobre Patrimonio Promedio (%)				
			Utilidad Neta Anualizada sobre Activo Promedio (%)				
		Liquidez	Adeudos / Pasivo Total (%)				

CAPÍTULO III

MÉTODO, TÉCNICA, E INSTRUMENTO

3.1 Población y Muestra

3.1.1 Población

La población a investigar estuvo compuesta por 2,656 Gerentes y funcionarios de las empresas de microfinanzas a nivel nacional, los cuales fueron obtenidos según información de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP a diciembre del 2017.

3.1.2 Muestra

Para determinar la muestra óptima en nuestra investigación se utilizó el muestreo aleatorio simple aplicando la siguiente fórmula estadística para determinar el tamaño óptimo de la muestra.

$$N = \frac{Z^2_{\alpha/2} PQN}{e^2 (N-1) + Z^2_{\alpha/2} PQ}$$

Donde:

Z = Valor de la abscisa de la curva normal para una probabilidad del 95% de confianza.

α = Nivel de significancia 0.05

e = Margen de error muestral 8%

P = Proporción de funcionarios que manifiestan que la utilización de la técnica de los seis sombreros para pensar influye favorablemente en la implantación de una cultura de gestión de riesgos que contribuya al crecimiento sostenible de las instituciones de microfinanzas del Perú (se asume P=0.5)

Q = Proporción de administradores que manifiestan la técnica de los seis sombreros para pensar influye no es importantes para la implantación de una cultura de gestión de riesgos que contribuya al crecimiento sostenible de las instituciones de microfinanzas del Perú (se asume Q=0.5)

Entonces, con un nivel de confianza del 95% y margen de error del 8% tenemos:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5)(2656)}{(0.08)^2 (2656-1) + (1.96)^2(0.5) (0.5)}$$

n = 142 funcionarios

Estos funcionarios fueron seleccionados aleatoriamente.

3.2 Tipo, Nivel, Método y Diseño utilizado en el estudio

3.2.1 Tipo de Investigación

El presente estudio reúne las condiciones necesarias para ser calificadas como: investigación básica, debido a que busca nuevos conocimientos utilizando conocimientos de los seis sombreros para pensar y cultura de gestión de riesgos en el crecimiento sostenible de las instituciones de microfinanzas. Y éstos servirán de base para futuros estudios aplicados o tecnológicos (Ñaupas, et. al.; 2014, p. 91).

3.2.2 Nivel de Investigación

Conforme a los propósitos del estudio la investigación se centra en el nivel descriptivo porque “es una investigación de segundo nivel cuyo objetivo principal es recopilar datos e informaciones sobre las características, propiedades, aspectos o dimensiones, clasificación de los objetos, personas, agentes e instituciones o de los procesos naturales o sociales” (Ñaupas, et. al.; 2014, p. 91).

3.2.3 Método de Investigación

En la investigación se empleó el método científico, principalmente el método inductivo y deductivo en función al nivel de la presente investigación. El método inductivo supone un proceso de inferencia de proposiciones generales a partir de la consideración de un número suficientemente amplio de casos individuales u observaciones concretas. En la inducción, el movimiento de la razón es lógicamente ascendente: a partir de enunciados cercanos a la experiencia se obtienen enunciados

abstractos y generales. El método deductivo es un proceso por el cual, a partir de la formulación de unos enunciados generales, se trata de deducir información para explicar fenómenos concretos (Sarabia et. al., 2013, p. 34).

3.2.4 Diseño de Investigación

El diseño es de tipo no experimental, transeccional o transversal con diseño descriptivo-correlacional porque los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede (Sampieri et. al., 2014, p. 154). Los esquemas son los siguientes:

A nivel descriptivo tenemos:

M_A-O_1

M_A-O_2

M_A-O_3

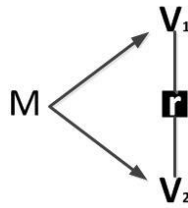
Donde:

M = Muestra de.

O = Observación (Variable 1: seis sombreros para pensar, Variable 2: cultura de gestión de riesgos y Variable 3: crecimiento sostenible).

A nivel correlacional tenemos los siguientes tres esquemas:

El primer esquema es:



Donde:

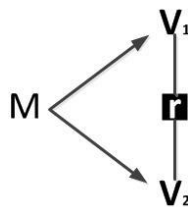
M : Muestra en la que se realiza el estudio.

V₁ : Observación realizada a la Variable Seis sombreros para pensar.

V₂ : Observación realizada a la Variable Cultura de gestión de riesgos.

r : Relación que existe entre las variables sometidas a estudio.

El segundo esquema es:



Donde:

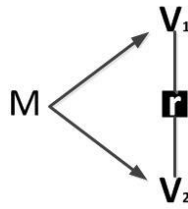
M : Muestra en la que se realiza el estudio.

V₁ : Observación realizada a la Variable Seis sombreros para pensar.

V₂ : Observación realizada a la Variable Crecimiento sostenible.

r : Relación que existe entre las variables sometidas a estudio.

El tercer esquema es:



Donde:

M : Muestra en la que se realiza el estudio.

V₁ : Observación realizada a la Variable Cultura de gestión de riesgos.

V₂ : Observación realizada a la Variable Crecimiento sostenible.

r : Relación que existe entre las variables sometidas a estudio.

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.3.1 Técnicas

Las principales técnicas que utilizamos en este estudio fueron la Encuesta, Análisis Documental, y la Entrevista.

3.3.2 Instrumentos

Guías de análisis documental, entrevistas y cuestionarios.

3.4 Procesamiento de datos

3.4.1 Análisis

Para la determinación de la muestra se ha determinado el muestreo aleatorio simple.

Para el análisis de la recopilación de datos, el método de distribución de frecuencias, porcentajes e índices.

Para la Prueba de Hipótesis, el método Chi- cuadrado y Rho de spearman.

3.4.2 Procesamiento

Una vez obtenida la información, la organización de los datos se realizó a través de una matriz de tabulación, instala en una PC. Y construida mediante el programa estadístico para las ciencias Sociales (SPSS). El análisis de los datos se realizó mediante la utilización de estadísticas descriptivas y de correlación, utilizando el programa anteriormente mencionado.

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Presentación de resultados

A continuación, se presentan los resultados del cuestionario aplicado a los 142 funcionarios entre directivos, gerentes de 10 instituciones de micro finanzas que vienen operando en el Perú.

4.1.1 Resultados sobre la variable seis sombreros para pensar

Tabla 1

Tabla de contingencia Entidad * Seis sombreros para pensar

			Seis sombreros para pensar					Total
			Sombrero Verde	Sombrero Negro	Sombrero Amarillo	Sombrero Blanco	Sombrero Azul	
Entidad	Financiera Confianza	Recuento	1	1	30	0	0	32
		% dentro de Seis sombreros para pensar	2,4%	9,1%	73,2%	0,0%	0,0%	22,5%
	Caja Huancayo	Recuento	1	8	0	15	1	25
		% dentro de Seis sombreros para pensar	2,4%	72,7%	0,0%	83,3%	3,3%	17,6%
	Caja Centro	Recuento	0	0	0	0	5	5
		% dentro de Seis sombreros para pensar	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	16,7%	3,5%
	Credinka	Recuento	0	0	0	0	4	4
		% dentro de Seis sombreros para pensar	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	13,3%	2,8%
	Caja Arequipa	Recuento	8	0	5	3	0	16
		% dentro de Seis sombreros para pensar	19,0%	0,0%	12,2%	16,7%	0,0%	11,3%
	Caja Trujillo	Recuento	11	2	0	0	0	13
		% dentro de Seis sombreros para pensar	26,2%	18,2%	0,0%	0,0%	0,0%	9,2%
	Proempresa	Recuento	14	0	0	0	0	14
		% dentro de Seis sombreros para pensar	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	9,9%
	Caja Tacna	Recuento	0	0	0	0	9	9
		% dentro de Seis sombreros para pensar	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	30,0%	6,3%
	Caja Sullana	Recuento	0	0	0	0	11	11
		% dentro de Seis sombreros para pensar	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	36,7%	7,7%
	Caja Metropolitana	Recuento	7	0	6	0	0	13
		% dentro de Seis sombreros para pensar	16,7%	0,0%	14,6%	0,0%	0,0%	9,2%
Total		Recuento	42	11	41	18	30	142
		% dentro de Seis sombreros para pensar	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

FUENTE: Encuesta administrada durante los meses de agosto a diciembre del 2017.

INTERPRETACIÓN: En la tabla 1 se muestran los resultados del nivel de uso apropiado de los seis sombreros para pensar que tienen los funcionarios que en los términos de la tabla están representados como frecuencia. Los sombreros verde, amarillo y azul son las que más predominan en la mayoría de las entidades encuestadas. Esto quiere decir que en general, los sombreros verde, amarillo y azul tienen un alto nivel de uso apropiado y los sombreros negro, blanco tienen un bajo nivel de uso apropiado. En el estudio se encontró un caso excepcional, es aquello que se refiere al sombrero rojo, pues ninguno de los encuestados ha hecho referencia a dicho sombrero.

4.1.2 Resultados sobre la variable cultura de la gestión de riesgos

Tabla 2

La organización tiene herramientas para garantizar una verdadera comunicación para hacer que la cultura de gestión de riesgos sea un compromiso de todos los empleados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No sé	4	2,8	2,8	2,8
	No	97	68,3	68,3	71,1
	Si	41	28,9	28,9	100,0
	Total	142	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta administrada durante los meses de agosto a diciembre del 2017.

INTERPRETACIÓN: En la tabla 2 se muestran los resultados sobre las herramientas que tiene la organización para garantizar una verdadera comunicación que le permita hacer que la cultura de gestión de riesgos sea un compromiso de todos los empleados. El 68% de los encuestados sostienen que su organización no tiene dicha herramienta. Pero hay un significativo 29% que sí tienen tales herramientas, pero no puntualizaron cuáles son esas herramientas. Situación que demuestra que en la gran mayoría de instituciones no disponen de una herramienta que les permita tener una adecuada comunicación para hacer que la cultura de riesgos sea un compromiso de todos los empleados.

Tabla 3

El mapeo del proceso permite identificar los riesgos relacionadas a cada actividad desde varias perspectivas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	65	45,8	45,8	45,8
	Si	77	54,2	54,2	100,0
	Total	142	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta administrada durante los meses de agosto a diciembre del 2017.

INTERPRETACIÓN: En la tabla 3 se muestran los resultados sobre si el mapeo del proceso permite identificar o no los riesgos relacionados a cada actividad desde varias perspectivas. El 54% de los encuestados sostienen que sí y los demás encuestados consideran que no. Situación que demuestra que los funcionarios conformados por directivos y gerentes de las instituciones encuestadas son conscientes que una adecuada gestión de riesgos les permite conocer los riesgos que enfrentan las actividades que realizan desde varias perspectivas.

Tabla 4
El mapeo de los procesos analiza la probabilidad e impacto de los riesgos identificados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No sé	1	,7	,7	,7
	No	67	47,2	47,2	47,9
	Si	74	52,1	52,1	100,0
	Total	142	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta administrada durante los meses de agosto a diciembre del 2017.

INTERPRETACIÓN: En la tabla 4 se muestran los resultados sobre si el mapeo de los procesos analiza la probabilidad e impacto de los riesgos identificados o no. El 52% de los encuestados sostienen que sí y el 47% de los encuestados consideran que no. Situación que demuestra que mayoritariamente los directivos y gerentes de las entidades encuestadas afirman que el mapeo de los procesos de los negocios permite conocer y analizar la probabilidad e impacto de los riesgos a que se encuentran expuestos.

Tabla 5

El mapeo de los procesos permite evaluar si los controles establecidos mitigan los riesgos y aseguran el funcionamiento controlado de las diversas actividades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	28	19,7	19,7	19,7
	Si	114	80,3	80,3	100,0
	Total	142	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta administrada durante los meses de agosto a diciembre del 2017.

INTERPRETACIÓN: En la tabla 5 se muestran los resultados sobre el hecho de que el mapeo de los procesos permite evaluar si los controles establecidos mitigan los riesgos y aseguran el funcionamiento controlado de las diversas actividades o no. El 80% de los encuestados sostienen que sí y los demás encuestados consideran que no. Escenario que revela que la mayoría de los directivos y gerentes son conscientes del valor que aporta el mapeo de los procesos para evaluar la efectividad de los controles para mitigar los riesgos.

Tabla 6

El mapeo de los procesos permite establecer prioridades para su manejo y para la fijación de políticas institucionales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No sé	1	,7	,7	,7
	No	12	8,5	8,5	9,2
	Si	129	90,8	90,8	100,0
	Total	142	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta administrada durante los meses de agosto a diciembre del 2017.

INTERPRETACIÓN: En la tabla 6 se muestran los resultados sobre si el mapeo de los procesos permite establecer prioridades para su manejo y para la

fijación de políticas institucionales o no. El 91% de los encuestados sostienen que sí y los demás encuestados consideran que no. Situación que demuestra que los directivos y gerentes de las entidades encuestadas valoran que el mapeo de los procesos les permitirá establecer prioridades para la fijación y manejo de políticas institucionales adecuadas.

Tabla 7
Una gestión de riesgos permite medir los resultados obtenidos y compararlos contra los objetivos planteados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No sé	6	4,2	4,2	4,2
No	12	8,5	8,5	12,7
Si	124	87,3	87,3	100,0
Total	142	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta administrada durante los meses de agosto a diciembre del 2017.

INTERPRETACIÓN: En la tabla 7 se muestran los resultados sobre si la gestión de riesgos permite medir los resultados obtenidos y compararlos contra los objetivos planteados o no. El 87% de los encuestados sostienen que sí y el 9% de los encuestados consideran que no. el estudio nos demuestra que la mayoría de los directivos y gerentes de las entidades encuestadas reconocen que la gestión de riesgos es una valiosa herramienta que les permitirá medir el logro de los resultados respecto a los objetivos planteados.

Tabla 8

La cultura de gestión de riesgos posibilita que las reuniones verticalistas desaparecen y dan lugar a espacios donde se realicen reuniones interdepartamentales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No sé	7	4,9	4,9	4,9
	No	5	3,5	3,5	8,5
	Si	130	91,5	91,5	100,0
	Total	142	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta administrada durante los meses de agosto a diciembre del 2017.

INTERPRETACIÓN: En la tabla 8 se muestran los resultados sobre si la cultura de gestión de riesgos posibilita que las reuniones verticalistas desaparecen y dan lugar a espacios donde se realicen reuniones interdepartamentales o no. El 92% de los encuestados sostienen que sí y el 4% de los encuestados consideran que no.

Tabla 9

La Cultura de gestión de riesgos permite que toda organización tenga como valor fundamental la satisfacción al cliente, la administración eficiente y eficaz de sus recursos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No sé	5	3,5	3,5	3,5
	No	8	5,6	5,6	9,2
	Si	129	90,8	90,8	100,0
	Total	142	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta administrada durante los meses de agosto a diciembre del 2017.

INTERPRETACIÓN: En la tabla 9 se muestran los resultados sobre si la cultura de gestión de riesgos permite que toda organización tenga como valor fundamental la satisfacción al cliente, la administración eficiente y eficaz de sus recursos o no. El 91% de los encuestados sostienen que sí y el 5,6%

encuestados consideran que no. Pero existe un preocupante 3,5% de los encuestados que no saben o no conocen al respecto.

4.1.2 Resultados sobre la variable crecimiento sostenible

Tabla 10
Ratios que sustentan el crecimiento sostenible de Financiera Confianza

		SOLVENCIA	CALIDAD DE ACTIVOS			EFICIENCIA Y GESTIÓN		RENTABILIDAD		LIQUIDEZ
	RATIOS	Pasivo Total / Capital Social y Reservas (Nº de veces)	Créditos Atrasados / Créditos Directos (%)	Provisiones / Créditos Atrasados (%)	Cartera de Alto Riesgo / Créditos Directos (%)	Gastos de Administración Anualizados/ Créditos Directos e Indirectos Promedio (%)	Gastos de Operación Anualizados / Margen Financiero Total Anualizado (%)	Utilidad Neta Anualizada sobre Patrimonio Promedio (%)	Utilidad Neta Anualizada sobre Activo Promedio (%)	Adeudos / Pasivo Total (%)
Financiera Confianza	2013	6.66	2.82	150.18	0.86	14.71	73.68	2.77	0.45	41.89
	2014	6.37	3.00	149.17	1.21	13.77	78.25	0.66	0.10	24.82
	2015	6.94	2.24	167.95	1.26	13.16	73.06	4.49	0.69	31.26
	2016	6.54	2.85	152.80	1.31	12.42	73.17	5.75	0.87	28.19
	2017	6.46	2.88	161.77	1.49	12.06	66.79	8.13	1.32	27.61
	PROMEDIO	6.59	2.76	156.37	1.23	13.22	72.99	4.36	0.69	30.75

FUENTE: Acopio de datos realizada durante los meses de enero a marzo 2018.

INTERPRETACIÓN: En la tabla 10 se muestran los Ratios que sustentan el crecimiento sostenible de Financiera Confianza. Estos ratios permiten hallar el índice de crecimiento sostenible haciendo la sumatoria de los todos ellos divididas por 100. Haciendo dichas operaciones llegamos que el índice del crecimiento sostenible de Financiera Confianza es de 0,32, que cualitativamente significa alto nivel de crecimiento sostenible.

Tabla 11
Ratios que sustentan el crecimiento sostenible de Caja Huancayo

		SOLVENCIA	CALIDAD DE ACTIVOS			EFICIENCIA Y GESTIÓN		RENTABILIDAD		LIQUIDEZ
	RATIOS	Pasivo Total / Capital Social y Reservas (Nº de veces)	Créditos Atrasados / Créditos Directos (%)	Provisiones / Créditos Atrasados (%)	Cartera de Alto Riesgo / Créditos Directos (%)	Gastos de Administración Anualizados/ Créditos Directos e Indirectos Promedio (%)	Gastos de Operación Anualizados / Margen Financiero Total Anualizado (%)	Utilidad Neta Anualizada sobre Patrimonio Promedio (%)	Utilidad Neta Anualizada sobre Activo Promedio (%)	Adeudos / Pasivo Total (%)
Caja Huancayo	2013	7.47	3.42	163.31	4.20	9.80	59.49	20.64	2.97	7.54
	2014	6.82	3.35	166.42	4.23	9.80	58.44	22.56	3.21	8.31
	2015	6.98	3.24	158.10	4.06	10.13	59.94	25.14	3.91	11.15
	2016	7.94	3.11	157.11	4.05	10.29	62.51	21.64	3.08	7.88
	2017	8.09	3.38	152.11	4.36	9.30	58.39	21.26	2.78	6.61
	PROMEDIO	7.46	3.30	159.41	4.18	9.86	59.75	22.25	3.19	8.30

FUENTE: Acopio de datos realizada durante los meses de enero a marzo 2018.

INTERPRETACIÓN: En la tabla 11 se muestran los Ratios que sustentan el crecimiento sostenible de Caja Huancayo. Estos ratios permiten hallar el índice de crecimiento sostenible haciendo la sumatoria de los todos ellos

divididas por 100. Haciendo dichas operaciones llegamos que el índice del crecimiento sostenible de Caja Huancayo es de 0,31, que cualitativamente significa alto nivel de crecimiento sostenible.

Tabla 12
Ratios que sustentan el crecimiento sostenible de Caja Centro

	RATIOS	SOLVENCIA	CALIDAD DE ACTIVOS			EFICIENCIA Y GESTIÓN		RENTABILIDAD		LIQUIDEZ
		Pasivo Total / Capital Social y Reservas (N° de veces)	Créditos Atrasados / Créditos Directos (%)	Provisiones / Créditos Atrasados (%)	Cartera de Alto Riesgo / Créditos Directos (%)	Gastos de Administración Anualizados/ Créditos Directos e Indirectos Promedio (%)	Gastos de Operación Anualizados / Margen Financiero Total Anualizado (%)	Utilidad Neta Anualizada sobre Patrimonio Promedio (%)	Utilidad Neta Anualizada sobre Activo Promedio (%)	Adeudos / Pasivo Total (%)
Caja Centro	2013	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2014	0.09	0	0	0	0	0	0	0	0
	2015	1.17	4.28	122.40	4.88	55.83	290.17	(54.13)	(25.66)	0
	2016	2.56	2.84	149.67	3.69	31.79	225.13	(103.65)	(16.74)	0
	2017	5.14	2.97	150.72	3.72	15.59	127.32	(53.25)	(5.42)	0
	PROMEDIO	2.24	3.36	140.93	4.10	34.40	214.21	(70.34)	(15.94)	-

FUENTE: Acopio de datos realizada durante los meses de enero a marzo 2018.

INTERPRETACIÓN: En la tabla 12 se muestran los Ratios que sustentan el crecimiento sostenible de Caja Centro. Estos ratios permiten hallar el índice de crecimiento sostenible haciendo la sumatoria de los todos ellos divididas por 100. Haciendo dichas operaciones llegamos que el índice del crecimiento sostenible de Caja Centro es de 0,35, que cualitativamente significa alto nivel de crecimiento sostenible.

Tabla 13
Ratios que sustentan el crecimiento sostenible de Credinka

	RATIOS	SOLVENCIA	CALIDAD DE ACTIVOS			EFICIENCIA Y GESTIÓN		RENTABILIDAD		LIQUIDEZ
		Pasivo Total / Capital Social y Reservas (N° de veces)	Créditos Atrasados / Créditos Directos (%)	Provisiones / Créditos Atrasados (%)	Cartera de Alto Riesgo / Créditos Directos (%)	Gastos de Administración Anualizados/ Créditos Directos e Indirectos Promedio (%)	Gastos de Operación Anualizados / Margen Financiero Total Anualizado (%)	Utilidad Neta Anualizada sobre Patrimonio Promedio (%)	Utilidad Neta Anualizada sobre Activo Promedio (%)	Adeudos / Pasivo Total (%)
Credinka	2013	8.61	3.28	134.31	4.44	10.51	74.86	15.90	1.96	17.83
	2014	9.31	4.41	123.00	6.27	10.28	68.65	12.47	1.40	20.93
	2015	6.54	6.89	129.76	2.84	21.41	84.11	(17.81)	(2.44)	26.31
	2016	5.82	4.98	103.44	2.27	11.77	95.41	4.73	0.58	26.03
	2017	5.89	3.73	116.09	1.81	11.60	89.50	(13.62)	(1.82)	28.52
	PROMEDIO	7.23	4.66	121.32	3.53	13.11	82.51	0.34	(0.06)	23.92

FUENTE: Acopio de datos realizada durante los meses de enero a marzo 2018.

INTERPRETACIÓN: En la tabla 13 se muestran los Ratios que sustentan el crecimiento sostenible de Credinka. Estos ratios permiten hallar el índice de crecimiento sostenible haciendo la sumatoria de los todos ellos divididas por 100. Haciendo dichas operaciones llegamos que el índice del crecimiento

sostenible de Credinka es de 0,29, que cualitativamente significa bajo nivel de crecimiento sostenible.

Tabla 14
Ratios que sustentan el crecimiento sostenible de Caja Arequipa

		SOLVENCIA	CALIDAD DE ACTIVOS			EFICIENCIA Y GESTIÓN		RENTABILIDAD		LIQUIDEZ
	RATIOS	Pasivo Total / Capital Social y Reservas (N° de veces)	Créditos Atrasados / Créditos Directos (%)	Provisiones / Créditos Atrasados (%)	Cartera de Alto Riesgo / Créditos Directos (%)	Gastos de Administración Anualizados/ Créditos Directos e Indirectos Promedio (%)	Gastos de Operación Anualizados / Margen Financiero Total Anualizado (%)	Utilidad Neta Anualizada sobre Patrimonio Promedio (%)	Utilidad Neta Anualizada sobre Activo Promedio (%)	Adeudos / Pasivo Total (%)
Caja Arequipa	2013	9.46	5.70	153.04	6.69	8.38	55.12	21.09	2.47	4.22
	2014	8.68	6.02	163.84	7.96	8.33	53.73	16.71	1.96	4.71
	2015	9.72	5.26	178.95	7.48	8.58	55.99	19.96	2.26	4.74
	2016	9.00	4.43	183.77	6.12	9.31	59.32	19.32	2.32	3.67
	2017	8.70	4.33	177.69	6.18	9.03	58.47	18.25	2.19	4.12
	PROMEDIO	9.11	5.15	171.46	6.89	8.73	56.53	19.06	2.24	4.29

FUENTE: Acopio de datos realizada durante los meses de enero a marzo 2018.

INTERPRETACIÓN: En la tabla 14 se muestran los Ratios que sustentan el crecimiento sostenible de Caja Arequipa. Estos ratios permiten hallar el índice de crecimiento sostenible haciendo la sumatoria de los todos ellos divididas por 100. Haciendo dichas operaciones llegamos que el índice del crecimiento sostenible de Caja Arequipa es de 0,31, que cualitativamente significa alto nivel de crecimiento sostenible.

Tabla 15
Ratios que sustentan el crecimiento sostenible de Caja Trujillo

		SOLVENCIA	CALIDAD DE ACTIVOS			EFICIENCIA Y GESTIÓN		RENTABILIDAD		LIQUIDEZ
	RATIOS	Pasivo Total / Capital Social y Reservas (N° de veces)	Créditos Atrasados / Créditos Directos (%)	Provisiones / Créditos Atrasados (%)	Cartera de Alto Riesgo / Créditos Directos (%)	Gastos de Administración Anualizados/ Créditos Directos e Indirectos Promedio (%)	Gastos de Operación Anualizados / Margen Financiero Total Anualizado (%)	Utilidad Neta Anualizada sobre Patrimonio Promedio (%)	Utilidad Neta Anualizada sobre Activo Promedio (%)	Adeudos / Pasivo Total (%)
Caja Trujillo	2013	5.62	5.51	162.34	7.98	10.78	62.96	9.98	1.62	5.30
	2014	5.05	6.08	150.24	8.23	10.58	60.52	9.25	1.60	3.96
	2015	4.44	7.69	141.19	9.60	10.38	59.96	9.50	1.80	3.80
	2016	4.39	6.16	143.80	7.32	11.40	64.71	10.64	2.15	2.14
	2017	4.28	5.68	141.58	7.27	11.34	68.22	6.94	1.42	1.05
	PROMEDIO	4.76	6.22	147.83	8.08	10.90	63.27	9.26	1.72	3.25

FUENTE: Acopio de datos realizada durante los meses de enero a marzo 2018.

INTERPRETACIÓN: En la tabla 15 se muestran los Ratios que sustentan el crecimiento sostenible de Caja Trujillo. Estos ratios permiten hallar el índice de crecimiento sostenible haciendo la sumatoria de los todos ellos divididas por 100. Haciendo dichas operaciones llegamos que el índice del crecimiento

sostenible de Caja Trujillo es de 0,28, que cualitativamente significa bajo nivel de crecimiento sostenible.

Tabla 16
Ratios que sustentan el crecimiento sostenible de Proempresa

		SOLVENCIA	CALIDAD DE ACTIVOS			EFICIENCIA Y GESTIÓN		RENTABILIDAD		LIQUIDEZ
	RATIOS	Pasivo Total / Capital Social y Reservas (N° de veces)	Créditos Atrasados / Créditos Directos (%)	Provisiones / Créditos Atrasados (%)	Cartera de Alto Riesgo / Créditos Directos (%)	Gastos de Administración Anualizados/ Créditos Directos e Indirectos Promedio (%)	Gastos de Operación Anualizados / Margen Financiero Total Anualizado (%)	Utilidad Neta Anualizada sobre Patrimonio Promedio (%)	Utilidad Neta Anualizada sobre Activo Promedio (%)	Adeudos / Pasivo Total (%)
Proempresa	2013	6.06	4.59	131.93	1.14	14.41	76.81	6.26	1.07	77.56
	2014	6.08	5.10	135.44	1.74	12.54	72.84	7.43	1.14	78.71
	2015	5.89	6.18	121.06	1.77	12.73	75.38	3.54	0.54	57.08
	2016	5.66	5.54	131.54	1.91	13.06	76.07	7.36	1.13	42.17
	2017	5.06	6.51	123.41	2.02	14.48	70.11	7.13	1.27	13.40
	PROMEDIO	5.75	5.58	128.68	1.72	13.44	74.24	6.35	1.03	53.78

FUENTE: Acopio de datos realizada durante los meses de enero a marzo 2018.

INTERPRETACIÓN: En la tabla 16 se muestran los Ratios que sustentan el crecimiento sostenible de Proempresa. Estos ratios permiten hallar el índice de crecimiento sostenible haciendo la sumatoria de los todos ellos divididas por 100. Haciendo dichas operaciones llegamos que el índice del crecimiento sostenible de Proempresa es de 0,32, que cualitativamente significa alto nivel de crecimiento sostenible.

Tabla 17
Ratios que sustentan el crecimiento sostenible de Caja Tacna

		SOLVENCIA	CALIDAD DE ACTIVOS			EFICIENCIA Y GESTIÓN		RENTABILIDAD		LIQUIDEZ
	RATIOS	Pasivo Total / Capital Social y Reservas (N° de veces)	Créditos Atrasados / Créditos Directos (%)	Provisiones / Créditos Atrasados (%)	Cartera de Alto Riesgo / Créditos Directos (%)	Gastos de Administración Anualizados/ Créditos Directos e Indirectos Promedio (%)	Gastos de Operación Anualizados / Margen Financiero Total Anualizado (%)	Utilidad Neta Anualizada sobre Patrimonio Promedio (%)	Utilidad Neta Anualizada sobre Activo Promedio (%)	Adeudos / Pasivo Total (%)
Caja Tacna	2013	7.56	5.78	127.27	6.85	8.53	64.01	7.19	0.98	9.98
	2014	6.74	8.04	106.21	9.50	8.00	57.59	7.70	1.04	7.23
	2015	5.75	10.63	104.62	12.22	8.40	61.89	(0.65)	(0.09)	5.60
	2016	6.16	7.73	107.05	9.05	9.25	66.30	5.47	0.80	2.57
	2017	6.80	6.45	119.12	8.29	9.25	63.96	8.16	1.18	1.07
	PROMEDIO	6.60	7.73	112.85	9.18	8.69	62.75	5.57	0.78	5.29

FUENTE: Acopio de datos realizada durante los meses de enero a marzo 2018.

INTERPRETACIÓN: En la tabla 17 se muestran los Ratios que sustentan el crecimiento sostenible de Caja Tacna. Estos ratios permiten hallar el índice de crecimiento sostenible haciendo la sumatoria de los todos ellos divididas por 100. Haciendo dichas operaciones llegamos que el índice del crecimiento sostenible de Caja Tacna es de 0,24, que cualitativamente significa bajo nivel

de crecimiento sostenible.

Tabla 18
Ratios que sustentan el crecimiento sostenible de Caja Sullana

		SOLVENCIA	CALIDAD DE ACTIVOS			EFICIENCIA Y GESTIÓN		RENTABILIDAD		LIQUIDEZ
	RATIOS	Pasivo Total / Capital Social y Reservas (N° de veces)	Créditos Atrasados / Créditos Directos (%)	Provisiones / Créditos Atrasados (%)	Cartera de Alto Riesgo / Créditos Directos (%)	Gastos de Administración Anualizados/ Créditos Directos e Indirectos Promedio (%)	Gastos de Operación Anualizados / Margen Financiero Total Anualizado (%)	Utilidad Neta Anualizada sobre Patrimonio Promedio (%)	Utilidad Neta Anualizada sobre Activo Promedio (%)	Adeudos / Pasivo Total (%)
Caja Sullana	2013	7.46	5.26	149.73	8.37	10.49	61.22	10.14	1.26	6.70
	2014	8.88	3.87	167.02	6.08	10.39	61.00	14.53	1.82	15.02
	2015	9.52	4.31	149.09	6.39	10.34	61.02	16.40	1.86	12.02
	2016	11.10	4.60	136.59	6.87	10.14	67.06	15.55	1.63	14.04
	2017	10.17	6.52	117.90	10.70	8.63	60.57	6.57	0.63	12.77
	PROMEDIO	9.43	4.91	144.07	7.68	10.00	62.17	12.64	1.44	12.11

FUENTE: Acopio de datos realizada durante los meses de enero a marzo 2018.

INTERPRETACIÓN: En la tabla 18 se muestran los Ratios que sustentan el crecimiento sostenible de Caja Sullana. Estos ratios permiten hallar el índice de crecimiento sostenible haciendo la sumatoria de los todos ellos divididas por 100. Haciendo dichas operaciones llegamos que el índice del crecimiento sostenible de Caja Sullana es de 0,29, que cualitativamente significa bajo nivel de crecimiento sostenible.

Tabla 19
Ratios que sustentan el crecimiento sostenible de Caja Metropolitana

		SOLVENCIA	CALIDAD DE ACTIVOS			EFICIENCIA Y GESTIÓN		RENTABILIDAD		LIQUIDEZ
	RATIOS	Pasivo Total / Capital Social y Reservas (N° de veces)	Créditos Atrasados / Créditos Directos (%)	Provisiones / Créditos Atrasados (%)	Cartera de Alto Riesgo / Créditos Directos (%)	Gastos de Administración Anualizados/ Créditos Directos e Indirectos Promedio (%)	Gastos de Operación Anualizados / Margen Financiero Total Anualizado (%)	Utilidad Neta Anualizada sobre Patrimonio Promedio (%)	Utilidad Neta Anualizada sobre Activo Promedio (%)	Adeudos / Pasivo Total (%)
Caja Metropolitana	2013	7.47	11.77	86.52	14.94	10.64	77.14	0.09	0.01	12.44
	2014	5.45	10.02	82.48	12.85	12.13	81.77	(8.41)	(1.08)	14.90
	2015	5.73	11.59	86.79	13.10	10.34	71.38	(9.74)	(1.23)	3.95
	2016	4.81	14.92	69.98	16.23	12.99	73.36	0.03	0.00	-
	2017	4.30	9.05	110.99	19.75	13.05	65.19	(4.67)	(0.82)	9.28
	PROMEDIO	5.55	11.47	87.35	15.37	11.83	73.77	- 4.54	- 0.62	8.11

FUENTE: Acopio de datos realizada durante los meses de enero a marzo 2018.

INTERPRETACIÓN: En la tabla 19 se muestran los Ratios que sustentan el crecimiento sostenible de Caja Metropolitana. Estos ratios permiten hallar el índice de crecimiento sostenible haciendo la sumatoria de los todos ellos divididas por 100. Haciendo dichas operaciones llegamos que el índice del crecimiento sostenible de Caja Metropolitana es de 0,23, que cualitativamente

significa bajo nivel de crecimiento sostenible.

4.2 Contrastación de hipótesis

4.2.1 Contrastación de las hipótesis específicas

4.2.1.1 Hipótesis específica (a)

La hipótesis es la siguiente: El nivel de uso apropiado que tiene los seis sombreros para pensar por los miembros del Directorio y los Gerentes en las Instituciones de Microfinanzas del Perú es relativamente bajo.

Tabla 20

Tabla de contingencia Entidad * Seis sombreros para pensar

Recuento		Seis sombreros para pensar					Total
		Sombrero Verde	Sombrero Negro	Sombrero Amarillo	Sombrero Blanco	Sombrero Azul	
Entidad	Financiera Confianza	1	1	30	0	0	32
	Caja Huancayo	1	8	0	15	1	25
	Caja Centro	0	0	0	0	5	5
	Credinka	0	0	0	0	4	4
	Caja Arequipa	8	0	5	3	0	16
	Caja Trujillo	11	2	0	0	0	13
	Proempresa	14	0	0	0	0	14
	Caja Tacna	0	0	0	0	9	9
	Caja Sullana	0	0	0	0	11	11
	Caja Metropolitana	7	0	6	0	0	13
Total		42	11	41	18	30	142

FUENTE: Encuesta administrada durante los meses de agosto a diciembre del 2017.

INTERPRETACIÓN: En la tabla 20 vemos que no existe una clara tendencia determinante por alguno de los sombreros para pensar. Entonces como la hipótesis es de tipo descriptivo con la tabla establecemos que hay un bajo nivel de uso apropiado de los seis sombreros para pensar por los miembros del Directorio y los Gerentes en las Instituciones Microfinancieras del Perú. Esta tendencia es razón suficiente para aceptar la hipótesis. Y para saber si este hecho es significativo o no hallamos la chi cuadrada correspondiente.

Tabla 21

Estadísticos de contraste	
	Seis sombreros para pensar
Chi-cuadrado	26,662 ^a
gl	4
Sig. asintót.	,000

a. 0 casillas (0,0%) tienen frecuencias esperadas menores que 5. La frecuencia de casilla esperada mínima es 28,4.

La chi cuadrada calculada, que se presenta en la tabla 21, tiene un p-valor de 0. Cuando este valor es inferior a 0.05 se acepta la significatividad de la hipótesis. Por tanto, queda demostrada nuestra hipótesis.

4.2.1.2 Hipótesis específica (b)

La hipótesis es la siguiente: El nivel de cultura de la gestión de riesgos que tienen los miembros del Directorio y los Gerentes en las Instituciones de Microfinanzas del Perú es muy alto.

Tabla 22

Tabla de contingencia Entidad ^ Cultura de la gestión de riesgos

Recuento

		Cultura de la gestión de riesgos		Total
		Alto nivel	Muy alto nivel	
Entidad	Financiera Confianza	26	6	32
	Caja Huancayo	0	25	25
	Caja Centro	0	5	5
	Credinka	0	4	4
	Caja Arequipa	3	13	16
	Caja Trujillo	0	13	13
	Proempresa	9	5	14
	Caja Tacna	0	9	9
	Caja Sullana	9	2	11
	Caja Metropolitana	1	12	13
Total		48	94	142

FUENTE: Encuesta administrada durante los meses de agosto a diciembre del 2017.

INTERPRETACIÓN: En la tabla 22 vemos que la cultura de la gestión de riesgos es de alto nivel que sobrepasa a muy alto nivel. Entonces como la hipótesis es de tipo descriptivo con la tabla establecemos que hay un nivel muy alto de cultura de gestión de riesgos. Y para saber si este hecho es significativo o no hallamos la chi cuadrada correspondiente.

Tabla 23
Estadísticos de contraste

	Cultura de la gestión de riesgos
Chi-cuadrado	81,775 ^a
gl	7
Sig. asintót.	,000

a. 0 casillas (0,0%) tienen frecuencias esperadas menores que 5. La frecuencia de casilla esperada mínima es 17,8.

La chi cuadrada calculada, que se presenta en la tabla 23, tiene un p-valor de 0. Cuando este valor es inferior a 0.05 se acepta la significatividad de la hipótesis. Por tanto, queda demostrada nuestra hipótesis.

4.2.1.3 Hipótesis específica (c)

La hipótesis es la siguiente: El nivel de crecimiento sostenible que tienen las Instituciones de Microfinanzas del Perú es relativamente alta.

Tabla 24**Tabla de contingencia Entidad ^ Crecimiento sostenible**

Recuento

		Crecimiento sostenible		Total
		Bajo nivel	Alto nivel	
Entidad	Financiera Confianza	0	32	32
	Caja Huancayo	0	25	25
	Caja Centro	0	5	5
	Credinka	4	0	4
	Caja Arequipa	0	16	16
	Caja Trujillo	13	0	13
	Proempresa	0	14	14
	Caja Tacna	9	0	9
	Caja Sullana	11	0	11
	Caja Metropolitana	13	0	13
Total		50	92	142

FUENTE: Encuesta administrada durante los meses de agosto a diciembre del 2017.

INTERPRETACIÓN: En la tabla 24 vemos que el nivel de crecimiento sostenible de las instituciones de microfinanzas es alto. Entonces como la hipótesis es de tipo descriptivo con la tabla establecemos que hay un alto nivel de desarrollo sostenible razón suficiente para aceptar la hipótesis. Y para saber si este hecho es significativo o no hallamos la chi cuadrada correspondiente.

Tabla 25**Estadísticos de contraste**

	Crecimiento sostenible
Chi-cuadrado	78,155 ^a
gl	6
Sig. asintót.	,000

a. 0 casillas (0,0%)
 tienen frecuencias
 esperadas menores
 que 5. La frecuencia de
 casilla esperada
 mínima es 20,3.

La chi cuadrada calculada, que se presenta en la tabla 25, tiene un p-

valor de 0. Cuando este valor es inferior a 0.05 se acepta la significatividad de la hipótesis. Por tanto, queda demostrada nuestra hipótesis.

4.2.1.4 Hipótesis específica (d)

Tabla 26
Correlaciones

			Seis sombreros para pensar	Cultura de la gestión de riesgos
Rho de Spearman	Seis sombreros para pensar	Coefficiente de correlación	1,000	-,170*
		Sig. (bilateral)	.	,044
		N	142	142
	Cultura de la gestión de riesgos	Coefficiente de correlación	-,170*	1,000
		Sig. (bilateral)	,044	.
		N	142	142

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

FUENTE: Encuesta administrada durante los meses de agosto a diciembre del 2017.

INTERPRETACIÓN: La Tabla 26 muestra que la correlación Rho de Spearman entre seis sombreros para pensar y cultura de la gestión de riesgos en los miembros del Directorio y los Gerentes en las Instituciones de Microfinanzas del Perú es de -.170.

Baremos o rangos de correlación Rho de Spearman

Valor	Criterio
$R = 1,00$	Correlación grande, perfecta y positiva
$0.90 \leq r < 1,00$	Correlación muy alta
$0.70 \leq r < 0.90$	Correlación alta
$0.40 \leq r < 0.70$	Correlación moderada
$0.20 \leq r < 0.40$	Correlación muy baja
$r = 0,00$	Correlación nula
$r = -1,00$	Correlación grande, perfecta y negativa

Ya conocemos que la correlación Rho de Spearman entre seis sombreros para pensar y cultura de la gestión de riesgos en los miembros del Directorio y los Gerentes en las Instituciones de Microfinanzas del Perú es de -

.170, buscando este valor en el Baremo de la Correlación Rho de Spearman identificamos que esta correlación es negativa y baja.

a) Hipótesis operacional

Hipótesis Nula (H_0): *No existe relación entre los seis sombreros para pensar y cultura de la gestión de riesgos en los miembros del Directorio y los Gerentes en las Instituciones de Microfinanzas del Perú.*

$$H_0: \rho_s = 0$$

Hipótesis Alterna (H_1): *Existe relación entre los seis sombreros para pensar y cultura de la gestión de riesgos en los miembros del Directorio y los Gerentes en las Instituciones de Microfinanzas del Perú.*

$$H_1: \rho_s \neq 0$$

b) Nivel de significación:

$$\alpha = .05$$

c) Estadístico de prueba: Rho de Spearman

$$r_s = 1 - \frac{6(\sum d^2)}{n(n^2-1)}$$

d) Criterio de decisión:

Con un nivel de significancia del .05 ($\alpha = .05$) se rechaza H_0 a favor de H_1 , siempre que: p-valor < .05.

e) Decisión estadística:

El p-valor de Rho de Spearman es ,04 entonces se rechaza H_0 a favor de H_1 .

f) Conclusión estadística:

Al aceptar H_1 , aceptamos en el sentido de que existe relación entre seis sombreros para pensar y cultura de la gestión de riesgos en los miembros del Directorio y los Gerentes en las Instituciones de Microfinanzas del Perú, además debe anotarse que esta relación es negativa y baja porque la r_s es de -.170 y su p-valor es ,04.

4.2.1.5 Hipótesis específica (e)

Tabla 27
Correlaciones

			Seis sombreros para pensar	Crecimiento sostenible
Rho de Spearman	Seis sombreros para pensar	Coefficiente de correlación	1,000	,104
		Sig. (bilateral)	.	,219
		N	142	142
	Crecimiento sostenible	Coefficiente de correlación	,104	1,000
		Sig. (bilateral)	,219	.
		N	142	142

FUENTE: Encuesta administrada durante los meses de agosto a diciembre del 2017.

INTERPRETACIÓN: La Tabla 27 muestra que la correlación Rho de Spearman entre seis sombreros para pensar y crecimiento sostenible en las Instituciones de Microfinanzas del Perú es de,104.

Ya conocemos que la correlación Rho de Spearman entre seis sombreros para pensar y crecimiento sostenible en las Instituciones de

Microfinanzas del Perú es de, 104, buscando este valor en el Baremo de la Correlación Rho de Spearman identificamos que esta correlación es positiva y baja.

a) Hipótesis operacional

Hipótesis Nula (H_0): *No existe relación entre los seis sombreros para pensar y crecimiento sostenible en las Instituciones de Microfinanzas del Perú.*

$$H_0: \rho_s = 0$$

Hipótesis Alterna (H_1): *Existe relación entre los seis sombreros para pensar y crecimiento sostenible en las Instituciones de Microfinanzas del Perú.*

$$H_1: \rho_s \neq 0$$

b) Nivel de significación:

$$\alpha = .05$$

c) Estadístico de prueba: Rho de Spearman

$$r_s = 1 - \frac{6(\sum d^2)}{n(n^2-1)}$$

d) Criterio de decisión:

Con un nivel de significancia del .05 ($\alpha = .05$) se rechaza H_0 a favor de H_1 , siempre que: p-valor < .05.

e) Decisión estadística:

El p-valor de Rho de Spearman es ,219 entonces se acepta H_0 en contra de H_1 .

f) Conclusión estadística:

Al rechazar H_1 , rechazamos en el sentido de que no existe relación entre seis sombreros para pensar y crecimiento sostenible en las Instituciones de Microfinanzas del Perú, además debe anotarse que esta relación es positiva y baja porque la r_s es de ,104 y su p-valor es ,219.

4.2.1.6 Hipótesis específica (f)

Tabla 28
Correlaciones

			Cultura de la gestión de riesgos	Crecimiento sostenible
Rho de Spearman	Cultura de la gestión de riesgos	Coefficiente de correlación	1,000	-,215*
		Sig. (bilateral)	.	,010
		N	142	142
	Crecimiento sostenible	Coefficiente de correlación	-,215*	1,000
		Sig. (bilateral)	,010	.
		N	142	142

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

FUENTE: Encuesta administrada durante los meses de agosto a diciembre del 2017.

INTERPRETACIÓN: La Tabla 28 muestra que la correlación Rho de Spearman entre cultura de la gestión de riesgos y crecimiento sostenible en las Instituciones de Microfinanzas del Perú es de -.215.

Ya conocemos que la correlación Rho de Spearman entre cultura de la gestión de riesgos y crecimiento sostenible en las Instituciones de

Microfinanzas del Perú es de -.215, buscando este valor en el Baremo de la Correlación Rho de Spearman identificamos que esta correlación es negativa y baja.

a) Hipótesis operacional

Hipótesis Nula (H_0): *No existe relación entre cultura de la gestión de riesgos y crecimiento sostenible en las Instituciones de Microfinanzas del Perú.*

$$H_0: \rho_s = 0$$

Hipótesis Alterna (H_1): *Existe relación entre cultura de la gestión de riesgos y crecimiento sostenible en las Instituciones de Microfinanzas del Perú.*

$$H_1: \rho_s \neq 0$$

b) Nivel de significación:

$$\alpha = .05$$

c) Estadístico de prueba: Rho de Spearman

$$r_s = 1 - \frac{6(\sum d^2)}{n(n^2-1)}$$

d) Criterio de decisión:

Con un nivel de significancia del .05 ($\alpha = .05$) se rechaza H_0 a favor de H_1 , siempre que: p-valor < .05.

e) Decisión estadística:

El p-valor de Rho de Spearman es ,01 entonces se rechaza H_0 a favor de H_1 .

f) Conclusión estadística:

Al aceptar H_1 , aceptamos en el sentido de que existe relación entre cultura de la gestión de riesgos y crecimiento sostenible en las Instituciones de Microfinanzas del Perú, además debe anotarse que esta relación es negativa y baja porque la r_s es de -.215 y su p-valor es ,01.

4.2.2 Contrastación de la hipótesis general

La contrastación de la hipótesis general tiene dos partes. La primera parte es la siguiente: Los seis sombreros para pensar influyen positiva y significativamente en el crecimiento sostenible de las Instituciones de Microfinanzas del Perú.

Tabla 29

Tabla de contingencia Seis sombreros para pensar * Crecimiento sostenible

Recuento

		Crecimiento sostenible		Total
		Bajo nivel	Alto nivel	
Seis sombreros para pensar	Pensamiento orientado a las sensaciones	18	24	42
	Pensamiento orientado a los hechos y a los detalles	32	68	100
Total		50	92	142

FUENTE: Encuesta administrada durante los meses de agosto a diciembre del 2017.

INTERPRETACIÓN: En la tabla 29 se muestra la correlación entre seis sombreros para pensar y crecimiento sostenible de las Instituciones de

Microfinanzas del Perú. Lo más resaltante aquí es que cuando se utilizan el pensamiento orientado a los hechos y a los detalles (pensamiento con sombrero azul, blanco, amarillo y negro) se logra alto nivel de crecimiento sostenible. Las que son reflejados en 68 de los encuestados. Para saber si esta correlación es significativa o no calculamos las chi cuadrada.

Tabla 30

Estadísticos de contraste

	Seis sombreros para pensar	Crecimiento sostenible
Chi-cuadrado	23,690 ^a	12,423 ^a
gl	1	1
Sig. asintót.	,000	,000

a. 0 casillas (0,0%) tienen frecuencias esperadas menores que 5. La frecuencia de casilla esperada mínima es 71,0.

La chi cuadrado calculada, que se presenta en la tabla 30, tiene un p-valor de 0. Cuando este valor es inferior a 0.05 se acepta la significatividad de la hipótesis. Por tanto, queda demostrada nuestra hipótesis.

La segunda parte de la hipótesis es la siguiente: La cultura de gestión de riesgos influyen positiva y significativamente en el crecimiento sostenible de las Instituciones de Microfinanzas del Perú.

Tabla 31

Tabla de contingencia Cultura de la gestión de riesgos * Crecimiento sostenible

Recuento

		Crecimiento sostenible		Total
		Bajo nivel	Alto nivel	
Cultura de la gestión de riesgos	Alto nivel	10	38	48
	Muy alto nivel	40	54	94
Total		50	92	142

FUENTE: Encuesta administrada durante los meses de agosto a diciembre del 2017.

INTERPRETACIÓN: En la tabla 31 se muestra la correlación entre cultura de la gestión de riesgos y crecimiento sostenible de las Instituciones de Microfinanzas del Perú. Lo más resaltante aquí es que cuando se tiene un muy alto nivel de cultura de la gestión de riesgos se logra alto nivel de crecimiento sostenible. Las que son reflejados en 54 de los encuestados. Para saber si esta correlación es significativa o no calculamos la chi cuadrada.

Tabla 32
Estadísticos de contraste

	Cultura de la gestión de riesgos	Crecimiento sostenible
Chi-cuadrado	14,901 ^a	12,423 ^a
gl	1	1
Sig. asintót.	,000	,000

a. 0 casillas (0,0%) tienen frecuencias esperadas menores que 5. La frecuencia de casilla esperada mínima es 71,0.

La chi cuadrada calculada, que se presenta en la tabla 32, tiene un p-valor de 0. Cuando este valor es inferior a 0.05 se acepta la significatividad de la hipótesis. Por tanto, queda demostrada nuestra hipótesis.

Probada ambas partes de la hipótesis se aplica la conjunción y aceptamos la hipótesis general en el siguiente sentido: Los seis sombreros para pensar y la cultura de gestión de riesgos influyen positiva y significativamente en el crecimiento sostenible de las Instituciones de Microfinanzas del Perú.

4.3 Discusión de Resultados.

La discusión de resultados vamos realizar en función de las tres variables

de investigación, a saber: los seis sombreros para pensar, la cultura de gestión de riesgos y el crecimiento sostenible.

De Bono, (2006) define que, “los seis sombreros para pensar nos permiten conducir nuestro pensamiento, tal como un director podría dirigir su orquesta. Podemos manifestar lo que queremos. De modo semejante, en cualquier reunión es muy útil hacer desviar a la gente de su rol habitual, y llevarla a pensar de un modo distinto sobre el tema del caso”. (p.10).

En esta técnica inventada existen seis sombreros imaginarios cada uno de un color diferente al cual nos explica De Bono (2006), que cada uno de los seis sombreros para pensar tiene un color: blanco, rojo, negro, amarillo, verde, azul. El color da nombre al sombrero.

Nuestros resultados indican que los sombreros verde, amarillo y azul son las que más predominan en la mayoría de las entidades encuestadas. Si bien el sombrero negro es el que menor predomina, debe señalarse que el sombrero rojo no predomina en ninguna de las entidades encuestadas.

Esto supone que en las entidades hay más acción de los siguientes sombreros: Sombrero Azul: El azul es frío, y es también el color del cielo, que está por encima de todo. El sombrero azul se ocupa del control y la organización del proceso del pensamiento. También del uso de los otros sombreros. Sombrero Amarillo: El amarillo es alegre y positivo. El sombrero amarillo es optimista y cubre la esperanza y el pensamiento positivo. Sombrero

Verde: El verde es césped, vegetación y crecimiento fértil, abundante. El sombrero verde indica creatividad e ideas nuevas.

Teóricamente suponemos que los sombreros blanco y azul son los que debieran predominar, pero la realidad de las instituciones microfinancieras nos muestran mayor diversidad.

Ahora veamos lo que respecta a la variable cultura de la gestión de riesgos. Por supuesto que la cultura en este caso se refiere a la cultura organizacional. Luna y Peso, (2005), señala que la cultura organizacional es una variable importante que esta interrelacionado con el comportamiento empresarial. Se concibe como la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de dicha conducta, cuyos elementos se comparten y transmiten a los miembros de una sociedad. Por otra parte, permite que los micro motivos de los actores; necesidades, creencias, valores, reglas, símbolos, entre otros, formen un macro comportamiento.

La cultura cumple varias funciones en el ámbito de una organización:

- Define los límites, es decir, los comportamientos diferenciales de unos a otros.
- Transmite sentido de identidad a sus miembros
- Facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo.
- Incrementa la estabilidad del sistema social.
- Vincula y ayuda a mantener unida la organización al proporcionar

normas adecuadas sobre lo que deben hacer y decir los empleados.

Con los parámetros anteriores ahora debemos definir la gestión de riesgos, teniendo como referente a Soler; Stanking, Ayuso, Beato, Botin, Escrig y Falero (1999), quienes manifiestan que la meta u objetivo principal de cualquier organización empresarial es la creación de valor para sus accionistas en particular y para la sociedad en general, para lo cual debe gestionar de la forma más eficiente posible todos los recursos utilizados y los riesgos generados por los negocios en los que está inmersa. Desde este punto de vista, la gestión de riesgos se convierte en un factor crítico de la estrategia y del proceso de toma de decisiones de la empresa.

Bajo esta filosofía, la gestión de riesgos debe ser la función principal de cualquier empresa, en torno a la cual se deben estructurar el resto de funciones. Esto implica que todas las áreas deben estar involucradas directa o indirectamente en la función de la gestión de riesgos y, por tanto, la estructura organizativa de la entidad debe ser definida en total sintonía con dicha filosofía.

Los resultados de nuestro estudio tienen perfecta sincronía con esta filosofía de la cultura de gestión de riesgos. Aunque en las instituciones todavía no se implementan las herramientas adecuadas. Por eso las herramientas que tiene la organización para garantizar una verdadera comunicación que le permita hacer que la cultura de gestión de riesgos sea un compromiso de todos los empleados o no. El 68% de los encuestados sostienen que su organización

no tiene dicha herramienta. Pero hay un significativo 29% que sí tienen tales herramientas. También sabemos que el mapeo del proceso permite identificar o no los riesgos relacionadas a cada actividad desde varias perspectivas. El 54% de los encuestados sostienen que sí y los demás encuestados consideran que no. Sobre si el mapeo de los procesos analiza la probabilidad e impacto de los riesgos identificados o no. El 52% de los encuestados sostienen que sí y el 47% de los encuestados consideran que no.

Los resultados sobre el hecho de que el mapeo de los procesos permite evaluar si los controles establecidos mitigan los riesgos y aseguran el funcionamiento controlado de las diversas actividades o no. El 80% de los encuestados sostienen que sí y los demás encuestados consideran que no. Sobre si el mapeo de los procesos permite establecer prioridades para su manejo y para la fijación de políticas institucionales o no. El 91% de los encuestados sostienen que sí y los demás encuestados consideran que no. Sobre si la gestión de riesgos permite medir los resultados obtenidos y compararlos contra los objetivos planteados o no. El 87% de los encuestados sostienen que sí y el 9% de los encuestados consideran que no.

Los resultados sobre si la cultura de gestión de riesgos posibilita que las reuniones verticalistas desaparezcan y dan lugar a espacios donde se realicen reuniones interdepartamentales o no. El 92% de los encuestados sostienen que sí y el 4% de los encuestados consideran que no. Y, sobre si la cultura de gestión de riesgos permite que toda organización tenga como valor fundamental la satisfacción al cliente, la administración eficiente y eficaz de sus

recursos o no. El 91% de los encuestados sostienen que sí y el 5,6% encuestados consideran que no. Pero existe un preocupante 3,5% de los encuestados que no saben o no conocen al respecto.

Estos hechos evidencian que la cultura de la gestión de riesgos en las instituciones microfinancieras del Perú son fundamentales y están en consonancia con los marcos teóricos más refinados al respecto.

Con respecto al crecimiento sostenible podemos decir con Pérez, (1997), que el crecimiento máximo de una empresa, sin deteriorar su posición financiera, es proporcional al crecimiento de sus recursos propios. Por tanto, este será el máximo crecimiento sostenible a largo plazo.

Un incremento del 10% en sus recursos propios permite incrementar la deuda en la misma proporción, sin modificar la estructura financiera y disponiendo, por consiguiente, de nuevos recursos para financiar su crecimiento.

Si los accionistas no aportan nuevos recursos a la empresa, el incremento de los recursos propios procederá solamente de los beneficios retenidos. En este caso, el crecimiento sostenible a largo plazo coincidirá con el crecimiento auto sostenido, es decir, en función a los beneficios obtenidos. (p.86).

Marbello, (2006), afirma que dos factores resultan relevantes para el crecimiento de la empresa: los beneficios obtenidos, que medidos de forma

relativa nos llevan a la rentabilidad financiera (R.O.E), y la retención de la misma, aspecto este último cuantificable a través del coeficiente de retención (Cr.). A su vez, la rentabilidad financiera se sustenta sobre la rentabilidad económica y sobre la estrategia de apalancamiento financiero. Por su parte el coeficiente de retención depende: a) de la política de dividendos en las entidades que gozan de discrecionalidad para decidirlo como son los bancos y de la regulación para dotar ciertos fondos o efectuar determinadas aportaciones como es en el caso de las cooperativas de crédito y cajas de ahorro.

La consideración conjunta de los factores anteriores (R.O.E y Cr.) conduce al crecimiento sostenible (Cs) que vendría definido como $Cs = R.O.E * Cr$. Esta expresión nos va a permitir determinar de forma sencilla y directa las tasas correspondientes (pp.230-231).

Teniendo en cuenta a Pérez (1997) y contraria a los planteamientos de Marbello (2006) nosotros optamos por generar un índice de crecimiento sostenible teniendo en cuenta las dimensiones o ratios: Solvencia, Calidad de activos, Eficiencia y gestión, Rentabilidad y Liquidez. Estas ratios permiten hallar el índice de crecimiento sostenible haciendo la sumatoria de los todos ellos divididas por 100. Haciendo dichas operaciones llegamos que el índice del crecimiento sostenible de Financiera Confianza es de 0,32, que cualitativamente significa alto nivel de crecimiento sostenible, el índice del crecimiento sostenible de Caja Huancayo es de 0,31, que cualitativamente significa alto nivel de crecimiento sostenible, el índice del crecimiento

sostenible de Caja Centro es de 0,35, que cualitativamente significa alto nivel de crecimiento sostenible, el índice del crecimiento sostenible de Credinka es de 0,29, que cualitativamente significa bajo nivel de crecimiento sostenible, el índice del crecimiento sostenible de Caja Arequipa es de 0,31, que cualitativamente significa alto nivel de crecimiento sostenible, el índice del crecimiento sostenible de Caja Trujillo es de 0,28, que cualitativamente significa bajo nivel de crecimiento sostenible, el índice del crecimiento sostenible de Proempresa es de 0,32, que cualitativamente significa alto nivel de crecimiento sostenible, el índice del crecimiento sostenible de Caja Tacna es de 0,24, que cualitativamente significa bajo nivel de crecimiento sostenible, el índice del crecimiento sostenible de Caja Sullana es de 0,29, que cualitativamente significa bajo nivel de crecimiento sostenible y el índice del crecimiento sostenible de Caja Metropolitana es de 0,23, que cualitativamente significa bajo nivel de crecimiento sostenible.

Con estos hechos encontrados en la investigación confirmamos los supuestos de la investigación realizada por la Organización de las Naciones Unidas Para La Agricultura y La Alimentación (2004), afirma que a la luz de las, en gran parte decepcionantes experiencias de los programas de crédito agrícola en las décadas pasadas, los objetivos de sostenibilidad institucional y eficiencia han adquirido primordial importancia para las instituciones financieras rurales. Las instituciones de crédito que no son sostenibles o autosuficientes solo pueden proporcionar pequeños beneficios a las familias rurales a largo plazo. La eficiencia operacional de las instituciones contribuye a su sostenibilidad y también les permite alcanzar mayor número de clientes.

Varios tipos de estrategias institucionales contribuyen a la sostenibilidad de los intermediarios financieros rurales. En su ámbito interno, los principales determinantes de la sostenibilidad institucional, algunos de los cuales están interrelacionados, son los siguientes:

- a). Movilización del ahorro. Las ventajas de la movilización del ahorro ya han sido mencionadas. Una consideración básica es que las instituciones que no generan sus propias fuentes de fondos prestables probablemente encontrarán, más pronto o más tarde, que las fuentes externas no son confiables. Además, el compromiso de los prestatarios hacia la devolución de los préstamos mejora cuando toman conciencia de que los fondos en riesgo son los de sus propias comunidades. Con frecuencia, los receptores de fondos provenientes de gobiernos y donantes los consideran casi como donaciones. La mayoría de las IMF no inician sus operaciones con capacidad para administrar cuentas de ahorros, pero la adquisición de esa capacidad es fundamental para su viabilidad a largo plazo.
- b). Dependencia mínima de los subsidios. Las donaciones o los préstamos de redescuento a bajo interés de los gobiernos e instituciones donantes con frecuencia substituyen la movilización de ahorros por parte de las instituciones financieras. Pero, aun cuando complementan los depósitos de los ahorristas, la experiencia muestra concluyentemente que cuanto más se usan dichos fondos externos, menor es la sostenibilidad de la institución. En parte, esto se debe que el acceso a fuentes de recursos de bajo costo tiende a debilitar el esfuerzo de las instituciones para mejorar

su eficiencia operacional. Además, por razones ya mencionadas, dichos fondos pueden orientar el comportamiento de los prestatarios hacia menores tasas de devolución de los préstamos. También pueden estimular a que las instituciones ofrezcan préstamos a tasas de interés más bajas que las del mercado, una política que crea otras dificultades.

c). Tasas de interés de mercado. Los argumentos en contra de las tasas de interés subsidiadas son también poderosos. En efecto:

- Por lo general implican también bajas tasas reales para los depósitos, lo que debilita la movilización del ahorro, salvo que sean compensadas con subsidios significativos, lo que a su vez genera sus propios problemas.
- Erosionan la base de capital de las instituciones financieras, disminuyendo progresivamente su capacidad para servir a los clientes.
- Estimulan los préstamos a actividades de bajo rendimiento, debilitando las posibilidades de que el crédito contribuya a aumentar el ingreso agrícola.
- Debido a que las bajas tasas de interés real no puedan ser usadas como instrumento de selección entre solicitantes o entre proyectos, el racionamiento del crédito tiende a ser efectuado con base en criterios no económicos.
- Los pequeños préstamos implican altos costos administrativos por unidad prestada, y se requieren tasas de interés más altas para cubrir estos costos.
- Los préstamos agrícolas son en promedio más riesgosos; para

mantener su sostenibilidad, las instituciones financieras deben incluir una prima de riesgo en las tasas de interés que cobran.

- d). Buena Gobernabilidad. La buena gobernabilidad también requiere estructuras institucionales que eviten conflictos de interés en la adopción de decisiones sobre los préstamos y que aseguren la rendición de cuentas. La capacitación es otro componente esencial.
- e). Administración competente. La buena selección de los administradores y la capacitación de los gerentes y funcionarios son aspectos centrales de la eficacia y viabilidad de las instituciones financieras rurales. El entrenamiento puede ser costoso, pero sus beneficios justifican los gastos. Uno de los determinantes de la sostenibilidad de las instituciones financieras es el mantenimiento de bajos costos administrativos: un entrenamiento adecuado ayuda a orientar a los funcionarios en esa dirección. Los enfoques para administrar las instituciones y sus carteras de préstamos también deben adecuarse al medio rural.
- f). Diseño de los servicios financieros con una orientación de mercado. La sostenibilidad institucional de los programas financieros depende de su capacidad para movilizar depósitos ofreciendo tasas de interés atractivas: cubrir los costos operativos sin subsidios; diversificar las carteras para reducir los riesgos que surgen de la covarianza entre los ingresos de los prestatarios; apoyarse en comités locales de aprobación de préstamos; crear sustitutos eficaces de las garantías físicas, y mantener altas tasas de recuperación de los préstamos.

Aun con la mejor de las estrategias institucionales, la viabilidad de las entidades financieras no está enteramente en sus manos. Sus políticas operativas y resultados contables están afectados por las políticas nacionales que influyen en la rentabilidad de la producción agrícola y en las condiciones de operación de esas instituciones. (pp. 360-363).

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

1. El nivel de uso apropiado que tiene los seis sombreros para pensar por los miembros del Directorio y los Gerentes en las Instituciones de Microfinanzas del Perú es relativamente bajo y tiene un chi cuadrado con un p-valor de 0. En tanto que este valor es inferior a 0.05 se acepta su significatividad.
2. El nivel de cultura de la gestión de riesgos que tienen los miembros del Directorio y los Gerentes en las Instituciones de Microfinanzas del Perú es muy alto y tiene un chi cuadrado con un p-valor de 0. Cuando este valor es inferior a 0.05 se acepta su significatividad.
3. El nivel de crecimiento sostenible que tienen las Instituciones de Microfinanzas del Perú es relativamente alta y tiene un chi cuadrado con un p-valor de 0. Cuando este valor es inferior a 0.05 se acepta su significatividad.

4. Existe relación entre seis sombreros para pensar y cultura de la gestión de riesgos en los miembros del Directorio y los Gerentes en las Instituciones de Microfinanzas del Perú, además debe anotarse que esta relación es negativa y baja porque la r_s es de $-.174$ y su p-valor es $,04$.
5. Se determinó que no existe relación entre seis sombreros para pensar y crecimiento sostenible en las Instituciones de Microfinanzas del Perú, además debe anotarse que esta relación es positiva y baja porque la r_s es de $,104$ y su p-valor es $,219$.
6. Existe relación entre cultura de la gestión de riesgos y crecimiento sostenible en las Instituciones de Microfinanzas del Perú, además debe anotarse que esta relación es negativa y baja porque la r_s es de $-.215$ y su p-valor es $,01$.
7. Los seis sombreros para pensar y la cultura de gestión de riesgos influyen positiva y significativamente en el crecimiento sostenible de las Instituciones de Microfinanzas del Perú.

5.2 Recomendaciones

1. Los gerentes de recursos humanos o capital humano de las instituciones microfinancieras deberán realizar estudios de aplicación específica sobre los seis sombreros para pensar en cada uno de los departamentos en función de sus necesidades priorizando alguno de ellos para mayor eficacia en el uso de esta técnica de pensar.
2. Los gestores de las instituciones microfinancieras deberán aprovechar con sentido creativo el alto nivel de cultura de gestión de

riesgos que tienen su personal gerencial y directivo.

3. La Superintendencia de Banca y Seguros deberán desarrollar estrategias para fomentar el manejo de indicadores e índices de crecimiento sostenible más explícitas y directas, en lugar de sólo exigir ratios o estados financieros.
4. Los investigadores del área de gestión financiera deberán realizar estudios concernientes a la relación de los seis sombreros para pensar y la cultura de la gestión de riesgos para establecer mecanismos explicativos de dicha relación identificada en el presente estudio.
5. Los investigadores del área de gestión financiera deberán realizar estudios concernientes a la relación de los seis sombreros para pensar y el crecimiento sostenible para establecer mecanismos explicativos de dicha relación determinado en el presente estudio.
6. Los investigadores del área de gestión financiera deberán realizar estudios concernientes a la relación de la cultura de la gestión de riesgos y el crecimiento sostenible para establecer mecanismos explicativos de dicha relación identificada en el presente estudio.
7. Las instituciones microfinancieras deberán desarrollar programas que promuevan la aplicación de los seis sombreros para pensar y ejecutarán acciones para fortalecer la cultura de la gestión de riesgos teniendo como finalidad el crecimiento sostenible de la entidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1) Alimentacion, O. D. (2004). *Política de Desarrollo Agrícola*. Roma, Italia.
- 2). Cabrera, F. (2017) “Hacia donde van las microfinanzas en el Perú”. [Editorial COPEME – Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa. Recuperado el 20 de marzo del 2018 de https://www.microfinancegateway.org/es/library/%C2%BFhacia-d%C3%B3nde-van-las-microfinanzas-en-el-per%C3%BA](http://www.mifinanzas.org/es/library/%C2%BFhacia-d%C3%B3nde-van-las-microfinanzas-en-el-per%C3%BA)
- 3). Chiavenato, E. (2009). *“Comportamiento Organizacional”* (Segunda Edición ed.). Mexico: McGraw- Will.
- 4). Conger Lucy, Inga Patricia y Webb Richard, (2009), “El Árbol de la Mostaza – Historia de las Microfinanzas en el Perú”. Lima, Perú; Editado por el Instituto del Perú de la Universidad de San Martín de Porres, publicado en <http://usmp.edu.pe/idp/el-arbol-de-la-mostaza-historia-de-las-microfinanzas-en-el-peru/>
- 5). COPEME – Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa publicado el enero del 2015 en el portal, <http://www.microfinancegateway.org/>
- 6). DAVID ROCKEFELLER CENTER FOR LATIN AMERICAN STUDES, (2006), *“Gestión efectiva de emprendimientos sociales”*, Washington, Estados Unidos de América: Editado por Harvard University
- 7) De Bono, E. (2000). *“El Pensamiento Lateral”* (primera Edición, reimpresion 2000 ed.). Buenos Aires: Paidós Ibérica SA.
- 8) De Bono, E. (2006). *“Seis Sombreros para Pensar”* (primera Edicion (5ta reimpresión) ed.). Buenos Aires, Argentina: GRANICA.
- 9) De Lara Haro, A. (2011). *“Medición y Control de Riesgos Financieros”* (Tercera Edición ed.). Balderas, Mexico: LIMUSA SA.
- 10) Bohon Devars José Antonio (2010), “Cómo hacer sostenibles las microfinanzas”. Artículo publicado; <http://www.cnnexpansion.com/>, [Revisado el 19.09.2015](http://www.cnnexpansion.com/).
- 11) Domingo Curto, Josep Maria; Lichtenstein Tivoli, Fanny; Limon Luque, Margarita; A. Minervino, Ricardo; Romo Santos, Manuela; Tubau SALA, Elisabet. (2005). *“Psicología del Pensamiento”* (primera edición ed.). Barcelona, España: UOC.

- 12) Elena Teresa, J. (2006). *“Conocimiento, pensamiento y lenguaje”* (primera Edición ed.). Buenos Aires, Argentina: Biblos.
- 13) Estupiñan Gaitan, R. (20011). *“Administración o Gestión de Riesgos E.R.M. Y La Auditoria Interna”* (Primera edición, 3ra reimpresión ed.). Bogota, Colombia: ECOE Ediciones.
- 14) Fernandez Rios, Manuel y C. Sanchez, José. (1997). *“Eficacia Organizacional”*. Madrid, España: Diaz de Santos SA.
- 15) Ferrater Mora, J. (1964). *“Diccionario de Filosofia”* (quinta edición ed.). Barcelona: Sudamericana.
- 16) Gamarra Astuhuaman, G.; Berrospi Feliciano, J.; Rudy Cuevas, O. (2008) *“ESTADISTICA E INVESTIGACION”*, Editorial San Marcos, Primera Edición. Lima Perú
- 17) Gomez Caceres, Diego y Lopez Zaballos, Jesús Miguel. (2002). *“Riesgos Financieros y Operaciones Internacionales”*. Madrid, España: ESIC.
- 18) González-Cueto Longres, A. (s.f.). web. <http://www.nodo50.org>. Recuperado el 30 de Julio de 2015, de http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/gcueto_311206.pdf
- 19) Hernadez Muñoz, L. (2003). *“Los Riesgos y su Cobertura en el Comercio Internacional”*. Madrid, España: Fundación Confemetal.
- 20) Hernandez Perlins, F. (2001). *“La Economía Cooperativa como Alternativa Empresarial”*. Cuenca, España: Graficos Cuenca.
- 21) Hernández Samperi, R; Fernández Collado, C; Baptista Lucio, P. (2014); *“METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION”*, Editorial Ultra SA. Quinta Edición. México
- 22) Jef, M. (2008). *Mercados e Instituciones Financieras”* (8va. Edicion ed.). Santa Fe, Mexico: Lering Editores SA.
- 23) Jordan, Fausto y Roman Ferrand, Carlos (2005). (2005). *“La Situación, Tendencias y posibilidades de las Microfinanzas”*. Quito, Ecuador : Abya Yala.
- 24) Lacalle Calderón, Maricruz (2005). *“Microcréditos. De pobres a microempresarios”*. Barcelona, España: Editorial Ariel.
- 25) Luna Rodriguez, Raul y Peso Paredes, Alfredo. (2005). *“Cultura de la Innovación y la Gestión Tecnológica para el Desarrollo de los Pueblos”* (Primera Edición ed.). Colombia: Andres Bello.

- 26) Martines Ponce De Leon, J. G. (2007). *“Introducción al análisis de Riesgos”* (Primera Edición ed.). Balderas, Mexico: LIMUSA SA.
- 27) Marbella Sánchez. F. (2006) Crecimiento sostenible de las entidades de crédito españolas (1995-2000) *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 12, Nº 3, 2006, pp.229-241, ISSN: 1135-2533
- 28) Max, C. (s.f.). <http://www.filosofia.org>. Recuperado el 30 de 07 de 2015, de <http://www.filosofia.org>: <http://www.filosofia.org/cla/ome/45tesfeu.htm>.
- 29) Mendiola, Alfredo; Aguirre, Carlos; Aguilar, José; Chauca, Peter; Dávila, Maritza; Palhua, Mariela (2015). “Sostenibilidad y rentabilidad de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC) en el Perú”. Lima, Perú: Editorial Universidad ESAN.
- 30) Microrate, (Julio 2013) “Indicadores de Desempeño para instituciones Microfinanceras”, recuperado el 26.12.2015 en el sitio Web <http://www.microrate.com/>
- 31) Ñaupas Paitán, H., Mejía Mejía, Elías, Novoa, E. y Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa - cualitativa y redacción de la Tesis*. 4ª edic. Bogotá: Ediciones de la U.
- 32) Ocaña, J. A. (2006). *“Pienso Luego Mi Empresa Existe”*. San Vicente - Alicante: Cub Universitario.
- 33) ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACION, (2004). “Política de Desarrollo Agrícola”. Roma , Italia.
- 34) Pait Sara, (2009). “El Sector de las Microfinanzas en el Perú Oportunidades, Retos y Estrategias de Empoderamiento desde una Perspectiva de Género”, documento publicado en <https://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-es-documento-el-sector-de-las-microfinanzas-en-el-peru-2009.pdf>
- 35) Palma Ivan, (s.f.) “Filosofía y Fundamentos de las Microfinanzas”, artículo publicado: <https://es.scribd.com/document/282426564/Filosofia-y-Fundamentos-de-Las-Micro-Finanzas>, revisado, revisado el 28.03.2018,
- 36) Papineau, D. (2008). *“Filosofía”* (Primera Edición rustica ed.). Barcelona, España: BLUME.
- 37) Perez Moya, J. (1997). *Estrategia, Gestión y Habilidades Directiva*. Madrid, España: Diaz de Santos SA.

- 38) Rasilla Rovegno José Ricardo (2017). Tesis “Sostenibilidad Económica y Financiera en los Planes de Microcrédito de las Organizaciones No Gubernamentales en el Perú”, para optar el grado de Doctor en Administración en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega
- 39) Robbins, Stephen P. Y Judge Timothy A. (2013). “*Comportamiento Organizacional*” (decimoquinta edición ed.). Mexico: Pearson.
- 40) Rodriguez Mansilla, D. (2011). “*Gestión Organizacional*”. Santiago, Chile: Editorial; (5ta Edicion) Univerdidad Catòlica de Chile.
- 41) Saldaña Tovar José (2009). Tesis “El comportamiento de la economía y la gestión de riesgos de los intermediarios financieros bancarios: caso Perú: 2001-2006, para optar el grado académico de Magister en Banca y Finanzas, en la Universidad Nacional Mayor de San Marco.
- 42) Sallenave, J. P. (2002). “*La Gerencia Integral - no le tema a la competencia, témela a la incompetencia*”,. Bogota, Colombia: Norma.
- 43) Sarabia Sánchez, F. (2013). *Métodos de investigación social y de la empresa*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- 44) Soler Ramos, José A.; Staking, Kim B.; Ayuso Calle, Alfonso. (1999). “*GESTION DE RIESGOS FINANCIEROS*”. (E. p. Desarrollo, Ed.) Washinton, Estados Unidos: Grupo Santander.
- 45) Tamayo Y Tamayo Mario (2001) “*EL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA*”, Editorial Limusa. México
- 46) Universidad Nacional de Colombia, S. M. (2005). “*Investigación en Administración en America Latina*”. Manizales, Colombia: EDIGRAFICAS.
- 47) Valera Villagas, R. (2001). “*Innovación Empresarial*” (Segunda Edición ed.). Bogota, Colombia: PEARSON.
- 48) Villacorta Cavero, A. (2006). “*Productos Y Servicio Financieros – Operaciones Bancarias*”. Lima, Peru: Ediciones Pacifico SAC.

ANEXOS
RELACION DE ANEXOS

1. CUESTIONARIO DE ENCUESTA
2. MATRIZ DE DATOS DE LA ENCUESTA
3. MATRIZ DE COHERENCIA INTERNA

1. CUESTIONARIO DE ENCUESTA

CUESTIONARIO

Instructivo: Lea detenidamente las siguientes preguntas y marcar con un aspa o equis (x) la respuesta que considere correcta.

I. SOBRE LA VARIABLE SEIS SOMBREROS PARA PENSAR

Elige la opción que más te identifique marcando con una equis (X):

Ítems	MARCAR CON X	
	A	B
1- A- Me cuesta explicar mis opiniones, dejando de lado mis emociones. B- Me resulta fácil desarrollar nuevas ideas.		
2- A- Los demás se dan cuenta fácilmente de mis emociones. B- En las discusiones, destaco la consistencia de las ideas.		
3- A- Rechazo las opiniones que no se basan en hechos concretos. B- Tiendo a conciliar distintas posturas en post de un resultado.		
4- A- Cuando voy a reuniones llevo toda la documentación necesaria. B- Me gusta el cambio y los nuevos desafíos.		
5- A- Me siento responsable de evaluar los riesgos de las nuevas ideas. B- No soporto las rutinas. Busco nuevas formas de hacer las cosas.		
6- A- Busco los errores, para evitar problemas. B- Por lo general, la gente cuenta con mi ayuda.		
7- A- Evito los juicios si no dispongo de información. B- Tengo habilidad para mantener los procesos bajo control.		
8- A- Cuando encuentro una buena idea, me entusiasmo antes de analizarlo a fondo. B- Tiendo a hacer juicios si las cosas están mal.		
9- A- Los que trabajan conmigo saben con más frecuencia cómo me siento que cómo pienso. B- Soy hábil para acercar posiciones.		
10- A- Soy capaz de encauzar las discusiones hacia los objetivos, sin irnos por las ramas. B- A los demás les resulta fácil ponerse de acuerdo conmigo por mi sentido común.		
11- A- No soy pesimista, pero evalúo los riesgos. B- Soy reconocido por mi capacidad de liderazgo, aunque no sea el líder formal.		
12- A- LLevo adelante las nuevas ideas, sin demasiadas consideraciones. B- Me atraen las nuevas ideas.		
13- A- Ante un problema, lo primero que me surge son los sentimientos. B- Recopilo todos los datos antes de emitir juicios.		
14- A- Me gusta sistematizar la información, como aporte a la evaluación de un problema.		

Ítems	MARCAR CON X	
	A	B
B- Cuando surge una idea, busco las debilidades en primer lugar.		
15- A- Tengo facilidad para detectar errores. B- Tengo facilidad para detectar cuando un tema está agotado, para detener la discusión.		
16- A- En una reunión, me ocupo de que todos expresen su opinión. B- Hago aportes constructivos a las ideas de los demás.		
17- A- Cuando las cosas se “traban”, suelen pedirme ideas. B- Se me considera una persona práctica.		
18- A- Puedo manejar los conflictos. B- Soy un agente del cambio.		
19- A- Aunque a veces no resulto simpático, a la larga me agradecen mi capacidad para encontrar las posibles fallas. B- Tengo facilidad para detectar oportunidades.		
20- A- Soy considerado como “la base de datos” del grupo de trabajo. B- Me buscan para conducir situaciones difíciles.		

II. SOBRE LA VARIABLE CULTURA DE GESTIÓN DE RIESGOS

1. ¿Cuenta su organización con una herramienta para garantizar una verdadera comunicación entre los funcionarios haciendo que la cultura de gestión de riesgos un compromiso de todos los empleados para su crecimiento sostenible?.

- a). Si
- b). No
- c). No sabe

De ser afirmativa su respuesta podría Ud. Precisar qué tipo de herramienta o técnica está aplicando: -----

2. ¿Con el mapeo del proceso es posible identificar los riesgos relacionadas a cada actividad desde varias perspectivas?.

- a). Si
- b). No
- c). No sabe

3. ¿Al mapear los procesos se analiza la probabilidad e impacto de los riesgos identificados?.

- a). Si
- b). No
- c). No sabe

4. ¿El mapeo de los procesos permite evaluar si los controles establecidos mitigan los riesgos y aseguran el funcionamiento controlado de las diversas actividades?.
- a). Si
 - b). No
 - c). No sabe
5. ¿El mapeo de los procesos permite establecer prioridades para su manejo y para la fijación de políticas institucionales?.
- a). Si
 - b). No
 - c). No sabe
6. ¿Una gestión de riesgos permite medir los resultados obtenidos y compararlos contra los objetivos planteados?.
- a). Si
 - b). No
 - c). No sabe
7. ¿Con la cultura de gestión de riesgos las reuniones verticalistas desaparecen y dan lugar a espacios donde se realicen reuniones interdepartamentales?.
- a). Si
 - b). No
 - c). No sabe
8. ¿La Cultura de gestión de riesgos permite que toda organización tenga como valor fundamental la satisfacción al cliente, la administración eficiente y eficaz de sus recursos?.
- a). Si
 - b). No
 - c). No sabe

2. MATRIZ DE DATOS DE LA ENCUESTA

[illegible]

3. MATRIZ DE COHERENCIA INTERNA

MATRIZ DE COHERENCIA INTERNA

TITULO: “INFLUENCIA DE LOS SEIS SOMBREROS PARA PENSAR Y LA CULTURA DE GESTIÓN DE RIESGOS EN EL CRECIMIENTO SOSTENIBLE DE LAS INSTITUCIONES DE MICROFINANZAS DEL PERÚ”.

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES E INDICADORES
¿En qué medida influyen los seis sombreros para pensar y la cultura de gestión de riesgos en el crecimiento sostenible de las Instituciones de Microfinanzas del Perú?	Determinar el nivel de influencia que tienen los seis sombreros para pensar y la cultura de gestión de riesgos en el crecimiento sostenible de las Instituciones de Microfinanzas del Perú.	Los seis sombreros para pensar y la cultura de gestión de riesgos influyen positiva y significativamente en el crecimiento sostenible de las Instituciones de Microfinanzas del Perú.	V1: SEIS SOMBREROS PARA PENSAR (Variable independiente) Los indicadores son: 1. Datos, información, hechos — conocidos y necesarios. 2. Presentimientos. Instinto visceral. Intuición. Sentimientos. 3. Evaluación del riesgo. Posibles problemas. Peligro. Dificultades. 4. Ventajas bien fundadas. La visión optimista. Puntos a favor. 5. Creatividad. Ideas. Alternativas. Soluciones. Posibilidades. 6. Control de procesos. Gestión del pensamiento. V2: CULTURA DE GESTIÓN DE RIESGOS (Variable independiente)
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	
a. ¿Qué nivel de uso apropiado tiene los seis sombreros para pensar por los miembros del Directorio y los Gerentes en las Instituciones de Microfinanzas del Perú?	a. Establecer el nivel de uso apropiado que los seis sombreros para pensar por los miembros del Directorio y los Gerentes en las Instituciones de Microfinanzas del Perú.	a. El nivel de uso apropiado que tiene los seis sombreros para pensar por los miembros del Directorio y los Gerentes en las Instituciones de Microfinanzas del Perú es relativamente bajo.	
b. ¿Qué nivel de cultura de la gestión de riesgos tienen los miembros del Directorio y los Gerentes en las Instituciones de	b. Establecer el nivel de cultura de la gestión de riesgos que tienen los miembros del Directorio y los Gerentes en las Instituciones de	b. El nivel de cultura de la gestión de riesgos que tienen los miembros del Directorio y los Gerentes en las Instituciones de Microfinanzas del	

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES E INDICADORES
Microfinanzas del Perú?	Microfinanzas del Perú.	Perú es muy alto.	Los indicadores son:
c. ¿Qué nivel de crecimiento sostenible tienen las Instituciones de Microfinanzas del Perú?	c. Establecer el nivel de crecimiento sostenible que tienen las Instituciones de Microfinanzas del Perú.	c. El nivel de crecimiento sostenible que tienen las Instituciones de Microfinanzas del Perú es relativamente alto.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se conocen los procesos que se ejecutan 2. Identifica riesgos 3. Evalúa riesgos 4. Fijación y manejo de políticas. 5. Mide resultados 6. Reuniones interdepartamentales. 7. Valor de satisfacción al cliente.
d. ¿Qué tipo de relación existe entre seis sombreros para pensar y cultura de la gestión de riesgos en los miembros del Directorio y los Gerentes en las Instituciones de Microfinanzas del Perú?	d. Establecer la relación entre seis sombreros para pensar y cultura de la gestión de riesgos en los miembros del Directorio y los Gerentes en las Instituciones de Microfinanzas del Perú.	d. Existe relación entre seis sombreros para pensar y cultura de la gestión de riesgos en los miembros del Directorio y los Gerentes en las Instituciones de Microfinanzas del Perú.	V3: CRECIMIENTO SOSTENIBLE (Variable dependiente) Los indicadores son: <ol style="list-style-type: none"> 1. Solvencia 2. Calidad de activos 3. Eficiencia y gestión 4. Rentabilidad 5. Liquidez
e. ¿Qué tipo de relación existe relación entre seis sombreros para pensar y crecimiento sostenible en las Instituciones de Microfinanzas del Perú?	e. Establecer la relación entre seis sombreros para pensar y crecimiento sostenible en las Instituciones de Microfinanzas del Perú.	e. Existe relación entre seis sombreros para pensar y crecimiento sostenible en las Instituciones de Microfinanzas del Perú.	
f. ¿Qué tipo de relación existe relación entre cultura de la gestión de riesgos y crecimiento sostenible en las Instituciones de Microfinanzas del Perú?	f. Establecer la relación entre cultura de la gestión de riesgos y crecimiento sostenible en las Instituciones de Microfinanzas del Perú.	f. Existe relación entre cultura de la gestión de riesgos y crecimiento sostenible en las Instituciones de Microfinanzas del Perú.	