

FACTORES DE LAS BUENAS PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN FINANCIERA PARA LOS MICROCRÉDITOS

EDITORIAL NAVEGANTE

Gina Elizabeth Romaní Alejo
Roger Miranda Bellido

Gina Elizabeth Romaní Alejo
Correo: romanigi@hotmail.com
Perfil: Experiencia como especialista en Finanzas y Gestión de Personas. Expositora en la Escuela de Asesores de Negocios de la empresa Financiera Edyficar y Mibanco, ocupa el cargo de Gerente de Agencia de Mibanco con un personal a cargo de 40 personas. Reconocida por diferentes instituciones públicas y privadas del sector rural por dictar charlas de capacitación para las comunidades del sector rural en el Perú por su trayectoria académica – profesional e investigativa.
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6255-344X
Afiliación: Universidad Nacional del Altiplano.

Roger Miranda Bellido
Correo: asesoria@rogermiranda.pe
Perfil: Administrador de empresas, con experiencia en el área comercial, logística, emprendimiento, proyectos, Asesor empresarial especialista en Business Intelligence, Marketing Digital, Comercio Electrónico, docente universitario.
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7768-0724
Afiliación: Universidad Nacional del Altiplano.

FACTORES DE BUENAS PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN FINANCIERA PARA LOS MICROCRÉDITOS

Gina Elizabeth Romaní Alejo

Roger Miranda Bellido

EDITORIAL NAVEGANTE

Todas nuestras publicaciones son sometidas a revisión doble-ciego
de pares académicos (*Peer Review Double Blinded*).

Esta publicación cuenta con licencia Creative Commons Reconocimiento -
NoComercial - SinObraDerivada 3.0 Unported License.



ISBN: 978-628-7623-64-4

© Gina Elizabeth Romaní Alejo

© Roger Miranda Bellido

2024
DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.10620264
©Editorial Navegante
www.editorialnavegante.com

Queda prohibida la reproducción bajo cualquier modalidad de toda o una parte
de esta obra sin autorización expresa del titular de los derechos.

Diseño de carátula y composición: Editorial Navegante
Edición electrónica: Editorial Navegante

Editado en Colombia/ *Published in Colombia*

FACTORES DE BUENAS PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN FINANCIERA PARA LOS MICROCRÉDITOS

Gina Elizabeth Romaní Alejo

Roger Miranda Bellido

EDITORIAL NAVEGANTE

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS **9**

ÍNDICE DE FIGURAS **11**

INTRODUCCIÓN **13**

CAPÍTULO I

ASPECTOS FUNDAMENTALES PARA
LA GESTIÓN FINANCIERA 15

1.1. La gestión financiera 17

1.2. Desempeño financiero 18

1.3. Competencia en el sector financiero 21

1.4. Riesgos financieros 24

1.5. Microcrédito 25

CAPÍTULO II

CALIDAD EN LA GESTIÓN FINANCIERA Y
SUS BUENAS PRÁCTICAS 28

2.1. Nociones relacionadas a la calidad en la gestión financiera 29

2.2. Atención al cliente 31

2.3. Relación con el cliente 33
2.4. Seguridad de información y comunicación 35
2.5. Desempeño organizacional 37
2.6. Manejo de riesgos y contingencias 38
2.7. Responsabilidad social 39

CAPÍTULO III

EL *BENCHMARKING* PARA LA GESTIÓN FINANCIERA 42

3.1. ¿Qué es el Benchmarking? 43
3.2. Tipos de *Benchmarking* *47*
3.2.1. Benchmarking interno 48
3.2.2. Benchmarking externo 50
3.3. Estrategias para el Benchmarking 54
3.4. Importancia del *Benchmarking* para la gestión financiera 56

CAPÍTULO IV

LAS BUENAS PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN FINANCIERA PARA LOS MICROCRÉDITOS EN EL PERÚ 58

4.1. Aspectos metodológicos 59
4.2. Análisis e interpretación de resultados 60
4.2.1. Factores de buenas prácticas de gestión 60
4.2.2. Evaluación de las mejores prácticas 61
4.2.3. Propuesta de lineamientos de gestión para la optimización de su desempeño 74

4.3. Conclusiones 77

4.4. Recomendaciones 77

CAPÍTULO V

CONSIDERACIONES FINALES SOBRE LOS FACTORES DE BUENAS PRÁCTICAS Y SU CORRESPONDENCIA EN LA CALIDAD DE LA GESTIÓN FINANCIERA 79

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1
Modelo de gestión financiera 19

Tabla 2
Variables que miden el desempeño financiero 20

Tabla 3
Matriz de correlación de variables del gobierno corporativo 21

Tabla 4
Matriz de correlación de variables del gobierno corporativo 27

Tabla 5
Relación entre la reputación corporativa (RC), la fidelización (FC) y la satisfacción al cliente (SC) 34

Tabla 6
Aspectos más relevantes de la Responsabilidad social en el sector bancario 40

Tabla 7
Gestión de atención al cliente 61

Tabla 8
Gestión de relación al cliente 62

Tabla 9
Gestión de información y comunicación 64

Tabla 10
Gestión de procesos e innovación 65

Tabla 11
Gestión de riesgos y contingencias 66

Tabla 12
Gestión de conocimiento y aprendizaje 68

Tabla 13
Gestión de evaluación del desempeño 69
Tabla 14
Gestión de responsabilidad social 70
Tabla 15
Desempeño financiero 72
Tabla 16
Desempeño de riesgos 73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1
Relación entre la competitividad y la calidad de la cartera microcrediticia 22

Figura 2
Modelos de Ecuaciones Estructurales 30

Figura 3
Servicio de atención al cliente (percepción en entrevista) 32

Figura 4
Proceso de Benchmarking 46

Figura 5
Tipos de Benchmarking 47

Figura 6
Aspectos relacionados dentro del Benchmarking interno 49

Figura 7
Aspectos relacionados dentro del Benchmarking funcional 53

Figura 8
Factores de buenas prácticas de gestión 60

Figura 9
Gestión de atención al cliente 61

Figura 10
Gestión de relación al cliente 63

Figura 11
Gestión de información y comunicación 64

Figura 12
Gestión de procesos e innovación 65

Figura 13
Gestión de riesgos y contingencias 67

Figura 14
Gestión de riesgos y contingencias 68

Figura 15
Gestión de evaluación del desempeño 70

Figura 16
Gestión de responsabilidad social 71

Figura 17
Desempeño financiero 72

Figura 18
Desempeño de riesgos 73

INTRODUCCIÓN

Toda empresa, de cualquier rubro económico, se encuentra en competencia con otras dentro de un mercado. Dichas empresas buscarán establecerse como una entidad comercial firme ante sus competidores y ante sus clientes. Dicha imagen se consigue a través de la calidad de gestión empresarial; no obstante, dicha calidad se consigue y se mide de distintas formas, pues resulta ser una búsqueda que implica el refinamiento en las operaciones empresariales y el mejoramiento en las relaciones con el cliente, quien es el que evalúa el desempeño de los procesos y servicios de una empresa. En el caso de las empresas bancarias, la gestión financiera es una preocupación y un estandarte que se debe cumplir y mejorar.

A partir de Seijas et al. (2017), se infiere que las entidades financieras deben contar con buenas prácticas de gestión a fin de que puedan acrecentar sus operaciones y sus rentabilidades mediante el otorgamiento de créditos o microcréditos a empresas de nivel micro y pequeña. Asimismo, Ricardo et al. (2020) señalan que dicho otorgamiento debe ser responsable y una buena práctica de negociación y relación con los clientes, es decir, mediante correctas estrategias financieras que permitan desarrollar la actividad económica en una comunidad descentralizada.

Por otro lado, las empresas bancarias buscan el mejoramiento en su desempeño financiero a través de la optimización de sus operaciones financieras, además de enfocarse en establecer una mejor relación responsable con su entorno social en donde realiza sus operaciones. Esto se ejecuta mediante la toma de decisiones entre los directivos y en participación conjunta con sus

empleados, donde dichas decisiones competen al desarrollo económico y ambiental de la comunidad (Aroca, 2016; Coba et al., 2017).

Cabe advertir que la búsqueda del mejoramiento de la calidad de gestión financiera es producto de la competencia entre las entidades financieras, pues, estas se encuentran en constante confrontación pasiva con sus competidores para captar mayores clientes. Así, estos son los más beneficiados en dicha competencia, pues ya se ha observado que las tasas de microcréditos se reducen en ambientes competitivos; por lo cual, la competencia entre entidades bancarias incentiva al mejoramiento de la calidad de gestión y beneficia a la población (Aguilar, 2016; López et al., 2018).

De esta forma, en dicha competencia, se observa que se mejoran distintos aspectos de la calidad de gestión financiera como las operaciones de transacción, la obtención de recursos económicos, la atención al cliente, el manejo de los riesgos y contingencias, la seguridad de información, la responsabilidad social, entre otros. No obstante, muchos de estos aspectos no son visibles sino hasta establecer un sistema de evaluación comparativa entre las mismas entidades. Esto es importante puesto que, en el actual mundo globalizado, las empresas compiten constantemente, mas no se presta atención a los aspectos diferenciales para mejorar. Es así que el Benchmarking hace posible una evaluación comparativa entre las actividades y operaciones de una entidad bancaria a fin de reconocer su rendimiento de calidad e identificar las fortalezas y carencias que existen con la finalidad de mejorarlos o mantenerlos (Delers, 2017; Iniesta y Segura, 2019).

CAPÍTULO I

ASPECTOS FUNDAMENTALES PARA LA GESTIÓN FINANCIERA

Las microempresas y las pequeñas empresas resultan importantes para la economía de un país, pues generalmente constituyen la mayoría de la cantidad de empresas por región internacional. Según Seijas et al. (2017), es crucial que dichas empresas accedan al crédito por parte de las entidades financieras con la finalidad de que ellas sigan contribuyendo a la actividad económica. Dichas entidades deben ser capaces de financiar a las micro y pequeñas empresas mediante, por ejemplo, microcréditos. De la misma forma, las normas legales financieras deben apoyar a los bancos o cajas para que dichas empresas puedan realizar sus actividades económicas a través distintos mecanismos de microfinanciamiento. Asimismo, la competencia en el otorgamiento de microcréditos permite una mejora en la calidad de gestión financiera, de la cual las micro y pequeñas empresas pueden beneficiarse a través de la reducción de las tasas de interés o en la gestión de sus créditos.

Este escenario en beneficio a dichas empresas es importante para la sociedad, pues, según Ricardo et al. (2020), los microcréditos dentro de un sis-

tema económico estable pueden ayudar a aminorar la pobreza de un país a través de distintas operaciones y estrategias microfinancieras, puesto que la otorgación de dichos créditos permite la creación de muchas empresas que, a la vez, activa y acelera la economía con la creación de nuevos puestos de trabajo. En otras palabras, la microfinanciación permite el acceso al mundo de la economía a muchas personas, lo que impacta positivamente al desarrollo de una sociedad local o regional.

No obstante, según Ocando (2020), otorgar créditos o microcréditos es una operación financiera beneficiosa solo si la inversión es remunerable y favorable para los bancos, pues el incurrir al riesgo de cartera produce un impacto negativo en las operaciones de microfinanciación.

De esta forma, resulta importante una gestión financiera en las entidades bancarias que otorgan algún tipo de créditos para las micro y pequeñas empresas. Según Cabrera-Bravo et al. (2017), es importante que dichas entidades realicen sistemas de evaluaciones a fin de optar por las mejores decisiones empresariales en cuanto al análisis de las operaciones y su posterior ejecución como estrategias financieras que sostengan la estabilidad de la empresa financiera en base a la obtención de utilidades.

Según Ochoa-González et al. (2018), toda entidad financiera es susceptible a desequilibrarse financieramente por problemas internos como el desempeño productivo y financiero. Ante dichos problemas, se deben emplear herramientas que permitan identificar o diagnosticar toda operación errónea tanto a nivel interno (prácticas de gerencia, trabajo grupal) como los externos (insatisfacción de los clientes, reportes de mala atención). Asimismo, se debe analizar la situación en el mercado en cuanto a competitividad, pues toda empresa tiene la obligación de ser competente para ofrecer un mejor servicio respecto a su competencia del rubro económico.

En base a estos posibles riesgos y deficiencias de la entidad bancaria, su identificación permite la optimización de sus operaciones financieras y la satisfacción de los clientes a fin de que estos opten por pedir microcréditos

que beneficien a las micro y pequeñas empresas. Según Saavedra-García et al. (2016), el crecimiento de estas empresas se acomoda con los objetivos y las prácticas de gestión de la entidad financiera, pues el desarrollo se debe a una estrecha relación entre los financistas y los financiados.

1.1. La gestión financiera

Según Cabrera-Bravo et al. (2017), la gestión financiera es una práctica tradicional en las áreas de las empresas que compete a los procesos de organización de una entidad bancaria sin importar el tamaño o el sector a donde pertenezca dicha entidad. Durante la gestión financiera, se integran objetivos como el logro y el control de los recursos económicos para su posterior uso. Asimismo, la gestión financiera se relaciona con la toma de decisiones sobre las metas y objetivos de la entidad bancaria, así como también la forma de financiaciones en acorde a las políticas internas y externas de la empresa; por lo cual, resulta importante establecer las estrategias operativas para la financiación de acuerdo a las necesidades y retribuciones en la inversión del dinero. Así, el objetivo de la gestión financiera es la organización y el manejo eficiente de sus recursos económicos en términos técnicos (tecnología), humanos (satisfacción del cliente) y transparentes en cuanto a la administración de los recursos financieros de las empresas beneficiadas y productoras de bienes y servicios.

Según Carbó-Valverde et al. (2016), en la gestión financiera es importante que se consiga la financiación en base al beneficio de retribución, es decir, si es rentable invertir en el proyecto empresarial de una o un grupo de personas cuya iniciativa precisa de créditos financieros. Esto debe analizarse en base a los costos, los plazos, la estructura financiera, entre otros.

Una mala gestión financiera no solo impacta negativamente a la misma entidad, sino también a las micro y pequeñas empresas financiadas. Según Rodríguez (2016), las pymes son vulnerables a todo tipo de desequilibrio financiero en cuanto a las insolvencias y casi nula liquidez de las entidades bancarias por la poca efectividad de las políticas de estas entidades,

además de la poca comunicación entre la administración de la gerencia y sus trabajadores para el manejo de sus recursos financieros. Ante estos problemas, es preciso que se diseñe un sistema de diagnóstico que identifique aquellas variables y factores que influyen en la gestión financiera a fin de emplear las herramientas adecuadas y efectivas que reviertan dicha situación de gestión.

Según el estudio Saavedra-García et al. (2016), algunas variables a considerar es la preparación académica del empresario, es decir, identificar si posee un estudio universitario y en posgrado, además de la edad de estos, pues se identifica el beneficio de financiación hacia los menores de 40 años y de sexo masculino. Asimismo, se apoya más a las microempresas que a las pequeñas y medianas empresas, así como también el tipo de sector económico, donde se prestigia al sector de servicio antes que al sector comercial e industrial. También se considera a los sistemas de información como una variable importante en este estudio, pues el 90.7 % de los encuestados manifiestan que cuentan dicho sistema en sus entidades. En cuanto a las técnicas de análisis financiero, se emplean herramientas como la elaboración de flujos de efectivo, la toma de decisiones, las proyecciones financieras, entre otros.

Según la Tabla 1, la gestión financiera se constituye bajo un modelo que consta de dos fases que determinan su estructura y su funcionamiento. Así, la gestión financiera es útil para la toma de decisiones en coordinación de los objetivos a alcanzar por una entidad financiera con sus clientes.

1.2. Desempeño financiero

Según Coba et al. (2017), toda empresa busca desarrollar su actividad económica. Por tal razón, se recurre a la aplicación de prácticas socialmente aceptables y responsables, pues la finalidad de las empresas es establecer y mantener una buena relación con sus clientes a la par de que se busque un buen desempeño financiero de carácter sostenible.

Tabla 1

Modelo de gestión financiera

Fases	Descripción	
Planificación política	Se crean las políticas y estrategias de organización. Se compone de dos partes:	• Planificación de actividades: se orienta a los procesos operativos para el funcionamiento de la entidad que coordina con la organización. Aquí se plantean los objetivos de la entidad y sus operaciones financieras.
		• Planificación financiera: se orienta a los procesos de presupuesto y gastos programados, además de la financiación de los proyectos elegidos.
Control y decisión	Se crea la información y mecanismos importantes para la estructura de la gestión financiera y su sistematización. Asimismo, se evalúa cada proceso a fin de optimizarlos mediante su monitoreo.	

Nota: Adaptada de Cabrera-Bravo et al. (2017, pp. 230-231).

En la misma línea, Martín y Aroca (2016) señalan que las empresas no solo están enfocando sus acciones a la mejor obtención de recursos económicos, traducidos en utilidades y rentabilidad, sino también a generar una conciencia sobre el apoyo hacia la sociedad y el ambiente mediante sus operaciones. De esta forma, las entidades bancarias no solo ofrecen créditos con la finalidad de que los beneficiados retribuyan positivamente al banco, sino también para apoyar la activación económica de una región mediante la apertura de centros de negocios que aperturen plazas laborales.

Según la Tabla 2, el desempeño financiero posee variables para su concretización, como el tamaño de la empresa y su nivel de influencia, el tipo de rentabilidad en base a los retornos de la inversión, las ventas y las variables de control (endeudamiento y liquidez). Coba et al. (2017) señalan que las empresas, como las entidades financieras, aplican prácticas sociales a fin de alcanzar un objetivo con la sociedad que implique el involucramiento con el desarrollo de una comunidad en aspectos ambientales y culturales y educativos.

Tabla 2

Variables que miden el desempeño financiero

Variables	Detalles
Tamaño	Distribución del tamaño empresarial y la política regional
Rentabilidad	Se miden de acuerdo al retorno sobre activos (ROA), retorno sobre capital contable (ROE) y retorno sobre ventas (ROS), es decir, el porcentaje de utilidad de la empresa por su total de activos, capital contable y ventas.
Ventas	Logaritmos de las ventas expresados en dinero.
Variables de control	Endeudamiento: Relación entre las deudas a largo plazo y el total de activos.
	Liquidez: Relación entre el activo circulante y el pasivo circulante.

Nota: Adaptada de Daza (2015).

Por otro lado, en Gil et al. (2018) se señalan más variables para medir el desempeño financiero como:

- Tamaño de la empresa. Se mide mediante el logaritmo natural del valor en libros)
- Pasivos sobre la venta. Es decir, la razón corriente y los precios en la opción de venta.
- Activos corrientes sobre los pasivos corrientes.
- Nivel de apalancamiento. Es decir, el activo total sobre el patrimonio.
- Cuentas por cobrar respecto al activo total.
- Cuentas por pagar respecto al pasivo total.
- Deuda sobre los ingresos operacionales.

Según Fatemi et al. (2015), los informes sobre el desempeño financiero ayudan a que las empresas otorguen mayor confianza a sus inversionistas, pues dichos informes abarcan aspectos cualitativos y cuantitativos a fin de reducir el costo de los capitales. Otra forma de mejorar el desempeño financiero es a través de la aplicación del gobierno corporativo, pues, según Correa et al. (2020), ha solucionado problemas de intereses en las organizaciones empresariales y los grupos de interés en las gestiones financieras.

Tabla 3

Matriz de correlación de variables del gobierno corporativo

	Variables	1	2	3	4	5	6
Variables	1						
QMJD (1)	0.0614	1					
INJD (2)	0.1614	0.1577	1				
REMJD (3)	-0.0906	0.0453	-0.0390	1			
TJD (4)	0.0500	0.3483	0.4708	-0.0509	1		
PA (5)	0.0552	-0.0618	-0.2361	0.0538	-0.0578	1	
FAMILIAR (6)	0.2055	-0.1351	0.3122	-0.0375	0.3884	-0.1729	1

Nota: Tomada de Correa et al. (2020, p. 55).

Según la Tabla 3, la cantidad de mujeres en la junta directiva (QMJD), el tamaño de la junta (TJD) y la participación accionaria (PA) son variables positivas para el desempeño financiero. En cambio, la variable 'remuneración de la junta' (REMJD) resulta ser negativa para el desempeño financiero, posiblemente porque no existe transparencia en la información sobre dicho desempeño en las reuniones.

1.3. Competencia en el sector financiero

Según López et al. (2018), la competencia en el sector financiero resulta ser una actividad natural e importante para el desarrollo y la activa-

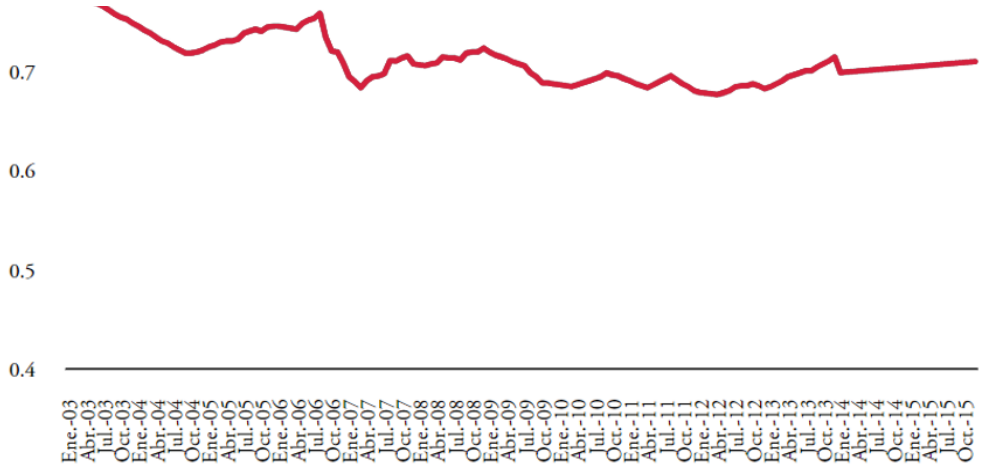
ción de la economía, pues permite la participación de distintas entidades financieras que crean incentivos crediticios a tasa de intereses menores que benefician a los empresarios. De esta forma, el mercado financiero se torna dinámico y diverso, pues se ofrecen mejores y distintos servicios y productos que satisfagan a los clientes del mercado financiero.

La competencia entre empresas bancarias es un indicador de buen avance financiero, mientras más se cree o expanda una entidad bancaria, mayor alcance tendrán las personas para obtener créditos para sus proyectos comerciales o afines. Según Aguilar (2016), en Perú, durante el 2007, la competencia por otorgar microcréditos se favoreció por la compra de las instituciones microfinancieras (IMF), con lo cual, algunas EDPYME pudieron transformarse en entidades de mayor tamaño.

Durante el 2002, los cambios en las regulaciones financieras permitieron que se crearan más cajas municipales en Lima a fin de reducir las brechas geográficas en cuanto a operaciones y competencias. En la actualidad, mediante el indicador de Boone, la competencia en el mercado ha aumentado en distintos niveles según el crédito MES (microempresas), donde la com-

Figura 1

Relación entre la competitividad y la calidad de la cartera microcrediticia



Nota. Tomada de Mayorga y Aguilar (2016, p. 83).

petencia entre las cajas rurales, las financieras y las EDPYME es mayor que la de las cajas municipales entre los bancos especializados.

Según la Figura 1, la competencia en el sector financiero permite un aumento en los beneficios de los agentes involucrados en este mercado; no obstante, dicha competencia también afecta ambivalentemente a la calidad de la cartera microcrediticia, donde esta es, generalmente, deteriorada, aunque también puede ser beneficiada según factores como el ciclo económico, la tasa de interés, la expansión del crédito, entre otros. Otro factor también puede ser la liberación de los mercados financieros. Según Martínez (2016a), dicha liberación produjo mayor competencia tanto en el mercado bancario como los externos a estos, es decir, otros agentes financieros. De esta forma, la innovación financiera aumentó, mientras que la intermediación disminuyó, puesto que, gracias a mayor cantidad de agentes y mercados, las operaciones crediticias se tornaron un poco más directas y descentralizadas. De esta forma, la competencia en el sector financiero ha permitido cambios dentro del sistema bancario.

Según Cea (2018), los bancos actuales se han convertido en modelos convencionales puesto que han surgido nuevos tipos de financiamientos a través del desarrollo de las nuevas tecnologías. Por ejemplo, los *Financial Technology* o FinTech son solucionadoras a partir del uso de la tecnología que brindan servicios financieros de forma confiable y ágil para los clientes que se encuentran relacionados estrechamente al manejo de los dispositivos digitales. Estos "bancos digitales" ofrecen servicios más personalizados y adaptables a las necesidades de sus clientes, la cual difícilmente se observa en los bancos tradicionales. En otras palabras, el manejo de las tecnologías actuales para ofrecer mejores servicios de atención forma parte de la calidad de competencia de una entidad bancaria.

En la misma línea, según Fernández y Urbiola (2018), la transformación digital de la sociedad ha permitido que la competitividad se torne más rigurosa en cuanto a los servicios financieros para nuevos proveedores, como el almacenamiento de la información bancaria y la agilización en los

pagos de activos y pasivos. En otras palabras, el desarrollo de las TIC en el sector financiero ha permitido un mejoramiento en las operaciones bancarias que benefician tanto a las entidades como a los clientes, además de que la relación entre estos es más estrecha por la facilidad de la TIC, de la misma forma que se ha reducido las brechas de información y de gestión.

Según Cruz-García et al. (2018), la competencia en el sector bancario-financiero se puede medir y puede variar según las regiones estudiadas en tanto a la cantidad de agentes como la intensidad de competencia. Si bien la competencia debe analizarse a nivel nacional, pues las entidades bancarias funcionan a tal dimensión geográfica, este supuesto no puede darse puesto que la presencia de distintas entidades no se halla a nivel nacional sino a niveles regionales y descentralizados, incluso puede analizarse a niveles municipales.

Por último, Torres y Castaño (2020) señalan la importancia de la competencia en el sector financiero en relación con la estabilidad económica, pues la concentración o fusión de empresas permite un cambio brusco en el sistema bancario, además de que una crisis económica impacta negativamente a dicha concentración, lo que implica la afectación a los beneficiarios de los créditos financieros. No obstante, la competencia también puede incurrir a distintos tipos de riesgos financieros en caso de que no haya intervención del Estado. Para evitar ello, la concentración de entidades bancarias puede reducir tales riesgos y mejorar la calidad de atención al cliente.

1.4. Riesgos financieros

Según Díaz y Del Valle (2017), los bancos, como intermediarios financieros, pueden incurrir en riesgos en el transcurso de la captación de recursos públicos para sus operaciones de colocación en préstamos e inversiones. Esto se traduce en que, durante dichas operaciones, existen pérdidas financieras debido a malas prácticas dentro del negocio bancario. Una de esas malas prácticas deriva de que el prestamista del banco no paga la deu-

da del préstamo por distintas razones. Esto se conoce como riesgo crediticio. Esto es influenciado por distintos factores externos a las operaciones bancarias, como el cambio en las políticas económicas y monetarias del país, los desastres naturales, las relaciones comerciales internacionales, las guerras, entre otros.

Según Martínez (2019), existen dos tipos de riesgos en el sector financiero:

- Riesgo de los negocios: Se refiere a las malas prácticas en las actividades del banco, las cuales pueden ser previsibles o inevitables. Asimismo, el riesgo de los negocios abarca a otros tipos como el riesgo por crédito, por liquidez, por mercado, por tasas de interés y el riesgo país.

- Riesgo de los procesos: Se refiere a las malas prácticas administrativas. Estos riesgos provienen de las anteriores, aunque la diferencia consiste en que los riesgos de los procesos son evitables. La inadecuada gestión financiera produce que estos tipos de riesgos ocurran, como la falta de control, los riesgos operativos, los legales, los que se incurre por la débil estructura del sistema de información, entre otros.

1.5. Microcrédito

Los microcréditos son prestaciones que las entidades bancarias otorgan a empresas que constan con un bajo número de empleados, como las micro y pequeñas empresas, para sus actividades de poca escala productiva con la finalidad de impulsar económica y socialmente el desarrollo de una localidad. Según Seijas et al. (2017), los microcréditos surgen en los años sesenta y ochenta del siglo XX. Esto se puede resumir en cuatro antecedentes principales:

- Sewa Bank (India): Un grupo de mujeres de la industria textil emplearon estrategias para reducir la pobreza en su localidad a través de pequeños préstamos y a la ayuda mutua.

- Grameen Bank (Bangladesh): Dicho banco empezó a otorgar pequeños préstamos a sus clientes con pocos recursos económicos, en donde estos accedían para financiar sus negocios.

- ACCION International (América Latina): De la misma forma, se otorgó préstamos o microcréditos a zonas pobres de Venezuela a fin de que estos puedan desarrollarse en sociedad.

- Shore Bank International (Estados Unidos): En Chicago, el acceso a microcréditos fue posible a este banco, donde los sectores urbanos más pobres podrían iniciar sus actividades económicas.

Como se observa, el otorgamiento a microcréditos consiste en una natural labor práctica de negocios económicos y bancarios como también se corresponde a una labor de ayuda al desarrollo social. En la misma línea, Ricardo et al. (2020) señalan que los microcréditos son efectivos para disminuir la pobreza en los sectores sociales con pocos recursos económicos. De tal forma, los programas de microcréditos resultan importantes para beneficiar a las personas en situación vulnerable en cuanto a sus fondos monetarios. En este sentido, los microcréditos cumplen con un papel social, es decir, de ayuda, además de establecer una forma de negociación y la expansión de esta hacia otros tipos de clientes. Es así, que los microcréditos ayudan a financiar negocios de poco alcance como las peluquerías, las panaderías, las tiendas, entre otros.

No obstante, el otorgamiento de microcréditos también compete riesgos económicos y de distintas índoles, tales como se observa en la Tabla 4.

Según la Tabla 4, la media de los factores internos de riesgo es 3.31, mientras que la media de los factores externos es 3.92. Esto quiere decir que los microcréditos se controlan mejor a nivel interno o bancario que a nivel externo o en relación con el cliente y los cambios en la sociedad política para la economía. No obstante, como se ha visto, no se debe prescindir del acceso a los microcréditos, puesto que estos permiten el desarrollo econó-

mico de empresas micro y pequeñas, incluso cuando estas constituyen la mayoría en la actividad económica y su dinámica.

Tabla 4

Matriz de correlación de variables del gobierno corporativo

Factores	Indicadores	Media	Categoría	Dimensión
Internos	Políticas	2.75	Moderada presencia / Leve fortaleza	Moderada presencia / leve fortaleza
	Riesgo operacional	2.42	Baja presencia / Debilidad	
	Estructura organizacional	4.25	Muy alta presencia / Fortaleza	3.31
	Riesgo legal	3.83	Alta presencia / Fortaleza	
Externos	Economía	3.75	Alta presencia / Fortaleza	Alta presencia / Fortaleza
	Sector	3.25	Moderada presencia / Leve fortaleza	
	Actividad económica del cliente	4.75	Muy alta presencia / Fortaleza	3.92

Nota: Adaptada de Ocando (2020, pp. 98-99).

CAPÍTULO II

CALIDAD EN LA GESTIÓN FINANCIERA Y SUS BUENAS PRÁCTICAS

Una buena gestión financiera se basa en la calidad de la misma, en la cual puede hallarse distintos factores para su medición. Según Ochoa-González et al. (2018), el análisis financiero permite observar si la administración de una entidad financiera está realizando las mejores operaciones y las adecuadas tomas de decisiones para la gestión de una empresa bancaria. De tal forma, el análisis financiero constituye una herramienta eficaz para la medición de la calidad en la gestión de una entidad financiera, pues su importancia recae en la identificación de mejores estrategias de gestión que pueden ser aplicados para optimizar el nivel de liquidez, la rentabilidad de la empresa, la reducción de las deudas, entre otros. De esta forma, se opta por la toma de las decisiones más adecuadas para los negocios. No obstante, se debe tener en cuenta que la calidad de la gestión financiera también es influida externamente por fenómenos económicos como la inflación.

Según Valencia y Restrepo (2016) la calidad en la gestión no es factible de medir o limitar a través de indicadores financieros convencionales, pues la exclusividad de estos no permite inferir con precisión la eficiencia de la

entidad bancaria como empresa. Es decir, dichos indicadores no permiten identificar aspectos abstractos para la calidad de gestión que se toman en cuenta, pero que, posiblemente, no se busquen mejorar al mismo nivel de preocupación como la operatividad y la obtención de recursos económicos.

De esta forma, se puede constituir a la calidad en la gestión financiera como aspectos propios de las operaciones bancarias y aspectos en relación al cliente que evalúan los servicios.

2.1. Nociones relacionadas a la calidad en la gestión financiera

En Rodríguez-Ponce et al. (2017), la calidad en la gestión financiera se relaciona a nociones como:

- Consecución de recursos: Es decir, las remuneraciones por inversión.
- Decisiones de inversión: Es decir, la capacidad para optar por la mejor negociación.
- Planificación y control: Es decir, el seguimiento de las políticas de la entidad en cuanto a objetivos y operatividad.

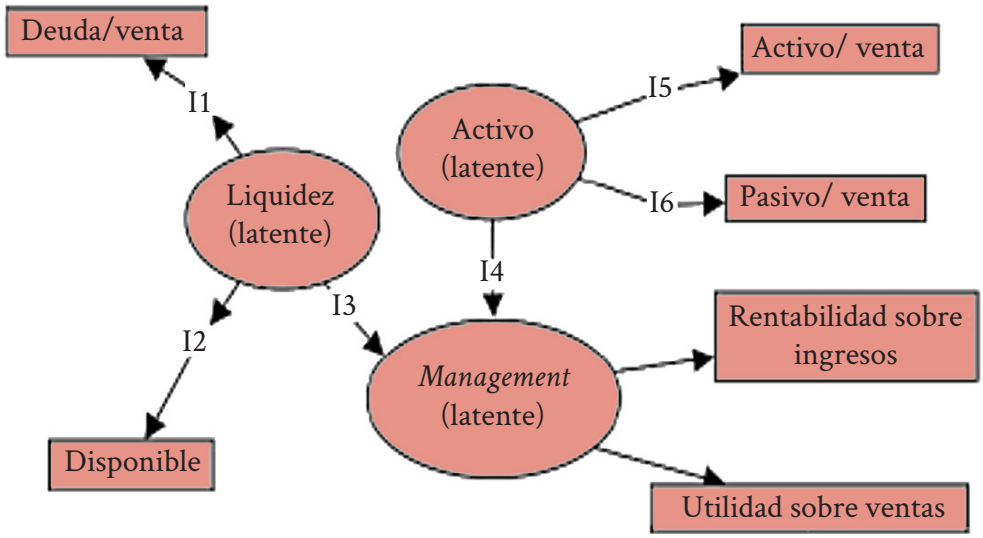
Además de estos, la liquidez, la solvencia y la rentabilidad también están relacionados a la calidad de la gestión. Asimismo, la gestión financiera y la calidad poseen una relación de causalidad; es decir, la correcta consecución de los pasos en las operaciones permite obtener buenos resultados en aspectos económicos y, por ende, esto contribuye a la percepción de buena calidad.

Según Valencia y Restrepo (2016), las nociones relacionadas a la calidad de gestión financiera se estructuran a partir de un aspecto ligado a lo económico y su crecimiento, como los activos, los patrimonios y las utilidades, donde dichas variables resultan ser relevantes para percibir el avance de una entidad empresarial de cualquier rubro, como el financiero y el bancario. Dicho avance permite establecer como adecuada a una gestión

financiera, pues el crecimiento económico resulta ser un aspecto importante a considerar y que se relaciona indudablemente con la calidad en la gestión financiera.

Figura 2

Modelos de ecuaciones estructurales



Nota. Tomada de Valencia y Restrepo (2016, p. 37).

Según la Figura 2, la dirección de las flechas muestra cuando una variable afecta a otra o si se afectan entre las mismas. De la misma forma, las variables observables se encierran en rectángulos y las no medibles / latentes, en círculos. Por último, esta figura explicita la forma en que se relacionan o no algunas variables implicadas en la calidad de gestión financiera, pues esta no consiste solamente en determinar la cantidad de crecimiento o descenso, sino también a identificar las posibles relaciones entre las variables que afecten a la calidad.

Al respecto, Cabrera-Bravo et al. (2017) señalan que toda entidad financiera presenta dificultades tales como la rentabilidad baja, las inversiones

poco efectivas, robustez para conseguir más recursos económicos, el descontrol de las operaciones, entre otros. Para afrontar estas dificultades, toda entidad financiera debe optar por estrategias que intenten cambiar la situación de desventaja a fin de mantener o mejorar la calidad en la gestión financiera, así como también se debe identificar toda actividad que perjudicaron la productividad y la rentabilidad.

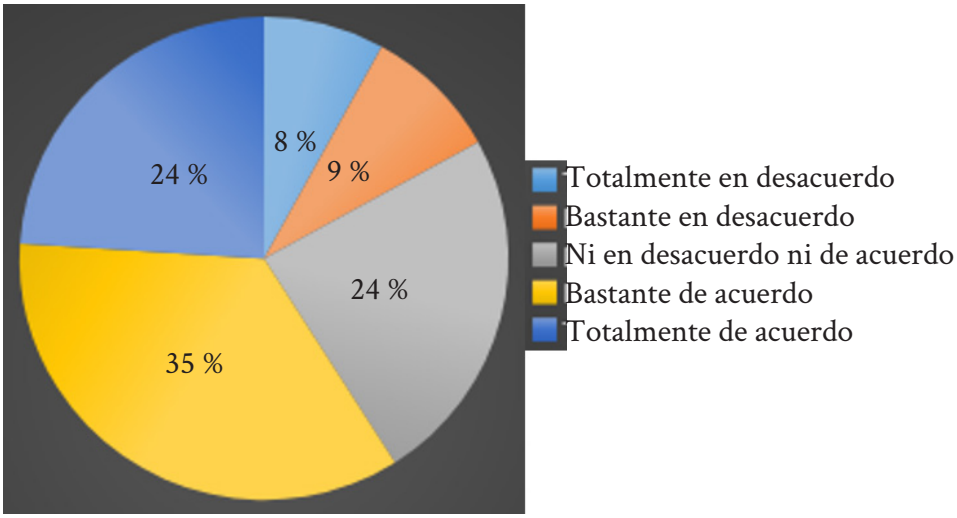
Como se ha observado en el caso anterior, la calidad en la gestión financiera se relaciona a aspectos económicos en cuanto a rentabilidad. Asimismo, la calidad se relaciona con la forma adecuada para la operatividad en los procesos de consecución de recursos económicos. No obstante, dichas nociones, y entre otras observadas, solo se centran en un aspecto concreto que no se relaciona con el cliente ni en su satisfacción. A razón de esto, se observarán otros aspectos más abstractos, pero de igual importancia para la calidad de gestión financiera.

2.2. Atención al cliente

Según Noriega (2016), la calidad en la gestión financiera implica en realizar una adecuada atención al cliente por parte de las entidades bancarias. Dicha atención responde a factores como el tiempo de atención, la forma de atención, la solución de los problemas del cliente, entre otros. En este caso, se puede hablar de calidad de servicio, la cual es positiva y fundamental para competir con otras entidades financieras. De la misma forma, aspectos como la infraestructura del local, los materiales para la información de las actividades del banco, la comunicación entre los empleados con el cliente, el aspecto de los propios trabajadores, entre otros, son igual de importantes para la captación de clientes y la fidelización de estos a partir de la atención del cliente.

Figura 3

Servicio de atención al cliente (percepción en entrevista)



Nota. Tomada de Noriega (2016, p. 46).

Según la Figura 3, el 59 % de entrevistados en el estudio estuvo de acuerdo en cuanto al adecuado servicio (tanto en 'totalmente' o en 'bastante' de acuerdo). En contraparte, el 32 % de entrevistados estuvo en desacuerdo con el servicio (tanto en 'totalmente' o en 'bastante' de acuerdo). Por último, el 24 % no opina al respecto. Si bien existe mayor consenso para el adecuado servicio al cliente, esta puede mejorar para incrementar la satisfacción del cliente respecto a este punto.

De la misma forma, Condezo y Esteban (2018) señalan algunos factores para la adecuada atención al cliente:

- Atención por algún superior
- Mejora de las habilidades del personal
- Seguimiento de los clientes

- Asesoría de los clientes para sus operaciones
- Identificación de las preferencias del cliente
- Precio atractivo para el cliente
- Ubicación de las agencias
- Publicidad y promociones

De estos factores, los más relevantes, según dicho estudio, es la atención por un superior y la atención personalizada (identificación de las preferencias).

2.3. Relación con el cliente

La relación con el cliente se refiere a la fidelización que posee el usuario de una entidad bancaria con esta. Dicha fidelidad se puede conseguir a través de la gestión en la calidad de clientes, en donde actúan diversos factores que influyen en la satisfacción del usuario de la entidad bancaria. Según Sadeghi et al. (2017), la lealtad a los servicios ofrecidos por una empresa es importante porque esto permite establecer una mejor imagen de competencia en el mercado, pues dicha fidelidad es un indicador de calidad en cuanto a los servicios y los productos ofrecidos por una empresa. En cuanto a la entidad bancaria, tanto la atención como la otorgación de microcréditos deben ser percibidos positivamente para que dicha entidad pueda mejorar en calidad que, al mismo tiempo, indica una buena ejecución de sus políticas y de sus operaciones.

Según Tocas et al. (2018), una estrategia para la lealtad empresarial en una entidad bancaria puede ser la aplicación del marketing comercial, donde la promoción de los servicios de un banco y sus operaciones de financiación se basa en componentes como:

- Equidad de servicio: Se refiere a una buena presentación de la entidad bancaria en cuanto a imagen y lenguaje, en donde se incluya a todas las personas para el acceso de sus servicios.

- Experiencia: Se refiere a la calidad de atención en cuanto a las tecnologías empleadas para dicho fin y para facilitar las preferencias del cliente.

- Energía: Se refiere a aspectos como la reducción de tiempo en las operaciones y en la personalización de estos para los clientes.

Tabla 5

Relación entre la reputación corporativa (RC), la fidelización (FC) y la satisfacción al cliente (SC)

Relación			Estimación	D. E.
SC	←	RC	1.039	0.093
FC	←	RC	0.354	0.106
FC	←	SC	0.575	0.091

Nota: Tomada de Cerrón et al. (2019, p. 80).

Según la Tabla 5, existe una alta relación entre la reputación o imagen corporativa y la satisfacción al cliente cuya estimación es 1.039. Asimismo, existe una relación mediana entre la satisfacción al cliente y la fidelización del mismo, donde la estimación resulta ser 0.575. Por último, existe una baja relación entre la reputación y la fidelización cuya estimación resulta ser 0.354. Si bien los coeficientes de estimación son distintos, las relaciones existentes son significantes. Por lo cual, la fidelización del cliente mantiene una relación significativa con la imagen corporativa de una entidad bancaria.

Según Nino et al. (2021), las entidades bancarias emplean estrategias de fidelización de sus clientes, además de captar a nuevos, mediante la creación de programas de financiamiento y otorgación de créditos a niveles

accesibles. No obstante, dichos programas no son creaciones arbitrarias o una táctica no cavilada por parte de la entidad, sino que esta estudia el mercado financiero para establecer, en base a las necesidades del mercado, tasas crediticias o microcrediticias a fin de conseguir la satisfacción al cliente y, por ende, su futura fidelización.

Según el estudio de Sánchez et al. (2021), la fidelización se puede relacionar con el nivel de préstamos a través de plataformas multired. Así se concluye que dicha relación es positiva y moderada, pues en el nivel regular se registra un 79 %, en el nivel alto, un 14 % y en el nivel bajo, un 7 %. Dicha moderación regulada en el grado de fidelización puede deberse a factores como la poca atención a las necesidades del cliente, los pocos incentivos de inversión de los clientes, el trato a estos, entre otros. En otras palabras, la fidelización consiste en conservar el consumo de los servicios de la entidad bancaria por parte de los clientes.

2.4. Seguridad de información y comunicación

Según Amaro y Rodríguez (2017), el aumento del uso de dispositivos digitales y el avance de las tecnologías han permitido que la información personal de los usuarios esté presente y, por ende, vulnerables en distintas partes, pues la conexión a internet ha permitido que dicha información se traslade o se sitúe en un sitio conocido y accesible. La interceptación en el envío de un mensaje cuyo contenido puede ser de índole muy personal puede ejecutarse a través de terceros que buscan decodificar dicho mensaje por motivos personales o corporativos, sobre todo si la información contenida es de suma importancia, tales como contraseñas de usuario o, en este caso, cuentas bancarias. El acceso a la información de cuentas de este tipo resulta peligroso por casos de robos, tal como se informa en Leetaru (2016), donde se notifica un robo cibernético en un banco de Bangladesh cuya cantidad extraída fue 81 millones de dólares. Esto se realizó mediante tácticas de falsificación de procesos bancarios legítimos. Esto se realizó debido a una vulneración en la seguridad de información en dicho banco.

Según Díaz (2015), la implementación de nuevas tecnologías en los bancos se realiza para una mejor atención al cliente en cuanto a la aceleración de las transacciones bancarias, las cuales pueden realizarse de forma sencilla y rápida para los usuarios. De esta forma, los bancos deciden invertir en dichas tecnologías a pesar de los riesgos de fraude electrónico bancario. No obstante, también se encargan de implementar mecanismos de seguridad informática tales como la tecnología anti-skimming, anti-phishing, anti-pharming con la finalidad de proteger los sistemas en su acceso a páginas fraudulentas de internet. Asimismo, se opta por el uso de tarjetas bancarias inteligentes con microchip, el aumento de la seguridad en el protocolo de transferencia de información, la encriptación de datos, entre otros.

Según Figueroa-Suárez et al. (2017), la seguridad debe comprender y garantizar la confidencialidad, la integridad y la disponibilidad de la información. Para esto, cada entidad empresarial debe establecer sus propias políticas de seguridad a fin de elaborar un plan y las herramientas con cual se puedan realizar los procedimientos de seguridad de la información. Esta debe estar dirigida por un grupo de administradores encargado de asegurar la información del cliente a fin de conseguir su confianza y su satisfacción.

Por último, según López y Bejarano (2021), la adopción de estándares internacionales de seguridad informática en algunos bancos de América Latina y El Caribe ha permitido un mejor desempeño en dicha materia. De la misma forma, se ha detectado una mejor seguridad a partir de la detección interna y un descenso en las ocurrencias de efectos adversos (phishing, pharming, entre otros). Esto quiere decir que las medidas de seguridad de información resultan útiles para afianzar la confianza del cliente al ofrecerle la confidencialidad de sus datos bancarios.

2.5. Desempeño organizacional

La calidad en la gestión financiera también se puede deber a un adecuado desempeño organizacional, es decir, a la operatividad de las actividades de una entidad bancaria para la obtención sostenible de recursos económicos

a través de la satisfacción al cliente. Según Guerola-Navarro et al. (2020), una forma de obtener un buen desempeño organizacional es a través de la aplicación del *customer relationship management* (CRM), pues estos benefician a dicho aspecto de la calidad para la gestión y la innovación de una empresa. Asimismo, los autores señalan que el desempeño organizacional bien efectuado posibilita:

- Mayor lealtad del cliente
- Mejor servicio de soporte y servicio
- Mayor eficiencia y reducción de los costos
- Diseño de campañas de marketing efectivos

En Valmohammadi (2017) también se puede observar una relación positiva entre el desempeño organizacional y la aplicación del CRM, así como también el mejoramiento de la innovación de las prácticas de una empresa. Asimismo, se rescata otros efectos positivos en:

- Intercambio de información
- Participación del Cliente
- Relaciones a largo plazo
- Resolución conjunta de problemas

Según Jaramillo y Rodríguez (2020), tanto el clima organizacional como el desempeño laboral, en conjunto, permiten una mejor gestión del talento humano que benefician a la calidad de la gestión a nivel financiero. De esta forma, el desempeño organizacional favorece un mejor ambiente laboral en base al alcance de los objetivos planteados por una entidad financiera. En sintonía, Barradas et al. (2021), señalan que el desempeño organizacional y su medición no se limitan a los aspectos financieros de una entidad

bancaria, sino también a aspectos más abstractos que se evidencian como efecto de dicho desempeño, tales como la satisfacción al cliente. Aunque no haya una forma metódica y objetiva para medir estos aspectos, se recomienda el uso de encuestas, ya que también resulta importante investigar la calidad de gestión en este nivel.

2.6. Manejo de riesgos y contingencias

Los conceptos de riesgo y contingencia se relacionan con la liquidez de una entidad bancaria para asegurar sus operaciones financieras futuras. Por ejemplo, según Pilatuña y Álvarez (2019), el Banco Internacional de Guayaquil posee una fuerte estructura de liquidez para manejar sus riesgos y contingencias. No obstante, cabe advertir que dicha característica no se realiza exclusivamente por procesos de obtención de recursos económicos por parte del banco, sino por mejorar distintos aspectos para la calidad de gestión financiera. Además del mismo manejo para la calidad, el banco se ha encargado de mejorar aspectos como el servicio al cliente, la transparencia de sus operaciones con el cliente, la reducción del índice de morosidad, el desempeño organizacional y laboral, entre otros. Estos aspectos importantes permiten obtener una estabilidad financiera para dicho banco, lo que afianza su calidad de gestión tanto en operatividad como servicio al usuario. De esta forma, la liquidez se mantiene y los futuros riesgos y contingencias pueden ser manejados óptimamente.

Por esta razón, González (2020) señala que es importante el diseño de una metodología de evaluación del riesgo de liquidez bancario a fin de reducir las predicciones posibles de contingencias, así como también evitar efectos adversos e inadecuadas tomas de decisiones. Asimismo, dicha metodología puede contribuir a medir la eficiencia de la gestión financiera de la entidad bancaria en cuanto a procesos y servicios. Dicha metodología consta de las siguientes fases:

- Recopilación de Información
- Procesamiento de Información
- Presentación de los resultados obtenidos
- Evaluación de riesgo de liquidez
- Análisis de escenarios
- Mitigación, control y monitoreo

2.7. Responsabilidad social

Según Bouslah et al. (2013), la responsabilidad social se ha integrado en los objetivos y procesos de las distintas entidades bancarias, pues se ha observado un mayor interés de índole comunitario por parte de los bancos como auxiliares del desarrollo de un poblado descentralizado a fin de obtener mayores clientes, a la par de que ayudan al crecimiento económico en otras zonas de un país. Por tal motivo, Lizarzaburu y Del Brio (2016) señalan que la responsabilidad se relaciona estrechamente con la reputación o imagen corporativa como una variable a considerar dentro de sus operaciones para mejorar la calidad de su gestión financiera.

En la misma línea, Alonso et al. (2016) señalan que el enfoque cada vez más interesado por la responsabilidad social por parte de las entidades bancarias responde a la penalización de los clientes ante conductas no apropiadas y poco responsables de las empresas de financiación con la región en donde realizan sus actividades económicas. Según Rubio (2016), establecer una responsabilidad social con la comunidad es importante porque las entidades bancarias obtienen sus ganancias en base a la relación con sus clientes. Así, García et al. (2017) señalan que toda entidad bancaria debe desempeñar, como función fundamental, la promoción de la responsabilidad social.

Según Sanchis y Rodríguez (2018), la responsabilidad social y sus dimensiones son determinados por las características particulares de una entidad bancaria, como su operatividad. Por tal razón resulta importante definir e identificar dichos rasgos a fin de medir la calidad de una gestión financiera.

Tabla 6

Aspectos más relevantes de la Responsabilidad social en el sector bancario

Dimensión	
Interna	**Externa**
Gestión ética de los suministros oficinas	Inclusión financiera de calidad
Oferta de productos éticos y solidarios	Lucha por el blanqueo de capitales
Calidad del puesto de trabajo e igualdad	Desarrollo de la Inversión Responsable
Reparto justo del volumen de trabajo	Negocio de banca comercial minorista
Promoción comportamiento ético en trabajo	Sostenibilidad de la financiación
Reparto justo la renta (diferencias salarios)	Gestión responsable del riesgo de los activos
Democracia interna y transparencia	Sostenibilidad en el diseño de productos
	Transparencia y rendición de cuentas
	Sistemas de evaluación del impacto

Nota: Tomada de Sanchis y Rodríguez (2018, p. 2015).

Según la Tabla 6, la responsabilidad social posee dos dimensiones: interna y externa. La primera se refiere a prácticas operativas dentro de una entidad bancaria, como un grato ambiente de trabajo ético, reparto equitativo de salarios, igualdad de oportunidades, entre otros. La segunda refiere a prácticas en relación con el cliente y su comunidad, como negociar con minoristas, transparencia de cuentas, inclusión financiera, sistema de evaluación, entre otros.

Por último, Calvo et al. (2020) señalan que la responsabilidad social es importante porque es una demanda de las comunidades en busca de su desarrollo económico a través del compromiso de las entidades empresariales y sus operaciones financieras responsables. De esta forma, existe un ambiente de cooperación gubernativa para el desarrollo de un sector comunitario social.

CAPÍTULO III

EL *BENCHMARKING* PARA LA GESTIÓN FINANCIERA

Tras la aparición de la globalización, las empresas se encuentran en un estado de permanente competitividad. Esta se puede medir mediante el uso de determinadas técnicas o herramientas. Para ello, se destaca la aplicación del *Benchmarking*, el cual es un instrumento que permite realizar estudios comparativos en cuanto a los procesos o actividades que se ejecutan y promueven en determinadas secciones de las empresas, así como también entre las organizaciones competidoras, según comentó Delers (2017).

La presencia del *Benchmarking* se debe a su primera intervención en la empresa Xerox para mejorar el rendimiento tanto de la organización como del personal (Iniesta y Segura, 2019). En este sentido, se comprende que dicha herramienta permite el funcionamiento eficaz de las empresas. Para ello, se requiere seguir determinados pasos relacionados con la observación y alcanzar el único fin: identificar las estrategias y aplicarlas en el sector adecuado. Asimismo, el *Benchmarking* está constituido por otros tipos, tales como el *Benchmarking* interno y el *Benchmarking* externo (Ayra, 2016). Ambos consisten en la comparación de procesos o actividades realizadas en

las empresas, la diferencia que se resalta es que en el *Benchmarking* interno se analizan las estrategias empleadas en diferentes áreas de la misma empresa. Mientras que, en el *Benchmarking* externo se destaca la comparación de las empresas competidoras para luego analizar el impacto de sus estrategias y, posteriormente, aplicarlas en la propia empresa.

Además, se resalta que el *Benchmarking* externo presenta la siguiente clasificación: *Benchmarking* competitivo, el cual consiste en analizar las estrategias de las empresas competidoras; *Benchmarking* funcional, este compara las funciones elaboradas dentro de la empresa competidora y, por último, *Benchmarking* genérico, entendido como el tipo de *Benchmarking* más difícil de aplicar por la diferencia de sectores donde se aplican las estrategias (Ore et al., 2021). En consecuencia, lo que se destaca de este fragmento es la capacidad de comparación para ejercer estrategias que otorguen un mejor desempeño en el ámbito administrativo.

En este sentido, se comprende que la importancia del *Benchmarking* recae en el uso que se otorga en el campo de la administración, ya que, mediante su aplicación, se ejerce una optimización en el funcionamiento de las empresas, lo cual permite desarrollar una mejora organización dentro de las instituciones. Además, se relacionan con la producción de un ambiente de calidad para el adecuado desenvolvimiento del personal (Brito, 2016).

3.1. ¿Qué es el Benchmarking?

El *Benchmarking* o *benchmarketing* presenta un uso desde la época del general chino Sun Tzu, en el siglo VI a. c. Este reconocido general es quien escribió la obra *El arte de la guerra*, la cual consistía en el análisis y comprensión de las estrategias empleadas por la competencia. A mediados de 1980, aparece el concepto de este término, el cual es empleado y concebido en la actualidad como parte del universo económico moderno. La definición de este término se debe a la empresa Xerox. Esta realizó determinadas estrategias que permitieron que las actividades de dicha industria se optimizaran y, en consecuencia, también sus finanzas. Esto promovió que la empresa

se posicionara en un lugar relevante para el mundo del mercado. De esta manera, Xerox mejoraba su rendimiento en cuanto al funcionamiento de su personal, según comentó Delers (2017).

De acuerdo con este autor, el Benchmarking es entendido como una "medida de calidad"; por tanto, se le reconoce como herramienta que analiza las estadísticas, los procedimientos, los productos y los servicios propios de la empresa o de los competidores. Asimismo, se recalca que la finalidad de este instrumento consiste en lo siguiente:

> (...) proporcionar pistas para la mejora de las empresas que, después de hacer análisis comparativos, querrían comprender por qué algunas organizaciones tienen más rendimiento que otras, y sobre todo qué hacer para llegar a integrar las estrategias eficaces de los competidores en su estructura (Delers, 2017, p. 2).

Respecto a lo expresado por el autor, se recalca que el *Benchmarking*, como herramienta, permite analizar las estrategias de las diversas empresas. Esta aplicación de la observación, análisis y comprensión genera que el responsable de la empresa aplique nuevas estrategias que permitan el mejoramiento de las actividades empleadas en la empresa en cuestión. De esta manera, se destaca la competitividad como parte del producto de la aplicación de nuevas estrategias. Mediante estas, el *Benchmarking*, como ha de notarse, es utilizado en las empresas para optimizar el funcionamiento en comparación del rendimiento pasado.

Siguiendo con el recorrido del lineamiento conceptual de *Benchmarking*, se subraya que el término es empleado por Camp, quien implementó los aspectos relacionados con esta herramienta a la empresa Xerox (Iniesta y Segura, 2019). En ese sentido, según Iniesta y Segura (2019), el *Benchmarking* es un proceso que consiste en adaptar la cultura de la institución a los criterios del mercado. Así, se considera la mejoría de las actividades desarrolladas en el campo del negocio. Por ejemplo, en la actualidad, el uso

de las redes sociales ha incrementado desde la aparición de la internet; de esta manera, las empresas, mediante la implementación de aplicaciones o herramientas TIC, se han alineado a este uso para mostrar los productos que tienen para ofrecer.

Por su lado, Espinoza y Gallegos (2019) sostuvieron que, mediante la aplicación del *Benchmarking*, se ejerce una evaluación comparativa entre los bienes, servicios y procesos elaborados en la administración o producción de las empresas que manifiesten una mejoría en las prácticas empleadas dentro de un área específica. Asimismo, los autores consideraron que, para alcanzar las nuevas estrategias o ideas de los competidores del mercado o de los líderes, se requiere recopilar la información correspondiente y, posteriormente, realizar la aplicación con la transferencia del conocimiento. Además, se destaca que el uso del *Benchmarking* no es empleado únicamente para reconocer a los "comparadores" identificando las semejanzas y diferencias, sino que se enfatiza en el impacto que se visualiza en las mejoras del funcionamiento de la organización, así como también en el cambio de actividades relacionadas con las circunstancias y características de dicha mejoría (Espinoza y Gallegos, 2019).

En relación con la postura de Ayra (2016), el *Benchmarking* se encuentra basado en un grupo de fundamentos empleados en las actividades de los líderes de la empresa. En ese sentido, la autora recalcó que, para utilizar esta herramienta, se requiere la manifestación de atributos o acciones relacionados con la naturaleza organizativa y empresarial, además de humana. Dichos atributos fueron expuestos por Ayra (2016):

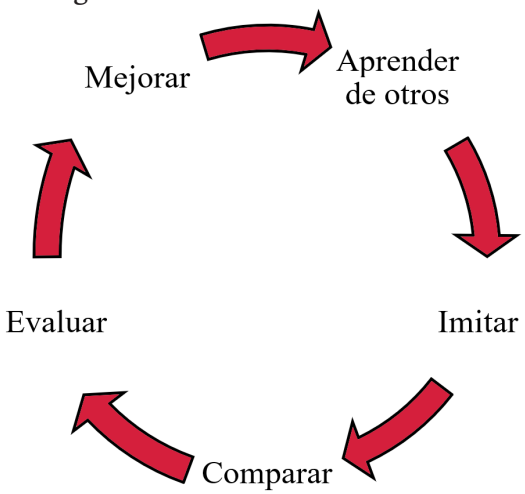
- Aprender de otros
- Imitar
- Comparar

- Evaluar
- Mejorar

De esta manera, se evidencia el proceso implicado en el Benchmarking, el cual podría indicarse como proceso cíclico que busca siempre la mejoría de la organización y, por ende, la producción de la misma empresa o institución. Este proceso se observa en la Figura 4:

Figura 4

Proceso de Benchmarking



Nota. Adaptado de Ayra (2016).

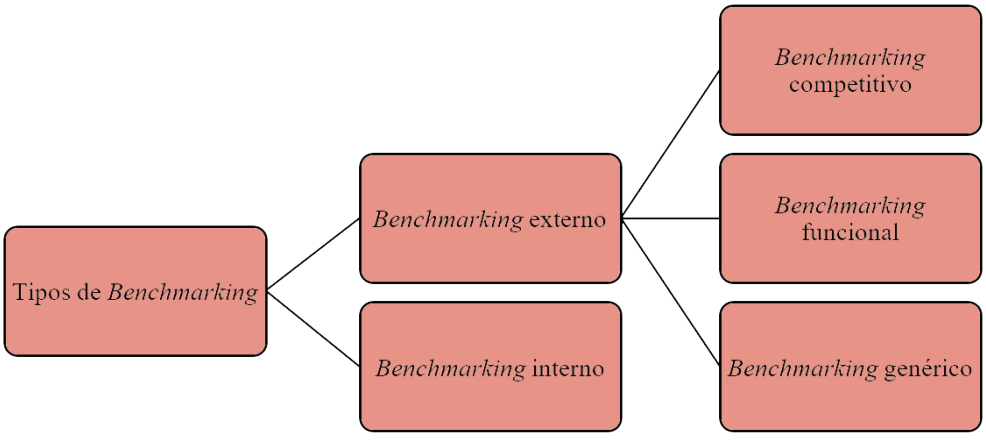
Asimismo, la autora enfatizó que esta herramienta se comprende como un proceso, ya que se comprende que el *Benchmarking* presenta una serie de acciones vinculadas con la descripción de los aspectos, problemas u oportunidades. De esta manera, se aclara que dicha herramienta también mide el rendimiento propio, así como también el de otros. Ante la evaluación de estas, se solicita la aplicación de un análisis para estimular las mejoras de la organización. De manera análoga, Ayra (2016) acentuó que el *Benchmarking* presenta algunos métodos como los siguientes:

- Sistémico
- Estructurado
- Formal
- Analítico
- Organizado

3.2. Tipos de *Benchmarking*

La herramienta *Benchmarking* se encuentra dividida en dos tipos: *Benchmarking* interno y *Benchmarking* externo. El primero es comprendido como la herramienta que se alinea a los modos diferentes de funcionamiento interno de la empresa; mientras que, el segundo está basado en las prácticas que las empresas competidoras ejercen para mejorar su rendimiento (Dealers, 2017). Asimismo, el *Benchmarking* está constituido por el *Benchmarking* competitivo, *Benchmarking* funcional y *Benchmarking* genérico (Ore et al., 2021). Esta clasificación se observa en la Figura 5.

Figura 5
Tipos de Benchmarking



Nota. Adaptado de Delers (2017) y Ore et al. (2021).

Para comprender cada conceptualización, se presenta cada tipo con su descripción medular:

3.2.1. Benchmarking interno

Se destaca que, en este tipo de *Benchmarking*, el proceso es considerado como una herramienta que permite que las organizaciones se descentralicen para promover las actividades que mantengan una aplicación continua y similar, las cuales pueden ser comparadas. En este sentido, se resalta que, mediante esta unificación en las diversas áreas, se pueden mejorar aquellas actividades y, por ende, se implementa el diseño de determinados procesos, según afirmaron Corichi et al. (2016). Asimismo, las autoras recalcaron que el *Benchmarking* interno es empleado debido al cumplimiento de procesos diferentes con relación a las actividades ejercidas con anterioridad, además del condicionamiento con el tipo de administración realizada por los trabajadores de la empresa.

De acuerdo con Corichi et al. (2016), la aplicación de esta herramienta permite obtener ciertos beneficios generados por la identificación de las prácticas o procesos considerados como mejores; en consecuencia, esta información es transmitida a todas las áreas para que también sean aplicadas. Como resultado, se espera que la comunicación entre los empleados y la planificación de soluciones de los trabajadores promuevan un rendimiento eficiente en relación con la funcionalidad.

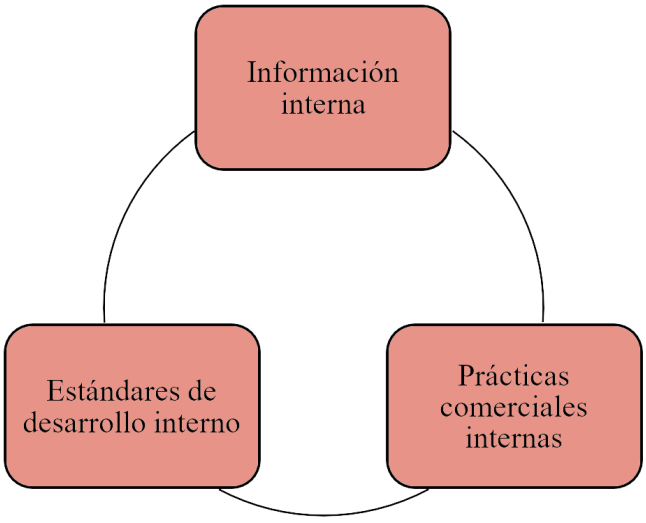
Conforme con Ore et al. (2021), este tipo de *Benchmarking* se promueve mediante la identificación de mejores prácticas dentro de los campos de la organización o empresa. De esta manera, se analiza mediante la comparación de actividades o estrategias para luego ser implementadas por igual. Antes de su aplicación, se consideran los resultados proporcionados por los procesos o actividades ejercidas en las áreas de la empresa, según comentó Ore et al. (2021). Asimismo, los autores enfatizaron que las diferencias dentro de las actividades o procesos ejercidos se debe a la diversidad de empleados, así como también al tipo de administración que se promueve

en cada área. Así, se aclara que la transferencia de determinadas estrategias o procesos benefician la gestión y producción de otras áreas que no manifiestan un eficiente rendimiento (Ore et al., 2021).

Además, Ayra (2016) sostuvo que el *Benchmarking* interno tiene como finalidad determinar los estándares del desarrollo interno de la empresa. Por ello, se requiere del reconocimiento de la información interna, las prácticas comerciales internas y los estándares de desarrollo interno. Estos aspectos se encuentran relacionados dentro de la producción y rendimiento de la misma empresa u organización (Ayra, 2016). También se recalca que este tipo de *Benchmarking* no se encuentra diferenciado de la cultura de la empresa, ya que no se trata de cambiar esta, sino de adaptarse a los procesos e implementarlos.

Figura 6

Aspectos relacionados dentro del Benchmarking interno



Nota. Adaptado de Ayra (2016).

3.2.2. Benchmarking externo

Este tipo de *Benchmarking* es considerado como una herramienta común, ya que es la más empleada dentro de las empresas (Delers, 2017). En este campo, se detalla que el análisis de observación e identificación es utilizado solo con los servicios de las empresas competidoras; es decir, excluye a los servicios proporcionados por la misma empresa. De esta manera, se adopta la información aprendida, considerando que la aplicación de dichos procesos mejorará el funcionamiento de la organización. Asimismo, Delers (2017) indicó lo siguiente: "Los principales medios de obtención de información vienen de las filiales, de las empresas asociadas, de los estudios disponibles en Internet, de los coloquios o incluso de las ferias de empresas" (p. 4). En este sentido, se comprende que la adquisición de la información puede realizarse teniendo en consideración diversos aspectos.

Según Corichi et al. (2016), el *Benchmarking* externo es caracterizado por el bosquejo de nuevas metodologías que permitan el desenvolvimiento eficiente de los trabajadores. En este sentido, también se destaca que esta herramienta es implementada cuando las empresas no mantienen una posición clara en cuanto a las actividades o procesos que se realizan en la organización. Considerando estos aspectos, se resalta que esta herramienta presenta una clasificación de acuerdo con la competencia, la funcionalidad y la comparación de niveles de logro:

- Estudios de competencia: Investiga el intercambio de información con otras empresas.
- Estudios de funcionalidad: No analiza a los competidores, sino que observa los procesos ejercidos por las empresas.
- Estudios de comparación de niveles de logro: Compara el rendimiento entre empresas y considera el uso de estrategias.

Además, se acentúa que, dentro de este tipo de *Benchmarking*, se encuentran una clasificación más específica, tales como el *Benchmarking* competitivo, el *Benchmarking* funcional y *Benchmarking* genérico (Delers, 2017; Corichi et al., 2016; Peña y Waked, 2016; Ore et al., 2021):

3.2.2.1. Benchmarking competitivo

Esta herramienta se desarrolla mediante la comparación de determinadas actividades o procesos que las empresas ejercen teniendo en consideración la óptica de la competitividad entre organizaciones que se posicionan como líder dentro de un rubro, según postuló Ore et al. (2021). Asimismo, los autores resaltaron que el objetivo del *Benchmarking* competitivo es identificar tanto las desventajas como las ventajas de la compañía con relación a una comparación con las ejercidas dentro de la propia empresa. Para ello, se requiere que la información obtenida sea administrada de manera específica para mejorar los servicios y bienes de la empresa (Ore et al., 2021).

Para Peña y Waked (2016), el *Benchmarking* competitivo se centra en la comparación realizada a los competidores externos que manifiestan un desempeño superior al de la propia empresa. En ese sentido, también se considera que la aplicación de esta herramienta debe optar por el respeto del código de conducta, además de manifestar una relación saludable con la empresa que hará la comparación, según declararon Corichi et al. (2016). Además, estos autores asumieron que la información obtenida puede ser beneficiosa para el funcionamiento de la empresa; sin embargo, también se destaca que existen empresas que no comparten su información; por tanto, la implementación puede ser compleja.

De acuerdo con Delers (2017), este tipo de herramienta es elaborada al tener conocimiento que la empresa competidora maneja su desarrollo dentro del mismo sector laboral. En concordancia con este indicio, se analizan las estrategias de la empresa y, por ende, se considera la aplicación de estas para renovar las actividades presentes en la propia empresa (Delers, 2017). Asimismo, este autor afirmó que esta técnica de análisis es considerada me-

nos evidente, debido a que el alcance de la información es al azar y tomada de cifras generales publicadas por las empresas competidoras.

3.2.2.2. Benchmarking funcional

Esta clasificación se describe como aquella técnica empleada para identificar las funciones de otras empresas (Ore et al., 2021). Esta herramienta es utilizada entre empresas que no son competitivas, pero sí se encuentran en un mismo sector. Asimismo, los autores resaltaron que el fin del *Benchmarking* funcional es identificar los mejores procesos que las empresas emplean y, en consecuencia, se promueve la reputación de la industria.

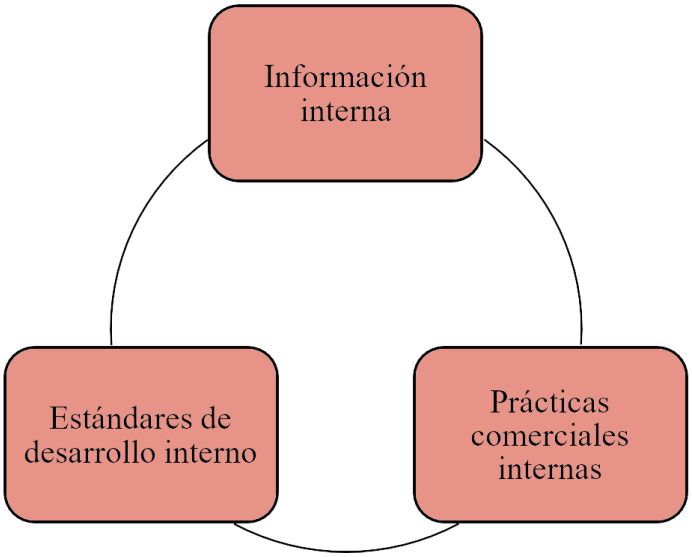
Respecto a la óptica de Corichi et al. (2016), este tipo de *Benchmarking* sirve para determinar las actividades involucradas en el proceso y para indicar cuál manifiesta una mejor contribución como miembro de la empresa (Corichi et al., 2016). En este sentido, se enfatiza que este tipo es de importancia y, por ende, dictamina un mejor diseño de las estrategias que la empresa adapta. Así, se recalca que la finalidad de esta herramienta consiste en determinar los procesos elaborados como procesos adecuados durante la producción de las empresas.

Desde la perspectiva de Delers (2017), se aclara que el *Benchmarking* funcional considera los procedimientos propios de las diferentes empresas que pertenecen a diferentes sectores. Así, se recalca que la herramienta se aplica en diferentes mercados y se opta por la comparación de las funciones producidas en el sector de la empresa. Para cumplir esta meta, se afirma que las empresas deben firmar una colaboración que beneficie el intercambio de la información y las buenas actividades o procesos. Asimismo, se aclara que en este método existe una falta de concordancia entre las culturas, las estrategias y los sectores donde se aplican las actividades. Estos aspectos obstruyen la interferencia del *Benchmarking* adecuado para la producción (Delers, 2017).

Para cumplir con el objetivo de este *Benchmarking*, se requiere el descubrimiento de términos que se usan en este tipo de herramienta, tales como la identificación de productos, la identificación de servicios y la identificación de procesos. Estos son de importancia para la elaboración de procesos excelentes dentro del funcionamiento de la empresa (Ayra, 2016).

Figura 7

Aspectos relacionados dentro del Benchmarking funcional



Nota. Adaptado de Ayra (2016).

3.2.2.3. Benchmarking genérico

En relación con el lineamiento de Peña y Waked (2016), se resalta que el *Benchmarking* genérico consiste en la comparación con una empresa que se posiciona fuera de los límites de la industria. En otros términos, la organización no es competidora ni es reconocida como excelente en diversos sectores (Corichi et al., 2016).

Por su lado, Ore et al. (2021) planteó que esta técnica se encarga de comparar los niveles de logros propios de la compañía con aquellos obtenidos por parte de una empresa que no se relaciona por competencia ni por las

funciones. Así, se considera como beneficio la aplicación de prácticas que no se reconocen en el sector de las compañías.

Respecto a Brito (2018), el autor dilucidó lo siguiente: "Es aquel tipo de *Benchmarking* que parte de la identificación específica de los bienes, servicios y actividades de empresas que pueden ser o no competidores directos" (p. 31). En concordancia con esta premisa, se destaca que esta herramienta puede identificar aquellas estrategias empleadas en diversas empresas que manifiestan o no una competitividad. Asimismo, la autora recalcó que la finalidad del *Benchmarking* es descubrir las estrategias de determinadas empresas consideradas con excelencia de funcionamiento y aplicarlas en las propias compañías de los líderes.

Para Martínez (2016b), el *Benchmarking* genérico es una técnica que compara los procesos o funciones sin considerar el sector al que pertenece la empresa. En otras palabras, existen estrategias o procesos que pueden clasificarse como idénticos en relación con las instituciones que pertenecen a sectores diferentes. Asimismo, la autora enfatizó que este tipo de *Benchmarking* es categorizado como el más difícil, ya que se centra en descubrir actividades o proceso similares en sectores que manifiestan una aplicación diferente, a pesar de la optimización de los rendimientos del personal, así como también de la funcionalidad propia de la empresa (Martínez, 2016b).

3.3. Estrategias para el Benchmarking

Las estrategias son acciones que permiten ejercer ciertas actividades con el fin de lograr un objetivo. En este sentido, el *Benchmarking* —como se indicó anteriormente— se desarrolla como una herramienta que posibilita la transmisión de información pertinente para mejorar el funcionamiento de la empresa. De esta manera, la implementación de esta herramienta o método se encuentra relacionado al rendimiento del campo laboral y productivo de la empresa.

Así, autores como Cruz y Bejarano (2018) sostuvieron que las TIC son instrumentos que benefician y dinamizan los procesos de la economía y, por ende, genera los cambios en la actividad del mercado. En efecto, se comprende que el avance de la tecnología y su aplicación en el campo de la administración interviene en el crecimiento de las transacciones comerciales y en la productividad de la organización. Estos autores emplearon los programas SER y SENNOVA junto con el método de *Benchmarking* para localizar las unidades de producción en el mercado nacional. Para ello, se aplicó dicha metodología de acuerdo con los procesos de enseñanza-aprendizaje-evaluación. Este procedimiento benefició la gestión de la organización y el comercio de los productos y servicios.

Por su lado, Piédrola et al. (2017) consideraron las estrategias relacionadas con la consolidación de la tendencia al alza del turismo idiomático en España. Para ello, se señaló como parte del estudio *Benchmarking* el destino de Inglaterra. En este sentido, se identificaron algunos aspectos que determinan la conformación de mercados maduros en el desarrollo del turismo idiomático. Este se comprende como un segmento compuesto por el turismo cultural. Así, se considera la diversidad cultural que se encuentra accesible en las zonas de España. La estrategia que se utilizó en este aspecto es parte del componente histórico-patrimonial de la zona de Córdoba, al igual que el segmento gastronómico y la expansión de las fiestas tradicionales. Estos son considerados los atributos naturales que permiten la sostenibilidad de la ciudad, también considerando que es una estancia lingüística. Por lo consiguiente, la colaboración entre universidades y los organismos públicos mejoran el nivel de aceptación del turismo idiomático.

En el caso de la mercadotecnia, el *Benchmarking* considera las estrategias relacionadas con las actividades que se ejecutan, según destacó Brito (2016). Asimismo, la autora resaltó algunas técnicas o estrategias que se desarrollan en función de las herramientas que se tienen próximas para la realización de las ventas de una sanguchería:

- Instaurar canales de comunicación comercial e institucional relacionados con la sanguchería.

- Elaborar una publicidad centrada en expresar las promociones de los productos de la sanguchería.

- Producción de talleres de capacitación relacionados con la atención al cliente.

Asimismo, Brito (2016) consideró que las estrategias indicadas permiten el mejoramiento de la competitividad de la empresa sanguchera. Por ello, en este caso, la autora optó por utilizar la herramienta de *Benchmarking* para comparar los procesos de otras empresas que se encuentran en el mercado.

3.4. Importancia del *Benchmarking* para la gestión financiera

En el sentido de evitar el fracaso de las empresas, es decir, el quiebre de la organización, se solicita la aplicación del *Benchmarking*, herramienta que permite modificar los enfoques de competencia referidos de la empresa. Así, se resalta que la intervención del *Benchmarking* otorga la mejoría de los procedimientos y actividades empleadas dentro de la funcionalidad de la organización o empresa. Los cambios pueden relacionarse, por ejemplo, con un adecuado servicio de atención al cliente, producción a coste menor o productos de última generación (Delers, 2017).

Asimismo, de acuerdo con la postura de Brito (2016), la aplicación del *Benchmarking* consiste en la optimización del grado de competitividad que se ostenta en el campo del mercado. Para ello, se requiere del cumplimiento de ciertas normas de conducta propias de las empresas competidoras, así como también de los estándares de calidad con respecto al almacenamiento o cuidado de determinados productos (Brito, 2016).

Para Briones et al. (2021), el *Benchmarking* como herramienta de la administración permite que las empresas manifiesten una mejor organización y

eficiencia en relación con la información que se requiera para la práctica e implementación de las estrategias observadas para la competitividad. Asimismo, mediante el uso del *Benchmarking*, se evidencia la comparación de las fortalezas y debilidades con relación a la competencia. Así, se indica que esta herramienta otorga una optimización de la calidad en las empresas que la apliquen. También se destacan ciertas ventajas que se relacionan con la intervención del *Benchmarking*:

- Herramienta de mejora continua tras el conocimiento de la información importante para el desarrollo de las organizaciones.
- Permite analizar de manera detallada el comportamiento del mercado, así como también otorga una mejor perspectiva del impacto de las estrategias empleadas.
- Manifiesta una participación en equipo para promover la formulación de nuevas ideas.
- Otorga el conocimiento de nuevas estrategias.
- Desarrolla una mejor filiación con los procesos de aprendizaje, para luego ser aplicados.
- Técnica necesaria para recabar la información necesaria que se condiciona al rendimiento de la organización.

CAPÍTULO IV

LAS BUENAS PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN FINANCIERA PARA LOS MICROCRÉDITOS EN EL PERÚ

Como se ha observado anteriormente, los microcréditos hacen posible el desarrollo de muchas actividades económicas dentro de una región descentralizada y de poco acceso a las entidades bancarias. De la misma forma, los microcréditos responden a una expansión del negocio financiero de los bancos; no obstante, el acceso a estos a través del otorgamiento de microcréditos también responde a una responsabilidad social que las entidades financieras poseen con la sociedad. En otras palabras, los bancos en regiones alejadas del centro de un país tienen la responsabilidad de permitir y contribuir al desarrollo de un sector social desprestigiado por la poca cantidad de agentes financieros que permitan iniciar negocios en lugares lejanos, pues la creación de dichos negocios apertura plazas laborales y activa la economía por parte de micro y pequeñas empresas.

Para la microfinanciación, es importante que las entidades financieras desarrollen y mejoren prácticas de gestión adecuadas a fin de que permitan una mejor relación y satisfacción del cliente. El desarrollo de dichas prácticas permite que el desempeño financiero aumente y potencie así a las

empresas que puedan ser beneficiadas por los créditos. De igual forma, la competencia entre entidades financieras desarrolla una mejor práctica en la gestión de microcréditos, del cual los clientes son beneficiarios directos de ellos, pues se mejora la calidad de gestión financiera por parte de las entidades bancarias. En esta línea, resulta importante determinar cuáles son esas prácticas adecuadas para desarrollarlas y mejorarlas a través de un sistema evaluativo y comparativo. En este sentido, en el presente acápite se exponen los resultados de una investigación científica cuyo objetivo fue estudiar las mejores prácticas de gestión de microcrédito que permiten un óptimo desempeño financiero de una financiera del Perú en el año 2009. Para ello fue necesario identificar los factores de estas mejores prácticas, evaluar estas prácticas, así como proponer lineamientos de gestión para la optimización de su desempeño.

4.1. Aspectos metodológicos

Se llevó a cabo una investigación de diseño no experimental, de tipo aplicada, descriptiva. En las cuales las variables de estudio fueron las prácticas de gestión y el desempeño financiero. En la primera los indicadores fueron brechas de prácticas de gestión, orientación al cliente, orientación a la innovación y orientación ambiental. En la segunda, los indicadores fueron nivel de eficiencia de gestión financiera y nivel de riesgos financieros.

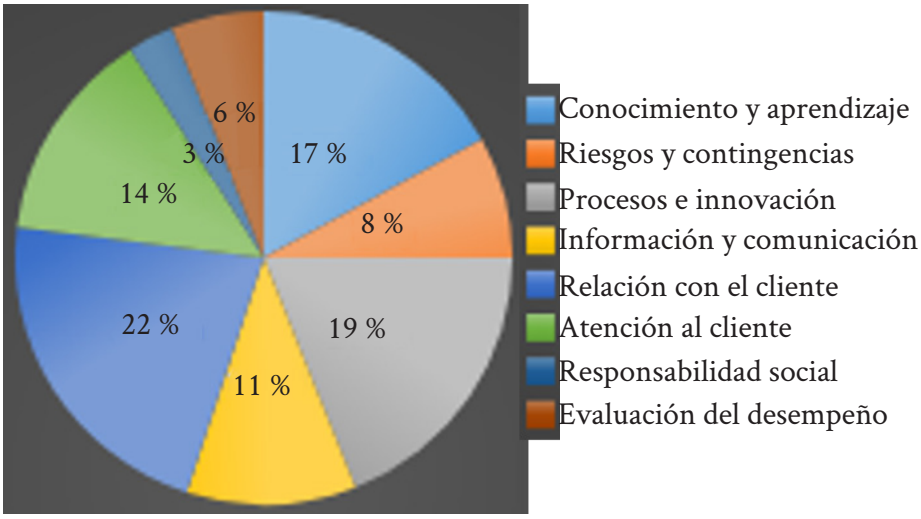
La población de estudio estuvo constituida por diez entidades de microfinanzas que poseen presencia en la región de Puno, además, dichas entidades realizan actividades financieras en el nivel del sector micro y pequeña empresa o personas con bajos recursos económicos. La muestra estuvo conformada por 10 jefes responsables de dos de las entidades financieras, y la muestra fue no probabilística. Por su parte, la técnica aplicada en la presente investigación fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario conformado por 8 preguntas, estructuradas y cerradas.

4.2. Análisis e interpretación de resultados

4.2.1. Factores de buenas prácticas de gestión

Figura 8

Factores de buenas prácticas de gestión



Según la Figura 8, se pudo observar la importancia de las buenas prácticas en una escala valorativa cuya calificación fue del 1 al 8. Así, se pudo determinar que el factor más relevante es la relación con el cliente, pues su orden de calificación fue el 1 y su porcentaje fue 22 % y se le observó en ambas instituciones microfinancieras. Por otro lado, otro factor importante fueron los procesos e innovación, pues su orden de calificación fue el 2 y su porcentaje fue 19 %. Otro factor importante fue el conocimiento y aprendizaje, pues su orden de calificación fue el 3 y su porcentaje fue 17 %.

A partir de estos resultados, se pudo reconocer que las mejores valoraciones en las prácticas de gestión son las relacionadas con el cliente, como su atención y su orientación. Es decir, este forma parte del factor clave de éxito en las entidades de microfinanzas en cuanto a la satisfacción al cliente. Asimismo, los factores como Procesos e innovación y Conocimiento y aprendizaje fueron relevantes en cuanto a la competitividad con otras

entidades en cuestiones de tiempo de atención y la demora en los procesos de gestión crediticia.

4.2.2. Evaluación de las mejores prácticas

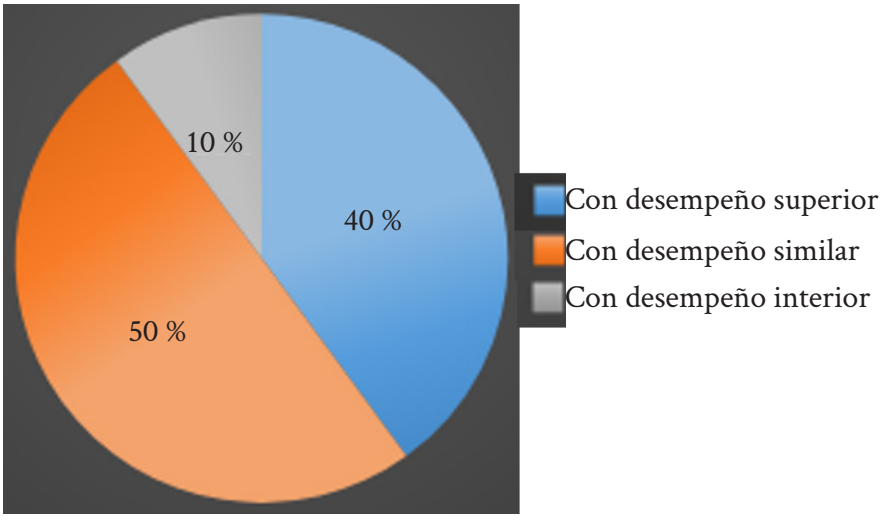
Tabla 7

Gestión de atención al cliente

PREGUNTA 2: ¿Cómo califica las prácticas de gestión de atención al cliente que desarrolla la empresa?		**Financiera 1**	**Financiera 2**	**f**	**%**
Con desempeño	superior	2	2	4	40
	similar	2	3	5	50
	inferior	1	0	1	10
Total		**5**	**5**	**10**	**100**

Figura 9

Gestión de atención al cliente



Nota. PREGUNTA 2: ¿Cómo califica las prácticas de gestión de atención al cliente que desarrolla la empresa?.

Según la Tabla 7 y la Figura 9, se pudo observar que el desempeño en cuanto a las prácticas de gestión de atención al cliente en ambas entidades microfinancieras fue calificado en 50 % como similar, 40 % como superior y 10 % como inferior.

En cuanto a la brecha de comparación, ambas entidades presentaron un desempeño similar. Por un lado, se destacó que la Financiera 2 realizó un protocolo de su servicio a través del empleo de una plataforma de atención al cliente, lo que le permitió destacarse de la otra entidad. No obstante, la Financiera 1 mejoró dicha práctica de gestión desde que pertenecía al Banco de Crédito como subsidiaria, lo que permitió sensibilizar la oferta de servicios en su atención al cliente.

Tabla 8

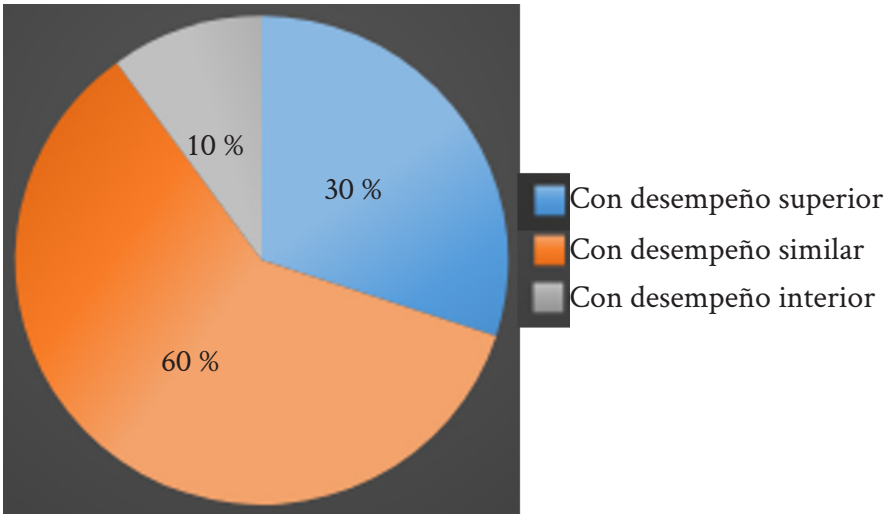
Gestión de relación al cliente

PREGUNTA 3: ¿Cómo califica las prácticas de gestión de relación con el cliente que desarrolla la empresa?		**Financiera 1**	**Financiera 2**	**f**	**%**
Con desempeño	superior	1	2	3	30
	similar	3	3	3	60
	inferior	1	0	1	10
Total		**5**	**5**	**10**	**100**

Según la Tabla 8 y la Figura 10, se pudo observar que el desempeño en cuanto a las prácticas de gestión de relación con el cliente en ambas entidades microfinancieras fue calificado en 60 % como similar, 30 % como superior y 10 % como inferior.

Figura 10

Gestión de relación al cliente



Nota. PREGUNTA 3: ¿Cómo califica las prácticas de gestión de relación con el cliente que desarrolla la empresa?

En cuanto a la comparación del desempeño, ambas entidades resultaron ser similares, a pesar de que cada una empleó sus propios recursos y medios para la fidelización y retención de sus clientes. Esto se pudo medir a través de la revisión de la base de datos, en donde se pudo observar los clientes frecuentes y los que cumplen con sus pagos. No obstante, la Financiera 2 fue competitivamente destacable frente a las demás instituciones microfinancieras, pues sus préstamos institucionales para pequeñas empresas; por otro lado, la Financiera 1 destacó en la otorgación de créditos para personas naturales, micro y pequeña empresa locales.

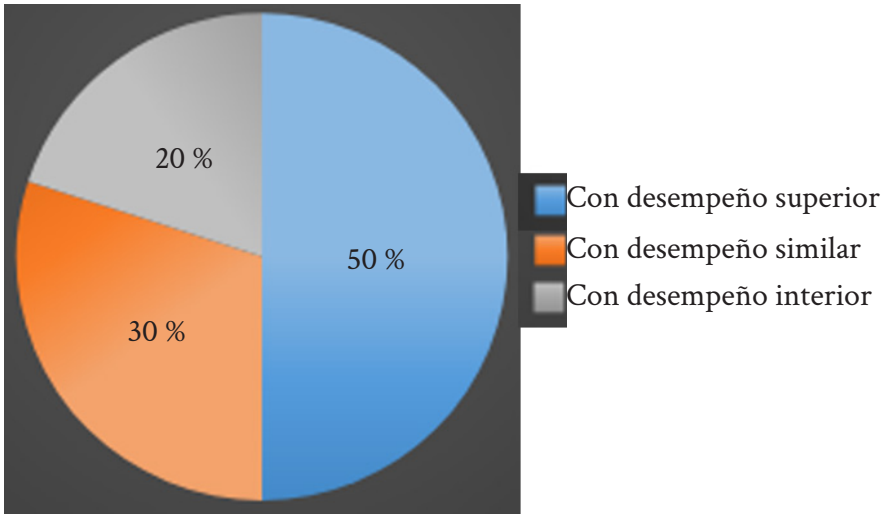
Tabla 9

Gestión de información y comunicación

PREGUNTA 4: ¿Cómo califica las prácticas de gestión de información y comunicación que desarrolla la empresa?		**Financiera 1**	**Financiera 2**	**f**	**%**
Con desempeño	superior	3	2	5	50
	similar	2	1	3	30
	inferior	0	2	2	20
Total		**5**	**5**	**10**	**100**

Figura 11

Gestión de información y comunicación



Nota. PREGUNTA 4: ¿Cómo califica las prácticas de gestión de información y comunicación que desarrolla la empresa?

Según la Tabla 9 y la Figura 11, se pudo observar que el desempeño en cuanto a las prácticas de gestión de información y comunicación en ambas entidades microfinancieras fue calificado en 30 % como similar, 50 % como superior y 20 % como inferior.

Las brechas de comparación son significativas en cuanto al desempeño superior. La Financiera 1 destacó por el uso de un soporte TIC, con el cual minimizaron los riesgos y controles en las operaciones crediticias para así realizar reportes confiables y accesibles. No obstante, la Financiera 2 poseía una red de cajeros automáticos que les otorgó mayor fortaleza tecnológica que favoreció a sus usuarios por opciones como retiros rápidos.

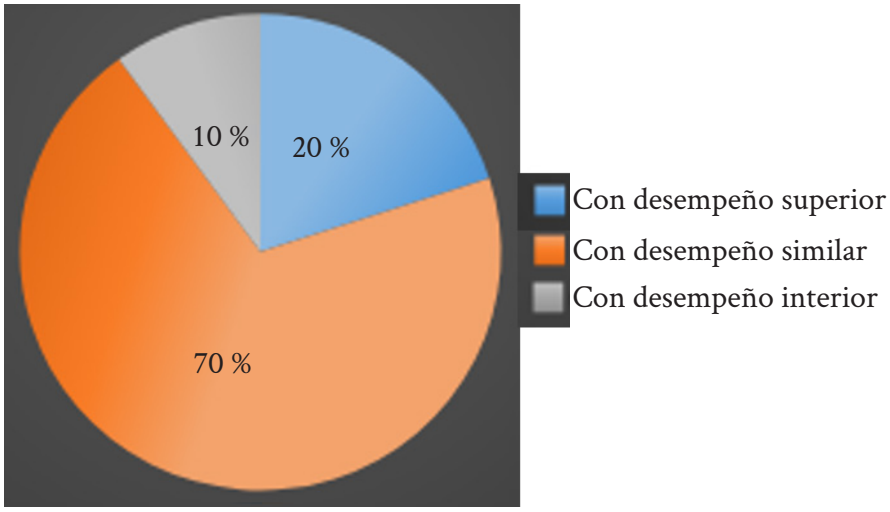
Tabla 10

Gestión de procesos e innovación

PREGUNTA 5: ¿Cómo califica las prácticas de procesos e innovación que desarrolla la empresa?		**Financiera 1**	**Financiera 2**	**f**	**%**
Con desempeño	superior	1	1	2	20
	similar	4	3	7	70
	inferior	0	1	1	10
Total		**5**	**5**	**10**	**100**

Figura 12

Gestión de procesos e innovación



Nota. PREGUNTA 5: ¿Cómo califica las prácticas de procesos e innovación que desarrolla la empresa?

Según la Tabla 10 y la Figura 12, se pudo observar que el desempeño en cuanto a las prácticas de procesos e innovación en ambas entidades microfinancieras fue calificado en 70 % como similar, 20 % como superior y 10 % como inferior.

Según estos resultados, las brechas de comparación se destacaron en el desempeño similar. Así, para la Financiera 1 se destacó las reuniones clínicas para el mejoramiento de sus procesos operativos; de esta forma, se realizaron innovaciones a través de la retroalimentación en cuanto a la calidad de servicio y el trabajo grupal. Por otro lado, la Financiera 2 optó por el mejoramiento continuo de la calidad a través de su personal crediticio durante los distintos procesos de gestión microfinancieras.

Tabla 11

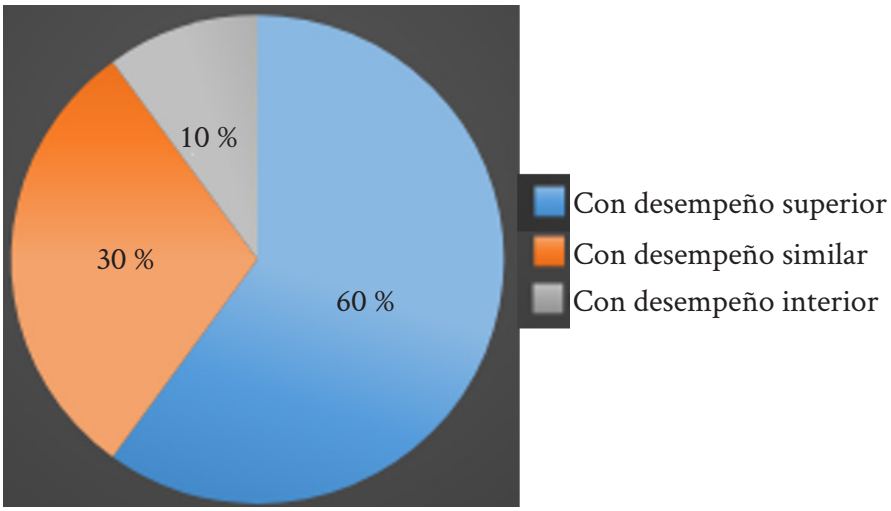
Gestión de riesgos y contingencias

PREGUNTA 6: ¿Cómo califica las prácticas de gestión de riesgos y contingencias que desarrolla la empresa?		**Financiera 1**	**Financiera 2**	**f**	**%**
Con desempeño	superior	4	2	6	60
	similar	1	2	3	30
	inferior	0	1	1	10
Total		**5**	**5**	**10**	**100**

Según la Tabla 11 y la Figura 13, se pudo observar que el desempeño en cuanto a las prácticas de gestión de riesgos y contingencias en ambas entidades microfinancieras fue calificado en 30 % como similar, 60 % como superior y 10 % como inferior.

Figura 13

Gestión de riesgos y contingencias



Nota. PREGUNTA 6:¿Cómo califica las prácticas de gestión de riesgos y contingencias que desarrolla la empresa?

Según estos resultados, las brechas de comparación indican un desempeño superior. Por un lado, la Financiera 2 fue identificada como una franquicia prototipo en cuanto a la gestión de microfinanzas, aunque los riesgos capitales fueron notorios por su pertenencia a la municipalidad regional. Por otro lado, la Financiera 1 fue identificada como la mejor presentación en cuanto a este factor de gestión (riesgo y contingencias), pues contó con apoyo del Banco de Crédito en su soporte de patrimonio.

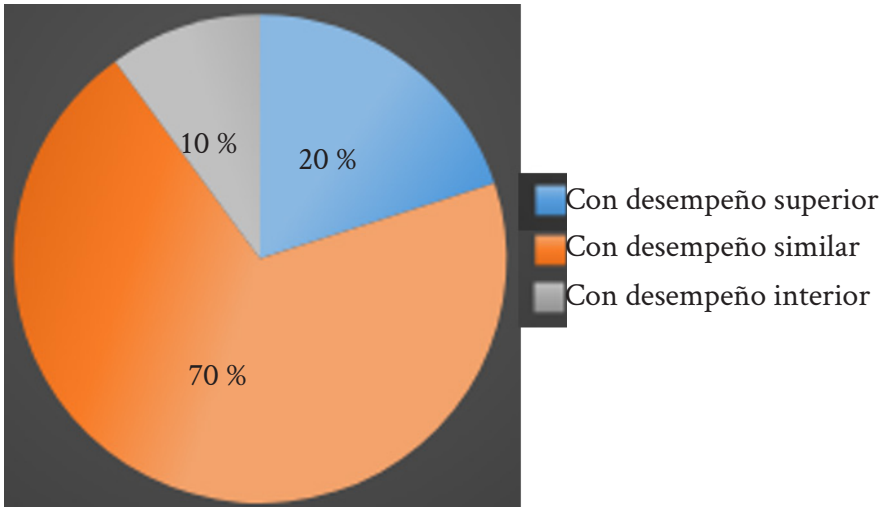
Tabla 12

Gestión de conocimiento y aprendizaje

PREGUNTA 7: ¿Cómo califica las prácticas de gestión de conocimiento y aprendizaje que desarrolla la empresa?		**Financiera 1**	**Financiera 2**	**f**	**%**
Con desempeño	superior	1	1	2	20
	similar	4	3	7	70
	inferior	0	1	1	10
Total		**5**	**5**	**10**	**100**

Figura 14

Gestión de riesgos y contingencias



Nota. PREGUNTA 7:¿Cómo califica las prácticas de gestión de conocimiento y aprendizaje que desarrolla la empresa?

Según la Tabla 12 y la Figura 14, se pudo observar que el desempeño en cuanto a las prácticas de gestión de conocimientos y aprendizaje en ambas entidades microfinancieras fue calificado en 70 % como similar, 20 % como superior y 10 % como inferior.

Según estos resultados, las brechas de comparación indican un desempeño similar, pues cada entidad compartió buenas prácticas durante dicha gestión. Esto se basó en la creación de nuevas experiencias para el sector microfinanciero, además de servirse de la retroalimentación en cuanto a la actualización de sus manuales de gestión política para sus microcréditos, sus funciones y sus procesos de acción.

Tabla 13

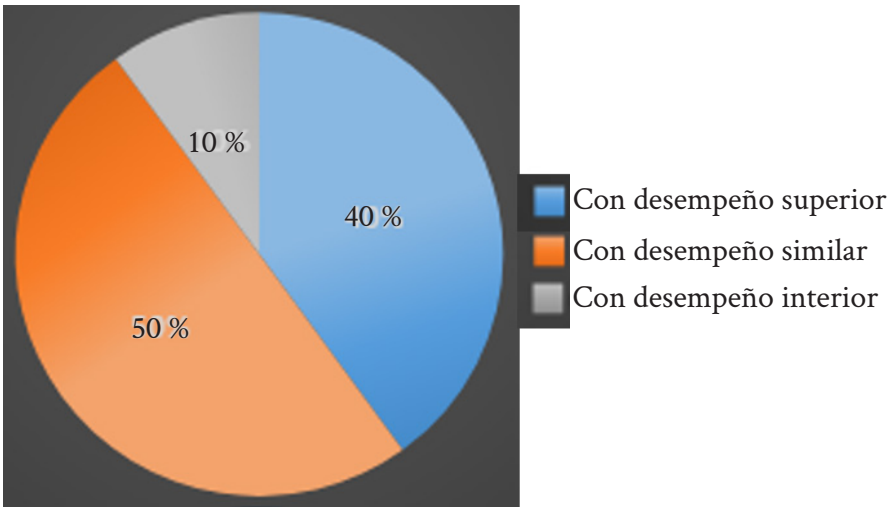
Gestión de evaluación del desempeño

PREGUNTA 8: ¿Cómo califica las prácticas de gestión de evaluación del desempeño que desarrolla la empresa?		**Financiera 1**	**Financiera 2**	**f**	**%**
Con desempeño	superior	2	2	4	40
	similar	3	2	5	50
	inferior	0	1	1	10
Total		**5**	**5**	**10**	**100**

Según la Tabla 13 y la Figura 15, se pudo observar que el desempeño en cuanto a las prácticas de gestión de evaluación de desempeño en ambas entidades microfinancieras fue calificado en 50 % como similar, 40 % como superior y 10 % como inferior.

Figura 15

Gestión de evaluación del desempeño



Nota. PREGUNTA 8: ¿Cómo califica las prácticas de gestión de evaluación del desempeño que desarrolla la empresa?

Según estos resultados, las brechas de comparación indicaron que la evaluación en el desempeño se sostuvo individualmente por los analistas, donde hubo altas presiones para cumplir con las metas planificadas. Así, cada entidad indicó tener una mejor presentación en el sector microcrediticio, pero se observó niveles de morosidad que potenciaron el riesgo microfinanciero.

Tabla 14

Gestión de responsabilidad social

PREGUNTA 9: ¿Cómo califica las prácticas de gestión de responsabilidad social que desarrolla la empresa?		**Financiera 1**	**Financiera 2**	**f**	**%**
Con desempeño	superior	3	4	7	70
	similar	2	1	3	30
	inferior	0	0	0	00
Total		**5**	**5**	**10**	**100**

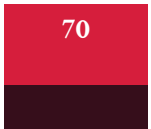
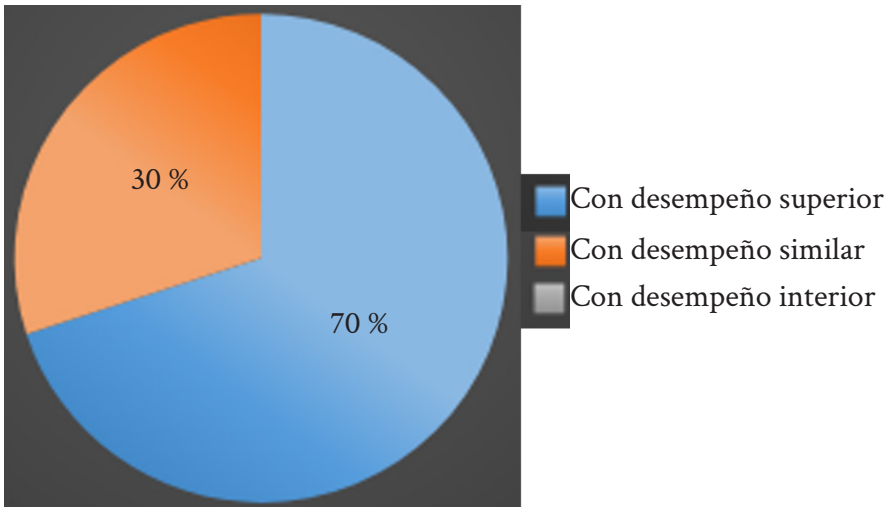


Figura 16

Gestión de responsabilidad social



Nota. PREGUNTA 9: ¿Cómo califica las prácticas de gestión de responsabilidad social que desarrolla la empresa?

Según la Tabla 14 y la Figura 16, se pudo observar que el desempeño en cuanto a las prácticas de gestión de responsabilidad social en ambas entidades microfinancieras fue calificado en 30 % como similar, 70 % como superior y 0 % como inferior.

Según estos resultados, las brechas de comparación indicaron que el desempeño en estas entidades fue superior, pues ambas emplearon efectivas estrategias de patrocinio en el mercado competitivo. Si bien aún deben realizar mayor gestión de responsabilidad social para, por ejemplo, la lucha contra la pobreza, también deben concientizar sus procesos operativos en beneficio del cliente.

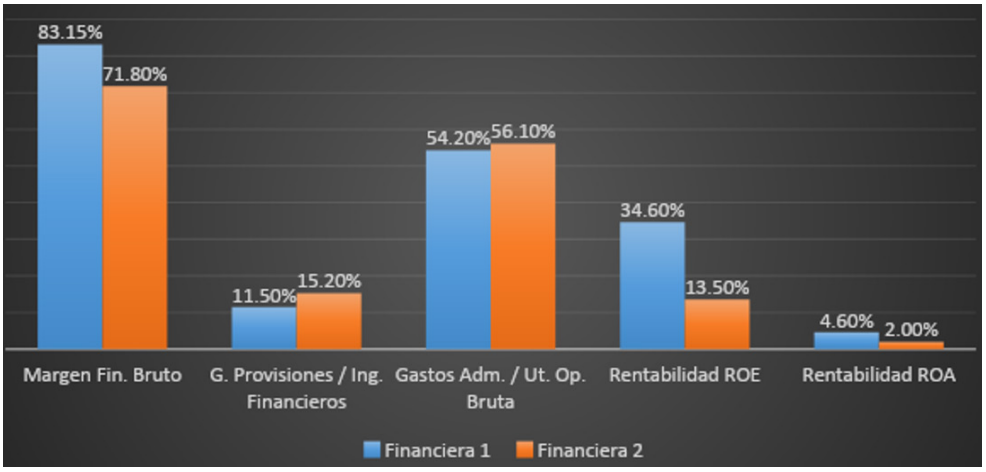
Tabla 15

Desempeño financiero

Ratios de desempeño financiero	Financiera 1	Financiera 2
Margen Fin. Bruto	83.15 %	71.8 %
G. Provisiones/ Ing. Financieros	11.5 %	15.2 %
Gastos Adm. / Ut. Op. Bruta	54.2 %	56.1 %
Rentabilidad ROE	34.6 %	13.5 %
Rentabilidad ROA	4.6 %	2.0 %

Figura 17

Ratio de desempeño financiero



Según la Tabla 15 y la Figura 17, se observó diferencias entre ambas entidades microfinancieras en cada desempeño financiero. En cuanto a margen financiero bruto, Financiera 1 obtuvo 83.15 % y Financiera 2, 71.80 %. En cuanto a gestión de provisiones, Financiera 1 obtuvo 11.50 % y Financiera 2, 15.20 %. En cuanto a gastos administrativos, Financiera 1 obtuvo 54.20 % y Financiera 2, 56.10 %. En cuanto a rentabilidad ROE, Financiera 1 obtuvo 34.60 % y Financiera 2, 13.50 %. En cuanto a rentabilidad ROA, Financiera 1 obtuvo 4.60 % y Financiera 2 obtuvo 2 %.

Según la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) y las entidades clasificadoras de riesgos, la Financiera 1 tuvo mejor presentación en cuanto a la rentabilidad económica.

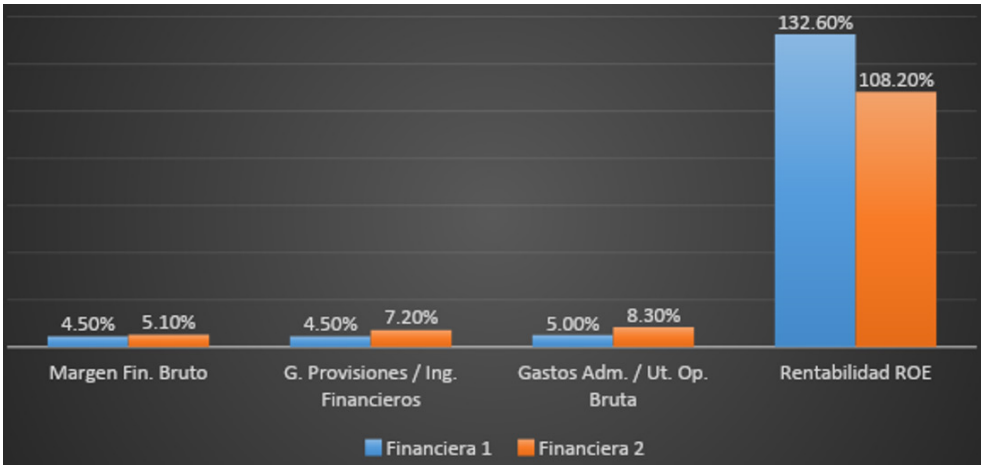
Tabla 16

Desempeño de riesgos

Ratios de administración de riesgos	Financiera 1	Financiera 2
Cartera atrasada	4.5 %	5.1 %
Cartera deteriorada	4.5 %	7.2 %
Cartera crítica	5.0 %	8.3 %
Prov. / C. deteriorada	132.6 %	108.2 %

Figura 18

Ratio de desempeño de riesgos



Según la Tabla 16 y la Figura 18, se observó diferencias entre ambas entidades microfinancieras en cada desempeño de riesgo. En cuanto a cartera atrasada, Financiera 1 obtuvo 4.50 % y Financiera 2, 5.10 %. En cuanto a cartera deteriorada, Financiera 1 obtuvo 4.50 % y Financiera 2, 7.20 %. En cuanto a cartera crítica, Financiera 1 obtuvo 5.00 % y Financiera 2, 8.30 %. En cuanto a provisional cartera deteriorada, Financiera 1 obtuvo 132.60 % y Financiera 2, 108.50 %.

Según la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) y las entidades clasificadoras de riesgos, Financiera Edyficar tuvo mejor presentación en sus carteras de créditos. Así, se rescató la mayor cartera crítica de Financiera 2 (8.3 %), lo que indicó mayor vulnerabilidad financiera.

4.2.3. Propuesta de lineamientos de gestión para la optimización de su desempeño

4.2.3.1. Procedimiento 1. Gestión estratégica clara y coherente

La visión debe ser coherente. La relación entre esta visión y las normas aceptadas de buenas prácticas determinaron la calidad de la ejecución y los resultados a alcanzar.

Para el crecimiento

- Política con relación al ámbito de atención. Planear sí:
  - Se optará por la concentración
  - Se optará por la expansión
- Composición de la cartera en cuanto a:
  - Rubro
  - Metodología de crédito
  - Clientes por metodología de crédito
- Políticas y acciones de marketing que la Agencia desarrollará para penetrar el mercado del ámbito de la Agencia.
- Abrirán oficinas especiales en lugares estratégicos.

- Se aplicará porcentaje de tasa de interés promedio y las políticas diferenciadas que se aplicarán para los clientes.

- Implementarán el producto de préstamo a Asociaciones de Microempresas destinado a compra de inmuebles para uso comercial. Estos créditos serán desembolsados grupalmente, pero la evaluación será con la aplicación de la metodología individual de crédito y con las características del Crédito MES).

4.2.3.2. Procedimiento 2. Para mejorar la calidad de cartera

- Principales orientaciones que se aplicarán a raíz de las lecciones aprendidas del análisis de la mora y la estratificación de cartera

    - No se darán préstamos mayores a S/. 5000. A las actividades de contrabando por sus reducidas proyecciones como negocio en el ámbito de la Agencia.

    - Tipos de préstamos que requerirán de mayores requisitos adicionales por ser de alto riesgo.

    - Se restringirán los préstamos a analistas que tengan más de 2 % de mora.

4.2.3.3. Procedimiento 3. Mecanismo de control

- Estratificación de la cartera activa y morosa en forma mensual.

- Uso de Actas de Comités de Evaluación de Cartera mensual con indicación concreta de las principales medidas que se tomarán en el siguiente mes, en base a los resultados de la estratificación y a las recomendaciones que emanen del Comité de Riesgo o de las Visitas de Auditoría u otro funcionario que reciba la Agencia.

- Otras que considere importantes.

4.2.3.4. Procedimientos 4. Gestión e innovación

- Elaborar y difundir al interior políticas sobre microfinanzas ajustadas a las normas internacionales y a los objetivos estratégicos.

- Desarrollar una capacitación al personal para que comprenda y aplique los principios básicos de las buenas prácticas.

- Definir sólidos contactos técnicos cuya prioridad sea la difusión de buenas prácticas.

- Sistematizar la información esencial sobre el desempeño de la cartera de microfinanzas de la entidad, además de realizar exámenes periódicos de la cartera.

- Generar redes de conocimientos que permitan al personal intercambiar, difundir y mantener los conocimientos dentro de la entidad.

- Lograr que las lecciones aprendidas de proyectos realizados en el pasado se traduzcan en mejores prácticas sobre el terreno.

- Destinar fondos específicos para la creación y difusión de conocimientos que puedan ejercer un impacto importante en la eficacia integral.

- Utilizar instrumentos financieros, donaciones, préstamos, garantías de préstamos y capital y participación en semicapital para complementar y abrir los mercados de capital nacionales.

- Respetar las buenas prácticas desde el comienzo de los programas, una evaluación rigurosa y transparente de los préstamos y una estricta cobranza de los préstamos.

- Adoptar un enfoque a largo plazo con un financiamiento paciente y evitar la presión del desembolso.

4.3. Conclusiones

- El *Benchmarking* fue una herramienta de gestión que permitió comparar las mejores prácticas de las empresas líderes y sirvió para establecer indicadores de mejoramiento de desempeño de las empresas del sector de competencia.

- Los factores más relevantes e importantes de prácticas de gestión en el sector de microfinanzas fueron las relaciones con el cliente, los procesos e innovación, el conocimiento y aprendizaje, la atención al cliente y la información y comunicación. Estos requieren ser monitoreados porque generaron competitividad en el sector microfinanzas.

- En términos generales, se presentaron brechas poco significativas de comparación en las prácticas de gestión de Financiera Edyficar y de CMAC Arequipa en la atención al cliente, las relaciones con el cliente, los procesos e innovación, el conocimiento y aprendizaje y el desempeño organizacional. Estas prácticas fueron el soporte de la competitividad.

- El desempeño financiero y de riesgos fue óptimo en Financiera Edyficar, esto a partir de que la se constituyó subsidiaria del Banco Crédito del Perú (BCP), tras la suscripción de un contrato de compra-venta de acciones con Care Perú /Exsocio mayoritario durante el 2009.

4.4. Recomendaciones

- Las entidades del sector microfinanzas deben dimensionar sus modelos de gestión a las mejores prácticas de excelencia y calidad como exigencias de competitividad. Para ello, el *Benchmarking* permite comparar sus prácticas de gestión con empresas del mercado financiero global.

- Desarrollar la integración de plataformas para la atención al cliente con la finalidad de que sus protocolos de servicio se fortalezcan con tecno-

logías de Administración de relaciones con el cliente. Ello les permitirá una mayor creación de valor de fidelización y lealtad a la empresa.

- La integración de la gestión del talento humano y la generación de conocimiento deben ser administradas eficazmente para que las innovaciones de mejores prácticas de gestión transfieran y retroalimenten a los procesos de creación de valor de la empresa de Financiera Edyficar.

- Desarrollar y recomendar la ejecución de la propuesta de lineamientos del presente trabajo de investigación.

CAPÍTULO V

CONSIDERACIONES FINALES SOBRE LOS FACTORES DE BUENAS PRÁCTICAS Y SU CORRESPONDENCIA EN LA CALIDAD DE LA GESTIÓN FINANCIERA

Las instituciones del sistema microfinanciero de la economía de un país o de un pueblo pequeño tienen funciones específicas que las distinguen del gran sistema macroeconómico al cual le competen las grandes transacciones o inversiones gigantescas. Según Gutiérrez y Unceta (citados por Guevara et al., 2020), las instituciones que la componen tienen las funciones de, primero, promover proyectos productivos para generar empresas dentro del sector de bajos recursos de la población y, segundo, junto con ello garantizar un buen desempeño en cuanto a la responsabilidad social, es decir, que sus operaciones deben, o tienen, que ser transparentes para no afectar negativamente el desarrollo social.

Es así que las instituciones microfinancieras (IMF) son promotoras del desarrollo productivo de la población de bajos recursos. Es así que, si existen

empresas antes de la intervención en su economía por parte de las IMF, estas últimas contribuirán al aumento de su competitividad en el mercado, reduciendo así, los índices de pobreza en este sector de la población (Ramírez, 2020).

Pero, todos estos beneficios sociales microfinancieros se basan en programas de inclusión financiera que permiten a los individuos solicitantes adquirir un monto pertinente a su proyecto. De hecho, estas instituciones, al estar avaladas por profesionales capacitados y estudios precedentes, establecen los estándares o niveles de esta cantidad adquisitiva, esto significa que evalúan la rentabilidad del proyecto empresarial al que apoyan. Y de acuerdo a ello se opta por la acción de préstamos monetarios, más conocido como el microcrédito, una estrategia financiera promovida por estas instituciones (Ricardo et al., 2020).

Los dos tipos de créditos existentes, el de subsistencia y el de desarrollo, permiten la permanencia de las empresas o emprendimientos de bajos recursos. Y, con razón deben ser empresas y no personas naturales porque aquellas son rentables, su existencia es por ella. De este modo, el crédito de subsistencia sirve para mantener el funcionamiento de aquellas y el crédito de desarrollo sirve para potenciarlas y desarrollarlas. Aunque no es la única modalidad de servicio. También se encuentran los seguros y los sistemas de ahorro (Ramírez y Guevara, 2021).

Sin embargo, no toda relación empresa-IMF puede prosperar, y esto debido a dos razones que casi siempre se presentan a la vez. La primera tiene que ver con los inadecuados usos de los recursos financieros por parte de la IMF justamente mediante la figura del microcrédito. Lo que sucede es que esta puede destinarse a la resolución de problemas de liquidez inmediata, además del cobro de altas tasas de interés y desleales tácticas coercitivas de cobro, lo cual ha generado endeudamientos, inclusive sobreendeudamientos, a nivel social, lo cual va en contra del propósito originalmente asignado (Guevara et al., 2020).

Este problema de pérdida de objetivos sociales es conocido como la financiarización de las microfinanzas, caracterizada. o, mejor dicho, producida por una mala gestión de parte de la IMF. Y esto se agrava aún más con la expansión de entidades microfinancieras en toda una región o un país. La consecuencia es que exista una inestabilidad económica y de confianza de parte de los inversionistas, de los solicitantes y de los órganos fiscales del país. De hecho, en estos últimos años hasta la fecha, el sistema microfinanciero, la mayoría de la región latinoamericana se ha caracterizado por asumir una tendencia a ser organizaciones mercantiles, microfinanzas financiarizadas (Ramírez y Guevara, 2021).

Y la segunda razón de un negativo desarrollo de la relación empresa-IMF es que la empresa es pequeña o es una microempresa. O sea, que las condiciones en que operan estas Mypes a veces no las hacen necesariamente rentables. Y, si estas en tales condiciones se someten a préstamos cuyas tasas de interés son usureramente altas su permanencia está condenada al fracaso económico (Toledo, 2018).

Aunque en el Perú, el sistema microfinanciero que se compone principalmente de las Cajas Municipales de Ahorro y de Crédito (CMAC), las Cajas Rurales de Ahorro y de Crédito (CRAC) y las Entidades de Desarrollo de la pequeña y microempresa (EDPYME), ha sido eficaz según la Superintendencia de Banca y Seguros y Administradora de Fondos de Pensiones (SBS) hubo un crecimiento sostenido de la economía y de las IMF (Lizarzaburu et al., 2020). Y esto debido a la buena gestión financiera de sus fondos.

La gestión financiera tiene que proyectarse metas no solo a nivel puramente económico y crematístico, lo que lleva a una financiarización de la misma y, por tanto, una serie de desventajas para la sociedad. Por lo tanto, debe también establecer metas socioeconómicas las cuales, una vez cumplidas, esto es, una vez efectuado el préstamo del microcrédito, se tiene que pensar en estrategias de desarrollo empresarial en la Mype y los futuros modos de pago al deudor (Acuria et al., 2021).

La gestión financiera, como capacidad de control consciente de los recursos de la institución, debe adecuarse a las grandes tecnologías de información. Pues estas le brindan un panorama general de los montos que le competen, lo que constituye la información bancaria. La planificación involucrada en la gestión se basará en esta fuente para poder estimar su inversión, sus ganancias o pérdidas actuales, su buena o mala gestión, administración de riesgos y decisiones, etc. (Carrillo, 2021).

Tal inserción en la tecnología permite, también, a sus administrados ser atendidos con facilidad. En otras palabras, le permite garantizar un buen servicio de atención al cliente. Lo cual es positivo dado que el tiempo gastado en la espera es tiempo que puede ser aprovechado por parte de la IMF. Justamente, ese tiempo aprovechado en favor de la misma institución le permite a ella misma monitorear los patrones resultantes de la dinámica de sus ingresos y gastos. Y consecuentemente una evaluación global de la institución.

Allí es donde cobra importancia el oficio de los contadores. Las IMF necesitan tener todo parametrado pues un gasto o una irregularidad de una mala gestión puede traer problemas a la misma como a sus inversores. El contador o contadores se encargan de examinar y contabilizar minuciosamente el patrimonio de esta con dos fines inmediatos, un balance actual y real de la misma y la toma de decisiones directivas (Alonso y Chávez, 2021).

Uno de tantos criterios de medición que puede tomar es el Benchmarking administrativo, o comparación externa de administraciones. Este denota un punto de referencia para hacer una comparación. De ahí que esta herramienta de gestión permita comparar e identificar las buenas prácticas en organizaciones (Díaz et al., 2021). Sus criterios de evaluación y calidad varían dependiendo de los gestores encargados de la evaluación.

En pocas palabras, el *Benchmarking* administrativo es una herramienta de aprendizaje organizacional (Alguiar, 2021) muy útil para el sostenimiento de la IMF y, por tanto, de las Mypes favorecidas. Pero, en caso la IMF quie-

ra aumentar el rango de sus inversores y clientes, esta herramienta también le permite estimar, por no decir predecir, la demanda de préstamos de potenciales clientes. Es así que, como herramienta epistémica también es directiva pues marca un horizonte en el ámbito comercial, y si los tiempos no son de crisis, las IMF y las microfinanzas en su conjunto evitarían caer en la financiarización

En el Perú, el primer año de la pandemia ha afectado demasiado el desarrollo de las Mypes, en este segundo año de pandemia, el mismo Estado se ha encargado de incentivar el crecimiento económico a través de la implementación de políticas económicas como Reactiva Perú entre otros. Claramente, se tiene que regular la macroeconomía para poder regular la microeconomía. Es así que el énfasis se centra en el crecimiento a través de las pensiones tributarias y la eficiencia del gasto público (Ganoza y Augusto, 2021), ambos elementos que, en pequeña medida, relaciona a las IMF. La cuestión es si a la vez que las pensiones tributarias se alzan, las tasas de interés del microcrédito también. De hecho, eso generaría además de la desconfianza, una sentida y vívida crisis económica que afectaría sobre todo a los solicitantes de esta última, las personas de menos recursos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acuria, J., Barahona, K. y Granoble, E. (2021). Burocracia administrativa y microcrédito en las PYMES: Una mirada a su eficiencia. *Polo del conocimiento*, 6(4), 228-245. https://bit.ly/2VHfAqQ

Aguilar, G. (2016). Competencia entre instituciones microfinancieras en Perú, una medición con el indicador de Boone para el periodo 2003-2009. *Cuadernos de Administración*, 29(52), 169-198. https://doi.org/10.11144/javeriana.cao29-52.cimp

Alguiar, P. (2021). *Benchmarking* como metodología de cambio en las organizaciones. *Revista de Ciencias Empresariales BIS,* 2(2), 75-84. https://bit.ly/3iBe5n2

Alonso, J., Saraite L., Haro, A. y Caba-Pérez, C. (2016). Sector bancario a nivel mundial y los factores que influyen en su información sobre responsabilidad social corporativa. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 68, 213-233. https://bit.ly/3lRYZvy

Alonso-Aguilar, D. y Chávez-Mora, M. (2021). Gestión Financiera y Competitividad. Estudio de las MiPymes de la ciudad Machala. *Revista Científica Cumbres*, 7(1), 21-34. http://doi.org/10.48190/cumbres.v7n1a2

Amaro, J. y Rodríguez, C. (2017). Seguridad en internet. *Paakat*, 6(11), 1-9. https://bit.ly/2U8Knwi

Ayra, N. (2016). *Benchmarking y la calidad de servicio de los restaurantes en la ciudad de Huánuco-2016* [Tesis de Licenciatura, Universidad de Huánuco]. Repositorio Institucional de la Universidad de Huánuco. https://bit.ly/3xGI8ho

Barradas, M., Rodríguez, J. y Maya, I. (2021). Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición. *RECAI*, 10(28), 21-40. https://bit.ly/3xFrdMm

Bouslah, K., Kryzanowski, L. y M'Zali, B. (2018). Social Performance and Firm Risk: Impact of the Financial Crisis. *Journal of Business Ethics*, 149, 643-669. https://doi.org/10.1007/s10551-016-3017-x

Briones-Veliz, T., Carvajal-Ávila, D. y Sumba-Bustamante, R. (2021). Utilidad del *Benchmarking* como estrategia de mejora empresarial. *Polo del Conocimiento*, 6(3), 2026-2044. https://bit.ly/3jDGU1m

Brito, R. (2018). *Benchmarking y la competitividad de la sanguchería La Awela, Chiclayo, 2017* [Tesis de Licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio Institucional de la Universidad Señor de Sipán. https://bit.ly/3sg0W6g

Cabrera-Bravo, C., Fuentes-Zurita, M. y Cerezo-Segovia, G. (2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 220-231. https://bit.ly/3AsKkLb

Calvo, G., Pérez-Hoyos, O. y Romero-Amaya, M. (2020). Miradas cruzadas sobre el enfoque territorial de la responsabilidad social, la gobernanza y la sostenibilidad. *Revista Opera*, 26, 3-14. https://bit.ly/3lU6pyo

Carbó-Valverde, S., Rodríguez-Fernández, F. y Udell, G. (2016). Trade Credit, the Financial Crisis, and SME Access to Finance. *Journal of Money, Credit and Banking*, 48(1), 113-143. https://doi.org/10.1111/jmcb.12292

Carrillo, X. (2021). Gestión financiera y administración de riesgos: portafolios de inversión, financiamiento, riesgos financieros y riesgos operativos. *Estudios de la Gestión. Revista Internacional de Administración*, 9, 7-8. https://bit.ly/3iE6TGO

Cea, I. (2018). La industria bancaria española frente a los nuevos modelos de negocio «Fintech». ¿Competencia, colaboración o integración? «fintegration». *Icade*, 101, 1-13. https://doi.org/10.14422/icade.i101.y2017.001

Cerrón, C., Cervantes, V. y Chávez, X. (2019). *Estudio de la relación entre la reputación corporativa de un banco peruano, la satisfacción y la fidelización del cliente: estudio del caso BBVA Continental* [Tesis de titulación, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio PUCP. https://bit.ly/3CBxYCu

Coba, E., Díaz, J., Zurita, E. y Proaño, P. (2017). La responsabilidad social empresarial en las empresas del Ecuador. Un test de relación con la imagen corporativa y desempeño financiero. *Ingeniería Industrial*, 5(18), 23-44. https://bit.ly/37vE8pp

Condezo, J. y Esteban, O. (2018). *Factores de atención al cliente y el marketing de servicios en el Banco de Crédito del Perú, distrito de Yanacancha, Pasco, 2017* [Tesis de titulación, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión]. Repositorio UNDAC. https://bit.ly/3lUMvmI

Corichi, A., García, M. y Sánchez, G. (2016). El *Benchmarking*: un instrumento de modernización en las organizaciones. En A. González y R. Estrada (Coords.), *Estrategias innovadoras: afrontando los retos de la economía global* (pp. 28-47). Universidad Autónoma de Tlaxcala. https://bit.ly/2VM9NQY

Correa, D., Quintero, J., Gómez, S. y Castro, C. (2020). El gobierno corporativo, un pilar indispensable para el desempeño financiero. *Revista Universidad y Empresa*, 22(38), 40-64. https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6975

Cruz, F. y Bejarano, D. (2018). Estrategias de mercadeo implementadas para la competitividad empresarial de unidades productivas agropecuarias del SENA Soacha. *Revista Siembra Centro de Biotecnología Agropecuaria*, 1, 49-57. https://bit.ly/3jOSqHx

Cruz-García, P., Fernández, J. y Maudos, J. (2018). Concentración y competencia bancarias en España: el impacto de la crisis y la reestructuración. *Revista de Estabilidad Financiera*, 34, 59-80. https://bit.ly/3lQTvBl

Daza, J. (2016). Crecimiento y rentabilidad empresarial en el sector industrial brasileño. *Contaduría y Administración*, 61(2), 266-282. http://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2015.12.001

Delers, A. (2017). *El Benchmarking. La importancia de analizar el mercado.* Titivillus. https://bit.ly/3iyHZbE

Díaz, C. y Del Valle, Y. (2017). Riesgo financiero en los créditos al consumo del sistema bancario venezolano 2008-2015. *Orbis*, 13(37), 20-40. https://bit.ly/2VNgBh

Díaz, J., García, A. y Villalbí, J. (2021). Avanzando en la sistematización del *Benchmarking* en servicios de salud pública. *Gaceta Sanitaria*, 30(20), 1-5. https://bit.ly/3lTw4az

Díaz, R. (2015). Análisis de los elementos de seguridad utilizados por una institución bancaria para prevenir fraudes electrónicos en transacciones de igual naturaleza, en relación con la auditoría forense. *Revista de Investigación Aplicada en Ciencias Empresariales*, 4(1), 7-37. https://doi.org/10.22370/riace.2015.4.1.1868

Espinoza, M. y Gallegos, D. (2019). *Benchmarking*, ¿cómo y de dónde?: una revisión sistemática de la literatura. *Revista Espacios*, 40(37), 16-24. https://bit.ly/3CAXtnr

Fatemi, A., Fooladi, I. y Tehranian, H. (2015). Valuation effects of corporate social responsibility. *Journal of Banking y Finance*, 59, 182-192. https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2015.04.028

Fernández, S. y Urbiola, P. (2018). Transformación digital y competencia en el sector financiero. *Revista de Economía ICE*, 905, 73-82. https://doi.org/10.32796/ice.2018.905.6727

Figueroa-Suárez, J., Rodríguez-Andrade, R., Bone-Obando, C. y Saltos-Gómez, J. (2017). La seguridad informática y la seguridad de la información. *Polo del Conocimiento*, 2(12), 145-155. http://dx.doi.org/10.23857/pc.v2i12.420

Ganoza, C. y Augusto, M. (2021). *Gobernabilidad democrática y desarrollo en el Perú pospandemia*. Perú Debate. https://bit.ly/3fTJAH7

García, E., García, I., Martínez, J. y Cuadrado, B. (2017). El consejo de administración y la responsabilidad social corporativa en los bancos: un estudio internacional. *Revista de Contabilidad y Tributación*, 407, 227-252. https://bit.ly/3lYefaq

Gil, J., Cruz, J. y Lemus, A. (2018). Desempeño financiero empresarial del sector agropecuario: un análisis comparativo entre Colombia y Brasil -2011-2015-. *Revista EAN*, 84, 109-131. https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1920

González, A. (2020). Metodología para la evaluación del riesgo de liquidez en el Banco de Crédito y Comercio. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 9(1), 137-159. https://bit.ly/3fVRbFg

Guerola-Navarro, V., Oltra-Badenes, R. y Gil-Gómez, H. (2020). Análisis de la relación entre el grado de introducción de CRM y los beneficios de la empresa a través del Desempeño Organizacional y la Innovación Empresarial. *3C Empresa*, 9(1), 67-87. http://doi.org/10.17993/3cemp.2020.090141.67-87

Guevara, D., Ramírez, N., Rodríguez, A., Salamanca, S. y González, M. (2020). Evolución de las microfinanzas desde la perspectiva de la financiarización. *Panorama Económico*, 28(3), 159-181. https://doi.org/10.32997/pe-2020-2699

Iniesta-Alemán, I. y Segura-Anaya, A. (2019). Benchmarking mediante herramientas TIC aplicado a las agencias de publicidad locales. *Comuincation y Methods*, 1(2), 160-180. https://doi.org/10.35951/v1i2.37

Jaramillo, M. y Rodríguez, C. (2020). *Análisis del clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en Banco Pichincha de la ciudad de Guayaquil* [Tesis de titulación, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. Repositorio UCSG. https://bit.ly/3jOJIZI

Leetaru, K. (2016, 30 de abril). *What The Bangladesh SWIFT Hack Teaches About The Future Of Cybersecurity And Cyberwar*. Forbes. https://bit.ly/3xE100D

Lizarzaburu, E. y Del Brio, J. (2016). Responsabilidad Social Corporativa y Reputación Corporativa en el sector financiero de países en desarrollo. *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 10(1), 42-65. https://bit.ly/37xO95l

Lizarzaburu, E., Gómez, G., Poma, H. y Mejía, P. (2020). Factores determinantes de la rentabilidad de las instituciones microfinancieras del Perú. *Revista Espacios*, 41(25), 348-361. https://bit.ly/37O8a8d

López, C., Ríos, M. y Cárdenas, L. (2018). Competencia, inclusión y desarrollo del sistema financiero en México. *Investigación administrativa*, 47(121), 1-22. https://bit.ly/3AywCq6

López, L y Bejarano, J. (2021). ¿Es efectiva la gestión en seguridad digital de los bancos de América Latina y el Caribe? En J. Henao y L. López (Eds.), *Disrupción tecnológica, transformación digital y sociedad* (vol. 4) (pp. 434-484). Universidad Externado de Colombia. https://bit.ly/3yDYY1W

Martín, P. y Aroca, B. (2016). Corporate social responsibility in family SMEs: A comparative study. *European Journal of Family Business*, 6(1), 21-31. https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2016.05.002

Martínez, A. (Dir.) (2016a). L*a competencia y la eficiencia en la banca colombiana.* Fedesarrollo, Asobancaria. https://bit.ly/3iyxKUL

Martínez, G. (2019). Tipología del riesgo financiero y normativa bancaria panameña. *Saberes APUDEP*, 2(2), 21-28. https://bit.ly/3s53MuL

Martínez, N. (2016b). La referenciación competitiva en la evaluación de la calidad de enfermería. *Revista Cubana de Enfermería*, 32(2), 1-10. https://bit.ly/37AkVDa

Mayorca, E. y Aguilar, G. (2016). *Competition and loan portfolio quality in the Peruvian microfinance market, 2003-2015. Economí*a, 39(78), 67-93. https://doi.org/10.18800/economia.201602.003

Nino, N., Mesa, K. y Lesmes, J. (2021). *Estrategia de fidelización de clientes del banco agrario para los beneficiarios del programa jóvenes en acción* [Tesis de titulación, Universidad EAN]. Repositorio EAN. https://bit.ly/2VJas5I

Noriega, F. (2016). *Calidad de servicio al cliente Banco BBVA Continental - Sucursal Moshoqueque* [Tesis de titulación, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio USAT. https://bit.ly/3s6KYLs

Ocando, M. (2020). Factores del riesgo en la cartera de microcréditos de los bancos universales. *Ñeque*, 3(6), 96-102. https://doi.org/10.33996/revistaneque.v3i6.32

Ochoa-González, C., Sánchez-Villacres, A., Andocilla-Cabrera, J., Hidalgo-Hidalgo, H. y Medina-Hinojosa, D. (2018). El análisis financiero como herramienta clave para una gestión financiera eficiente en las medianas empresas comerciales del cantón Milagro. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. https://bit.ly/3xy0AJ3

Ore, H., Aldana, W., Salazar, C. y Pantoja-Tirado, L. (2021). *Benchmarking* como herramienta gerencial en las empresas: revisión bibliográfica. *Llamkasun Trabajemos,* 2(2), 54-65. https://doi.org/10.47797/llamkasun.v2i2.41

Peña, C. y Waked, D. (2016). *Benchmarking* para modelos de negocio en empresas agro-frutícolas exportadoras Colombia – Chile. En E. Vega, A. Cazallo, D. Estruen y J. Lechuga (Comps.), *Proceso de internacionalización de las pymes* (pp. 83-107). Universidad Simón Bolívar. https://bit.ly/3CDy1O1

Piédrola, I., Artacho, C. y Villaseca, E. (2017). Estrategias innovadoras y marketing de destino para consolidar la tendencia al alza del turismo idiomático en España. *International Journal Of Scientific Management and Tourism,* 3(3), 441-458. https://bit.ly/3xFbFrI

Pilatuña, A. y Álvarez, K. (2019). Financial Stability of the International Bank. *Journal of finance,* 1(1), 40-54. https://bit.ly/3xGlqpA

Ramírez, B. y Villarespe, V. (2020). Política fiscal y microcrédito en el alivio a los pobres. *Acta Hispánica,* 2, 347-353. https://doi.org/10.14232/actahisp.2020.0.347-353

Ramírez-Virviescas, N. y Guevara, D. (2021). Las microfinanzas rurales en Colombia y el proceso de financiarización: un estudio de caso. *Apuntes Del Cenes,* 40(71), 219-252. https://doi.org/10.19053/01203053.v40.n71.2021.11466

Ricardo, D., Arango, L. y Taboada, R. (2020). Microcrédito y pobreza: su relación con el desarrollo endógeno local. *ECONÓMICAS CUC,* 41(2), 237-252. https://doi.org/10.17981/econcuc.41.2.2020.Econ.5

Rodríguez, P. (2016). Gestión Financiera en Pymes. *Revista Publicando*, 3(8), 588-596. https://bit.ly/2VFoeWP

Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L., Delgado-Almonte, M. y Ganga-Contreras, F. (2017). La relación entre la gestión financiera y la calidad en las instituciones de educación superior. *Interciencia*, 42(2),119-126. https://bit.ly/2Uej8Ra

Rubio, G. (2016). La responsabilidad social empresarial en las instituciones financieras de Ibagué: un análisis multivariante. *Revista EIA*, 25, 119-134. https://bit.ly/37x4WWt

Saavedra-García, M., Tapia-Sánchez, B. y Aguilar-Anaya, M. (2016). La gestión financiera en las pymes del Distrito Federal, México. *Revista Perspectiva Empresarial*, 3(2), 55-69. https://doi.org/10.16967/rpe.v3n2a5

Sadeghi, H., Rasoulian, A., Mirzaei, M. y Sharifipour, A. (2017). Electronic banking; a new strategy to create customers' loyalty to investment and its impact on economic initiatives. *International journal of management, accounting y economics*, 4(4), 431-442. https://bit.ly/37zSHs6

Sánchez, K., Vilca, M. y Vilca, N. (2021). Préstamos multired y fidelización de clientes del Banco de la Nación del distrito de Casa Grande, La Libertad. *Sciéndo*, 24(2), 125-130. https://doi.org/10.17268/sciendo.2021.015

Sanchis, J. y Rodríguez, S. (2018). Responsabilidad social empresarial en banca. Su aplicación al caso de la banca cooperativa. *REVESCO*, 127, 204-227. https://doi.org/10.5209/REVE.59771

Seijas, M., Vivel, M., Lado, R. y Fernández, S. (2017). Financiación con microcréditos en micro y pequeñas empresas uruguayas. *REICE*, 5(10), 15-29. https://doi.org/10.5377/reice.v5i10.5524

Tocas, C., Uribe, E. y Espinoza, R. (2018). El marketing emocional y la fidelización del cliente. Análisis a partir de los componentes emocionales del Modelo Value Star en la banca por internet del BCP. *InnovaG*, 4, 54-66. https://bit.ly/2U7aHH6

Toledo, E. (2018). Microfinanzas en el Perú y los desafíos de la bancarización. *Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco*, 4(1), 48-62. https://bit.ly/37BwHwS

Torres, A. y Castaño, J. (2020). Concentración bancaria, competencia y estabilidad financiera en Colombia. *Revista de Economía del Rosario*, 23(1), 5-30. https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/economia/a.8632

Valencia, M. y Restrepo, J. (2016). Evaluación de la gestión financiera usando variables latentes en modelos estocásticos de fronteras eficientes. *DYNA*, 83(199), 35-40. https://doi.org/10.15446/dyna.v83n199.54612

Valmohammadi, C. (2017). Customer relationship management: Innovation and performance. *International Journal of Innovation Science*, 9(4), 374-395. https://doi.org/10.1108/IJIS-02-2017-0011



EDITORIAL
NAVEGANTE