

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**LAS MICROFINANZAS Y GOBIERNO CORPORATIVO DE CAJAS
MUNICIPALES DE AHORRO Y CRÉDITO DEL PERÚ**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAGÍSTER EN DERECHO DE LA EMPRESA**

AUTOR

Ochoa Maldonado, Julio César

ASESOR TEMÁTICO

Moreno Sánchez, María Del Rosario Soledad

LIMA – PERÚ

Octubre, 2020

A mi padre cuyo refuerzo constante a través de los años hizo que efectuara mi maestría para cerrar una etapa de mi vida, desde el cielo espero te sientas orgulloso. Este trabajo de investigación es dedicado a mi madre, esposa e hijas quienes me apoyaron decididamente para lograr el grado y estuvieron presentes en cada parte de mi estudio y trabajo, las amo con todo el corazón.

JULIO OCHOA



RESUMEN EJECUTIVO

Las Microfinanzas es una herramienta para erradicar la pobreza otorgando a los sectores olvidados por la bancarización la oportunidad de adquirir financiamiento para sus emprendimientos, para ello crea nuevos nichos de mercado y se convierte en el aliado estratégico de la Inclusión Financiera otorgando servicios de ahorro y crédito. En nuestro país el mercado de las Microfinanzas es liderado por las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito del Perú (CMACs) por lo que adquieren importancia en nuestra economía contribuyendo de manera relevante en el sistema financiero peruano. Son creadas con un fin social porque las utilidades son destinadas a obras de carácter social del accionista, conformadas en sociedades con la excepción de pluralidad de accionistas y como consecuencia de ello un accionista único: los Concejos Municipales. En consecuencia, en el presente trabajo se ha identificado que el Gobierno Corporativo de estas pueden estar sujetas a la injerencia política debido a las facultades que poseen como propietarios y nombramiento de directorio. La investigación a través de un enfoque institucionalista, legal y regulatorio analiza la existencia del impacto positivo y negativo del componente político del Gobierno Corporativo de dichas empresas, siendo el impacto negativo el más perjudicial que evita el crecimiento de la entidad y el positivo que transmite la cohesión del Buen Gobierno Corporativo, buscando factores que lo permiten a través de cuestionarios a los *stake holders* y análisis de lo revelado por las Clasificadoras de Riesgo y otros documentos, señalando las variables que se encuentran dentro de cada gobierno corporativo de las entidades microfinancieras investigadas. Por último a través del uso del método comparado pretendemos otorgar propuestas de valor para impedir o gestionar dichos impactos señalando los mejores gobiernos corporativos de instituciones similares en el resto del mundo donde se ha minimizado el componente político y su impacto.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	1
ÍNDICE	2
INTRODUCCIÓN.....	4
CAPÍTULO I: ESTADO DEL ARTE	7
1. Las Microfinanzas	8
1.1. Definición de Microfinanzas.....	8
1.2. Impacto de las Microfinanzas en el Perú	9
2. Cajas Municipales.....	11
2.1. Antecedentes	11
2.2. Antecedentes Legales y Regulatorios	13
2.3. Impacto de las Cajas Municipales en la Inclusión Financiera en el País	15
3. Gobierno Corporativo.....	23
3.1. Definición.....	23
3.2. Gobierno Corporativo de las Cajas Municipales Peruanas	24
4. Impacto del Componente Político en las CMACs.....	30
5. Metodo Comparado: Microfinanzas en América Latina y en el Mundo.	32
CAPITULO II: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	38
1. Planteamiento de Hipótesis	39
2. Problema de Investigación.....	41
3. Planteamiento de Objetivos	42
3.1. Objetivo general.....	42
3.2. Objetivo específico.....	43
4. Propuesta de enfoque metodológico.....	43

4.1.	Descripción del Objeto de Estudio.....	43
4.2.	Unidad de Análisis	44
4.3.	Diseño de la Investigación	44
4.4.	Método de Investigación.....	44
4.5.	Recolección y Análisis de Datos.....	45
CAPÍTULO III: DISCUSIÓN		47
5.	Sobre la importancia de las CMACs	47
6.	Sobre el rol de los Accionistas en el fortalecimiento patrimonial de las CMACs.	51
7.	Sobre rotación de directores antes de la Ley 30607	55
8.	Cuestionario a los <i>stake holders</i> del Gobierno Corporativo de las CMACs	56
9.	Sobre legislación y regulación.....	63
10.	Propuestas de valor en el Método Comparado	63
CAPITULO IV: CONCLUSIONES.....		67
11.	Futura Agenda de investigación:	71
REFERENCIAS		72
ANEXO A: Encuesta a representantes CMAC.....		77
ANEXO B: Respuestas de la encuesta.....		79

INTRODUCCIÓN

Las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito del Perú (CMAC) son empresas del Estado creadas con la finalidad de otorgar financiamientos a la actividad industrial de micro pequeñas y medianas empresas peruanas, en su mayoría, como alternativa de la Banca Múltiple y financieras que poseen ya un mercado cautivo sin tener en cuenta a los marginados económicos y que no han sido incluidos financieramente.

Estas empresas se dedican a la industria de las Microfinanzas tomando como base para su organización, objetivos y fines primero la decisión de su único accionista que es el Concejo Municipal y posteriormente tratando de parecerlos a las Cajas de Ahorro y Crédito alemanas o SPARKASSEN. Sin embargo, según la Ley N°26702 (1996, Disposición Décimo Cuarta) nuestras Cajas se convierten en un tipo empresarial híbrido, son sociedades anónimas con accionista único, en el que no existen comparación en otros países lo que hace que este trabajo sea más difícil encontrar soluciones a los problemas de investigación, pero que, sin embargo, trataremos de hallarle argumentos para remediar aquellos problemas, mediante un enfoque comparado y el impacto regulatorio de las actuales normas.

Las CMAC intervienen con mayor relevancia en el mercado del sistema financiero peruano debido a sus indicadores de rentabilidad financiera que obtiene, incluso en estos tiempos de emergencia nacional sanitaria (en mucho menor índice que antes), como factor esencial para la supervivencia de las empresas del sistema financiero lo que las convierte en entidades profesionales y sostenibles en nuestro sistema financiero (Bayona, 2013).

Las CMACs tiene en la actualidad de 30 mil 372 millones de activos siendo las empresas del sistema financiero no bancario más grandes del Perú y dentro del total del Sistema Financiero las segundas más grandes, luego de la Banca Múltiple (de gran accionariado y que en su mayoría cotizan en bolsa) sin contar la Banca Nacional conformada por el Banco de la Nación y el Banco Agropecuario (Superintendencia de Banca y Seguros, 2019).

No podemos dejar de mencionar que las Microfinanzas son el principal aliado de la Política de Estado denominada Estrategia Nacional de inclusión financiera pues son aquellas empresas que

penetran a los estratos sociales marginales y menos favorecidos para otorgarle servicios financieros y el uso frecuente de los mismos, por lo que nuestra investigación no sólo está dirigida a tratar de mejorar el funcionamiento de las Cajas Municipales de peruanas para su crecimiento y desarrollo sostenible, sino también tiene un sentido estratégico del cumplimiento de un fundamental objetivo social y económico del país. Tal como lo establece la Superintendencia de Banca y Seguros la Inclusión Financiera es aquel mecanismo que permite el acceso y uso de servicios financieros de calidad y a costo equivalente por parte de todos los segmentos de la población, para lo cual se contemplan tres dimensiones, según Superintendencia de Banca y Seguros (s.f.):

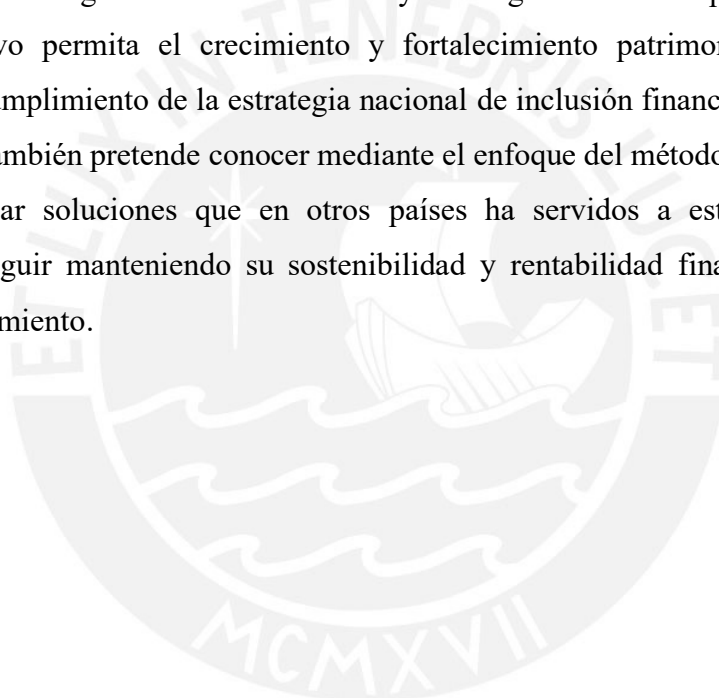
- Acceso, que se entiende como la fundamental herramienta de disponibilidad de redes de atención de servicios financieros para la población;
- Uso es la frecuencia e intensidad con la que la población aprovecha los servicios financieros; y
- Calidad, que es la característica por la que se crean servicios financieros que se ajustan a las necesidades de dicha población.

Tal como lo señala el Banco Mundial (2018): “La inclusión financiera es un factor clave para reducir la pobreza e impulsar la prosperidad”, e implica que la población pueda satisfacer sus necesidades de transacciones, pagos, ahorros, crédito y seguros mediante el acceso de dichos servicios denominados financieros prestados de manera responsable y sostenible y con ello facilitar su vida cotidiana, trazar objetivos a largo plazo y responder adecuadamente ante emergencias imprevistas de la población.

Este tema ha sido relevante luego de la crisis financiera mundial, al advertirse que los sectores financieros son importantes para el desarrollo económico y asegurar la estabilidad económica (Cámara, Peña, & Tuesta, 2013), por lo que en el 2008 se crea la Alianza para la Inclusión Financiera (AFI por sus siglas en inglés) con el propósito de apoyar a países en desarrollo y emergentes a fin de otorgar acciones medibles para favorecer a los más pobres y desfavorecidos el acceso a los servicios financieros. Actualmente está conformada por 89 países del mundo y 100 instituciones (Alliance for Financial Inclusion, 2019).

Las CMAC son aquellas empresas del sistema financiero con las que se puede consolidar (como aliados estratégicos y en un ámbito de múltiples culturas y regiones en nuestro país) la inclusión financiera.

Asimismo, en medio de la existencia de una competencia dentro del mercado financiero peruano, en la que prevalece la innovación, tecnología, modelos de negocio y patrimonio desigual de empresas del sistema financiero, nuestro problema de investigación se enfoca en determinar si dichas entidades financieras poseen adecuada gestión de riesgos para revertir o mejorar el componente político que existe en el accionariado único de su Junta General de Accionistas e injerencia en sus demás órganos de administración y si la regulación actual puede asegurar que su gobierno corporativo permita el crecimiento y fortalecimiento patrimonial para desarrollar decididamente el cumplimiento de la estrategia nacional de inclusión financiera como política de Estado. El trabajo también pretende conocer mediante el enfoque del método comparado verificar si se pueden aplicar soluciones que en otros países ha servidos a este tipo de empresas microfinancieras seguir manteniendo su sostenibilidad y rentabilidad financiera en el tiempo asegurando su crecimiento.



CAPÍTULO I: ESTADO DEL ARTE

Una de las estrategias fundamentales de nuestro país para erradicar la pobreza es la Inclusión Financiera por ello el Estado la ha declarado Estrategia Nacional, y es llevada a cabo por todas las empresas del Sistema Financiero Bancario y No bancario y de Seguros. Sin embargo, qué duda cabe que uno de los aliados iniciales de dicha estrategia fueron la Microfinanzas como herramienta de llegar al sector más pobre e informal de la nación otorgándole los servicios financieros a través de un servicio distinto a la banca múltiple y por ello menos desarrollado tecnológicamente. Nuestro trabajo aborda el crecimiento y desarrollo a los exponentes más importantes de dicho sector como son las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMACs), que iniciadas desde la década de los 80, han tenido un crecimiento dispar por ser empresas del Estado que no han podido otorgar respaldo patrimonial al no tener una cuenta con una partida para capitalización de parte de su Junta General de Accionistas (Moody's Local Perú, 2020).

Justamente por su poca preocupación en el aporte patrimonial evaluaremos el Gobierno Corporativo de las CMACs con la finalidad de conocer si existe impacto positivo o negativo en su comportamiento dentro de las empresas y si el componente político del mismo puede afectar su crecimiento y sostenibilidad y como consecuencia de ello se impida el cumplimiento de su rol dentro de la Inclusión Financiera. En el presente trabajo analizaremos su desarrollo mediante los indicios en el tiempo y su regulación y normas legales que les diferencian de las demás empresas del sistema financiero y mediante entrevistas de los *stake holders* de las CMACs más representativas del sistema de cajas buscaremos los indicios del impacto del componente político.

El componente político estudiado mediante un enfoque de riesgo político empresarial en donde la gobernanza empresarial repercute de una manera positiva o negativa en el desarrollo y sostenibilidad en el tiempo de la CMAC.

Asimismo, a través de la búsqueda de empresas similares en el mundo, el trabajo pretende encontrar una propuesta de valor para el mejoramiento del Gobierno Corporativo de las CMACs peruanas, aplicando algunas soluciones sobre la forma de gobierno corporativo que mantienen éstas y que se pueden replicar en nuestra realidad.

En tal sentido desarrollemos el trabajo en el marco teórico de lo expuesto empezando por conocer los principales conceptos, antecedentes y análisis realizados.

1. Las Microfinanzas

1.1. Definición de Microfinanzas

Las microfinanzas son uno de los fenómenos más importantes de los países emergentes, como el instrumento más idóneo para superar la pobreza (Gulli, 1999) y con ello lograr el objetivo de la inclusión financiera, prestando servicios financieros a un mercado de consumidores pobres y las micro y pequeñas empresas, quienes adquieren financiamiento para las actividades que pretende realizar para cubrir sus necesidades de consumo, de vivienda o de protección de sus propios riesgos (Alvarez-Moro, 2013).

Las microfinanzas coadyuvan al desarrollo económico y social de los países y obtienen su auge y crecimiento por sus características que lo diferencian de la banca y el sistema financiero bancarizado pues las primeras llegan a un sector empobrecido, otorgando sostenibilidad económica, desarrollando sistemas financieros alternativos, además de fortalecer los ya existentes y la disponibilidad de mejores productos financieros resultantes de la innovación y experimentación (Jordán & Román, 2004).

Los sectores de la población desfavorecida con el acceso los servicios financieros tiene entre sus habituales obstáculos (Gutiérrez, 2009): a) la barrera económica, que es expresada por la falta de apetito de las entidades financieras en ofrecer servicios financieros a personas físicas y jurídicas de menores ingresos que no aportarán alta rentabilidad inmediata; b) barreras culturales y sociales, debido a que las poblaciones desfavorecidas mantienen un sistema cultural, lingüístico y social distinto a las grandes ciudades y en consecuencia, interrelacionarse con una institución financiera formal es poco frecuente; y c) barreras geográficas, donde la población no pueda acceder a puntos de atención porque el más próximo queda a mucha distancia, ello ocurre en su mayoría en la población rural.

El desarrollo de las microfinanzas a nivel mundial tuvo relevante importancia cuando uno de los profesores de la Universidad de Bangladesh, Mohamed Yunus, en la década de 1970,

advirtió que las mujeres artesanas de la India, podrían obtener mejores ingresos y mejorar su calidad de vida, si en vez de que el mismo comprador de su producto le diera la materia prima a un precio arbitrario, ella pudiera acceder mediante un financiamiento, sin tener que acudir a prestamistas usureros, a buscar y comprar su propia materia prima y obtener por su producto terminado una mayor rentabilidad. Yunus puso sus propios fondos y comenzó a acercarse a estas artesanas y las unió en grupos solidarios y las educó financieramente para que realicen el uso de sistema financiero y robustezcan su autoestima y disciplina, al proponerle reglas sociales al interior del grupo, formando así un modelo de negocio con muy baja tasa de morosidad denominado el microcrédito, que años más tarde iban a derivar en la fundación del Grameen Bank, luego del éxito de esta y otras iniciativas relacionadas al microcrédito, fueron aumentando las instituciones interesadas en dar pequeños préstamos en ese mismo modelo. Luego las instituciones internacionales de desarrollo tales como el Banco Mundial han brindado su cooperación como una acción para mitigar la pobreza en el mundo por lo que las microfinanzas hayan acelerado su crecimiento hasta llegar a la situación actual.

1.2. Impacto de las Microfinanzas en el Perú

El índice de pobreza monetaria de nuestro país asciende al 20.2%, es decir de 31 millones de habitantes, existen más de 6 millones y medio de habitantes sumidos en la pobreza (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020). Nuestro sistema financiero está regulado por la Superintendencia de Banca y Seguros y AFP (SBS) y se compone por 53 empresas en total: 15 empresas denominadas Banca Múltiple que mantienen una participación actual del 84.5% (Superintendencia de Banca y Seguros, 2020) a diferencia del 89% de diciembre del 2018 (Superintendencia de Banca y Seguros, 2019) del total de activos de nuestro sistema financiero, lo que demuestra que la emergencia sanitaria nacional ha afectado el sistema financiero, asimismo, 12 empresas bajo la denominación de cajas municipales que mantienen un 17.4% de participación de clientes deudores, , 10 empresas financieras que poseen una participación del 25% de los clientes deudores, sin embargo, ellas no reciben dinero del público, un 5.3% a favor de las 07 cajas rurales de ahorro y crédito (incluyendo la transformación del Banco CENCOSUD en Caja Rural) en clientes y 09 entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (EDPYMEs) que poseen un 2.4%; sin embargo, la Banca Estatal a través del Banco de la Nación que ha crecido al 5.6% de clientes, haciendo un total

de S/ 579,877 millones de activos y 7'233,871 deudores. (Superintendencia de Banca y Seguros, 2020).

Dentro del sistema financiero no bancario las CMAC a junio del 2020 han otorgado aproximadamente 24 mil millones de soles en créditos directos, de los cuales 73.8% corresponde a créditos a grandes empresas, medianas, pequeñas y microempresas, 6.12% dedicados a crédito hipotecarios y 20.7% a préstamos de consumo (Superintendencia de Banca y Seguros, 2020).

Asimismo, según Superintendencia de Banca y Seguros (2017) y Asociación de Fintech (s.f.), las FINTECHs son empresas virtuales aparecidas alrededor del 2011, y que otorgan diversos servicios financieros como Asesoramiento financiero digitalizado, Visualización y planificación de la riqueza de toda la cartera virtualmente, Proveedores de préstamos, Transacciones financieras nacionales en el mismo día, Pagos digitales, Préstamos entre pares, Micro ahorros, Cambio de divisa por medio digital, que actualmente poseen una incipiente regulación (creemos que porque aún no reciben ahorros del público, lo que si las convertiría en interés público). A fines de julio del 2018, las FINTECHs suman alrededor de 130.

Para verificar al detalle cuáles son las empresas que lideran el sistema microfinanciero peruano debemos acudir a los indicadores de gestión del sistema financiero no bancario en la que se advierte que la mayor participación de las entidades microfinancieras es poseída por las Cajas Municipales, siendo su participación en los créditos directos de 23,524'625 millones de soles y las demás entidades financieras S/ 188,616 millones, es decir, más del 90% de créditos directos otorgados por microfinancieras pertenecen al sistema de Cajas Municipales. En depósitos la participación de las Cajas Municipales es mayor, correspondiéndoles S/ 24,132,662 con lo que queda demostrado que dichas entidades microfinancieras son las más eficientes en el mercado de las microfinanzas y, por ende, son las aliadas estratégicas de la inclusión financiera en nuestro país (Superintendencia de Banca y Seguros, 2020).

Adicional al crecimiento económico y desarrollo en canales de atención y profundización en las microfinanzas de las Cajas Municipales, no existe mayor desarrollo de la inclusión financiera que la que están realizando éstas, pues estas entidades ofrecen la totalidad de servicios financieros que comprende la estrategia nacional de Inclusión financiera: realizan la

intermediación financiera que comprende la captación de ahorros y la colocación de dichos excedentes, además sirven de plataforma de pago de servicios y transacciones entre sus clientes y no clientes, además que la mayoría de ella otorga a sus clientes la venta de seguros o microseguros para gestionar sus riesgos. El costo de dichos servicios es equivalente a los gastos que incluye la profundización geográfica, la búsqueda de zonas de pobladores que incluir, las estrategias y conocimiento para formalizar población vulnerable y de bajos recursos, y la oferta de servicios en tales circunstancias, así como, forman parte de la transformación digital que promueve el ente regulador.

2. Cajas Municipales

2.1. Antecedentes

Para conocer las Cajas Municipales, debemos tener en cuenta que se crearon por Decreto Ley N° 23039, promulgado el 14 de mayo de 1980, permitiendo a las Municipalidades Provinciales del país, sin incluir el área de Lima Metropolitana y el Callao, constituir empresas del sistema financiero con el objetivo de promover la desconcentración y brindar servicios financieros a los sectores abandonados por la banca tradicional.

De acuerdo con la norma de su creación las Cajas Municipales estaban bajo la dirección exclusiva del Concejo Municipal, quien no solo eran parte de la Junta General de Accionistas y elegía a todo el Directorio y estos a su vez a la gerencia.

Posteriormente, dentro del Convenio GTZ-SBS, se promulgó el Decreto Supremo 191-86-EF, mediante el cual dio origen a la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FEPCMAC), con la finalidad de seguir el modelo de las *SPARKASSEN* (Cajas municipales alemanas) y con ello se modificó el modelo de elección del Directorio, a fin de no depender exclusivamente del Concejo Municipal y escapar del componente político que afectaba su crecimiento. Mediante este modelo se accedió que el directorio estuviera conformado en parte por la sociedad civil, representada por instituciones como el clero, la cámara de comercio provincial, los gremios de empresarios más representativos y organismos técnicos gubernamentales financieros como COFIDE, el Banco de la Nación o el Banco Central, antes de ello el Directorio era compuesto por los regidores de la comuna.

Dicha norma fue derogada por el Decreto Supremo 157-90-EF, en el que se regulaba el Funcionamiento de las Cajas Municipales, manteniéndose la filosofía alemana de ser un ente con finalidad social, dependiendo del Control de la Superintendencia de Banca y Seguros y en forma más específica del FEPCMAC, así como la creación del FOCMAC, como un fondo de segundo plano para facilitar la canalización de recursos financieros a favor de tales entidades. Además, se introduce la gerencia mancomunada, conformada por dos o más gerentes centrales con plenas facultades de administración y ejecución.

Las Cajas Municipales se rigen también por lo establecido en la Ley N° 26702, norma que en el año 1996 derogó el Decreto Legislativo 770 y que en su Décimo Cuarta Disposición Transitoria ordena la adecuación de las Cajas a sociedades anónimas sin la aplicación del requisito de pluralidad de accionistas, sin embargo, en el párrafo siguiente de la misma disposición se permite el ingreso de personas jurídicas o naturales al accionariado previa opinión de la FEPCMAC, situación que, después de casi dos décadas aún no se ha realizado, porque recientemente se ha reglamentado e incluso se puede indicar con algunas deficiencias.

Las Cajas Municipales son empresas del sistema financiero clasificadas en el sector de las instituciones financieras no bancarias. Para conocer el nivel de participación en la totalidad de activos del sistema financiero debemos referirnos a lo informado por la Superintendencia de Banca y Seguros: las empresas bancarias poseen el 84.75% del total de activos del sistema (S/ 543,068 millones), correspondiéndole el 5.1% (23,524 millones) a las CMACs (Superintendencia de Banca y Seguros, 2020). Dentro del segmento de entidades microfinancieras, las CMACs poseen un 85.83% de participación en el total de activos de dicho sector lo que las hace las más fortalecidas dentro del sistema microfinanciero y, por ello, los mejores exponentes de la inclusión financiera y descentralización de productos financieros en nuestro país (Superintendencia de Banca y Seguros, 2020).

Sin embargo, el crecimiento de esta industria mercado ya ha sido advertida por los Bancos que poseen un mayor patrimonio, tal es así, que MIBANCO, Banco de la Microempresa S.A., comprada en el 2014 por EDYFICAR del Grupo CREDICORP posee una participación del 30% del total del mercado de microfinanzas, el BBVA también está apostando al crecimiento de su participación en el mercado de microfinanzas a través de su Financiera Confianza y las

FINTECHs (desarrollo tecnológico de las microfinanzas) hace su ingreso con modelos innovativos que podrían afectar el crecimiento de las CMACs, incluso hasta hacerlas salir del mercado pues no poseen el mismo control y regulación que afecta a estas entidades microfinancieras, es decir, mientras que las CMACs están regulados por SBS, por la CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA, su Auditoría Interna y la contratación de una Auditoría Externa por lo que deben efectuar un plan, normas y documentos necesarios para ingresar a un determinado mercado o producto financiero, actos que demandan tiempo y costo adicional, la Banca Múltiple sólo se regula por la SBS y Auditoría y las empresas virtuales, ofrecen sus servicios sin que exista un requisito previo para ellos más que la confianza y la vigilancia de sus operaciones. Ello afecta también la competencia, pues para actores de un mismo mercado existe marcos regulatorios para algunos y para otros un escaso control y regulación.

En este escenario netamente competitivo, las Cajas Municipales deben fortalecerse patrimonialmente a fin de mejorar su solvencia económica y en el manejo técnico de su gestión, robusteciendo el gobierno corporativo de la empresa en los que están incluidos los accionistas, el directorio y la gerencia y teniendo en vista que sería difícil diferenciar normas para un tipo de empresa de un mismo mercado, lo que se necesita es cambiar sustancialmente aquellos componentes que los hacen menos eficientes o que otorgan mayor riesgo, tales como su componente político en el accionariado y en el directorio.

2.2. Antecedentes Legales y Regulatorios

Tal como se indicó, las Cajas Municipales se encuentran reguladas dentro de los alcances de la Ley N° 26702 (Ley General) y por las de su creación y como tal están supervisadas por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS). Adicionalmente, a través de las Resoluciones N° 5788-2015 y 1324-2018 el ente regulador se ha asegurado que para la elección del directorio como parte del gobierno corporativo de las Cajas Municipales sea más técnico al exigir que la designación y elección de directores se tomen en cuenta sus calidades morales, solvencia económica y su experiencia en el manejo de empresas. Anterior a estas normas, los únicos requisitos eran la solvencia moral y económica y poca o escasa experiencia directiva de empresas del sistema financiero.

Mediante dichas normas se decide la conformación del Directorio en 07 personas cuando el accionista sea el Concejo Municipal y un máximo de 09 si se permite el ingreso de terceros accionistas. Además, exige que el directorio tenga un colegiado con capacidad técnica en el manejo a nivel gerencial o directivo de empresas cuyas ventas sean superiores a 850 Unidades Impositivas Tributarias por un mínimo de 03 años de gestión dentro de los 08 años anteriores a su designación, en tal sentido, el Regulador se asegura que el Directorio de una Caja Municipal tenga personas capaces de manejar una empresa financiera sea de donde provenga su designación.

Luego la SBS expidió la Resolución SBS N° 272-2017, Reglamento de Gobierno Corporativo y de la Gestión Integral de Riesgos, en conjunción a la promoción de reformas que propenden el Buen Gobierno Corporativo, donde el Directorio está obligado y es responsable de definir los principios éticos y valores con los que se debe desarrollar la empresa y lo obliga a implementar políticas y estructuras para establecer los objetivos de la empresa y los medios para alcanzar dichos objetivos, determinar el apetito del riesgo que se quiere asumir y definir los principales riesgos como son el de crédito, operacional, mercado, entre otros, con un adecuado monitoreo y control interno. Asimismo, crea la figura del director independiente y dispone que aquellas empresas que posean más de 06 directores deben tener por lo menos dos directores independientes. Obliga a crear el Comité de Remuneraciones para ver la gestión integral remunerativa de la empresa, además de los Comités de Auditoría, Riesgos y Gobierno Corporativo.

Sin embargo, a pesar de que se enfoca en el Gobierno Corporativo como el “*conjunto de procesos, políticas, normas y prácticas que determinan cómo una empresa o un grupo es dirigido, gestionado y controlado*” (Núñez, 2017), no hace mención de las reglas de manejo de la Junta General de Accionistas a pesar de estar documentadamente en su poder las circunstancias y problemática que conlleva el manejo de cada Gobierno Municipal, con lo que podría evitar que el componente político sea un obstáculo para el crecimiento de las cajas municipales, lo que considero que es una falencia que sigue permitiendo brechas entre las entidades privadas bancarias.

Lo expresado se puede observar en los procesos de transición de los gobiernos municipales, pues a pesar de que la norma de elección de directores señala que éstos tendrán un período de 03 años, al ingresar un nuevo gobierno municipal no importa cuánto le falte al período de designación este nuevo gobierno generalmente nombra a sus nuevos representantes, esto se puede dar cuenta en la composición de cada directorio de las Cajas Municipales. Ello afecta la continuidad en las políticas y planes estratégicos que se hayan propuesto.

Posteriormente, la Ley N° 30607 el Estado ha establecido un régimen normativo para asegurarse el cumplimiento de las funciones del único accionista con respecto a sus aprobaciones de balance y elección de directorio; y adicionalmente, promueve el ingreso de terceros en calidad de accionistas reglamentando la composición del directorio en caso de ingreso, con la finalidad de otorgarle derechos de gestión y la distribución de utilidades en esos casos.

Una vez más, quedan las normas señaladas en cumplimiento defectuoso o nulo porque no existe una forma de evitar que el accionariado eche por tierra los esfuerzos del Directorio y de la Gerencia para el crecimiento y desarrollo de la empresa con un mejor fortalecimiento patrimonial.

La SBS ha señalado como desafíos para la regulación el establecimiento de normas que busquen un equilibrio en el logro de varios objetivos, dentro de un entorno de innovación. Los posibles enfoques que ha determinado para la regulación son: a) la inmediata regulación, que es la intervención temprana antes que surjan riesgos mayores; b) promotora, suprimir requerimientos o regulación proporcional al riesgo; c) Seguimiento y aprendizaje, para entender mejor que los riesgos y las acciones requeridas; d) Restrictiva, impedir o limitar las actividades de ciertos participantes; y, Sin acciones: por no entrar dentro del perímetro de regulación, con la finalidad de cumplir con los objetivos mandatorios de estabilidad financiera a través de calidad de conducta de mercado y de integridad financiera (Auqui, 2019).

2.3. Impacto de las Cajas Municipales en la Inclusión Financiera en el País

A través del Intendente General de Microfinanzas, la SBS, en noviembre del 2019, informó las últimas iniciativas para favorecer la inclusión financiera y el desarrollo y digitalización de

los servicios financieros en el año 2018 fueron la Aprobación del Reglamento de Cuentas básicas y modificaciones al Reglamento de Dinero Electrónico y Reglamento de Canales complementarios de atención al público (Res. 2891-2018), actividades pro-inclusión financiera (Res. 885-2018) y el proyecto de Modificación del Reglamento de Conducta de Mercado y del Reglamento de Tarjetas de Crédito y débito.

Lo expuesto por la SBS va en concordancia con la corriente mundial que ha comenzado a desarrollar leyes y reglamentos específicos para el mercado microfinanciero, diferenciando las entidades microfinancieras de las entidades financieras múltiples o bancarias, debido a que el sector de microfinanzas creció convirtiéndose en un sector importante de la industria financiera con su propio conjunto de normas y reglamentos específicos.

En nuestro país los créditos y ahorros no poseen un límite de tasas de interés debido a nuestro régimen económico constitucional de economía social de mercado que promueve que los precios y tarifas se den por la propia interacción del mercado, sin embargo, en Colombia y en México, existe un límite máximo de tasas de interés activas y pasivas como parte de la función social del estado para evitar la usura.

Sin embargo, dicho mecanismo no ha funcionado adecuadamente en América Latina y nuestro país también lo ha resentido, a pesar de que es un complemento fundamental para la estabilidad financiera y, por ende, a la salud económica del Perú. A pesar de ser miembro desde el 2008 de la AFI, no es sino recién en el 2011 que el Estado peruano reconoce la enorme relevancia del tema al acceso financiero y por intermedio de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) suscribe la Declaración Maya, firmada por los países miembros de la *Alliance for financial Inclusion*, que es el primer conjunto global de responsabilidades medibles para aumentar el acceso y uso de los servicios financieros (Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera, 2015).

En tal sentido, las microfinanzas viene a ser el instrumento que más cumple con la cobertura de las necesidades que la inclusión financiera pretende, tal es así, que los sectores más desfavorecidos con este mecanismo son las mujeres, poblaciones de bajos recursos, individuos provenientes de sectores rurales, jóvenes y pequeños y medianos empresarios, tanto en el ahorro como en el crédito y medios de pago y que durante los años ochenta y

principio de los noventa fueron atendidos a través de las entidades microfinancieras que se crearon en nuestro país, tales como las Cajas municipales de ahorro y créditos y cajas rurales entre otras. En tal sentido, es evidente que existe una conexión intrínseca entre las microfinanzas y la inclusión financiera como modo de lograr la mayor cobertura de la población nacional con acceso a los servicios financieros y por ello, las empresas formales que se dedican a dicha industria financiera son los aliados estratégicos del Estado en esta política.

En nuestro país las entidades microfinancieras son reguladas por el Estado y por su Supervisor, la SBS, sin embargo en otros países la regulación es consultada con asociaciones de microfinanzas quienes desempeñan un papel importante en esta y también en la supervisión, tal es así que en Camboya el Banco Nacional de Camboya (NBC) consulta con la Asociación de Microfinanzas de Camboya (CMA), en Azerbaiyán y Kenia existe un acuerdo entre el Banco Central de cada país, la Federación de Consumidores y la Asociación de Instituciones Microfinancieras de cada país. En India el único ente regulador es el Banco de la Reserva de la India, al igual que en Ruanda. Las principales corrientes de regulación es la de Prevención de Sobreendeudamiento. Protección al Cliente, elaborando reglas de transparencia y normas de conducta, reglas y reportes de las instituciones al ente regulador (Arellano, 2020).

En nuestro país la Estructura de los sistemas que inciden directamente en el cumplimiento de la estrategia nacional de Inclusión Financiera está monitoreada por el ente regulador, la SBS, quien nos muestra el rol importante de la fuerza económica de las Cajas Municipales en este rubro, siendo la segunda protagonista económica financiera del Perú. Debe tenerse en cuenta que las entidades estatales, que aparecen en la figura siguiente, no hacen intermediación financiera y más bien funcionan como banca de segundo piso.

Al 31 de Diciembre de 2019

	N° empresas				Activos Totales S/ Millones
	Especializadas en microfinanzas ^{1/}	Especializadas en consumo ^{2/}	Resto	Total	
Sistema Financiero	27	14	17	58	499,769
Banca Múltiple	1 ^{3/}	4 ^{4/}	10	15	414,175
Empresas Financieras	5 ^{5/}	4 ^{6/}	1	10	16,161
Cajas Municipales	12			12	29,699
Cajas Rurales de Ahorro y Crédito	6	1 ^{7/}		7	2,902
Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa	3 ^{8/}	5 ^{9/}	1	9	2,912
Empresas de Arrendamiento Financiero			1	1	332
Entidades Estatales ^{10/}			2	2	33,311
Administradoras Hipotecarias			1	1	182
Factoring			1	1	96
Sistema de Seguros			20	20	53,682
Sistema de Pensiones^{11/}			4	4	3,761

Fuente: Balance General (SBS).

1/ Entidades con más del 50% de su cartera concentrada en créditos a la micro y pequeña empresa.

2/ Entidades con más del 50% de su cartera concentrada en créditos de consumo.

3/ Milbanco.

4/ Bancos Ripley, Azteca del Perú, Falabella y Comercio.

5/ Financieras Compartamos, Confianza, Qapaq, Proempresa y Credinka.

6/ Financieras Oh, Crediscotia, Efectiva y Mitsui Auto Finance.

7/ Caja CAT Perú.

8/ Edpymes Alternativa, Acceso Crediticio y Credivisión.

9/ Edpymes GMG, Inversiones La Cruz, Progreso, BBVA Consumer y Santander.

10/ Banco de la Nación y Agrobanco.

11/ Considera a las empresas del Sistema Privado de Pensiones.

Figura 1. Estructura de los Sistemas Financiero, de Seguros y de Pensiones. Adaptado de Superintendencia de Banca y Seguros (2020).

La Inclusión Financiera es vital para el desarrollo financiero y superación de la pobreza de un país y significa, para personas naturales y jurídicas, tener acceso a los productos financieros útiles y de fácil acceso que compensen sus necesidades —transacciones financieras, mercado de pagos, productos de ahorros, colocaciones y seguro— prestados de manera comprometida y razonable (Banco Mundial, 2018).

La inclusión financiera es aquel mecanismo por el cual una persona natural o jurídica en edad de trabajar, incluso aquellos que no están cubiertos por los servicios financieros formales, tienen, como mínimo, acceso efectivo a los servicios financieros de crédito, ahorro, pagos y seguros otorgado por instituciones autorizadas y reguladas en un país, en calidad de un consumidor debidamente protegido por el Estado y que permita que el mismo puede adquirir la habilidad de seleccionar los productos y los servicios más convenientes (Roa, 2013).

En tal sentido, dicho instrumento es vital para el fortalecimiento económico en el país, habida cuenta que el sistema financiero a través de la transferencia del poder adquisitivo a la

población genera el CONSUMO (que se considera uno de los cuatro ejes de la economía) y además, provee recursos a través de financiamientos para el crecimiento de empresas, y sistemas de ahorro y pago a los sectores más desfavorecidos de un país, quienes sufren de vulnerabilidad por no tener acceso al mercado financiero formal.

El desarrollo negativo de la inclusión financiera se puede explicar en la falta de la demanda por desconocimiento de su uso y funciones lo que impide que la población pueda obtener las ventajas que ofrecen (Bonfil, 2001), y también por la falta de oferta de servicios financieros porque las instituciones financieras se enfocan en aquellos segmentos de mayor poder adquisitivo y concentrados en la población urbana, desatendiendo a los sectores rurales (Raccanello & Herrera, 2014).

En el Perú, los últimos 15 años permitieron un crecimiento sostenible y sólido de la economía nacional, siendo hasta el 2014 uno de los países que lideró el crecimiento de América Latina por encima de Chile y Colombia (Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera, 2015), sin embargo, la inclusión de los servicios financieros en la población nacional no tuvo el mismo crecimiento pues según los datos de Global Findex (Demirgüç-Kunt, Klapper, Singer, Ansar, & Hess, 2017) solamente el 43% de peruanos utilizan servicios financieros, frente a lo logrado por Brasil y Chile cuya inserción financiera es del 70% y 74% respectivamente.

Asimismo, de acuerdo con el FMI, (International Financial Access Survey, 2017) aún mantenemos niveles muy bajos en créditos por población económicamente activa. El porcentaje de créditos por cada mil adultos es del 39% para Perú frente al 90.6% de Brasil y el 48.9% de Chile. Si tenemos en cuenta la tasa de inclusión en materia de depósitos, la posición de la economía peruana es menos optimista que los créditos, pues pocos peruanos ahorran en entidades financieras, tal es así que Brasil posee 70% de la población adulta, Chile 74% y Perú en 42%. (Demirgüç-Kunt, 2018)

Asimismo, nuestro país en América Latina es el segundo país que lidera las estrategias para la inclusión Financiera en tiempos de COVID (después de Colombia) y ha obtenido como puntajes en Gobierno y Apoyo de políticas 84 mientras que Colombia obtuvo 90; en estabilidad e integridad Colombia 82 y nuestro país 84; productos y puntos de venta 93

Colombia y 100 el Perú; en Protección al consumidor 93 el primer lugar y Perú 88 y en Infraestructura 78 Colombia y nuestro país 83 (Economist Intelligence Unit, 2020), lo que demuestra que nuestro país está poniendo su máximo esfuerzo para cumplir con su Estrategia Nacional.

Para solucionar tal disparidad el Estado peruano mediante la promulgación del Decreto Supremo N° 191-2015-EF ha declarado política de Estado la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera bajo tres pilares: a) acceso físico a los servicios financieros; b) uso de dichos servicios financieros, lo que implica que tales instrumentos deben corresponder a la necesidad de los usuarios; y c) calidad, brindando confianza a fin de que los usuarios se encuentren debidamente informados y protegidos.

Para cumplir dichos objetivos el Estado diseñó siete líneas de acción, desarrolladas por un grupo interdisciplinario de instituciones entre los que destaca el MEF, MIDIS, BCR, Banco de la Nación y la SBS y MINEDU (a partir de marzo del 2015) entre los que se fijó como meta: i) El acceso al Ahorro (cumpliendo con la garantía constitucional de promoción del ahorro); ii) promover el Pago (generando cultura de pago brindando alternativas y canales de pago); iii) financiamiento (promoviendo el microcrédito, créditos agrícolas, entre otros); iv) seguros (a través de micro seguros, seguros de vida, agro seguros); v) protección al consumidor (buscando el otorgamiento de servicios adecuados y oportunos y a precios equivalentes); vi) educación financiera y, vii) grupos vulnerables (desarrollando políticas públicas para la inclusión económica y social de la población pobre).

Esta política fue modificada mediante Decreto Supremo N° 255-2019, promulgado el 05 de agosto del 2019, en el que se amplían los organismos involucrados para el seguimiento de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera incluyendo entre ellos al Ministerio de la Producción y el Ministerio de Transportes y Comunicaciones y el de la Agricultura, siguiendo los lineamientos ya comentados.

Como se puede advertir de lo descrito, los principales servicios financieros que se deben ofrecer son: ahorros, créditos, medios de pago y seguros, todo ello dentro del entorno micro, en el entendido que los demás ya se encuentran en un mercado bancarizado y formal, es allí donde cobra relevancia la existencia de empresas de la industria de microfinanzas en la que

las cajas rurales de ahorro y crédito, las cajas municipales, las cooperativas y las FINTECHs entre otras.

Adicionalmente y ante la presencia de nuevos actores en esta industria, que es la banca múltiple, quienes directamente (Mibanco, Banco Pichincha) o a través de empresas subsidiarias (Financiera Confianza), están penetrando a los nichos de mercado del microcrédito que ya han sido bancarizados o formalizados por las microfinancieras. Incluso migran a los clientes de las microfinancieras, a través de la comúnmente denominada “compra de deuda” ofreciendo tasas activas menores (pues el riesgo lo cubren con una espalda financiera mayor), lo que al final deja sin ingresos a las microfinancieras y con ello limitan su rentabilidad y posterior crecimiento.

Esta competencia se da porque la Banca Múltiple puede ingresar aprovechando justamente la dificultad política de sus principales competencias de dicho mercado, es decir, aprovechan que la Junta de Accionistas de las Cajas Municipales sea el Estado en sí, que dificulta el crecimiento de las mismas porque no pueden aportar fortalecimiento patrimonial por escasez de recursos o porque políticamente no es correcto dejar que otro lo haga.

La mayor profundización de estos servicios financieros se da por la acción de la incorporación al sistema financiero de más clientes con ingresos menguados. En este proceso han tenido un importante papel las entidades microfinancieras, las cuales presentan una mayor participación en dichos segmentos a diferencia de las entidades bancarias, tal es así que las microfinancieras poseen el 1.79% de los depósitos de los grupos más pobres y captan el 70.88% de los depósitos de grupos más prósperos, demostrando que las personas con excedentes dinerarios confían más en estas instituciones para invertir a plazo fijos y otros tipos de depósitos corrientes (Superintendencia de Banca y Seguros, 2020).

A continuación, se detalla la distribución de créditos de consumo y la MYPE en diciembre de 2019, evidenciando que las entidades microfinancieras, entre las que se ubican las CMACs, concentran la mayor penetración de micro créditos a las MYPES en los sectores más pobres de nuestro país, mientras que al sector menos pobres concentraron el 46.50% de estos créditos minoristas y en cambio las demás empresas financieras concentraron un 76.44%, demostrando con ello el rol de las CMACs en la profundización y reducción de la pobreza del país.

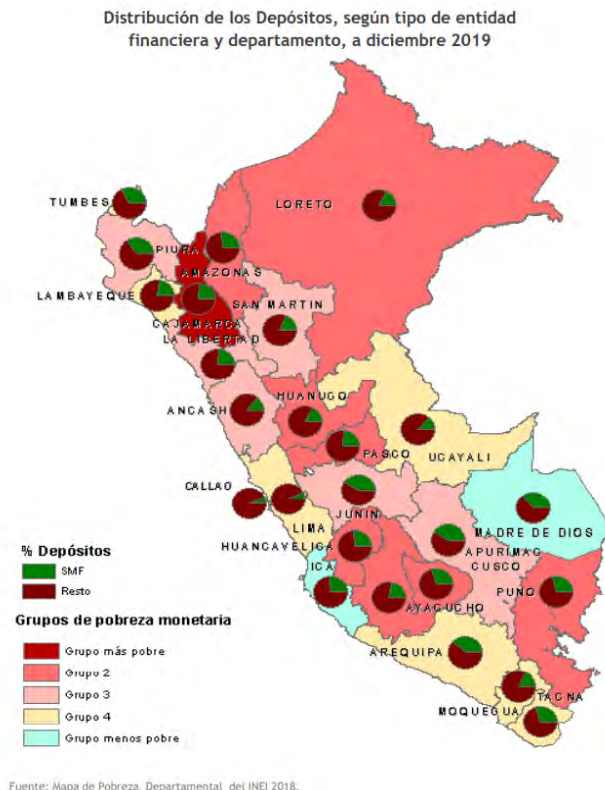
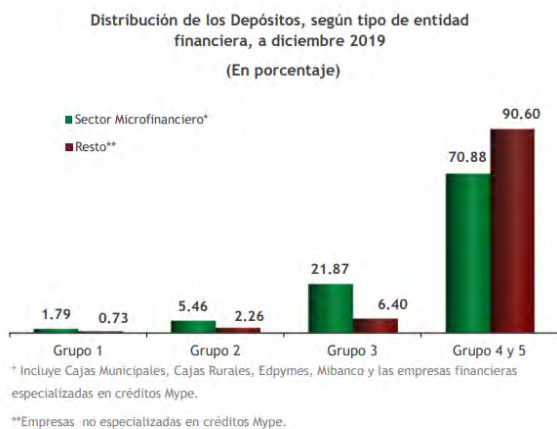


Figura 3. Distribución de Depósitos, según tipo de entidad financiera. Adaptado de Superintendencia de Banca y Seguros (2020).

Conforme se aprecia de las figuras anteriores, queda demostrado el papel preponderante de las microfinancieras peruanas, que son la segunda fuerza financiera del país transfiriendo fondos a través del crédito y captando recursos excedentes del público, así como, la participación de las CMACs dentro del sector más pobre del país, como aliado estratégico de la Inclusión Financiera para superar la pobreza dotando a dicho sector de servicios financieros que son menos atendidos por otras empresas dedicadas a las MYPE.

3. Gobierno Corporativo

3.1. Definición

El Gobierno Corporativo de una empresa es aquel poder ejercido por una o un grupo de personas denominados administradores que pueden llevar con éxito el desarrollo de la empresa o perjudicarla y como tal son de vital importancia para la constitución y manejo de la empresa.

Dicho poder empresarial ha sido conceptualizado por diversos tratadistas, según Lasswell & Kaplan (1950) define dicho poder como la participación en la toma de decisiones de una organización; Wrong, (1968) lo describe como la capacidad de controlar a otros generando influencia unos a otros, no solo entre superiores y subordinados sino también entre iguales y ejerciéndola de manera intencionada y Weber (1922) indica que el poder significa la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de la relación (como se citó en Palomeque, 2018).

En tal sentido, el Gobierno Corporativo se ha convertido en un indicador clave de la buena gestión y responsabilidad social de las empresas y el Buen Gobierno Corporativo debe estar dirigido a fortalecer los sistemas de gestión, control y administración de las empresas (Poyatos, Gámez, & Hernández, 2009).

3.2. Gobierno Corporativo de las Cajas Municipales Peruanas

En el caso peruano, las Cajas Municipales son entidades paraestatales con accionista único conformado por los miembros del gobierno municipal (regidores) que de acuerdo con nuestra legislación nacional serán cambiados cada cuatro años, en consecuencia, cada plazo de elección municipal las Cajas Municipales tienen un efecto de transición y a la vez se genera una problemática que afecta la marcha de tales empresas, es decir, la rotación del ciclo político afecta directamente a la calidad de cartera de las Cajas Municipales (Banco Central de Reserva del Perú, 2015). Esto es un hecho que el ente regulador tiene conocimiento por lo que recomienda mantener capacitación constante al accionariado.

Dichos miembros del Concejo Municipal tienen la función de aprobar el balance, nombrar tres directores de los siete que conforman el directorio y aprobar la distribución de las utilidades generadas por la Caja Municipal en cada año fiscal, y fortalecerla patrimonialmente, así como, realizar su reorganización societaria y el ingreso de terceros accionistas, éstas últimas funciones fundamentales para el fortalecimiento patrimonial, crecimiento y desarrollo de las CMACs que necesitan un estudio y capacidad técnica por parte de los regidores como integrantes del Concejo Municipal, sin embargo, tal como se aprecia de la legislación electoral y la Constitución, para llegar a ser parte del gobierno municipal no existe requisito de profesión o de conocimiento empresarial alguno y muchos de ellos sólo poseen sesgo político del movimiento o partido por el

cual postulan al momento de ser elegidos, por lo que dicho componente podría ser un riesgo político en la empresa (Ley N°30607, 2017, art. 8-B).

Dentro de los parámetros, de la presente investigación, se pretende analizar cuál es el impacto del componente político en las Cajas Municipales con respecto a su Buen Gobierno Corporativo. La concepción del riesgo difiere entre los accionistas y los directivos de la empresa. Por un lado, los accionistas discurren este aspecto de acuerdo con sus intereses individuales y particulares o partidarios que trasladan a la empresa. Por otro lado, la administración de la empresa es consciente que los beneficios que percibe; tales como su remuneración, su empleo actual y futuro, entre otros; dependen principalmente del éxito que alcance la empresa, con especial consideración cuando su capital humano está intrínsecamente relacionado a él (Mubabu Mukiur, 2010). Este conflicto se traduce en el llamado coste de agencia, mediante el cual los accionistas sólo les preocupan el resultado de su inversión y no en el control o desarrollo de la empresa, mientras que los órganos de administración (Directorio y Gerencia), tienen visión distinta dirigida al éxito del negocio, lo que puede generar discrepancias que podrían contribuir negativamente en el crecimiento de la empresa (de Miguel Hidalgo A., 2004).

A diferencia de otras empresas del sistema financiero, en la que la principal contingencia ocurre en que los accionistas tienen una visión a largo plazo de su empresa y de sus actividades mientras que su dirección proyecta su trabajo en el plazo que cree que va a mantener su puesto laboral, en cambio, en estas empresas paraestatales los accionistas plantean su manejo de la empresa por el tiempo que le durará su período gubernamental, tratando de generar obras con las utilidades que le genere la empresa y poco en pensar en un fortalecimiento patrimonial a largo plazo reinvertiendo las utilidades en su capital, lo que deja sin espaldas financieras o apalancamiento para seguir creciendo.

Las Cajas Municipales durante su desarrollo han tratado de solucionar su problema de patrimonio, tal como lo señalan las Clasificadoras de Riesgo, a través de herramientas financieras tales como bonos subordinados, underwriting y otros, que, si bien es cierto solucionan el nivel de solvencia patrimonial para buscar apalancamiento para el negocio, se obtienen a altos costos que generan poca rentabilidad y le quitan competitividad, en consecuencia, la mejor oportunidad para

fortalecer patrimonio, competitividad y rentabilidad es a través del ingreso de capital con nuevos accionistas.

Pero en concordancia con lo expresado en nuestros problemas de investigación, el acceso a una mejor estructura de capital ha sido normada a través de la Ley N° 30607 y su Reglamento, de manera tal que se podría pensar que estamos en igualdad de condiciones con las demás empresas del sistema financiero, y que no habría motivo para que las Cajas Municipales sufran desventajas con los demás agentes del mercado. No obstante, es una norma que actualmente posee muchos problemas para su aplicación, pues justamente la decisión corresponde al Concejo Municipal, que tal como lo indicamos posee poco tecnicismo en el sistema financiero.

El problema radica que la norma es deficiente porque no se pueden garantizar los derechos de los nuevos accionistas ante un eventual ingreso a las Cajas Municipales, tal como lo establece doctrinariamente Mateo Amico:

”La condición de socio implica una pluralidad de derechos de muy distinto género. La participación de un socio en la sociedad se hace con vistas a adquirir determinados derechos. Esos derechos pueden determinar un valor patrimonial en sí mismo -al participar en los beneficios de la sociedad- o tener un carácter instrumental respecto de los intereses patrimoniales del socio, como sucede con el derecho a voto” (como se cita en Perú Mayandía, 2012, p. 278)

Los terceros que pretendan ingresar en el accionariado de una Caja Municipal deberán tener la seguridad que dichos derechos otorgados por la participación sean otorgados. Al respecto, la Ley General de Sociedades en su artículo 95°, describe aquellos derechos que mínimamente deben poseer, estos han sido contemplados en la promulgación de la Ley N° 30607 con algunas particularidades respecto a dicha Ley, por el régimen especial de sociedad anónima en el que se encuentra:

- Al respecto, la ley de fortalecimiento de las Cajas Municipales señala en su artículo 4-A que no será obligatorio para ellos la capitalización del 50% o el 75% que se describe en el artículo 4° del Decreto Supremo N° 150-97-EF, es decir, su derecho a recibir su utilidad no está afectado por el fortalecimiento de reservas exigido por dicha norma.

- La norma contenida en la Ley N° 30607 prevé que en caso de existir un tercero en el accionariado éste tendrá derecho a voto en las Juntas Generales de Accionistas para cuyo caso la Municipalidad en su calidad de accionista deberá nombrar a sus representantes conforme el estatuto o la Ley General de Sociedades. En tal sentido su voto estará supeditado al porcentaje de participación que posea del capital social. Asimismo, la norma señala que en caso la participación del tercero supere el 50% de acciones con derecho a voto, la CMAC dejará de regirse por la Ley N° 30607 y se regirá por la Ley General del Sistema Financiero y por la Ley general de Sociedades.
- Las funciones de un accionista nuevo en la Junta General de Accionistas, tales como el de disponer investigaciones y auditorías especiales, está supeditado al porcentaje de decisión que posea en su participación accionarial, pues el accionista mayoritario puede dejar sin efecto un acuerdo de ese tipo.
- Adicionalmente, está garantizada la representación en la gestión mediante la posibilidad de nombrar directores, en función al porcentaje de participación que posea, tal es así, que podrá nombrar un director si adquiere por lo menos 7.5% del total de acciones suscritas a voto, podrá elegir dos si posee el 15%. Elegirá a tres si posee el 30% y cuatro si llega a tener el 40% del total de acciones suscritas con derecho a voto. Debe tenerse en cuenta que el Directorio en caso de existir terceros accionistas no podrá superar de nueve miembros y en cuyo caso irán perdiendo su derecho a elegir directores los actores de la sociedad civil tales como COFIDE y los Pequeños Comerciantes y Productores.
- El nuevo accionista podrá tener su derecho a ser preferido para la suscripción de acciones y obligaciones. Este tipo de derecho está supeditado a la capacidad del tercero accionista en realizar aportes y del accionista municipal. Este derecho es donde radica nuestro principal cuestionamiento para que la hipótesis tenga valor. Los accionistas tienen el interés de preservar los valores absolutos de la acción (valor nominal) sino también la proporción que corresponda del total de acciones suscritas con derecho a voto. En este caso, la reinversión de las utilidades exigida por Ley implica que la Municipalidad Provincial efectúe reservas legales sobre el 50% o 75% de sus utilidades, sin embargo, la propia ley comentada señala que esa obligación no es exigible al tercero accionista, en consecuencia, se pondría en dificultad para emitir nuevas acciones con el porcentaje que sí realiza el accionista fundador, diluyendo su capital cada año.

- Más aún, como se puede advertir de la mayoría de los acuerdos de adecuación de las Cajas a la Ley N° 30607, los porcentajes de participación de terceros accionistas es restringido a un límite del porcentaje del capital social con lo que no podría suscribir acciones más allá de las que la Municipalidad permita. Este caso se da en la Caja Arequipa, que solo permite hasta un máximo del 20% de las acciones suscritas con derecho a voto, y la Caja Ica, que sólo permite un máximo de 40% según el estatuto aprobado.

Otra de las deficiencias legales para el funcionamiento de las Cajas Municipales se refiere al accionista que cambia cada elección de mandato municipal y no existe norma para aquellos municipios que poseen cajas municipales un mayor perfil que el de tener mayoría de edad y domiciliar dentro de la jurisdicción territorial del Municipio (Ley 26864, 1997, art. 6), adicionalmente no haber sido condenado por delito doloso o por delitos de corrupción.

No existe exigencia de mayor formación académica o especial que produzca certeza que el Concejo Municipal estará conformada por personas capacitadas o con experiencia en el manejo de empresas y más aún de empresas del sistema financiero y en consecuencia, no hay un manejo técnico del accionista de quien depende el fortalecimiento patrimonial y decisión de incorporar terceros accionistas en las Cajas Municipales o al menos generar un plazo de adecuación para que estos miembros del accionariado realicen una idónea capacitación del manejo empresarial de las cajas.

Los directores o la gerencia mancomunada pueden generar los informes y estudios de necesidad y factibilidad para exigir el ingreso de un accionista nuevo, pero siempre se encuentra bajo la lupa de la Municipalidad Provincial que debería realizar un análisis técnico y necesario para la mejora empresarial de la Caja Municipal, empero, el pensamiento político y burocrático de las instituciones gubernamentales generalmente ocasiona una brecha que impide que exista una oferta apetecible de un tercero. Por último, dicha brecha impide que la sociedad pueda cumplir adecuadamente con los derechos del tercero accionista.

Como se expone en el presente trabajo existen aún pendientes algunas adecuaciones a las normas a fin de fortalecer el desarrollo de las Cajas Municipales y es una tarea pendiente del Estado para modificar la normativa actual a fin de ser congruentes con la política de Estado y ampliar la inclusión financiera teniendo como aliado las Cajas Municipales que son empresas del Estado.

Asimismo, tenemos la regulación sobre el Directorio, que, como ya se indicó en sus inicios el Concejo Municipal era el único que nombraba a los directores hasta que se aplicó el híbrido del modelo alemán y se permitió el nombramiento de cuatro directores de siete a través de las entidades económicas líderes del Perú y de la jurisdicción de la empresa, tal como COFIDE, Cámara de Comercio, el Clero y la Asociación de Productores de mayores miembros de la región y los otros tres son nombrados por el Concejo Municipal, dos por la mayoría de regidores del Concejo Municipal y uno por la minoría (Superintendencia de Banca y Seguros, 2015). Esta norma mejoró la anterior en cuanto estableció reglas de idoneidad técnica y moral que debía cumplir los directores, y además, cambió el plazo de duración del director de un año a tres años, pues el ciclo político de cada director afectaba la continuidad del negocio, lo que hacía que dicho cuerpo del Gobierno Corporativo se convirtiera en especializado, pero se veía usada por el componente político del Concejo Municipal cuando los revocaban sin expresión de motivos lo que desestabilizaba la labor del Directorio y no cumplía con las exigencias de un Buen Gobierno Corporativo.

Este aspecto mencionado en el párrafo anterior ha sido parcialmente solucionado al exigir mayores requisitos para determinar la calidad técnica e idoneidad moral del director y además pretende evitar que los directores sean removidos injustificadamente de sus nominaciones mientras dure su cargo a través de la dación de la Resolución SBS N° 1993-2020 del 12 de agosto del 2020.

Con respecto, a las plataformas digitales que están tomando cuerpo dentro del sector microfinanciero del sistema financiero peruano, en la que se pudiera generar una disparidad entre un mercado regulado al cual pertenecen las cajas municipales y las empresas virtuales que están innovando a través de la entrega de productos financieros que pueden aportar a la inclusión financiera, existe la preocupación de estos agentes para que los servicios digitales sean también regulados. Al respecto se debe citar lo indicado por Carlos Guerrero (Garvan, 2019):

“La regulación inteligente implica que muchos mercados se desarrollen porque cuando una tecnología está establecida, permite tener reglas claras para que los actores de ese mercado puedan desarrollar su actividad, no necesariamente prohibiendo, sino estableciendo normas de adecuación”

En reciente exposición realizada por el Superintendente Adjunto de Banca y Microfinanzas Sr. Jorge Mogrovejo en el XII Congreso Internacional de Microfinanzas realizada en la ciudad de Ica (octubre 2019) explicaba que en caso de los servicios digitales ofrecidos por empresas virtuales era mejor dejar que se desarrollen los mercados y se autorregulen, mientras que el ente regulador observa detenidamente dicho mercado para evitar abusos.

Es más, en vez de competir con las empresas microfinancieras se podrían generar alianzas que fortalezcan sus actividades y desarrollo, pues la transformación digital y la innovación financiera son el futuro de los servicios financieros, aunado al *know how* de las Cajas Municipales se forjaría una mayor inclusión financiera en la población peruana.

El campo innovativo de la digitalización de los servicios financieros está desarrollándose, aprovechando los avances tecnológicos en conexión digital que permite que cada persona que tenga un celular pueda acceder a dichos servicios y, tal es su acelerado crecimiento que, aún no es posible efectuar una regulación que no caiga en desfase, por lo que considero, en coincidencia de lo expuesto por el Superintendente, es mejor observar aún el desarrollo y luego ver si es necesario regular.

Queda demostrado que efectivamente las Cajas Municipales vienen a ser los mejores exponentes de las microfinanzas en nuestro país y las microfinanzas son la herramienta necesaria para cumplir con la Estrategia Nacional de Inclusión financiera y que supuestamente existe deficiencia en la regulación de las cajas que podría poner en desventaja a dicho sistema de cajas a favor de las entidades de banca múltiple que ingresan al mercado microfinanciero, y en consecuencia, se están formando brechas en el desarrollo de la pluralidad de accionariado en una caja municipal como parte del fortalecimiento patrimonial para su crecimiento, debido a que la Banca Múltiple posee ingentes fondos de inversión al que pueden acceder, sin embargo, ello no sucede con las cajas municipales cuyo componente político de su accionista puede ser su principal obstáculo.

4. Impacto del Componente Político en las CMACs

La rentabilidad de las Cajas Municipales es alta y sostenible año a año, incluso en la época de emergencia sanitaria del 2020, en la mayoría de ellas, generada por su propia labor de encontrar

nichos de mercado, formalizando y generando sus propios clientes, lo que podría formar la convicción de que mantiene un patrimonio solvente que permita gestionar los riesgos por sus operaciones.

Sin embargo, nuestro marco legal vigente establece el accionariado único como una especialización de dichas entidades, lo que somete a sus decisiones estratégicas y formales a un solo accionista: los Concejos Municipales, quienes aprovechando el objeto social de sus empresas, persiguen anualmente mayor reparto de utilidades para sus obras sociales, olvidando que el crecimiento de su patrimonio o capital social es necesario para el apalancamiento e incremento de sus empresas y con ello se va deteriorado, o en todo caso estancándose, permitiendo que otras empresas microfinancieras con mayor decisión técnica y mejores espaldas financieras ingresen e invadan el nicho de mercado encontrado y ya bancarizado.

Las Concejos Municipales en su calidad de únicos accionistas de las CMACs, ejercen directa influencia en el manejo de estas empresas, tanto en las decisiones que toman en el reparto de dividendos y capitalización de utilidades, así como, la presencia directa de tres directores nombrados por este (dos directores por la mayoría de los regidores y uno por la minoría), de siete en total, ejerciendo indirectamente presión política de acuerdo a los apetitos del alcalde y sus regidores a los demás miembros del Directorio (Portocarrero, 2003).

Es difícil conocer mediante literatura o informes, más allá de comentarios, el impacto del componente político dentro del Gobierno Corporativo de las CMACs, por lo que el método de esta evaluación del riesgo empresarial sólo puede inferirse a través de buscar indicios de la existencia de impacto negativos o positivos de sus propios agentes económicos, y es por ello que en el presente trabajo se efectuó un cuestionario dirigido a Gerentes, Directores y actores del propio sistema de cajas en las que se evaluó sus propias experiencias e interrelaciones entre la Junta General de Accionistas y el Directorio y su Gerencia Mancomunada de 06 Cajas Municipales (CMAC Arequipa, CMAC Huancayo, CMAC Ica, CMAC Maynas, CMAC Piura y CMAC Tacna), que nos otorgan un nivel indiciario directo y una muestra interesante para conocer tal impacto, obteniendo los resultados que paso a exponer en el Capítulo de Discusión.

Del mismo modo, las empresas clasificadoras de riesgo siempre proveen información de las fortalezas y debilidades de la empresa para otorgarles su clasificación de riesgo de cada Caja

Municipal, de las cuales hemos podido advertir algunas situaciones que efectivamente demuestran el impacto del componente político. Un ejemplo palpable es el de la Caja Municipal de Huancayo que es una de las Cajas Municipales más sólida y sobresaliente en carteras de crédito y captaciones en Perú, cuya Junta General de Accionistas desde el año 2018 ha aprobado el ingreso de un socio estratégico dentro de su Junta, al amparo de la Ley 30607 (Banco Interamericano de Desarrollo), sin embargo, dos años después, no han podido establecer esta integración por temas de carácter normativo, siendo una operación que depende directamente de la Junta General de Accionistas, postergando una posibilidad de ingreso de socio estratégico.

Tal como señala la empresa Class & Asociados S.A. Clasificadora de Riesgo (2020) la debilidad de las Cajas Municipales es:

“La dependencia en un solo accionista, sujeto a regulaciones como entidad pública y a influencias políticas, con permanente incertidumbre en cuanto a la continuidad del Directorio y a injerencia en la gestión.”

Lo expuesto, viene a ser una debilidad de las CMACs descrita recurrentemente en los informes de las demás Clasificadoras de Riesgo en sus fundamentos para los Informes sobre la Clasificación de las Cajas Municipales que poseen accionista único.

5. Metodo Comparado: Microfinanzas en América Latina y en el Mundo.

En nuestros problemas de investigación, es necesario advertir si las entidades de microfinanzas de nuestro país pueden obtener mejoras a través de la legislación comparada, por lo que hemos obtenido información de las principales entidades microfinancieras de América Latina y otras partes del mundo.

Existen investigaciones de instituciones internacionales que señalan que un país con un adecuado y fortalecido sistema de microfinanzas no suelen ser los más desarrollados, sino que incluso parecen ser los menos desarrollados (Larraín, 2009), sin embargo, dicha afirmación no parece ser cierta debido a que está demostrado que en España y Alemania el sistema de Cajas de Ahorro y Crédito demostraron ser exitosas, en el caso de España, lograron reconvertirse y ambos países están en la líneas de países desarrollados, en tal sentido, considero que más bien un adecuado sistema de microfinanzas, y tal como se ha recalado en este artículo, haría que se cumpliría con

la estrategia nacional de la inclusión financiera y, por ende, el desarrollo llegaría a los más marginados de sus respectivos países y por escalamiento, a mayor integración e inclusión, se reduce la pobreza y se mejora la calidad de vida de sus ciudadanos, y eso es uno de los objetivos de los países desarrollados.

De acuerdo a CEPAL en América Latina las microfinanzas se iniciaron a través de Organismos No Gubernamentales, que luego fueron *Up grade* a Compañías financieras reguladas sin depósitos, o con depósitos y al final a Bancos de Pleno Derecho, es así que Bolivia tenemos el ejemplo de Banco Solidario y Banco Los Andes Procredit, que a diciembre del 2007 poseía el 36% de la cartera total de microcrédito y son regulados por la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras.

En Colombia tenemos a Banco Caja Social, que entre sus particularidades que lo rigen es que destinan sus utilidades directamente a la fundación Grupo Social creada por sus propios accionistas, quienes son empresas y ONGs, y realizan obras o servicios sociales en Bogotá y el resto de la región colombiana de Cundinamarca. Está regulado por la Superintendencia Financiera de Colombia, posee un Directorio que es nombrado por sus accionistas, que como ya hemos indicado son empresas y ONGs con función social y sin fines de lucro, por lo que no existen coincidencias que puedan aplicarse a nuestro modelo de CMACs.

En El Salvador y Nigragua, la empresa microfinanciera relevante es Procredit, que es un banco multinacional que ofrece una amplia gama de productos bancarios orientados principalmente a las micro, pequeñas y medianas empresas y aportan una contribución significativa a las economías en las que operan. Al ser Bancos, poseen un Gobierno Corporativo especializado con accionariado difundido y que no mantiene parecido con nuestras CMACs.

En México las microfinancieras se encuentran reguladas por diferentes organismos que están manejados en torno a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), la regulación y supervisión de las organizaciones integrantes del Sistema Financiero Mexicano es emitida en conjunto con otras organizaciones tales como el Banco de México (BANXICO) el cual es el banco central del Estado Mexicano; la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) cuyo propósito es supervisar y regular, en el ámbito de su competencia, a las entidades financieras; la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF) encargada de la inspección y vigilancia de las

instituciones y sociedades mutualistas de seguros; la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR) con el deber de salvaguardar el interés de los trabajadores, asegurando una administración eficiente para asegurar una pensión de jubilación digna; y la Comisión Nacional para la Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF) cuyo objeto es promover, asesorar, proteger y defender los derechos e intereses de los usuarios financieros (Smith, 2018).

De acuerdo con dichos organismos, las microfinanzas son brindadas por la banca social y está integrada por entidades financieras, particularmente cajas de ahorro, que en realidad son cooperativas, Microfinancieras, que atienden a población en extrema pobreza, pero no captan ahorros; Programas de desarrollo social, implementados principalmente por Sedesol, Sagarpa, Secretaría de Economía; Organismos financieros agropecuarios; Bancos comunitarios; Organizaciones filantrópicas. Por lo tanto, la banca social se desarrolla a través de: entidades de ahorro y crédito popular, la banca de desarrollo y bancos particulares (Oliva, 2010).

En tal sentido, tampoco las entidades microfinancieras de México servirían como modelo para buscar una solución al gobierno corporativo de las CMACs.

De acuerdo a CEPAL Ecuador, Bolivia y Perú son aquellos países en donde mejor existe la profundización de las microfinanzas, el primero con un nivel de cobertura de 46.8% seguido por Bolivia con un 33.2% y Perú con un 29.7%, sin embargo, ninguno de dichos países posee un elemento de semejanza que permita realizar una solución al mejor Gobierno Corporativo de nuestras CMACS, por lo que deberemos profundizar en España y Alemania, como antecedente donde podríamos encontrar una mejoría del gobierno corporativo y retirar el componente político que retrase la toma de decisiones estratégicas para el crecimiento de nuestras CMACs.

Las cajas de ahorro y crédito españolas que poseen el mismo objeto social que la CMAC, es decir, su finalidad social de las utilidades para su propia comunidad, son aquellas cuyo gobierno corporativo es el más parecido al de nuestras cajas en el sentido abstracto que aquellas son parte del Estado conformado por la Comunidad Autónoma (comparado a un Concejo Municipal Provincial) y sus Órganos de gobiernos eran establecidos en una Asamblea General parecido a la Junta de Accionistas, restringida a un 50% de representantes de la Comunidad Autónoma de España y el resto privados desde el año 2002 con la finalidad de evitar el componente político de

los representantes de dicha comunidad, sin embargo el resto de inversores son muchos y existe asimetría de información, en consecuencia, dichos inversores son solo seguidores de ese 50% en las decisiones estratégicas, además tienen un Consejo de Administración parecido al Directorio y una Comisión de Control, ambos órganos dependientes de la Asamblea General y por último un Director General o Presidente que dependía del Consejo de Administración y quien efectuaba las acciones ejecutivas (Azofra & Santamaría, 2004).

Antes de la reestructuración de las Cajas de Ahorro españolas sucedida en el 2009 a partir de la crisis económica de ese año, se regulaba por la Ley 31/1985 llamada Ley LORCA que en su artículo 1 señalaba que la representación de los intereses colectivos en la Asamblea General (Junta General de Accionistas) se llevará a efecto mediante la participación al menos de los grupos siguientes: a) Las Corporaciones Municipales. b) Los depositantes de la Caja de Ahorros. c) Las personas o Entidades Fundadoras de las Cajas. (...) d) Los empleados de las Cajas de Ahorros (Somoza, 2015), la misma que fue modificada por las Disposiciones Transitorias Décima, Undécima y décimo segunda de la Ley 44/2002.

De lo expuesto, podemos advertir la existencia de un elemento diferencial que podría mejorar el gobierno corporativo de nuestras CMACS, el que por Ley se restringe el poder de decisión de la Junta General de Accionistas a un porcentaje menor al 50% de la Asamblea General, que bien podría aplicarse en nuestro caso, a fin de evitar la politización de decisiones estratégicas, sin embargo, deberíamos prever que el otro 50% sea compuesto por un accionariado muy poco disperso y más técnico dedicado a empresas del sistema financiero justo como lo pretende la norma de fortalecimiento de cajas municipales vigente (Ley N°30607).

Porcentajes de derechos de voto en los órganos de gobierno

	LEY 31/1985	LEY 44/2002
Corporaciones locales	40%	Menor 50%*
Impositores	44%	25-50%
Fundadores	11%	
Empleados	5%	5-15%

* Como límite conjunto para la totalidad de las administraciones públicas participantes. Fuente: Elaboración propia.

Figura 4. Composición de los accionistas con derecho a voto de las Cajas Españolas. Adaptado de Azofra & Santamaría, 2004.

Es conveniente recordar que la crisis desencadenada en las cajas españolas se debió a su decisión de dónde invertir sus activos, mejor dicho, su cartera de créditos se centró en los créditos inmobiliarios, donde los precios de los inmuebles fueron considerablemente altos, y por ello se formó una burbuja que fue expuesta con la crisis subprime de Estados Unidos de América, mientras que en nuestro país el ente regulador, la SBS, tiene bien mapeado a las CMACs regulando límites para sus carteras conforme su modelo de supervisión basado en gestión de riesgos, por lo que difícilmente podríamos tener dichos problemas.

Las cajas alemanas o Sparkassen, son entidades de crédito de derecho público y que funcionan sólo en el ámbito de su jurisdicción local. Son el modelo que se pretendió perseguir en el Perú pues no sólo son eficientes en su funcionamiento sino también apoyan al desarrollo sostenido del área geográfica en la que operan, desarrollo que no sólo es meramente económico, sino también social y medioambiental (Somoza, 2015).

El gobierno corporativo de las cajas alemanas está conformado por una Administración (quien ha sido formada previamente por la Academia de la Fundación de Cajas Alemanas o Sparkassenstiftung que son parte del Sparkassen-Finanzgruppe) que se encarga de realizar las tareas ejecutivas y un Consejo Supervisor. En dicho consejo supervisor se representa a la población local, los empleados y el municipio (Finanzgruppe Sparkassenstiftung für Internationale Kooperation, 2020). La posición de presidente corresponde al alcalde o al jefe de distrito. La

composición del órgano de administración es eminentemente profesional del sector y, sus miembros casi en su totalidad son formados por la Federación de Cajas Alemanas (Somoza, 2015).

La diferencia con el modelo peruano es que, al igual que en el antiguo modelo español de cajas, los empleados, que son gente capacitada en microfinanzas y servicios financieros y no financieros (seguros), son parte de los representantes del consejo supervisor (el mismo caso de la Asamblea General) y es eminentemente técnico cuyo personal persigue una línea de carrera sin interferencias políticas con baja rotación de personal, sin embargo, para llegar a ello debemos primero procurar una educación financiera uniforme y especializado y que la Federación de Cajas Municipales peruana (FEPCMAC) adquiera un papel más preponderante y vinculante entre las CMACs para obtener una formación de empleados especializados y con identificación propia de Cajas Municipales.



CAPITULO II: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Para lograr el objetivo del presente trabajo es necesario formular los siguientes problemas de investigación:

La competencia en el sector financiero, y más específico en el mercado micro financiero se ha vuelto desigual pues existen empresas financieras tales como Banca Múltiple, como por ejemplo Mibanco de mayor espalda financiera y mejor apalancamiento para su desarrollo y que poseen ventajas en la regulación que permite su crecimiento sin mayores límites que la Ley N° 26887 (Ley General de sociedades) y la Ley N° 26702 (Ley del Sistema Financiero y de Seguros), que permite fortalecimiento patrimonial de sus propios accionistas y un gobierno corporativo que permite el crecimiento sostenible aplicando nuevos modelos de negocios y/o copiando otros, innovando o comprando empresas microfinancieras pequeñas, no obstante, pocas entidades de las ya mencionadas se ocupan en la educación financiera e inclusión financiera, a modo de fin social adicional al del comercio, como las Cajas Municipales, por lo que, el problema de investigación del presente trabajo tiende a determinar si existen componentes o elementos políticos que impacten en su desarrollo y crecimiento o en contrario las haga desaparecer dentro de un mercado globalizado y cambiante y además, cuáles son los principales problemas que deberán resolver para desarrollarse con éxito en el Sistema Financiero nacional.

En tal sentido, nuestro principal problema de investigación radica en conocer el impacto del componente político dentro del Gobierno Corporativo de las CMACs, específicamente el impacto de dicho componente en la estructura de la Junta General de Accionistas, Directorio y Gerencia Mancomunada, y si la generación de esta percusión afecta el crecimiento, desarrollo y sostenibilidad del patrimonio necesario para apalancar su crecimiento.

Para lograr reconocer el impacto del componente político dentro del Gobierno Corporativo nuestro trabajo tiene que agenciarse modos de conocer indiciariamente cuáles son dichos impactos y que consecuencias pueden acarrear para el cumplimiento de los objetivos de las CMACs peruanas.

En el mismo tenor del tema, y considerando que nuestro Sistema Financiero está debidamente regulado por una Ley General (Ley N° 26702), leyes especiales, como es el caso de la Ley N° 30607 (Ley de fortalecimiento de las Cajas Municipales) y Resoluciones emitidas por el supervisor (SBS), es menester analizar si el marco normativo peruano del mercado financiero posee falencias o aspectos negativos, que impidan que los aliados estratégicos de la inclusión financiera, como las Cajas Municipales, puedan desarrollar adecuadamente su finalidad de coadyuvar a la realización de la inclusión financiera en el país, teniendo en cuenta que son empresas con accionista único y propio del Estado y ello probablemente es más un obstáculo que una fortaleza para su crecimiento.

Por último, verificar si existen en el mundo empresas como las CMACs y si éstas poseen un gobierno corporativo que pueda aplicarse a nuestro país con la finalidad de mejorar la problemática del componente político y del escaso conocimiento financiero de su accionista que mejore el funcionamiento de estas empresas que poseen un alto impacto social y económico en el Perú sobre todo en la Inclusión Financiera.

1. Planteamiento de Hipótesis

Las Cajas Municipales siendo líderes en el dinamismo crediticio lo que se puede demostrar por la participación de su cartera dentro del total de las instituciones microfinancieras (Aguilar, 2013), en tal sentido, lo que se pretende determinar en el presente trabajo, es si las Cajas Municipales pueden ejercer un Buen Gobierno Corporativo que permita mantener un desarrollo económico, basado en la sostenibilidad y rentabilidad financiera, o mejorarlo inclusive si la Junta General de Accionistas y el Directorio dejan de tener el componente político constituido por el Concejo Municipal como accionista o en su defecto, dicho componente político puede tender a hacer desaparecer a dichas entidades financieras no bancarias.

Debe tenerse en cuenta que las Cajas Municipales son empresas del Estado, en un afán de copiar el modelo alemán de cajas, y como tal, existen algunas normas de la Ley General de Sociedades que no se pueden aplicar, por ejemplo, están exceptuadas de la pluralidad de accionistas, pudiendo ser creadas como único accionista al gobierno municipal, están sujetas a un Directorio cuyo nombramiento depende de la sociedad civil y del propio municipio accionista, por lo que existe un componente político que puede afectar su competitividad ante las demás empresas del sistema financiero que carecen de dichas particularidades, aunado a la ausencia de aporte de capital como

parte del fortalecimiento patrimonial que puedan realizar los municipios en caso de crecimiento, por lo que se debe advertir si efectivamente el Estado debe proteger dichas empresas mediante una regulación diferenciada o por el contrario deberían ser tratadas como las demás empresas del sistema financiero en consonancia de los derechos constitucionales de libre empresa y promoción de la competencia.

En la actualidad, se exige a todas las empresas del Sistema Financiero por igual al cumplimiento de límites, operaciones y gestión de riesgos a través de su Gobierno Corporativo, pese a ello, a las Cajas Municipales se les exige el cumplimiento de normas adicionales y requerimientos de capital como cobertura a sus propios riesgos que pueden ser demasiado exigentes en detrimento de su desarrollo en similares condiciones con las otras empresas del sistema financiero, tal como lo expresó el ex presidente de la Federación Peruana de Cajas Municipal de Ahorro y Crédito (FEPCMAC) Sr. Jorge Solís. (Diario Gestión, 2018)

La hipótesis en el presente trabajo es que, en efecto, el componente político genera perturbación ya sea negativa o positiva dentro del funcionamiento y crecimiento de las CMACS porque el riesgo político del Gobierno Corporativo afecta definitivamente en su desarrollo y sostenibilidad a diferencia de las otras empresas financieras que no poseen tal peligro lo que, mediante el método de gestión de riesgos, nos permitiría conocer si dichas empresas pueden desarrollarse y obtener un crecimiento sostenible para el logro de sus fines y objeto social.

Dentro de nuestra hipótesis es menester reconocer si el Estado a través de la regulación o normatividad vigente permite que el componente político sea un obstáculo para el crecimiento de las CMACs, y si actualmente regula adecuadamente, a sus aliados estratégicos de la Inclusión Financiera, o los ponen en riesgo, por lo que debe efectuar una mejora substancial en la actual normatividad para evitar que el componente político de su accionariado y gobierno corporativo dificulte la competencia con empresas de capital transnacional y otras innovadoras, de escasa regulación, afecten su éxito y como consecuencia de ello, se pierda el desarrollo de dicho mecanismo.

Como segunda hipótesis podemos señalar que usando el método comparado podemos analizar la legislación comparada de empresas similares en América Latina y el resto del mundo para

mejorar el Gobierno Corporativo de las CMACs aplicando sus diversas soluciones para su funcionamiento.

2. Problema de Investigación

El problema de investigación es un cuestionamiento que establece una situación que requiere discusión, investigación, una decisión, o una solución (Bauce, 2007). Nos hacemos las siguientes preguntas:

1. ¿Puede que, a un accionariado único o mayoritario, compuesto por un Concejo Municipal provincial o distrital o Directorio conformado por tres representantes de siete nombrados por este accionista, no esté preparado para la toma de decisiones estratégicas de dichas empresas del Estado?
2. ¿El Gobierno Corporativo, específicamente la Junta General de Accionistas posee el conocimiento adecuado del sector microfinanciero? o ¿su componente político impide el crecimiento empresarial a través de reorganizaciones empresariales o crecimiento de capital a través de nuevos accionistas?

Asimismo, teniendo en cuenta que el mayor impacto social de la actividad económica de las CMACs es la Inclusión Financiera otra pregunta del problema de investigación es:

3. ¿El Estado (Ejecutivo y Legislativo) permite que la Estrategia Nacional la Inclusión Financiera (buscando el acceso a los servicios financieros para el segmento de la población desfavorecida, descrito líneas arriba) a través de la regulación efectiva a los líderes de las microfinanzas en el Perú, las Cajas Municipales, ¿teniendo en cuenta su particularidad accionarial?

Este hecho se ha puesto de especial relevancia en la coyuntura de la emergencia sanitaria de este 2020 en donde se demuestra que en el Perú no hay suficientes condiciones para que la población acceda a los servicios financieros debido a que el Estado no ha previsto el acceso a la innovación tecnológica y a su vez las empresas del sistema financiero, específicamente las CMACs no ha realizado el cambio tecnológico para atenciones virtuales que pueden generar mayores ingresos, o dar el salto a la disrupción innovativa debido a su poca experiencia o capacidad de su

gobierno corporativo a diferencia de la Banca Múltiple que han liderado el mercado virtual de los servicios financieros.

El presente trabajo no pretende ir en contra de los principios económicos (que puedan ocasionar fallas de mercado) al favorecer sólo a una de las partes dentro de una competencia de mercado, sino que en atención a su característica de empresas del Estado o paraestatales, se permita la igualdad de condiciones de las Cajas Municipales en cuanto a minimizar el riesgo del componente político del accionista único y se analice una forma de, incluso, liberarse de él, manteniendo la finalidad social de las CMAcs, mediante la entrega de utilidades al Municipio accionista fundador, pues debido a la poca capacidad técnica de conocer el funcionamiento de una empresa del sistema financiero por parte del accionista único constituye un obstáculo que permite que las demás empresas privadas financieras tengan ventaja a su favor, y en consecuencia, evitar que ello siga afectando el crecimiento de las Cajas Municipales para seguir cumpliendo con su labor de ser aliado estratégico del Estado en la inclusión financiera.

Por último, el siguiente problema de investigación es conocer si existen empresas similares en otras partes del mundo que se dediquen a las microfinanzas y nos permitan conocer, mediante su funcionamiento y conocimiento de su gobernanza e influencia en el mercado financiero de su país, alguna forma en la que se pueda mejorar el gobierno corporativo de nuestras CMAcs o, caso contrario, definitivamente el tipo de gobierno corporativo de empresa que tenemos en nuestro país es la idónea y única en aplicarse para su desarrollo y sostenibilidad.

3. Planteamiento de Objetivos

3.1. Objetivo general

El objetivo general del presente trabajo es investigar si en las Cajas Municipales del Perú, que son líderes en microfinanzas y que cumplen un rol muy importante en el cumplimiento de la Estrategia Nacional de Inclusión financiera, existen indicios de impactos positivos o negativos por el componente político del accionista único de este tipo de empresas, que incida en un Buen Gobierno Corporativo o no. Como lo ha advertido el Banco Central de Reserva del Perú, en cada cambio de ciclo político de sus directores desde el 2010 hasta el 2014 se

afectaba la cartera de clientes y de créditos de estas empresas con el consiguiente deterioro en el desarrollo de su objeto social.

3.2. Objetivo específico

Nuestros objetivos específicos son:

- Determinar cuál de los órganos del gobierno corporativo es el que impacta directa y políticamente, ya sea en forma positiva o negativa, en el desarrollo de las CMACs.
- Buscar indicios sobre cuáles son los impactos que afectan directamente en el desarrollo de la empresa, su estabilidad o rentabilidad, debido al componente político que posee su gobierno corporativo.
- Revisar la regulación a las que son sometidas las cajas municipales en cuanto a su gobierno corporativo.
- Verificar si la regulación para las cajas es adecuada o suficiente para evitar que el componente político del accionista único de las CMACs afecte su desarrollo y sostenibilidad.
- Conocer la probable existencia de una solución a fin de evitar impactos negativos del componente político que pueda venir desde la regulación o de la aplicación del método comparado de instituciones similares en otros países.

4. Propuesta de enfoque metodológico

En el presente apartado se busca detallar el enfoque metodológico empleado para determinar si el componente político de cada Concejo Municipal en el gobierno corporativo de las cajas municipales del Perú es relevante y afecta el desarrollo, rentabilidad y sostenibilidad de dichas empresas microfinancieras. Para alinear el apartado a los objetivos de la investigación se delimitará el diseño de la investigación, el procedimiento de recolección de datos y la metodología para el análisis de datos y la interpretación de estos.

4.1. Descripción del Objeto de Estudio

El objeto de estudio es el componente político en el Gobierno Corporativo de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito del Perú, el cual se ve afectado por el componente político de la Junta General de Accionistas buscando conocer su grado de influencia en la toma de

decisiones estratégicas para el fortalecimiento patrimonial y, por ende, crecimiento, desarrollo y sostenibilidad de dichas microfinancieras.

4.2.Unidad de Análisis

La unidad de análisis es el Gobierno Corporativo de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito del Perú a través de su Junta General de Accionistas, Directorio y Gerencia Mancomunada. En el Perú las Cajas Municipales son 11: Caja Arequipa, Caja Huancayo, Caja Cusco, Caja Sullana, Caja Piura, CMAC Ica, CMAC Paita, CMC Tacna, CMAC Maynas, Caja Trujillo, CMAC del Santa, sin contar la Caja Metropolitana de Lima.

4.3.Diseño de la Investigación

El diseño de la presente investigación tiene un enfoque cualitativo ya que se obtienen conclusiones mediante un proceso reflexivo que se va perfeccionando a lo largo de las etapas del trabajo (Maxwell, 2008). De la misma manera, el diseño de la investigación es No Experimental porque observa el fenómeno de estudio, el cual es el componente político del Gobierno Corporativo en las Cajas Municipales Peruanas, sin manipular las variables (Asencios, López, Poma, & Babilón, 2019).

4.4.Método de Investigación

Se empleará el enfoque de institucionalismo en red (*network institutionalism*) donde se encontrarán variables mediadoras críticas que afectan la distribución del poder, la construcción de intereses e identidades y la dinámica de interacción en el Gobierno Corporativo de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (Ansell, 2006), donde observaremos si la estructura de la institución legal combina reglas y acciones racionales para lograr el objetivo de la empresa.

Las guías de investigación usadas tendrán como eje central el indicio, a través de un enfoque de aproximación empírica basado en cuestionarios realizadas a los *stakeholders* más representativos de cada caja municipal (en este caso de 08 cajas municipales), pues es muy difícil obtener un histórico de la posición negativa o no del componente político en el crecimiento de las cajas municipales, más allá de un reporte del año 2015 del Banco Central de

Reserva del Perú que advierte el problema de los ciclos políticos en la afectación de carteras de créditos y morosidad.

Asimismo, se ha efectuado un enfoque de investigación histórico legal a través del cual revisamos las normas legales aplicables a las CMACs y luego de un análisis se verificará si la regulación dirigida a este grupo de empresas es adecuada o suficiente.

Por último, consideramos que realizando un enfoque a través del método comparado de instituciones similares en el resto del mundo podremos advertir si existen soluciones de existir impacto de componente político negativo en nuestras CMACs.

4.5.Recolección y Análisis de Datos

Para las fuentes primarias, en base a la unidad de análisis definida previamente se llevaron a cabo cuestionarios para recoger la data necesaria para formar los conocimientos que se vierten para insumo de la discusión y conclusiones. Se realizaron preguntas directas a aquellas personas que han pasado por varios ciclos políticos dentro del sistema de cajas municipales y nos han dado sus impresiones puntuales sobre el comportamiento de sus gobiernos corporativos. La muestra consta de 31 encuestados cuyos resultados nos otorgarán un indicio de la situación.

En el cuestionario se puede advertir que todas las personas de interés que trabajan dentro de las mismas organizaciones que investigamos tienen una opinión concluyente sobre la falta de tecnicismo del accionista sobre temas del sistema financiero y que además poseen un sesgo político que debe gestionarse como un riesgo al convertirse en una incertidumbre para el desarrollo y sostenibilidad de las CMACs.

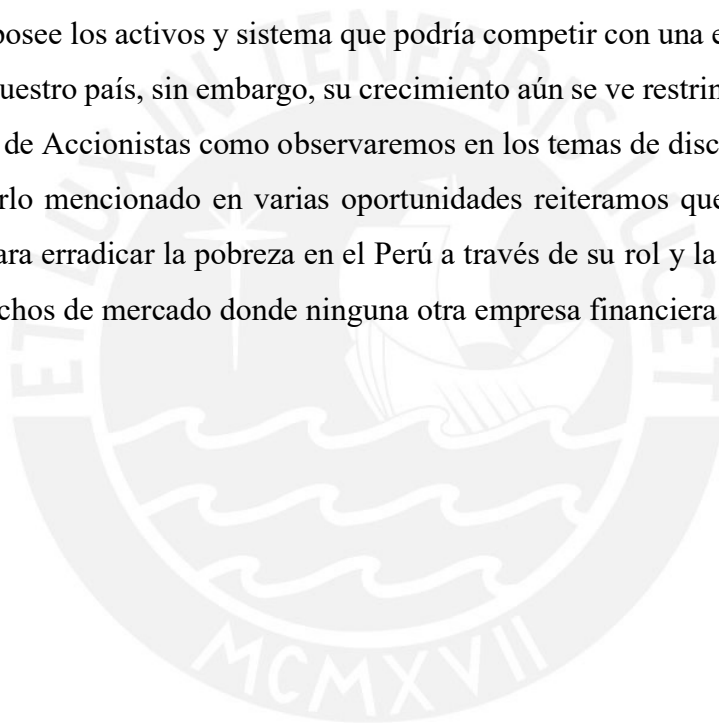
Por otro lado, la información utilizada en el presente trabajo también proviene de fuentes secundarias como libros, papers, documentos de tesis y revistas encontrados en línea, las cuales se sintetizan y ordenan en el trabajo con la finalidad de obtener con ellas una idea o certeza de la existencia del riesgo y la importancia de su gestión que pudiera poner en riesgo el crecimiento de las empresas o hasta hacerlas desaparecer. De las 08 CMACs que es nuestra unidad de análisis hemos advertido que su regulación diferenciada por ser accionista único los hace un híbrido de empresa financiera cuyo principal objeto de desarrollo es su Gobierno Corporativo y dentro de

este la Junta General de Accionistas es la que posee menos funciones para las más fundamentales para su crecimiento como es el fortalecimiento patrimonial.

Uno de las principales fuentes de investigación constituyen los informes emitidos por las empresas Clasificadoras de Riesgo (Moody's Local Pe Class Rating, Apoyo & Asociados) que ven como un potencial problema de todas las CMACs la injerencia política del accionista única que impide la participación de terceros que pueden aportar capital fresco y conocimiento financiero y tecnología que podría hacer que las CMACs sean más competitivas y sostenibles en el tiempo con un crecimiento mayor.

De las CMACs, materia de nuestra unidad de investigación, podemos decir que la Caja Arequipa es la que posee los activos y sistema que podría competir con una empresa financiera de Banca múltiple de nuestro país, sin embargo, su crecimiento aún se ve restringido por las acciones de su Junta General de Accionistas como observaremos en los temas de discusión.

A pesar de haberlo mencionado en varias oportunidades reiteramos que las CMACs son un aliado estratégico para erradicar la pobreza en el Perú a través de su rol y la inclusión financieros buscando nuevos nichos de mercado donde ninguna otra empresa financiera ha acudido.



CAPÍTULO III: DISCUSIÓN

La importancia que poseen las Cajas Municipales de nuestro país en las microfinanzas y dentro del sistema financiero peruano es medible en cuanto a su profundización de los servicios financieros que otorga y en mucho mayor importancia en la capacidad de colocar créditos y captar ahorros del público a aquel mercado constituido por las micro, pequeñas y medianas empresas que poseen poca o nula formalidad bancaria. Es por ello que creemos conveniente ilustrar al lector de sus principales indicadores para iniciar la discusión si las Cajas Municipales efectivamente son las instituciones dedicadas a las Microfinanzas de mayor importancia en nuestro país.

5. Sobre la importancia de las CMACs

Para ello empezaremos en conocer que dentro de la estructura del sistema financiero las CMACs son la segunda fuerza económica financiera del país con una participación del 5.2% del total del mercado financiero, por encima de otras empresas que se dedican a las microfinanzas, asimismo se puede advertir que la Banca Múltiple tiene la mayor participación con un 84.5% del sistema financiero lo que revela que existe un mayor fortalecimiento patrimonial en dichas instituciones:

Sistema Financiero: Estructura

Junio 2020	Número de Empresas	Activos			Créditos			Depósitos			Deudores ^{3/}	
		Monto (Millones S/)	Part. %	Var. % anual	Monto (Millones S/)	Part. %	Var. % anual	Monto (Millones S/)	Part. %	Var. % anual	Número	Part. %
Empresas de Operaciones Múltiples	53	543 068	93,7	21,0	361 802	98,3	15,0	343 573	91,6	21,2	6 966 492	94,2
Banca Múltiple	15	489 769	84,5	22,6	320 740	87,1	17,1	309 728	82,6	23,1	4 366 864	44,1
Empresas Financieras	10	17 136	3,0	8,7	13 433	3,6	-0,4	8 609	2,3	9,0	2 474 563	25,0
Cajas Municipales	12	30 372	5,2	8,1	22 870	6,2	2,9	23 532	6,3	6,4	1 724 546	17,4
Cajas Rurales de ahorro y crédito	7	2 801	0,5	-2,3	2 250	0,6	-5,2	1 704	0,5	-7,7	522 379	5,3
Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa	9	2 990	0,5	13,2	2 509	0,7	3,7	-	0,0	-	241 277	2,4
Banca Estatal	2	36 809	6,3	25,0	6 433	1,7	-6,9	31 325	8,4	31,4	575 263	5,8
Banco de la Nación ^{1/}	1	36 447	6,3	26,3	5 601	1,5	-6,8	31 325	8,4	31,4	556 655	5,6
Banco Agropecuario (Agrobanco) ^{2/}	1	362	0,1	-38,0	832	0,2	-7,5	-	0,0	-	18 704	0,2
Sistema Financiero	55	579 877	100,0	21,2	368 236	100,0	14,6	374 898	100,0	22,0	7 233 871	100,0

Fuente: Balance de Comprobación y Reporte Crediticio de Deudores

^{1/} Sólo considera los créditos de consumo e hipotecario.

^{2/} No considera los créditos a las demás empresas del Sistema Financiero.

^{3/} Consolida los deudores por tipo de empresa, es decir, considera al deudor como único si éste tiene créditos en más de una empresa.

La participación se ha calculado a partir del agregado de la información de deudores.

Figura 5. Estructura del Sistema Financiero Peruano. Adaptado de Superintendencia de Banca y Seguros (2020)

Asimismo, por el resultado de sus colocaciones durante el período de tiempo de junio 2019 y junio 2020, y a pesar de que durante el año 2020 debido a la emergencia sanitaria decretada por nuestro Gobierno por la Pandemia del COVID 19 contrajo todas las actividades económicas del país, la gestión ejecutiva de las CMACs no ha variado mucho en deterioro, sino en un crecimiento menor que en otros años, manteniendo sus nichos de mercado casi intactos:

CMAC	Microempresa		Pequeña Empresa		Consumo		Hipotecario		Total	
	Jun-19	Jun-20	Jun-19	Jun-20	Jun-19	Jun-20	Jun-19	Jun-20	Jun-19	Jun-20
Arequipa	1,071	941	2,089	2,440	1,064	1,125	249	230	4,472	4,737
Huancayo	860	808	1,578	1,875	975	990	374	388	3,787	4,061
Piura	692	605	1,577	1,680	433	454	183	206	2,885	2,945
Cusco	516	470	1,205	1,411	731	800	134	147	2,585	2,829
Sullana	341	352	1,024	1,160	344	319	228	183	1,938	2,015
Trujillo	265	230	699	760	334	324	191	182	1,489	1,496
Ica	188	172	474	504	273	290	55	55	990	1,021
Tacna	136	111	399	365	236	213	11	10	782	699
Maynas	66	66	154	155	94	90	19	18	333	328
Paita	42	36	44	45	24	24	0	0	109	105
Del Santa	21	21	42	42	19	16	0	0	82	79
Total Sistema CMAC	4,198	3,813	9,284	10,436	4,526	4,647	1,445	1,420	19,452	20,315

Figura 6. Sistema CMAC: Evolución de Créditos Minoristas (en millones de soles). Adaptado de Asesoría Técnica de la FEPCMAC (2020).

A ello le sumamos la calidad de dichas colocaciones, es decir, la capacidad de mantener un riesgo de crédito mínimo o gestionable que impide que se deteriore su cartera de créditos o que en todo caso tenga la facultad de coberturar dichas colocaciones como una gestión preventiva del riesgo de crédito, lo que es coherente con el crecimiento de cada caja municipal, pues aquellas más sólidas y desarrolladas comercialmente poseen ratios de cobertura mucho mayores que las demás, así tenemos a la Caja Arequipa, Caja Huancayo, Caja Cusco, Caja Trujillo y Caja Ica:

Entidades	Cartera atrasada		Cartera de Alto Riesgo		Mora Real		Cobertura	
	Jun-19	Jun-20	Jun-19	Jun-20	Jun-19	Jun-20	Jun-19	Jun-20
Arequipa	5.54%	5.01%	7.20%	7.37%	9.58%	9.23%	156.75%	191.41%
Cusco	4.72%	4.37%	6.03%	5.65%	7.20%	6.79%	148.24%	173.57%
Del Santa	23.33%	24.71%	27.77%	29.20%	29.38%	29.20%	96.70%	103.00%
Huancayo	3.69%	3.13%	4.68%	4.32%	5.57%	4.32%	145.78%	205.40%
Ica	5.60%	7.85%	6.69%	8.85%	8.37%	9.95%	147.17%	146.66%
Maynas	6.56%	6.50%	9.11%	9.33%	11.67%	11.73%	133.37%	150.54%
Paita	17.45%	15.48%	19.89%	19.69%	21.31%	22.07%	95.00%	119.15%
Piura	6.81%	8.26%	9.00%	10.01%	11.04%	11.19%	116.12%	125.58%
Sullana	16.65%	17.91%	22.69%	22.64%	25.32%	23.98%	101.55%	99.80%
Tacna	8.41%	12.62%	11.03%	13.57%	13.25%	15.56%	119.04%	117.58%
Trujillo	6.69%	6.08%	8.17%	8.11%	10.49%	10.37%	136.12%	164.78%
Total Sistema CMAC	6.77%	6.99%	8.81%	9.00%	10.71%	10.26%	128.49%	143.75%

Figura 7. Sistema CMC: Evolución de los ratios de activos. Adaptado de Asesoría Técnica de la FEPCMAC (2020).

De la misma forma, en captaciones de ahorro del público nuestra investigación ha podido advertir que el sector de ahorros se ha visto fortalecida en la mayoría de los principales productos de ahorro que poseen las instituciones financieras, a pesar del hecho que se ha permitido por norma otorgada por el Estado el retiro de la Compensación de Tiempo y Servicios durante el estado de emergencia sanitaria:

CMAC	Jun-19			Jun-20			Variación Ahorro Jun-20/Jun-19		Variación Plazo Fijo Jun-20/Jun-19		Variación CTS Jun-20/Jun-19	
	Ahorro	Plazo Fijo	CTS	Ahorro	Plazo Fijo	CTS	absoluta	relativa	absoluta	relativa	absoluta	relativa
Arequipa	1,305	2,636	561	1,481	2,678	557	↑ 176	↑ 13.5%	↑ 41	↑ 1.6%	↓ -4	↓ -0.8%
Cusco	743	1,581	427	836	1,754	546	↑ 93	↑ 12.5%	↑ 173	↑ 11.0%	↑ 119	↑ 27.8%
Del Santa	27	86	28	25	84	27	↓ -2	↓ -7.2%	↓ -2	↓ -2.6%	↓ -1	↓ -3.5%
Huancayo	725	1,991	736	926	2,317	738	↑ 201	↑ 27.8%	↑ 327	↑ 16.4%	↑ 2	↑ 0.2%
Ica	198	631	184	237	663	184	↑ 39	↑ 19.4%	↑ 32	↑ 5.0%	↓ -1	↓ -0.3%
Maynas	54	232	75	63	226	73	↑ 8	↑ 15.7%	↓ -6	↓ -2.5%	↓ -1	↓ -2.0%
Paita	13	89	24	16	78	23	↑ 3	↑ 25.9%	↓ -11	↓ -12.0%	↓ -1	↓ -6.1%
Piura	906	2,330	1,139	1,176	2,398	1,174	↑ 270	↑ 29.9%	↑ 68	↑ 2.9%	↑ 35	↑ 3.1%
Sullana	370	1,485	512	421	1,313	531	↑ 51	↑ 13.8%	↓ -172	↓ -11.6%	↑ 18	↑ 3.6%
Tacna	169	535	160	174	503	172	↑ 5	↑ 3.1%	↓ -32	↓ -6.1%	↑ 12	↑ 7.6%
Trujillo	343	1,246	242	389	1,179	240	↑ 46	↑ 13.3%	↓ -67	↓ -5.4%	↓ -2	↓ -0.8%
Total Sistema CMAC	4,853	12,842	4,089	5,745	13,192	4,264	↑ 892	↑ 18.4%	↑ 351	↑ 2.7%	↑ 176	↑ 4.3%

Figura 8. Sistema CMAC: Evolución de los depósitos por tipo de producto en millones de soles (Asesoría Técnica de la FEPCMAC, 2020).

Empero cualquier indicador no es más claro para demostrar su gestión que las utilidades que generan las empresas, y en tal sentido, podemos apreciar que, de las 12 Cajas Municipales, 11 aún generan utilidades y por encima de financieras y por debajo de la banca múltiple que se dedican a las microfinanzas:

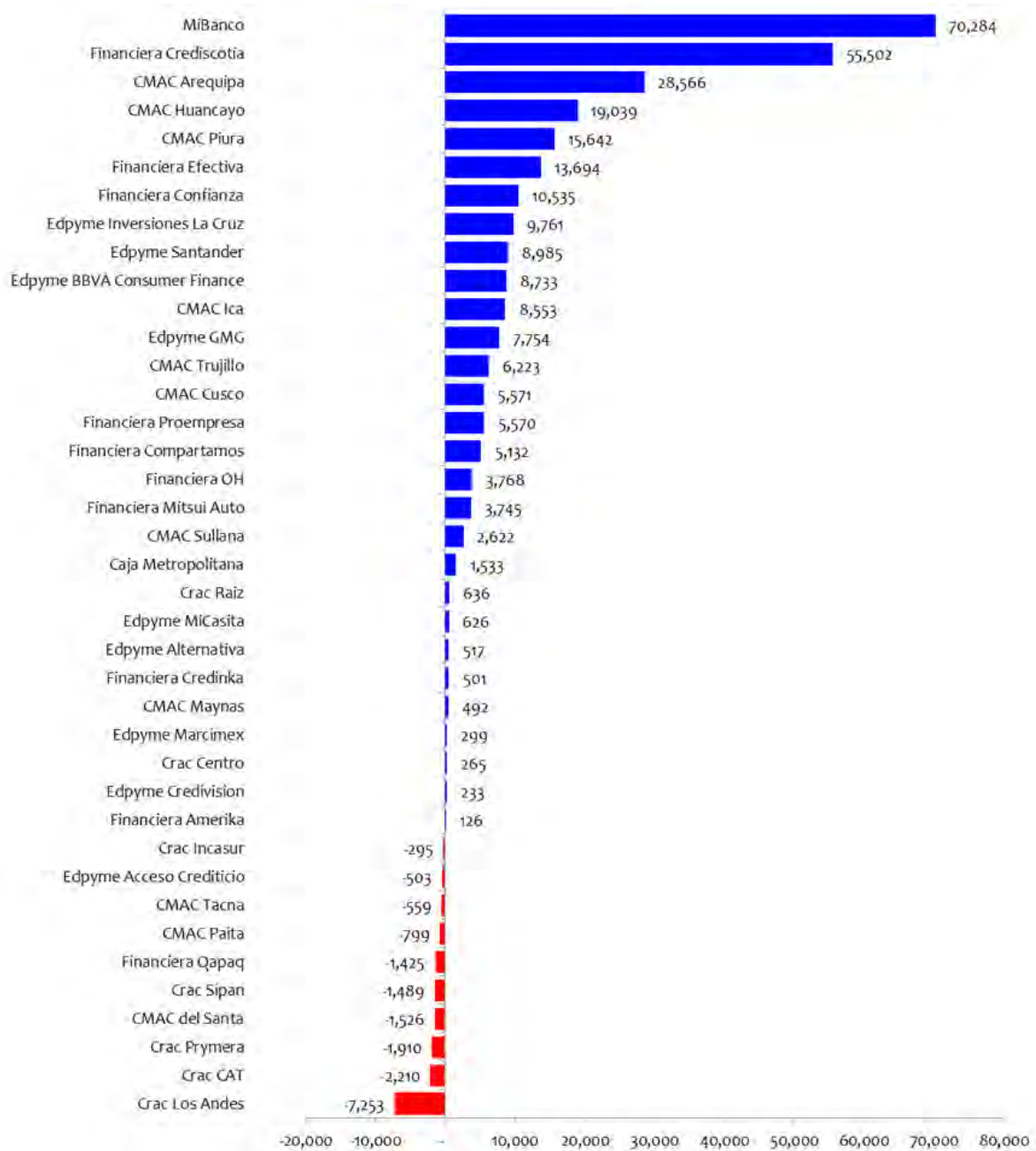


Figura 9. Sector de Microfinanzas: Utilidad neta a junio de 2020 (en miles de soles) (Asesoría Técnica de la FEPCMAC, 2020)

En tal sentido, parte de nuestra discusión es demostrar si efectivamente las Cajas Municipales poseen la importancia que le estamos dando en el presente trabajo como empresas relevantes en el sistema financiero y dentro del mismo y por su especialización en las microfinanzas son los aliados estratégicos para el Estado en su estrategia Política de Inclusión Financiera. Los cuadros de benchmarking ofrecidos en el presente trabajo permiten conocer que ello es así.

Ahora bien, habiendo determinado que las Cajas Municipales son las entidades financieras más importantes de microfinanzas en nuestro país, debemos establecer como parte de nuestra discusión si existen o no problemas en el Gobierno Corporativo de estas entidades microfinancieras que impacten positiva o negativamente en la empresa. Es necesario indicar que si bien es cierto son una fuerza importante en el mercado financiero existe una labor ejecutiva por parte de la Gerencia Mancomunada de las CMACs y una elaboración de planes, políticas y manuales por parte del Directorio que demuestran dichos resultados. Por lo que podemos advertir que dicha parte del Gobierno Corporativo poseen la capacidad de conocimiento, especificidad y tecnicismo capaces de materializar una buena gestión con el patrimonio que se le otorga.

6. Sobre el rol de los Accionistas en el fortalecimiento patrimonial de las CMACs.

Para este tipo de debate debemos buscar los primeros indicios sobre nuestro tema de investigación en las clasificadoras de riesgo que realizan un análisis de los activos, pasivos y toda la organización que permiten saber qué nivel de riesgo posee cada Caja Municipal o entidad financiera en este país, y para ello le asignan una calificación que dura un año.

Entre las clasificadoras de riesgo que más usan estas empresas financieras en comento tenemos a Moody's Local Perú, Class Rating y Apoyo & Asociados. Hemos realizado la investigación con un enfoque en las debilidades y fortalezas del Gobierno Corporativo que poseen estas empresas de acuerdo con el análisis que por Ley deben realizarse anualmente.

Por ejemplo, en el caso de la Caja Arequipa que es una de las más sólidas y que mantiene una de las clasificaciones más altas: B+, hemos observado en su último examen de clasificación una de las limitaciones de esta CMAC, que ya ha sido advertida en revisiones anteriores, la misma que se refería al limitado respaldo patrimonial que le otorga su único accionista, la Municipalidad de

Arequipa, que no dispone una partida presupuestal para el fortalecimiento patrimonial de la misma. (Moody's Local Perú, 2020)

Es más, podemos advertir que su fortalecimiento de capital se hace sólo a través de la capitalización de utilidades por las reservas legales ambas ordenadas por Ley 27602 y en el mismo informe señala que lo advertido puede ser un factor que puede llevar a una disminución de su clasificación. Así podemos apreciar el histórico de su capitalización y resultados acumulados, que coincide con la capitalización de la reserva legal (50% de utilidades o hasta un 75% de tener observaciones sancionadas por la SBS):

CAPITALIZACIÓN CAJA AREQUIPA	Abril 2020	Diciembre 2019	Diciembre 2018	Diciembre 2017	Diciembre 2016
CAPITAL SOCIAL	506'773,000	506'773.000	425'796,000	405'035,000	357'164,000
RESULTADOS ACUMULADOS	27'095,000	138'797.000	115'285,000	127'006,000	102'662,000

Tabla 1. Comparativo de capital social y sus resultados acumulados CAJA AREQUIPA. Elaboración propia en base a información de Moody's Local Perú (2020).

Asimismo, sobre la misma Caja Arequipa la Clasificadora Apoyo & Asociados señala que posee un buen gobierno corporativo entre la Gerencia Mancomunada y el Directorio, sin embargo, existe un riesgo potencial por los representantes del accionariado único: la Municipalidad Provincial de Arequipa. La Caja Arequipa en los años recientes a capitalizado el 55% de sus utilidades, (considerando el 10% de reserva legal) que es el mínimo exigido por Ley, lo que demuestra que su fortalecimiento patrimonial no depende de su accionista único, lo que refleja el poco respaldo económico del accionista (Apoyo & Asociados Asociado a Fitch Rating , 2020) y más preocupación en su distribución de dividendos para sus obras sociales.

Recientemente su Junta General de Accionistas ha rechazado el aporte de S/ 98'000,000.00 que desde el 2019 fue presentada como una decisión estratégica por parte del Directorio, impidiendo que el RABOBANK, Banco de origen holandés, sea socio estratégico con ingreso del 7.5% del capital social, señalando motivos poco técnicos sobre el precio de venta de las acciones, de tal forma que hasta la SBS ha advertido que podrían hacerle perder dinero al pretender mayor valor

por acción sin sustento económico y porque, tal como dice la Ley, tienen el derecho de colocar un director dentro del Directorio, derechos que el actual accionista único se aferra en negación demostrando una injerencia política irrazonable (Diario La República, 2020).

Del mismo modo, realizamos el mismo análisis para las demás CMACs que forma parte de la muestra y pudimos determinar que la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo, clasificada como B+ mantiene la misma forma de fortalecimiento patrimonial que la de Arequipa y dentro de las debilidades de su Gobierno Corporativo se menciona las limitaciones de su accionista único, la Municipalidad Provincial de Huancayo, en el fortalecimiento del patrimonio empresarial al no poseer una partida especial para ello, capitalizándose sólo a través de sus utilidades reinvertidas solo hasta el límite legal (Moody's Local Perú, 2020).

CAPITALIZACIÓN CAJA HUANCAYO	Abril 2020	Diciembre 2019	Diciembre 2018	Diciembre 2017	Diciembre 2016
CAPITAL SOCIAL	568'992,000	476'474,000.	410'570,000	329'536,000	277'402,000
RESULTADOS ACUMULADOS	1'783,000	81'976,000	70'226,000	90'038,000	77'325,000

Tabla 2. Comparativo de capital social y sus resultados acumulados de CMAC HUANCAYO. Elaboración propia en base a información de Moody's Local Per (2020).

La misma posición con respecto al Gobierno Corporativo posee la otra clasificadora de Riesgos que considera que poseer un único accionista es una limitación que afecta el fortalecimiento del patrimonio efectivo (Class & Asociados S.A., 2020), e incluso el hecho de que se impida el ingreso del BID INVEST con una deuda subordinada, que luego podrían convertirse en acciones, por negativa del accionista nos hace ver que entre las prioridades del accionista no se encuentra el crecimiento sostenido de la empresa y que existe negativa injustificada del ingreso de terceros al accionariado.

Otro ejemplo de Gobierno Corporativo que analizaremos es el de la Caja Ica (Clasificación otorgada B-) que durante los últimos años su capital social ha sido inamovible por las continuas disputas de su accionista mayoritario (Municipalidad Provincial de Ica) con la SUNAT quien tiene

embargos y otras acciones legales sobre sus dividendos, lo que hace que dicha empresa dependa de sus propias captaciones del público para sus operaciones y se realice la constitución de reservas legales nivel uno conforme lo dispone el artículo 67 de la Ley 26702 por parte del accionista por no existir capacidad para utilizar utilidades. En este caso sus clasificadoras de riesgo declaran como limitante el respaldo del accionista mayoritario dueño del 83% del accionariado, para el fortalecimiento patrimonial (Moody's Local Perú, 2020)

CAPITALIZACIÓN CAJA ICA	Abril 2020	Diciembre 2019	Diciembre 2018	Diciembre 2017	Diciembre 2016
CAPITAL SOCIAL	52'969,000.	52'969,000.	52'969,000.	52'969,000.	52'969,000.
RESULTADOS ACUMULADOS	35'873,000	27'312,000	23'650,000	25'590,000	35'3666,00

Tabla 3. Comparativo de capital social y sus resultados acumulados de CMAC ICA. Elaboración propia en base a información de Moody's Local Per (2020).

Otro ejemplo de la apreciación del Gobierno Corporativo proviene de los clasificadores de riesgo que, sobre la CMAC Tacna, a la letra dice:

“La Caja deberá seguir mejorando igualmente en materia de gobierno corporativo, siendo relevante mencionar que, durante el 2019, se capacitó al Directorio en temas de riesgos y se implementaron mejoras en la conformación del Comité de Riesgos. Asimismo, se observan ciertas deficiencias en los procesos operacionales de la Caja, toda vez que, a la fecha, aún no logran capitalizar las utilidades con acuerdo de capitalización del 2018 (S/7.3 millones), conllevando a la Caja a solicitar prórroga a la SBS en dos oportunidades” (Moody's Local Perú, 2020)

Podemos señalar que luego de las revisiones de las demás clasificadoras de riesgo sobre los fundamentos de clasificar a las otras CMACs, existe dentro de los informes la declaración que la dependencia respecto a su accionista controlador y a sus cambios periódicos como limitación de la empresa para su desarrollo y fortalecimiento patrimonial (Class y Asociados S.A., 2020), pues

se limita a entregar parte de los dividendos, casi siempre las reservas legales, con lo que podemos alegar que la Junta general de Accionistas no posee la intención o voluntad de mejorar el desarrollo de sus empresas más allá de los propios resultados que obtienen las propias entidades, lo cual causa desventaja ante cualquier otra entidad microfinanciera de capitales diversos que poseen el dinero para crecer cuando lo necesitan, mientras nuestras CMACs sólo crecen de acuerdo a su propio trabajo sin inyección de capital adicional ya sea del propio accionista o de terceros autorizados por la Junta General de Accionistas, lo que les impide acceder a nuevas operaciones o tecnologías de mayor costo que los podría hacer más competitivas.

En tal sentido existe una deficiencia que impacta negativamente sobre las CMACs en cuanto a la decisión política de las Juntas Generales de Accionistas para promover el fortalecimiento patrimonial de sus empresas financieras.

7. Sobre rotación de directores antes de la Ley 30607

Como se puede apreciar nuestra discusión se basa en conocer la existencia negativa o positiva del componente político dentro de las Cajas Municipales peruanas, bajo un enfoque institucionalismo en red, para lo cual ponemos a disposición del lector el presente cuadro en el que se demuestra que se advirtió por parte del Banco Central de Reserva del Perú que, durante el período del 2010 al 2014, los cambios de ciclos políticos de los directores afectaban los índices de cartera de las CMACs, pues estas se deterioran y la fortaleza financiera de las mismas se ve afectada durante la rotación de aquellos directores que fueron dedignados por la Junta General de Accionistas. Es necesario indicar que durante ese término el plazo de duración de un director era de un año y el cambio injustificado de su gobierno corporativo generaba afectaciones.

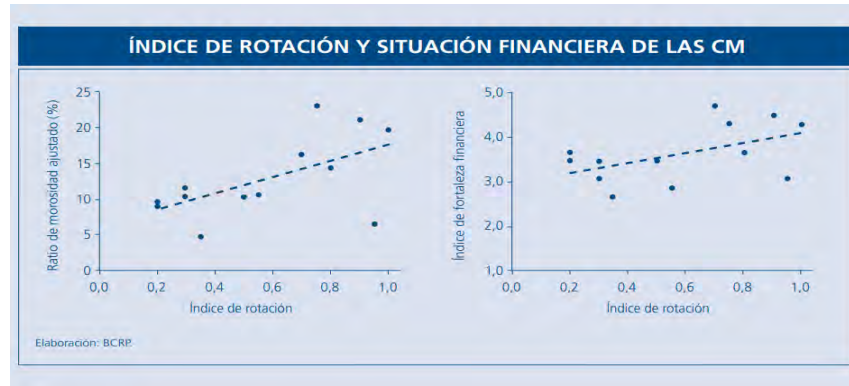


Figura 10. Cuadro de morosidad con respecto a los ciclos políticos (cambio de directores). Adaptado de Banco Central de Reserva del Perú. (2015).

Actualmente el plazo de mandato de un Director es de tres años y sólo a partir de este año se puede retirar a un Director por causas motivadas bajo sanción de nulidad (Superintendencia de Banca y Seguros, 2020), lo que consideramos un acierto en la regulación que fortalece el Directorio como parte del Gobierno Corporativo.

8. Cuestionario a los *stake holders* del Gobierno Corporativo de las CMACs

De acuerdo a los aspectos metodológicos desarrollados en el presente trabajo de investigación se realizaron encuestas directamente a parte del Gobierno Corporativo (directores y gerentes) de las principales cajas municipales, dicha indagación se encuentra detallada en el Anexo A del presente trabajo, y tomando en cuenta, entre algunas variables, la edad, el puesto dentro de las CMACs y la percepción de su Gobierno Corporativo, las respuestas a dicha encuesta se encuentran detalladas en el Anexo B del presente documento para su revisión.

En consecuencia, los porcentajes corresponden a:

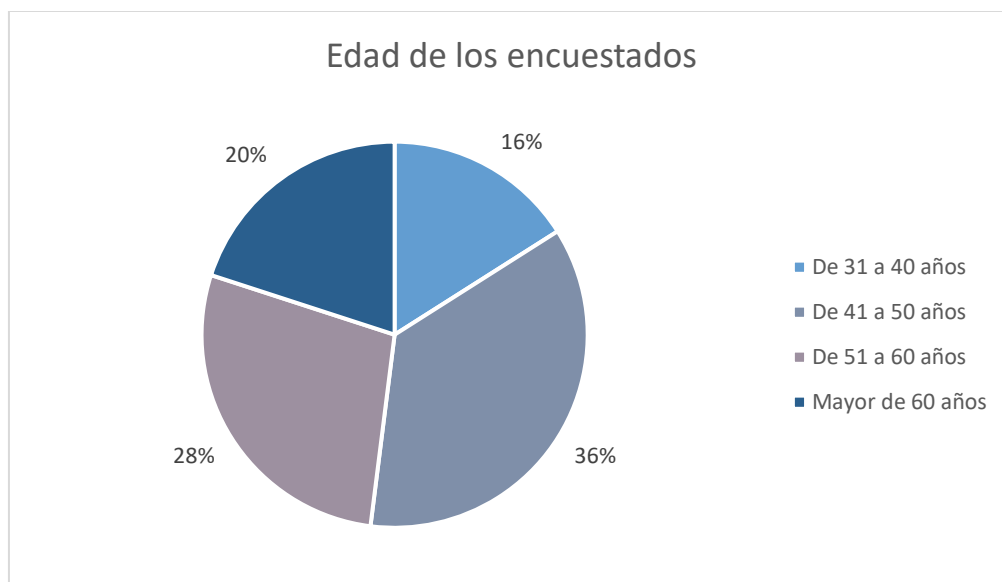


Figura 11. Edad de los encuestados. Elaboración propia.

Asimismo, disgregamos del total de encuestados sólo a los que pertenecen a las Cajas Municipales del Perú, y desechamos aquellos consultores y miembros de otras instituciones financieras que participaron, pues la intención del presente trabajo sólo se circunscribe a la relación del componente político del Gobierno Corporativo de las CMACs y no a la percepción que pudieran tener terceros de estas instituciones:

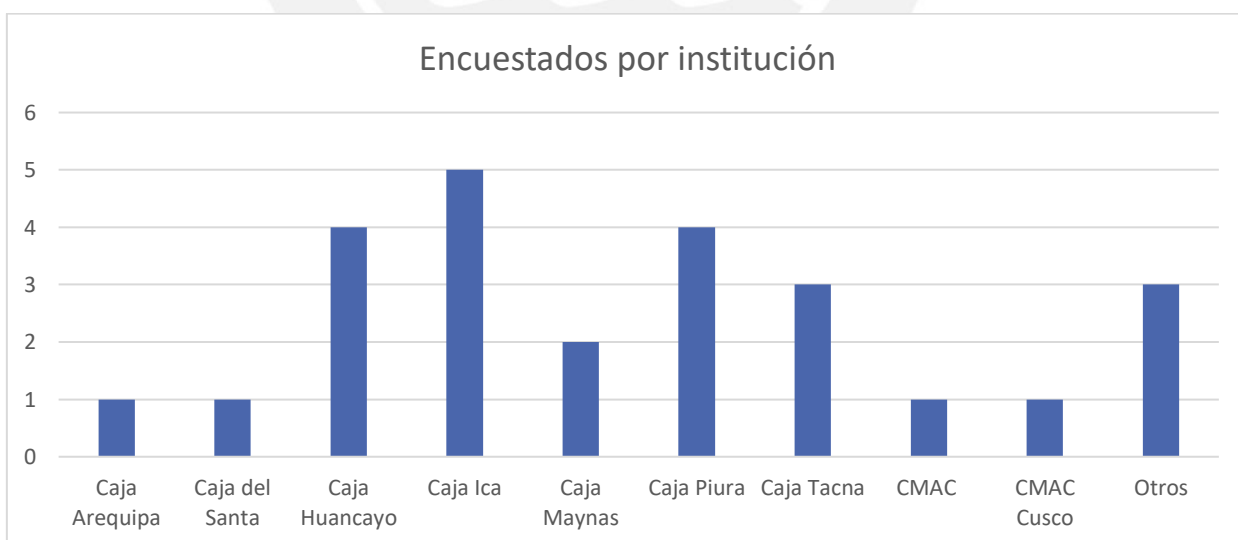


Figura 12. Encuestados por institución. Elaboración propia.

Debe advertirse que los encuestados pertenecen al nivel gerencial y directivo de 08 Cajas Municipales.

Seguidamente preguntamos cuál era la percepción que poseían de su gobierno corporativo en su conjunto, es decir la Junta General de Accionistas, su Directorio y la Gerencia Mancomunada, lo cual nos trajo un resultado importante referido a la cohesión de dichos órganos de administración, alcanzando un 40% que considera que su Gobierno Corporativo es coherente y no tienen problemas de comprensión, sin embargo, como veremos más adelante, existen comentarios sobre un crítica negativa de la Junta General de Accionistas, existiendo incongruencias que se deben tomar en cuenta.

Asimismo, en nuestra muestra se ha podido advertir que existe un 13% que considera que la Junta General de Accionistas y su Directorio están completamente separados de sus ideales en común, un 33% señala que entre el Directorio y su Junta General de Accionistas no hay sinergia y no se toman en cuenta ni para las convocatorias que realiza el Directorio para aprobar balances u otros actos que le corresponden al órgano máximo de la empresa. Por último, un 14% considera que entre el Directorio y su Gerencia Mancomunada no hay alineamiento y no existe un consenso para llevar adelante decisiones estratégicas. Esta parte de la encuesta nos señala que hay una percepción de 60% de que el Gobierno Corporativo no trabaja adecuadamente dentro de las Cajas Municipales.

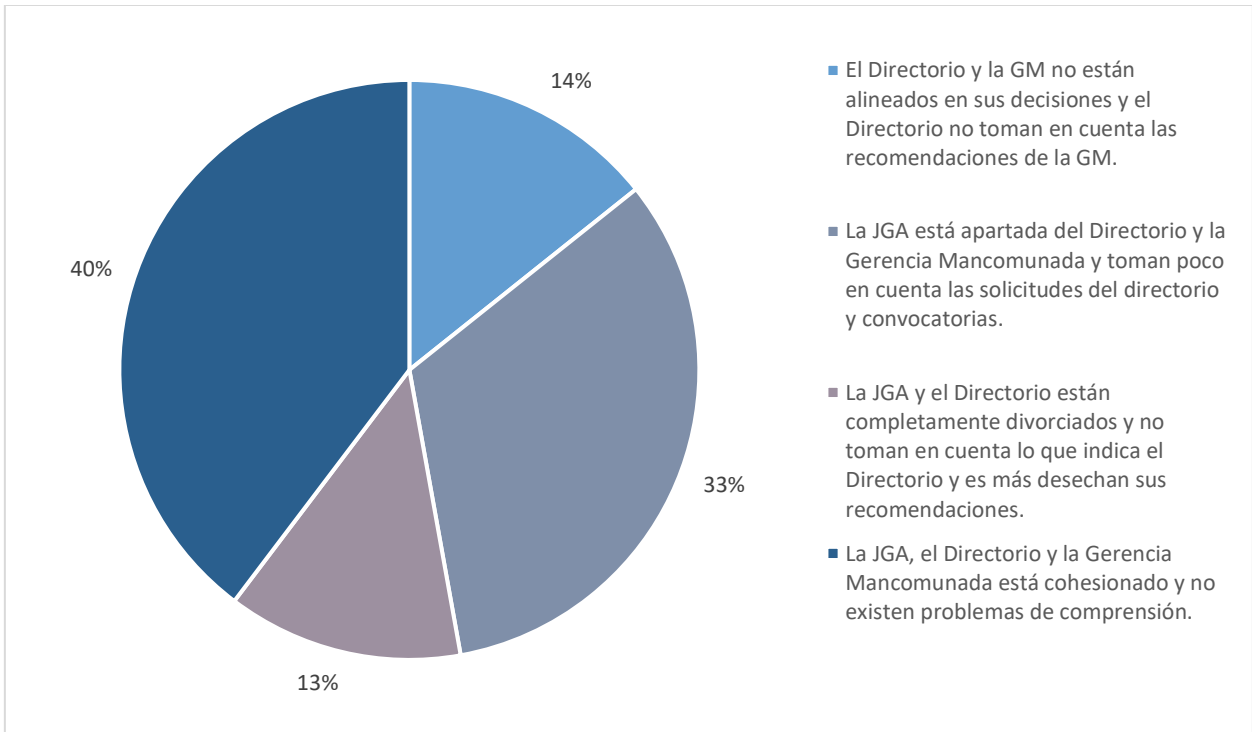


Figura 13. Percepción del Gobierno Corporativo. Elaboración propia.

En la pregunta siguiente fuimos más allá y preguntamos directamente sobre la percepción de su Junta General de Accionistas, obteniendo como resultado que solamente el 3% considera que su órgano máximo del Gobierno Corporativo es técnico y apoya decididamente a su empresa, mientras que el 45% considera que es un ente político y que pone trabas en las decisiones de la empresa, un 33% considera que es un ente político pero que apoya decididamente a la empresa y un 19% cree que es un ente completamente político y no apoya ni siquiera en las convocatorias que le hace la empresa, lo que nos deja la impresión de que el 64% del total de encuestados no está de acuerdo con su Junta General de Accionistas y que el componente político es negativo, pudiendo afectar el desarrollo y sostenibilidad de la empresa.

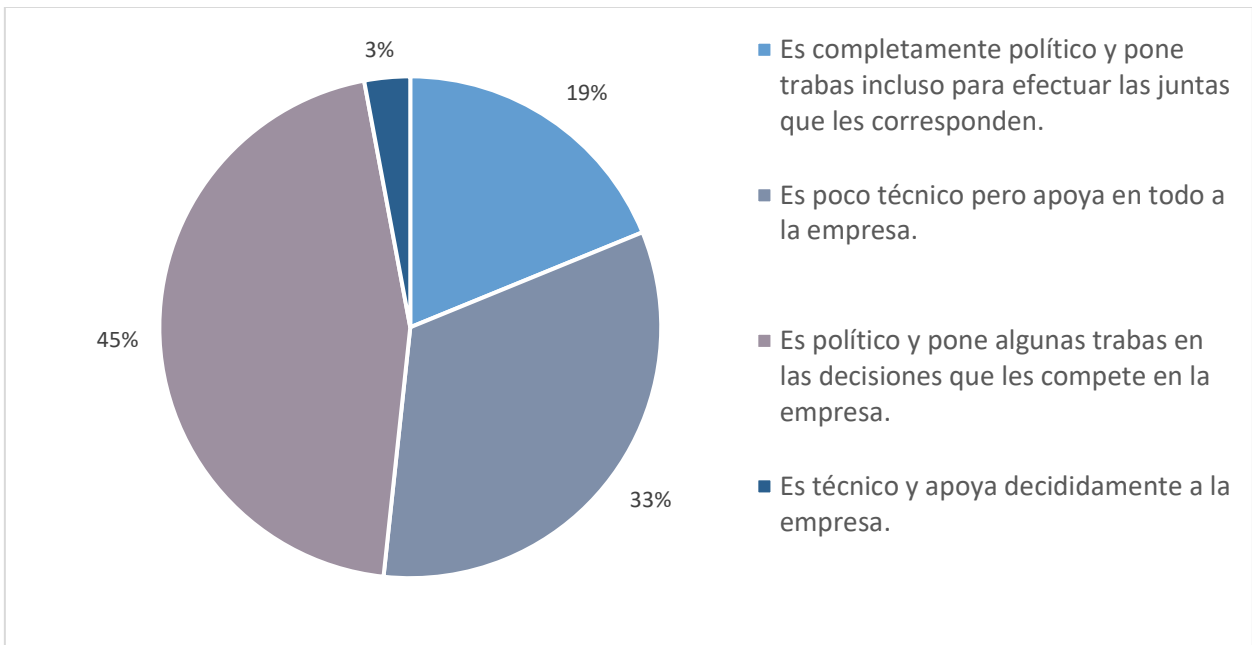


Figura 14. Percepción de la Junta General de Accionistas. Elaboración propia.

Entonces, la siguiente pregunta era consecuencia lógica de las anteriores, como veían el desarrollo de la empresa teniendo en cuenta las preguntas anteriores y arrojó resultados comprensibles y congruentes con las respuestas anteriores, un 36% señaló que el desarrollo y crecimiento de la empresa se encontraba dentro de lo esperado, un 12% indicó que dicho desarrollo era mejor de lo esperado y un 52% declaró que su desarrollo era menor de lo esperado.

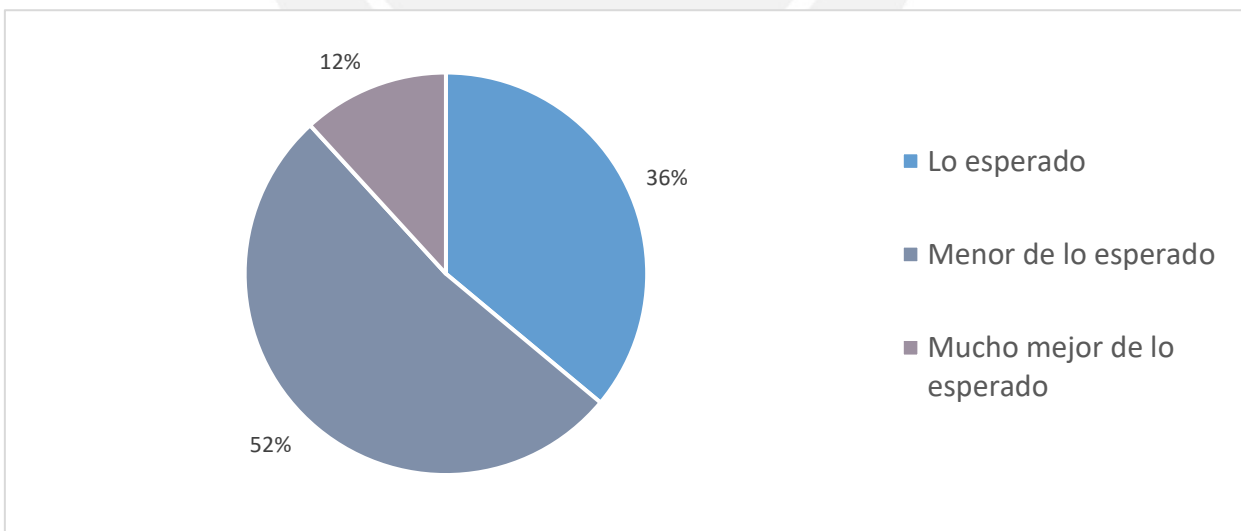


Figura 15. Percepción del Desarrollo de su empresa. Elaboración propia.

Como se puede apreciar existen impactos positivos y negativos en el componente político del Gobierno Corporativo de las Cajas Municipales, es por ello que a los encuestados se les preguntó directamente que pensaban de su Junta General de Accionistas y obtuvimos respuestas mas alentadoras y coherentes a su crecimiento y posición económica dentro del Sistema de Cajas, tal es así que los representantes de la Caja Arequipa, la más grande del sistema, considera que su Junta General de Accionistas es poco técnica en el sistema financiero pero deja trabajar y aunque sufre de injerencia política, siendo equilibrado su Gobierno Corporativo y que el desarrollo de su empresa es debido a su buen manejo gerencial y a la poca intromisión política. De hecho, ello ha sido palpable desde el 28 de octubre del 2020, cuando esta Caja empezó a cotizar en la Bolsa de Valores de Lima con la finalidad de aperturar su accionariado (Redacción Gestión, 2020), siendo el mismo Alcalde de Arequipa quien dio el campanazo simbólico demostrando con ello la cohesión de su gobierno corporativo procurando ser un buen gobierno corporativo, pero por otro lado, en una gestión de mayor importancia no permiten el ingreso de un tercero accionista que aportaría S/ 98'000,000.00 a pesar de los análisis técnicos para su aprobación.

En cambio, en la Caja Huancayo, la segunda más sólida del Perú, los encuestados coincidieron que su Junta General de Accionistas es completamente político y pone trabas en el desarrollo de la empresa, considerando que su actual éxito se debe a diversas figuras entre las que destaca la cohesión del Directorio y la Gerencia Mancomunada, a su liderazgo transversal, incluso a la inercia, es decir, que la empresa crece en automático. Uno de los ejemplos de este divorcio de su Gobierno Corporativo es la no concretización de la inclusión de un nuevo socio estratégico desde hace más de dos años, a quien la Junta General de Accionistas aún no da pase por la injerencia política (Diario Correo, 2018).

En el caso de la Caja Ica, las respuestas otorgadas sobre su Junta General de Accionistas se refieren a su poco tecnicismo financiero y su componente político, sin embargo, inciden que esta instancia los deja desarrollar y apoyan en lo que el Directorio les ha solicitado, existiendo una adecuada relación entre su Directorio y la Gerencia Mancomunada, adicionalmente describe uno de los encuestados que la JGA, el Directorio y la Gerencia Mancomunada trabajan cada uno con autonomía, respetando sus competencias y cumpliendo cada uno su rol sin interferencias aportando valor en el logro de los objetivos empresariales propuestos para permitir el adecuado funcionamiento y resultados de gestión favorables (sic).

Los representantes de la Caja Piura en su mayoría señalaron que su Gobierno Corporativo se encontraba debidamente cohesionado, empero su Junta General de Accionistas era poco técnico, pero apoyaba el desarrollo de la empresa, existiendo poca evidencia de que exista un impacto negativo del componente político dentro de dicha Junta General de Accionistas, coherente con los resultados de utilidades que maneja dicha entidad siendo una de las más grandes del Sistema.

La Caja Del Santa respondió que su Junta General de Accionistas era completamente político y ponía trabas en el desarrollo de la empresa, por lo que inferimos la existencia de un impacto negativo pues es una de las más pequeñas del sistema de cajas desde hace muchos años y no posee utilidades significativas.

Los encuestados de la Caja Maynas coincidieron que la Junta General de Accionistas era un ente político y obstaculiza las decisiones estratégicas de la empresa, a pesar de poseer un Directorio y Gerencia Mancomunada alineados el crecimiento se ve trabado por la poca ayuda que recibe de su órgano máximo, en consecuencia, podemos advertir el impacto negativo del componente político que arrastra a esta institución a crecer muy poco o casi nada, tomando en cuenta la Figura donde consta las utilidades de las empresas microfinancieras integrada a este trabajo.

La siguiente en comento es la Caja Tacna en donde existen opiniones encontradas sobre su Junta General de Accionistas en cuanto a su aporte, pues la mitad señala que ponen trabas para el desarrollo de la empresa y la otra indica que si apoya las decisiones de la empresa, empero todos coincidieron que su Junta era completamente política y que carecían del conocimiento del sistema financiero, lo cual se ve reflejado en las pérdidas de utilidades que ha estado obteniendo en estos últimos años luego de haber sido una de las cajas medianas del sector.

El representante de la Caja Cusco señala que su Junta General de Accionistas es poco técnico, pero aun siendo así apoya a la empresa aportando las decisiones que necesita para su crecimiento, siendo en la actualidad la tercera caja en crecimiento dentro del sistema y una de las mas grandes del sistema microfinanciero.

Siendo coherentes con la metodología de enfoque de institucionalismo que estamos usando para el desarrollo del presente trabajo podemos identificar como variables críticas que se repiten para la distribución de poder y la dinámica en el Gobierno Corporativo de las Cajas Municipales

peruanas es el poco tecnicismo dentro del sistema financiero y el carácter político de su Junta General de Accionistas que si bien es cierto en algunas cajas no se resiente en otras si afecta negativamente su crecimiento y sostenibilidad.

9. Sobre legislación y regulación

Conforme lo desarrollado en nuestro trabajo podemos observar que las normas regulatorias otorgadas por el Congreso y la Superintendencia de Banca y Seguros regulan adecuadamente el Buen Gobierno Corporativo pero sólo hasta asegurarse la idoneidad técnica y moral de los Directores y Gerentes Mancomunados, no obstante, no están definidas las reglas que pudieran aplicarse a la Junta General de Accionistas para lograr una mejora en su accionar que redunde en beneficio del fortalecimiento patrimonial y desarrollo sostenible y crecimiento de su empresa y, en consecuencia, se mantienen las variables definidas en dicho órgano del Gobierno Corporativo.

El impacto del componente político y del poco conocimiento del sistema financiero de su Junta General de Accionistas varía de acuerdo con cada entidad microfinanciera, pero a nivel sistémico se puede aguzar que al parecer afecta negativamente en la mayoría de ellas, por lo que podríamos tener un daño en el sistema de cajas municipales si no se permite el ingreso de socios estratégicos que otorguen su *know how* o capital fresco o difundir su accionariado como ya lo hizo una de ellas.

10. Propuestas de valor en el Método Comparado

Hemos podido advertir que existen dentro del método comparado alguna visión de solución probable de aplicarse en nuestro sistema, tanto de parte de las cajas españolas como de las cajas alemanas, en el caso de las primeras mediante la Ley 31/1985, modificada por la Ley 44/2002 denominada Medidas de reforma del sistema Financiero emitido en base a una Jurisprudencia del Tribunal Constitucional Español admitido el 15 de febrero del 2000 ante una controversia de la Comunidad Andaluza y las cajas de ahorro de origen eclesiástico, se reorganizaron las Cajas de Ahorro y Crédito Españolas y se estableció que el poder público solo pueda tener hasta el 50% del accionariado, permitiendo por Ley y a manera de orden que el otro 50% fueran accionistas privados, lo que ocasiona un balance entre el componente político y además se combate el poco tecnicismo que sufren, en nuestro caso, los regidores del Concejo Municipal, y evitando con ello también el accionariado único.

Las cajas españolas hasta antes de su reorganización ocasionado por la crisis del 2008, tenía el siguiente esquema de gobierno corporativo, en el que la Asamblea General era el accionista, reiteramos que, con solo la mitad a favor del Ayuntamiento, la Comisión de Administración sería el Directorio, la Comisión de Control el Auditor General y un solo Gerente en vez de una Gerencia Mancomunada. En este último caso, considero que para equilibrar poderes en las diversas áreas debería mantenerse la gerencia mancomunada.

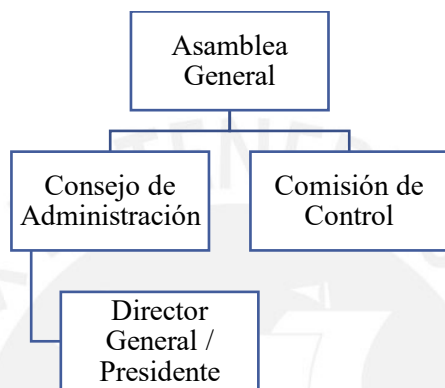


Figura 16. Órganos de Gobierno de las cajas españolas. Adaptado de Azofra & Santamaría (2004).

Este modelo español impuesto por Ley podría evitar mantener las variables críticas descritas en ascenso y permitiría el acceso obligatorio de terceros como socios estratégicos aplicando las condiciones de ingreso de este conforme lo detalla la Ley N° 30607 peruana. Se mantendría el fin social de parte de las utilidades a favor de la municipalidad, pero evidentemente un socio estratégico supliría la falta de tecnicismo financiero y menguaría el componente político que podría afectar al sistema de cajas municipales peruanas. De la misma forma, se aseguraría que las Cajas Municipales cumplan con la estrategia política del Estado de la Inclusión Financiera como parte de la importancia que poseen estas entidades microfinancieras dentro del sistema financiero, asegurando la importancia social de las CMAcs.

Otro modelo exitoso de empresas públicas son las *Sparkassen* o Cajas de Ahorro alemanas que son instituciones de derecho público. Su base legal son las respectivas leyes de cajas de ahorros. Los proveedores son predominantemente municipios o círculos rurales (los siete actualmente llamadas cajas de ahorros libres). En la actualidad existen a nivel nacional alemán 578 cajas de ahorros con más de 18.000 oficinas. En la actividad del negocio a las cajas de ahorros se les niegan

algunas actividades como inversiones en empresas industriales. También actúan como bancos universales. A ellos se les aplica el llamado principio regional, de ahí que se circunscriban a un área geográfica de responsabilidad de una caja de ahorros desde su creación, por lo tanto, no hay sucursales fuera de sus respectivas áreas municipales y préstamos a menudo solo para crédito de residentes en el área de cajas de ahorros. (Donges, 2001)

La actividad y funcionamiento se basan en principio en las respectivas áreas de negocios. Esto da como resultado raíces claramente regionales de las cajas de ahorros. Por la misma razón, en gran medida no hay competencia entre las cajas de ahorros individuales. Nuestro modelo de CMACs tuvo la misma regla hasta el año 2000 en la que el crecimiento y desarrollo de estas impulsó una expansión en productos y zonas geográficas, alejándonos del modelo alemán (Evidencias y Lecciones desde América Latina Network, 2017).

El gobierno corporativo de las Cajas alemanes está conformado por aquellos que representan a la población. Hay un consejo de administración responsable permanente de las operaciones y un consejo supervisor representados por la población local, los empleados y el cabildo municipio. El puesto de presidente de la Caja corresponde al alcalde o jefe de distrito (Somoza, 2015).

La composición del órgano de administración es predominantemente experto y técnico del sector financiero y, como mínimo dos miembros competentes en el sistema financiero. El sistema de cajas tiene como objetivo cooperar y obtener economías de escala, así como una mejor competitividad en lo que se denomina DSGV (*Deutscher Sparkassen-und Giroverband*).

Conforme lo señala el mismo autor Antonio Somoza López (2015) aparte de la población local, cuya acción es más nominativa que decisoria, los socios de una *sparkassen* o Caja Alemana son:

- *Landesbaursparkassen*: que son empresas emprendedoras regionales que representa el 32.9% del grupo.
- *Dekabank*: sociedad de valores. Es el centro de la gestión de los activos financieros.
- *Deutsche leasing*: Empresa de leasing más importantes a nivel europeo con presencia en otros países.
- Seguros públicos: Empresa de seguros líderes en Alemania.
- *Landesbanken*, que son otras sociedades que realizan gestión de inversiones o inmobiliarias.

Un rasgo muy importante en el sistema de las *Sparkassen* es que se aplica un régimen de responsabilidad conjunta (denominada *Haftungsverbund*) cuando uno de los integrantes del grupo se halle en dificultades económicas las demás la apoyan económicamente. (Somoza, 2015).

Empero a diferencia del modelo español comentado líneas arriba, el modelo alemán no posee un componente político pues sus órganos de gobierno poseen tecnicismo y capacitación, que son variables que si se repiten en nuestro modelo peruano. Por el contrario, las cajas alemanas redundan en profesionalización y prudencia que hacen difícil su caída y aseguran su desarrollo y sostenibilidad.

Para que nuestras CMACs pudieran adoptar el modelo alemán debemos hacer un cambio estructural institucional en el que se deba crear una institución de capacitación y formación permanente solo para ser trabajadores de las Cajas y luego solamente circunscribir la función de nuestra Junta General de Accionistas a un rol Supervisor y dejar las decisiones estratégicas al Comité de Administración conformado por el Directorio y un Presidente o en este caso una Gerencia Mancomunada, este cambio puede tardar muchos años, pero al menos se evitaría que el componente político actual pueda impactar en las decisiones trascendentales para el desarrollo, sostenibilidad y crecimiento de nuestras Cajas Municipales.

CAPITULO IV: CONCLUSIONES

- Podemos determinar luego del análisis y aportes otorgados en el presente documento que las microfinanzas es la herramienta más importante para el desarrollo de la Estrategia Nacional de la Inclusión Financiera mediante la cual todas las personas naturales o jurídicas pueden acceder al uso continuo de los servicios financieros y de seguros y de acuerdo con los indicadores de la SBS y la FEPCMAC dentro de la industria microfinanciera las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de nuestro país son las principales empresas que cumplen ese rol y en tal sentido su estudio sobre su desarrollo y sostenibilidad se justifica por el impacto que ocasionan dentro de la Estrategia Nacional y las Microfinanzas.
- La importancia de las CMACs se encuentra reconocida por la cantidad y calidad de sus captaciones generada por la confianza de sus aportantes y las tasas de interés que ofrece y que a la vez constituyen un mayor costo de fondeo para sus colocaciones (movimientos en los que también son líderes en las microfinanzas) y por ende sus tasas de interés activas deben ser más altas que las de la Banca Múltiple, además de el costo de encontrar nuevos nichos de mercado informal y no bancarizado, en su mayoría. Estas operaciones financieras son fundamentales para su crecimiento y desarrollo y por ello adquiere mayor importancia el fortalecimiento patrimonial que proviene de su accionista.
- Las CMACs a diferencia de las demás empresas del sistema financiero son empresas paraestatales que poseen una especial y diferente composición accionarial, pues son las únicas sociedades anónimas a las que se permite la inexistencia de pluralidad de accionistas, pudiendo ser el único accionista el Concejo Municipal de una determinada provincia. Ello también admite la posibilidad de la presencia de distintos intereses entre el accionista y los demás miembros del gobierno corporativo de la empresa, debido a que los Concejos Municipales poseen un plazo de duración de cuatro años y pueden tener distinta ideología económica o ni siquiera tener profesionalismo en el sistema financiero.
- Existe, luego de aplicar las metodologías de investigación en el presente trabajo, una variable recurrente en el Gobierno Corporativo y más específicamente en su Junta

General de Accionistas: la falta de tecnicismo en sistema financiero y un componente político que afecta negativamente, en su mayoría de las Cajas Municipales, las decisiones estratégicas para el desarrollo y crecimiento de las CMACs, y que se traduce en una falta de voluntad para fortalecer patrimonialmente sus empresas financieras a través de crear una partida presupuestaria para ello o reorganizar la empresa otorgando el acceso para el ingreso de nuevos accionistas o socios importantes que tengan conocimiento en la industria microfinanciera y pueden aportar para un mejor crecimiento y desarrollo.

- Los indicios de la existencia de impacto político negativo en las Cajas Municipales son otorgados por los mismos Gerentes y Directores de las CMACs que en este trabajo hemos escogido como muestra y entrevistado e incluso por las Clasificadoras de Riesgo que usan las propias CMACs de esta unidad de investigación, así como el BCRP en su estudio del 2015, en todas ellas se advierte la existencia de permitir hacer al directorio las políticas pero no aportando conocimiento o decisiones que mejoren la organización empresarial, en otros casos el nivel de obstruccionismo es tal que los entrevistados mencionan que no dejan hacer nada y ocasionan que el crecimiento sea menor de lo esperado.
- Es necesario indicar, que si bien es cierto se mantienen las variables, existen casos de éxito en Cajas Municipales como las de Arequipa, Cusco, Huancayo, Piura e Ica quienes lideran el sistema de cajas en rentabilidad y crecimiento, pero siempre dejando claro que la Junta General de Accionistas los “deja hacer” como una justificación a la injerencia política que sufren.
- En el otro extremo de la negatividad del impacto del componente político tenemos a la Caja Tacna y Caja Maynas, cuya presencia política del accionariado se hace evidente y no los deja desarrollarse adecuadamente lo que se traduce en un menor crecimiento y que incluso arrojan pérdidas.
- El componente político es una situación que afecta a estas instituciones financieras del Estado pues, tal como lo demostró el BCRP en el 2015, el cambio injustificado de directores por parte del accionista se veía reflejado en la elevación del índice de morosidad, es decir, impactaba directamente en el negocio, luego de la promulgación de la Ley 30607 y la Resolución SBS N° 1993-2020, dicha afectación se vio disminuida,

sin embargo, cada cambio de régimen político del accionista existe incertidumbre de mantener o no sus tres directores lo que ocasiona también una situación negativa en el negocio.

- Está demostrado la existencia de un componente político en el accionista, lo que valida la hipótesis de presente trabajo, el mismo que varía en su afectación dependiendo de cada CMAC, en algunas es perceptible a pesar de su tamaño y solidez, tales como la Caja Arequipa, y en otras si son evidentemente negativas como la de la Caja Huancayo, cuyo accionista impidió el ingreso de un socio estratégico a pesar que el anterior régimen político lo anunció en el 2017 y que ha sido desestimado actualmente, incluso ha impedido un préstamo subordinado con el BID INVEST porque el crédito podría convertirse en acciones.
- En caso de la Caja Ica es irrelevante el impacto del componente político porque a pesar de no poseer el tecnicismo y cualidades profesionales sobre el sistema financiero, la Junta General de Accionista no pone trabas a los pedidos del Directorio durante este período político. En Caja Maynas y Caja Tacna si se nota el impacto negativo del componente político de su Gobierno Corporativo y se traduce en una difícil situación patrimonial y crecimiento. La Caja Cusco posee interferencia política del accionista, sin embargo, la solidez que viene de años atrás les permite mantener su desarrollo y sostenibilidad.
- Asimismo, en otras empresas públicas del sistema financiero del mundo podemos advertir que una probable solución que disipe el componente político del accionista único lo podemos obtener de las cajas españolas, antes de su reorganización, en la que por Ley restringieron el accionariado público sólo hasta un 50% del total de acciones, siendo los demás accionistas terceros involucrados con el sistema financiero que sin cambiar el objeto social de las CMACs y la distribución de utilidades que le corresponden a dicho accionista estatal para obras sociales, se permitiría un crecimiento y desarrollo de estas de manera aceptable y adecuada.
- Otro ejemplo que concluimos puede ayudar a evitar el componente político recae en una respuesta más integral y de mediano plazo, es aquella parecida a las Cajas alemanas, el accionariado corresponde una parte al público que sólo es nominativo y el otro grupo de accionistas corresponde a agentes financieros nacionales que conocen el sistema y

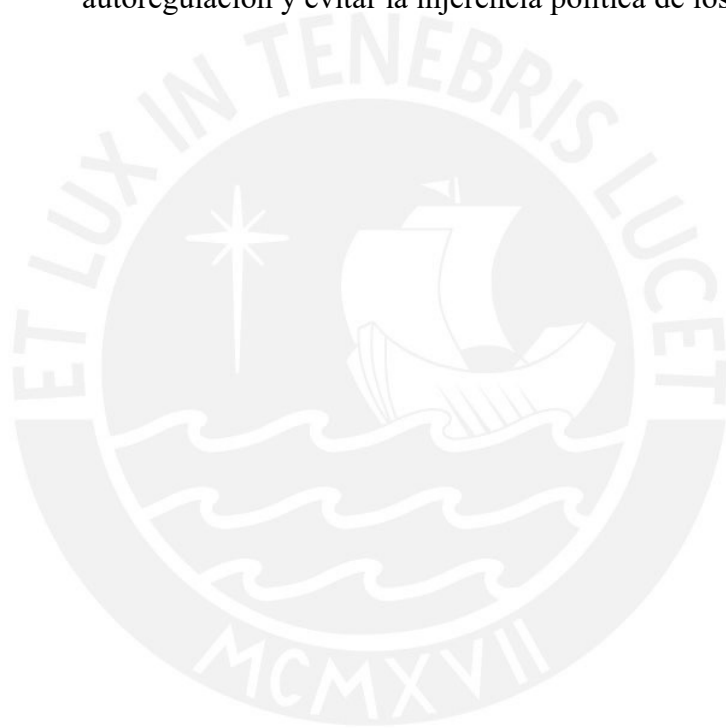
que redundaría en mejor conocimiento de las operaciones financieras y además, una continua capacitación y formación dual para trabajadores propios del sistema de cajas, y entonces asegurar, tecnicismo en la empresa y luego al hacer el cambio de órganos de gobierno estos trabajadores puedan conformar los mismos.



11. Futura Agenda de investigación:

Producto de la investigación realizada se ha podido observar que existen otras vertientes de investigación conexas a la presente y que pueden ser parte de posteriores investigaciones tales como:

1. Establecer si el impacto del componente político de las CMACs ha evitado su crecimiento desde su creación hasta la fecha.
2. Determinar si la FEDERACIÓN PERUANA DE CAJAS MUNICIPALES puede ser una entidad vinculante que apoye a la autoregulación y evitar la injerencia política de los accionistas únicos.



REFERENCIAS

- Aguilar, G. (2013). Microfinanzas y crecimiento regional en el Perú. *Economía*, 36(72), 143-173.
- Alliance for Financial Inclusion. (11 de Julio de 2019). *AFI Official Members*. Obtenido de https://www.afi-global.org/sites/default/files/inline-files/AFI%20Official%20Members_19%20July%202019.pdf
- Alvarez-Moro, O. (2013). *Microfinance and microcredit. Principles of microfinance*.
- Ansell, C. (2006). Network institutionalism. *The Oxford handbook of political institutions*.
- Apoyo & Asociados Asociado a Fitch Rating . (2020). *Caja Municipal de Ahorro y Crédito S.A. Informe Anual*. Lima.
- Arellano, N. (9 de Setiembre de 2020). *La experiencia del cliente en el sector microfinanciero*. Obtenido de EY: https://www.ey.com/es_pe/banking-capital-markets/experiencia-del-cliente-en-sector-microfinanciero
- Asencios, C., López, F., Poma, H., & Babilón, J. (2019). *Buenas Prácticas de Gestión de Riesgo de Crédito y su Impacto en la creación de valor: los casos de las seis cooperativas de ahorro y crédito top del Perú 2018*. Lima: Centrum PUCP Business School.
- Asesoría Técnica de la FEPCMAC. (2020). *Informe del Sistema CMAC y perspectivas sectoriales al II trimestre del 2020*. Lima.
- Asociación de Fintech. (s.f.). *Nosotros - Fintech*. Recuperado el 26 de Octubre de 2019, de <https://www.fintech.pe/asociacion>
- Auqui, M. (2019). Regulación del Sistema Financiero en la Era Digital. *WorkShop Estratégico Perspectivas Económicas 2020*. Lima: FEPCMAC.
- Azofra, V., & Santamaría, M. (2004). El gobierno de las cajas de ahorro españolas. *Universia Business Review*, 2(2), 48-59.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2015). *Reporte de Estabilidad Financiera Mayo 2015*. Lima.
- Banco Mundial. (20 de Abril de 2018). *Inclusión financiera*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/topic/financiamiento/overview>
- Bauce, G. (2007). El problema de investigación. *Revista de la Facultad de Medicina*, 30(2), 115-118.
- Bayona, F. (2013). Análisis de los factores que influyen en la rentabilidad de las cajas municipales de ahorro y crédito en el Perú. *Tesis de pregrado en Economía*. Universidad de Piura.

- Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Economía y Finanzas.*
- Bonfil, C. (2001). *Depósitos o puerquitos?: las decisiones de ahorro en México*. Zinacantepec, Estado de México: El Colegio Mexiquense, A.C.
- Cámara, N., Peña, X., & Tuesta, D. (2013). *Determinantes de la inclusión financiera en Perú*. Madrid: BBVA Research.
- Class & Asociados S.A. (2020). *Fundamento de la Clasificación de Riesgo de Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo S.A*. Lima.
- Class y Asociados S.A. (2020). *Fundamento para la Calificación de Riesgo de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Piura S.A*. Lima.
- Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera. (2015). *Perú: Estrategia Nacional de Inclusión Financiera*.
- Congreso de la República. (6 de diciembre de 1996). Disposición Décimo Cuarta. *Ley N°26702. Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros*. DO: El Peruano. Obtenido de http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8CEF5E01E937E76105257A0700610870/%24FILE/26702.pdf
- Congreso de la República. (14 de Octubre de 1997). Ley de Elecciones Municipales. *Ley 26864*. Lima: DO: El Peruano.
- Congreso de la República. (13 de Julio de 2017). Artículo 8-B. *Ley que modifica y fortalece el funcionamiento de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC)*. Lima: DO: El Peruano.
- De la Torre, A., Pería, M., & Scmunler, S. (2008). *Bank Involvement with SME: Beyond Relationship Lending*. documento de investigación 4649 del Banco Mundial.
- de Miguel Hidalgo A., G. J. (2004). El conflicto accionista-directivo: problemas y propuestas de solución. *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*(813), 225-246.
- Demirgüç-Kunt, A. L. (2018). *La base de datos Global Findex 2017: Medición de la Inclusión Financiera y la revolución de la tecnología financiera*. Washington.
- Demirgüç-Kunt, A., Klapper, L., Singer, D., Ansar, S., & Hess, J. (2017). *The Global Findex Database*. Washington DC: World Bank Group.

- Diario Correo. (03 de octubre de 2018). *Banco Interamericano de Desarrollo se convertirá en socio de Caja Huancayo.*
- Diario Gestión. (10 de diciembre de 2018). *Califican de "asfixiante" la regulación dirigida a las Cajas Municipales.* Obtenido de <https://gestion.pe/economia/califican-asfixiante-regulacion-dirigida-cajas-municipales-252427-noticia/>
- Diario La República. (12 de 12 de 2020). *Diario La República. Se entrapa inversión de S/ 98 mllns para la Caja Arequipa.*
- Díaz Gómez, D. (2017). *Gestión de riesgos en entornos empresariales alineados a la Norma ISO 3100.* Bogotá: Universidad Piloto de Colombia.
- Donges, J. E. (2001). *Privatización de Landesbanken y Sparkassen.* Frankfurt: Estudios Kronberger Kreis.
- Dunford, B., Snell, S., & Wright, P. (2001). Human Resources and the Resource Based View of the Firm. *Journal of management*, 27(6), 701-721.
- Economist Intelligence Unit. (2020). *Microscopio Global de 2020.* Nueva York.
- Evidencias y Lecciones desde América Latina Network. (2017). *El Modelo de la Caja Municipal en Perú.*
- Finanzgruppe Sparkassenstiftung für Internationale Kooperation. (2020). Obtenido de <https://www.sparkassenstiftung.de/es/>
- Garvan, M. (23 de septiembre de 2019). *Regulación e innovación en el Perú: ¿es necesario regular las nuevas tecnologías?* Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/regulacion-peruana-innovacion-debe-regular-innesario-noticia-679148-noticia/>
- Gulli, H. (1999). *Microfinanzas y pobreza ¿Son válidas las ideas preconcebidas?*
- Gutiérrez, J. (2009). *Microfinanzas y Desarrollo: Situación actual, debates y perspectivas. Cuadernos de trabajo HEGOA, 49, 1-50.*
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Evolución de la Pobreza Monetaria 2007-2017.* Lima.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (20 de Mayo de 2020). *Pobreza monetaria alcanzó al 20,2% de la población en el año 2019.* Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/pobreza-monetaria-alcanzo-al-202-de-la-poblacion-en-el-ano-2019-12196/>

- Jordán, F., & Román, J. (2004). *La situación, tendencias y posibilidades de las microfinanzas*. Quito: Editorial Abya Yala.
- Larraín, C. (2009). *¿Existe un modelo de microfinanzas en América Latina?* Santiago de Chile: Naciones Unidas Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Martinez, R. (2009). El mercado de microfinanzas en el contexto latinoamericano. *Las microfinanzas superación de la pobreza*, 15.
- Maxwell, J. (2008). Designing a qualitative study. En *The SAGE handbook of applied social research methods* (Vol. 2, págs. 214-253).
- Moody's Local Perú. (2020). *Informe de Clasificación Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa S.A. - Caja Arequipa*. Lima.
- Moody's Local Perú. (2020). *INFORME DE CLASIFICACIÓN CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO HUANCAYO S.A. LIMA*.
- Moody's Local Perú. (2020). *Informe de Clasificación de Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Ica S.A.* Lima.
- Moody's Local Perú. (2020). *Informe de Clasificación de Riesgo de Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna S.A.* Lima.
- Mubabu Mukur, R. (2010). Actitudes de los empresarios y directivos hacia la responsabilidad social corporativa. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(2), 101-114.
- Núñez, J. (24 de Enero de 2017). *Reglamento de Gobierno Corporativo y de la Gestión Integral de Riesgos*. Obtenido de <https://julionunezderechoinformatico.blogspot.com/2017/01/reglamento-de-gobierno-corporativo-y-de.html>
- Oliva, M. (2010). Las microfinanzas en México, un acercamiento. *Revista Ciencia Administrativa*(1), 45-53.
- Palomeque, G. (2018). Gobierno corporativo y poder desde la perspectiva de la teoría de agencia. *Ciencias Administrativas*(11), 18.
- Peró Mayandía, M. (2012). El derecho de información de los accionistas y el artículo 52-A de la Ley General de sociedades sobre información fuera de junta. *THĒMIS-Revista de Derecho*(62), 277-287.

- Portocarrero, F. (2003). *Microfinanzas en el Perú: experiencias y perspectivas*. Universidad del Pacífico: Centro de Promoción de la Pequeña Empresa.
- Poyatos, R., Gámez, M., & Hernández, J. (2009). El buen gobierno corporativo en las sociedades cooperativas. *REVESCO. Revista de estudios cooperativos*, 98, 118-140.
- Raccanello, K., & Herrera, E. (2014). Educación e inclusión financiera. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 44(2), 119-141.
- Redacción Gestión. (28 de 10 de 2020). Diario Gestión. *Caja Arequipa empezó a listar acciones en la Bolsa de Valores de Lima*.
- Roa, M. (2013). Inclusión financiera en América Latina y el Caribe: acceso, uso y calidad. *Boletín del CEMLA*, 59(3), 121-148.
- Smith, E. (16 de julio de 2018). *Organismos Reguladores del Sistema Financiero Mexicano*. Obtenido de ADVFN: <https://mx.advfn.com/organismos-reguladores-del-sistema-financiero-mexicano>
- Somoza, A. (2015). Algunas consideraciones sobre el proceso de reestructuración en las cajas de ahorro españolas: una referencia al caso alemán. *Análisis Financiero*, 129, 20-33.
- Superintendencia de Banca y Seguros. (25 de Septiembre de 2015). Res. SBS N° 5788-2015. Reglamento para la Elección de los Representantes al Directorio de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito. Lima: DO: El Peruano.
- Superintendencia de Banca y Seguros. (2017). *Cajas Municipales de Ahorro y Crédito: el reto de consolidar*. SBS Informa - Boletín Quincenal.
- Superintendencia de Banca y Seguros. (2019). *Evolución del Sistema Financiero a diciembre del 2018*.
- Superintendencia de Banca y Seguros. (2019). *Evolución del Sistema Financiero a setiembre del 2019*.
- Superintendencia de Banca y Seguros. (2020). *Evolución del Sistema Financiero a Junio del 2020*.
- Superintendencia de Banca y Seguros. (2020). *Perú: Reporte de Indicadores de Inclusión Financiera de los Sistemas Financiero, de Seguros y de Pensiones a Diciembre del 2019*.
- Superintendencia de Banca y Seguros. (12 de Agosto de 2020). Resolución SBS 1993-2020. Lima.
- Superintendencia de Banca y Seguros. (s.f.). *Inclusión Financiera*. Obtenido de Portal de Inclusión Financiera: <https://www.sbs.gob.pe/inclusion-financiera/Inclusion-Financiera>

ANEXO A: Encuesta a representantes CMAC

Gobierno Corporativo

Preguntas dirigidas para conocer el impacto del componente político del Gobierno Corporativo.

3. Nos gustaría conocer su edad

De 20 a 30 años

De 31 a 40 años

De 41 a 50 años

De 51 a 60 años

Mayor de 60 años

4. Cargo actual

5. Organización a la cual pertenece *

6. Marque la opción que más se adecúa a su percepción del Gobierno Corporativo de su organización *

La JGA, el Directorio y la Gerencia Mancomunada está cohesionado y no existen problemas de comprensión.

La JGA está apartada del Directorio y la Gerencia Mancomunada y toman poco en cuenta las solicitudes del directorio y convocatorias.

El Directorio y la GM no están alineados en sus decisiones y el Directorio no toman en cuenta las recomendaciones de la GM.

La JGA y el Directorio están completamente divorciados y no toman en cuenta lo que indica el Directorio y es más desechan sus recomendaciones.

7. Marque la opción que más se adecúa a su percepción de la Junta General de Accionistas (JGA) de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito (CMAC) *

Es técnico y apoya decididamente a la empresa.

Es poco técnico pero apoya en todo a la empresa.

Es político y pone algunas trabas en las decisiones que les compete en la empresa.

Es completamente político y pone trabas incluso para efectuar las juntas que les corresponden.

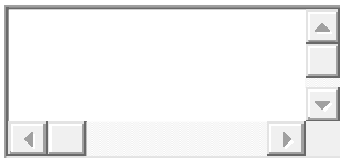
8. Considera que el desarrollo teniendo en cuenta su crecimiento en el negocio y utilidades obtenidas de su empresa es *

Mucho mejor de lo esperado

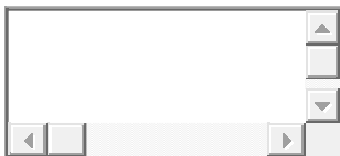
Lo esperado

Menor de lo esperado

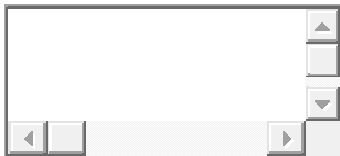
9. ¿A qué considera que se debe el desarrollo de su empresa? *



10. ¿Qué piensa de su Junta General de Accionistas? *



9. Tiene algún comentario sobre el Gobierno Corporativo de su empresa



Muchas gracias por su tiempo.

ANEXO B: Respuestas de la encuesta

Encuesta	Nos gustaría conocer su edad	Cargo actual	Organización a la cual pertenece	Percepción del Gobierno Corporativo de su organización	Percepción de la Junta General de Accionistas (JGA) de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito (CMAC)	Desarrollo (crecimiento en el negocio y utilidades obtenidas)	¿A qué considera que se debe el desarrollo de su empresa?	¿Qué piensa de su Junta General de Accionistas?	Tiene algún comentario sobre el Gobierno Corporativo de su empresa
1	Mayor de 60 años	Gerente Regional	Caja Arequipa	La JGA, el Directorio y la Gerencia Mancomunada está cohesionado y no existen problemas de comprensión.	Es poco técnico, pero apoya en todo a la empresa.	Menor de lo esperado	Buen manejo gerencial y poca intromisión política.	Deja trabajar.	Es equilibrado.
2	De 51 a 60 años	Supervisor de Recuperaciones	Caja del Santa	El Directorio y la GM no están alineados en sus decisiones y el Directorio no toman en cuenta las recomendaciones de la GM.	Es político y pone algunas trabas en las decisiones que les compete en la empresa.	Menor de lo esperado	Coyuntura actual	Es política y no técnica	Interferencia política, dejando de lado lo técnico
3	De 41 a 50 años	Oficial Cumplimiento Normativo	Caja Huancayo	La JGA está apartada del Directorio y la Gerencia Mancomunada y toman poco en cuenta las solicitudes del directorio y convocatorias.	Es político y pone algunas trabas en las decisiones que les compete en la empresa.	Lo esperado	Buena planificación.	Muy política	En desarrollo
4	Mayor de 60 años	Gerente de Administración	Caja Huancayo	La JGA está apartada del Directorio y la Gerencia Mancomunada y toman poco en cuenta las solicitudes del directorio y convocatorias.	Es completamente político y pone trabas incluso para efectuar las juntas que les corresponden.	Lo esperado	A un manejo técnico y organizado	En éstos últimos años (desde la gestión política anterior) existe permanentemente intentos por tomar posición del manejo de la Caja, sólo que los Directores de los	Internamente las relaciones, entre el Directorio y Gerencia Mancomunada es muy buena, de carácter reciproco. No existiendo buenas

								otros organismos y el de la minoría, no lo han permitido.	relaciones con la JGA.
5	De 31 a 40 años	Analista Senior	Caja Huancayo	La JGA está apartada del Directorio y la Gerencia Mancomunada y toman poco en cuenta las solicitudes del directorio y convocatorias.	Es político y pone algunas trabas en las decisiones que les compete en la empresa.	Lo esperado	LIDERAZGO TRANSVERSAL	POLÍTICO	NINGUNA
6	De 51 a 60 años	Analista de Riesgos de Créditos	Caja Huancayo	La JGA y el Directorio están completamente divorciados y no toman en cuenta lo que indica el Directorio y es más desechan sus recomendaciones.	Es político y pone algunas trabas en las decisiones que les compete en la empresa.	Menor de lo esperado	Inercia	Muy político y poco técnico	No cumple los estándares de un buen G.C.
7	De 51 a 60 años	Gerente central	Caja Ica	La JGA, el Directorio y la Gerencia Mancomunada está cohesionado y no existen problemas de comprensión.	Es político y pone algunas trabas en las decisiones que les compete en la empresa.	Lo esperado	alineamiento estrategico	Órgano político que representa a los ciudadanos	se lleva adecuadamente. Sin embargo siempre es perfectible
8	De 41 a 50 años	Gerente de créditos	Caja Ica	La JGA está apartada del Directorio y la Gerencia Mancomunada y toman poco en cuenta las solicitudes del directorio y convocatorias.	Es completamente político y pone trabas incluso para efectuar las juntas que les corresponden.	Lo esperado	Trabajo coordinado de la Gerencia con el directorio basado en la confianza y que gran parte del equipo humano de la empresa este orientado e identificado con la institución	No les interesa la empresa como tal, únicamente esperan recibir beneficios sin aportar nada	Se hacen esfuerzos por mantener un adecuado gobierno corporativo, se cuenta con normativa interna alineada a las disposiciones regulatorias

9	De 31 a 40 años	Jefe de Riesgo Operacional	Caja Ica	La JGA está apartada del Directorio y la Gerencia Mancomunada y toman poco en cuenta las solicitudes del directorio y convocatorias.	Es político y pone algunas trabas en las decisiones que les compete en la empresa.	Menor de lo esperado	A factores de desarrollo profesional	Mayormente tienen desconocimiento de la labor que realiza el directorio y la gerencia Mancomunada	Ha mejorado de manera sustancial por mayor involucramiento de Directorio y mejorar las competencias.
10	Mayor de 60 años	Asesor del Directorio	Caja Ica	La JGA, el Directorio y la Gerencia Mancomunada está cohesionado y no existen problemas de comprensión.	Es poco técnico pero apoya en todo a la empresa.	Mucho mejor de lo esperado	Al trabajo sin interferencias de cada componente de GC, al respeto de sus roles y competencias, a la claridad de los factores de sostenibilidad de la empresa y al cumplimiento estricto de las normas regulatorias y legales	Es una instancia con alto componente político, pero confía en la autonomía de la dirección y gestión profesional de la Caja Ica.	La JGA, el Directorio y la Gerencia Mancomunada trabajan cada uno con autonomía, respetando sus competencias y cumpliendo cada uno su rol sin interferencias aportando valor en el logro de los objetivos empresariales propuestos para permitir el adecuado funcionamiento y resultados de gestión favorables que lo apreciamos en los excelentes estados financieros que viene exhibiendo la empresa.
11	De 41 a 50 años	Director	Caja Ica	La JGA y el Directorio están completamente divorciados y no toman	Es completamente político y pone trabas incluso para efectuar	Lo esperado	Gestión unificada del Directorio y GM	Ente político con fines personales	Puede mejorar de existir un socio estratégico

				en cuenta lo que indica el Directorio y es más desechan sus recomendaciones.	las juntas que les corresponden.			sin visión empresarial	que sepa del sistema Financiero
12	Mayor de 60 años	Gerente de Finanzas	Caja Maynas	La JGA, el Directorio y la Gerencia Mancomunada está cohesionado y no existen problemas de comprensión.	Es completamente político y pone trabas incluso para efectuar las juntas que les corresponden.	Lo esperado	A la estrategia de expansión y la buena gestión integral de riesgo	No apoya, es político	Es adecuado y apoya a la Gerencia
13	De 41 a 50 años	Gerente de riesgo	Caja Maynas	La JGA está apartada del Directorio y la Gerencia Mancomunada y toman poco en cuenta las solicitudes del directorio y convocatorias.	Es político y pone algunas trabas en las decisiones que les compete en la empresa.	Menor de lo esperado	A su estrategia de negocios	Equipo heterogéneo en capacidades técnicas con ganas de hacer bien las cosas pero sujeto a la rigideces del sistema burocrático.	ninguno
14	De 41 a 50 años	Gerente regional	Caja Piura	La JGA, el Directorio y la Gerencia Mancomunada está cohesionado y no existen problemas de comprensión.	Es poco técnico pero apoya en todo a la empresa.	Lo esperado	Buen gobierno corporativo y ser pionera e innovadora	Apoya decisiones técnicas de la empresa	Esta en constante mejora y busca de crecimiento de la caja
15	De 51 a 60 años	Gerente de Administración	Caja Piura	La JGA, el Directorio y la Gerencia Mancomunada está cohesionado y no existen problemas de comprensión.	Es poco técnico pero apoya en todo a la empresa.	Menor de lo esperado	Profundizar el mercado gestionar el riesgo de crédito	Entiende los desafíos de la inclusión financiera y la alta competencia en el mercado.	Se viene mejorando progresivamente, hay respeto irrestricto de los fueros de sus integrantes.
16	De 51 a 60 años	Gerente de Administración	Caja Piura	La JGA, el Directorio y la Gerencia Mancomunada está cohesionado y no existen problemas de comprensión.	Es poco técnico pero apoya en todo a la empresa.	Menor de lo esperado	Profundizar el mercado gestionar el riesgo de crédito	Entiende los desafíos de la inclusión financiera y la alta competencia en el mercado.	Se viene mejorando progresivamente, hay respeto irrestricto de los fueros de sus integrantes.

17	De 51 a 60 años	Gerente Ahorro y Finanzas	Caja Piura	La JGA, el Directorio y la Gerencia Mancomunada está cohesionado y no existen problemas de comprensión.	Es poco técnico pero apoya en todo a la empresa.	Menor de lo esperado	Modelo de gestión	En la medida que se les explica la forma de gestión y el límite de injerencia de la JGA comprenden y no interfieren	Es importante definir los objetivos financieros de corto y largo plazo de los participantes para evitar el conflicto de intereses
18	De 41 a 50 años	Gerente de Auditoria	Caja Tacna	La JGA, el Directorio y la Gerencia Mancomunada está cohesionado y no existen problemas de comprensión.	Es poco técnico pero apoya en todo a la empresa.	Mucho mejor de lo esperado	Gestion Humana	Es parcialmente aceptable.	Es regular
19	Mayor de 60 años	Director	Caja Tacna	La JGA está apartada del Directorio y la Gerencia Mancomunada y toman poco en cuenta las solicitudes del directorio y convocatorias.	Es político y pone algunas trabas en las decisiones que les compete en la empresa.	Menor de lo esperado	Problemas de gestion y crisis originada por el Covib 19	Actua en base a interes personal de sus integrantes	Muy debil
20	De 41 a 50 años	JNR	Caja Tacna	El Directorio y la GM no están alineados en sus decisiones y el Directorio no toman en cuenta las recomendaciones de la GM.	Es completamente político y pone trabas incluso para efectuar las juntas que les corresponden.	Menor de lo esperado	Cambio en la cultura de las personas	Desalineado con la coyuntura y realidad	Poca experiencia dentro del sector
21	De 41 a 50 años	Gerente	CMAC	La JGA está apartada del Directorio y la Gerencia Mancomunada y toman poco en cuenta las solicitudes del directorio y convocatorias.	Es político y pone algunas trabas en las decisiones que les compete en la empresa.	Lo esperado	Trabajo en equipos	Bajo nivel de conocimiento	En fortalecimiento

22	De 31 a 40 años	Analista Senior de Riesgo Operacional y TI	CMAC Cusco	La JGA, el Directorio y la Gerencia Mancomunada está cohesionado y no existen problemas de comprensión.	Es poco técnico pero apoya en todo a la empresa.	Lo esperado	A la Comunidad entre la JGA, la Gerencia Mancomunada y los Colaboradores	Sin ser demasiado técnica apoya a la empresa	Está en un proceso de franco avance
23	De 41 a 50 años	Asesor en COOPAC	Otros	El Directorio y la GM no están alineados en sus decisiones y el Directorio no toman en cuenta las recomendaciones de la GM.	Es técnico y apoya decididamente a la empresa.	Lo esperado	Por lasituacion actual	Un grupo de inversionistas	Procesos, riesgos y control interno
24	De 51 a 60 años	consultor	Otros	La JGA está apartada del Directorio y la Gerencia Mancomunada y toman poco en cuenta las solicitudes del directorio y convocatorias.	Es político y pone algunas trabas en las decisiones que les compete en la empresa.	Menor de lo esperado	su tecnocracia	no tienen visión de desarrollo	Insuficiente
25	De 31 a 40 años	Abogada	Otros	La JGA, el Directorio y la Gerencia Mancomunada está cohesionado y no existen problemas de comprensión.	Es político y pone algunas trabas en las decisiones que les compete en la empresa.	Lo esperado	Al trabajo en equipo.	Distante	Ninguna