

CASO DE ESTUDIO: CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO (CMAC) DE HUANCAYO (CAJA HUANCAYO)

Cómo una institución estatal de microfinanzas de Perú puso la buena gobernanza al frente de su estrategia de crecimiento.

INTRODUCCIÓN

Caja Huancayo es una institución de microfinanzas y uno de los más importantes actores del Sistema Municipal de Ahorro y Crédito de Perú; el cual constituye la principal fuente de financiación de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMEs) del país. En esa medida, la Caja juega un papel crucial en el desarrollo del país, al facilitar el acceso a la financiación a las MIPYMEs y a las poblaciones de bajos ingresos. Caja Huancayo ayuda a cerrar una importante brecha de financiación que existe especialmente en las regiones alejadas de los centros urbanos. En 2022, Caja Huancayo fue galardonada con el premio Global SME Finance Award de la IFC por su destacado papel en la financiación de las MIPYMEs.¹

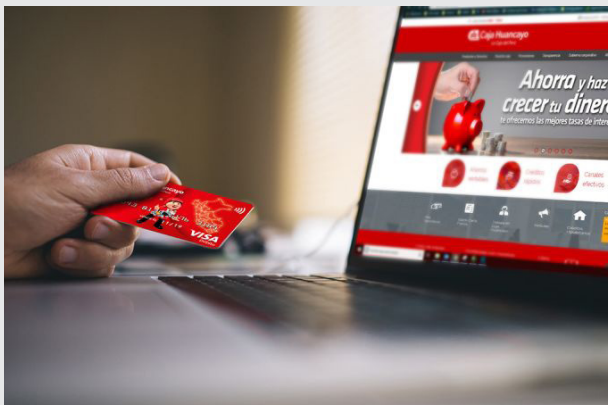
El rol de Caja Huancayo no se limita a dar acceso al financiamiento, sino que también tiene un foco importante en sostenibilidad. Así lo reconoce el Sr. Jorge Solís, Presidente del Directorio de Caja Huancayo, “desde hace varios años Caja Huancayo ha venido impulsando proyectos enfocados en finanzas sostenibles; tales como, **termas solares, tostadoras**



de café solares y paneles solares de aplicación en distintos usos para MIPYMEs en el sector rural y urbano. Caja Huancayo ha impulsado la educación financiera en los colegios y organizaciones de mujeres (...). La Caja se encuentra trabajando criterios ASG, alineados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible”.

Caja Huancayo está constantemente buscando generar impacto ya que “es la única del sistema de cajas que ha incursionado en el mecanismo de ‘obras por impuestos’, por el cual las empresas pueden recuperar en sus impuestos un porcentaje importante de los gastos en proyectos de infraestructura pública. Este sistema permitió, por ejemplo, construir el Centro de Innovación Tecnológica de Cueros y Calzados, en beneficio de 1500 productores del rubro. Otro ejemplo, es el proceso de modernización de la Compañía de Bomberos de Huancayo que será la mejor equipada del país”.

Producto de un cambio en la legislación peruana, mediante el cual se abrieron las puertas a las inversiones del sector privado en ins-



➔ “Con el apoyo de BID Invest, el Directorio fue capaz de desafiar gradualmente a la dirección para mejorar la calidad de la información recibida, lo que mejoró en gran medida la calidad y la oportunidad de la toma de decisiones”

Rosa Asca -
Observadora del BID Invest en el Directorio

tituciones microfinancieras estatales², Caja Huancayo se mostró entusiasmada por explorar nuevas oportunidades. Sin embargo, la naturaleza de la Caja de ser una empresa pública, de propiedad exclusiva de la Municipalidad de Huancayo, planteaba desafíos de gobierno corporativo que podrían desalentar a los inversores privados. Como es propio de las empresas de propiedad pública, Caja Huancayo tiene el riesgo connatural de influencia política indebida o de captura por parte de diferentes grupos de interés, que puede agravarse cada 4 años con el ciclo electoral. Esto supone el desafío adicional de tener una elevada rotación a nivel del Directorio y, eventualmente, de la Gerencia Mancomunada.

El marco jurídico local que rige las operaciones de Caja Huancayo ya establece algunas bases de un buen gobierno corporativo; incluida la autonomía administrativa, un Directorio diversificado y una supervisión independiente por parte de las autoridades reguladoras. Sin embargo, Caja Huancayo comprendió la importancia de ampliar sus prácticas, adoptando estándares internacionales de gobierno corporativo para atraer la financiación del sector privado.

Tal como lo expresó el Sr. Solís, **“el buen gobierno corporativo fortalece a las empresas porque promueve la toma de decisiones éticas, responsables, eficientes y transparentes. Al analizar cómo atraer a los inversores privados, Caja Huancayo no tardó en darse cuenta de la importancia estratégica de mejorar el gobierno corporativo y se mostró dispuesta a colaborar con BID Invest en estas cuestiones”**.

En 2018, Caja Huancayo y BID Invest iniciaron conversaciones las cuales finalmente se tradujeron en un préstamo subordinado de USD 16 millones, a siete años, con posibilidades de convertirse en una inversión de capital bajo ciertas circunstancias. En noviembre de 2023, BID Invest anunció la intención de convertir la deuda en capital, tornándose el primer inversionista privado en una CMAC en Perú. Esta ha sido una de las transacciones más innovadoras y de desarrollo en el sector de las microfinanzas en la región, toda vez que abre, hacia futuro, el camino para más inversiones privadas en el sector³.

Como parte de la transacción con BID Invest, Caja Huancayo recibió asistencia técnica para mejorar su gobierno corporativo, alineándolo con estándares internacionales, y acordó incluir un Observador nominado por BID Invest en su Directorio (quien se convertirá en Directora tras

la conversión de deuda en capital). BID Invest llevó a cabo un análisis profundo y holístico del gobierno corporativo de Caja Huancayo, enfocado en comprender su cultura y valores, así como sus procesos, prácticas y controles más allá de lo escrito en sus políticas y reglamentos internos.

Según la Sra. Rosa Asca, Observadora del Directorio nombrada por BID Invest, las mejoras recomendadas tuvieron un impacto positivo en muchos aspectos estructurales: **“delimitando claramente las funciones y responsabilidades del Propietario, el Directorio, la Gerencia Mancomunada y las funciones de control; mejorando la dinámica y la eficacia del Directorio, aumentando la transparencia, promoviendo las buenas relaciones entre estos actores, y elevando progresivamente nuestras prácticas hacia estándares de categoría mundial”**.

La implementación de una serie de mejoras recomendadas por parte de Caja Huancayo, con el apoyo prestado por BID Invest, se realizó de forma organizada, con prioridades e hitos claros. En lugar de impulsar cambios drásticos, BID Invest trabajó estrechamente con Caja Huancayo para adoptar un enfoque gradual, centrado en el desarrollo de capacidades y basado en el compromiso y la responsabilidad de los principales tomadores de decisión. Según la Sra. Asca, este enfoque fue muy eficaz en términos de creación de cultura. Recuerda, por ejemplo, que **“la evaluación del Directorio era una de las prácticas recomendadas por BID Invest que requería cierto tiempo y educación interna para ser eficaz. Hoy, el Directorio realiza evaluaciones periódicas, y todos comprenden el proceso y el objetivo general de mejorar la dinámica para una mejor toma de decisiones”**.

Otro ejemplo fue el trabajo realizado con los comités del Directorio, en particular el Comité de Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social. Un reto común para cualquier empresa es garantizar una composición adecuada del Directorio, lo que requiere que los actores nominados comprendan qué habilidades, experiencias y antecedentes se necesitan en el Directorio en un momento dado. Además de formalizar los criterios para ser miembro del cuerpo colegiado y los requisitos para ser reconocido como director independiente, BID Invest apoyó el fortalecimiento del Comité de Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social y le dio la responsabilidad de estructurar una matriz de competencias y proponer perfiles adecuados para la composición del Directorio en colaboración con la Gerencia Mancomunada.

También es importante destacar los amplios esfuerzos de la Caja para elevar la ética y la integridad como un valor organizacional central en todos los niveles de la institución. Para ello se reforzó el Código de Ética, el programa de cumplimiento y la eficacia de la Unidad de Cumplimiento.

En este aspecto, uno de los mayores logros ha sido **“fortalecer la Unidad de Cumplimiento normativo, en función de tres frentes de acción, lo que le ha permitido desarrollar actividades enfocadas y especializadas en compliance, gobierno corporativo y responsabilidad social,”** explica el Sr. Solís. Además, **“los reportes de la gestión de compliance en Lavado de Activos, Conducta de Mercado y cumplimiento normativos son presentados y vistos por el Comité de Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social. Lo que facilita un adecuado y oportuno involucramiento del Directorio en estos temas”.**

El Sr. Solís destaca también mejoras en temas de ética. La adopción por parte de la Caja de **“reglas claras para los colaboradores en materia ética y la implementación de canales de denuncia para asegurar la efectividad de estas reglas, son un avance en la dirección correcta”.** El Sr. Solís aclara que estas mejoras están ahora **“acompañadas de procedimientos claros para la investigación y sanción para casos de transgresión ética”.**

La capacidad de identificar claramente las violaciones éticas y los conflictos de intereses, así como de llevar a cabo adecuadamente las investigaciones internas y comunicarse de forma transparente con las principales partes interesadas es esencial para cualquier empresa pública.

Como afirma la Sra. Asca, **“un gobierno corporativo eficaz es fundamental para que las empresas respondan eficientemente a las crisis, se comuniquen con las partes interesadas y preserven su reputación. Todas las mejoras en el gobierno corporativo de Caja Huancayo, implementadas de manera holística, sirven como elemento disuasorio contra la captura política y contra cualquier iniciativa individual que busque promover agendas personales en lugar del mejor interés de Caja Huancayo, la Propiedad y sus grupos de interés, incluida la comunidad de Huancayo en general”.** La Sra. Asca añadió, además, que **“el hecho de que un experto internacional en gobierno corporativo como BID Invest fuera quien apoyara a Caja Huancayo, ayudó a los actores clave de la Caja y de la Municipalidad a comprender la importancia de los temas y a confiar en el proceso de implementación”.**

Caja Huancayo continúa en el camino de mejorar el gobierno corporativo y fortalecer su reputación como una de las instituciones microfinancieras más importantes de Perú, con un papel crucial para promover el impacto, el desarrollo y la sostenibilidad a largo plazo.

“La incorporación de BID Invest como accionista de Caja Huancayo representa la primera inversión del sector privado en una CMAC en el Perú. Estamos orgullosos de esta inversión y esperamos que proporcione un efecto de demostración suficiente para atraer a otros inversores en este sector, apoyando el buen gobierno corporativo y promoviendo la inclusión financiera sostenible en el Perú”, concluye Gabriel Azevedo, director de estrategia de BID Invest.

Ejemplos de acciones de gobierno corporativo en las que ha trabajado Caja con el apoyo de BID Invest



A NIVEL DEL DIRECTORIO:

- A** Aclaración de las funciones y responsabilidades del Directorio, definición de un conjunto ideal de competencias para el Directorio como órgano colegiado y de los requisitos necesarios para ser considerado director independiente.
- B** Definición de medidas operativas específicas para mejorar la eficiencia de las reuniones del Directorio y de los procesos de toma de decisiones.
- C** Fortalecimiento del Comité de Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social, definiendo un conjunto más claro y ambicioso de responsabilidades.
- D** Establecimiento de la práctica de evaluaciones anuales del Directorio.
- E** Planificación de la sucesión en la Gerencia Mancomunada.



A NIVEL DE ÉTICA, CUMPLIMIENTO Y CONFLICTO DE INTERESES

- A** Fortalecimiento del papel de la Unidad de Cumplimiento y adopción un Programa de Cumplimiento.
- B** Fortalecimiento de las normas sobre conflictos de intereses y el Código de Ética, en particular en lo que respecta a las interacciones con funcionarios públicos.
- C** Formalización de una política de transacciones con partes vinculadas.



A NIVEL DE TRANSPARENCIA Y DIVULGACIÓN

- A** Realización de reuniones periódicas con la Municipalidad respecto al marco de gobierno corporativo de la Caja.
- B** Fortalecimiento de las reglas y canales de revelación de información a los grupos de interés.



REFERENCIAS

¹ [Caja Huancayo es reconocida como la "mejor financiera en otorgamiento de créditos pyme" en América y El Caribe. \(2022, September 21\). La República Diario. Retrieved August 22, 2023.](#)

² "Ley N° 30607 que Modifica y Fortalece el Funcionamiento de las CMAC (2017)" and "Ley N° 31711 de Fortalecimiento de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito para Promover la Competencia en Beneficio de los Consumidores (2023)."

³ [BID Invest y Caja Huancayo impulsan el crecimiento de las microfinanzas en Perú. \(2020, 3 de diciembre\). BID Invest. Recuperado el 22 de agosto de 2023.](#)

Acerca de los autores | Cefeidas Group

Cefeidas Group es una firma de asesoramiento internacional que ayuda a sus clientes a avanzar hacia sus objetivos en América Latina. Cefeidas ha trabajado con BID Invest y el BID durante más de una década. Cefeidas brinda servicios profesionales en Políticas Públicas, Riesgos y Estrategia; Gobierno Corporativo, Stewardship y Sostenibilidad; e Inteligencia e Investigación Estratégicas. www.cefeidas.com



AUTORIZACIÓN:

Copyright © 2024 Corporación Interamericana de Inversiones ("BID Invest"). Esta obra está sujeta a una licencia Creative Commons CC BY 3.0 IGO. Se deberán cumplir los términos y condiciones indicados en el Link URL y otorgar el reconocimiento respectivo a BID Invest.

Además de la sección 8 de la licencia anterior, cualquier mediación relacionada con disputas que surjan bajo dicha licencia se llevará a cabo de conformidad con el Reglamento de Mediación de la OMPI, vigente en el momento de la disputa. Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras de BID Invest que no pueda resolverse amistosamente será sometida a arbitraje de conformidad con las normas de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI), vigentes al momento de la disputa. El uso del nombre de BID Invest para cualquier propósito que no sea el de atribución y el uso del logotipo de BID Invest estarán sujetos a un acuerdo de licencia por escrito separado entre BID Invest y el usuario y no están autorizados como parte de esta licencia.

Tenga en cuenta que el enlace URL incluye términos y condiciones que son parte integral de esta licencia.

ADVERTENCIA:

Las opiniones expresadas en este trabajo son las de los autores y no reflejan necesariamente los puntos de vista de la Corporación Interamericana de Inversiones, su Directorio o los países que representan.