





Strategic Profile of the Municipal Savings and Credit Banks in Northern Peru

Rocío Ipanaque Panta, Bachelor in Administration ¹, Segundo Vicente Sánchez Juárez, Doctor in Planning and Management ², Adolfo Zeta Vite, Doctor in Administration ³, Adolfo Antenor Jurado Rosas, Master in Administration ⁴





^{1,2,3} Universidad Nacional de Piura, Perú; rociadmi15@gmail.com, ssanchezj@unp.edu.pe, azetav@unp.edu.pe

⁴ Universidad Tecnológica del Perú, Perú, c21361@utp.edu.pe

Abstract– *The study investigates the impact of management audits on the delinquency rate of municipal savings and credit banks in Lima during 2022. Employing a qualitative, descriptive, and correlational approach, it examines how the evaluation, execution, and reporting of management plans affect delinquency, considering variables such as payment default and credit assessment. Based on five banks in Lima, the study highlights management auditing as a key tool for improving efficiency in credit management.*

Keywords– *Management audit, delinquency rate, municipal banks, credit management efficiency, Lima.*

Perfil Estratégico de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito del Norte del Perú

Rocío Ipanaque Panta, Licenciada en Administración ¹ , Segundo Vicente Sánchez Juárez, Doctor en Planificación y Gestión ² 
Adolfo Zeta Vite, Doctor en Administración ³ , Adolfo Antenor Jurado Rosas, Magister en Administración ⁴ 

^{1,2,3} Universidad Nacional de Piura, Perú; rociadmi15@gmail.com, ssanchezj@unp.edu.pe, azetav@unp.edu.pe

⁴ Universidad Tecnológica del Perú, Perú, c21361@utp.edu.pe

Resumen—El estudio investiga el impacto de las auditorías de gestión en la tasa de morosidad de las cajas municipales de ahorro y crédito de Lima durante 2022. Empleando un enfoque cualitativo, descriptivo y correlacional, examina cómo la evaluación, ejecución y presentación de informes de los planes de gestión afectan la morosidad, considerando variables como el incumplimiento de pago y la evaluación crediticia. Basado en cinco bancos de Lima, el estudio destaca la auditoría de gestión como una herramienta clave para mejorar la eficiencia en la gestión crediticia.

Palabras clave— Auditoría de gestión, tasa de morosidad, bancos municipales, eficiencia en la gestión crediticia, Lima.

I. INTRODUCCIÓN

Las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC), peruanas se inicia en el año 1982 con la creación de la CMAC Piura, al amparo del Decreto Ley N° 23039, que da la base para la fundación de CMAC en Juntas Provinciales del país. En el período de cuarenta años se crearon trece (13) Cajas Municipales, de las cuales subsisten once (11) de ellas, constituyéndose el sistema microfinanciero del Perú en una experiencia única, por ser de propiedad de las municipalidades, porque han contribuido a democratizar el crédito, crear riqueza y empleo a miles de peruanos, atendiendo un segmento de mercado no cubierto por la banca tradicional; desarrollaron una estrategia crediticia, con base al flujo de caja, asistido por el técnico de crédito conjuntamente con propietario del negocio, constituyéndose en la garantía para el desarrollo del negocio y la devolución del crédito. La asistencia técnica y asesoramiento personalizado al propietario de la microempresa, fortaleció la confianza de los clientes de las cajas municipales.

Por otra parte, la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradora de Fondos de Pensiones (SBS y AFPs), es el organismo encargado de fortalecer y supervisar el sistema financiero del Perú. La SBS con la finalidad de preservar el éxito de las Cajas Municipales, aprobó normas especiales para la implementación de la Ley 30607 (13 -07-2017), mediante la Resolución N° 1325-2028 (05-04-2018); estas normas disponen los lineamientos relacionados con las nuevas operaciones y servicios siguientes: emitir y colocar bonos, servir de agente financiero para la colocación y la inversión en el país de recursos externos, canalizar operaciones de comercio exterior, entre otros. Las CMAC, como empresas integrantes del sistema financiero, están sujetas a la inspección de la SBS Y AFP y regularizada por el Banco Central de Reserva Perú (BCRP). En su posición de entidad acreditada de poder recibir depósitos de ahorro del público es miembro del FSD. Es controlada por su naturaleza pública, por la Contraloría General de la República y el Ministerio de Economía y Finanzas, por medio de la Dirección General de Contabilidad Pública, manteniendo en toda ocasión su autonomía económica, financiera y administrativa que le concede la Ley Ref. [1]. Además, la Federación Peruana de Cajas Municipales (FEPCMAC) [2] reconocen el rol de las CMAC en la promoción de la inclusión financiera de las peruanas ofertando servicios financieros a bajo costo.

A. Antecedentes

Mato, et al. [3], mencionan que desde 1980, las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC) en Perú han integrado a muchas personas y negocios al sistema financiero, ofreciendo servicios a quienes los bancos convencionales podrían rechazar. A pesar de aumentar sus operaciones, las ganancias y cuota de mercado de CMAC han disminuido. Este estudio utilizó un modelo PES-SEM para analizar las causas, examinando factores internos y externos. La estructura de capital representó factores internos y el riesgo crediticio los

externos, con la rentabilidad (ROA y ROE) como variable dependiente. Los resultados mostraron una relación negativa entre estructura de capital y riesgo crediticio con la rentabilidad, atribuyéndose principalmente a un aumento de provisiones. Se sugiere que los gestores de CMAC mejoren sus políticas de crédito y compartan decisiones de poder para atraer más inversores.

Rossi y Rossi [4] quienes en su estudio utilizaron la técnica de tabla de decisión con variables como Morosidad, ROE, Z2 de Altman y el grado de relación Morosidad-Z2 y ROE-Z2 para evaluar la eficiencia del desempeño financiero de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC) en una muestra de seis entidades con activos superiores a S/2 mil millones. Los hallazgos muestran que CMAC Huancayo, Arequipa, Cusco y Piura destacan en su desempeño financiero entre 2015 y 2021, mientras que CMAC Trujillo supera el 50% de eficiencia, pero CMAC Sullana muestra una ineficiencia alarmante. El modelo propuesto ofrece un enfoque integral y pragmático para medir la eficiencia en estas instituciones microfinancieras, superando limitaciones previas en la investigación. Se concluye la importancia de conocer la eficiencia del desempeño financiero de las CMAC para identificar las mejores prácticas en un entorno competitivo.

Ruiz, et al. [5] quienes en su artículo mencionaron que el rescate del sistema financiero español fue el más grande en la Eurozona, con las cajas de ahorros españolas recibiendo la mayor parte del apoyo público entre 2010 y 2012, especialmente tras fusiones y adquisiciones. Este artículo examina la trayectoria de las cajas de ahorros durante el crecimiento económico previo a la crisis y su desempeño tras el colapso de 2007, utilizando datos inéditos de los estados financieros anuales de 45 cajas de ahorros. Se observan comportamientos distintos entre las cajas en los años de auge y se estima que la mayor parte del dinero del rescate corresponde a pérdidas de un número reducido de cajas ya afectadas antes de las fusiones.

Periche, et al. [6], menciona que la morosidad es crucial para las instituciones financieras, ya que el índice de morosidad mide su rendimiento. Este estudio describe la evolución de la morosidad durante el confinamiento por Covid-19 en el Fondo Raíz de Ahorro y Crédito Rural. Con un diseño no experimental y enfoque cuantitativo descriptivo, se analizó a 44 agencias a nivel nacional. Los resultados indican un incremento en la morosidad entre 2016 y 2020, influenciado por factores micro y macroeconómicos, destacando el impacto de la crisis global del Covid-19.

Álvarez y Guzmán [7], indican que los desafíos de enseñanza para futuros diseñadores requieren que los educadores empleen diversos métodos, tácticas y recursos para un aprendizaje significativo, como estudios de caso, aprendizaje basado en problemas, proyectos integrales, dinámicas participativas y talleres de experimentación. El aprendizaje vivencial, potenciado por conectar a los estudiantes con técnicos de instituciones públicas y representantes de empresas, convierte el aula en un espacio participativo,

interactivo, dinámico y práctico, preparando a los estudiantes para su práctica profesional. Este artículo discute las experiencias, estrategias, métodos y estructura del proceso de enseñanza y aprendizaje en el curso de Taller de Diseño Estratégico en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Ramírez, et al. [8], quienes tuvieron como objetivo mejorar el modelo SERVQUAL, incorporando la actitud de los clientes a sus tres dimensiones principales como un componente adicional para medir la calidad del servicio, y explorar la relación causal entre la satisfacción y lealtad del cliente en el sector de microfinanzas, específicamente en bancos municipales de ahorro y crédito en la región de Ancash. Utilizando encuestas a 391 clientes y modelado de ecuaciones estructurales con el software Smart PLS 3.3.0, los resultados mostraron un impacto significativo en la satisfacción y lealtad del cliente, sugiriendo implicaciones para mejorar la calidad del servicio en estas instituciones.

Orellano, et al. [9] investigaron el impacto de la auditoría de gestión en el índice de morosidad de las cajas municipales de ahorro y crédito en Lima durante 2022. Analiza cómo la evaluación, ejecución e informe de los planes de gestión (variables independientes) afectan el índice de morosidad, considerando el incumplimiento de pago y la evaluación crediticia (variables dependientes). La investigación, basada en cinco cajas de Lima y utilizando un enfoque cualitativo descriptivo y correlacional, destacó la auditoría de gestión como herramienta clave para mejorar la eficiencia en la gestión del crédito.

B. Marco Teórico

Fernández [10], afirma que en los últimos años se produjo una revalorización de la capacidad de las pequeñas y medianas empresas, sobre todo las industriales, por su rol en la generación de empleo y crecimiento en numerosas regiones del mundo, dada la rápida capacidad de adaptación en forma flexible al nuevo contexto competitivo, los cambiantes gustos y preferencias del mercado y la rápida innovación tecnológica. Por su parte, Bustamante, Francia y Meza [11] al explicar la funcionalidad del modelo de gobierno corporativo y crecimiento por reinversión de capital aplicado por las cajas municipales señalan que éstas después de su éxito inicial pasa por una etapa de desaceleración iniciada en los últimos 10 años, por la mayor competitividad del sector, exigencias mayores de capital y gestión de riesgos por parte del regulador y un gobierno corporativo que no se ha adecuado al contexto actual. García, Vega y Velásquez [12] estudiaron el aporte de las CMAC en el rol de generación de valor público a las municipalidades de su jurisdicción, concluyendo que éstas, aportan utilidades que sirven para financiar proyectos de inversión en infraestructura a favor de la población y promueven la inclusión financiera de la población, antes excluida de la banca tradicional comercial.

La administración evolucionó de manera significativa de un pensamiento mecanicista con Taylor y Fayol, a un enfoque estratégico. Para David [13] la administración estratégica no

garantiza el éxito, pero “constituye un método claro y práctico para formular, implementar y evaluar las estrategias” (p. 13). Identificar la visión, misión, objetivos y estrategias vigentes en una empresa es el punto de partida para la administración estratégica, dado que el estado actual de las organizaciones es determinante en la adopción de ciertas estrategias. El cambio de paradigmas impulsa la construcción de una serie de técnicas, herramientas y metodologías para facilitar el trabajo de los gerentes, pues el trabajo de éstos es gerenciar el plan estratégico. Las primeras escuelas del pensamiento estratégico son de naturaleza prescriptiva y fundamentada y se orientan a describir el procedimiento para formular estrategias, las escuelas actuales enfatizan los aspectos específicos de la formación de la estrategia, como: el proceso, contenido y el contexto.

El concepto de estrategia ha evolucionado juntamente con el desarrollo de la administración estratégica y han utilizado distintos criterios para clasificarlas, en la tabla 1 se muestra las estrategias propuestas por David [13].

TABLA 1
CLASIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS SEGÚN DAVID [13]

Estrategias intensivas	Estrategias de integración	Estrategias de diversificación	Estrategias defensivas
Penetración de mercado Desarrollo de mercado Desarrollo de productos	Integración hacia adelante Integración hacia atrás Integración horizontal	Diversificación relacionada Diversificación no relacionada	Recorte de gastos Desinversión Liquidación

Nota. Conceptos de Administración Estratégica, por David, [13], p. 174, Editorial Pearson.

Para adoptar una alternativa estratégica, los gerentes deben contar con información financiera actualizada y confiable que pueda ser procesada por cualquiera de las técnicas o herramientas de adecuación estratégica; y el conocimiento y experiencia para elegir, aplicar y evaluar los resultados de la metodología, que le permitan tomar decisiones sobre la estrategia que la organización adoptará. David [13] advierte los riesgos de aplicar más de una estrategia y está supeditado a los recursos disponibles. Si bien no existen fórmulas para administrar una empresa, la ciencia administrativa desarrolla protocolos o metodologías para evaluar las alternativas estratégicas.

Los gerentes o administradores de las organizaciones empresariales se constituyen en estrategias y tienen la grave e irrenunciable función de tomar decisiones estratégicas, es decir seleccionar alternativas estratégicas que permitan a la organización seguir siendo líder, continuar compitiendo o supervivir en un ambiente cambiante, difícil e hiper competitivo. Al respecto David [13] sostiene que las empresas actuales requieren de información interna y externa auditada para elegir una determinada estrategia, la misma que debe ser permanentemente revisada y evaluada. El modelo de adecuación estratégica comprende cinco técnicas que se pueden

utilizar de manera independiente: matriz FODA, Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), matriz BCG, matriz IE y matriz de la estrategia principal

La matriz PEYEA, es un modelo gráfico de cuatro cuadrantes que indica las estrategias más adecuadas para una organización determinada que se clasifican en: agresivas, conservadoras, defensivas, o competitivas. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas: (*la fuerza financiera [FF]* y *la ventaja competitiva [VC]*) y dos dimensiones externas (*la estabilidad del entorno [EE]* y *la fuerza de la industria [FI]*). Es posible que estos cuatro factores constituyan las determinantes más importantes de la posición estratégica general de una organización.

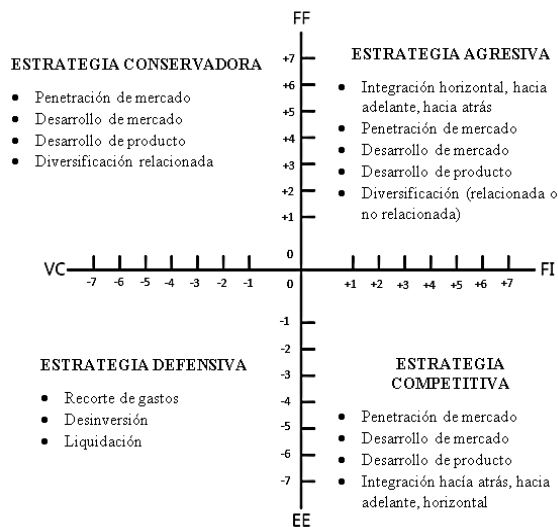
Hay que indicar que cada dimensión de la matriz está conformada por factores o variables que deben estar adaptadas a las Cajas Municipales y la información debe ser objetiva, actualizada y confiable. En la Matriz PEYEA, ya tiene definido las alternativas estratégicas para cada uno de los cuadrantes, dicha asignación ha sido teorizada por las prácticas exitosas en el campo empresarial, por lo que al estar ya definidas es importante seguir la metodología para obtener la ubicación de la empresa en el cuadrante y obtener el perfil estratégico.

II. MARCO METODOLÓGICO

El estudio utiliza un enfoque cualitativo que interpreta información de estudios cuantitativos, proveniente de entes reguladores o especializados, fundamentalmente de la SBS y AFPs, FEPCMAC y plataformas virtuales de las Cajas Municipales. El nivel del estudio es descriptivo-comparativo usando información de los estados financieros, ratios, colocación de créditos, ahorros de los usuarios, utilidades, ranking, productos desarrollados. Los sujetos de estudio son tres Cajas Municipales del Departamento de Piura: Cajas Municipales de Piura, Sullana y Paita.

La matriz PEYEA, como herramienta de adecuación estratégica, siguiendo la práctica en el mundo empresarial, David [13] determina la adopción de estrategias de acuerdo a su ubicación en sus cuatro cuadrantes; conforme se aprecia en la figura siguiente:

Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)



Fuente: Adaptado de Conceptos de Administración Estratégica Rowe, Mason y Dick, citados por David [13].

Para construir la Matriz PEYEA se seguirá la propuesta de David [13]:

1. Elegir o seleccionar factores para cada una de las dimensiones: fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI).

2. Asignar un valor numérico a cada uno de los factores que constituyen las dimensiones FF y FI de +1 (la peor) a +7 (la mejor); asignar un valor numérico de -1 (mejor) -7 (peor) a los factores que constituyen la estabilidad del entorno y la ventaja competitiva, y finalmente comparar con los competidores.

3. Calcular la calificación promedio de cada dimensión; sumando los valores asignados a los factores de la FF, VC, FI, y EE, dividiendo la suma total entre la cantidad de factores seleccionadas en cada dimensión (ver anexo 1)

4. Trazar en el eje correspondiente de la matriz PEYEA, la calificación promedio de las dimensiones FF, FI, EE, y VC (ver anexo 2)

5. Calcular la suma de ambas puntuaciones del eje X y trazar el punto resultante en X, luego sumar ambas puntuaciones del eje Y para trazar el punto resultante en Y; a final trazar el nuevo punto de la intersección de XY (ver anexo 3)

6. Y finalmente trazar el vector direccional que vaya desde el inicio de la matriz PEYEA hasta el punto de intersección; el vector muestra el tipo de la estrategia que se recomienda para la empresa según el cuadrante donde se ubique ya sea agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

III. RESULTADOS

A. Resultados

Elección de los factores de cada una de las dimensiones

1. Dimensión: Fuerza Financiera

- A. Ingresos Netos, según créditos directos
- B. Incremento de ingresos (2022-2021)
- C. Ranking de depósitos totales
- D. Utilidades año 2022

2. Dimensión: Ventaja Competitiva

- A. Ranking de las Cajas Municipales por colocaciones totales
- B. Ranking de patrimonio total
- C. Participación del mercado según créditos directos
- D. Resultado del ROE

3. Dimensión: Estabilidad del Entorno

- A. Créditos atrasados de las Cajas Municipales año 2022
- B. Resultado respecto a la MORA

- C. Utilidades por venta de cartera crediticia de las Cajas

- D. Competencia de entidades financieras: Bancos y otras entidades financieras

4. Dimensión: Fuerza de la Industria

- A. Potencial de crecimiento de la industria
- B. Productividad entre Créditos/ número de oficinas
- C. Número de empleados en las Cajas municipales
- D. Cajeros automáticos en las Cajas Municipales.

Clasificación de los factores.

Los factores fueron clasificados de +1 a +7, para las dimensiones: Fuerza financiera y Fuerza de la industria y -1 a -7, para las dimensiones: Estabilidad del entorno y ventaja competitiva para las tres Cajas Municipales en estudio. Los resultados consolidados se aprecian en las tablas 1, 2, y 3 y los gráficos 1, 2 y 3.

TABLA 2
MATRIZ PEYEA CAJA PIURA

Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	
Fuerza Financiera (FF)	de 1 a 6	Estabilidad en el ambiente (EA)	de -1 a -6
Ingresos Netos según créditos directos	5	Créditos Atrasados de las Cajas Municipales al año 2022	-5
Incremento de Ingresos (2022-2021)	4	Resultados de las Cajas Municipales - MORA - Mayo 2022	-4
Ranking de depósitos totales	6	Utilidad por venta de cartera crediticia de las Cajas Municipales	-6
Utilidades año 2022	6	Competencia de entidades financieras: bancos y otras entidades financieras	-2
Total FF:	5.25	Total EA:	-4.25
Ventaja Competitiva	de -1 a -6	Fuerza de la industria	de 1 a 6
Ranking de las cajas Municipales x colocaciones totales	-2	Potencial de Crecimiento de la Industria	5
Ranking de patrimonio total	-3	Productividad entre créditos Directos/Número de Oficinas	4
Participación del Mercado según C. Directos de las Cajas Municipales	-4	Número de empleados de las Cajas Municipales	6
Resultados ROE	-3	Cajeros Automáticos en las Cajas Municipales	5
Total VC:	-3.00	Total FI:	5.00
	Valor Y		Valor X
	0		0
	1.00		2.00

El valor de Y resulta del balance entre la Fuerza Financiera y la estabilidad del ambiente

El valor de X resulta del balance entre la Ventaja Competitiva y la Fortaleza Industrial

TABLA 3
CONSOLIDADO MATRIZ PEYEA CAJA SULLANA

Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	
Fuerza Financiera (FF)	de 1 a 6	Estabilidad en el ambiente (EA)	de -1 a -6
Ingresos Netos según créditos directos	3	Créditos Atrasados de las Cajas Municipales al año 2022	-7
Incremento de Ingresos (2022-2021)	2	Resultados de las Cajas Municipales - MORA - Mayo 2022	-7
Ranking de depósitos totales	4	Utilidad por venta de cartera crediticia de las Cajas Municipales	-2
Utilidades año 2022	1	Competencia de entidades financieras: bancos y otras entidades financieras	-2
Total FF:	2.50	Total EA:	-4.50
Ventaja Competitiva	de -1 a -6	Fuerza de la industria	de 1 a 6
Ranking de las cajas Municipales x colocaciones totales	-3	Potencial de Crecimiento de la Industria	5

Ranking de patrimonio total	-5	Productividad entre créditos Directos/Número de Oficinas	5
Participación del Mercado según C. Directos de las Cajas Municipales	-5	Número de empleados de las Cajas Municipales	5
Resultados ROE	-7	Cajeros Automáticos en las Cajas Municipales	2
Total VC:	-5.00	Total FI:	4.25
	Valor Y		Valor X
	0		0
	-2.00		-0.75

El valor de Y resulta del balance entre la Fuerza Financiera y la estabilidad del ambiente

El valor de X resulta del balance entre la Ventaja Competitiva y la Fortaleza Industrial

TABLA 4
MATRIZ PEYEA CAJA PAITA

Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	
Fuerza Financiera (FF)	de 1 a 6	Estabilidad en el ambiente (EA)	de -1 a -6
Ingresos Netos según créditos directos	1	Créditos Atrasados de las Cajas Municipales al año 2022	-5
Incremento de Ingresos (2022-2021)	1	Resultados de las Cajas Municipales - MORA - Mayo 2022	-7
Ranking de depósitos totales	1	Utilidad por venta de cartera crediticia de las Cajas Municipales	-5
Utilidades año 2022	2	Competencia de entidades financieras: bancos y otras entidades financieras	-2
Total FF:	1.25	Total EA:	-4.75
Ventaja Competitiva	de -1 a -6	Fuerza de la industrial	de 1 a 6
Ranking de las cajas Municipales x colocaciones totales	-7	Potencial de Crecimiento de la Industria	5
Ranking de patrimonio total	-7	Productividad entre créditos Directos/Número de Oficinas	2
Participación del Mercado según C. Directos de las Cajas Municipales	-7	Número de empleados de las Cajas Municipales	1
Resultados ROE	-6	Cajeros Automáticos en las Cajas Municipales	1
Total VC:	-6.75	Total FI:	2.25
	Valor Y		Valor X
	0		0
	-3.50		-4.50

El valor de Y resulta del balance entre la Fuerza Financiera y la estabilidad del ambiente

El valor de X resulta del balance entre la Ventaja Competitiva y la Fortaleza Industrial

B. Análisis de resultados

La posición estratégica se presenta en la matriz PEYEA en cuatro cuadrantes, que determinan cuatro perfiles estratégicos: agresivo, conservador, competitivo y defensivo. Estos perfiles presentan variantes dependiendo de la dimensión a la que el vector direccional se acerque.

En la dimensión fuerza financiera (FF); la Caja Piura es la más fuerte, con un puntaje de 5.25 puntos de 7.00, seguida de la Caja Sullana con una débil solidez financiera, con un puntaje de 2.50 puntos y finalmente la Caja Paita con 1.25 puntos es no solamente la más débil caja de Piura sino también del país.

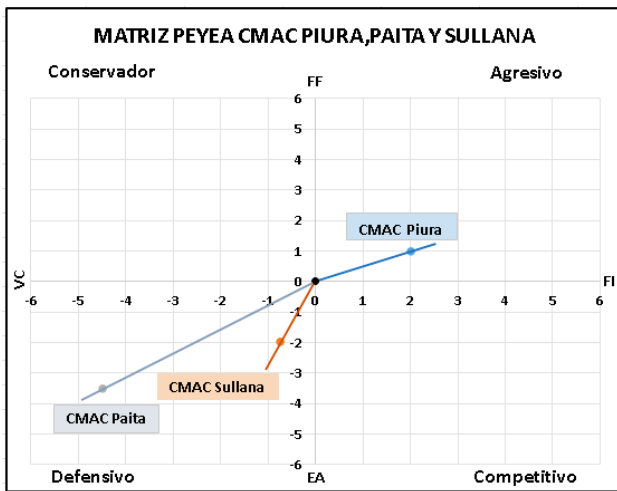
En la dimensión fuerza de la industria (FI); la Caja Piura con un puntaje de 5.00 demuestra mayor fortaleza en esta dimensión, la Caja Sullana con un puntaje de 4.25 demuestra cierta fortaleza y la Caja Paita, con un puntaje de 2.25 es muy débil en esta dimensión.

En la dimensión ventaja competitiva (VC); la Caja Piura posee mayor ventaja que las demás cajas municipales de Piura, con un puntaje de -3.00 puntos es la que posee la mayor ventaja

competitiva, la Caja Sullana con un puntaje de -5.00 demuestra una débil ventaja competitiva y la Caja Paita con un puntaje de -6.75 demuestra una gran desventaja competitiva.

En la dimensión estabilidad en el ambiente (EE); la Caja Piura con un puntaje de -4.25 está en una posición débil para hacer frente a las amenazas del entorno, la Caja Sullana con un puntaje de -4.50 se encuentra levemente inferior a la Caja Piura, posición es débil; la Caja Paita con un puntaje de -4.75 puntos se encuentra en una posición muy débil. En esta dimensión influye mucho la situación del país en donde afecta no solo el ambiente político, sino, además, el económico, social, malos servicios de salud, educación y de falta seguridad; agregado a esto el ambiente climático (fenómeno del niño) que afecta a los negocios de los clientes de las Cajas Municipales, sobre todo los clientes relacionados al sector agropecuario.

Matriz PEYEA DE LAS CMAC Piura, Paita y Sullana



Elaboración propia.

Los resultados obtenidos en el análisis de la matriz PEYEA demuestran que la Caja Piura se ubica en el cuadrante agresivo y las Cajas Sullana y Paita en el cuadrante defensivo, por lo que, de acuerdo a los conceptos de Rowe, Mason y Dick, deberían adoptar las estrategias teóricamente recomendadas; sin embargo, dichas microfinancieras adoptan prioritariamente una sola estrategia, que es la de desarrollo de mercado dejando de lado las demás estrategias recomendadas. Las razones son variadas, siendo entre otras las siguientes: El mercado microfinanciero está en crecimiento y hay gran demanda de créditos, falta de utilización de nuevas técnicas para la adopción de estrategias, las Cajas, a pesar de estar agrupadas en una sola federación, la FEPCMAC, compiten entre ellas, siguiendo la misma estrategia, la política de créditos está determinada por ley, las fusiones o adquisiciones está controlada por la SBS, siendo la Caja Piura la única que se le autorizó adquirir la Caja Rural San Martín. Por otra parte, las Cajas son de propiedad de la Municipalidad Provincial respectiva por esta situación tendría que ser el gobierno Central, a través de la SBS, el que autorice una fusión entre ellas. Los resultados son auditados por Contraloría General de la República; así como los índices de morosidad, créditos, patrimonio y depósitos supervisados por la SBS y con la permanente cooperación de la FEPCMAC. Si bien las Cajas Municipales son empresas públicas, el directorio y la gerencia mancomunada no tiene ninguna barrera para modernizar su gestión, asumiendo una gerencia por resultados y con empleo de herramientas modernas para lograr su sostenibilidad y desarrollo.

La Caja Piura, en la actualidad adopta estrategias intensivas: desarrollo del mercado y en parte desarrollo del producto; sin embargo, no adopta estrategias agresivas como la integración horizontal o la diversificación relacionada o no relacionada. La Caja Piura es líder de las Cajas Municipales en Piura y es la cuarta del país, por lo que debe asumir estrategias que asumen las empresas líderes y estas son las estrategias agresivas para lo cual debe proponer cambios en la

normatividad de estas organizaciones para dotarlas de un mayor dinamismo y competitividad y apertura su accionariado para dotarse de capital fresco, sin perder la mayoría de las acciones que es de propiedad de la municipalidad provincial correspondiente. La Caja Piura, puede realizar estudios para la fusión o adquisición de otras Cajas o microfinancieras que se encuentren en un área geográfica en que la CMAC Piura todavía no tiene acceso, esta situación permitiría mayores economías de escala y mejorar la transferencia de recursos financieros, sumada además sus experiencias para captar nuevos clientes. Por último, deberá evaluar la implementación del Bono Sostenible, para incorporarse al mercado de capitales con bonos temáticos, conforme lo propone la FEPCMAC, como una estrategia de captación de recursos.

La Caja Sullana, sigue actuando con las estrategias de desarrollo del mercado, tomando énfasis en mejor calidad de las colocaciones; sin embargo, a partir de 2018 se encuentra en una situación difícil de supervivencia, a decir de Sallenave, debe adoptar estrategias defensivas como también lo demuestra su posición en la matriz PEYEA.

Las Cajas Municipales de Sullana y Paita deberían adoptar estrategias defensivas: Recorte de gastos o desinversión; porque se encuentran en situación de supervivencia y la experiencia ha demostrado que estrategias de atrincheramiento es la mejor para salir de la situación en la que se encuentran dichas empresas públicas municipales. (Según Sallenave, atrincherarse es quedarse en los nichos de mercado más rentables y dejar los menos rentables). Estas Cajas deben realizar investigaciones que les permita determinar que sucursales cerrar y que mercados penetrar; además que les permita saber que productos eliminar, que en variaciones del entorno se conviertan en peligrosos y riesgosos para el negocio.

Las Cajas Municipales de Piura, Sullana y Paita, deben implementar un programa de Desarrollo de Capacidades Financieras para las PYMES y para clientes de créditos personales, de los segmentos más vulnerables, para impartir los conocimientos financieros mínimos como: Flujo de Caja, inversión, minimización de gastos, créditos, ahorro, etc. También, deben implementar los microcréditos verdes, que, en el 2018, fue diseñada por las CMAC con la dirección de la FEPCMAC, llamado “Ecoahorro, tu crédito inteligente”; para el financiamiento de tecnologías relacionados con paneles solares y vehículos menores eléctricos como motos y mototaxis; Esta idea emprendedora fue ganador de premios Latinoamérica Verde Edición 2020. Igualmente, deben implementar estudios para desarrollar el microcrédito con enfoque en protección de biodiversidad para los sectores agricultura, ganadería y pesca en la Región Piura, como muestra que existen ideas ya trabajadas para diversificar su cartera de productos. Por otra parte, en la gestión interna deben incluir en sus reportes indicadores ambientales, sociales y de gobernanza

(ASG) siguiendo la hoja de ruta diseñada para las CMAC del Perú en el año 2021.

CONCLUSIONES

La Caja Piura, se ubica en el cuadrante superior derecho, cuadrante agresivo. Esta posición significa que la CMAC Piura posee buenas fortalezas internas, que le permitiría aprovechar las oportunidades del entorno, superar las debilidades internas que debe mejorar y evitar posibles amenazas del entorno. Según el modelo teórico, las organizaciones que se ubican en el cuadrante agresivo deben adoptar estrategias agresivas; para lo cual el modelo recomienda elegir entre las estrategias alternativas siguientes: Integración horizontal; integración hacia adelante o hacia atrás; penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de productos y diversificación relacionada o no relacionada. El perfil agresivo de la Caja Piura, fundamentalmente se sustenta en la fuerza de la industria, más no en su fuerza financiera. Ésta debería ser más agresiva, desarrollando nuevos productos, para diferenciarse de las demás cajas municipales y no solo seguir optando por estrategias de desarrollo de mercado; la estrategia de integración horizontal podría ser adoptada previo estudio de la situación económica- financiera y lugar geográfico de la institución microfinanciera con la que se podría integrar mediante fusión, adquisición o absorción.

La Caja Sullana, se ubica en el cuadrante defensivo (inferior izquierdo), la forma de la representación gráfica de la matriz PEYEA de la Caja Sullana, comparado con la representación gráfica del modelo teórico, demuestra que es una empresa con problemas financieros en una industria muy inestable. Teóricamente, Caja Sullana debería adoptar cualquiera de las tres estrategias defensivas, que son: recorte de gastos, desinversión o liquidación. Concedores de la normatividad y prestigio ganado por la Caja Sullana, hasta el año 2017, no puede ni debe liquidarse. Si bien a partir de 2018 ha tenido pérdidas, que hasta diciembre 2022 todavía arrastra, con la adopción de políticas más sanas de colocaciones (préstamos) se va recuperando lentamente. La Caja Sullana, por lo tanto, tiene solo 2 opciones teóricas que son: el recorte de gastos y la desinversión, para lo cual se debe efectuar un análisis estratégico imparcial para determinar una estrategia de recorte de gastos, desactivando agencias o sucursales no rentables y/o eliminar productos financieros que en variaciones del entorno se convierten en peligrosos o riesgosos para los negocios en entidades microfinancieras. Relacionando la situación actual de Caja Sullana con las ideas de Jean Paul Sallenave, se puede inducir que de la línea de tiempo de las organizaciones: crecimiento, utilidad y supervivencia; Caja Sullana está en la coyuntura de supervivencia, lo que sus estrategias deben guardar relación con dicha situación.

La Caja Paita, se ubica en el cuadrante inferior izquierdo, cuadrante defensivo; su representación gráfica en la matriz PEYEA, demuestra que es una empresa con una posición competitiva débil en una industria, que, si bien es estable, surgen fenómenos externos que afectan su desarrollo. El

despliegue en su estrategia de desarrollo de mercado se realiza en zonas geográficas en donde se ubican otras cajas municipales que poseen mejores ventajas competitivas que Caja Paita. La CMAC Paita deberá adoptar estrategias defensivas o de supervivencia, que están constituidas por: Recorte de gastos o desinversión. En donde además la fusión o absorción por otra Caja, que esté en mejores condiciones financieras y competitivas sería otra de las opciones; Sin embargo la normatividad actual hace difícil esta alternativa estratégica.

REFERENCIAS

- [1] Caja Piura, «Memoria Anual 2021. Compromiso, crecimiento y gestión.» 2021.
- [2] FEPCMAC, «CMAC: Importantes agentes de crecimiento para miles de microempresarios del país.» *El Microfinanciero. Revista FEPCMAC.*, vol. 13, nº 69, 2022.
- [3] J. Matos, A. Martínez, G. Ninanya, N. Santillan y J. Deza, «An Analysis of Profitability, Capital Structure, and Credit Risk in the Peruvian Microfinance Sector.» *International Journal of Applied Economics, Finance and Accounting*, vol. 13, nº 1, pp. 20 -28, 2022.
- [4] R. Rossi y R. Rossi, «Financial efficiency of the Municipal Savings and Credit Banks (CMAC) of Peru in the period 2015-2021.» *Revista Mexicana de Economía y Finanzas, Nueva Época*, vol. 18, nº 1, pp. 1 - 20, 2023.
- [5] R. Ruiz, P. Stupariu y A. Vilaríño, «The weakest links in the crisis of the Spanish Savings Banks.» *Int J Fin Econ*, vol. 29, p. 654-664, 2024.
- [6] G. Periche, E. Ramos y A. Chamolí, «Delinquencies in the confinement of Covid-19 in the Rural Savings and Root Credit Fund, Perú.» *Dirección de Investigación Universitaria, Universidad Nacional Hermilio Valdizán*, vol. 14, nº 4, pp. 206 - 212, 2020.
- [7] A. Álvarez y J. Guzmán, «Reflexiones sobre métodos de enseñanza y aprendizaje participativo en la cátedra de taller de diseño estratégico.» *Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, pp. 233 - 260, 2021.
- [8] E. Ramírez, M. Maguiña y R. Huerta, «Attitude, satisfaction and loyalty of customers in Municipal Savings Banks of Perú.» *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, vol. 10, nº 20, pp. 329-343, 2020.
- [9] C. Orellano, J. Silva, J. Salas, K. Zapata y J. Gutiérrez, «Management audit and its impact on the delinquency rate of municipal savings and credit banks in Lima, period 2022.» *Revista de Investigación Valor Agregado*, vol. 10, nº 1, pp. 1-18, 2023.
- [10] M. Fernández, Salto de fortalecimiento de las microfinanzas y reformas macro económicas, 2009.
- [11] R. Bustamante, J. Francia y A. Meza, «Sostenibilidad y gobierno corporativo de las Cajas municipales de Ahorro y Crédito del Perú.» 2017.
- [12] J. García, C. Vega y J. Velásquez, «Participación de las cajas municipales de ahorro y crédito en la formulación estratégica de los planes de desarrollo concertado.» 2018.
- [13] F. David, Conceptos de Administración Estratégica, Decimocuarta edición ed., Bogotá - Colombia: Editorial Pearson, 2015.