



El fortalecimiento del gobierno corporativo en las Empresas de Créditos^(*)

Strengthening corporate governance in Credit Companies

Edison Tabra Ochoa^(**)

Pontificia Universidad Católica del Perú (Lima, Perú)

Yessenia Aguilar Quiñónez^(***)

Universidad Centroamericana (Managua, Nicaragua)

Resumen: El presente artículo argumenta desde una perspectiva jurídica los beneficios de la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo en las microfinancieras, especialmente las Empresas de Créditos, considerándolo como un medio para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, un catalizador del fortalecimiento de su desempeño financiero y social, procurando de esta manera la protección de los intereses de los stakeholders, a través de una robusta evaluación y gestión de riesgos, impactando de manera directa en la inclusión financiera de los grupos excluidos que no tienen acceso a los servicios financieros ofrecidos por la banca tradicional.

Palabras Clave: Gobierno Corporativo - Empresa de Créditos - Directorio - Microfinanzas - Inclusión Financiera

Abstract: This article argues from a legal perspective the benefits of the implementation of good corporate governance practices in microfinance institutions, especially in Credit Companies, considering it as a means to fulfill their strategic objectives, a catalyst for strengthening their financial and social performance, seeking the protection of the interests of the stakeholders, through a robust evaluation and management of risks and contributing directly to the financial inclusion of excluded groups that do not have access to the financial services offered by traditional banks and savings and loan cooperatives credit.

Keywords: Corporate Governance - Credit Companies - Board of Directors - Microfinance - Financial Inclusion

(*) Nota del Equipo Editorial: Este artículo fue recibido el 27 de febrero de 2022 y fue aprobado para su publicación el 30 de abril de 2022.

(**) Abogado por la Universidad Los Andes (Huancayo, Perú). Magíster en Derecho de la Empresa por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Doctor por la Universidad de Navarra. Profesor de la Facultad de Derecho y la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Consultor en Gobierno Corporativo. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6126-841X>. Correo electrónico: etabra@pucp.edu.pe.

(***) Máster en Derecho de Empresas por la Universidad Centroamericana de Nicaragua. Asesor Legal en la Comisión Nacional de Microfinanzas de Nicaragua. Certificada como Inspector Capacitador en Gobernanza e Inclusión Financiera por el Proyecto GIF. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2492-7842>. Correo electrónico: yesseniaaguilarqui@gmail.com.



1. Introducción

Las crisis financieras mundiales históricamente visibilizan el impacto que las deficiencias en materia de gobernanza provocan en las instituciones que operan en el sector financiero. En el caso particular de la crisis económica global iniciada en 2007-2009, reveló como parte de las principales debilidades en el sistema financiero la desinformación del órgano de dirección, miembros del directorio sin competencia profesional o con poca experiencia para la toma de decisiones estratégicas, la falta de delegación de responsabilidades, un sistema evaluación de riesgos y de control interno deficiente, así como la poca comunicación con los grupos de interés⁽¹⁾.

Así, el sector de las microfinanzas ha recibido poco tratamiento de parte de la academia en cuanto al estudio de las prácticas de gobierno corporativo pese a la importancia que tiene en la economía en desarrollo⁽²⁾. Por ello, considerando los efectos negativos que puede provocar una crisis de gobierno en las instituciones que operan en el sector de microfinanzas, un mercado con un fuerte enfoque en el desempeño social -orientado principalmente a promover la inclusión financiera de los grupos marginados- surge la necesidad de conocer las prácticas de gobierno corporativo de las Empresas de Créditos que, como herederas de las Entidades de Desarrollo a la Pequeña y Microempresa (EDPYME)⁽³⁾; y, a diferencia de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, han recibido poca atención por parte de la comunidad académica.

Para profundizar en el tema, es necesario precisar que las Empresas de Créditos son entidades del sistema financiero que se encuentran reguladas por la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros, y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros (Ley No. 26702). Por ende, se encuentran bajo la supervisión de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. De acuerdo con el numeral 6 del artículo 282 de la Ley No. 26702 – Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la

Superintendencia de Banca y Seguros, las Empresas de Créditos son aquellas cuya especialidad consiste en otorgar financiamiento en las diversas modalidades, con recursos de su propio capital y de otras fuentes que no incluyan depósitos del público, que operan con un capital social mínimo de Seiscientos setenta y ocho mil soles (678,000.00), equivalente a ciento setenta y ocho mil novecientos cincuenta y dos con setenta y cuatro centavos de dólar de los Estados Unidos de América (US\$178,952.74)⁽⁴⁾.

En materia de regulación sobre gobierno corporativo, las Empresas de Créditos deben cumplir con lo dispuesto en la Resolución S.B.S. No. 272-2017, Reglamento de Gobierno Corporativo y de la Gestión Integral de Riesgos. Complementariamente, para aquellas entidades que se encuentran inscritas en el Mercado de Valores se cuenta con el Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas.

Pese a la existencia de esta regulación, las prácticas de gobierno en las Empresas de Créditos requieren de un estudio propio de las entidades bancarias o de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito. De las primeras por cuanto el universo de clientes de una Empresa de Crédito, históricamente, se ha enfocado en brindar créditos a las micro y pequeñas empresas y poseen menos riesgos de influencia del aparato político (municipal) en el caso de las segundas.

Por tanto, resulta necesario y oportuno realizar un estudio que determine si las Empresas de Créditos cuentan con una base

- (1) Tricker, Bob, citado por Leon Tovar, Soyla, menciona que, si bien han existido escándalos financieros en las últimas décadas del Siglo XX, el siglo XXI se caracteriza de ser la “era del fraude” por la gravedad de los escándalos. Dichos escándalos perjudicaron a la economía mundial, en especial en países como Estados Unidos (Enron, World Com, Tyco, Adelphia, Xerox, Global Crossing); Francia (Vivendi); Alemania (Manesmann), Holanda (Ahold), Italia (parmalat), México (Banca Cremi, Banca Unión), y Reino Unido (Guinness, Polly Peck y Coloroll) (p. 41, 2020).
- (2) Los estudios existentes en relación a las microfinanzas y gobierno corporativo se han enfocado al análisis del gobierno en las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito. Al respecto, véase Goshima, 2018; Ochoa, 2020.
- (3) El 19 de marzo de 2022, mediante el Decreto Legislativo No. 1531, las Edpymes fueron sustituidas por las empresas de créditos. La primera disposición complementaria final prescribe que la entrada en vigencia del Decreto Legislativo establece que “toda referencia contenida en el marco legal vigente a Entidad de Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa - EDPYME o que su redacción la comprenda implícitamente, incluyendo, entre otros, su tratamiento tributario, debe entenderse referida a Empresa de Créditos”.
- (4) Actualizado a través de la Decreto Legislativo No. 1531, que modifica la Ley No. 26702 – Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), publicado en el Diario El Peruano No. 5, del 19 de marzo de 2022.



jurídica que promueva la implementación de buenas prácticas en materia de gobierno corporativo propias a su negocio, además de identificar si existen prácticas que puedan ser implementadas o si las que ya existen pueden ser fortalecidas para mejorar la gestión de riesgos de dichas instituciones. Para ello, este estudio realizará un análisis del régimen jurídico nacional que contiene directrices sobre la organización, composición y el funcionamiento de la Junta Directiva de las Empresas de Créditos y se confrontará con los estándares internacionales en cuanto a la adopción de buenas prácticas de gobierno corporativo. Por último, se propondrán un conjunto de prácticas de gobierno propias para las Empresas de Créditos y sugerencias para su implementación.

2. El Gobierno Corporativo en las Instituciones microfinancieras

2.1. Definición del Gobierno Corporativo

En la actualidad, el mundo financiero se enfrenta a un proceso de cambio causado por el fenómeno de la globalización. Para ello, se considera el crecimiento de las sociedades y las empresas con operaciones transfronterizas y multinacionales desde 1945, el acelerado desarrollo de la tecnología que trae aparejado la reducción de costos transaccionales en los mercados de capitales, la revolución financiera internacional, el crecimiento de inversiones institucionales en un contexto internacional, la reducción de la estatalización y el auge de la privatización de las empresas públicas, el crecimiento del regionalismo y la caída de las barreras comerciales, así como el crecimiento de la competencia internacional, entre otros (Thomas, 2002).

La práctica del gobierno corporativo es una tendencia en el derecho comercial y, también, un tema de discusión en la regulación financiera. La noción de gobierno ha estado siempre en discusión en las empresas. El significado de gobierno corporativo se lo debemos a Lord Cadbury, quien lo conceptúa como “el sistema de dirección y control de las compañías” (2002, p. 1). Según Cadbury, este concepto es relevante por cuanto busca que las compañías realicen su actividad económica dentro de un conjunto de límites establecidos por el derecho y la regulación, los estatutos, los inversionistas y por la opinión

pública (2000, p. 1). Por su parte, la tarea de los directorios y las gerencias generales debe ser por alertar los cambios que se presenten en el desarrollo de la actividad empresarial (2002, p. 2)⁽⁵⁾.

2.2. La evolución del gobierno en el mercado financiero mundial

La noción propuesta de Gobierno Corporativo se fundamenta en la necesidad de promover la confianza y la transparencia de las empresas para favorecer su estabilidad financiera y social. Para comprender mejor la importancia de la buena gobernanza en los mercados financieros, es necesario elaborar un breve repaso sobre su proceso de evolución hasta la actualidad. El interés público por el problema del gobierno de las grandes empresas del sistema financiero no tiene su génesis en la crisis financiera 2007-2009. Según Herrera Robles (2001), tiene su origen en el siglo XIX, provocado por el liberalismo inglés, ya que del estricto control estatal se pasó a un nuevo sistema de transparencia y de autoprotección de los accionistas. Incluso Adam Smith ya alertaba los riesgos de que los administradores de empresas no se esmeren en la gestión de las compañías (Leon, 2020, p. 27).

Sin duda, el hecho que incrementó la importancia en el estudio del gobierno corporativo fue la quiebra de Penn Central⁽⁶⁾. Este hecho motivó que la *Securities Exchange Commission* (SEC) de EEUU iniciara un procedimiento contra sus directores externos por incumplir su responsabilidad de supervisar las decisiones de los directivos de Penn Central que llevaron, precisamente, a la quiebra de la compañía en 1970⁽⁷⁾.

Asimismo, a nivel de organismos internacionales, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

- (5) Esta noción de gobierno corporativo fue acogida por diversos estudiosos del derecho corporativo como Klaus Hopt, quien lo contrapone a la noción elaborada por Scheifer y Vishny, quienes consideran que el gobierno corporativo es el proceso que promueve las formas ideales para garantizar los retornos de los inversionistas (Hopt, 2011, p. 7).
- (6) Penn Central Transportation Company surgió en 1968 como consecuencia de la fusión de las líneas de ferrocarril de Pensylvania y New York Central, después de una década de negociaciones.
- (7) Posteriormente, en 1992, se publicó el Informe Cadbury en Gran Bretaña. El Informe surgió como respuesta a los escándalos corporativos de BCCI, Polly Peck y Maxwell, y fue seguido por la creación del Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido. A partir de lo anterior, surge la técnica regulatoria conocida como “*soft law*” o “legislación blanda”, con la emisión de recomendaciones, teniendo como contrapeso la publicidad, la cual básicamente corresponde a transparentar la desviación de la conducta recomendada, conocida como el Principio de “cumplir o explicar”.



(OECD por sus siglas en inglés) promovió una serie de prácticas de buen gobierno corporativo para estandarizar su práctica a nivel internacional. Así, en 1999, publicó los “Principios de Gobierno Corporativo” con el objetivo de que sirvieran de guía o referencia a los Estados para evaluar y crear o fortalecer el marco legal sobre gobierno corporativo. Dentro de estas, se destacan recomendaciones en relación a los derechos de los inversores, el trato equitativo a los inversores minoritarios y extranjeros, el reconocimiento de los derechos y el aporte de los *stakeholders* de la empresa, el uso de los principios de reporte y transparencia sobre las actividades de la compañía, y las responsabilidades del directorio o consejo de administración (OECD, 1999)⁽⁸⁾. Esto se da debido a que las recomendaciones del 2015 incluyen la promoción del gobierno corporativo en las labores de los inversores institucionales y en los intermediarios del mercado de capitales (OECD, 2015).

En el ámbito financiero, se debe considerar que el gobierno corporativo en las instituciones del mercado financiero difiere del tradicional gobierno corporativo aplicado en el resto de empresas (Hopt, 2013). Para Hopt, el gobierno corporativo en las entidades bancarias prioriza el cumplimiento de la regulación financiera y de las recomendaciones de la entidad supervisora en aspectos como la organización y funcionamiento de la entidad financiera, sus órganos de gobierno y sus normas de funcionamiento interno (pp. 221-222). La crisis financiera de 2009 demostró la necesidad de fortalecer la práctica del gobierno corporativo en las entidades financieras en aspectos como la deficiencia en la conformación y perfiles de los integrantes de los directorios, la aversión al riesgo de parte de los miembros de la gerencia, fallas en el funcionamiento de los órganos de control y en los órganos de gobierno deficientes (pp. 221-222).

En esta línea, el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea del Banco de Pagos Internacionales (BIS, por sus siglas en inglés) también opinó sobre la necesidad de homogenizar la regulación financiera; por lo cual, en 2006, emitió orientaciones sobre “La mejora del gobierno corporativo en organizaciones bancarias”, revisadas en 2010, denominando el documento como “Principios para mejorar el gobierno corporativo”, retomando para ello las enseñanzas esenciales derivadas de la crisis financiera. En 2015, el BIS publicó las “Orientaciones sobre

los Principios de Gobierno Corporativo para las Entidades Bancarias”. Dicho documento parte de conceptualizar al gobierno corporativo como la forma de relacionamiento entre la gerencia, el directorio, la junta de accionistas y otras partes incorporadas, integrantes de la estructura de la entidad bancaria, por medio del establecimiento de objetivos y fines, la distribución de atribuciones, responsabilidad y adecuada toma de decisiones (p. 1).

Dentro de las principales recomendaciones, el BIS aconseja a las entidades financieras que los directorios asuman la responsabilidad de aprobar y supervisar los objetivos estratégicos, el gobierno corporativo y la cultura corporativa del banco. También que determinen la organización y prácticas de buen gobierno necesarias para realizar su labor. De igual forma, propone que los miembros del directorio cuenten con aptitud para el ejercicio de sus cargos y conozcan la importancia de su labor de “vigilancia y gobierno corporativo”. En el caso de la gerencia general o alta dirección, se propone que sus funciones se realicen conforme la estrategia de negocio, el apetito por el riesgo, la política de retribución y otras políticas aprobadas por el directorio⁽⁹⁾. Otros aspectos relevantes son la necesidad de que el gobierno de las entidades financieras cumpla con el nivel de transparencia para sus inversores, depositantes y otros grupos de interés, mientras que los supervisores financieros cuentan con el deber de orientar y supervisar el gobierno corporativo de las entidades supervisadas por medio de exámenes integrales, la comunicación periódica con sus órganos de gobierno, la imposición de mejoras y medidas correctivas, y compartir información sobre gobierno corporativo con otras entidades dedicadas a la supervisión bancaria⁽¹⁰⁾.

En otros países, se emitieron informes similares, como es el caso de Canadá con el Informe Dey (1993), en Francia el Informe Viénot (1995), en Holanda el Informe Peters (1997), en España el Informe Olivencia (1998) y en Bélgica el Informe Cardon (1998) (Agüero, 2009).

- (8) Posteriormente, las recomendaciones de la OECD fueron actualizadas en 2004 y 2015. En el documento del 2004 se mantuvieron las recomendaciones de 1999, y se agregó que el gobierno corporativo desempeña un rol promotor de la transparencia y eficiencia de los mercados. Además, establece las responsabilidades de las autoridades supervisoras, regulatorias y de cumplimiento (*enforcement*).
- (9) El documento presentado por el BIS referencia que el Consejo de Administración es el término equivalente a directorio (p. 1) y es el órgano de gobierno que supervisa a la gerencia (p. 6).
- (10) También se incluyen otras recomendaciones sobre gobierno de estructuras de grupo, la gestión del riesgo, el proceso de identificación, seguimiento y control de riesgos, la comunicación de riesgos, cumplimiento, auditoría interna, retribución, divulgación, y transparencia y el papel de los supervisores (BIS, 2015).



2.3. La naturaleza jurídica del gobierno corporativo en el sistema financiero

Asimismo, producto de la crisis financiera de 1930, conocida como la “gran depresión”, hubo una aceleración en la evolución de la gestión de las empresas más grandes. Como consecuencia, en la década de los años 1970, surge la discusión sobre la forma o estilo del gobierno en las empresas, o gobernanza en las sociedades (mercantiles) debido a la creciente globalización, la libre circulación de capitales, las operaciones transfronterizas de las empresas y la desregulación económica mundial, entre otros factores. Esto originará que los Estados deban reaccionar y formular métodos de reacción. La primera de ellas se enfoca en el fomento de la transparencia como principal herramienta para desincentivar la asimetría en la información entre los actores en el mercado. Por su parte, la segunda propone un enfoque de respeto irrestricto sobre la autonomía de la gestión discrecional de las sociedades (Herrera, 2001).

Posteriormente, con el fenómeno de la industrialización en el siglo XX, surgió la separación de la propiedad de la gestión en las grandes compañías⁽¹¹⁾. Ello motivó la aparición de la figura del gerente o gestor especializado y encargado de administrar la empresa; separando, de esta manera, a los socios o accionistas de la administración de la sociedad. Tomando en cuenta el fin que busca alcanzar el gobierno corporativo surgieron dos corrientes, tal como lo explica Ponce (2015, p. 51):

La primera, alemán-continental, representa la tendencia institucionalista que otorga completa personalidad jurídica a la sociedad, goza de una vocación fuertemente reguladora y de una visión muy amplia del interés social, que incluye a un amplio grupo de interesados (*stakeholder model*). Por su parte, la segunda, corresponde al modelo británico-anglosajón, impulsa la consideración contractualista de la sociedad de capital, considerada principalmente como un instrumento para la satisfacción exclusiva de los accionistas y, que[,] por tanto, hace a las autoridades públicas replegar su intervención en esta materia, ante la consideración de que el juego de intereses entre los agentes debe conducir a las empresas a su más adecuado funcionamiento (*shareholder model*).

El modelo *Shareholder* está estructurado para cubrir las expectativas del propietario o inversor y busca, básicamente, maximizar la rentabilidad de su inversión. Este modelo es propio de la tradición legal anglosajona (Reino Unido, Estados Unidos de América, Canadá y Australia). En este modelo, existe una separación entre propiedad y control, lo que permite un mayor acceso al mercado de valores con una estructura de propiedad

dispersa y con una estabilidad laboral que no es un elemento usualmente prioritario. Caso contrario, el modelo *Stakeholder*, de tradición legal alemana, que posee un objetivo centrado en cumplir con las necesidades de los grupos de interés, con una estructura de capital concentrada en pocos propietarios, con un mayor acceso al financiamiento a través de los bancos y donde la estabilidad laboral es un elemento esencial para la empresa (Acosta, 2018).

De estas dos tendencias, Hopt considera que el gobierno corporativo en el sector financiero no solo debe circunscribirse a satisfacer las expectativas de los inversionistas, sino incluir la de los clientes y considerar al Estado como el regulador o supervisor de una industria regulada (2013, p. 251).

3. La práctica del Gobierno Corporativo en las empresas de créditos

A diferencia de la banca convencional, las microfinanzas tienen un fin prioritariamente social. Significa la oferta de servicios financieros (créditos, ahorros y seguro) a la población excluida de los servicios financieros (Arena, 2008, p. 269)⁽¹²⁾. Surgieron como parte de las políticas sociales de “inclusión financiera” de los gobiernos, ONG u organismos internacionales hacia la población desfavorecida. En la actualidad, las microfinanzas y las entidades microfinancieras se enfrentan al difícil desafío de convertirse en una empresa rentable y sostenible⁽¹³⁾. Ello debe lograrse sin dejar de lado su influencia en la superación de problemas sociales -como pobreza, salud, vivienda, educación básica, igualdad de género y empoderamiento de la mujer- por medio de la promoción y desarrollo de la microempresa y la generación de puestos de trabajo (Rasel y Win, 2020, p. 1812).

(11) Berle and Mens propusieron que la propiedad de la empresa está separada de la administración en las grandes compañías de EEUU (Cheffins, p. 8).

(12) En esa misma línea de pensamiento coinciden Ledgerwood, Chiu, y Hermes y Lensink (Rasel y Win 2020, p. 1811).

(13) Hermes y Lensink mencionan que, a diferencia de las entidades bancarias, muchas entidades microfinancieras deben atender a los sectores más pobres, pero, simultáneamente, tratando de ser financieramente sostenibles (Gupta y Mirchandani 2019, p. 318). Igual criterio asumen Mair y Martí (citados por Chakrabarty y Erin, 2014, p. 370).



Este objetivo dual es un reto importante por cuanto las instituciones microfinancieras se encuentran bajo la presión de demostrar que son un negocio rentable y sostenible a largo plazo por encima, en muchas ocasiones, de promover la inclusión financiera en los sectores pobres que poseen dificultades para acceder a un crédito que les permita desarrollar negocios prósperos. En esa misma dirección, Arena considera que las microfinanzas enfrentan el desafío de disminuir su apoyo a los sectores pobres por priorizar la rentabilidad del negocio⁽¹⁴⁾. Esto se debe a que los créditos suelen ser pequeños y, por tanto, se requiere colocarlos a un público muy numeroso y a unas altas de interés, lo cual no genera una rentabilidad alta. Otro de los retos que enfrentan las instituciones microfinancieras es el riesgo de que los préstamos se hagan de forma irresponsable o sin parámetros éticos, lo cual puede generar clientes que no puedan pagarlos o devolverlos, o su uso con fines político por encima de aliviar la pobreza (Arena, 2008; Atle y otros, 2019). A su vez, Chakrabarty y Erin mencionan que otro reto de las entidades de microcréditos son los altos costos del negocio asociados a la administración, supervisión y recuperación de los créditos (2014, p. 371).

3.1. El gobierno corporativo en las entidades microfinancieras

El crecimiento del gobierno corporativo en las microfinanzas adquirió importancia debido a la evolución del negocio (de apoyo social a rentable), la necesidad de las entidades microfinancieras de competir con las financieras, el crecimiento de la importancia del rol de la administración y la promulgación de normas y políticas de desarrollo a la industria (Rasel y Win, 2020, p. 1812). La función del gobierno corporativo es relevante porque permite conciliar la misión social de las instituciones microfinancieras y la rentabilidad que todo negocio sostenible requiere para mantenerse en el largo plazo (Arena, 2008, p. 281). Por ese motivo, sus objetivos priorizan la inclusión de la mayor cantidad de clientes de los sectores menos favorecidos y, así, mantener su sostenibilidad financiera⁽¹⁵⁾.

De acuerdo a la misión de las entidades microfinancieras, las principales prácticas de gobierno corporativo proponen la creación de sistemas de información que mejoren la labor de la administración, la supervisión de los sistemas financieros y operativos, la creación de productos financieros adecuados para las necesidades de los clientes, la implementación de sistemas eficientes de identificación de clientes, la mejora

de sistemas de planificación y ejecución adecuada del negocio, la incorporación de especialistas en microfinanzas, la creación de un sistema adecuado de incentivos al personal y, por último, la promoción de mecanismos de cumplimiento de las obligaciones de los clientes (Arena, 2008, p. 283). Sin embargo, estos criterios son sujeto de críticas, ya que pueden mostrar el desbalance entre los objetivos sociales y la sostenibilidad económica.

Con base en la experiencia en dos instituciones microfinancieras (AWARE y Grameen), Arena considera necesaria la incorporación de prácticas de gobierno corporativo de tipo “social” y más propias de las microfinanzas: la articulación de objetivos sociales, el uso de incentivos para el cumplimiento de los roles óptimos de los clientes y de los empleados, el desarrollo y mantenimiento de un sistema de control interno, la incorporación de la figura del director independiente “social”, la creación de “auditorías sociales” certificadas, la ampliación de responsabilidades de los directivos, la promoción del ejercicio del “activismo accionario” por parte de los clientes y la implementación de instituciones garantes de la rentabilidad del negocio microfinanciero (organismos internacionales, gobierno y entidades crediticias) (2008, p. 303).

3.2. El Gobierno Corporativo en el sector de las microfinanzas en el Perú

En el Perú, la regulación sobre gobierno corporativo en las microfinancieras, incluidas las Empresas de Créditos, se encuentra en la Ley No. 26702 – Ley del Sistema Financiero; y, principalmente, en la Resolución S.B.S. No. 272-2017, Reglamento de Gobierno Corporativo y de la Gestión Integral de Riesgos. Así, el reglamento establece que las prácticas de gobernanza corporativa en las instituciones microfinancieras comprenden

(14) Atle y otros identifican la existencia de dos posiciones en la academia al respecto. La primera propuesta llamada del bienestar (welfaristas) defiende la labor social de las entidades microfinancieras por encima de la sostenibilidad financiera. La segunda tendencia es propuesta por los institucionalistas que argumentan que las entidades de microfinanzas no deben depender de los subsidios, sino de las ganancias obtenidas del negocio, la reducción de costos (eficiencia del costo) y de las economías de escala para atraer inversión y mejorar los resultados económicos (2020, p. 53).

(15) Igual criterio comparten Labie y Mersland cuando mencionan que el gobierno corporativo es el principal mecanismo que fortalece el trabajo social y financiero (Chakrabarty y Erin, 2014, p. 375).



al “conjunto de procesos, políticas, normas y prácticas que determinan cómo una empresa o un grupo es dirigido, gestionado y controlado” (artículo 2, inciso “m”) y que cuenta con una estructura que contiene la distribución de los derechos y responsabilidades entre los órganos de gobierno y grupos de interés, los objetivos de la empresa, los medios para alcanzar estos objetivos y la forma de hacer el seguimiento a su desempeño (artículo 3).

La definición que se presenta en el Reglamento de Gobierno Corporativo es una conceptualización amplia dirigida para todas las instituciones financieras que se encuentran descritas en los artículos 16 y 17 de la Ley del Sistema Financiero. Asimismo, el Reglamento promueve un marco de gobierno corporativo que incorpore lineamientos básicos en relación a la estructura y organización de la entidad, la idoneidad moral, y solvencia de los accionistas y de los beneficiarios finales de la empresa, la idoneidad técnica y moral de los directivos de la empresa, la implementación de una cultura y valores corporativos, la supervisión del directorio a la labor de la gerencia de acuerdo al criterio de eficacia, la responsabilidad de los órganos de gobierno ante la empresa, accionistas y grupos de interés, gestión de los conflictos de interés bajo los criterios de objetividad, integridad, e independencia, la elaboración de políticas de remuneración acordes a los objetivos a largo plazo y a la asunción de riesgos prudente, la adecuada gestión integral de riesgos empresariales, un sistema de control interno y efectividad de los sistemas de auditoría interna y de cumplimiento normativo, la aplicación del trato equitativo para todos los accionistas (mayoritarios, minoritarios y extranjeros), políticas de revelación de información en aspectos como la situación financiera, la propiedad y el gobierno; y políticas adecuadas de conducta de mercado en la cultura organizacional y estrategia de negocio (artículo 3).

Estos requerimientos que el supervisor exige a las entidades adscritas al sistema financiero poseen características relevantes y diferentes a los programas de gobierno corporativo de otro tipo de empresas. La primera es el fortalecimiento de las prácticas en el gobierno corporativo interno, que se materializa en una serie de exigencias que deben cumplir los órganos de gobierno y la estructura de la empresa financiera como tal. También las exigencias muestran el equilibrio de los intereses del supervisor bancario (mantenimiento de la

estabilidad financiera), la administración (gestión adecuada de riesgos), la propiedad (propensión al riesgo) y la inclusión de los intereses de los clientes (responsabilidad de los órganos de gobierno ante los grupos de interés) (Hopt, 2013, p. 251).

Por último, la regulación actual denota que el supervisor bancario ha elevado los requerimientos que las entidades financieras deben cumplir en materia de gobierno corporativo. Se destaca la exigencia de que los órganos de gobierno cumplan con criterios de formación ética y profesional, la promoción de los derechos de los accionistas sin importar su condición, la exigencia de gestionar el negocio considerando los riesgos, la implementación de sistemas de control, auditoría y de cumplimiento normativo.

De esta manera, el modelo de gobierno corporativo para las instituciones microfinancieras está sujeto al modelo dado por el supervisor financiero y aplicable a todas las entidades del sistema financiero, lo cual no permite proponer un modelo propio. Esto debido a que el negocio en las microfinanzas se relaciona a un mercado que se encuentra en constante evolución y crecimiento. Las instituciones microfinancieras operan ante un público diverso y variable, y esto varía en cada país (Arena, 2008, p. 314). Por ello, no se puede hablar de un modelo único de gobierno corporativo y es importante hablar de la necesidad de crear las bases de un plan de gobernanza dirigido exclusivamente a las entidades microfinancieras.

Esta problemática se refleja en la labor que desempeñan los directorios⁽¹⁶⁾. Mientras el Reglamento de Gobierno Corporativo propone una labor supervisora y una responsabilidad ante los demás órganos de gobierno (gerencia y junta general de accionistas) de toda entidad financiera, los

-
- (16) El artículo 152 de la No. 26887 – Ley General de Sociedades establece que: “La administración de la sociedad está a cargo del directorio y uno o más gerentes, salvo por lo dispuesto en el artículo 247”, sumado a la disposición contenida en el artículo 7 del Reglamento de Gobierno Corporativo y de la Gestión Integral de Riesgos, el cual refiere que las funciones del directorio corresponderán a atribuciones estratégicas, bajo la modalidad de supervisión de la gestión de la Gerencia General de la empresa. También, el artículo 17 del Reglamento relacionado dispone las funciones básicas que debe desarrollar la Gerencia, las cuales, en líneas generales, corresponden a ejecutar la estrategia corporativa aprobada por el directorio, aparejado a una adecuada gestión de riesgos conforme los lineamientos autorizados por el órgano de dirección.
- (17) El “Código Universal de Gobierno Corporativo para Instituciones de Microfinanzas” (Fundación Microfinanzas BBVA, 2011) refiere que el directorio es el órgano responsable de la administración de la institución microfinanciera encargado de canalizar la estructura y el funcionamiento de sus órganos sociales en interés de la organización (p. 15).



directorios en las entidades microfinancieras incorporan la labor de “balancear” o consensuar todos los intereses de sus *stakeholders* según Barth y otros (Gupta y Mirchandani, 2019, p. 311)⁽¹⁷⁾. En otras palabras, en el campo de las microfinanzas, los directorios desempeñan un propósito doble: supervisar o monitorear los actos de la gerencia general y de asegurarse que las entidades microfinancieras cumplan con sus objetivos sociales y económicos de acuerdo a Labie (Chakrabarty y Erin, 2014, p. 375).

3.3. El Gobierno Corporativo en las Empresas de Créditos en el Perú

La doctrina identifica la existencia de dos tipos de entidades microfinancieras: (i) las microfinancieras, que poseen el apoyo de entidades crediticias o financieras y priorizan la búsqueda de los resultados económicos. Esto se debe a que las segundas (ii) son aquellas entidades microfinancieras conformadas por ONG y cooperativas, y tienen una orientación social. Según Gupta y Mirchandani, las entidades microfinancieras con una clara orientación social priorizan mejores aspectos sociales, como la atención social al segmento femenino y una menor tasa de interés (2019, p. 318). Se puede mencionar que el caso de las Empresas de Créditos es el segundo, ya que su predecesora, las Empresas de Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa (EDPYME), surgieron como consecuencia de un grupo de ONG que ya brindaban microcréditos a los sectores desfavorecidos, tomaron la decisión de adaptarse a las exigencias legales de la Ley del Sistema Financiero para brindar acceso rápido al financiamiento (Conger et. al, 2009, p. 93)⁽¹⁸⁾. De acuerdo a la Ley, el fin de toda Empresa de Crédito es el otorgamiento de financiamiento en las diversas modalidades, con recursos de su propio capital y de otras fuentes que no incluyan los depósitos del público (inciso 6, artículo 282 de la Ley No. 26702, con sus respectivas modificaciones)⁽¹⁹⁾.

En las Empresas de Créditos, la importancia de una gobernanza efectiva cobra mayor relevancia considerando el enfoque social con el que se realiza la actividad de la intermediación financiera; es decir, la constante búsqueda de la inclusión financiera de los grupos marginados. En este sentido, los órganos de administración de las Empresas de Créditos no deben concebir la mejora en la gobernanza como un fin financiero en sí mismo. En todo caso, se deben concebir como un medio para obtener mejores resultados sociales y económicos, principalmente enfocados en el fortalecimiento

institucional, la sostenibilidad de la organización, una adecuada administración y gestión de riesgos, así como en la captación de fondos a tasas más bajas o a precios razonables, a fin de mejorar sus indicadores de desempeño social y continuar brindando servicios financieros que contribuyan en la mejora de la calidad de vida de los grupos excluidos del sistema financiero tradicional. Por ese motivo, a través de la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo, se procura la protección de los intereses de los *stakeholders*, especialmente los clientes, lo que implica buscar una gestión más eficaz, tomando en consideración las necesidades y objetivos de los diversos grupos de interés. Entre ellos, podemos citar usuarios, proveedores de fondos o inversionistas, acreedores, proveedores de servicios en general, empleados, reguladores, etc.

Asimismo, la adopción de buenas prácticas de gobierno corporativo promueve el desempeño financiero y social de la organización de forma más eficiente y equilibrada, mejorando la credibilidad de la Empresa de Crédito en el mercado, lo que implica una mejor disposición de los inversionistas o de proveedores de fondos de involucrarse con organizaciones que son bien administradas. La atracción de mayores y mejores proveedores de fondos provoca, a su vez, la obtención de recursos financieros a tasas de interés razonables, lo que implica que los potenciales clientes de la entidad obtendrán servicios financieros a costos más bajos, impactando directamente en la inclusión financiera de grupos marginados y en el mejoramiento de su calidad de vida. Desde la perspectiva de los reguladores, una institución con un gobierno corporativo fortalecido requiere una supervisión menos intensiva, porque se encuentra prudentemente administrada y representa un riesgo menor en la estabilidad del sistema.

(18) Su creación legal se dio al amparo del Decreto Legislativo No. 770, anterior Ley del Sistema Financiero, y fue incluida en la actual Ley No. 26702 – Ley General del Sistema Financiero y de Seguros.

(19) Conger, Inga y Webb refieren que a pesar de las oportunidades que implicaba posibilidad de conversión de las ONG a EDPYME, existía cierto temor por la supervisión por parte de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS). Como compensación, se les exoneró del pago del 18% del impuesto general a las ventas sobre los intereses que cobraban (2009, p. 94).



4. Problemática del gobierno corporativo en la labor de las empresas de créditos

Una de las lecciones que la crisis de 2008 trajo fueron, precisamente, las diferencias relevantes que existían en las prácticas de gobierno corporativo en las empresas del sistema financiero y aquellas que no estaban en él. De igual forma, se puede afirmar que las prácticas de gobierno corporativo deben aplicarse considerando las particularidades de cada institución por más que sean parte del sistema financiero.

Ello no significa que se cree una regulación para cada entidad; sino que, manteniendo la actual, se brinde la posibilidad de que cada una incorpore prácticas propias de gobierno acorde a su estructura, actividad y fines. Así, en el caso de las microfinanzas y de las Empresas de Créditos, ya en las anteriores secciones se argumentó la necesidad de mantener el enfoque de apoyo social a la inclusión financiera a los sectores desfavorecidos sin descuidar el desempeño financiero.

Al igual que las entidades financieras reguladas por la Ley No. 26702 – Ley General del Sistema Financiero, las Empresas de Créditos se constituyen como sociedad anónima y, como tal, deben contar con un estatuto social, un capital mínimo y órganos de gobierno (junta general de accionistas, directorio y gerencia general). Además, se encuentran bajo la supervisión de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. En materia de gobierno corporativo se cuenta con el Reglamento de Gobierno Corporativo y de la Gestión Integral de Riesgos y, de forma complementaria, con el Código de Buen Gobierno Corporativo para Sociedades Peruanas de 2013. En esta sección se desarrollarán un conjunto de recomendaciones que se deben incluir en el gobierno de las Empresas de Créditos para elevar la efectividad de su junta general de accionistas, directorio y comités de dirección sin perder su esencia social e inclusiva.

4.1. La labor de la Junta General de Accionistas: el reglamento de la Junta General de Accionistas

La importancia de que una Empresa de Crédito cuente con un reglamento que regule el funcionamiento de su junta general de accionistas es vital. Dicho documento contiene las normas

internas que regulan su propósito, funciones, obligaciones, procedimiento de organización y funcionamiento, como lo es la convocatoria, la preparación, información, su participación y el ejercicio de los derechos políticos de los accionistas, de forma tal que ellos se encuentren informados de todo el régimen de desarrollo de las Juntas Generales (CAF, 2013).

El Reglamento de Gobierno Corporativo y de la Gestión Integral de Riesgos no establece una disposición especial sobre la necesidad de que la Junta General de Accionistas o su órgano equivalente cuente con un reglamento que organice su funcionamiento⁽²⁰⁾. En tanto que el Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas (2013), en su Principio 9, recomienda la elaboración e implementación de un Reglamento de Junta General de Accionistas, tomando en consideración que las condiciones y los procedimientos relacionados con la participación, el ejercicio de los derechos y de las responsabilidades de los accionistas es conveniente que se instrumenten en un documento que tenga carácter vinculante y cuyo incumplimiento conlleva responsabilidad.

Dada la regulación existente, sin embargo, se puede inferir que las Empresas de Créditos pueden incluir regulación adicional en dichos reglamentos para promover un eficiente trabajo de su junta general de accionistas acorde a su esencia social sin desvirtuar la parte financiera que, también, es esencial para mantener su presencia en el mercado⁽²¹⁾. Dichos aspectos podrían referirse a derechos o deberes adicionales, como las condiciones de participación de los accionistas, las solicitudes de auditoría sobre materias específicas de la empresa, las solicitudes de información adicional a la que con regularidad está disponible para la

(20) En el artículo 2, “Definiciones”, inciso “p)” refiere que las principales funciones de la junta general de accionistas “se encuentran comprendidas en la Ley General de Sociedades”. En dicha norma, su regulación se encuentra en los artículos 111 al 151 de la Ley General de Sociedades. Adicionalmente, como la Empresa de Créditos se encuentra regulada en el Sistema Financiero, se aplicarán los artículos del 74 al 78 de la Ley No. 26702.

(21) Así, los accionistas, en un ejercicio de autorregulación y de forma complementaria a las disposiciones legales vigentes, pueden definir, a través de sus Estatutos o por medio de documentos privados, como podría ser el Reglamento sobre el funcionamiento de la Junta General de Accionistas (Cámara de Comercio de Bogotá, Confecámaras y la Superintendencia de Sociedades de Colombia, 2020).



Junta General, la frecuencia y actualización periódica de la información brindada, las medidas para alinear las expectativas de los socios en capitalizaciones, emisiones o fusiones, con fenómenos como dilución en el capital (Cámara de Comercio de Bogotá, Confecámaras y la Superintendencia de Sociedades de Colombia, 2020)⁽²²⁾.

Así, de acuerdo al criterio del *shareholder activism*, los accionistas de las Empresas de Créditos pueden considerar la necesidad de incluir la visión social e inclusiva dentro del desarrollo de sus derechos y no limitarlos a los supuestos que establecen tanto la Ley General de Sociedades, el Reglamento de Gobierno Corporativo y de la Gestión Integral de Riesgos, y el Código de Buen Gobierno Corporativo. Si bien en la doctrina corporativa se discute la necesidad de que las empresas se preocupen por el cambio climático, los problemas sociales y de gobernanza, en las Empresas de Créditos la importancia radicará en la permanente necesidad de promover iniciativas de promoción de productos financieros que fomenten la inclusión financiera y que vengan acompañadas de medios que promuevan la formalización de los negocios y el empoderamiento de grupos excluidos socialmente.

Por ello, una práctica de gobierno corporativo implica que los accionistas requieran la información social y la información financiera para ejercer sus derechos. Es decir, que los asuntos a tratarse en la agenda de la junta contengan información sobre el impacto social en la inclusión financiera o ayuda a los sectores desfavorecidos. Asimismo, el ejercicio de los derechos y obligaciones de los accionistas deben contar con un sustento social o de inclusión de los intereses de los *stakeholders*, y no únicamente pensando en los suyos. En adición a esto, los accionistas deben considerar la experiencia o trabajo en favor de la inclusión social financiera o en la industria de las microfinancieras como un factor a tomar en cuenta en la elección de los miembros del directorio.

Asimismo, siguiendo el criterio del *shareholder activism*, una adecuada práctica de gobierno corporativo -propia de las Empresas de Créditos- es la promoción del *client activism* (Arena 2008, p. 311). Mediante este criterio, resulta importante implementar el empoderamiento del cliente como prioridad de las Empresas de Créditos. De acuerdo a este criterio, cada cierto tiempo, la empresa debe realizar actividades dedicadas realizar reuniones o *focus groups* con representantes de su universo de clientes e identificar las debilidades y fortalezas de su actividad económica. Las opiniones de los clientes permiten que las Empresas de Créditos realicen cambios efectivos en

su estructura y funcionamiento más acorde a su labor, y garantizarán la sostenibilidad de su negocio⁽²³⁾.

4.2. Directorio

4.2.1. Evaluación del desempeño del Directorio

Los directorios juegan una gran importancia en el gobierno de las Empresas de Créditos debido a su labor de supervisor en el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales. Por ello, resulta importante la necesidad de contar con adecuados sistemas de evaluación en el desempeño del Directorio por medio de mecanismos de autoevaluación y evaluación externa.

En las Empresas de Créditos, la evaluación de sus directorios debe considerar el componente social y de inclusión financiera. De Alonso, Martín y Romero mencionan el riesgo de que sus miembros pueden carecer de conocimientos relevantes para el desarrollo de su rol, por lo cual su participación podría estar limitada a actividades excesivamente formalistas, como la ratificación de presupuestos y planes de trabajo, sumado a que puede influir en su eficiencia el poco tiempo dedicado al cargo, ya que la poca o nula remuneración de las responsabilidades asignadas en la entidad implicaría que el director le dedique mayor atención a otras actividades (2004). Considerando que el Directorio tiene la responsabilidad de supervisar al principal ejecutivo y a la alta gerencia, si este rol no se ejecuta de forma eficiente, se observa un potencial problema de agencia, puesto que los recursos económicos son administrados por un equipo gerencial o de dirección ejecutiva con un alto grado de autonomía, permitiendo que la toma de decisiones se desvíe de los objetivos institucionales hacia intereses propios de los gestores.

A su vez, el Reglamento de Gobierno Corporativo y de la Gestión Integral de

(22) La CAF (2013) en los Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo hace especial recomendación que, aunque se trate de entidades que no cotizan en Bolsa de Valores, es igualmente importante que cuenten con un Reglamento de la Asamblea General de Accionistas, porque contribuye a establecer un equilibrio de poderes entre los accionistas mayoritarios y minoritarios de la empresa.

(23) Al respecto, revisar la experiencia de GRAMEEN y AWARE, que son citados en el trabajo de Arena (2008, p. 311).



Riesgos en el inciso i) del artículo 5 establece que la evaluación del desempeño del directorio es potestativa para cada entidad, de tal manera que: “En caso el directorio haya acordado una autoevaluación de su desempeño, los criterios utilizados para dicha autoevaluación” deberán establecerse en el Reglamento de dicho órgano. Asimismo, el mismo reglamento precisa que el desempeño de la empresa está vinculado a la remuneración que recibirá el Directorio (artículo 21). Complementariamente, el Principio 20, “Operatividad del Directorio”, del Código de Buen Gobierno Corporativo de las Sociedades Peruanas (2013) precisa que los directorios evalúan su desempeño como órgano colegiado y de forma individual por lo menos una vez al año y con una metodología de evaluación alternada (autoevaluación y asesores externos).

De lo anterior, podemos argumentar que la regulación sobre gobierno corporativo aplicable a las Empresas de Créditos carece de una disposición que incorpore la obligación de que sus directorios evalúen el cumplimiento de su función social, ya que la regulación actual solo le exige la financiera. Esto, a su vez, genera que el directorio omita supervisar que el trabajo de la gerencia sea coherente con el aspecto social que caracteriza a toda entidad microfinanciera. Esta omisión puede generar que las Empresas de Créditos prioricen el cumplimiento de la regulación y la rentabilidad financiera por encima de la social, lo cual no condice con su esencia⁽²⁴⁾ cuando su labor implica balancear todos los intereses (financieros o no) (Gupta y Mirchandani, 2019, p. 311).

Así, los procesos de evaluación o autoevaluación de la labor de los directorios deben incluir criterios sociales para la evaluación a cada uno de los directores y a sus comités con el objetivo de encaminarse en un proceso de mejora constante de su desempeño en relación a la labor social y financiera de la Empresa de Créditos. Esta evaluación debe realizarse como mínimo con una frecuencia anual, de manera formal y rigurosa, examinando la eficacia de su trabajo, la dedicación y rendimiento, conforme a criterios objetivos establecidos por la organización y aprobados por el órgano de Dirección.

La evaluación del desempeño del directorio y de sus miembros debe utilizar un mecanismo híbrido, conforme el principio 20 del Código de Buen Gobierno Corporativo de las Sociedades Peruanas (2013), que fomenta la alternancia de las autoevaluaciones con la evaluación realizada por asesores externos, considerando para ello la disponibilidad de recursos por parte de las organizaciones, así como la objetividad de la evaluación que aportan los asesores externos (MCIF y ICC, 2016)⁽²⁵⁾. Dicho procedimiento de evaluación del directorio debe considerar como mínimo los siguientes criterios generales:

- a) El tamaño, composición y conocimiento del Órgano de Gobierno;
- b) Su organización interna;
- c) La planificación y gestión de las reuniones del Órgano de Gobierno y de sus Comisiones;
- d) El cumplimiento por parte del Órgano de Gobierno de sus funciones esenciales. En cuanto a la evaluación individual se valorará los conocimientos, habilidades, diligencia, juicio, franqueza, trabajo en equipo e integridad de cada director (IC-A, 2018, p. 62).

De esta forma, como una práctica de gobierno corporativo, la composición y conocimiento en los integrantes de los directorios de una Empresa de Créditos debe considerar los criterios de incorporación de representación femenina y experiencia socioeconómica, ya que influyen en un efectivo gobierno corporativo capaz de desarrollar sus operaciones de forma

(24) Conger, Inga y Webb mencionan que “Hoy, el grueso de los microcréditos otorgados por los bancos, las cajas municipales, edpymes, empresas financieras y cajas rurales se compone de préstamos otorgados a un propietario individual o a una microempresa y se basan inicialmente en un análisis del flujo de caja del negocio, a menudo, en visitas al lugar de trabajo y hogar del cliente, y de manera creciente, para los préstamos subsecuentes, en el historial de pagos” (2009, p.145).

(25) De acuerdo con Schmidt y Brauer (2006) citados por Trujillo, et. al, la autoevaluación del Directorio de forma colectiva e individual es cuestionada, porque los directores pueden preferir evitar el desafío de cuestionar el desempeño de los otros directores y los miembros con desempeño menos eficiente pueden coludirse con otros para mantenerse en el cargo, arrojando resultados poco realistas. Gerut, A. (2019), coincide con este planteamiento y opina que la evaluación por pares es complicada, precisa que la metodología de la evaluación al desempeño de los colegas de forma anónima pareciera ser parte de la solución. La otra alternativa de evaluación del desempeño del directorio es la realizada por un comité externo, una práctica común en Estados Unidos de América, en donde un tercio de las empresas más grandes del país utilizan los servicios de comités externos para esta tarea. Esta metodología aporta como ventaja que es menos sesgada y más independiente; no obstante, el obstáculo radica en que los evaluados externos no poseen toda la información, desconocen la dinámica de trabajo del órgano de dirección y no participan del proceso de formulación y seguimiento de la planeación estratégica, limitando considerablemente su evaluación (Schmidt y Brauer, 2006, citados por Trujillo, et. al, p. 50).



sostenible y considerando los temas sociales y económicos que son propios de las microfinanzas (Chakrabarty y Erin, 2014, p. 382). Asimismo, la organización interna del directorio debe involucrar que los temas de discusión integren la parte social junto con la financiera en el funcionamiento, la discusión y la votación. En adición a esto, el ejercicio de la labor de los directores debe circunscribirse al cumplimiento de los deberes de lealtad, diligencia y reserva, pero enfocado al cumplimiento de la misión social de la Empresa de Créditos: otorgamiento preferente a los empresarios de la micro y pequeña empresa (Ley No. 26702, artículo 282, inciso 6)⁽²⁶⁾.

4.2.2. Supervisión de la conducta de mercado

De acuerdo con las estadísticas sobre sanciones impuestas y publicadas por el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), al 31 de enero de 2022, en el periodo 2018-2021, se sancionaron a 5 Empresas de Créditos. Se realizó una comparación de las sanciones impuestas en el periodo 2018-2020 contra el año 2021, observándose que, en el año 2021, 3 de las 5 Empresas de Créditos experimentaron un aumento en la cantidad de sanciones impuestas en más del 75% frente al periodo anterior⁽²⁷⁾.

Se observó que la sanción predominante en el año 2021⁽²⁸⁾ para las Empresas de Créditos con una brecha entre el 60% y 80% presenta como principal hecho infractor a la “falta de idoneidad” conforme al artículo No. 18 del Código de Protección y Defensa del Consumidor⁽²⁹⁾. Esta estadística demuestra que las Empresas de Créditos mantienen una conducta errónea en sus procesos de atención ante sus clientes. Asimismo, la evidencia acredita que dicha conducta errónea persiste, ya que los datos no reflejan la implementación de medidas correctivas adecuadas y oportunas que generen la percepción de que la tendencia de reclamos se revierta en los siguientes periodos. No menos importante de destacar es que esta situación causa una constante exposición y, por tanto, un preocupante perjuicio a la reputación de las Empresas de Créditos. Por ende, la confianza del mercado podría perderse y afectar de forma directa la relación de estas Empresas de Créditos con sus clientes actuales, clientes potenciales, inversionistas, reguladores, así como con otros grupos de interés.

Ahora bien, la falta de aplicación de acciones correctivas que permitan superar las debilidades que propician la insatisfacción de los clientes que presentan sus reclamos ante el INDECOPI refleja que un factor determinante puede ser una falla del sistema de control interno de estas organizaciones, ya que las políticas y los procedimientos que regulan su conducta de mercado no presentan una mejora sustantiva que solucione el problema de raíz. En este caso, la responsabilidad puede ser atribuida al directorio, al comité de riesgos, a la gerencia y a los gerentes de unidades organizativas, así como al oficial de atención al usuario, el jefe de la unidad de riesgos y al oficial de cumplimiento normativo, entre otros⁽³⁰⁾.

Por tanto, se puede afirmar que la falta de aplicación de medidas correctivas eficaces refleja una falla del gobierno corporativo de las entidades sancionadas, ya que se ha materializado el riesgo operativo derivado de la falta de análisis de las causales de los reclamos de los clientes por parte de las unidades organizativas correspondientes, o bien de un adecuado análisis, existen debilidades en el flujo de información hacia a las autoridades competentes para la toma de decisiones. Ante esto, una adecuada práctica de gobierno corporativo en las Empresas de Créditos propone el fortalecimiento del proceso de alineamiento entre el modelo de negocio, la estructura y tamaño de la empresa y los riesgos operativos. En otras palabras, los órganos de gobierno y el área de control de riesgos deben involucrarse por buscar la reducción de los niveles de insatisfacción de los clientes de acuerdo a los parámetros de “permanencia”, “oportunidad” y “efectividad”⁽³¹⁾.

(26) Nótese que la misión de la EPDYME menciona la preferencia de apoyar a la micro y pequeña empresa, pero no limita a los demás sectores sociales excluidos del financiamiento. Sin embargo, se debe tener presente que el primer objetivo de toda entidad microfinanciera es incluir a los sectores más pobres de la población y el segundo es la promoción de su sostenibilidad financiera (Mersland y Øysten, 2008, p. 663).

(27) Puede consultarse la información en: <https://enlinea.indecopi.gob.pe/miraaquienlecompras/#/busqueda-simple>

(28) Pueden consultarse estos datos en: <https://enlinea.indecopi.gob.pe/miraaquienlecompras/#/busqueda-simple>

(29) Ley No. 29571 – Código de Protección y Defensa del Consumidor (2010).

(30) Conforme los artículos 7, inciso i; 8, inciso f; 12, inciso g; y, en los casos de responsabilidad de la Gerencia, conforme el artículo 17, inciso g del Reglamento de Gobierno Corporativo y Gestión de Riesgos.

(31) Coincidente con la Medida 16 de la Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas Competitivas y Productivas, y Perdurables propuesta por la Cámara de Comercio de Bogotá, Confecámaras y la Superintendencia de Sociedades de Colombia (2020).



Esta propuesta de práctica puede complementarse con el uso de mecanismos de resolución de conflictos que prevengan que los clientes opten por hacer su denuncia ante el Indecopi o recurrir a las instancias judiciales. Así, la Empresa de Créditos podría implementar el uso de la conciliación para alcanzar acuerdos extrajudiciales con sus clientes de forma rápida y efectiva. Aunado a lo anterior, el uso eficiente del mecanismo del arbitraje también sería una vía que garantice la solución efectiva y rápida de las quejas de los clientes. Como consecuencia, el uso de estos mecanismos mantendrá la confianza del cliente en la institución y, por ende, se reducirán los riesgos de un menoscabo de la reputación corporativa de la Empresa de Créditos.

4.2.3. Evaluación de candidatos a directores independientes

En atención a la formalidad que debe caracterizar al proceso de selección de miembros del órgano de dirección, se delega en el directorio, como órgano colegiado responsable de la aprobación de las políticas y de la toma de decisiones estratégicas, o bien en el Comité de Nombramiento y Retribuciones, la definición del procedimiento de postulación, elección y nombramiento de un miembro del directorio, de tal forma que se garantice que sea un proceso transparente y que dicho procedimiento se cumpla cabalmente.

Asimismo, en virtud de la transparencia con que se debe llevar este procedimiento, la entidad debe contar previamente con la definición de las reglas de composición de dicho órgano, correspondiendo al número de miembros, así como la determinación del perfil general o individual de un candidato a director, tomando en cuenta la cualificación que podría necesitar la organización, incluyendo conocimientos, competencia, experiencia profesional, solvencia, honorabilidad y otros criterios que considere indispensables la organización⁽³²⁾. De esta forma, una práctica de gobierno propia para la Empresa de Créditos puede argumentar que el perfil de director cuente con las capacidades de prevenir cualquier desviación del fin social de la empresa y, de esa forma, asegurar que la empresa no desnaturalice sus objetivos y fines sociales (Arena 2008, p. 306).

Finalmente, es importante destacar que es el Directorio o el Comité de Nombramientos y retribuciones el que realiza la evaluación de los posibles candidatos, garantizando el cumplimiento de los requisitos previamente establecidos para, luego, proceder con la designación de los mismos para su presentación a la Junta General de Accionistas, órgano encargado de su revisión y nombramiento respectivamente (OECD, 2015). Un aspecto que resulta llamativo es que la regulación peruana permite a las Empresas de Créditos constituir un comité de remuneraciones⁽³³⁾, pero guarda silencio ante la posibilidad de crear un comité de nombramientos⁽³⁴⁾. Así, la regulación peruana aplicable al gobierno corporativo de las Empresas de Créditos se queda corta frente a las recomendaciones de organismos internacionales, como la OECD⁽³⁵⁾, y el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea que plantean la importancia y la funcionalidad de contar con un “Comité de Nombramientos de forma autónoma”⁽³⁶⁾.

Esta omisión a las recomendaciones de las instituciones internacionales crea un riesgo importante asociado al proceso de selección del director independiente. Precisamente, los directores independientes deben asumir una “independencia de criterio efectiva” e “independencia de etiqueta” en la administración de un negocio que integra lo social y lo financiero. Por ese motivo, como práctica de gobierno, las Empresas de Créditos deben contar con comités de nombramientos, y con la autoridad de seleccionar y proponer a directores que

(32) En esa misma dirección, el Reglamento de Gobierno Corporativo y de la Gestión de los Riesgos/2017 conceptúa al Director Independiente como aquel que es seleccionado por “su prestigio profesional e independencia económica y que no tiene, ni ha tenido, en los últimos tres (3) años consecutivos anteriores a su designación, vinculación con la empresa, su administración, grupo económico o sus accionistas principales, entendiéndose a estos últimos como aquellos que tienen la propiedad del cinco por ciento (5%) o más de las acciones de la empresa” (artículo 2, inciso k).

(33) Conforme los artículos 15 y 16 del Reglamento de Gobierno Corporativo y de la Gestión Integral de Riesgos, que reconoce la existencia de la figura del comité de remuneraciones.

(34) El Código de Buen Gobierno Corporativo para Sociedades Peruanas lo referencia como el Comité de Nombramiento y Retribuciones encargado de nominar a los candidatos a miembro de directorio para que, posteriormente, sean propuestos a la junta general de accionistas por parte del directorio (2013, p. 12).

(35) La OECD considera que los comités de nombramientos comprenden una labor importante porque se encargan de designar a los posibles candidatos que cuenten con el perfil deseado, así como de proponérselos a los accionistas y/o estudiar los candidatos propuestos por aquellos accionistas que tengan derecho a presentar candidaturas. Cada vez más se reclaman procesos abiertos de selección que engloben una amplia muestra de personas (2015, p. 55).

(36) Al respecto, véase los numerales 54 y 77 de los Principios de Gobierno Corporativo para Bancos (2015).



cuenten con la experiencia de “equilibrar” los intereses financieros y sociales contrapuestos. Como acertadamente mencionan Portellano y Vives: “De nada servirá llamarle [director] independiente porque no servirá como contrapeso para evitar las tentaciones de que ciertos administradores miren más para sí y para los accionistas mayoritarios que para el conjunto de los accionistas” (2015, p. 374).

Por último, la creación del comité de nombramiento, separado de otros comités, permitirá que cuente con mayor rigurosidad en el proceso de evaluación realizado por el directorio para la elaboración de la terna de los candidatos a directores independientes que se presenta a la Junta General de Accionistas, a fin de garantizar el cumplimiento a cabalidad de los requisitos establecidos para la elección de un director con estas características.

4.3. Comité de apoyo

4.3.1. Comités y directores independientes

Dependiendo de la vinculación que tenga el director con la organización, puede caracterizarse de la siguiente manera:

- a) Externos: personas que de ninguna forma trabajan para la empresa. Los directores externos proporcionan una perspectiva más imparcial.
- b) Independientes: directores externos que no tienen vínculos sustanciales con la gerencia de la empresa, los accionistas u otros directores. Los directores independientes son esenciales para el desempeño de las funciones de supervisión y para proporcionar una asesoría imparcial.
- c) Internos/directores ejecutivos: personas que cumplen múltiples funciones como empleados de la empresa (típicamente ejecutivos) y como directores. Los directores internos aportan un profundo conocimiento de las operaciones de la empresa (IFC, 2019, p. 42)⁽³⁷⁾.

Una recomendación formulada por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2015) es que el presidente de cada comité debe ser un consejero independiente y no ejecutivo. Por su parte, la CAF (2013) recomienda que el Comité de Riesgos y el Comité de Nombramientos y Retribuciones se encuentren conformados en su totalidad por directores externos. Por su parte, el artículo 13 del Reglamento de Gobierno Corporativo y de la Gestión Integral de Riesgos refiere que la conformación del comité de auditoría debe contemplar al menos tres (3) integrantes del directorio que no posean cargo ejecutivo en la empresa y precisa que, por lo menos, uno de sus integrantes debe tener la condición de director independiente, quien

desempeñará el cargo de presidente de comité y estará prohibido de presidir otro comité.

En cuanto al comité de riesgos, el artículo 11 del mismo Reglamento regula que:

Debe estar conformado por al menos tres (3) miembros, uno de los cuales debe ser un miembro del directorio que no desempeñe cargo ejecutivo en la empresa, quien lo preside no pudiendo este presidir ningún otro comité con el que presente conflicto de intereses.

Para el caso del comité de remuneraciones, lo que establece el artículo 15 del citado Reglamento es que: “(...) debe estar conformado por al menos tres (3) miembros, uno de los cuales debe ser miembro del directorio que no desempeñe cargo ejecutivo en la empresa”. Por su parte el Código de Buen Gobierno Corporativo de las Sociedades Peruanas (2013), en su principio 21, propone que: “Los comités especiales están liderados por directores independientes”.

El propósito de esta recomendación se encuentra enfocada en la necesidad de que los directores independientes desempeñen una doble función. La primera es la defensa de los intereses de los *stakeholders* de la Empresa de Créditos, especialmente los clientes, frente a las propuestas o argumentos que presenten los directores que representen a los accionistas. Si bien los directorios de tipo “social” pueden concordar en que los fines de la Empresa de Créditos son el apoyo a los sectores menos favorecidos a nivel social, lo cierto es que los enfoques pueden variar. La visión del director no independiente tenderá a privilegiar los intereses de los accionistas. Dichos intereses pueden propugnar que los fines financieros prevalezcan por encima de los sociales. En tanto, el director independiente debe involucrar, prioritariamente, el equilibrio de los intereses sociales con los financieros y evitar la confrontación alguna que arriesgue la presencia de la Empresa de Créditos en el mercado o la sostenibilidad de su negocio⁽³⁸⁾.

(37) Para más información sobre la labor de los directores independientes, se aconseja revisar el artículo de María Gutiérrez Urriaga y María Isabel Sáez Lacave: Gutiérrez Urriaga, María and Sáez Lacave, María Isabel, Deconstructing Independent Directors, del 2012).

(38) Al respecto, la OECD resalta el aporte de los miembros independientes en la toma de decisiones del directorio, en los procesos de evaluación y en otros aspectos que puedan generar afectar los intereses de la empresa, la dirección y de los accionistas (retribución de los directivos, el proceso de sucesión, el control corporativo, los mecanismos de defensa ante las absorciones, las grandes adquisiciones y la función de auditoría (2015, p. 59).



Por último, la segunda función del director independiente será la prevención, o la denuncia de presentarse, de cualquier intento de usar la labor de la Empresa de Créditos con fines políticos o populistas, los cuales no van con la naturaleza de su actividad o con sus objetivos estratégicos⁽³⁹⁾. Por ejemplo, que el directorio apruebe una política de otorgar créditos a personas que no podrán devolverlos (Arena, 2008, p. 280). Ante ello, resulta importante que, como una sana práctica de gobierno, los procesos de selección cuenten con los filtros adecuados que prevengan que el director independiente apoye cualquier iniciativa de gestión con fines políticos o populistas, en su defecto, denuncie los riesgos de incorporar dichas decisiones ante los demás miembros del directorio o, de ser el caso, en la junta general de accionistas.

4.3.2. Sistema de remuneraciones

A) Retribución de directores

Siendo la gestión de riesgos una característica intrínseca en las instituciones que se dedican a la intermediación financiera, el gobierno corporativo busca prevenir la toma excesiva de riesgos. Por ello, los organismos internacionales, como la OECD y el BIS, recomiendan el establecimiento de un sistema de remuneración para la Junta Directiva, el Ejecutivo Principal y la Alta Dirección, con el fin de eliminar incentivos perversos que afecten el patrimonio y la sostenibilidad de la institución. En este sentido, a la Asamblea General le corresponde establecer la política de retribución de los directores, determinando las medidas que estime más convenientes para su mantenimiento, corrección o mejora y, en particular, ajustando dicha política en atención a los principios de moderación y en correlación con los rendimientos obtenidos por la entidad (BBVA, 2011).

Por su parte, el artículo 3, inciso g del Reglamento de Gobierno Corporativo y de la Gestión Integral de Riesgos menciona que las instituciones reguladas deben establecer en su marco de gobierno “Las políticas generales de remuneraciones alineadas con los objetivos a largo plazo de la empresa, así como la asunción de riesgos prudente”. Además, el artículo 7, inciso e del mismo Reglamento, establece que el directorio debe aprobar y vigilar el diseño y la implementación de un sistema de remuneraciones alineado con la estrategia de negocio de la empresa, aversión al riesgo, sus políticas y su solidez financiera. El comité de remuneraciones es obligatorio

para el caso de las Empresas de Créditos (artículo. 9) y cuenta con sus funciones establecidas en el artículo 16 del Reglamento en mención⁽⁴⁰⁾.

Ahora bien, el establecimiento del esquema de remuneración del directorio propone considerar dos factores. El primero propone que la remuneración permita la vinculación a la organización de personas competentes mientras que, en segundo lugar, las retribuciones se realicen en consideración de los resultados del ejercicio como director y del desempeño financiero de la entidad; precisamente, bajo el criterio de los resultados de la evaluación del desempeño del director. En el caso de los directores independientes, el esquema de remuneración ha sido criticado porque la organización no puede simplemente pagar a los directores externos una gran suma para incentivarlos a monitorear de manera cuidadosa, porque el hecho de depender de un monto alto por remuneración ya disminuye su independencia económica (Gilson y Kraakman, 2011)⁽⁴¹⁾.

A su vez, la Cámara de Comercio de Bogotá, Confecámaras y la Superintendencia de Sociedades de Colombia (2020), como parte de su recomendación 8.2, resaltan que la remuneración es una herramienta de atracción y retención de talento de alto nivel. Además, propone dos tipos de remuneración: fija y variable. La primera que se aplicará al inicio de la labor del director y será efectiva al inicio de su labor mientras que, progresivamente y de acuerdo al nivel de fortalecimiento del gobierno corporativo de la empresa, se aplicará un esquema de contraprestaciones, como la compensación en acciones o de forma variable de acuerdo al cumplimiento de metas y a la “perdurabilidad” de la empresa (2020, p. 39).

- (39) Conger, Inga y Webb refieren que las microfinanzas en las Cajas Municipales involucran connotaciones de tipo políticas debido a los lazos con los alcaldes y a pesar de que se pueda contar medidas de control (2009, p. 98).
- (40) El artículo 166 de la Ley General de Sociedades establece que el cargo de director es retribuido y que los montos son establecidos por el estatuto o, en su defecto, por la junta general obligatoria anual. También puede incluirse mediante el pago de una participación de las utilidades siempre que se detraigan de las utilidades líquidas y después de haber hecho la detracción de la reserva legal correspondiente al ejercicio.
- (41) Por su lado, Fama y Jensen, citados por Trujillo et. al, plantean que “los directores externos no deben ser remunerados con esquemas de retribución variable ligados a los resultados de la empresa o a su rendimiento individual como miembros de la Junta Directiva” (1983, pp. 301-325).



Ya en el campo de las Empresas de Créditos, un tema a considerar es que el tiempo de un director debe ser valorado tanto como el tiempo de los altos ejecutivos, por lo cual su remuneración debe reflejar el tiempo dedicado a la preparación y a la asistencia a las sesiones del órgano de gobierno, tomando en consideración, además, la cobertura de los gastos (viajes, alojamiento y alimentación). Inclusive, se recomienda valorar la opción de compra de acciones a fin de garantizar que los intereses de los miembros del directorio estén alineados con los intereses a largo plazo de la empresa (IFC, 2019). La literatura coincide en recomendar que la política de retribución de los directores sea transparente. Para ello, la información sobre la remuneración total y global percibida por el directorio debe ser incluida en el Informe Anual de Gobierno Corporativo.

Por su parte, Chakrabasty y Erin (2014, p. 381) argumentan que las entidades microfinancieras cumplen un rol social por medio de brindar créditos a aquellos que no tienen acceso al sistema financiero convencional y dicho trabajo implica la adopción de decisiones prácticas. Consideran que los directores deben contar con la preparación para gestionar eficientemente a la empresa corroborada conforme a los objetivos sociales de la Empresas de Crédito. Por tanto, una práctica adecuada de gobierno corporativo debe propugnar que las remuneraciones sean el medio para atraer y retener al talento académico y profesional que cuente con la preparación para colaborar con la administración de acuerdo a los criterios financieros o de sustentabilidad del negocio y a los criterios sociales o la esencia del negocio.

B) Remuneración del Ejecutivo Principal

El directorio es el órgano responsable de ratificar y supervisar la política salarial y otros beneficios para los ejecutivos y empleados de la entidad. Además, este órgano de dirección debe establecer la remuneración del ejecutivo principal de acuerdo con los parámetros de mercado en el ámbito de actuación para este tipo de cargos, teniendo en cuenta la cualificación profesional y personal, el riesgo reputacional, y la experiencia de quien ocupa el cargo. Se recomienda que la remuneración y los beneficios económicos adicionales de los cuales puede ser beneficiario el Ejecutivo Principal se encuentren establecidos en su contrato de trabajo (BBVA, 2011).

Este sistema de remuneración, tanto para el ejecutivo principal, la alta gerencia, como para los empleados de la organización, debe encontrarse regulado en la política y procedimiento correspondiente de la empresa. Para el ejecutivo principal y la alta dirección, usualmente la retribución comprende también un esquema variable; el cual, como parte

del proceso formal y transparente en el que cimienta el sistema de control interno, deben constar por escrito los supuestos en los que aplica, definiendo con claridad los límites mínimos y máximos, así como las condiciones para su otorgamiento. En el caso particular del principal ejecutivo, el objetivo de la organización es crear un paquete de remuneración que permita atraerlo, retenerlo y motivarlo, a fin de que contribuya en la creación de valor a largo plazo.

La Cámara de Comercio de Bogotá, Confecámaras y la Superintendencia de Sociedades de Colombia (2020) recomienda: "Diseñar mecanismos de remuneración para ejecutivos clave y como estrategia de retención del talento humano requerido para el crecimiento y perdurabilidad de la empresa". En el Perú, el Principio 24 del Código de Buen Gobierno Corporativo para Sociedades Peruanas otorga al Comité de Nombramientos y Retribuciones la potestad de aprobar el sistema de remuneraciones e incentivos de la Alta Gerencia, fijo y variable, que se establecerán conforme los resultados de la sociedad, y de acuerdo a una asunción prudente y responsable de riesgos, y el cumplimiento de las metas trazadas en los planes respectivos (2013, p. 14).

Como se sabe, el CEO, el ejecutivo principal o el gerente general desarrolla una labor importante en el gobierno interno de toda empresa, debido a que se encarga del cumplimiento de las políticas de gobierno y de la administración diaria de la organización. En el caso de las Empresas de Créditos, el gerente general cumple un rol integrador social-financiero en la gestión, lo cual genera el riesgo de que priorice la parte financiera. Por ello, una adecuada práctica de gobierno corporativo en la Empresa de Créditos debe consistir en la noción de considerar la remuneración como un medio de atracción al perfil académico profesional capaz de mantener a la empresa como un medio o instrumento que permita la reducción de los problemas sociales, como la pobreza⁽⁴²⁾.

(42) Arena cita a Mohammed Yunus, quien menciona que los microcréditos pueden lograr que la reducción de la pobreza en el mundo y donde queden solo "museos de la pobreza" (2008, p. 270).



4.4. Riesgo y cumplimiento

Según el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, los directorios de los bancos son los responsables por la vigilancia de la gestión del riesgo de cumplimiento de la institución. Los directorios deben establecer una función de cumplimiento, y aprobar las políticas y procesos del banco para identificar, evaluar, seguir, notificar y asesorar sobre riesgos de cumplimiento (2015, p. 31). Por su parte, el Código de Buen Gobierno Corporativo para Sociedades Peruanas establece que el directorio posee a su cargo la aprobación de la política de gestión integral de riesgos considerando el tamaño y complejidad de la empresa; la definición de los roles, responsabilidades y líneas de reporte que sean necesarias para facilitar la labor de la empresa; y la promoción de una “cultura de riesgos” al interior de la sociedad (órganos de gobierno a colaboradores). Asimismo, el directorio comprende la responsabilidad de implementar la existencia del sistema de control interno y externo, así como de supervisar su eficacia e idoneidad, mientras que la gerencia general ejerce la supervisión periódica de los riesgos a los que se expone la empresa y los reporta al directorio (2015, p. 15).

A su vez, los artículos 22 y 23 del Reglamento de Gobierno Corporativo y de la Gestión Integral de Riesgos establecen la Gestión Integral de Riesgos como un proceso hecho por los órganos de gobierno (incluido el personal), que busca la identificación de potenciales eventos que puedan perjudicar la actividad de la totalidad de la empresa, la gestión de acuerdo a su “apetito de riesgo” y a la provisión de una seguridad razonable en el logro de sus objetivos. El diseño y aplicación de la gestión integral de riesgos debe considerar la naturaleza, el tamaño, y a la complejidad de las operaciones y servicios de la empresa, así como su entorno macroeconómico que afectan a los mercados en los que realiza su actividad empresarial. Dicho marco de gestión integral de riesgos debe incluir los criterios de control interno, establecimiento de objetivos, identificación de riesgos, evaluación de riesgos, respuesta al riesgo, control, información y comunicación y monitoreo⁽⁴³⁾.

Por último, el artículo 24 del Reglamento de Gobierno Corporativo y de la Gestión Integral de Riesgos establece que la empresa debe contar con su unidad de riesgos, las cuales se pueden organizar de modo centralizado o por unidades especializadas. Asimismo, cuentan con funciones establecidas en el artículo 25, una serie de requerimientos de formación académica y profesional que debe cumplir el jefe de la unidad de riesgos (artículo 26), y la obligación de remitir un informe anual de riesgos (artículo 27). Finalmente, las

empresas deben implementar programas de cumplimiento dirigidos a evaluar y monitorear el cumplimiento de la normativa de la empresa (artículo 28), la implementación de la figura del oficial de cumplimiento normativo (artículo 29), la elaboración de políticas de cumplimiento normativo a cargo del directorio (artículo 30), y la elaboración de un programa de cumplimiento anual (artículo 31).

En el caso del gobierno corporativo en las Empresas de Créditos, una adecuada práctica de buena gobernanza pasa por implementar el riesgo de incumplimiento de los fines sociales de la empresa. Ante ello, los órganos de gobierno se encargarán de mantener la esencia social que caracteriza a la Empresa de Créditos como entidad de microcrédito y realizarán las auditorías sociales para garantizar que su naturaleza no desaparezca. De igual forma, las políticas de cumplimiento normativo deben incluir la necesidad de supervisar el cumplimiento de la legislación que caracteriza a las Empresas de Créditos y con su esencia social. En esa dirección, el oficial de cumplimiento deberá incluir dichos objetivos en su labor.

4.5. Transparencia y supervisión

Según el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, el gobierno de la entidad bancaria debe cumplir con el criterio de transparencia para sus accionistas, depositante y otros *stakeholders* (2015, p. 38), en tanto que el papel del supervisor financiero será de orientar y supervisar el gobierno corporativo de las entidades financieras por medio de evaluaciones integrales, la comunicación con los directorios y las gerencias generales, y la exigencia de mejoras y medidas correctivas necesarias (2015, p. 40). Por su parte, el Código de Buen Gobierno Corporativo para Sociedades Peruanas considera que las empresas deben implementar políticas de información, la elaboración de estados financieros conforme la Normas Internacionales de Información Contable (NIIF), la información

(43) El artículo 23 del Reglamento de Gobierno Corporativo y de la Gestión Integral de Riesgos enumera una lista no taxativa de tipos de riesgos que pueden presentarse en la empresa financiera: riesgo de crédito, riesgo de lavado de activos y financiamiento del terrorismo, riesgo de liquidez, riesgo de mercado, riesgo de reputación, riesgo técnico, riesgo de reaseguro, riesgo estratégico y riesgo operacional.



sobre la estructura accionarial de la empresa y los convenios entre accionistas y la divulgación de un informe anual de gobierno corporativo (2013, p. 17).

A diferencia de las entidades bancarias, la esencia de las Empresas de Créditos es social-financiera y centrada en promover la inclusión financiera de los sectores sociales más desfavorecidos. En ese sentido, las prácticas de gobierno corporativo pasan por promocionar una supervisión financiera de tipo “flexible” acorde a la naturaleza dinámica del sector microfinanciero y a la esencia organizacional de cada entidad de desarrollo⁽⁴⁴⁾. Pero también, el supervisor debe realizar su labor y emitir normas de acuerdo al criterio del *reflexible law*: asistencia a los supervisados para adoptar e implementar decisiones más que decirles que deben hacer o cumplir (Arena 2008, p. 314). De esta forma, la regulación financiera de las Empresas de Créditos debe promover modelos de gobierno corporativo “social” y, a la vez, proveer información útil y transparente del mercado local. De esta forma la entidad podrá mejorar su gestión y actividad de manera eficiente y eficaz.

5. Conclusiones

- La implementación de una buena gobernanza garantiza un mejor uso de los recursos de las microfinancieras, especialmente la Empresa de Créditos, por lo cual es un medio para el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales, lo que conlleva a mejorar su desempeño financiero y social, contribuyendo de manera directa en la mejora de la calidad de vida de los grupos que no tienen acceso a la banca tradicional y al sector cooperativo o de cajas de ahorro y crédito.
- La Junta General de Accionistas está llamada a fortalecer su rol en las Empresas de Créditos a través de una visión y una agenda social que promueva la inclusión financiera de los sectores marginados por la banca tradicional y el sector cooperativo, propugnando el equilibrio entre desempeño financiero y social. Esta estrategia puede ser institucionalizada a través de la elaboración e implementación de un Reglamento que regule el funcionamiento de la Junta General de Accionistas y que se encuentre acorde con sus objetivos estratégicos.
- Con el objetivo de cumplir eficientemente las funciones atribuidas al Directorio, así como evitar el pensamiento único, se debe procurar y fomentar la diversidad de opinión en las deliberaciones de la Junta Directiva. A fin de mejorar sus indicadores de eficiencia, este órgano debe cuestionarse si posee el equilibrio adecuado de conocimientos y competencias. Una forma eficiente de

realizarlo es aplicando una evaluación al desempeño del Directorio. Este diagnóstico es recomendable que se realice como mínimo con una frecuencia anual, preferiblemente alternando la metodología de la evaluación realizada por asesores externos con la autoevaluación.

- La aplicación de las políticas y procedimientos de buen gobierno corporativo fortalece la cultura institucional de la gestión de riesgos, así como el empoderamiento y la asunción del rol beligerante que está llamado a desarrollar la Junta Directiva o Junta General de Accionistas, el Directorio, la Gerencia General y el personal operativo de la Empresa de Créditos, de tal manera que la conducta de mercado de la institución corresponda con sus objetivos estratégicos, priorizando la protección de los intereses de los *stakeholders*.
- El aporte del director independiente en la Junta Directiva y en los comités de apoyo en las Empresas de Créditos posee una doble función. Por un lado, protección de los intereses de los *stakeholders*, es decir, su gestión se caracteriza por la búsqueda del equilibrio entre el desempeño financiero con el desempeño social. Por otro lado, su segunda función es servir de mecanismo de denuncia ante la Junta Directiva o ante la Junta General de Accionistas, según corresponda, para poner en evidencia situaciones que expongan a la institución a riesgos significativos por la desviación de sus objetivos estratégicos.
- Con el objetivo de promover el desempeño eficiente de la Empresa de Créditos, se recomienda la revisión exhaustiva del esquema de remuneración de los miembros del Directorio, así como de la Alta Dirección o Gerencia General, ya que las buenas prácticas indican que deben estar suficientemente remunerados, en un nivel necesario para vincular a personas competentes, sin perder de vista que esas remuneraciones deben ser congruentes con el rendimiento financiero de la entidad

(44) A esto Arena se refiere como la “regulación flexible” (2008, p. 314).



y del desempeño de cada uno de ellos en sus cargos. Sin perjuicio del sistema de remuneración que elija la entidad, como parte del proceso formal y transparente en el que cimienta el sistema de control interno, deben constar por escrito los supuestos en los que aplica, definiendo con claridad los límites mínimos y máximos, así como las condiciones para su otorgamiento, preferiblemente si se cuenta con comité especializado, como lo es el Comité de Nombramientos y Retribuciones con competencia exclusiva en la materia.

- La función de riesgo y cumplimiento se propone como un mecanismo de control, así como un rol de asesor del Directorio y del Principal Ejecutivo o Gerente General, en esa búsqueda constante de potenciales eventos que puedan afectar el desempeño de la entidad en el mediano y largo plazo, a fin de fortalecer la evaluación y gestión de riesgos, cumpliendo de esta manera con sus objetivos estratégicos. En este sentido, el órgano supervisor se concibe con un rol más activo, desde una función más asesora que reguladora, es decir, proporcionando una asesoría más cercana y ajustada a las características y necesidades de la industria de microfinanzas.

Referencias Bibliográficas:

Acosta, G. (2018). Gobierno Corporativo y poder desde la Perspectiva de la Teoría de la Agencia. *Revista Digital FCE*, (11), 42-54.

Arena, T. (2008). Social Corporate Governance and the Problem of Mission Drift in Socially-Oriented Microfinance Institutions. *Columbia Journal of Law and Social Problems*, 41, 269-316.

Banco de Pagos Internacionales (2015). *Principios de gobierno corporativo para bancos*.

Beisland, L. A., Djan, K. O., Mersland, R., & Randoy, T. (2021). Measuring Social Performance in Social Enterprises: A Global Study of Microfinance Institutions. *Journal of Business Ethics*, 171, 51-71.

Cadbury, A. (2002). *Corporate Governance and Chairmanship*. London: Oxford University Press.

CAF-Banco de Desarrollo de América Latina (2013). *Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo*.

Cámara de Comercio de Bogotá, Confecámaras y la Superintendencia de Sociedades de Colombia (2020). *Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas Competitivas, Productivas y Perdurables*.

Chakrabarty, S., & Bass, E. (2014). Corporate Governance in Microfinance Institutions: Board Composition and the Ability to Face Institutional Voids. *Corporate Governance: An International Review*, 22 (5), 367-386.

Cheffins, B. R. (2012). *The History of Corporate Governance*. https://ecgi.global/sites/default/files/working_papers/documents/SSRN-id1975404.pdf

Circular N° G-209-2021 (9 de abril de 2021). Actualización del capital social mínimo correspondiente al trimestre abril-junio de 2021. *Diario El Peruano*, No. 76.

Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2015). *Orientaciones. Principios de gobierno corporativo para bancos*.

Comité de Actualización de los Principios de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas (2013). *Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas*.

Conger, L., Inga, P., & Webb, R. (2009). *El Árbol de la Mostaza, Historia de las Microfinanzas en el Perú*. Universidad de San Martín de Porres.

Corporación Financiera Internacional (2019). *Guía de Gobierno Corporativo para las PYMES*. <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/4dae4860-f5a2-47e0-b083-f1f414af2122/IFC+SME+Guide+SPANISH.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mTKYEe->

Decreto Legislativo No. 1196, Decreto Legislativo que modifica la Ley No. 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, y la Ley N° 28364, Ley que regular el contrato de capitalización inmobiliaria (09 de septiembre de 2015). <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-modifica-la-ley-n-26702-ley-genera-decreto-legislativo-n-1196-1285054-1/>

Decreto Legislativo No. 1313, Decreto Legislativo que modifica la Ley No. 26702, Ley General del Sistema Financieros y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros (31 de diciembre de 2016). <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-modifica-la-ley-n-26702-ley-genera-decreto-legislativo-n-1313-1469407-2/>

Decreto Legislativo No 1531 que modifica la Ley No. 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros (19 de marzo de 2022). <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-modifica-la-ley-no-26702-ley-genera-decreto-legislativo-no-1531-2049959-1/>

De Alonso, P., Martín Cruz, N., & Romero, E. (2004). El Gobierno de las sin gobierno. *Universia Business Review*, 4, 42-51.

Djan, K. O., & Mersland, R. (2021). Are NGOs and cooperatives similar or different? A global survey using microfinance data. *Journal of Management and Governance*. <https://doi.org/10.1007/s10997-021-09567-9>

Fama, E., & Jensen, M. (1983). Separation of ownership and control, *Journal of Law and Economics*, 26 (2), 301-25.



- Fundación de Microfinanzas BBVA. *Código Universal de Gobierno Corporativo para Instituciones de Microfinanzas*.
- Gilson, R., & Kraakman, R. (2011). Reinventando al Director Externo: Una Agenda para Inversionistas Institucionales. *Themis*, (59), 159-188.
- Goshima, S. (2017). *¿En qué medida se han implementado los principios del Comité de Basilea en el directorio en las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito? Una propuesta de lineamientos para el fortalecimiento del gobierno corporativo*. [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/12069>
- Gupta, N., & Mirchandani, A. (2020). Corporate governance and performance of microfinance institutions: recent global evidences. *Journal of Management and Governance*, 24, 307-326.
- Herrera, W. (2001). El Buen Gobierno Corporativo: Ventajas de la implantación de un sistema ético para el gobierno de las sociedades mercantiles. *Revista de Derecho Universidad del Norte*, 16 (1), 173-200.
- Hopt, K. (2013) Corporate Governance of Banks and Other Financial Institutions after the Financial Crisis. *Journal of Corporate Law Studies*, (13), 219-253.
- Instituto de Consejeros-Administradores (2018). *Guía práctica de gobierno corporativo para las ONG: Asociaciones de Utilidad Pública y Fundaciones*.
- Leon, S. (2020). *Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas*. Tirant Lo Blanch.
- Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguro y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros (Ley No. 26702) (09 de diciembre de 1996).
- Ley General de Sociedades (Ley No. 26887) (09 de diciembre de 1997). <https://docs.peru.justia.com/federales/leyes/26887-dec-5-1997.pdf>
- Martínez-López, C., (2014). Corporate Governance in Microfinance Enterprises: A conditional matrix study from Spain to Latin America. *Journal of International Management Studies*, 14 (3), 51-62.
- Mersland, R., & Strøm, R. (2009). Performance and governance in microfinance institutions. *Journal of Banking & Finance*, 33, 662-669.
- MCIF y Consultants-International Consulting Consortium Inc. (2016). *Base Teórica y Manual de Gobernanza*.
- Ochoa, J. (2020). *Las Microfinanzas y Gobierno Corporativo de Cajas de Municipales de Ahorro y Crédito del Perú* [Trabajo de Investigación para optar el grado de Magíster en Derecho de la Empresa]. Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/20369>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (1999). OECD Principles of Corporate Governance. OECD.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2004). Principles of Corporate Governance. OECD.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2016). G20/OECD Principles of Corporate Governance. Paris: OECD.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2016). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*.
- Ponce Huerta, J. (2015). Tendencias y Perspectivas Internacionales del Gobierno Corporativo en Fundación Instituto iberoamericano de Mercados de Valores, (Ed.), *El Gobierno Corporativo en Iberoamérica*, pp. 49-81. IIMV.
- Portellano, P. y Vives, F. (2015). La estructura del órgano de administración y el estatuto del administrador en las sociedades cotizadas iberoamericanas en Fundación Instituto iberoamericano de Mercados de Valores, (Ed.), *El Gobierno Corporativo en Iberoamérica*, pp. 369-391. IIMV.
- Rasel, A., & Win, S. (2020). Microfinance governance: a systematic review and future research directions. *Journal of Economic Studies*, 47 (7), 1811-1847.
- Reglamento de Gobierno Corporativo y de la Gestión Integral de Riesgos (23 de enero de 2017).
- Resolución S.B.S. N° 272-2017, Reglamento de Gobierno Corporativo y de la Gestión Integral de Riesgos (23 de enero de 2017).
- Thrikawala, S., Locke, S., & Reddy, K. (2017). Dynamic endogeneity and corporate governance-performance relationship. *Journal Economic Studies*, 44 (5), 727-744.
- Thomas, M. (2002). Gobierno Corporativo en los Estados Unidos a comienzos del siglo XXI y su posición en el ámbito global. *Revista Chilena*, 29 (3), 661-671.
- Trujillo, M., Guzmán, A., & Prada F. (2015). *Juntas Directivas en el desarrollo del Gobierno Corporativo*. Editorial CESA. 