

Inclusión financiera y desarrollo de las microfinanzas en el Perú: Evidencia de la Caja Municipal de Cusco

Financial inclusion and the development of microfinance in Peru: Evidence from the Cusco Municipal Savings Bank

Lizarzaburu, Edmundo; Lizarzaburu, Macarena; Burneo, Kurt; Lizarzaburu, Fausto; Quispe, Julio

Recibido: 14-03-26 - Revisado: 25-03-26 - Aceptado: 07-04-26

Lizarzaburu, Edmundo.
Profesor de Administración y Finanzas, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Esan. Perú.
Correo: elizarzaburub@gmail.com
Orcid ID: 0000-0002-8862-5624

Lizarzaburu, Macarena.
Monash University, Australia
Correo: mliz0001@student.monash.edu
Orcid ID: 0009-0004-9948-6094

Burneo, Kurt.
Doctor en Administración y Dirección de Empresas, Universidad Ramon Llull. España.
Profesor de la Pontificia Universidad Católica del Perú – Centrum. Perú.
Correo: kburneo@pucp.edu.pe
Orcid ID: 0000-0001-5204-525X

Lizarzaburu, Fausto.
Universidad de Lima. Perú.
Correo: 20264211@aloe.ulima.edu.pe
Orcid ID: 0009-0003-9030-1201

Quispe, Julio.
Universidad Esan. Perú.
Correo: jquispe@esan.edu.pe
Orcid ID: 0000-0001-7615-3781

En el presente artículo se analiza el papel de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco (CMAC Cusco) dentro del sistema financiero peruano, abordando su evolución, los servicios que ofrece y los desafíos que enfrenta en el actual entorno económico. Se parte de una revisión del contexto financiero nacional, destacando las tendencias en digitalización, inclusión financiera y modernización del sistema micro financiero. El trabajo examina los avances tecnológicos adoptados por la Caja Cusco, así como su impacto en la atención a poblaciones no bancarizadas (ASOMIF, 2023). Finalmente, se reflexiona sobre los retos institucionales y oportunidades futuras en un escenario competitivo y en constante transformación. Este paper busca ser un recurso formativo para estudiantes interesados en economía, finanzas y gestión de microfinanzas.

Palabras clave: Caja Cusco, microfinanzas, sistema financiero peruano, digitalización financiera, inclusión financiera, desarrollo regional.

RESUMEN

This article analyzes the role of the Cusco Municipal Savings and Credit Bank (CMAC Cusco) within the Peruvian financial system, addressing its evolution, the services it offers, and the challenges it faces in the current economic environment. It begins with a review of the national financial context, highlighting trends in digitalization, financial inclusion, and the modernization of the microfinance system. The study examines the technological advances adopted by Caja Cusco, as well as their impact on serving unbanked populations (ASOMIF, 2023). Finally, the article reflects on institutional challenges and future opportunities within a competitive and constantly evolving scenario. This paper seeks to serve as an educational resource for students interested in economics, finance, and microfinance management.

Keywords: Caja Cusco; microfinance; Peruvian financial system; financial digitalization; financial inclusion; regional development.

ABSTRACT

1. Introducción

El sistema financiero peruano ha evolucionado significativamente en las últimas décadas, incorporando instituciones de diversa naturaleza orientadas a satisfacer las necesidades financieras de una población heterogénea. Entre estas entidades destacan las cajas municipales de ahorro y crédito, cuyo objetivo principal es fomentar el acceso al crédito y al ahorro en sectores tradicionalmente excluidos del sistema bancario tradicional. Dado que las políticas que promueven el acceso al crédito para los grupos financieramente excluidos pueden fomentar la convergencia del crecimiento (He, Bai, Liu y Stamatogiannis, 2025). En este contexto, la Caja Municipal Cusco ha desarrollado un papel fundamental en el sur del país, combinando su vocación social con la adopción de herramientas digitales que le permiten ampliar su alcance y eficiencia.

El presente trabajo busca analizar, desde una perspectiva académica e informativa, el desempeño de la Caja Cusco en el contexto financiero actual, destacando su rol en la promoción de la inclusión financiera, los avances en transformación digital, así como los desafíos y oportunidades que enfrenta ante un entorno cambiante. Para ello, se abordarán aspectos del entorno económico nacional, la estructura del sistema financiero peruano, la evolución del sistema microfinanciero, y el papel específico que cumple la Caja Cusco dentro de este ecosistema. Este paper está dirigido a estudiantes y profesionales interesados en comprender el funcionamiento y la relevancia de las microfinanzas en el desarrollo económico regional (ASOMIF, 2023) (EY Perú, 2024a) (SBS, 2023b).

2. Entorno de mercado

En 2024, la economía peruana ha mostrado señales de recuperación sostenida tras los desafíos enfrentados en años anteriores. El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) proyecta un crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) de 3.1% para este año, impulsado por la recuperación de sectores clave como la agricultura, la pesca y los servicios, la deuda pública y el déficit fiscal del Perú se han situado entre los más bajos de América Latina (Latam) en los últimos años (Meléndez & Rodríguez, 2025). El sector primario, en particular, ha experimentado un crecimiento de 2.4% en el primer semestre, reflejando una notable recuperación (SIN, 2024). Además, la inflación se ha reducido de manera sostenida, acercándose a 2%, lo que ha contribuido a una mejora en la capacidad de gasto de los hogares peruanos. Entre sus principales indicadores macroeconómicos, cabe mencionar:

3. Producto Bruto Interno (PIB)

El PBI del Perú ha mostrado signos de recuperación tras la contracción económica causada por la pandemia de COVID-19. Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), en 2024, el PBI creció 3.2%, impulsado por el aumento en la inversión pública y la recuperación del consumo privado. Principalmente por la actividad económica de China que ejerce una influencia descomunal en el PIB de Perú, más de seis veces mayor que la de los shocks del PIB de Estados Unidos (Rodríguez, Castillo B. et al., 2025). Sin embargo, sectores como la minería y la construcción aún enfrentan desafíos debido a factores externos e internos.

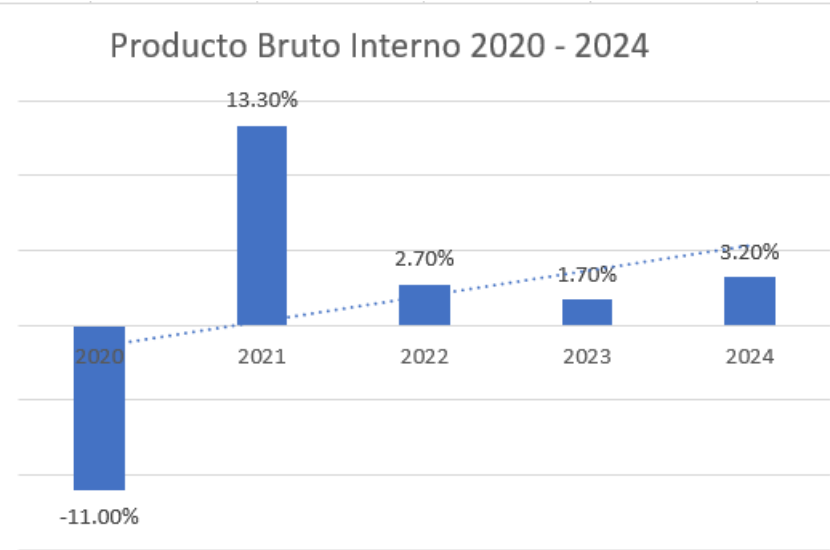


Gráfico 1. Evolución del PBI del Perú (2020-2024). Memorial trimestral – 2024 e INEI-Elaboración propia.

4. Inflación

La inflación en el Perú se ha mantenido dentro del rango meta del BCRP (1% - 3%) durante 2024, cerrando el año en 1.97%. Este control inflacionario ha permitido al BCRP mantener una política monetaria expansiva, con una tasa de interés de referencia de 2.5% a diciembre de 2024. Estas condiciones han favorecido el acceso al crédito y la recuperación económica.

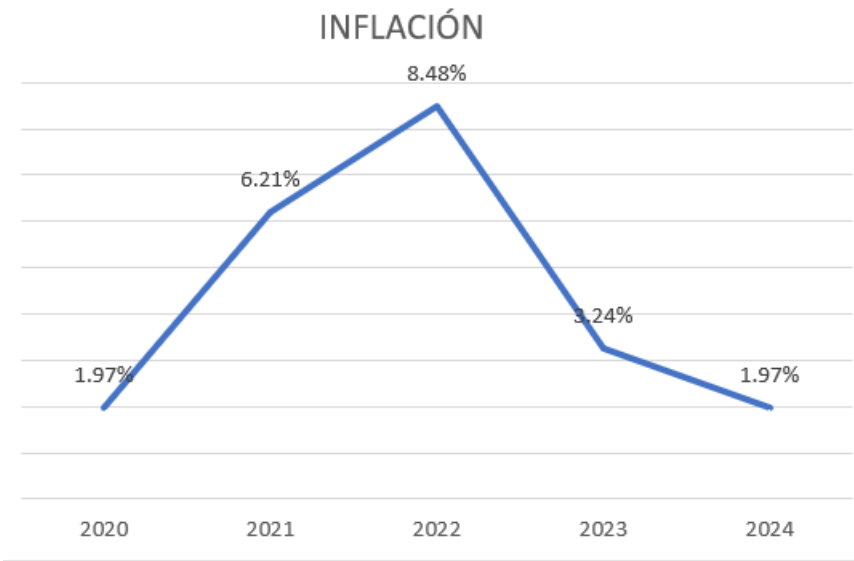


Gráfico 2. Inflación en el Perú (2020-2024). INEI

La trayectoria de la inflación en Perú entre 2020 y 2024 muestra una recuperación hacia la estabilidad económica, destacando la importancia de las políticas monetarias y fiscales en el control de la inflación. Este contexto es crucial para instituciones financieras como la Caja Municipal Cusco, ya que influye en las decisiones de crédito, ahorro e inversión.

5. Tipo de cambio y contexto internacional

Según el Banco Central de Reserva del Perú, el tipo de cambio del sol peruano frente al dólar estadounidense se ha estabilizado en torno a S/ 3.80 por USD en 2024, después de periodos de volatilidad en años anteriores. Factores como la estabilidad política interna y el desempeño de los mercados internacionales han influido en esta estabilidad cambiaria, ya que lograr una recuperación económica sostenible requiere fortalecer las estructuras de gobernanza local y fomentar la cooperación internacional (Sunge, et al., 2024). En ese sentido, la recuperación económica global y las políticas monetarias de países desarrollados han tenido un impacto significativo en las economías emergentes como la peruana.

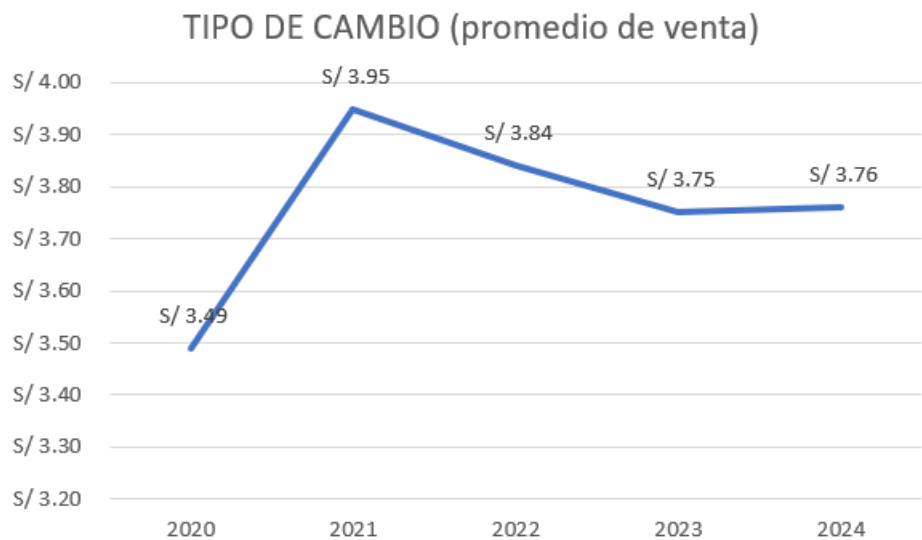


Gráfico 3. Tipo de cambio promedio (2020 – 2024). BCRP.

Esta estabilidad cambiaria ha sido fundamental para el desarrollo de las microfinanzas en el Perú, permitiendo a instituciones como la Caja Municipal Cusco ofrecer productos financieros accesibles y sostenibles a sus clientes.

Durante el año 2024, el sistema financiero peruano continuó evidenciando secuelas derivadas de la pandemia del COVID-19, particularmente en lo referido a la calidad de cartera crediticia. Según un informe publicado por Infobae (2024), citando datos oficiales de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), la morosidad general del sistema financiero peruano se elevó a 4.84% en febrero de 2024, la más alta en casi veinte años.

El mismo reporte señala que las cajas municipales de ahorro y crédito (CMAC) registraron una morosidad promedio de 6.39%, cifra que refleja su exposición a segmentos de mayor riesgo como microempresas, trabajadores independientes y emprendedores informales. Este comportamiento se explica, en parte, por la lenta recuperación económica de sectores vulnerables como comercio minorista y servicios.

En cuanto al dinamismo del crédito, el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) reportó que, hasta septiembre de 2024, el crecimiento interanual del crédito al sector privado fue de apenas 0.3%. No obstante, si se excluyen los efectos del programa estatal Reactiva Perú —que impulsó de forma extraordinaria las colocaciones durante la emergencia sanitaria— el crecimiento ajustado fue de 1.7%. Este desempeño limitado sugiere una recuperación aún moderada de la demanda crediticia.

En conjunto, estos indicadores muestran que las entidades microfinancieras, como la Caja Municipal Cusco, enfrentan el doble desafío de mantener la sostenibilidad financiera y, al mismo tiempo, seguir promoviendo la inclusión en un entorno aún frágil y competitivo.

6. Sistema financiero peruano

El sistema financiero peruano es un conjunto de instituciones y mercados que facilitan la intermediación de recursos entre los agentes económicos con superávit y aquellos con déficit. Su estructura ha evolucionado para adaptarse a las necesidades de una economía en crecimiento, incorporando tecnologías y regulaciones que buscan fortalecer la estabilidad y eficiencia del sistema. Dentro de este marco, las cajas municipales de ahorro y crédito, como la Caja Cusco, desempeñan un papel crucial en la promoción de la inclusión financiera y el desarrollo económico regional (SBS, 2017) (ASOMIF, 2023). La inclusión financiera es ampliamente reconocida como un factor clave para aliviar la

pobreza y promover la innovación, en particular mediante la digitalización de una parte importante de la economía (Aurazo y Gasmi, 2025).

7. Estructura y actores principales

El sistema financiero peruano está compuesto por diversas entidades que ofrecen servicios financieros a diferentes segmentos de la población. Estas incluyen bancos múltiples, financieras, cajas municipales y rurales de ahorro y crédito, cooperativas de ahorro y crédito, y empresas de seguros, entre otras. Cada tipo de entidad cumple funciones específicas y está sujeta a regulaciones que buscan garantizar su solvencia y la protección de los usuarios (SBS, 2017).

Las cajas municipales, en particular, han sido fundamentales para acercar los servicios financieros a poblaciones que tradicionalmente han estado excluidas del sistema bancario formal. Su enfoque en microfinanzas y su presencia en regiones alejadas les permite atender a microempresarios y trabajadores informales, contribuyendo así al desarrollo económico local (GRADE, 2013).

8. Rol de las cajas municipales en el sistema financiero

Las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC) surgieron en la década de 1980 como una iniciativa para descentralizar el sistema financiero y fomentar el desarrollo económico en las provincias del Perú. Estas entidades son propiedad de las municipalidades provinciales y tienen como objetivo principal brindar servicios financieros a sectores de la población que no son atendidos por la banca tradicional (SBS, 2017). En Perú, las CMAC fomentan el desarrollo de la micro y pequeña empresa, apoyando la mejora de su productividad, competitividad y la formalización. Estas medidas tienen un impacto en un empleo sostenible y en el producto bruto interno del país (Toledo y León, 2021).

Las CMAC se enfocan en ofrecer productos como créditos para micro y pequeñas empresas, cuentas de ahorro, y otros servicios adaptados a las necesidades de sus clientes. Su presencia en zonas rurales y periurbanas les permite desempeñar un papel clave en la promoción de la inclusión financiera y la reducción de la pobreza (Fundación Microfinanzas BBVA, 2017) (ASOMIF, 2023).

9. Entidades de regulación: SBS, BCRP, SMV

El sistema financiero peruano está regulado y supervisado por varias entidades que velan por su estabilidad y transparencia como se muestra en el cuadro 1.

Cuadro 1
Entidades regulatorias del Perú

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS)	Banco Central de Reserva del Perú (BCRP)	Superintendencia del Mercado de Valores (SMV)
Entidad encargada de supervisar y regular las empresas del sistema financiero, de seguros y del sistema privado de pensiones. Su misión es proteger los intereses de los depositantes, asegurados y afiliados, promoviendo la transparencia y solvencia de las instituciones supervisadas (SBS, 2017).	Organismo responsable de la política monetaria del país. Su principal objetivo es preservar la estabilidad monetaria, para lo cual regula la emisión de moneda, administra las reservas internacionales y supervisa el sistema de pagos (BCRP, 2024).	Entidad que supervisa y regula el mercado de valores en el Perú. Su función es velar por la transparencia, eficiencia y desarrollo del mercado de valores, protegiendo a los inversionistas y promoviendo la formación de capital (Wikipedia, 2025).

Elaboración propia.

10. Sistema micro financiero y digitalización

El sistema micro financiero peruano ha demostrado ser una herramienta clave para la inclusión financiera y el desarrollo económico de sectores tradicionalmente excluidos de la banca convencional. A lo largo de los últimos años, este sistema ha evolucionado no solo en términos de cobertura y alcance, sino también en la forma en que ofrece sus servicios, integrando tecnología digital como factor transformador. Esta transformación ha sido acelerada por la pandemia de COVID-19, que obligó a las entidades a repensar sus modelos operativos e incorporar canales digitales para seguir atendiendo a su público objetivo (EY, 2024) (ASOMIF, 2023).

11. Transformación digital en las microfinanzas

En los últimos años, la digitalización ha dejado de ser una alternativa para convertirse en una necesidad dentro del sistema micro financiero peruano. Las instituciones de microfinanzas (IMF) y las tecnologías financieras (FinTech)

representan una triple ventaja competitiva dinámica y potencialmente valiosa para las poblaciones desatendidas. Esta sinergia impulsa el acceso a servicios financieros esenciales, mejora la eficiencia operativa de las IMF y estimula el crecimiento económico (Khanchel, et al., 2025). Instituciones como COFIDE han diseñado e implementado herramientas digitales orientadas a fortalecer las capacidades tecnológicas de las micro y pequeñas empresas (Mypes), actores fundamentales en la economía nacional (COFIDE, 2023). Estas soluciones incluyen plataformas de gestión financiera, aplicaciones móviles de crédito y portales educativos en línea.

Además, entidades como la Caja Municipal Cusco han adoptado soluciones digitales como la banca por internet, apps móviles y redes de agentes corresponsales para ampliar su cobertura y optimizar sus procesos internos. Según el informe de la SBS (2023), 70% de las cajas municipales ya cuenta con aplicaciones móviles funcionales, lo que evidencia un avance sustancial en la digitalización del sector.

Por otro lado, la interoperabilidad y la adopción de inteligencia artificial para el análisis crediticio están empezando a tener mayor presencia en algunas instituciones pioneras, permitiendo reducir riesgos y ampliar el acceso al crédito a través de mecanismos automatizados (BCRP, 2024).

12. Inclusión financiera y educación financiera (CMAC Cusco, 2024a)

En el dinámico entorno digital, la aparición de billeteras digitales como Worldcoin marca una tendencia transformadora (Kraiwanit, et al. 2024). La digitalización ha sido una de las palancas más eficaces para aumentar la inclusión financiera en Perú. Los pagos digitales y los monederos electrónicos impactan positivamente en poblaciones de clase media alta y clase baja (Nguyen, 2022). En particular, la expansión de billeteras electrónicas en Perú como Yape y Plin ha permitido que millones de peruanos, muchos de ellos sin cuenta bancaria, accedan por primera vez a servicios financieros básicos. Según datos del Banco Central de Reserva del Perú (2023), al cierre del año pasado, más de 14 millones de peruanos usaban billeteras digitales como medio habitual de pago (ASOMIF, 2023).

La ventaja de estas plataformas es que no requieren necesariamente de una cuenta bancaria tradicional ni conexión a internet constante, lo que facilita su adopción en zonas rurales y de difícil acceso. Gracias a ello, muchas personas

que anteriormente operaban en la informalidad ahora cuentan con un historial de transacciones que puede servir como referencia para acceder a créditos en instituciones como las CMAC (EY, 2024).

Además, estas herramientas han sido adoptadas por muchas cajas municipales, permitiendo realizar transferencias, pagos de créditos y recargas desde el celular, lo cual reduce costos y tiempos de atención tanto para el usuario como para la entidad (SBS, 2023).

13. Tendencias actuales: Fintech, apps móviles, QR

A pesar de los avances, aún existen barreras estructurales que limitan una digitalización plena. En primer lugar, las brechas de conectividad en regiones rurales impiden que muchas personas accedan de manera continua a servicios digitales (COFIDE, 2023). Segundo, la falta de competencias digitales de algunos usuarios y empleados del sistema micro financiero limita el aprovechamiento óptimo de las herramientas tecnológicas (EY, 2024).

Debido a que las finanzas digitales dependen de la infraestructura de internet, los desafíos de ciberseguridad han aumentado, lo que conlleva graves riesgos de seguridad para las finanzas digitales (Cheng, et al., 2024). A medida que más operaciones se trasladan al entorno digital, los riesgos de fraudes, phishing y robo de datos aumentan. Las instituciones deben invertir en protocolos de ciberseguridad, sistemas de autenticación robustos y educación al cliente sobre el uso seguro de canales digitales (BCRP, 2024).

A pesar de estos retos, las oportunidades son enormes. Las tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, el blockchain para trazabilidad de pagos y los sistemas de scoring alternativo (basados en comportamiento en redes sociales, historial de pagos móviles, etc.) representan un nuevo horizonte para las microfinanzas inclusivas. Además, el avance de la interoperabilidad entre plataformas –como lo impulsa el BCRP desde 2023– permitirá una mayor eficiencia en los pagos minoristas, beneficiando tanto a entidades como a clientes (BCRP, 2024).

14. Caja municipal de ahorro y crédito Cusco

CMAC Cusco fue constituida en el año 1988 mediante Decreto Supremo N.º 157-88-EF, como parte del modelo de cajas municipales promovido por el Estado para descentralizar el sistema financiero. Su principal objetivo inicial

fue facilitar el acceso al crédito de pequeños comerciantes y microempresarios de la región cusqueña (CMAC Cusco, 2024).

Con el paso de los años, la Caja Cusco ha experimentado un crecimiento sostenido, ampliando sus operaciones no solo en Cusco, sino también en otras regiones del sur del país. A diciembre de 2023, contaba con más de 100 oficinas a nivel nacional, incluyendo agencias y puntos de atención descentralizados, lo que ha facilitado la atención a zonas rurales y semiurbanas (SBS, 2023).

Además, ha logrado importantes reconocimientos por su solidez financiera y su compromiso con la inclusión social. Por ejemplo, fue reconocida por la Asociación de Instituciones de Microfinanzas del Perú (ASOMIF) como una de las entidades con mayor cobertura geográfica y diversificación de cartera en el sector micro financiero (ASOMIF, 2023).

14.1. Estructura organizativa

La Caja Cusco posee una estructura organizativa tradicional, con una Junta General de Accionistas encabezada por la Municipalidad Provincial del Cusco, que es su principal accionista.

El gobierno corporativo se ejerce a través de:

- Directorio: Responsable de la dirección estratégica de la entidad.
- Gerencia General: Ejecuta las decisiones del directorio y supervisa las áreas operativas.
- Órganos de apoyo: Gerencias de Finanzas, Créditos, Riesgos, Tecnología e Innovación, Recursos Humanos, entre otras.

La estructura está diseñada para garantizar una gestión eficiente, moderna y transparente, en cumplimiento con las normas de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS, 2023).

En los últimos años, se han creado gerencias especializadas en innovación tecnológica y transformación digital, reconociendo la importancia de estos factores en la sostenibilidad del negocio financiero como se muestra en el cuadro 2 (EY Perú, 2024a).

Además, realiza campañas de bancarización, ferias de ahorro y programas de educación financiera para niños y adultos, demostrando su enfoque inclusivo y formativo (CMAC Cusco, 2024). (CMAC Cusco, 2024a)

Cuadro 2
Principales productos y servicios

Producto y servicios	Características financieras
Créditos para micro y pequeñas empresas	Son el eje principal de su actividad. Se otorgan con condiciones flexibles, asesoría financiera y evaluación personalizada.
Créditos personales	Dirigidos a trabajadores formales e informales que requieren financiamiento para consumo, salud, educación o vivienda.
Ahorro y depósitos	Cuentas de ahorro tradicional, a plazo fijo y cuentas con beneficios digitales.
Tarjetas y servicios digitales	Cuenta con una app móvil, portal web, tarjeta prepago y múltiples alianzas con billeteras electrónicas (yape, plin).
Seguros	Ofrece seguros de desgravamen, vida y contra accidentes, en convenio con compañías aseguradoras supervisadas.

Elaboración propia.

14.2. Análisis financiero de la caja Cusco

La salud financiera de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco ha sido clave para su consolidación como una de las entidades líderes del sistema microfinanciero peruano. Este apartado presenta una visión integral de sus resultados recientes, analizando las colocaciones, captaciones, rentabilidad, liquidez y comparaciones con otras CMAC, con base en fuentes oficiales (SBS, 2023b).

14.3. Evolución de colocaciones y captaciones

Durante los últimos años, la CMAC Cusco ha mostrado una tendencia sostenida de crecimiento en colocaciones y captaciones, incluso durante la pandemia. Al cierre del 2024, la cartera de créditos alcanzó los S/ 5 889 millones, con un crecimiento anual de 8.34 %, mientras que las captaciones sumaron S/ 5 700 millones, impulsadas por la confianza del público en la entidad (Microfinanzas. pe, 2025).

Este crecimiento ha estado sustentado en una gestión de riesgos sólida, expansión territorial y productos financieros adaptados a distintos segmentos económicos.

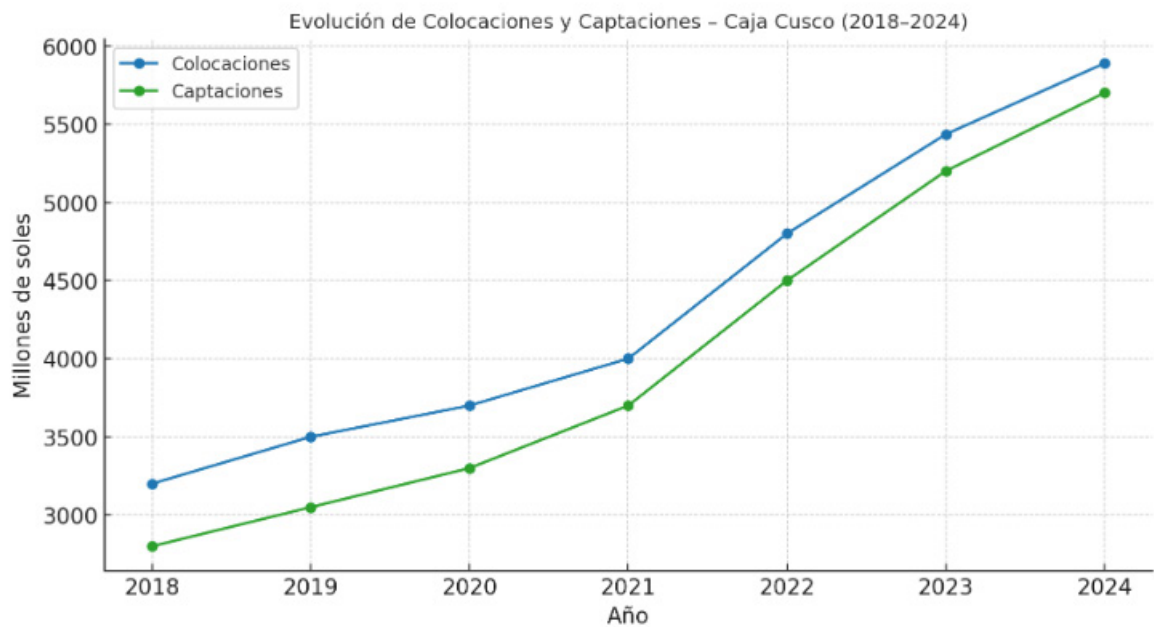


Gráfico 4. Evolución de colocaciones y captaciones – CMAC Cusco (2018–2024). Elaboración propia con base en CMAC Cusco (2024) y Microfinanzas. pe (2025).

14.4. Rentabilidad y liquidez

CMAC Cusco ha registrado uno de los niveles de rentabilidad más altos del sistema micro financiero peruano. Durante el 2024:

- **ROE (retorno sobre patrimonio):** 19.9 %
- **ROA (retorno sobre activos):** 1.11 %
- **Utilidad neta:** duplicada en comparación con el ejercicio 2023

En cuanto a liquidez, la entidad mantiene una posición sólida. Su ratio de cobertura de morosidad fue de 165 %, garantizando sostenibilidad operativa y solvencia ante eventualidades crediticias (Revista Microfinanzas, 2024).

La morosidad total consolidada de la entidad al cierre de abril de 2025 fue de 5.06 %, por debajo del promedio de otras CMAC del país (ver cuadro 3). Si se desagrega por producto:

Cuadro 3
Indicadores de morosidad

Tipo de crédito	% de morosidad	Significado de %
Microempresa	4.50%	% de créditos a microempresas con pagos vencidos
Pequeña empresa	5.51%	% de créditos otorgados a pequeñas empresas en mora
Crédito consumo	2.74%	% de créditos personales con atrasos
Crédito vivienda	4.10%	% de créditos hipotecarios vencidos

Elaboración propia con datos de CMAC Cusco (2024).

Esto refleja un eficiente proceso de evaluación crediticia y seguimiento de cartera. La institución aplica mecanismos de alertas tempranas y procesos de cobranza estructurados (CMAC Cusco, 2024).

14.5. Comparación con otras CMAC

Comparativamente, la Caja Cusco se encuentra entre las cinco primeras cajas municipales en indicadores de crecimiento y rentabilidad. Supera a CMAC Huancayo y CMAC Maynas en ROE y eficiencia operativa, aunque aún está por debajo de CMAC Arequipa en captaciones.

Cuadro 4
Indicadores de crecimiento y rentabilidad de las 3 principales cajas municipales

Indicador financiero	CMAC Cusco	CMAC Huancayo	CMAC Arequipa
ROE (%)	19.9	15.7	18.3
ROA (%)	1.11	0.95	1.08
Cartera total (millones S/.)	5 889	5 670	6 440
Morosidad (%)	5.06	5.49	4.89

Microfinanzas.pe (2025).

14.6. Estrategia y posicionamiento actual

Reconociendo las tendencias de digitalización, Caja Cusco ha invertido en mejorar su ecosistema digital. Actualmente ofrece:

- **Aplicación móvil multiplataforma**, con funciones de transferencias, pagos, consultas y bloqueo de tarjetas.
- **Integración con billeteras electrónicas** (Yape y Plin), que permiten operaciones sin necesidad de cuenta bancaria formal.
- **Plataforma web transaccional** para personas naturales y jurídicas.
- Implementación de **chatbots y asistencia virtual** para atención al cliente.

En 2023 lanzó el programa “Cusco Digital”, que incluye educación financiera en línea y campañas para incentivar el uso de medios digitales entre adultos mayores y población rural. Esto refleja un enfoque no solo tecnológico, sino también pedagógico (Microfinanzas.pe, 2024) (CMAC Cusco, 2024a).

14.7. Segmentos de sus clientes

La estrategia de posicionamiento de la Caja Cusco se basa en atender con eficiencia y sensibilidad a diversos grupos económicos. Entre los principales segmentos destacan:

- Emprendedores informales y comerciantes minoristas, quienes acceden a microcréditos con evaluación personalizada.
- Pequeñas y medianas empresas (PYMES), especialmente en rubros como turismo, agroindustria, textiles y servicios.
- Trabajadores independientes y cuentapropistas, que utilizan productos de ahorro, tarjetas prepagadas o seguros básicos.

Segmentos de clientes de la caja Cusco (2025-estimado)

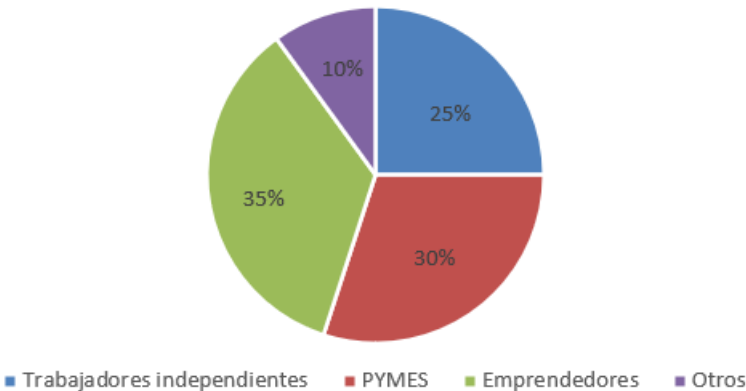


Gráfico 5. Segmentos de clientes de la Caja Cusco (2025 – estimado). Elaboración propia con base en estimaciones de CMAC Cusco y Microfinanzas.pe (2024).

Este enfoque multisegmento permite a la entidad diversificar riesgos y responder a necesidades financieras heterogéneas, mientras fortalece su inclusión y competitividad.

14.8. Adaptación tecnológica

A pesar de sus sólidos indicadores y avances en inclusión financiera, la Caja Municipal Cusco enfrenta diversos desafíos estratégicos. Estos retos, si son abordados adecuadamente, pueden convertirse en oportunidades para consolidar su liderazgo regional y avanzar hacia una sostenibilidad más amplia, tanto financiera como social (ASOMIF, 2023).

Uno de los principales desafíos para CMAC Cusco es profundizar su transformación digital. Aunque ya ha desarrollado una app móvil y canales virtuales, aún enfrenta limitaciones en conectividad y alfabetización digital, especialmente en zonas rurales (EY Perú, 2024a).

Además, la implementación de tecnologías emergentes como inteligencia artificial, scoring alternativo y analítica de datos podría fortalecer su evaluación crediticia y la prevención del riesgo. Para ello, la institución deberá invertir en talento humano y ciberseguridad (EY Perú, 2024).

14.9. Competencia: Bancos, Fintech, apps

El mercado de servicios financieros para sectores emergentes se ha vuelto altamente competitivo. Entidades como Interbank, BCP y Mibanco están incursionando agresivamente en las microfinanzas, al igual que plataformas fintech como Prestamype, Rextie y apps de crédito rápido.

Participación de competidores en Micro finanzas Perú

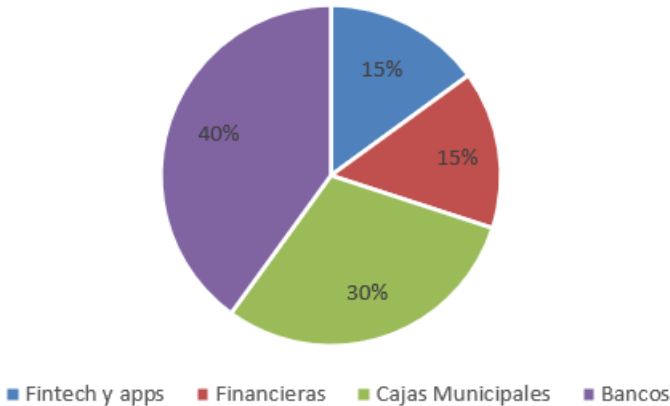


Gráfico 6. Participación de competidores en microfinanzas – Perú (2025 – estimado). Elaboración propia con base en estimaciones de SBS y EY (2024).

Esta presión obliga a CMAC Cusco a diferenciarse no solo por su tasa de interés, sino también por su valor agregado: cercanía al cliente, flexibilidad en evaluación, educación financiera y atención personalizada (CMAC Cusco, 2024a).

15. Caso de estudio: Participación de CMAC Cusco en el mercado de capitales y desempeño financiero (El Comercio, 2025)

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco (CMAC Cusco) ha logrado destacarse como una entidad microfinanciera sólida, rentable y socialmente responsable. Este caso analiza cómo ha combinado una estrategia de crecimiento orgánico, control de riesgo, incursión en el mercado de capitales y transformación digital para mantener su liderazgo regional. También se analiza su desempeño en el marco del sistema financiero peruano, con énfasis en indicadores clave y estrategias institucionales (EY Perú, 2024a) (El Comercio, 2025).

15.1. Producto Bruto Interno (PBI)

Durante 2023 y lo que va del 2024, el crecimiento del PBI en Perú se ha visto afectado por factores climáticos (Fenómeno de El Niño) y conflictos sociales, lo cual redujo la inversión privada. No obstante, se espera una recuperación con un crecimiento proyectado de 2.5 % en 2025, según el BCRP.

15.2. Inflación

Tras un pico inflacionario en 2022 (8.5 %), la inflación se redujo gradualmente hasta ubicarse en 3.3 % a mayo de 2024, lo que permitió un entorno más predecible para el crédito.

15.3. Balanza comercial y tipo de cambio

La balanza comercial sigue siendo positiva, con exportaciones mineras estables. El tipo de cambio se mantuvo estable alrededor de S/ 3.70 por dólar en los primeros meses de 2025.

15.4. Mypes

Las micro y pequeñas empresas continúan siendo el motor del empleo informal y representan más de 90 % de las unidades productivas. Muchas de ellas son atendidas por CMACs como Cusco.

15.5. Sistema micro financiero

El sector está compuesto por cajas municipales, rurales, EDPYMES, cooperativas y financieras. La SBS reporta que más de 25 % de los créditos del país provienen del sistema microfinanciero (SBS, 2023b).

15.6. Evolución de balances

La cartera de créditos de CMAC Cusco alcanzó S/ 5 889 millones a abril de 2025, lo que representa un crecimiento interanual de 8.34 %. La cartera de consumo creció 12 %, reflejando la recuperación del poder adquisitivo en los hogares.

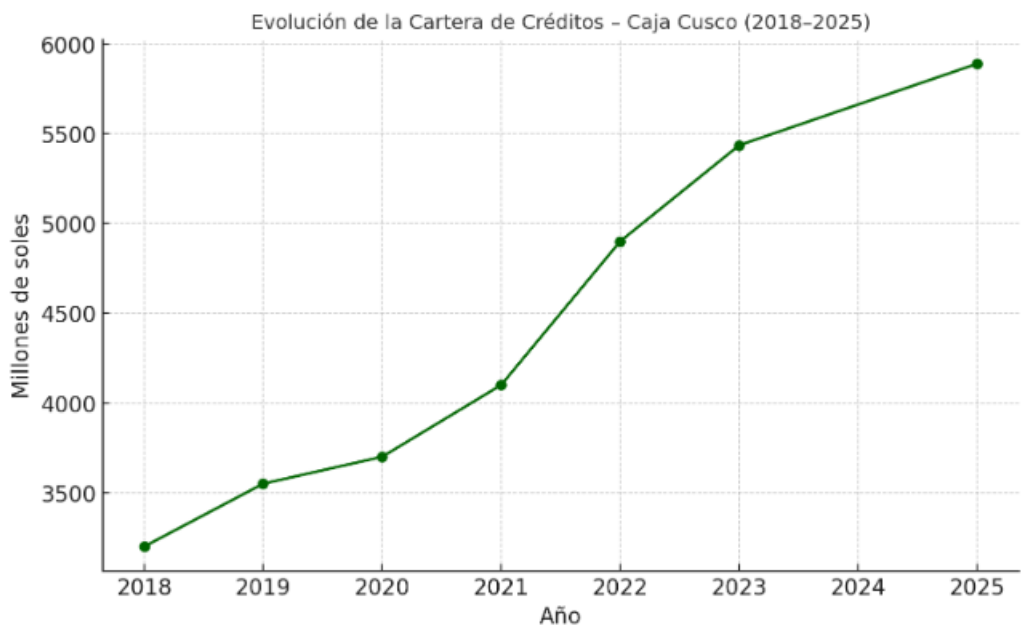


Gráfico 7. Línea de evolución de cartera de colocaciones (2018–2025).
Elaboración propia.

15.7. Composición y estructura

La cartera crediticia de CMAC Cusco está distribuida en:

- Microempresas: 33 %
- Pequeñas empresas: 28 %
- Consumo: 30 %
- Vivienda: 6 %
- Otros: 3 %

Su estrategia ha consistido en equilibrar la cartera comercial con productos de bajo riesgo como el crédito consumo.

Distribución de la cartera crediticia- Caja Cusco (2025)

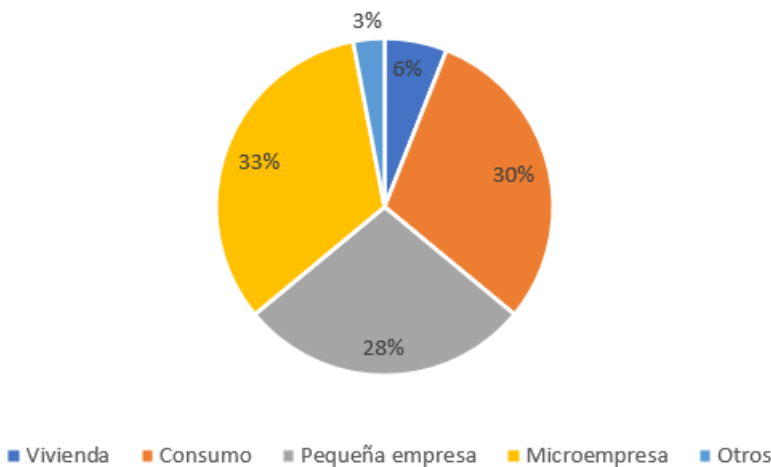


Gráfico 8. Pastel de distribución de cartera. Elaboración propia.

15.8. Patrimonio

El patrimonio de CMAC Cusco asciende a más de S/ 550 millones, con una ratio de capital global de 13.27 %, superior al mínimo regulatorio (11 %). Este respaldo le ha permitido captar fondos del mercado de valores sin comprometer su solvencia.

15.9. Rentabilidad

En 2024, la rentabilidad de la entidad fue una de las más altas del sistema micro financiero:

- **ROE:** 19.9 %
- **ROA:** 1.11 %
- **Utilidad neta:** duplicada respecto al año anterior

15.10. Liquidez

La entidad mantiene una ratio de cobertura de mora de 165 % y cumple con holgura los requerimientos regulatorios. La ratio de mora consolidada es del 5.06 %, y en el segmento consumo apenas alcanza 2.74 %.

15.11. Certificados de depósitos y mercado de capitales (El Comercio, 2025)

En abril de 2025, CMAC Cusco emitió certificados de depósito negociables (CDN) por S/ 29.9 millones y bonos subordinados por S/ 20.5 millones. La demanda fue de S/ 48.9 millones, lo que refleja confianza del mercado. La tasa de interés para los CDN fue 5.375 %, a un plazo de 360 días.

15.12. Bolsa de valores de Lima - BVL

Caja Cusco planea seguir fortaleciendo su presencia en el mercado de capitales. La incursión bursátil no solo mejora la liquidez, sino también su reputación institucional. En el futuro, podría evaluar instrumentos más complejos como bonos verdes o productos estructurados (El Comercio, 2025).

16. Conclusiones

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco representa un ejemplo sólido de cómo una entidad microfinanciera regional puede lograr crecimiento sostenido, inclusión financiera y presencia en el mercado de capitales, sin perder de vista su compromiso social. A lo largo del presente trabajo se ha evidenciado que su evolución no ha sido producto del azar, sino resultado de una estrategia coherente basada en la cercanía con el cliente, una estructura de riesgos prudente, innovación tecnológica y adecuada gestión financiera. (ASOMIF, 2023)

En un entorno económico desafiante, marcado por la postpandemia, la inflación moderada y el avance de la digitalización, la Caja Cusco ha sabido adaptarse mediante la diversificación de productos, el fortalecimiento de su patrimonio y la incursión exitosa en instrumentos bursátiles como los certificados de depósito negociables y bonos subordinados. Estos logros reflejan no solo confianza del mercado, sino también madurez institucional.

Asimismo, su liderazgo regional, expansión territorial y rentabilidad superior al promedio del sistema de cajas municipales demuestran que es posible conjugar impacto social con eficiencia operativa. La experiencia de la CMAC Cusco ofrece lecciones valiosas para estudiantes, investigadores y responsables de política financiera interesados en el desarrollo del sistema micro financiero peruano.

Este caso permite afirmar que las microfinanzas, cuando están bien gestionadas, pueden ser herramientas clave para reducir brechas de acceso

al crédito, fomentar la formalización económica y contribuir al crecimiento inclusivo del país. (Microfinanzas.pe, 2025).

17. Referencias

- Asociación de Instituciones de Microfinanzas del Perú. (2023). *Institutional bulletin 2023* [Boletín institucional 2023]. <https://www.asomifperu.org.pe>
- Aurazo, J., y Gasmi, F. (2025). Acceso y salida del sistema financiero en el Perú: ¿Influye la informalidad laboral? *Revista Latinoamericana de Banca Central*, 2025, 100181. <https://doi.org/100181/100181>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2024a). *Promoting retail payments interoperability in Peru* [Fomentando la interoperabilidad de los pagos minoristas en el Perú]. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Sistema-Pagos/articulos/estrategia-de-interoperabilidad-2024.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2024b). *Study Note No. 75 – Liquidity and Credit: September 2024* [Nota de Estudios N.º 75 – Liquidez y Crédito: Septiembre 2024]. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2024/nota-de-estudios-75-2024.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2024c). *Financial stability report – November 2024* [Reporte de estabilidad financiera – noviembre 2024]. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/2024/noviembre/ref-noviembre-2024.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (n.d.). *Annual series – Exchange rate* [Series anuales – Tipo de cambio]. <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM05242PA/html>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2023). *ESG and microfinance in Latin America* [ESG y microfinanzas en América Latina]. <https://www.iadb.org>
- Caja Municipal Cusco. (2024a). *Institutional portal* [Portal institucional]. <https://www.cmac-cusco.com.pe/nosotros-somos/>
- Caja Municipal Cusco. (2024b). *Institutional reports and financial statements* [Reportes institucionales y estados financieros]. <https://www.cmac-cusco.com.pe>

- Cheng, S., Li, J., Luo, L. y Zhu, Y. (2024). Gobernanza de la ciberseguridad y finanzas digitales: Evidencia de estados soberanos. *Finance Research Letters*, 65, 105533. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105533>
- COFIDE. (2023). *Design of tools to support the digitalization of MSMEs* [Diseño de herramientas para apoyar la digitalización de las mipymes]. Andina. <https://andina.pe/agencia/noticia-cofide-disena-herramientas-para-apoyar-digitalizacion-las-mipyme-1027529.aspx>
- EY Perú. (2024a). *FinTech business guide 2024/2025* [Guía de negocios FinTech 2024/2025]. https://www.ey.com/es_pe/insights/law/guia-fintech
- EY Perú. (2024b). *Report on financial technology trends 2024* [Informe de tendencias tecnológicas financieras 2024]. <https://www.ey.com>
- Fundación Microfinanzas BBVA. (2017). *Regulation of municipal savings and credit banks* [Regulación Cajas Municipales de Ahorro y Crédito]. <https://www.fundacionmicrofinanzasbbva.org/revistaprogreso/regulacion-cajas-municipales-ahorro-credito/>
- Gan@Más. (2024). *Competition in the microfinance system: banks vs fintech* [Competencia en el sistema microfinanciero: bancos vs fintech].
- GRADE. (2013). *The municipal savings bank model in Peru* [El modelo de la caja municipal en Perú]. https://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/130412_ECO_Mic_BRIEF4_Esp.pdf
- He, M., Bai, Y., Liu, F. y Stamatogiannis, M. P. (2025). Disparidades geográficas y educativas: Cómo el acceso al crédito impulsa la convergencia del rendimiento en las mipymes chinas. *Finance Research Letters*, 108057. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.108057>
- Infobae. (2024). *Delinquency in the financial system reaches a historic record* [Morosidad en el sistema financiero alcanza récord histórico]. <https://www.infobae.com/peru/2024/04/11/morosidad-en-el-sistema-financiero-registra-la-tasa-mas-alta-en-20-anos>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2024). *Performance of the Peruvian economy in the second quarter of 2024* [Comportamiento de la economía peruana en el segundo trimestre de 2024]. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-pbi-trimestral-segundo-trimestre-2024.pdf>

- Khanchel, I., Lassoued, N., y Khiari, C. (2025). Dinámica tripartita: Inclusión financiera. En *Enciclopedia de Política Monetaria, Mercados Financieros y Banca* (1.^a ed., pp. 204-214). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-44-313776-1.00335-4>
- Kraiwanit, T., Limna, P. y Wattanasin, P. (2024). Dinámica de las billeteras digitales: Perspectivas sobre los posibles factores de adopción de Worldcoin. *Revista de Innovación Abierta: Tecnología, Mercado y Complejidad*, 10(2), 100287. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc>
- Meléndez, A., y Rodríguez, G. (2025). Impactos evolutivos de la política fiscal en las fluctuaciones macroeconómicas del Perú. *Análisis Económico y Política*, 85, 1135–1158. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2024.12.019>
- Microfinanzas.pe. (2025). *CMAC Cusco achieves 8.3 % growth in loan portfolio* [CMAC Cusco logra crecimiento de 8.3 % en cartera]. <https://microfinanzas.pe>
- Nguyen, P. V. (2022). Un modelo multicriterio difuso integrado y completo para la selección de billeteras electrónicas. *Computers, Materials & Continua*, 74(1), 2279–2295. <https://doi.org/10.32604/cmc.2023.030019>
- Revista Microfinanzas. (2024). *Ranking of financial indicators of CMACs 2023–2024* [Ranking de indicadores financieros de CMACs 2023–2024].
- SNI. (2025). *Memoria Anual 2024-2025*. <https://sni.org.pe/wp-content/uploads/2025/06/memoria-SNI-02-05-2025.pdf>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2017). *Entities regulating and supervising the financial system* [Entidades de regulación y supervisión del sistema financiero]. https://www.sbs.gob.pe/portals/3/educacion-financiera-pdf/5_%20Entidades%20de%20Regulaci%C3%B3n%20y%20Supervisi%C3%B3n%20del%20SF.pdf
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2023a). *Directory of the Peruvian financial system* [Directorio del sistema financiero peruano]. <https://www.sbs.gob.pe>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2023b). *Microfinance system report* [Reporte del sistema microfinanciero].
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2024). *Market share by type of entity* [Participación de mercado por tipo de entidad]. <https://www.sbs.gob.pe>

Sunge, R., Mudzingiri, C. y Mkhize, N. (2024). La pandemia de COVID-19 y la recuperación económica: El papel mediador de la gobernanza, una perspectiva global. *Heliyon*, 10(22), e39869. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e39869>

Toledo Concha, E. J., y León Reyes, V. M. (2021). El sobreendeudamiento y su impacto en el riesgo de crédito en instituciones microfinancieras peruanas: cajas municipales de ahorro y crédito 2016-2019. *Contabilidad y Negocios*, 16(32), 78–90. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.202102.005>