Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2011 - DICIEMBRE 2011

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Fortalecimiento Institucional de CRAC Señor de Luren

Nro. Proyecto: PE-M1060 - Nro. Operación: ATN/ME-11452-PE

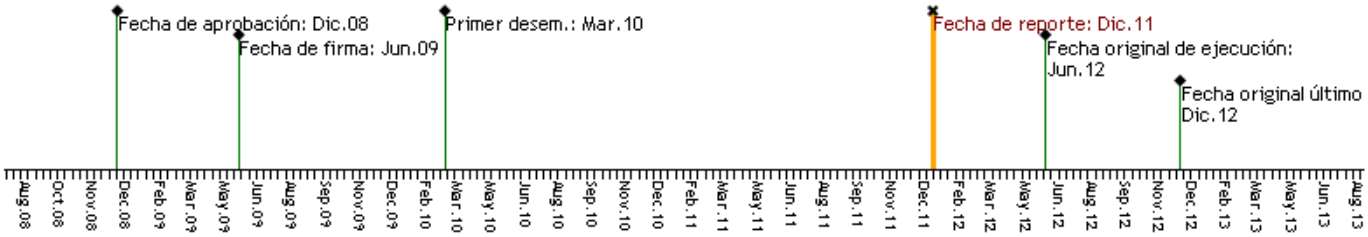
Propósito: El objetivo específico (propósito) del proyecto es fortalecer la capacidad institucional de CRAC Señor de Luren, para ampliar significativamente sus operaciones de financiamiento a la pequeña empresa.

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
PERÚ	PERÚ	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	SEFI - Financiamiento de la pequeña empresa

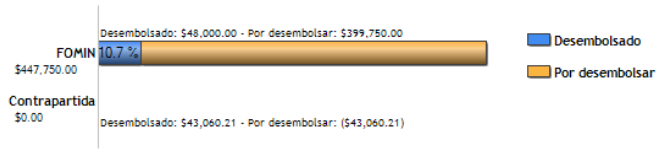
Agencia Ejecutora: Caja Rural de Ahorro y Crédito Señor de Luren

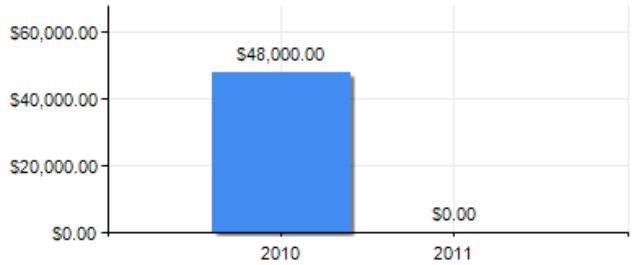
Líder equipo de diseño: Narita, Tetsuro
Líder equipo de supervisión: Fernandez, Xoan

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

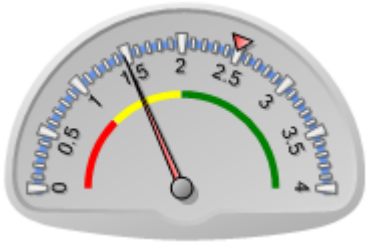


RECURSOS

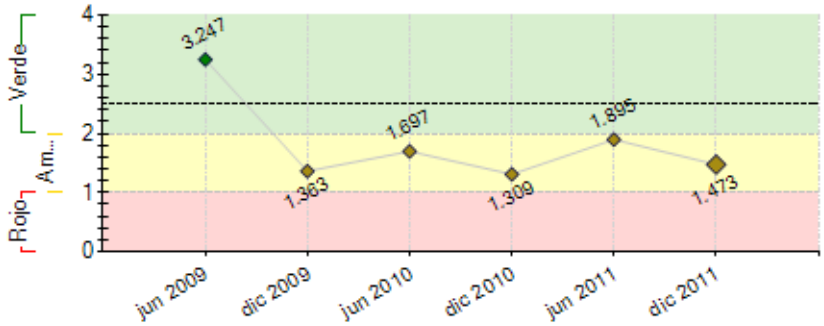




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Insatisfactorio: 1.473
Promedio FOMIN: 2.49

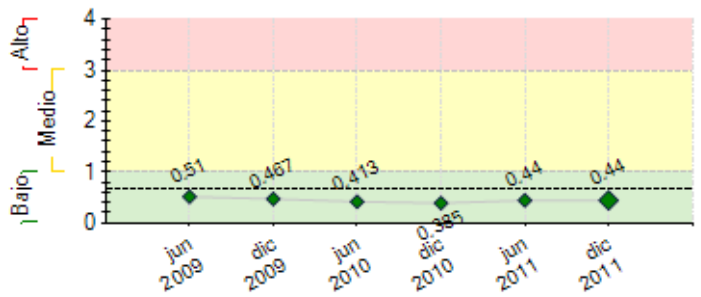


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	Bajo
Adquisiciones:	Bajo
Capacidad Técnica:	Medio



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.671

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Los principales resultados del Proyecto alcanzados en forma acumulada son: (i) haber realizado reuniones preliminares con la plana ejecutiva de la Caja Luren, a fin de poder discernir sobre la importancia de innovar, implementar y adaptar los nuevos productos crediticios en la institución como *línea de negocio o empresa subsidiaria*; (ii) haber complementado las reuniones con la realización de 02 pasantías en instituciones microfinancieras locales que ofrecen los productos al mercado; (iii) haber firmado 02 Memorándum de Entendimiento (MOU), a fin de generar una alianza estratégica: el primero con el Grupo de Inversiones Norte-Sur de Chile y el segundo con INCOFIN SA, empresa que pertenece a este grupo y provee en el mercado chileno los productos crediticios especializados a la pequeña empresa que estamos implementando; (iv) haber realizado la convocatoria y adjudicación para que se realice el diagnóstico del sistema informático para la incorporación de los nuevos productos crediticios en la institución. La primera etapa (diagnóstico y diseño) se encuentra culminada y se espera aplicar una "tercerización" del servicio que permitirá poder continuar con la segunda etapa, previamente se ha elaborado un documento para delinear y ejecutar este proceso; (v) haber realizado la convocatoria y adjudicación de la firma consultora para que realice el diagnóstico institucional de las capacidades administrativas para expandir el financiamiento a las pymes. Esta consultoría se encuentra culminada; (vi) haber presentado a la unidad fiduciaria del BID/FOMIN la justificación de la primera solicitud del *Fondo Rotatorio* correspondiente al Proyecto; (vii) haber identificado los 02 productos crediticios adicionales: *Confirming y Leasing*; (viii) haber presentado el POA 2011 y haberse aprobado las modificaciones propuestas; (ix) haber realizado la empresa *Alfonzo Muñoz & Asociados* la auditoría al Proyecto con resultados satisfactorios; (x) haber realizado la convocatoria y adjudicación para que se realice el *Estudio de Mercado y el Plan de Negocios* de los 04 productos crediticios. Esta consultoría se encuentra culminada y fue analizada *vía sensibilidad de escenarios* con los directivos de la empresa chilena INCOFIN S.A. Finalmente ha sido aprobada por el Directorio de la CRAC Señor de Luren; (xi) Preparación del calendario de actividades para el año 2012.

Los principales obstáculos encontrados: (a) dificultades en encontrar empresas en el mercado local que desarrollen un software adecuado sobre los productos señalados; (b) falta de capacidad de respuesta de las empresas ante convocatorias especializadas. Estos aspectos también fueron identificados en la elaboración del Marco Lógico del Proyecto como "riesgos que podrían afectar la calidad del apoyo técnico"; sin embargo, este aspecto se encuentra totalmente superado. Por otro lado, no existen mayores obstáculos que pongan en riesgo el desarrollo del proyecto para el año 2012. Las perspectivas sobre el logro de sus objetivos finales son muy optimistas. La razón de esta afirmación es el elevado interés y compromiso adquirido por la Unidad Ejecutora, parcialmente dilatado, por las negociaciones previas realizadas con el potencial socio estratégico INCOFIN SA; esperándose, con la realización de estas sinergias, canalizar los nuevos productos financieros con un mayor conocimiento, calidad y dinamismo en el mercado nacional.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El proyecto cuenta con una demora significativa en la ejecucion de sus actividades debido a, por una parte, cambios en la dirección de Cajaluren y, en un momento posterior, a la alianza con Incofin que han conllevado que la toma de decisiones sea más lenta. Estas demoras han llevado a que en una avanzada fase del proyecto los productos aún no estén implementados.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Los principales logros alcanzados durante el semestre fueron: (i) *Hito validado "Equipo gerencial sensibilizado a las metodologías de crédito a la pequeña empresa, las buenas prácticas regionales y los cambios en la cultura organizacional para asegurar el alineamiento estratégico necesario para el éxito del proyecto"*; (ii) Haber realizado la convocatoria y adjudicación para que se realice el *Estudio de Mercado y el Plan de Negocios* de los 04 productos crediticios. Esta consultoría se encuentra culminada y fue analizada con los directivos de la empresa chilena INCOFIN S.A. Finalmente fue aprobada por el Directorio de la CRAC Señor de Luren; (iii) Preparación del calendario de actividades para el año 2012. (iv) *Hito validado "Estudio de Mercado y Plan de negocios de cuatro productos crediticios para ofrecer a las pymes".*

En el próximo semestre, la unidad coordinadora del proyecto espera lograr lo siguiente: (i) aplicar la "tercerización" tecnológica de los 04 productos crediticios identificados: *Factoring, Confirming, Descuentos y Leasing*; (ii) seleccionar y contratar a la empresa que desarrolle los manuales de procedimientos y de riesgos de los nuevos productos a implementarse; (iii) seleccionar y contratar a la empresa consultora que elaborará la documentación normativa; (iv) realizar las capacitaciones en una universidad de prestigio en el marco de las recomendaciones del informe del diagnóstico elaborado por la Universidad ESAN; (v) convocatoria y licitación para desarrollar el Plan de Promoción y Publicidad.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Propósito:	**P.I1**	La eficiencia de los productos financieros ofertados ha sido lograda (en términos de eficiencia operativa y	0				1	0	

El objetivo específico (**propósito**) del proyecto es fortalecer la capacidad institucional de CRAC Señor de Luren, para ampliar significativamente sus operaciones de financiamiento a la pequeña empresa.		administrativa, y productividad de los analistas de crédito), sin perjudicar la calidad de cartera existente de microempresas.					May 2012	Ago 2010	
	P.I2	Cartera de créditos de micro y pequeñas empresas asciende a US$85 millones con una mora mayor a 30 días inferior al 4%.	0				85 May 2012	0 Ago 2010	
	P.I3	La eficiencia de los productos financieros ofertados se va logrando (en términos de eficiencia operativa y administrativa, y productividad de los analistas de crédito), sin perjudicar la calidad de cartera existente de microempresas.	0				1 May 2010	0 Ago 2010	
Componente 1: Diseño, desarrollo y promoción de nuevos productos financieros (factoraje y descuento de letras, y identificación de otros productos financieros) **Peso:** 40% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C1.I1**	Diagnóstio para la mejora de la estructura funcional y operativa	0				1 Abr 2010	1 Nov 2010	Finalizado
	C1.I2	Estudio de mercado para nuevos productos complementarios es completado y el plan de negocio es revisado	0				2 Dic 2010	1 Oct 2011	Finalizado
	C1.I3	Plan de promoción y publicidad para nuevos productos es desarrollado antes del mes cinco del proyecto, y cuatro a seis campañas son ejecutadas al largo del periodo de ejecución del proyecto.	0				2 May 2012	0 Ago 2010	
	C1.I4	Desarrollo del sistema operativo	0				1 Dic 2010	0 Dic 2010	Atrasado
Componente 2: Lanzamiento e implementación de nuevos productos financieros a ofrecer **Peso:** 40% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C2.I1**	15 provincias donde no existan entidades similares se benefician de al menos dos nuevos productos financieros ofertados a pequeñas empresas (factoraje y descuento de letras) promovidos por CRAC Señor de Luren en al final del proyecto.	6 Ene 2012	12 Jun 2012			15 May 2011	0 Ene 2011	Atrasado
	C2.I2	Número de agencias con nuevos productos	0				15 May 2012		
	C2.I3	Saldo de colocaciones de nuevos productos (en millones de Soles).	12 Dic 2011				16 May 2012		
	C2.I4	Nuevo hardware y software	0				2 Dic 2010	0 Dic 2010	Atrasado
Componente 3: Fortalecimiento de la capacidad operativa (administración, back-office y middle-office) **Peso:** 15% **Clasificación:** Muy Insatisfactorio	**C3.I1**	Adecuar los procesos de la caja a la normatividad actual.	0				1 May 2012		
	C3.I2	Todos los empleados del área administrativa han sido capacitados en base a los resultados del primer diagnóstico.	0				1 Dic 2010		Atrasado
	C3.I3	Eficiencia administrativa (gastos administrativos divididos por la cartera total de crédito) es inferior al 8,5%.	0				14 May 2012		
	C3.I4	Todos los empleados del área administrativa han sido capacitados en base a los resultados del primer diagnóstico.	0				1 May 2011	0 May 2011	Atrasado
Componente 4: Diseminación de lecciones aprendidas del proyecto **Peso:** 5% **Clasificación:** Satisfactorio	**C4.I1**	Instituciones afiliadas a ASOMIF Perú aprenden de las experiencias de CRAC Señor de Luren a través del taller.	0				10 May 2012		
	C4.I2	Manuales de implementación de nuevos productos son distribuidos (incluso por www.asomifperu.com) a todas las instituciones afiliadas a ASOMIF Perú que procuran ofertar mayor acceso al financiamiento a la pequeña empresa.	0				1 May 2012		

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Condiciones previas	7	Dic 2009	7	Ene 2010	Logrado tarde
H1	[*] Un diagnostico para la mejora de la estructura funcional y operativa	1	Abr 2010	1	Nov 2010	Logrado tarde
H2	[*] Consultoría de diagnóstico de las capacidades administrativas	1	May 2010	2	Ene 2011	Logrado tarde
H3	[*] Un plan de negocios	1	Ago 2010	1	Oct 2011	Logrado tarde
H4	[*] 02 Manuales (uno para factoring y el otro para descuento de DCC) de procedimiento y de riesgo operativo.	2	Ago 2010			No Logrado
H5	[*] Equipo gerencial sensibilizado a las metodologías de crédito a la pequeña empresa, las buenas prácticas regionales y los cambios en la cultura organizacional para asegurar el alineamiento estratégico necesario para el éxito del proyecto.	1	Jul 2011	1	Ene 2011	Logrado
H6	Dos manuales para confirming y arrendamiento financiero de procedimientos y de riesgos	2	Dic 2011			
H7	Documentación normativa elaborada e implementada.	1	Dic 2011			

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO
[No se reportaron factores para este período]

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Las técnicas de promoción no son las más adecuadas al mercado.	Medio	Elaboración de un estratégico plan de negocios, promoción y marketing.	Coordinador del proyecto
2. El actual sistema no es adecuado para el incremento de la cartera.	Bajo	Diagnóstico de la capacidad sistemática y operativa.	Coordinador del proyecto
3. Ritmo de crecimiento de la demanda de productos ofrecidos, se mantiene estable.	Bajo	Acciones de promoción y marketing.	Coordinador del proyecto
4. Las prioridades de fortalecimiento de la capacitad operativa no son idóneas.	Bajo	Diagnóstico de las capacidades. Capacitación.	Coordinador del proyecto

		Fortalecimiento organizacional.	
5. Ritmo de crecimiento de la demanda de productos ofrecidos, no se mantiene estable.	Bajo	Elaboración de un adecuado plan de negocios.	Coordinador del proyecto

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 12 **RIESGOS VIGENTES:** 10 **RIESGOS NO VIGENTES:** 2 **RIESGOS MITIGADOS:** 0

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - Probable

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Sobre la sostenibilidad, los avances en el desarrollo del proyecto para su ejecución son positivos. El argumento más fuerte de sostenibilidad del proyecto se inició con el entendimiento y la necesidad de su implementación como una secuencia natural en la evolución del mercado microfinanciero (fomentada a través del DL 1028), la responsabilidad de sus directivos y de la plana gerencial de la unidad ejecutora y las sinergias encontradas con el potencial socio estratégico que aportará su experiencia y generará un gran impulso al desarrollo del Proyecto. Por otro lado, ha resultado de vital importancia la dación de la Ley 29623 o Ley Factoring que promueve el acceso al financiamiento a los proveedores de bienes y servicios, a través de la comercialización de las facturas y recibos por honorarios que emiten los negocios, que permitirá ampliar la cobertura de los créditos dirigidos a las pequeñas empresas, encontrándose vigente su aplicabilidad desde el 06 de junio pasado.
En el 2012, la Unidad Coordinadora del Proyecto dará cumplimiento a las actividades según el cronograma establecido e hitos.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Como consecuencia de la presentación del Estudio de Mercado y Plan de Negocios se ha determinado la viabilidad económico-financiera para la implementación de los 04 productos crediticios: Factoring, Confirming, Descuentos y Leasing y se ha aprobado la propuesta del Modelo de Negocios en el Directorio de la Unidad Ejecutora, con lo cual se espera canalizar e impulsar los nuevos productos financieros con respaldo y dinamismo. La importancia del socio estratégico sobre su experiencia y conocimiento resulta vital para su implementación, al mismo tiempo que se generan relaciones intra-regionales.	Sustainability	Dávila Alavedra, César