



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

######

positivas a favor de lograr los objetivos del Proyecto.

Los principales logros alcanzados durante el semestre fueron: (i) Haber realizado la convocatoria y la adjudicación para que desarrollar la *Elaboración e implementación de la documentación normativa de los 04 productos crediticios*; (ii) Haber realizado la convocatoria y la adjudicación para desarrollar la *Elaboración de los Manuales de Procedimientos y Riesgos para los 04 productos crediticios*; (iii) *Hito validado "Documentación normativa elaborada e implementada de los 04 productos crediticios"*; (iv) *Hito validado "02 Manuales (uno para Factoring y el otro para Descuento de DCC) de procedimientos y de riesgo operativo"*; (v) *Hito validado "Dos manuales para Confirming y Arrendamiento Financiero de procedimientos y de riesgos"*; (vi) haber realizado la empresa *Alfonzo Muñoz & Asociados* la auditoría al Proyecto con resultados de desempeño satisfactorios.

En el próximo semestre, la unidad coordinadora del proyecto espera lograr lo siguiente: (i) adquirir e implantar el software de "*Descuentos de dcc*"; (ii) realizar las capacitaciones en una universidad de prestigio en el marco de las recomendaciones del informe del diagnóstico elaborado por la Universidad ESAN; (iii) elaborar la campaña de promoción; (iv) ejecutar el plan piloto del producto *Descuentos de dcc*; (v) proveer a las pymes el producto *Descuentos de dcc*; (vi) presentar a la unidad fiduciaria del BID/FOMIN un tercer reembolso de recursos en agosto 2012; (vii) se espera que se realice en el último trimestre 2012 la auditoría al Proyecto.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

El proyecto logró pocas metas establecidas; entre ellas la realización del estudio de mercado para los nuevos productos (factoring, descuentos), un estudio legal, manuales iniciales para los nuevos productos (iniciales porque aún la estructura dentro de Luren no está definida), y el diagnóstico de las necesidades del sistema informático.

El proyecto no logró durante la ejecución la implementación de ninguno de los productos financieros propuestos, ni la implementación del nuevo sistema informático que soporte dichos productos. Los problemas para lograr este objetivo final de contar con los productos siendo ofrecidos incluyen: (i) demoras iniciales en el proyecto por razones internas y de organización de Caja Luren; (ii) demoras durante la ejecución para la aprobación de procesos al interior de Caja Luren; (iii) el diseño de proyecto no contempló un adecuado cronograma, ni la incorporación de actividades claves para la implementación de este tipo de productos nuevos para la IMF; (iv) demoras en definiciones de estructura y funcionamiento debido a que Caja Luren estuvo barajando distintas alternativas de manejo para estos productos (como unidad de negocio, como empresa aparte, alianza con empresa chilena).

No obstante, se espera que este impulso vaya a ser continuado por Caja Luren durante los próximos meses para lograr sacar al mercado estos productos financieros para la pequeña empresa.

Evaluación final

Indica que el nivel de cumplimiento de objetivos y metas fue muy bajo.
Ver evaluación.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios del evaluador

De acuerdo con las apreciaciones sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos y metas (muy bajo).

En desacuerdo cuando indica que las demoras iniciales se deben a que el Banco no hizo seguimiento, puesto que el problema fue que Luren cambió la persona de contacto numerosas veces en 6 meses.

Evaluación final

<http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=37057960>

SECCIÓN 3: INDICADORES

Indicadores		Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
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. Clasificación: Insatisfactorio	P.11 La eficiencia de los productos financieros ofertados ha sido lograda (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	0	0 %
	P.12 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	0	0 %
	P.13 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	0	0 %
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	C1.11 Diagnóstico para la mejora de la estructura funcional y operativa	0	1	1	100 %
	C1.12 Estudio de mercado para nuevos productos complementarios es completado y el plan de negocio es revisado	0	2	1	50 %
	C1.13 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	0	0 %
	C1.14 Desarrollo del sistema operativo	0	1	0	0 %
Componente 2: Lanzamiento e implementación de nuevos productos financieros a ofrecer Peso: 40% Clasificación: Muy Insatisfactorio	C2.11 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 el final del proyecto.	6	15	0	-67 %
	C2.12 Número de agencias con nuevos productos	0	15		0 %
	C2.13 Saldo de colocaciones de nuevos productos (en millones de Soles).	12	16		-300 %
	C2.14 Nuevo hardware y software	0	2	0	0 %
Componente 3: Fortalecimiento de la capacidad operativa (administración, back-office y middle-office) Clasificación: Muy Insatisfactorio	C3.11 Adecuar los procesos de la caja a la normatividad actual.	0	1		0 %
	C3.12 Todos los empleados del área administrativa han sido capacitados en base a los resultados del primer diagnóstico.	0	1		0 %
	C3.13 Eficiencia administrativa (gastos administrativos divididos por la cartera total de crédito) es inferior al	0	14		0 %

Peso: 15%	8,5%.				
Clasificación: Muy Insatisfactorio	C3.14 Todos los empleados del área administrativa han sido capacitados en base a los resultados del primer diagnóstico.	0	1	0	0 %
Componente 4: Diseminación de lecciones aprendidas del proyecto	C4.11 Instituciones afiliadas a ASOMIF Perú aprenden de las experiencias de CRAC Señor de Luren a través del taller.	0	10	0	0 %
Peso: 5%	C4.12 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		0 %
Clasificación: Muy Insatisfactorio					

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora
[X] Diseño del proyecto/Componentes
[X] Dificultades en adquisiciones
[X] Demoras en el cumplimiento de condiciones contractuales

SECCIÓN 4: RIESGOS**RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN**

1. Otras instituciones afiliadas a ASOMIF Perú no comparten el valor de ofertar nuevos productos a las pequeñas empresas, incluyendo factoraje y descuento de letras.

Nivel: Bajo **Responsable:** Coordinador del proyecto **Estado:** Vigente

Comentarios: Falta realizar la diseminación de las lecciones aprendidas.

2. Ritmo de crecimiento de la demanda de productos ofrecidos, se mantiene estable.

Nivel: Bajo **Responsable:** Coordinador del proyecto **Estado:** Vigente

Comentarios: El crecimiento de la actividad microfinanciera está por encima del crecimiento promedio del sistema financiero nacional.

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 12 **RIESGOS VIGENTES:** 2 **RIESGOS NO VIGENTES:** 5 **RIESGOS MITIGADOS:** 5

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

El objetivo del proyecto (introducción de productos para la pequeña empresa) está alineado con los intereses de mercado de Caja Luren.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

Los avances del proyecto para culminar su ejecución son altamente positivos. En el segundo semestre 2012 se implementará el producto Descuentos. El próximo año y paulatinamente, en la medida de los avances en la implantación de la nueva plataforma tecnológica en la institución (TOPAZZ), se espera ofertar los productos crediticios Factoring, Confirming y Leasing en el segundo, tercer y cuarto trimestre, respectivamente. Esta plataforma cuenta con los módulos de estos productos crediticios.

Existe una real disposición de los directivos y de la plana gerencial de la Unidad Ejecutora en culminar el Proyecto en base a las expectativas que se cifraron desde el inicio. Por lo mismo, resulta razonable nuestra sugerencia sobre “ampliar el plazo de ejecución del Proyecto” a fin de seguir contando con el remanente de los recursos financieros provenientes de la Cooperación. Al ser un Proyecto “sui generis” en el sector microfinanciero y al permitir que culmine exitosamente su implementación, se estaría propiciando inyectar elementos de competitividad en el desarrollo del sector, necesarios para contribuir en la expansión y profundización del acceso al financiamiento comercial en el largo plazo de las pymes en el Perú.

[Plan de Sostenibilidad](#)

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lecciones Aprendidas	Relativa a	Autor
1. PLAZO DE EJECUCIÓN. El plazo debe ser mayor para proyectos similares, que buscan realizar desde el estudio de mercado, diseño del producto, adaptación de estructuras y procedimientos e implementación y colocación de un producto nuevo dentro de una IMF.	Design	MOSQUERA, CARMEN [FOMIN]
2. La incorporación de nuevos productos crediticios en una entidad microfinanciera debería ser complementada, necesariamente, brindando líneas de financiamiento de soporte.	Sustainability	Dávila Alavedra, César
3. Se debería observar y analizar con mayor reflexión las propuestas que con razones justificadas realice el Coordinador Principal (nexo entre en BID/FOMIN y la Unidad Ejecutora) sobre las actividades que requiere el Proyecto para cumplir con sus objetivos y logre el impacto económico-social deseado y explorado en el Marco Lógico. Por ejemplo, la ampliación del plazo de ejecución del proyecto.	Sustainability	Dávila Alavedra, César
4. Como un aspecto más de forma que de fondo y pensando que se realicen proyectos similares, la estructuración de la secuencia de los componentes debería ser: I. Componente I: diseño, desarrollo y soporte para implantar los nuevos productos crediticios. II. Componente II: fortalecimiento de la capacidad operativa de la unidad ejecutora. III. Componente III: implementación, promoción, lanzamiento y monitoreo de los nuevos productos a ofrecer en el mercado de las pymes. De esta forma, también las consultorías que se van generando y que se describen en el plan de adquisiciones de los POA's tendrán un mejor ordenamiento.	Design	Dávila Alavedra, César

Indique cuáles son los principales productos, dónde se encuentran y cómo podrían aplicarse o “compartirse” con otras entidades o proyectos similares.

Los 2 principales productos de conocimiento serían (i) el estudio de mercado y (ii) los procedimientos/ manuales. Ambos pueden ser accedidos a través de Luren y del IDBDOCS.

Productos principales del proyecto

[No se encontraron productos relacionados]

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

04/DIC/2008 [Memorando de Donantes](#)

[<http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=1791247>]

22/AGO/2012 [Informe de Evaluación Final](#)

[<http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=37057960>]

[Ficha del proyecto](#)

<http://www5.iadb.org/mif/apps/public/psr/projectprofile.aspx?proj=PE-M1060&lg=SP>