

PÚBLICO

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

**PERU**

**FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA EDPYME  
CONFIANZA**

**(TCOO12023)**

**INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO**

**NOVIEMBRE 2006**



# Informe de Terminación de Proyecto

## Fortalecimiento Institucional de la EDPYME CONFIANZA

TC0012023  
ATN/ ME –7534- PE

Representación en Perú  
30 de Noviembre 2006



# FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES



## FOMIN INFORME DE TERMINACION DE PROYECTO (ITP)

### I. DATOS BÁSICOS DEL PROYECTO

País:	Perú	Fecha de aprobación del donante:	01 Agosto 2001
Nombre del Proyecto:	Fortalecimiento Institucional de la EDPYME CONFIANZA	Fecha de la Firma del Contrato:	10 Setiembre 2001
Número TC: MIF/AT:	TC 0012023	Fecha de Validez del Contrato:	10 Setiembre 2001
Número (s) de ATN:	ATN / ME - 7534- PE	Fecha Parcial de Elegibilidad para Desembolso del Primer Tramo:	19 Noviembre 2001
Agencia (s) Ejecutora:	EDPYME CONFIANZA S.A.	Fecha de Elegibilidad Total para el Primer Desembolso:	19 Noviembre 2001
Especialista Responsable de País:	Jaime Giesecke	Fecha de Primer Desembolso:	28 Noviembre 2001
Especialista Responsable en sede:	Dieter Wittkowski	Fecha Original para el Desembolso Final:	10 Setiembre 2004
Fecha del Reporte:	31 de Noviembre 2006	Fecha Actual del Desembolso Final Actual:	28 Febrero 2006
Fecha de Revisión Por Representante:		Fecha Original para Ejecución Final:	10 Setiembre 2004
		Fecha Real de Ejecución Final:	28 Febrero 2006
		Extensiones otorgadas para Ejecución Final (meses):	17
		Extensiones otorgadas para el desembolso final (meses):	17
		Extensiones otorgadas como porcentaje del periodo original de ejecución:	47.2%
		Extensión otorgada como porcentaje del periodo de desembolso original:	47.2%

### II. Datos Financieros del PROYECTO

<b>1. Financiamiento del MIF:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Monto original aprobado: 190,000</li><li>• Monto aprobado actual: 190,000</li><li>• Monto total cancelado: No Aplica</li></ul>	<b>2. Contribuciones de contraparte:</b> 2a) De EA: <ul style="list-style-type: none"><li>• Monto original aprobado: 140,000</li><li>• Monto aprobado actual: 140,000</li></ul> 2b) Co-financiamiento: No Aplica <ul style="list-style-type: none"><li>•Monto original aprobado:</li><li>•Monto aprobado actual:</li></ul>	<b>2c) Contraparte Total:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Monto original aprobado: 140,000</li><li>• Monto aprobado actual: 140,000</li></ul> <b>3. Costo Total del Proyecto: 330,000</b>
<b><u>Gastos de fondos del MIF:</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Monto: 190,000</li><li>• Porcentaje de los fondos originales (%): 100%</li></ul>		<b><u>Gastos de Contraparte:</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Monto: 141,698.11</li><li>• Porcentaje del Fondo original (%): 101.21%</li></ul>

### III. DATOS DE PERFORMANCE DEL PROYECTO

	No	Si	Cronología de las evaluaciones ISDP:								
			Jun 2002	Dic. 2002	Jun 2003	Dic. 2003	Jun. 2004	Dic. 2004	Jun. 2005	Dic. 2005	Final
¿Los objetivos e indicadores han sido consensuados con las agencias beneficiarios/ ejecutoras?		[X]									
¿Fueron los objetivos de desarrollo originales y/o indicadores reformulados oficialmente?	[X]										
¿Los indicadores fueron revisados durante la ejecución?		[X]	IP	[S]	[S]	[S]	[S]	[S]	[S]	[S]	[S]
¿La agencia beneficiaria/ ejecutora mantuvo datos indicadores de performance?		[X]	DO	[P]	[P]	[P]	[P]	[P]	[P]	[P]	[P]
¿Se llevo a cabo un sistema de recolección de información que contenga línea de base?		[X]	AS	[H]	[H]	[H]	[H]	[H]	[H]	[H]	[H]
¿La agencia beneficiaria/ ejecutora evaluó la performance del proyecto?		[X]									
Si la respuesta es si, cuales fueron las clasificaciones de IP y de DO			IP   S	DO   P							
Las evaluaciones de las agencias beneficiarias / ejecutoras fueron diferentes de las del Banco?	[X]										
Si la Respuesta es Sí, de una breve explicación de esta diferencia:											
Cuál es la evaluación de la agencia ejecutora de la performance del Banco?											
VS	S   X	U	VU								
¿Cuál fue la fecha de la evaluación final?:											
No se programó											



# FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES



## FOMIN INFORME DE TERMINACION DE PROYECTO (ITP)

Tabla resumen de los indicadores de resultados (propósitos) y outputs (componentes)

Propósitos	Indicadores en el Marco Lógico	Resultados		Variación
	A diciembre 2003	A dic. 2003	dic. 2005	A diciembre 2003
Aumentar el volumen y mejorar la calidad de los servicios financieros ofrecidos a las micro y pequeñas empresas subatendidas en las zonas rurales y urbanas de Junín y Huancavelica.	Cartera (US\$ millones) 3.0	\$7.9	\$ 22.06	\$ 4.9
	Número de clientes: 4,700	10,411	26,256	5,711
	Cartera en riesgo > 30 días: 3.1%	3.29%	3.46%	- 0.19 %
	Provisiones/cartera en riesgo: 120 %	132.04%	133.58%	12.04%
	Castigos de cartera: 1.7 %	1.9%	1.9%	0.2%
	Rendimiento sobre patrimonio promedio: 24%	20.27%	22.79%	-3.73 %
	Apalancamiento (deuda/capital): 4,1	4.32	4.67	0.22
	Préstamos / oficial de crédito: 300	416	438	116
	Eficiencia Operativa: 20%	18.53%	15.49%	-1.47%
Componentes	Indicadores en el Marco Lógico	Resultados		Variación
<b>1. Asistencia Técnica</b>  Sistemas mejorados a través de consultorías de asistencia técnica.	07 Consultorías de asistencia técnica realizadas e implementadas en:  1) Planificación estratégica, 2) Reingeniería de Procedimientos 3) Análisis de riesgos, 4) Desarrollo de nuevos productos, 5) Mercadeo, 6) Recursos humanos y 7) Asuntos ambientales y de seguridad laboral.	Se desarrolló el Plan Estratégico y Plan de Negocios con proyecciones del 2003 – 2007. A su vez se desarrollaron los Manuales de Créditos, Políticas y Reglamentos, también una reingeniería en atención de solicitudes de crédito. Se creó la Unidad de Riesgos y se desarrolló una consultoría para el Diseño de Políticas y Procedimientos para la Gestión Integral de Riesgos. Se logró desarrollar entre el 2003 y 2005 diversos productos crediticios. En cuanto al mercadeo, se realizó un estudio de mercado en sierra y selva, a su vez se realizó un estudio de mercado del crédito rural y se sobrepasó la meta de 2 nuevas sucursales. En RRHH, se mejoró la estructura organizacional y se desarrollaron los nuevos manuales de organización y funciones. Se realizó un taller de asuntos ambientales en las Agencias de Pampas, Huancayo, Satipo, Pucallpa y Lima.		En cuanto a la apertura de nuevas sucursales, a diciembre del 2005, Edpyme Confianza, sobrepasó la meta establecida, logrando tener 6 Agencias y 3 Oficinas Especiales en total.
<b>2. Capacitación</b>  Técnicos y Directores capacitados	Técnicos y directores capacitados en análisis y evaluación crediticia, gestión financiera, liderazgo y calidad en el servicio.	Se ejecutaron pasantías en instituciones microfinancieras de la región, tanto para ejecutivos como para analistas. A su vez el personal clave de la empresa participó en eventos nacionales e internacionales.		
<b>3. Equipos y software</b>  Sistemas de cómputo mejorados.	<ul style="list-style-type: none"><li>Equipos modernos y plataforma nueva para software.</li><li>Software con módulos integrados de cartera, tesorería y contabilidad.</li><li>Sistema analítico de riesgos instalado.</li><li>Agencias interconectadas con oficina central</li></ul>	Se adquirieron equipos para las diversas agencias y oficinas especiales. Se adquirió un software de gestión de riesgo operacional		No se implantó el software financiero No se realizó la interconexión con oficina central



# FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES



## FOMIN INFORME DE TERMINACION DE PROYECTO (ITP)

### IV. DATOS DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO

#### IV. A RESULTADO (PROPÓSITO) DEL PROYECTO E IMPACTO

Resultados (“OD” o “Propósito” en el Marco Lógico)	<u>Indicadores clave de performance de los resultados:</u>	Evaluación de Resultados (OD)				
			VE	E	PE	I
Aumentar el volumen y mejorar la calidad de los servicios financieros ofrecidos a las micro y pequeñas empresas subatendidas en las zonas rurales y urbanas de Junín y Huancavelica.	1. Cartera (US\$ millones) 2. Número de clientes: 3. Cartera en riesgo > 30 días: 4. Provisiones / cartera en riesgo: 5. Castigos de cartera: 6. Rendimiento sobre patrimonio promedio: 7. Apalancamiento (deuda/capital): 8. Préstamos / oficial de crédito: 9. Eficiencia Operativa			X		

Resumen de evaluación de efectividad del proyecto en términos de Objetivo de Desarrollo (OD) VE ( ) E ( X ) PE ( ) I ( )

#### Nota para la clasificación de Resultados

Muy Efectivo(VE)	El proyecto: a) logró la totalidad de los efectos esperados e impactos presentes esperados, b) tiene una probabilidad muy alta de mantener el flujo de beneficios iniciados por el proyecto en la población objetivo, c) tiene una muy alta probabilidad de lograr efectos e impactos futuros.
Efectivo (E)	El proyecto: a) logró la mayoría de los efectos esperados, b) es probable que mantenga el flujo de beneficios iniciados por el proyecto en la población objetivo, c) tiene una alta probabilidad de lograr efectos e impactos futuros
Poco Efectivo (PE)	El proyecto: a) logró algunos de los efectos esperados, b) no es probable que mantenga el flujo de beneficios iniciados por el proyecto en la población objetivo, c) tiene una baja probabilidad de lograr efectos e impactos futuros
Inefectivo (I)	El proyecto: a) no logró los efectos esperados, b) no podrá mantener el flujo de beneficios iniciados por el proyecto en la población objetivo, c) es improbable que logre efectos e impactos futuros

#### Descripción de los resultados del proyecto en relación con sus objetivos de desarrollo (OD) ó Propósito en el Marco Lógico del Proyecto):

a) Basado en la clasificación citada arriba del OD, describa los resultados (efectos) alcanzados por el proyecto y compárelos con los resultados esperados en términos de los desarrollos específicos del objetivo. Provea una breve explicación si existiesen diferencias destacables entre ambas.

El objetivo del proyecto fue aumentar el volumen y mejorar la calidad de los servicios financieros ofrecidos a las micro y pequeñas empresas subatendidas ubicadas en las zonas rurales y urbanas de Junín y Huancavelica. El logro de este objetivo se ve reflejado en los indicadores cuantitativos de desempeño.

El indicador de cartera superó lo esperado en 163%, dado que se logró US\$ 7.9 millones a diciembre 2003 sobre la meta de US\$ 3.0 millones, lográndose superar aún más en diciembre 2005 con 179% sobre lo alcanzado en diciembre 2003, esto se debe a la apertura de más agencias y oficinas especiales, de las que se tenía previsto inaugurar. En cuanto al indicador de número de clientes a diciembre 2003 se tenía 10,411 clientes, cantidad superior a la meta que era de 4,700, en diciembre 2005 se alcanzó 26,256 clientes.

La cartera en riesgo estuvo cerca de la meta en diciembre 2003, dado que obtuvo 3.29% con respecto a 3.31%, pero para diciembre 2005 subió 3.46%, mayor en solo 0.17 puntos porcentuales a lo esperado. La cobertura de provisiones sobre la cartera en riesgo se proyectó en 120% para diciembre 2003, lográndose alcanzar 132.04% en diciembre 2003 y 133.58% a diciembre 2005, lo cual superó la meta. Lo contrario sucedió con respecto al indicador de castigo de cartera, donde no se pudo superar la meta establecida de 1.7% para diciembre 2003, llegándose a 1.9% como resultado en diciembre 2003 y 1.91% en diciembre 2005, esto se debe al cambio de la política de castigos de un periodo anual a un periodo trimestral.

La rentabilidad sobre patrimonio promedio, a diciembre 2003 no fue inferior a la meta fijada en el proyecto en 24%, llegando a 20.27%. Este hecho se presentó debido a que el patrimonio creció, en mayor proporción que los ingresos netos, debido a la incorporación de más inversionistas que permitieron responder al crecimiento de las colocaciones. En diciembre 2005 tampoco se estuvo ligeramente debajo de la meta, obteniendo 22.79%. Sin embargo el indicador de apalancamiento alcanzó en diciembre 2003 4.67, mayor a la meta fijada de 4.1, reflejando el hecho que algunos accionistas acompañaron su aporte al incremento de líneas de financiamiento. Para diciembre 2005 el indicador alcanzó 4.67. Vale indicar que este indicador de apalancamiento esta por debajo del tope virtual establecido por la SBS para entidades de microfinanzas de 8, y que lleva la SBS a enviar señales de alerta cuando la entidad esta sobre 6. En cuanto al indicador de préstamos por oficial de crédito, este fue superado en 38.7%, obteniendo 416 préstamos contra los 300 establecidos en diciembre 2003. Para el año 2005, el indicador se incrementó a 438 préstamos por oficial de crédito.

La eficiencia operativa ha ido mejorando notablemente durante el proyecto, superando la meta en diciembre 2003, obteniendo 18.53% con respecto al 20% proyectado para ese año, en diciembre 2005 el resultado fue de 15.49% de eficiencia. Con respecto al patrimonio la cifra alcanzada fue superior en US\$ 1.08 millones en diciembre 2003, siendo la meta US\$ 1.0 millón. Para diciembre 2005 se obtuvo US\$ 4.916.080.



# FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES



## FOMIN INFORME DE TERMINACION DE PROYECTO (ITP)

- b) Comente acerca de la posibilidad de alcanzar los impactos ("goal"/ "meta" en el Marco Lógico) en el corto y mediano plazo (próximos 2 a 3 años), tomando en consideración la sustentabilidad esperada de las acciones iniciadas por el proyecto (VER SECCION VII ABAJO). Compare con las metas esperadas (según están definidas en el Marco Lógico) y provea una breve explicación de las diferencias.

La sostenibilidad del proyecto con respecto a los indicadores de los objetivos se ve reflejada en el mejoramiento de la eficiencia y capacidad operativa de la empresa, esto se debe al fortalecimiento institucional y mejora de la gestión operativa.

Los planes estratégicos elaborados por la Edpyme para los periodos 2003-2007, presentan un claro compromiso con la sostenibilidad de lo alcanzado, a su vez el crecimiento presentado por Edpyme Confianza, logrando tener 6 Agencia y 3 Oficinas especiales, hace notar la preocupación constante por crecer dentro del mercado nacional. La obtención de nuevas capacidades y conocimientos por el personal de las agencias, permite garantizar la sostenibilidad a mediano plazo del proyecto.

### IV. B. RESULTADOS DEL PROYECTO (PRODUCTOS)

Outputs (Componentes en el Marco Lógico)	Indicadores clave de performance:	Valuación de los resultados (IP)			
			VS	S	UE VU
1. Asistencia Técnica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de Negocios y Proyecciones al 2007</li> <li>Plan Estratégico al 2007</li> <li>Rediseño de la estructura organizacional</li> <li>Estudio de mercado de localidades con mayor potencial</li> <li>Mejora de la tecnología crediticia (nuevos productos financieros, reingeniería de procesos y análisis de riesgos)</li> <li>Nueva política de recursos humanos implementada. Sistema de incentivos actualizado y operativo.</li> <li>2 nuevas agencias abiertas en mercados subatendidos.</li> <li>2 nuevos productos activos incorporados.</li> </ul>			X	
2. Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Técnicos y directores capacitados en análisis y evaluación crediticia, gestión financiera, liderazgo y calidad en el servicio.</li> </ul>			X	
3. Equipos y software	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipos modernos y plataforma nueva para software.</li> <li>Software con módulos integrados de cartera, tesorería y contabilidad.</li> <li>Sistema analítico de riesgos instalado.</li> <li>Agencias interconectadas con oficina central.</li> </ul>				X
Resumen de la evaluación de efectividad en términos de los productos (outputs) del proyecto: (IP) VS ( ), S (X), U ( ), VU ( )					
Criterio para la clasificación de los productos					
Muy Satisfactorio (VS)	El proyecto obtuvo <u>todos o excedió</u> los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad esperada, en tiempo razonable y a costos razonables				
Satisfactorio (S)	El proyecto obtuvo <u>casi todos</u> (entre el 65% y el 100%) de los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad, esperada, en tiempo razonable y a costos razonables				
No-satisfactorio (U)	El proyecto obtuvo <u>algunos</u> (entre el 50% y el 65%) de los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad, esperada, en tiempo razonable y a costos razonables				
Muy insatisfactorio (VU)	El proyecto obtuvo solo un limitado número de productos esperados (menos del 50%) de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad, esperada, en tiempo razonable y a costos razonables				



## FOMIN INFORME DE TERMINACION DE PROYECTO (ITP)

**Basado en la clasificación IP arriba citada, describa los logros de cada output (producto) del proyecto y compárelos con los resultados previstos en términos del progreso en su implementación en el Marco Lógico. Provea una breve explicación si existiesen diferencias. Esta descripción debe ser específica y referirse a cada indicador incluido en el Marco Lógico original o el modificado.**

El nivel de implementación del proyecto es satisfactorio, dado que cumplió con casi todos los productos esperados, sin embargo mostró un retraso en su ejecución solicitando 17 meses de extensión al plazo original, con la finalidad de completar el plan de acción de los años 2003-2004, realizar una consultoría cuyo propósito era realizar un profundo diagnóstico de los servicios financieros rurales de la Edpyme Confianza y finalmente para realizar los informes finales y ajustes de fondos.

Componente 1. Este comprendía el desarrollo de 07 consultorías de asistencia técnica, las cuales fueron desarrolladas en su totalidad, obteniendo los siguientes resultados: Se desarrolló una consultoría en noviembre del 2002, en la cual se elaboró el Plan de Negocio y proyecciones para el 2003-2007, con escenarios normal, optimista y pesimista. A su vez se realizó el Plan Estratégico para los mismo años, los cuales fueron revisados en diciembre del 2005, para ver los avances del fortalecimiento patrimonial e institucional de la empresa. El Plan Estratégico sirve para formular planes de acción anuales, los cuales son monitoreados trimestralmente durante la ejecución del mismo.

Con respecto a Reingeniería de procedimientos, se realizó una consultoría donde se actualizaron el Manual de Créditos, Políticas y Reglamentos, también se simplificaron los procesos y procedimientos de solicitud de crédito, logrando reducir en 2 días la atención de nuevas solicitudes y 1 día los préstamos repetidos.

Se desarrolló una consultoría para el Diseño de Políticas y Procedimiento para la Gestión Integral de Riesgos, lo cual dio como resultado los Manuales de Gestión de Riesgos, Manual de Políticas y Procedimientos para la administración integral de riesgos, de riesgos de liquidez, de riesgos de mercado y de riesgos operativos tecnológicos. A su vez se adquirió un software de gestión de riesgo operacional. Para el fortalecimiento de la Unidad de riesgos, se colocó un Jefe de Unidad y un analista de riesgos.

Durante el proyecto se logró desarrollar nuevos productos crediticios, entre los se puede mencionar: crédito hábitat productivo; crédito soporte microempresarial; crédito libre pago; crédito CREDIVELOZ, crédito CONFICASA y crédito MICASITA. En cuanto al mercadeo, se realizó en el año 2002 un estudio de mercado con una cobertura de sierra y selva, la cual tuvo como objetivo analizar penetración de mercado y posicionamiento, análisis de competidores e identificación de necesidades crediticias de clientes potenciales. En noviembre del 2005, se realizó otro estudio mercado del crédito rural, los cuales permitieron identificar las necesidades de mercado, y así poder diseñar y perfeccionar los productos crediticios para la Provincias de Tayacaja (Huancavelica), Valle del Mantaro y Selva Central (Junín) y Coronel Portillo (Ucayali). Dentro del proyecto se tenía planificado abrir 2 sucursales en mercado subatendidos, esta actividad fue superada logrando abrir a diciembre del 2005, 3 oficinas especiales y 4 agencias.

En cuanto a RRHH, se logró plantear mejoras y rediseño de la estructura organizacional, se definió las características, funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos de la nueva estructura, se diseñó la política institucional del personal (perfiles, selección, capacitación, entrenamiento, promoción y desarrollo), política salarial y otorgamiento de incentivos. A su vez se realizó los manuales de organización y funciones, políticas y normas para la gestión de RRHH, evaluación de puestos y estructura remunerativa y el Modelo de Incentivo Monetario -IMO- para los analistas de crédito, administradores de agencia y gerente comercial.

Para los asuntos ambientales, se realizaron talleres y trabajos de campo con participación de funcionarios, trabajadores y clientes, en donde se difundió las normas de protección del medio ambiente y la seguridad laboral para microempresas. Estos talleres se desarrollaron en las Agencias de Pampas, Huancayo, Satipo, Pucallpa y Lima.

Componente 2. Las pasantías, seminario y cursos brindados durante la ejecución del proyecto, han permitido fortalecer las capacidades del personal de la Edpyme, lo cual se refleja en los indicadores de objetivo del proyecto. Los intercambios técnicos regionales fueron realizados por analistas de crédito en El Salvador, Bolivia, Nicaragua, también se realizaron pasantías por los jefes de unidad y analistas de crédito, en diferentes CMAC, en Trujillo, Piura y El Santa. A su vez se desarrollaron cursos, entre ellos tenemos: formación de equipos de alto rendimiento; gestión contable y administrativa; marketing financiero y calidad del servicio, entre otros. También se asistió a varios eventos nacionales e internacionales como el seminario de Administración de Riesgos de Operación, Seminario Regional Interamericano de Contabilidad, VI Foro Interamericano de la Microempresa, Seminario en Evaluación y Gerencia de Riesgos Operativos y de Tecnología de Información, entre otros.

Componente 3. En este componente el cumplimiento de las actividades a desarrollar no fue total, se adquirieron los equipos de computo necesarios para las diversas agencias y oficinas especiales, al igual que un fax para la Agencia Pampas y Oficina Central, y teléfonos inalámbricos para Pampas, Satipo y Pucallpa. Se instaló un sistema de gestión de riesgos operativos, pero no se logró obtener un software financiero para Diciembre 2003, pero en Noviembre 2005 se hizo la compra del sistema SICMACT de la CMAC Trujillo, el cual en la actualidad se viene implementado. La interconexión en línea de todas las agencias con la central, tampoco se logro ejecutar durante la vida del proyecto.

Es importante destacar que dado el camino seguido por EDPYME Confianza en el proceso de adquisición del software Microbanx, este no se ajustó a los procedimientos de adquisiciones del Banco, lo cual hizo difícil reconocer los gastos incurridos como elegibles para el FOMIN. Lamentablemente para la EDPYME, la inversión efectuada por ellos no dio los resultados esperados tanto por las regulaciones de la SBS como por cambios en los criterios de parametrización del sistema, las dificultades con este software llevó a la EDPYME a la adquisición del software SICMAT.



FOMIN INFORME DE TERMINACION DE PROYECTO (ITP)

V. FACTORES EXTERNOS QUE AFECTARON EL PERFORMANCE DEL PROYECTO(SUPUESTOS)

A. Resultados del Proyecto (Outcomes)

Describe los factores externos más importantes que hayan afectado tanto positivamente como negativamente los logros de resultados del proyecto. Indique si estos fueron tenidos en cuenta como asunciones o hipótesis en el Marco Lógico.

Entre los factores externos que afectaron negativamente el logro de los indicadores están relacionados con el desempeño de la cartera de crédito rural y agrícola, donde destacan lo siguientes factores:

- Sequía prolongada en algunas regiones de la Sierra Central en el último trimestre del 2003 (factor climático adverso), lo que originó el no pago de las deudas.
- Agricultores que pretendieron acogerse al programa del gobierno, Rescate Financiero Agrario – RFA iniciaron proceso judicial aumentando la morosidad mientras duraba el proceso judicial.
- Excesiva producción de papa en la costa que afectó la cosecha en Huancavelica por la reducción del precio de la papa influyendo negativamente en la morosidad en la Agencia de Pampas en el 2004.
- Se sobre endeudó a los clientes agricultores de la Agencia en Pampas y no se previeron los riesgos climáticos, riesgos de mercado y riesgos políticos (problemas de gestión en la Agencia Pampas.)

B. Outputs del proyecto (Productos)

Describe los factores externos más importantes que hayan afectado tanto positivamente como negativamente los logros de los productos (outputs) del proyecto. Indique si estos fueron tenidos en cuenta como asunciones o hipótesis en el Marco Lógico.

- Pocos proveedores que permita seleccionar la mejor alternativa en cuanto a adquisiciones de software especializado.
- Consultores que no estudian el contexto particular de la consultoría sino que aplican modelos generales lo cual origina mayor tiempo y trabajo en el análisis de los entregables que requieren los equipos de trabajo de las consultorías contratadas.
- Otro factor externo que intervino positivamente en el desarrollo del proyecto fue contar con el apoyo de una institución como COPEME que brindo la capacitación y ayuda en el diseño de términos de referencia, lo cual permitió cumplir con los requisitos de procedimientos con el Banco.

VI. EFICIENCIA EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

Indique la valuación de la eficiencia en la implementación del proyecto de acuerdo con los siguientes criterios:

HE ( ), E (X), I ( ), VI ( )

Altamente Eficiente (HE):	El proyecto fue implementado según la programación prevista
Eficiente (E):	a) La mayoría de los componentes del proyecto fueron implementados dentro de la programación original o revisada, y b) El tiempo total de retraso en la implementación es menor al 15% de la programación original o revisada.
Ineficiente (I):	a) Una cantidad significativa de los componentes del proyecto fue implementada con demoras de acuerdo a la programación original o la revisada y b) el tiempo total de implementación se demoró mas que un 15% y menos que un 50% de la programación original.
Muy Ineficiente (VI):	El proyecto fue implementado con demoras que representan mas del 50% de la programación original

Indique las razones principales que hayan afectado la eficiencia en la implementación del proyecto de acuerdo con los siguientes criterios y provea una explicación breve a continuación:

Dos factores relevantes afectaron la eficiencia de la implementación del proyecto para que se culmine dentro del rango de 15% de la programación original.

La dificultad en la definición de los términos de referencia. La entidad por si sola carece de las capacidades profesionales para formular términos de referencia. La entidad sabe lo que necesita pero le es difícil identificar la mejor manera de satisfacer su necesidad. Para este fin la participación de un programa como la Iniciativa Microfinanzas de COPEME jugó un papel importante en ayudar a la entidad a formular TdR adecuados y apoyarlos en el proceso de identificación de consultores que pudiesen satisfacer las necesidades planteadas. Adicionalmente se apreció cierta debilidad en supervisar la calidad del trabajo de los consultores, aspecto que en alguna medida fue también apoyado con la participación del programa de COPEME.

Otro factor que afectó el plazo de ejecución fue el proceso de adquisición del software el cual tuvo un primer intento que fue largo con una firma con Base en Ecuador, bajo el modelo de tercerización. Este proceso demoró mucho y al final fue abortado señalándose razones que pudieron haber estado definidas al inicio como las condiciones impuestas por el ente regulador o la parametrización del sistema.

Finalmente, ya dentro del plazo de extensión Confianza aprovechó con buen criterio la implementación de una consultoría final que los ayudó a redefinir la metodología y los manuales de crédito rural.





# FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES



## FOMIN INFORME DE TERMINACION DE PROYECTO (ITP)

<input type="checkbox"/> Demoras en aprobaciones legislativas	<input checked="" type="checkbox"/> Baja performance de los contratistas o proveedores	<input type="checkbox"/> Auditoria externa calificada
<input type="checkbox"/> Falta de compromiso y/o propiedad de la agencia ejecutora/receptora de fondos	<input type="checkbox"/> Diseño inadecuado del proyecto o alguno de sus componentes	<input type="checkbox"/> Cambios en las políticas nacionales
<input type="checkbox"/> Problemas con los fondos de contraparte	<input type="checkbox"/> Demoras por cumplimiento de condiciones del contrato	<input type="checkbox"/> Cambios en las políticas de las agencias ejecutoras
<input type="checkbox"/> Débil capacidad institucional de la agencia ejecutora	<input type="checkbox"/> Eficacia del Banco (Demora en las respuestas)	<input type="checkbox"/> Cambios en la política del Banco
<input type="checkbox"/> Oposición política o de la comunidad	<input type="checkbox"/> Dificultades en compras/ provisiones	<input checked="" type="checkbox"/> Otros (Por favor especificar)
<input type="checkbox"/> Performance inadecuada del consultor	<input type="checkbox"/> Estimación de costos inadecuado	
<input type="checkbox"/> Dificultades en la coordinación inter-agencias	<input type="checkbox"/> Gastos mayores a lo estipulado	

### Explicación:

Esta calificación corresponde a la consultoría en desarrollo de software realizado como parte de los gastos de contrapartida requeridos por el proyecto. La firma consultora no cumplió con desarrollar el producto requerido y la EDPYME tuvo que cancelar el convenio e iniciar un nuevo proceso.

Otro factor que afectó la ejecución fue la dificultad de la EDPYME de formular los términos de referencia para determinadas consultoría críticas, como fue el caso de la consultoría en la revisión del producto de crédito rural. Esta dificultad fue superada con el concurso de COPEME, entidad especializada en dar asistencia técnica a Instituciones de Microfinanzas.

## VII. ANÁLISIS DE SUSTENTABILIDAD

### A. Comente acerca de la sustentabilidad del proyecto después de completado, teniendo en consideración el fortalecimiento de las capacidades institucionales, técnicas y financieras resultantes de las actividades del proyecto.

La sostenibilidad del proyecto se ve reflejada en el fortalecimiento de la capacidad institucional y operativa de Edpyme Confianza, ya que el desarrollo del proyecto ha ayudado a elaborar e implementar los planes estratégicos y de negocio para el 2003-2007, los cuales dan como resultado un plan de acción anual, el cual es monitoreado trimestralmente, al igual que el haber desarrollado una reingeniería de procesos en todas las áreas de atención al cliente y recursos humanos. La nueva estructura organizacional que ha permitido soportar el crecimiento institucional, a su vez el desarrollo de nuevos productos junto con la expansión geográfica (6 agencias y 3 oficinas especiales) durante la ejecución del proyecto, nos da a notar que hay un compromiso de sostenibilidad del proyecto.

Los resultados de los indicadores de objetivo son otro factor que nos permite apreciar la sostenibilidad en este proyecto, ya que se ve un incremento alto de clientes durante la vida del proyecto, gracias a la apertura de más agencias y oficinas especiales, que las proyectadas para el proyecto. A su vez las provisiones / cartera en riesgo han sobrepasado lo esperado en el proyecto llegando a alcanzar en Diciembre 2003, 132.04% y para Diciembre 2005, 133.58%. Los préstamos / oficial de crédito también han ido en aumento superando la meta de 300 hasta en un 46% a Diciembre 2005.

La elaboración de un Plan de Sostenibilidad, con acciones concretas para cumplir durante el primer año fuera del proyecto, nos da un indicador de sostenibilidad del mismo, en dicho plan se tienen como actividades, la conformación de la comisión de evaluación y actualización del Plan Estratégico Institucional, actualización del Plan de Negocio, elaborar el plan anual de capacitación del personal, formular y ejecutar el plan de expansión territorial de nuevas agencias, implementar el nuevo software financiero.

### B. Compare los niveles previstos de sustentabilidad en el momento en el que el proyecto fue aprobado con el que se espera se consiga al finalizar. Si el proyecto contempla mecanismos de recuperación de los costos involucrados, indique los niveles conseguidos en comparación con los niveles proyectados, haciendo referencias específicas a déficit en los resultados y las razones de ello.

La cartera proyectada para diciembre del 2003 en el proyecto fue de US\$ 3.0 millones, la cual fue superada, alcanzando en diciembre del 2003 a US\$ 7.9 millones y en Diciembre del 2005 a US\$ 22.06 millones, evidenciando así el crecimiento constante que generará la Edpyme Confianza. En cuanto a la rentabilidad sobre patrimonio, vemos que los resultados a diciembre 2003 (20.27%), no alcanzaron la meta establecida de 24% y para Diciembre 2005 se logró 22.79%, no logrando aún alcanzar la meta, pero se observa una recuperación con respecto a lo ejecutado en Diciembre 2003.

### C. Incluya la conclusión y recomendación del seminario de sustentabilidad y especifique cuales son las medidas que se acordaron con la Agencia Ejecutora para asegurar la continuidad de las actividades del proyecto después que este termine; comente si estas medidas están siendo tomadas por la Agencia Ejecutora y si es probable que continúen en el futuro.

No se tuvo previsto el desarrollo del seminario de sostenibilidad para el proyecto.

### D. Indique si desde su punto de vista hay importantes factores internos o externos que puedan afectar la sustentabilidad del proyecto en el futuro.

Uno de los factores que podrían afectar la sostenibilidad del proyecto y si bien fue uno de los que se dio durante la ejecución del mismo, es el sobreendeudamiento de los clientes por el incremento de la oferta microcrediticia.

La entrada del Banco de la Nación como un banco de primer piso y la masiva entrada masiva de los bancos comerciales en el mercado microfinanciero también amenaza la sostenibilidad de las EDPYMEs en el Perú



# FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES



## FOMIN INFORME DE TERMINACION DE PROYECTO (ITP)

Considerando el análisis previo, evalúe las probabilidades de sustentabilidad de este proyecto durante los próximos tres (3) años.

( ☒ ) Muy Probable (MP)      ( ☐ ) Probable (P)      ☐ Poco Probable (LP)      ☐ Improbable (I)

### Muy Probable (VP)

La mayoría de factores que inciden en la sostenibilidad se incluyeron en el diseño del proyecto; durante la ejecución del proyecto se avanzó sólidamente en su institucionalización; al terminar el proyecto se han previsto las acciones futuras necesarias para asegurar su sostenibilidad y se observa compromiso importante de las autoridades nacionales por mantener el flujo continuo de los productos del proyecto

### Probable (P)

Algunos factores que inciden en la sostenibilidad se incluyeron en el diseño del proyecto; durante la ejecución del proyecto se hicieron algunos esfuerzos para su institucionalización y al terminar el proyecto se han previsto las acciones futuras necesarias para asegurar su sostenibilidad.

### Poco Probable (LP)

Algunos factores que inciden en la sostenibilidad se incluyeron en el diseño del proyecto; durante la ejecución del proyecto se hicieron pocos esfuerzos para su institucionalización y al terminar el proyecto no hay claridad sobre las acciones futuras que se tomarán para asegurar su sostenibilidad.

### Improbable (I)

No existen bases que permitan esperar que el proyecto sea sostenible. Los factores que inciden en la sostenibilidad no recibieron atención ni en el diseño del proyecto ni durante la ejecución del proyecto. No se observan avances hacia la institucionalización del proyecto ni se han previsto las acciones futuras necesarias para asegurar su sostenibilidad.

## VIII. LECCIONES APRENDIDAS

Haga una exposición detallada de las lecciones aprendidas en la implementación del proyecto, teniendo en cuenta factores críticos que hayan afectado el diseño, negociación, ejecución, monitoreo y finalización del proyecto. En este análisis, considere factores técnicos, institucionales y operacionales relativos al proyecto, como así también a factores externos que hayan afectado la performance del proyecto. Además haga recomendaciones para la mejora del diseño y ejecución de proyectos a futuro, especificando medidas y acciones para mejorar la performance y resultados, así como también de aquellos que refuercen la supervisión y el monitoreo.

Disponibilidad de Expertos 1. Edpyme Confianza ha tenido dificultades en identificar consultores experimentados en microfinanzas así como adecuados sistemas de información gerencial. Sería útil que el Banco organice una página web donde se liste los individuos y empresas especializados en dar servicios de desarrollo empresarial a las entidades de microfinanzas.

Disponibilidad de Expertos 2. Con el apoyo del programa Iniciativa Microfinanzas de COPEME, Edpyme Confianza no solo pudo encontrar los consultores necesario para satisfacer sus necesidades, sino también ajustar los términos de referencia a fin de lograr un mejor resultado, lo que resulta en una alternativa adicional a la lección aprendida siguiente.

Límite a la cooperación entre competidores. La alta dirigencia de Edpyme Confianza experimentó que cuando se alcanza un cierto crecimiento en el mercado microfinanciero se encuentra resistencia de parte de las entidades de microfinanzas existentes de compartir sus experiencias.

Tercerización de la gestión de información. El fracaso de Edpyme Confianza en lograr el servicio de Microbanx requiere de un especial análisis respecto de la viabilidad de tercerizar la gestión de la información gerencial de una entidad de microfinanzas. Vale reconocer la decisión estratégica de Confianzas por esta opción, así como el papel de la SBS en dar la normatividad apropiada que facilite el proceso de tercerización. Tema que sigue pendiente de un mejor análisis.

## IX. INFORME DE FINALIZACIÓN DE LA AGENCIA EJECUTORA

Incluya como anexo el Reporte de Finalización de la Agencia Ejecutora, enfatizando los resultados obtenidos y las lecciones aprendidas y las acciones a tomar para asegurar la sustentabilidad del proyecto; así como también una evaluación propia de la performance del Banco (los formularios para Agencia Ejecutora están en preparación)

## X. OTROS ANEXOS

VER EN CD ADJUNTO: