

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

**Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa
Segunda Línea de Actividad de Fortalecimiento de Instituciones
Financieras para la Microempresa**

PERÚ

MEMORANDO DE LÍNEA DE ACTIVIDAD:

**AMPLIACIÓN DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS A LAS MICROEMPRESAS:
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE BANCO INTERNACIONAL S.A. (INTERBANK)**

(PE-M1037)

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Dieter Wittkowski (SDS/MSM), Jefe del Equipo; Carmen Mosquera (COF/CPE); María Victoria Sáenz (FOMIN); Carla Bueso (FOMIN); Diego Buchara (LEG/OPR); y Fernando Prado (consultor).
--

ÍNDICE

I.	ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN.....	1
II.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	4
III.	COSTO Y FINANCIAMIENTO.....	6
IV.	EL ORGANISMO Y MECANISMO DE EJECUCIÓN	7
V.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	9
VI.	BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO	10
VII.	ASPECTOS MEDIOAMBIENTALES Y SOCIALES	10

ANEXOS

Anexo I	Marco Lógico
Anexo I (a)	Indicadores de Desempeño Cuantitativo
Anexo I (b)	Indicadores de Desempeño Cualitativos
Anexo II	Presupuesto Detallado
Anexo III	Proyectos FOMIN en el Perú
Anexo IV	Borrador del Plan de Adquisiciones

INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS DE SDS/MSM

PREPARACIÓN:

- Solicitud de proyecto por parte de Interbank
- Estados Financieros Anuales Auditados 2003, 2004 y 2005 de Interbank
- Estatutos de Interbank
- Términos de Referencia de los consultores principales
- Estados Financiero proyectados Interbank S.A 2007 – 2009
- Estados Financieros Históricos Interbank S.A. 2003 - 2006
- Verificación Criterios de elegibilidad de la Línea de Actividad
- Organigrama de Interbank

EJECUCIÓN:

- Proyecciones financieras y de cartera de la División MYPE
- Plan de Negocios 2007 – 2011 de la División MYPE de Interbank

SIGLAS Y ABREVIATURAS

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CMAC	Caja Municipal de Ahorro y Crédito
CRAC	Caja Rural de Ahorro y Crédito
DPF	Depósito a Plazo Fijo
EDPYME	Entidad de Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
IMF	Institución Microfinanciera
LDA	Línea de Actividad de Fortalecimiento de Instituciones Microfinancieras
MYPE	Micro y Pequeña Empresa
ONG	Organización No gubernamental
PEA	Población Económicamente Activa
POA	Plan Operativo Anual
PIB	Producto Interno Bruto
SBS	Superintendencia de Banca, Seguros y Administradores de Fondos de Pensiones

LÍNEA DE ACTIVIDAD DE FORTALECIMIENTO DE INSTITUCIONES FINANCIERAS PARA LA MICROEMPRESA (LDA)

Organismo			
Ejecutor:	Banco Internacional S.A. (Interbank)		
Beneficiarios:	Los beneficiarios directos serán cerca de 43.000 microempresarios urbanos que se benefician con servicios de crédito y otros servicios financieros.		
Financiamiento:	FOMIN Ventanilla III-A (MIF/GN-75):	US\$	288.000 (44%)
	Contraparte Local:	US\$	<u>362.000 (56%)</u>
	Total:	US\$	650.000 (100%)
Objetivos:	El fin del proyecto es el de contribuir a la expansión y profundización de los servicios microfinancieros en el Perú. El propósito es promover un modelo de <i>downscaling</i> que fomente la expansión de la oferta de servicios financieros competitivos a la microempresa y sectores de bajos ingresos.		
Calendario de Ejecución:	Período de Ejecución:	36	Meses
	Período de Desembolso:	39	Meses
Condiciones Contractuales:	Como condiciones previas al primer desembolso, Interbank deberá presentar, a satisfacción del Banco, evidencia de que: (i) se ha designado al gerente de la División MYPE; y (ii) se ha seleccionado el Asistente Técnico Administrativo.		
Revisión Social y Ambiental:	Las actividades del proyecto no tendrán una relación directa con el medio ambiente. Sin embargo, se contratará a un especialista en medioambiente, para que oriente a Interbank en la definición de una política para incorporar estos criterios en sus operaciones.		
Coordinación con otros Cooperantes:	Puesto que ninguna otra entidad bi- o multi-lateral está apoyando la incursión de bancos comerciales en las microfinanzas en el Perú con recursos de cooperación técnica, el presente proyecto no se superpone con ninguna actividad de otros cooperantes. Sin embargo, durante la ejecución del proyecto el Banco compartirá información con la Corporación Andina de Fomento (CAF) con el fin de analizar posibilidades de coordinación futura en este sector, puesto que es posible que la CAF apoye iniciativas similares con otros bancos en los próximos años.		
Excepciones a las políticas del BID:	Ninguna		

I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

A. El sector de la microempresa en el Perú

- 1.1 En el Perú existen alrededor de 3,1 millones de micro y pequeñas empresas (MYPE) que constituyen el 97,7% de las unidades empresariales, calculándose que su actividad contribuye aproximadamente al 42% del Producto Interno Bruto (PIB). El sector MYPE constituye la principal fuente de empleo en el Perú ya que absorbe a cerca del 60% de la Población Económicamente Activa (PEA) y se reporta que adicionalmente un 21% corresponde al autoempleo o cuenta propia¹.
- 1.2 Pese a la innegable importancia de la MYPE en el Perú, todavía el sector enfrenta problemas de acceso a servicios financieros. La profundización financiera (Créditos/ PIB) a

¹ Levano de Rossi, Cecilia, "Estadísticas de la micro y pequeña empresa", Dirección Nacional de Micro y Pequeña empresa, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Lima, Abril del 2005.

2005 estaba en el 19%, por debajo del promedio latinoamericano del 24%. El número de oficinas bancarias por 100.000 habitantes en el Perú era solamente 4,2, comparado con un promedio regional de 7,3. Según estudios recientes², estimaciones conservadoras indican que sólo entre el 23% y el 56% de los potenciales clientes MYPE están actualmente accediendo a servicios financieros en el país. Ello implica que todavía existe más de un 44% de las MYPE que está fuera del sistema financiero formal, constituyendo una demanda potencial. Adicionalmente, los préstamos a la MYPE son de corto plazo, con una alta demanda por renovaciones de créditos, lo que asegura una demanda permanente.

B. La oferta de servicios microfinanzas

- 1.3 La oferta financiera para la MYPE está compuesta actualmente por una 42 entidades financieras que atienden a 915.777 clientes MYPE con una cartera de crédito de US\$1.463 millones, a agosto de 2006. Estas incluyen: (i) 3 Bancos Comerciales: MiBanco (el único banco peruano especializado en servicios financieros para la microempresa), Banco de Crédito y Banco del Trabajo³, principalmente; (ii) 13 Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC), entre las pioneras de microfinanzas en América Latina; (iii) 12 Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC) que fueron creadas para fomentar el crédito rural y agropecuario en el Perú; y (iv) 14 Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (EDPYME) que están especializadas en el segmento de crédito a la MYPE.
- 1.4 Los bancos comerciales del Perú han empezado a ver este nicho de mercado como una oportunidad atractiva de negocios y van animándose y preparando para incursionar y participar en éste. Este interés de la banca por la MYPE se origina principalmente en la fuerte competencia en sus nichos tradicionales y los elevados niveles de liquidez, llevándola a una estrategia de diversificación de sus carteras, además de los márgenes atractivos en el segmento de la MYPE. Por todo ello, se espera que los bancos mantengan una política muy agresiva y que las armas con las que compitan sean la tasa de interés, tecnologías avanzadas y una red de servicios para los micro y pequeños empresarios.
- 1.5 Uno de estos bancos es el Banco Internacional (Interbank) que, como parte integral de su estrategia de convertirse en líder en banca minorista (*retail*), ha decidido ingresar al mercado de las microfinanzas. Interbank ya está dando los primeros pasos de incursionar en este segmento⁴, con el convencimiento de que es posible hacer buenos negocios en ello que a su vez genera excedentes económicos y fuentes de empleo entre sus clientes empresarios.
- 1.6 **El Banco Internacional S.A. (Interbank):** Interbank es uno de los principales bancos comerciales peruanos y brinda una amplia gama de servicios financieros a más de 950.000 clientes a través de una red compuesta por 107 “tiendas financieras”⁵ y 571 cajeros automáticos ubicados estratégicamente a nivel nacional. Con US\$2,212 millones en activos, depósitos por US\$1,739 millones y un patrimonio de US\$187 millones a septiembre de 2006, se ha situado como el primer banco en consumo y el segundo banco en préstamos a través de tarjetas de crédito en el sistema financiero. Interbank, de haber sido un banco dirigido al

² Reporte de Empleo Oxfam. Informe Anual 2003 – 2004. “Pobreza y Desarrollo en el Perú”; y Navajas, S. y Tejerina, L. (2006). *Microfinance: How large is the market?* SDS/MSM, Inter-American Development Bank.

³ Estos dos bancos son otros ejemplos de *downscaling* en el Perú, que lo desarrollaron por su propia cuenta hace varios años. Al inicio pasaron por períodos difíciles por no haber aplicado las mejores prácticas microfinancieras, mezclando prácticas de crédito de consumo con crédito para la microempresa. Hoy en día representan más del 25% de la cartera total de microcrédito en el Perú.

⁴ Contrató una firma internacional especializada en microfinanzas para preparar un plan de negocios para el diseño y lanzamiento de su programa de microcrédito, aprobó dicho plan y nombró un funcionario experimentado para liderar la iniciativa.

⁵ En este documento se utiliza el término “tienda” en vez de agencia o sucursal, puesto que Interbank las denomina de esa forma.

nicho corporativo, dio hace cinco años un giro estratégico orientando su atención hacia la mediana y pequeña empresa. Simultáneamente, dirigió sus esfuerzos hacia la meta de convertirse en uno de los bancos de personas más importantes del Perú. Por tanto, resulta lógico, como parte de esta estrategia, que dirija ahora su atención al sector MYPE, lo cual reforzará su imagen como el de un banco para todos.

1.7 Interbank presentó una solicitud dentro de la Segunda Línea de Actividad de Fortalecimiento de Instituciones para la Microempresa (LDA), solicitando apoyo para realizar el proceso de “downscaling”, para fortalecer su capacidad técnica para implementar su plan de negocios y asegurar el éxito en el mediano plazo. El apoyo solicitado estaría destinado a atender los siguientes *desafíos claves* identificados en el plan de negocios elaborado para el desarrollo y lanzamiento de su programa de microcrédito:

- a. *Productos y tecnologías microfinancieras*: Pese a que Interbank figura entre los bancos más importantes del Perú, no cuenta con una experiencia previa en la atención al segmento de la MYPE. Por esa razón, acusa una falta de productos adecuados para la MYPE y tiene, por tanto, la necesidad urgente de diseñar y desarrollar los productos y las tecnologías que mejor se adapten al perfil de esta nueva clientela. Por ello requiere contratar servicios de asistencia técnica para: (i) diseñar e implementar productos de microcrédito; (ii) desarrollar los manuales, políticas y procedimientos para los nuevos productos, que incluyan procedimientos de aprobación descentralizada; (iii) asesoría para poner en marcha la etapa inicial del programa, la evaluación de los resultados preliminares y recomendaciones sobre la expansión; y (iv) asesoría para compatibilizar la política de crédito con los estándares del BID en política de medio ambiente.
- b. *Capacidades para llevar adelante la gestión de microcrédito*: Considerando que en el Perú la atención a la MYPE se va convirtiendo en una actividad muy competitiva, Interbank requiere apoyo para poder garantizar una gestión eficiente y prudente en su incursión al mercado microfinanciero. No se trata del mejoramiento de capacidades existentes sino del desarrollo de nuevas capacidades para poder llevar a cabo con éxito el negocio de créditos a la MYPE. En ese sentido, se requiere apoyar el desarrollo de capacidades de los funcionarios clave y la plana gerencial de Interbank en la gestión del microcrédito según las mejores prácticas de la industria, y la internalización de este nuevo producto como pilar clave de la estrategia del banco.
- c. *Sistemas informáticos*: A fin de garantizar una gestión eficiente y competitiva de los nuevos productos en Interbank, es de suma importancia adecuar su hardware y software a los requerimientos de la administración de los servicios crediticios para la microempresa, los cuales son muy distintos a los servicios actuales que ofrece Interbank. Esto implica el diseño y la implementación de aplicativos específicos para cada nuevo producto desarrollado y su integración al sistema informático existente de Interbank.

1.8 **Selección, justificación y elegibilidad de Interbank.** Interbank ha sido seleccionado porque: (i) es el único banco en el Perú que ha solicitado apoyo al BID para llevar adelante su estrategia de expansión a las microfinanzas; (ii) la operación cumple con los criterios de la LDA de FOMIN, toda vez que constituye un caso de un banco comercial exitoso que puede maximizar el efecto de adicionalidad crediticia en el sector MYPE; y (iii) el apoyo a Interbank contribuirá al cumplimiento de la estrategia del BID/FOMIN de fomentar y fortalecer la democracia financiera, a través de la promoción de la penetración de la banca comercial a las microfinanzas. El proyecto se justifica porque plantea ingresar al segmento de

la MYPE de manera competitiva y rentable, a la vez que representa una oportunidad de masificación significativa de los servicios financieros a este segmento. El apoyo del proyecto asegurará que el ingreso a este nuevo mercado sea de la manera más eficiente y eficaz. El proyecto cumple con los criterios de elegibilidad de la Segunda Línea de Actividad para el Fortalecimiento de Instituciones Financieras para la Microempresa (ATN/ME-7814-RG).

- 1.9 **Estrategia del proyecto.** El proyecto responde a los esfuerzos del BID en el fortalecimiento de las microfinanzas en el Perú. El ingreso de uno de los principales bancos del país a este segmento, permitirá promover un entorno más competitivo para los servicios financieros, de tal manera que a largo plazo, se prevé que esta estrategia arroje servicios más eficientes y de mejor calidad para el microempresario. Considerando las ventajas comparativas que gozan los bancos comerciales respecto de otras entidades microfinancieras en el acceso al fondeo para desarrollar una cartera sólida, el proyecto contribuirá a la sostenibilidad de estos servicios en el largo plazo.
- 1.10 **Estrategia del BID para el sector.** El proyecto es consistente con la estrategia que el BID viene desarrollando en el país la que, entre otras cosas, busca mejorar la competitividad del sector privado, a través de contribuir a que las entidades financieras reguladas se involucren más activamente en el financiamiento de la micro, pequeña y mediana empresa.
- 1.11 **Declaración de no-objeción.** Mediante carta de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional del 20 de diciembre de 2006, el Gobierno del Perú manifestó su no-objeción al financiamiento del presente proyecto.

II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

A. Fin y Propósito

- 2.1 El fin del proyecto es el de contribuir a la expansión y profundización de los servicios microfinancieros en el Perú. El propósito es promover un modelo de *downscaling* que fomente la expansión de la oferta de servicios financieros competitivos a la microempresa y sectores de bajos ingresos.

B. Componentes y Actividades

- 2.2 El proyecto consistirá de los siguientes componentes: (i) desarrollo de productos y tecnologías microfinancieras; (ii) fortalecimiento de la capacidad gerencial y operativa de microcrédito; y (iii) adecuación de los sistemas de información para las microfinanzas.
- 2.3 **Desarrollo de Productos y Tecnologías Microfinancieras. (FOMIN US\$49.000; Interbank US\$149.000).** Las actividades de este componente se orientan a apoyar a Interbank en el diseño e implementación de nuevos productos financieros, diseñados a la medida de las características del sector microempresarial urbano en el Perú. Con los recursos del proyecto, se contratarán servicios de asistencia técnica y se financiará las actividades requeridas para: (i) el diseño e implementación de cuatro productos financieros para la MYPE⁶, así como los procedimientos, políticas, manuales y otros respaldos necesarios para la aplicación y operación de aquellos; (ii) asesoría técnica especializada, enteramente financiada por Interbank, para la implementación y seguimiento de la primera etapa del

⁶

Estos productos podrían incluir, por ejemplo, crédito para capital de trabajo y para compra de activo fijo, y otros como líneas de crédito revolvente, crédito estacional, crédito para cadenas de proveedores, u otros.

proyecto (lanzamiento y pruebas) y luego su masificación durante la etapa de expansión; (iii) el mercadeo de los productos recién diseñados, entre los clientes del segmento de la MYPE; (iv) la elaboración de estudios de mercado específicos, tanto cualitativos como cuantitativos, que permitan identificar claramente las oportunidades de negocio presentes; y (v) una consultoría ambiental que ayude a Interbank a incorporar criterios y políticas de protección ambiental dentro de los productos de la División MYPE. Gracias a estas acciones, al final de los tres años del proyecto, Interbank habrá alcanzado los siguientes resultados: (i) cuatro (4) productos crediticios nuevos y adaptados a las necesidades de sus clientes de la MYPE; (ii) al menos catorce (14) tiendas o agencias habrán sido adaptadas y preparadas, y estarán atendiendo activamente a clientes de la MYPE; (iii) contará con manuales, políticas y procedimientos para los nuevos productos microfinancieros, formalmente aprobados y en aplicación; y (iv) una cartera MYPE de US\$46 millones y más de 43.000 clientes⁷.

2.4 Fortalecimiento de la capacidad gerencial y operativa de microcrédito (FOMIN US\$73.000; Interbank US\$37.000). El propósito del componente es asegurar el seguimiento de las mejoras prácticas de microfinanzas en la ejecución y expansión del programa de microcrédito, apoyando a los directores, la plana gerencial de Interbank y los funcionarios de la División MYPE en la implementación y gestión del mismo. Las actividades incluyen: (i) una consultoría para la optimización de procesos internos de la División MYPE, para reducir tiempos e incrementar eficiencia en las operaciones; (ii) facilitar el intercambio de vicepresidentes, gerentes y supervisores de Interbank a otras entidades bancarias de la región que hayan adoptado iniciativas de “downscaling” de manera que se comprenda la profundidad de los desafíos y los cambios necesarios que deberán ser adoptados; (iii) cursos y foros para la capacitación del equipo gerencial de microfinanzas y de los oficiales de crédito en temas tales como atención al cliente, productividad, control de riesgos, aspectos técnicos y de gestión gerencial, aspectos clave del análisis de crédito, promoción y relaciones humanas; (iv) capacitación de gerentes y directores de Interbank en mejores prácticas para la internalización de las microfinanzas en bancos comerciales; y (v) asistencia técnica especializada, para proveer de asesoría a la División MYPE durante el período de expansión. Como resultado de estas acciones, Interbank habrá logrado los siguientes resultados al final de los tres años del proyecto: (i) la plana gerencial de la División MYPE contará con un profundo conocimiento de las técnicas microcrediticias internacionales y la División estará integrada con el resto de la organización; (ii) el personal de la División MYPE estará familiarizado con las experiencias de “downscaling” de otras entidades de la región e Interbank se habrá internalizado el servicio a la microempresa dentro de la cultura de la institución; (iii) se contará con una plana gerencial de la División MYPE con capacidad comparable a las mejores entidades de microfinanzas de la región; y (iv) la División MYPE contará con una estructura organizacional ágil y plana, y los oficiales de crédito de la División MYPE habrán alcanzado un nivel de productividad proyectado en 213 clientes por oficial de crédito con una antigüedad mayor a 1,5 años en la División.

2.5 Adecuación de los sistemas de información para las microfinanzas. (FOMIN US\$95.000; Interbank US\$176.000). Este componente tiene como propósito asegurar que la División MYPE y otros gerentes de Interbank dispongan de información confiable y rápida para la evaluación y toma de decisiones con respecto al negocio. Las actividades incluyen: (i) una consultoría para diseñar las modificaciones necesarias para incorporar al sistema informático los nuevos productos; (ii) una consultoría para la programación del sistema

7

Estas proyecciones se consideran razonables porque están dentro del rango de otras experiencias de downscaling de bancos comerciales en la región con características similares a Interbank, en cuanto a tamaño, ritmo de crecimiento, red de agencias, etc.

informático que incorpora los nuevos productos; (iii) la adquisición del servidor y el hardware necesario para asegurar el funcionamiento eficiente del sistema de información y de equipos de computación e impresoras necesarias para el funcionamiento de la División MYPE y las agencias con microfinanzas, enteramente financiada por Interbank; (iv) una consultoría para identificar y diseñar innovaciones tecnológicas en la División MYPE para la colocación, calificación y análisis de los créditos a la microempresa⁸; (v) la adquisición y adecuación del software necesario para la implementar las innovaciones diseñadas; y (vi) asistencia técnica para comprobar y certificar el funcionamiento y la integración total del nuevo sistema de información MYPE al sistema de Interbank. Los resultados esperados incluyen: (i) un sistema informático para las microfinanzas totalmente en funcionamiento, integrado al sistema existente de Interbank y que permite un control global del negocio y la generación de informes gerenciales que suministren información clara y confiable; (ii) al menos 14 agencias con productos MYPE y la sede de la División MYPE cuentan con equipos de cómputo y sistemas requeridos; y (iii) al menos una innovación tecnológica en funcionamiento para mejorar la eficiencia de los servicios a los clientes MYPE.

III. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 3.1 El presupuesto total del proyecto asciende a US\$650.000, de los cuales el FOMIN financiará US\$288.000 (44%) con carácter no reembolsable, con recursos de la Ventanilla III-A. El saldo de US\$362.000 (56%) se financiará con recursos propios de Interbank. Se estima que al menos un 80% de los recursos de la contraparte será en efectivo.
- 3.2 Aunque no previstos en el presupuesto, Interbank cubrirá los gastos generales y de logística del proyecto y se hará cargo de la remuneración del nuevo gerente y funcionarios de la División MYPE, así como las inversiones requeridas en infraestructura para adecuar las tiendas y equipos al nuevo segmento del mercado, cuyo valor estimado en los 3 años del proyecto se estima que supera US\$2 millones.

Descripción	FOMIN	Interbank	Total	%
Desarrollo de productos y tecnologías microfinancieros	49.000	149.000	198.000	30%
Fortalecimiento de la capacidad gerencial y operativa de microcrédito	73.000	37.000	110.000	17%
Adecuación de los sistemas de información para las microfinanzas	95.000	176.000	271.000	42%
Apoyo a la ejecución, evaluación y auditoría	71.000	0	71.000	11%
TOTAL	288.000	362.000	650.000	100%
Aportes (%)	44%	56%	100%	

- 3.3 **Adicionalidad:** Si bien Interbank cuenta con liquidez y recursos para enfrentar por su propia cuenta el gran desafío de incursionar en las microfinanzas mediante un programa de *downscaling*, la adicionalidad del apoyo del FOMIN está en que: (i) el proyecto implica participar en la implementación y prueba de un modelo específico de *downscaling* que puede ser replicable en otros entornos económicos y regulatorios y del cual se pueden obtener lecciones importantes sobre las ventajas de su aplicación; (ii) la aceleración de la bancarización del país depende de iniciativas de esta envergadura y compromiso; (iii) con el apoyo del proyecto Interbank podrá implementar su estrategia de *downscaling* en el corto

8

Entre otras, estas podrían incluir líneas de crédito afiliadas a tarjetas de débito, sistemas de pago y desembolso usando tecnologías de “puntos de venta” con dispositivos portátiles, credit scoring, etc.

plazo; y (iv) mediante su vínculo con el FOMIN, Interbank tendrá acceso al *know-how* y la posibilidad de compartir experiencias y aprender de otros esfuerzos similares.

IV. EL ORGANISMO Y MECANISMO DE EJECUCIÓN

- 4.1 La entidad ejecutora del proyecto, Interbank S.A., es un banco comercial que opera exclusivamente en el Perú bajo la regulación y supervisión de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). Se fundó en el año 1897 y su misión es “mejorar la calidad de vida de sus clientes, brindando un excelente servicio en todo momento y en todo lugar”. El propósito de Interbank es “ser el mejor banco orientado a personas, a partir de los mejores colaboradores”.
- 4.2 **Estructura accionaria y de gobierno:** El principal accionista de Interbank es IFH Perú Ltd., un holding constituido en Bahamas que tiene alrededor del 95% de las acciones del banco; el resto está en manos de diversos inversionistas. El control de IFH Perú Ltd. lo tiene un accionista principal, a través de las empresas International Financial Holdings, Shetland Securities y Southern Hill Corporation.
- 4.3 **Análisis Financiero de Interbank⁹.** El análisis de Interbank permite concluir que está bien posicionado para incursionar en las microfinanzas. En los últimos años, Interbank ha experimentado una importante mejora en su desempeño financiero con una clara orientación al segmento de Banca Personas, observándose un adecuado manejo de la cartera de créditos y la focalización en negocios rentables con bajos niveles de riesgo (convenios, tarjetas de crédito, hipotecas), lo que se ha traducido en una mayor generación de ingresos. Así a septiembre del 2006, las colocaciones brutas se ubicaron en US\$1.185 millones, mostrando un incremento de US\$40 millones respecto a septiembre 2005, y la cartera de créditos personales pasó a representar el 46% de las colocaciones, siendo el líder en el mercado de créditos de consumo con una participación del 20%. Asimismo ha venido mostrando una tendencia decreciente de la cartera atrasada, reduciéndose de 3,94% a septiembre del 2005 a 2,49% a septiembre del 2006¹⁰. La utilidad neta alcanzada ascendió a US\$31,1 millones, 48% superior a la registrada del año anterior, manteniendo la tendencia creciente de la misma, y evidenciando un incremento de sus indicadores de rentabilidad, llegando a un retorno sobre activos de 2,17% y a un retorno sobre patrimonio de 25,12%, comparados con 1,64% y 19,32%, respectivamente en septiembre de 2005.
- 4.4 Estos resultados se explican porque los ingresos de la cartera de crédito han crecido en 23% debido a un mayor volumen de créditos personales¹¹. Por otro lado, los ingresos no financieros se incrementaron en 16%, siendo los ingresos por tarjetas de crédito los más significativos, así como la ubicación adecuada de cajeros automáticos y venta activa de seguros no relacionados a crédito a través de la red de tiendas¹². A pesar que esta mayor actividad bancaria en el segmento de personas también ha ocasionado mayores gastos (mayor fuerza de ventas y una actualización y mejora en la capacidad de cómputo), el ratio

⁹ Las cifras de este análisis corresponden al 30 de septiembre del 2006

¹⁰ Esta tendencia se debe a políticas de aprobación de créditos más rigurosas y un plan de mejora de garantías, que además han ocasionado que el crecimiento de las colocaciones sea menor que el crecimiento de los depósitos.

¹¹ De esta forma los créditos dirigidos a empresas que representan menores márgenes de ingresos vienen siendo sustituidos por colocaciones con mayores rendimientos y riesgo más diversificado.

¹² Aproximadamente el 70% de las transacciones totales de Interbank se realizó por medios electrónicos.

de eficiencia pasó de 60% en septiembre del 2005 a 54% en septiembre del 2006. La mayor generación de ingresos permitió acumular provisiones con lo que el coeficiente de cobertura llegó a un nivel de 208%.

- 4.5 A la vez, Interbank ha logrado una estructura de fondeo atomizada con una mejor distribución de costos, lo que se ha traducido en una mayor solidez patrimonial. Su principal fuente de financiamiento la constituye los depósitos y obligaciones con el público (85% de los pasivos), mostrando un incremento del 29% respecto a septiembre del 2005. Asimismo, continúa la reducción de adeudados con el exterior debido a que la liquidez permitió financiar operaciones de comercio exterior con fondos del mercado de capitales local a tasas preferenciales (el ratio de liquidez¹³ se ubicó en 54% en dólares y en 29% en soles). El incremento en su patrimonio a US\$187 millones (19,5% más que hace un año¹⁴), le permitió reducir su nivel de apalancamiento global de 8,17 a 7,85.
- 4.6 Las principales *fortalezas* de Interbank como ejecutor del proyecto son amplia red de “tiendas financieras”, el nivel de profesionalismo, compromiso y enfoque empresarial que traen sus gerentes al negocio de microfinanzas, y su enfoque en la banca de personas. Su mayor *debilidad* consiste en su falta de experiencia en el negocio de las microfinanzas.
- 4.7 **Responsabilidad de Ejecución:** El organismo ejecutor será Interbank con el que el FOMIN suscribirá un acuerdo de cooperación técnica. La gerencia de la División MYPE hará las veces de Unidad Ejecutora del proyecto, a la vez que reportará a la Vicepresidencia de Banca Personas, quienes serán los directos responsables de la ejecución del proyecto, con la asesoría de la firma consultora internacional que Interbank contratará. Dicha División cuenta con la capacidad institucional necesaria para llevar adelante el proyecto.
- 4.8 Además, Interbank contratará un Asistente Técnico Administrativo a tiempo completo bajo autoridad del Gerente de la División MYPE, para que coordine las actividades diarias del proyecto, haciendo seguimiento a los desembolsos, la preparación de los informes del proyecto, la contratación de consultores, la organización de seminarios y pasantías, y el monitoreo del cumplimiento de las metas. Este funcionario también ideará un mecanismo de seguimiento para garantizar la calidad de la información que se presente al BID.
- 4.9 **Período de ejecución y desembolsos:** El plazo de ejecución del proyecto será de 36 meses y el de los desembolsos de 39 meses. Puesto que Interbank requiere contratar varias consultorías durante el primer semestre de ejecución del proyecto, el BID establecerá un fondo rotatorio de hasta el 20% del monto de la contribución para facilitar la ejecución del proyecto. A partir de la segunda solicitud de desembolso, los recursos de la contribución serán otorgados en función del cumplimiento de metas condicionantes previamente establecidas en el cronograma de desembolsos, a ser elaborado como parte del plan operativo anual que Interbank presentará al Banco.
- 4.10 **Adquisición de Bienes y Servicios.** La selección y adquisición de bienes y servicios para

¹³ Que al igual que el promedio del sistema bancario está por encima de los límites exigidos por la SBS (20% en US\$ y 8% en Soles respectivamente). En el caso de US\$, está por encima del promedio del sistema (48% a septiembre del 2006), pero en Soles, está por debajo del sistema (34%).

¹⁴ Apoyado por la política de los accionistas de capitalizar el 50% de las utilidades.

el proyecto se realizarán según las políticas del BID para el sector privado estipuladas en los Apéndices No. 4 de los documentos GN-2349-7 y GN-2350-7. Interbank presentará un plan de adquisiciones, en que se detallarán los rubros, las modalidades de selección y el volumen de los bienes y servicios que hayan de adquirirse. El Banco revisará el plan de adquisiciones una vez al año durante la ejecución del proyecto. Asimismo, el Banco podrá realizar una revisión ex post de los ítems señalados en dicho plan.

V. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 5.1 **Informes:** Interbank elaborará y presentará al BID: (i) dentro de los 30 días posteriores a la finalización de cada semestre, un informe de progreso sobre la ejecución del proyecto; (ii) dentro de 30 días antes del inicio de cada año correspondiente, un plan operativo anual (POA), con metas semestrales en función de los indicadores de desempeño, para cada uno de los años que dure el proyecto; y (iii) un informe final dentro de los 30 días posteriores al desembolso final. Estos informes, elaborados según un formato previamente acordado con el BID, se referirán a las actividades y aspectos financieros del proyecto, así como a sus resultados medidos en función de los indicadores y parámetros de referencia identificados en el Marco Lógico (Anexo I). Los informes de avance constarán de: (i) información sobre avances en el logro de los objetivos del proyecto; (ii) descripción de la asistencia técnica y capacitación recibidas, su calidad y sus resultados; (iii) resumen de ejecución presupuestaria y aportes de contrapartida realizados por Interbank; (iv) información estadística y financiera sobre situación y tendencias de los indicadores de desempeño (en comparación con sus pares) y sobre el logro de las metas anuales fijadas en función de los indicadores establecidos en el Marco Lógico; y (v) información sobre la situación financiera de Interbank.¹⁵ Asimismo, las conclusiones y resultados de la consultoría sobre medio ambiente se presentarán a más tardar en el tercer informe de avance.
- 5.2 COF/CPE asumirá la responsabilidad básica por el seguimiento del proyecto dentro del BID, utilizando los informes mencionados para verificar su grado de ejecución y elaborar un Informe de Terminación de Proyecto, tres meses después del último desembolso.
- 5.3 Interbank presentará al BID sus estados financieros auditados a más tardar 90 días después del cierre de cada ejercicio. Interbank velará por que el desarrollo de este proyecto se ajuste a los indicadores de desempeño establecidos en el Marco Lógico y sus anexos. El BID podrá suspender los desembolsos en caso de producirse notorias desviaciones negativas respecto de tales indicadores, y en particular de los tres siguientes: (i) Número de Clientes MES¹⁶ Activos; (ii) Cartera MES Vigente; y (iii) Cartera MES en riesgo (mayor a 30 días). Si se detecta que estos indicadores se han deteriorado en forma significativa, Interbank dispondrá de 30 días para acordar con el BID las medidas necesarias para mejorar su desempeño. Una vez vencido ese plazo, si la situación no ha mejorado a su satisfacción, el BID podrá suspender o cancelar los desembolsos futuros.

¹⁵ El informe de progreso incluirá información sobre: (i) el diseño y la incorporación de productos microfinancieros en las tiendas; (ii) fortalecimiento de la capacidad gerencial y de oficiales de crédito; (iii) intercambios/seminarios para directores y personal; (iv) la adecuación de sistemas informáticos (equipos y programas) de microfinanzas; y (vi) indicadores financieros claves de la División MYPE.

¹⁶ MES es la denominación que la Superintendencia peruana (SBS) da a los créditos de microempresa, definido como créditos con clientes cuyo endeudamiento total con el sistema financiero no sobrepase los US\$30.000.

- 5.4 **Evaluación.** Con recursos del FOMIN la Representación del Banco en el Perú contratará un consultor independiente para realizar una evaluación intermedia del proyecto cuando se alcance los 18 meses del primer desembolso o el desembolso del 50% de los recursos del Banco, lo que llegue primero. Asimismo, el presupuesto del proyecto incluye recursos para contratar una evaluación final, la misma que se realizará cuando se haya desembolsado el 95% de los recursos del FOMIN.

VI. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO

- 6.1 **Beneficios:** El proyecto ejercerá un beneficio directo sobre las MYPE urbanas del Perú, las que como resultado del ingreso de Interbank en la provisión de servicios microfinancieros, verán mejoradas sus posibilidades de acceso al crédito para capital de trabajo, activos fijos y otros fines, así como a servicios de ahorro, en forma sostenible. El proyecto ayudará a Interbank a que los servicios crediticios que ofrezca incluyan innovaciones tecnológicas que a su vez aprovechen la infraestructura del banco. Al representar una opción de financiamiento alternativa para la MYPE, se incrementará la presión competitiva sobre los demás oferentes de microcrédito, lo que a mediano plazo contribuirá al mejoramiento en la calidad de los servicios y a una reducción de tasas para los beneficiarios finales de los créditos.
- 6.2 **Riesgos:** Los principales riesgos del proyecto son de carácter comercial y operativo. Riesgo comercial: Existe el riesgo que el ritmo de crecimiento de la red de tiendas financieras no acompañe o refleje la intención de llegar al segmento MYPE. El mitigante será el compromiso de la plana gerencial de Interbank para asumir la búsqueda de la convergencia de esfuerzos internos de Interbank para priorizar la apertura de tiendas en aquellas zonas geográficas que privilegien a la MYPE. Riesgo operativo: Existe el riesgo que se desencadene un proceso de sobreendeudamiento de clientes microfinancieros urbanos debido a un entorno de competencia agresiva en el segmento, provocando altos índices de mora en las entidades microfinancieras. La División MYPE de Interbank mitigará este riesgo mediante consultas continuas a los centrales de riesgo del sistema financiero para cada solicitud de crédito y la aplicación de políticas rigurosas de evaluación de créditos y seguimiento a la cartera.

VII. ASPECTOS MEDIOAMBIENTALES Y SOCIALES

- 7.1 Las actividades del proyecto no tendrán una relación directa con los clientes de micro crédito, ni con el medio ambiente. Sin embargo, el proyecto incluye fondos para contratar a un consultor especialista en aspectos medioambientales, para que oriente a Interbank en la definición de una política para incorporar criterios de protección ambiental en sus operaciones, en el marco de las “Guías para el Análisis del Impacto Ambiental y Social de Operaciones para la Microempresa del BID” (SDS/MSM, 2003).

MARCO LÓGICO

Ampliación de los Servicios Financieros a las Microempresas:
Fortalecimiento Institucional del Banco Internacional S.A. Interbank S.A. (PE-M1037)

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
FIN	Impacto		
Contribuir a la expansión y profundización de los servicios microfinancieros en el Perú	<p>A los 3 años de concluido el proyecto:</p> <p>La demanda insatisfecha de servicios financieros se reduce en al menos 15 puntos porcentuales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estadísticas de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) • Censos y Encuestas de INEI 	<ul style="list-style-type: none"> - Estabilidad política y económica conducente tanto a una actividad microempresarial sostenida, como a una situación propicia para la actividad financiera y crediticia. - No intervención estatal que distorsione el mercado financiero.
PROPÓSITO	Resultados		
Promover un modelo exitoso de downscaling de Interbank, para ofrecer servicios financieros competitivos a la micro-empresa y sectores de bajos ingresos..	<p>A la <u>conclusión del proyecto</u> se verificará que:</p> <p>La cartera bruta vigente de microcréditos de Interbank alcanza a US\$46 millones y está colocada en al menos 43,000 clientes activos, con una cartera en riesgo inferior al 6.5%</p> <p>Saldo promedio de número de clientes / Oficial de Crédito (con antigüedad > 1.5 años) : \geq 200 Clientes / Oficial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Línea de base • Reportes de cartera • Reportes SBS • Sistema de información gerencial de Interbank • Informes de progreso semestrales y final del ejecutor • Informes de las Visitas de Inspección Financiera/Contable y Técnicas • Evaluación intermedia y final • Estados financieros de Interbank • ISDP • PCR 	<ul style="list-style-type: none"> • Ritmo de crecimiento de demanda por productos microcrediticios se mantiene estable. • Calidad de cartera MYPE del sistema se mantiene sana • Las microempresas aceptan los productos ofrecidos por Interbank.
COMPONENTES			
1. Desarrollo de Productos y Tecnologías Microfinancieras	<p>Al final del <u>primer año</u> de ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dos productos crediticios aplicados en al menos cuatro agencias. ▪ Manuales, políticas y procedimientos para los nuevos productos de microfinanciamiento formalmente aprobados y en aplicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de progreso y final del ejecutor • Evaluación intermedia y final • Informes de las Visitas de Inspección Financiera/Contable y Técnicas • ISDP • Sistema de información gerencial 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados del plan piloto en la primera agencia satisfacen las expectativas de la Gerencia de Interbank. • Existe demanda por los nuevos productos por parte de las MYPE

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
	<p>Al final del <u>segundo año</u> de ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tres productos crediticios aplicados en al menos ocho agencias. ▪ Manuales, políticas y procedimientos para los nuevos productos de micro financiamiento han sido formalmente aprobados y están en aplicación. <p>A la <u>conclusión</u> del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuatro productos crediticios aplicados en al menos catorce agencias. • Manuales, políticas y procedimientos para los nuevos productos de micro financiamiento han sido formalmente aprobados y están en aplicación. 	<p>de Interbank</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reportes de cartera • Estados Financieros de Interbank • Manuales de procedimientos, políticas y reglamentos. • Informes de consultoría • PCR 	
<p>2. Fortalecimiento de la Capacidad Gerencial y Operativa de Microcrédito</p>	<p>Al final del <u>primer año</u> de ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Plana gerencial de División MYPE cuenta con profundo conocimiento de las técnicas microcrediticias internacionales. ▪ División MYPE integrada con el resto de la organización. ▪ Personal de la División MYPE está familiarizada con las experiencias de downscaling de otras entidades de la región. ▪ Internalización del servicio a microempresarios en la cultura de la organización. <p>A la <u>conclusión</u> del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se cuenta con una plana gerencial de la División MYPE con capacidad comparable con las mejores instituciones de microfinanciamiento de la región. ▪ Oficiales de Crédito productivos y motivados. ▪ División MYPE cuenta con una estructura organizacional ágil y plana. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de misión del personal que asistió a los intercambios técnicos. • Organigrama de Interbank. • Memorias anuales. • Evaluaciones de cursos de capacitación • Entrevistas con plana gerencial y fuerza comercial. • Informes de progreso y final del ejecutor. • Informes de las Visitas de Inspección Financiera/Contable y Técnicas • Evaluación intermedia y final • ISDP • PCR 	<ul style="list-style-type: none"> • Se mantiene el compromiso de la Gerencia de IB en la atención al segmento MYPE. • Existe la predisposición de funcionarios de entidades dirigidas a microfinanzas de compartir experiencias con funcionarios de Interbank. • Interbank puede mantener su personal capacitado (bajos niveles de rotación) • El personal capacitado aplica correctamente los nuevos conocimientos

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
3. Adecuación de los sistemas de información para las microfinanzas	<p>Al final del <u>primer año</u> de ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico y especificaciones técnicas para las adecuaciones del sistema de información para las operaciones de microfinanzas concluido. • Módulo del Sistema de Información Gerencial activado para microcrédito y totalmente integrado al sistema de Interbank <p>A la <u>conclusión</u> del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Módulos informáticos para los nuevos productos introducidos durante la ejecución del proyecto dados de alta y en funcionamiento. • Las agencias de Interbank están adecuadamente equipadas con hardware y software para el desarrollo de operaciones de microfinanzas. • Al menos una innovación tecnológica en funcionamiento para mejorar la eficiencia de los servicios a los clientes MYPE 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de progreso y final del ejecutor • Demostración de funcionamiento del sistema. • Muestra de listados y reportes del SIG. • Evaluación intermedia y final • Informes de las Visitas de Inspección Financiera/Contable y Técnicas • ISDP • PCR 	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con la disposición y recursos en el área de tecnología y sistemas para cumplir con los requerimientos de la División MYPE oportunamente.
ACTIVIDADES	Insumos/Recursos		
Componente I: Desarrollo de Productos y Tecnologías Microfinancieras (FOMIN: US\$49.000; Interbank: US\$149.000)			
<p>Asesoramiento estratégico y asistencia técnica en microfinanzas</p> <p>Desarrollo de política y tecnología crediticia</p> <p>Desarrollo de productos especializados de microcrédito.</p> <p>Implementación tecnologías y productos: capacitación supervisores y oficiales de crédito.</p> <p>Identificación de plazas idóneas</p>	<p>Al cabo de los <u>primeros seis meses</u> de ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal suficiente contratado para la nueva gerencia MYPE ▪ Manuales de recursos humanos con las políticas, procedimientos y sistema de remuneración por incentivos aprobados. ▪ Procesos operativos para la concesión y recuperación de créditos definidos. <p>Al cabo del <u>primer año</u> de ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dos productos diseñados y en implementación, con sus respectivos políticas y manuales ▪ 4 tiendas cuentan con productos MYPE ▪ Al menos un estudio de mercado concluido ▪ Materiales de promoción diseñados y distribuidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de progreso y final del ejecutor • Evaluación intermedia y final • Informes de las Visitas de Inspección Financiera/Contable y Técnicas • ISDP • Sistema de información gerencial de Interbank • Reportes de cartera • Estados Financieros de Interbank • Manuales de procedimientos, políticas y reglamentos. • Informes de consultoría • PCR 	<p>No hay deterioro en la cultura de crédito peruano.</p> <p>Se mantiene la demanda para productos de microcrédito</p>

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<p>para lanzamiento de productos y atributos demandados de los productos</p> <p>Promoción y mercadeo de productos.</p> <p>Desarrollo política de medio ambiente para concesión de microcrédito.</p>	<p>Al cabo del <u>segundo año</u> de ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> Un total de 3 productos diseñados y en implementación 8 tiendas cuentan con productos MYPE Dos estudios de mercado concluidos Política para mitigar impacto ambiental y riesgos de salud ambiental aprobada. <p>Al cabo del tercer <u>año</u> de ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> Un total de 4 productos diseñados y en implementación 14 tiendas cuentan con productos MYPE Tres estudios de mercado concluidos o adquiridos (estudios de mercado sectoriales) 		
Componente II: Fortalecimiento de la Capacidad Gerencial y Operativa de Microcrédito (FOMIN: US\$ 73.000; Interbank: US\$37.000)			
<p>Consultoría en Optimización de procesos</p> <p>Visitas de VPs, gerentes y supervisores a otras iniciativas de downscaling</p> <p>Capacitación de equipo gerencial MYPE en cursos y foros técnicos y de gestión y gerencia</p> <p>Capacitación de oficiales de crédito en temas claves de análisis de crédito, promoción, relaciones humanas y otros</p> <p>Capacitación y sensibilización de Gerentes y Directores de Interbank en microfinanzas y experiencias de downscaling (incluyendo temas de cultura organizacional y alineamiento</p>	<p>Al cabo del <u>primer año</u> de ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> Recomendaciones del informe de la consultoría de optimización de procesos implementadas Política y manual de capacitación de oficiales de crédito desarrollado y aprobado Al menos 3 funcionarios de la plana gerencial de IB conocen otras experiencias exitosas de downscaling Integrantes del equipo gerencial MYPE participan en al menos 3 eventos de capacitación 2 programas capacitación implementados para los oficiales de crédito¹ 1 taller informativo y motivacional sobre los nuevos servicios de microcrédito desarrollados para funcionarios claves de Interbank. 3 Directores, Vicepresidentes o Gerentes han sido capacitados y sensibilizados a temas de filosofía / técnicas microcrediticias <p>Al cabo del <u>segundo año</u> de ejecución</p> <ul style="list-style-type: none"> Al menos 3 funcionarios adicionales de IB conocen otras experiencias exitosas de downscaling 	<ul style="list-style-type: none"> Informe de misión del personal que asistió a los intercambios técnicos. Organigrama de Interbank. Memorias anuales. Evaluaciones de cursos de capacitación Entrevistas con plana gerencial y fuerza comercial. Informes de progreso y final del ejecutor. Informes de las Visitas de Inspección Financiera/Contable y Técnicas Evaluación intermedia y final ISDP PCR 	<p>Interbank habilita a su equipo gerencial a disponer del tiempo para capacitarse.</p> <p>El programa de capacitación es efectivo y realista en función a la realidad institucional y capacidad operacional y técnica de Interbank.</p>

¹ Pueden contar con el mismo contenido, pero ser presentado para más de una promoción de Oficiales de Crédito.

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
estratégico)	<ul style="list-style-type: none"> Integrantes del equipo gerencial MYPE participan en al menos 2 eventos de capacitación adicionales. 2 programas capacitación implementados para los oficiales de crédito en este año. <p>Al cabo del <u>tercer año</u> de ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> Integrantes del equipo gerencial MYPE participan en al menos 2 eventos de capacitación adicionales. 2 programas capacitación implementados para los oficiales de crédito en este año. 		
Componente III: Adecuación de los sistemas de información para las microfinanzas (FOMIN: US\$95.000; Interbank: US\$176.000)			
<p>Diseño del sistema requerido para los nuevos productos</p> <p>Programación del sistema para nuevos productos</p> <p>Adquisición de servidor y hardware central para el Centro MYPE y operaciones MYPE</p> <p>Adquisición de equipo informático para equipo gerencial MYPE y funcionarios MYPE en las tiendas financieras</p> <p>Identificación de una innovación tecnológica para las microfinanzas y adquisición y adecuación del software para la misma.</p> <p>Certificación y prueba de funcionamiento del sistema MYPE con sistema Interbank</p>	<p>Al cabo del <u>primer año</u> de ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> Sistemas diseñados para 3 productos Sistemas programados para 2 productos Servidor y hardware central instaladas y operando en el Centro MYPE Equipo y licencias de software adquiridas e instalados en Centro MYPE y tiendas financieras Certificación del sistema MYPE realizada <p>Al cabo del <u>segundo año</u> de ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> Sistemas diseñados para 4 productos Sistemas programados para 3 productos Al menos una innovación tecnológica identificada <p>Al cabo del <u>tercer año</u> de ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> Sistemas diseñados para 4 productos Sistemas programados para 4 productos Al menos una innovación tecnológica implementada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de progreso y final del ejecutor • Demostración de funcionamiento del sistema. • Muestra de listados y reportes del SIG. • Evaluación intermedia y final • Informes de las Visitas de Inspección Financiera/Contable y Técnicas • ISDP • PCR 	<p>Se cuenta con la disposición y recursos en el área de tecnología y sistemas para cumplir con los requerimientos de la División MYPE oportunamente.</p>

ANEXO I (a)

Fortalecimiento Institucional del Banco Internacional S.A. - INTERBANK (PE-M1037)

INDICADORES DE DESEMPEÑO CUANTITATIVOS

Indicadores Cuantitativos	Parámetro Referencia	Datos Históricos	Proyecciones – División MYPE de Interbank					
			Año 1		Año 2		Año 3	
	MiBanco <u>1/</u>	Interbank Línea Base 2006 <u>2/</u>	Parámetro Aceptable	Parámetro Meta	Parámetro Aceptable	Parámetro Meta	Parámetro Aceptable	Parámetro Meta
Indicadores de Microcrédito								
Número de Clientes MES Activos *	154,541	1.233	7.342	9.503	25.143	40.50	43.305	70.138
Cartera MES Bruta Vigente (US\$ MM)*	207	2,98	6,8	8,4	25,9	37,34	46,3	67,82
Cartera MES en riesgo (>30 días)*	2,04%	2,49% <u>3/</u>	5,00%	4,00%	6,00%	5,00%	6,50%	5,50%
Clientes/Oficial de crédito (antigüedad > 1.5 años), fin de período	215	n.d.	n.d.	n.d.	192	203	213	238
Eficiencia Operativa <u>4/</u>	18,06%	n.d.	56,4%	51,2%	31,4%	28,8%	23,6%	20,4%
Provisión constituida /Cartera MES vencida	149%	208%	> 100%	> 100%	> 100%	> 100%	>100%	> 100%
Rentabilidad del patrimonio (ROE) (División MYPE)	34,4%	n.d.	< 0%	< 0%	< 0%	< 0%	4,8%	20%

1/ Al 31.12.05

2/ A septiembre de 2006 - Interbank

3/ Mora > 30 días. Para la Línea Base, se tomó el indicador de la cartera total de Interbank, por no haber datos aun para su División MyPE. Las metas para este indicador se fijaron tomando en cuenta el nivel de mora de la cartera MES de las principales entidades especializadas en microfinanzas (Cajas Municipales) el cual era 6,9% en agosto de 2006. Incluyendo todas las entidades financieras del sistema, la mora de la cartera MES era 6,33% a la misma fecha. Además, con la agresiva competencia del sector, es posible que la mora suba en los próximos años. Por tanto las proyecciones de mora que llegan al 6,5 % en el tercer año son razonables.

4/ Costos operativos/ Cartera neta promedio (División MYPE de Interbank)

n.d.: No disponible

* Filas sombreadas representan indicadores “claves”, o contractuales, que podrían condicionar los desembolsos de la operación

ANEXO I (b)

Fortalecimiento Institucional del Banco Internacional S.A. - INTERBANK (PE-M1037)

INDICADORES DE DESEMPEÑO CUALITATIVOS

Indicador	Situación al inicio del proyecto	Situación a la conclusión del proyecto
Desarrollo de productos y tecnologías microfinancieras	<ul style="list-style-type: none">▪ No cuenta con productos crediticios adecuados y adaptados a las necesidades de sus clientes de la MyPE▪ Las tiendas existentes no están adaptadas ni preparadas para recibir clientes de la MyPE▪ Interbank no cuenta aun con manuales, políticas y procedimientos para la implementación de los nuevos productos crediticios para la MyPE.	<ul style="list-style-type: none">▪ Cuenta con al menos cuatro (4) productos crediticios nuevos, adecuados y adaptados a las necesidades de sus clientes de la MyPE.▪ Al menos catorce (14) tiendas o agencias han sido adaptadas y preparadas y están atendiendo activamente a clientes de la MyPE▪ Ya cuenta con manuales, políticas y procedimientos para los nuevos productos de microfinanciamiento, los mismos que se encuentran formalmente aprobados y están siendo aplicados.
Fortalecimiento de la Capacidad Gerencial y Operativa de Microcrédito	<ul style="list-style-type: none">▪ Interbank no tiene aun un buen conocimiento práctico de la tecnología microcrediticia y las mejores prácticas internacionales.▪ La División de MyPE es incipiente y no está integrada al resto de la organización.▪ La División de MyPE no cuenta aun con una exposición profunda a otras experiencias de “downscaling” de la región.▪ El servicio a clientes microempresarios no forma parte de la experiencia ni de la cultura institucional de Interbank.▪ No se cuenta aun con oficiales de crédito idóneos para atender a los clientes de la MyPE	<ul style="list-style-type: none">▪ Plana gerencial de la División MyPE cuenta con profundo conocimiento de las técnicas microcrediticias internacionales.▪ División MyPE integrada con el resto de la organización.▪ Personal de la División MyPE familiarizada con las experiencias de “downscaling” de otras entidades de la región y con las mejores prácticas de microfinanzas.▪ Internalización del servicio a microempresarios en la cultura de la institución.▪ Se cuenta con una plana gerencial de la División MyPE con capacidad comparable con las mejores entidades de microfinanzas de la región.▪ División MyPE cuenta con una estructura organizacional ágil y plana.▪ Oficiales de crédito productivos y motivados
Adecuación de los sistemas de información para las microfinanzas	<ul style="list-style-type: none">▪ Interbank aun no cuenta con un sistema de información expresamente adecuado para operaciones de microfinanzas.▪ El Sistema de Información Gerencial no incorpora un módulo para la actividad microcrediticia.▪ Los módulos informáticos para los productos crediticios para la MyPE que vayan a ser incorporados al negocio de Interbank no son aun operativos.▪ Las tiendas o agencias de Interbank aun no cuentan con los equipos y programas que permitan una correcta operación de la actividad microfinanciera.	<ul style="list-style-type: none">▪ Diagnóstico y especificaciones técnicas para las adecuaciones del sistema de información para las operaciones de microfinanzas concluido.▪ Módulo del Sistema de Información Gerencial activado para microcrédito.▪ Módulos informáticos para los nuevos productos introducidos durante la ejecución del proyecto dados de alta y en funcionamiento.▪ Las agencias de Interbank están adecuadamente equipadas con hardware y software para el desarrollo de operaciones de microfinanzas.

PRESUPUESTO DETALLADO - PE-M1037

14-Nov-06

COMPONENTES/Actividades	Unidad	Cant.	V. Unit.	FOMIN	Contraparte Interbank	TOTAL
1. Desarrollo de Productos y Tecnologías Microfinancieros						
1.1 Consultoría de diseño e implementación de 2 productos nuevos, manuales, etc.	Consultoría	1	30,000	30,000	-	30,000
1.2 Asistencia Técnica de Largo Plazo (Etapa Piloto) (incluye 2 productos)	Consultoría	1	110,000		110,000	110,000
1.3 Mercadeo de Productos (materiales e implementación)	Global	3	10,000	15,000	15,000	30,000
1.4 Estudios de Mercado (Cuantitativo y Cualitativo)	Consultoría	2	12,000	-	24,000	24,000
1.5 Consultoría Ambiental	Consultoría	1	4,000	4,000	-	4,000
Sub-total Componente 1				49,000	149,000	198,000
2. Fortalecimiento de la Capacidad Gerencial y Operativa de Microcrédito						
2.1 Consultoría Optimización de Procesos	Consultoría	1	20,000	20,000	-	20,000
2.2 Intercambios de VPs, Gerentes y Supervisores a otras iniciativas de downscaling	Global	12	2,000	12,000	12,000	24,000
2.3 Capacitación del Equipo Gerencial de Microfinanzas (Cursos, Foros)	Cursos	10	2,000	20,000	-	20,000
2.4 Capacitación de Oficiales de Crédito (Expositores Invitados)	Cursos	6	2,000	12,000	-	12,000
2.5 Capacitación de Gerentes y Directores en downscaling y microfinanzas (traer expertos para intercambio de experiencias en Interbank)	Exposiciones	3	3,000	9,000	-	9,000
2.6 Asistencia Técnica de Largo Plazo (Asesoría durante Expansión)	Consultoría	1	25,000	-	25,000	25,000
Sub-total Componente 2				73,000	37,000	110,000
3. Adecuación de los Sistemas de Información para las Microfinanzas						
3.1 Consultoría Diseño del Sistema Nuevos Productos	Consultoría	1	25,000	-	25,000	25,000
3.2 Consultoría Programación del Sistema Nuevos Productos	Consultoría	2	50,000	50,000	50,000	100,000
3.3 Adquisición de Servidor y Hardware para programa MYPE	Equipos	2	5,000	-	10,000	10,000
3.4 Adquisición de computadoras e impresoras para oficinas MYPE	Equipos	30	1,200	-	36,000	36,000
3.5 Consultoría en Innovación Tecnológica	Consultoría	1	20,000	20,000	-	20,000
3.6 Compra y adecuación de Software Innovación	Global	1	75,000	25,000	50,000	75,000
3.7 Certificación (Prueba de funcionamiento de SIG MYPE con SIG Interbank)	Certificación	2	2,500	-	5,000	5,000
Sub total Componente 3				95,000	176,000	271,000
4. Apoyo a la Ejecución, Evaluación y Auditoría						
4.1 Asistente Técnico Administrativo del Proyecto	Meses-consultor	36	1,500	54,000	-	54,000
4.2 Evaluaciones Intermedia y Final	Consultoría	2	6,000	12,000	-	12,000
4.3 Auditoría Final	Consultoría	1	5,000	5,000	-	5,000
Sub total Componente 4				71,000	-	71,000
TOTAL				288,000	362,000	650,000
Aportes %				44%	56%	100%

Proyectos en el Perú
(PE-M1037) AMPLIACIÓN DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS A LAS MICROEMPRESAS:
Fortalecimiento Institucional de Banco Internacional S.A. (INTERBANK)

A. Proyectos FOMIN de la Línea de Actividad para el Fortalecimiento de Entidades Financieras para la Microempresa

Numero de Proyecto/ Fecha de aprobación	Título del Proyecto, Sector, Agencia Ejecutora y Monto	Fecha de firma y Período original de desembolso en meses	Porcentaje Desembolsado	Comentarios: Ejecución Satisfactoria o problemas en la ejecución, incluyendo demoras, extensiones, reformulación, cambio ejecutor, etc.
<u>ATN/ME-6520-PE</u> 05/25/1999	Fortalecimiento de la EDPYME CREAM TACNA, S.A., \$200,000 Strengthening of EDPYME Crear Tacna S.A.	06/25/1999 37 meses	100%	Proyecto terminó su ejecución satisfactoriamente, habiendo logrado los objetivos de desarrollo
<u>ATN/ME-6635-PE</u> 09/01/1999	Fortalecimiento Cooperativas Ahorro y Crédito Strengthening of Credit Unions Ministerio de Economía y Finanzas, \$1,000,000	Proyecto Totalmente Cancelado		
<u>ATN/ME-6636-PE</u> 09/01/1999	Fortalecimiento Cajas Rurales de Ahorro y Crédito Strengthening Cajas Rurales de Ahorro y Crédito Ministerio de Economía y Finanzas \$1,500,000	12/27/1999 43 meses	42%	Proyecto ha sido cancelado a solicitud de la agencia ejecutora (COFIDE), debido a cambios en sus prioridades para el sector
<u>ATN/ME-691</u> 03/17/2000	Fortalecimiento Institucional Proempresa Institutional Strengthening Proempresa ProEmpresa, \$290,000	04/26/2000 24 meses	100%	Proyecto terminó su ejecución satisfactoriamente, habiendo logrado los objetivos de desarrollo
<u>ATN/ME-7534-PE</u> 08/01/2001	Fortalecimiento Institucional Confianza Institutional Strengthening of Confianza \$190,000	09/10/2001 37 meses	100%	Perspectivas de desarrollo favorable (outputs y outcomes) Con una Extensión de 15 meses
<u>ATN/ME-7465-PE</u> 06/08/2001	Fortalecimiento Institucional Crear Arequipa Institutional Strengthening of Crear Arequipa CREAR Arequipa S.A	08/22/2001 37 meses	100%	Proyecto terminó su ejecución satisfactoriamente, habiendo logrado los objetivos de desarrollo
<u>ATN/ME-9486-PE</u> 11/02/2005	Apoyo a Microfinanzas en Cooperativas de Ahorro y Crédito Rurales del Perú Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (FENACREP), \$423,000	06/01/2006 36 meses	0%	En etapa de cumplimiento de condiciones previas

**PLAN DE ADQUISICIONES
PE-M1037**

No de Referencia	Descripción del Contrato y Costo Estimado de la Adquisición	Método de Adquisición ¹	Revisión (ex-ante ó ex-post)	Fuente de Financiamiento y Porcentaje		Precalificación (Si/No)	Fechas Estimadas		Estatus (Pendiente, en proceso, adjudicado, cancelado)	Comentarios
				BID %	Local / Otro %		Publicación Anuncio Específico de Adquisición	Terminación Contrato		
	Bienes y servicios									
	1. Materiales para mercadeo de productos \$30,000	CP	Expost	50%	50%	No	No	3 meses		
	2. Software de innovación \$75,000	CP	Ex-ante	33.33%	66.67%	No	No	6 meses		

¹ **LPI:** Licitación Pública Internacional; **LIL:** Licitación Internacional Limitada; **LPN:** Licitación Pública Nacional; **CP:** Comparación de Precios; **CD:** Contratación Directa; **AD:** Administración Directa; **CAE:** Contrataciones a través de Agencias Especializadas; **CBD:** Contratación Basada en Desempeño; **SBCC:** Selección Basada en la Calidad y el Costo; **SBC:** Selección Basada en la Calidad; **SBPF:** Selección Basada en Presupuesto Fijo; **SBMC:** Selección Basada en el Menor Costo; **SCC:** Selección Basada en las Calificaciones de los Consultores; **SD:** Selección Directa; **CI:** consultoría individual.

No de Referencia	Descripción del Contrato y Costo Estimado de la Adquisición	Método de Adquisición ¹	Revisión (ex-ante ó ex-post)	Fuente de Financiamiento y Porcentaje		Precalificación (Si/No)	Fechas Estimadas		Estatus (Pendiente, en proceso, adjudicado, cancelado)	Comentarios
				BID %	Local / Otro %		Publicación Anuncio Específico de Adquisición	Terminación Contrato		
	Consultorías									
	1. Diseño e implementación de 2 productos nuevos \$30,000	SBCC	Ex-ante	100%	0%	No	No	8 meses		
	2. Dos estudios de mercado \$24,000	CD	Ex-ante	50%	50%	No	No	5 meses		
	3. Consultoría ambiental \$4,000	CI	Ex-post	100%	0%	No	No	1 mes		
	4. Optimización de procesos \$20,000	SBCC	Ex-post	100%	0%	No	No	4 meses		
	5. Programación de sistema de nuevos productos \$100,000	SBCC	Ex-ante	50%	50%	No	No	10 meses		
	6. Innovación tecnológica \$20,000	CI	Ex-ante	100%	0%	No	No	3 meses		
	7. Asistente técnico administrativo del proyecto (36 meses) \$54,000	CI	Ex-ante	100%	0%	No	No	36 meses		
	8. Evaluación intermedia \$6,000	CI	Contratadas por el Banco	100%	0%	No	No	1.5 meses		
	9. Evaluación final \$6,000	SCC		100%	0%	No	No	1.5 meses		

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

PROYECTO DE RESOLUCIÓN MIF/DE-___/07

Perú. Cooperación Técnica No Reembolsable ATN/ME-___-PE
Ampliación de los Servicios Financieros a las Microempresas:
Fortalecimiento Institucional de Banco Internacional S.A.
(INTERBANK)

El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo, o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Banco, en su calidad de Administrador del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos que sean necesarios con el Banco Internacional S.A. (Interbank), y a adoptar las demás medidas necesarias para la ejecución de la propuesta de proyecto contenida en el documento MIF/AT-___ sobre cooperación técnica para la ampliación de los servicios financieros a las microempresas: fortalecimiento institucional de Banco Internacional S.A. (INTERBANK).
2. Destinar, para fines de esta resolución, hasta la suma de US\$288.000, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos de cooperación técnica de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.

LEGIII/PE-862321-06
PE-M1037