

Apoyo a las Microfinanzas en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Interior del Perú

- Informe de Evaluación Intermedia -

Armando Pillado Matheu, 2009

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	PAG. 03
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	PAG. 04
I. DESCRIPCION DEL PROYECTO Y LA EVALUACIÓN	PAG. 06
1.1. Ficha Resumen del Proyecto	PAG. 06
1.2. La Evaluación	PAG. 06
II. ESTADO DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO	PAG. 08
2.1. Resultados y Avance General Según el Marco Lógico del Proyecto	PAG. 08
2.2. Resultados y Avance a Nivel de Componentes (Productos)	PAG. 09
2.2.1. Componente 1	PAG. 09
2.2.2. Componente 2	PAG. 11
2.3. Resultados y Avance a Nivel de Propósito (Agentes Participantes)	PAG. 11
III. EFICIENCIA DEL PROYECTO	PAG. 13
3.1. La Eficiencia a Partir de Indicadores	PAG. 13
3.2. Aspectos cualitativos en la Implementación de Nuevos Productos y Servicios	PAG. 14
3.3. Aspectos cualitativos en la Asistencia Técnica y Capacitación	PAG. 15
IV. EFECTIVIDAD DEL PROYECTO	PAG. 17
4.1. Incidencia del Proyecto en los Productos Ofrecidos por las CACs	PAG. 17
Anexo 1: Relación de personas entrevistadas.	PAG. 28

RESUMEN EJECUTIVO

El Proyecto BID-Fenacrep ATN/ME-9486-PE (Apoyo a las Microfinanzas en las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Interior del País) al cumplir su cuarto semestre en junio 2008 ha sido objeto de una evaluación de medio término de la que se da cuenta en este reporte.

El proyecto se propone mejorar el alcance de 15 cooperativas afiliadas a Fenacrep en materia de productos de microcrédito y microahorros que las cooperativas no implementaban o no tenían suficientemente afinados, dado que su origen está asociado al crédito de consumo.

Se plantea que a través de dos componentes (diseño e implementación de nuevos productos y servicios, y capacitación y asistencia técnica) las cooperativas puedan ofrecer y difundir estos productos, ampliando su mercado y su participación en sus respectivas plazas, controlando el riesgo y los gastos operativos, así como la sostenibilidad de un equipo adscrito a Fenacrep encargado de su implementación y su posterior replicación.

La metodología de la evaluación consistió en reunir información relevante, entrevistar a profundidad al equipo de Fenacrep y los directivos, así como a los funcionarios y clientes de las CACs en dos zonas del proyecto, visitando un total de cuatro entidades objeto de las acciones del Proyecto, las CACs San Martín de Porres y St° Cristo de Bagazán en la Región San Martín, y las CACs Santa María Magdalena y San Cristóbal de Huamanga en Ayacucho.

En cuanto al componente sobre implementación de nuevos productos, al momento de esta evaluación se ha logrado crear o actualizar 23 productos crediticios en siete CACs, en base a la tecnología de SIC Desarrollo, ensayada por ellos en cinco cooperativas y luego replicada por el equipo del proyecto en otras dos (en un plan que contemplaba siete CACs). Las cuatro cooperativas visitadas estuvieron en el primer grupo entrenado por SIC. Asimismo, se ha logrado diseñar o mejorar 20 nuevos productos de ahorro en cinco CACs, en base igualmente a la tecnología de SIC Desarrollo.

En cuanto al componente de dar capacidad a Fenacrep para implementar AT y Capacitación, se ha asumido a dos especialistas del equipo en la estructura de AT de Fenacrep, se ha transferido las habilidades de las tecnologías desarrolladas a las CACs, y se ha pensado conformar un equipo de capacitación tercerizado en asocio con Fenacrep como posibilidad.

Como se señala en las conclusiones y recomendaciones, y se detalla en los incisos respectivos, hay un éxito general en el crecimiento de los productos implementados, como en la capacidad de Fenacrep de gerenciar el Proyecto. Hay, en cambio, algunos problemas por el lado de la política de tasas de interés, favoreciendo a los socios con tasas de ahorro altas y tasas activas bajas, lo que es peligroso pues disminuye los márgenes financieros en un contexto muy competido, así como problemas por el lado de la política de remuneraciones que hace que el personal sea tentado por otros agentes locales.

El Proyecto apunta a eventualmente continuar más allá del plazo del contrato BID-Fenacrep, replicándose a cooperativas adicionales. Cuenta, asimismo, con el apoyo y reconocimiento de otros proyectos complementarios y con la adhesión de todos los involucrados.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

Los avances del Proyecto a junio 2008 son apreciables, en sus dos componentes. Se han cumplido holgadamente las metas del segundo año en microcréditos desembolsados y cuentas de ahorro aperturadas (en monto y número).

En cuanto al componente sobre implementación de tecnología de productos y servicios a la microempresa, se ha logrado crear o actualizar 23 productos crediticios en siete CACs y 20 nuevos productos de ahorro, en cinco CACs. La expansión de la cartera crediticia y de los microahorros es notable, imputable al proyecto y ha tenido lugar con una adecuada eficiencia y eficacia en el equipo a cargo y en las entidades asesoradas.

La tecnología crediticia desarrollada incluye en esencia el diseño consultado de productos adecuados a grupos focales, una actitud proactiva hacia el cliente, buscando a quienes no acceden a los bancos, la utilización de garantías solidarias, y el diseño e implementación de Manuales y Reglamentos que han sido asimilados por el personal.

La tecnología de captación de microahorros incluyó igualmente la consulta a grupos focales para el diseño de productos adecuados, intereses pasivos incrementales y altos, bajas exigencias mínimas para abrir cuentas (entre s/.16-20 cada una), premios, sorteos y facilidades complementarias, en algunos casos en salud y otros.

En materia de recursos humanos, en las CACs se ha pasado a una remuneración mixta y a capacitación frecuente, iniciada por los Diplomados en cuatro sedes, a cargo del IFB (los Diplomados en Gestión para gerentes y directores estaban en concurso al momento de las visitas), y se ha dictado 34 cursos al personal de las cooperativas en general. Los impactos de estos cursos se observan en el crecimiento de las colocaciones y la apertura de nuevas cuentas que se observan.

La capacitación se brindó sin pago a cargo de los trabajadores únicamente en el caso de una CAC entre las cuatro visitadas, la CAC SC Bagazán, que asumió el 100% del costo. En los otros tres casos los asistentes pagaron el 40-50% del costo, sin que este hecho haya influido significativamente el rendimiento en notas o el retiro de los asistentes, según el padrón de resultados académicos del IFB.

En cuanto al componente de dar capacidad a Fenacrep para implementar AT y Capacitación, se ha asumido a dos especialistas del equipo en la estructura de AT de Fenacrep, se ha transferido las habilidades de las tecnologías desarrolladas a las CACs, y se ha pensado conformar un equipo de capacitación tercerizado en socio con Fenacrep como posibilidad.

Todos los gerentes y responsables de CACs entrevistados declararon su satisfacción con los contenidos, resultados y oportunidad de la intervención.

RECOMENDACIONES:

El entorno socioeconómico en las dos zonas visitadas, como en la mayoría del país, habrá variado en el segundo semestre 2008 y en adelante, en un contexto que incluye una dinámica

de competencia y un riesgo de sobreendeudamiento que requerirá particular atención y en adelante un conservadurismo prudente. La liquidez debe sobrecuidarse, en tanto la disposición de rápido efectivo para solicitudes de crédito es parte clave de la tecnología microfinanciera.

Los créditos hipotecarios, si van a continuar, requerirán diseños de productos de ahorro y adeudados que de momento no se están considerando.

En materia de tecnología de acceso a servicios por el cliente, se debe considerar la opción de cajero GlobalNet u otros en los casos en que sea accesible, lo mismo que dar atención a la actualización periódica de los sistemas de información gerencial que incluso en algunas CACs avanzadas necesitaban renovarse. Se podría actualizar un programa exclusivamente dirigido a ese aspecto. En defecto de ese acceso, los “cajeros humanos” se revelan como una solución cercana al socio y muy aceptada.

La calificación periódica del personal y su acceso a tecnología es fundamental. Pero el aspecto remunerativo en las Cooperativas debe resolverse, pues a pesar de tener un nivel relativamente alto y un esquema mixto inteligente, el personal capacitado –incluso gerencial o directivo- es tentado por entidades bancarias que llegan a duplicarlo. En esto es crucial el cambio de actitud de algunos directivos, no solo en cuanto a las remuneraciones sino a la Cooperativa como negocio, bajando costos y riesgos y cuidando las tasas de interés.

La sostenibilidad futura del equipo adscrito a Fenacrep debe tratarse más a profundidad. Se debería considerar la eventual replicación del Diplomado para analistas por el eventual equipo asociado de capacitación que se piensa formar, lo mismo que extender los servicios de este equipo a terceros no afiliados a Fenacrep.

Habría que considerar en la replicabilidad a futuras CACs las diferencias entre las características específicas de las que se han recorrido y frente a aquellas hacia las que se planea extender el Programa ulteriormente, dado que en términos relativos se puede considerar relativamente medianas-grandes a las cooperativas iniciadas.

I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y LA EVALUACIÓN

Ficha Resumen del Proyecto

Generalidades del Proyecto	
Nombre del Proyecto	Apoyo a las Microfinanzas en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Interior del Perú
Promotor	BID/FOMIN
Agencia Ejecutora	Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (FENACREP)
Fin	
Mejorar el acceso de los socios de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (CAC) del interior del Perú a servicios y productos microempresariales	
Propósito y Componentes	
Propósito	Fortalecer la capacidad de las CAC del interior del Perú para ofertar productos y servicios especializados para el sector microempresarial
Componente 1	Diseño, desarrollo e implementación de productos y servicios microfinancieros para beneficio de los socios de las CAC
Componente 2	Fortalecimiento de la capacidad de FENACREP para implementar y dar seguimiento al programa de asistencia técnica y capacitación
Alcance y Duración	
Beneficiarios	<ul style="list-style-type: none"> • 15 CAC del interior del Perú • 10,000 microempresarios socios de las CAC • FENACREP
Horizonte Temporal	6 semestres (36 meses entre 2006 y 2009)

El proyecto gira básicamente en el desarrollo de sus dos componentes:

- **El Componente 1** (Diseño, desarrollo e implementación de productos y servicios microfinancieros para beneficio de los socios de las CAC), busca mejorar la capacidad interna de las CAC participantes en el Proyecto para ofrecer competitivamente productos y servicios ajustados a las necesidades cada vez más crecientes de los socios microempresarios.
- **El Componente 2** (Fortalecimiento de la capacidad de FENACREP para implementar y dar seguimiento al programa de asistencia técnica y capacitación), apunta a garantizar la eficiencia y sostenibilidad de los productos y servicios implementados por las CAC, mediante el fortalecimiento de la capacidad técnica y de seguimiento de FENACREP y los servicios de capacitación y asistencia técnica que presta a sus CAC afiliadas. Con el fortalecimiento de las capacidades internas de FENACREP, se persigue proporcionar las herramientas necesarias para que en el futuro pueda replicar el Proyecto por cuenta propia en otras CAC.

1.1. La Evaluación

La presente evaluación tiene como propósito fundamental medir la relevancia, niveles de

eficiencia y la efectividad del proyecto, a fin de proveer recomendaciones para mejorar la ejecución, y consecuentemente la posibilidad de lograr los objetivos de desarrollo del proyecto. Para tal fin, la metodología de evaluación se basó en:

- La revisión de documentación disponible relacionada con el proyecto. Tales como material de justificación utilizado en la preparación del proyecto, documentos del proyecto aprobado, documentos de seguimiento (PPMRs), informes de progreso y planes de acción, disponibles en la sede del BID/FOMIN, entre otros.
- Visitas de campo y entrevistas. Se hizo una visita a la agencia ejecutora y a cada una de las cuatro CACs participantes (Santo Cristo de Bagazán, San Martín de Porres, Santa María Magdalena y San Cristobal de Huamanga), lo que permitió realizar entrevistas a profundidad a funcionarios y clientes, además de inspeccionar y analizar las actividades del proyecto in situ. Se tuvo, asimismo, entrevistas con el equipo y personal de FENACREP y reuniones finales con funcionarios BID/FOMIN que participaron en el diseño y ejecución del programa.
- Recolección de textos y datos diversos, provenientes de los sistemas de monitoreo de la unidad ejecutora en FENACREP y en las CAC participantes, plantillas y manuales preparados con asistencia del IFB y SIC/Desarrollo, así como estadística secundaria proveniente de instituciones como SBS y FENACREP, entre otros.

Con relación a la forma en la que es abordado cada capítulo siguiente, para medir el estado de evolución del Proyecto, se busca (i) Comparar lo ejecutado versus lo programado (Capítulo II, *Estado de Ejecución del Proyecto*); (ii) Medir y comentar la eficiencia del Proyecto (Capítulo III, *Eficiencia del Proyecto*); y (iii) Medir y comentar la efectividad de Fenacrep y el impacto del Proyecto en la estructura de las colocaciones y ahorros de las cuatro CACs visitadas (Capítulo IV, *Efectividad del Proyecto*).

II. ESTADO DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO

2.1. Resultados y Avance General Según el Marco Lógico del Proyecto

A continuación, el cuadro N° 1 muestra los resultados y avance del proyecto al cuarto semestre:

Cuadro 1
MARCO LÓGICO DEL PROYECTO

Proyecto	Fin/Propósito/Componente	Indicadores	Metas		Ejecución Cuarto Semestre	% Ejecución	
			Global (Sexto Semestre)	Cuarto Semestre		Vs. Meta Global	Vs. Meta 4to Semestre
Apoyo a las Microfinanzas en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Interior del Perú	FIN Mejorar el acceso de los socios de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (CAC) del interior del Perú a servicios y productos microempresariales	Se diseñaron o rediseñaron 30 productos de crédito	30	-	23	76.7	-
		Se diseñaron o rediseñaron 30 productos de ahorro	30	-	20	66.7	-
	PROPÓSITO Fortalecer la capacidad de las CAC del interior del Perú para ofertar productos y servicios especializados para el sector microempresarial	Cooperativas participando	15	8	12	80.0	150.0
		Cientes con Microcréditos Vigentes	4 700	1 300	9 732	207.1	748.6
		Nuevos clientes con ahorro (diseñado o rediseñado con el proyecto)	5 880	2 280	15 611	265.5	684.7
		Nuevos puntos de servicios.	8	3	9	112.5	300.0
		% Morosidad Promedio de cartera de Microcrédito de las CAC participantes:	6%	5%	4%	Diferencia: -2 puntos porcentuales	Diferencia: -1 punto porcentual
	COMPONENTE 1 Diseño, desarrollo e implementación de productos y servicios microfinancieros (ahorro, crédito y remesas) para beneficio de los socios de las CAC	No. CAC ofrecen nuevos productos de microcrédito	15	8	7	46.7	87.5
		No. microcréditos desembolsados	4 700	1 608	9 732	207.1	605.2
		Monto acumulativo de microcréditos desembolsados (en US\$)	1 900 000	643 200	22 794 250	1 199.7	3543.9
		CAC con rediseño productos de ahorro	15	8	5	33.3	62.5
		No. acumulativo de socios con nuevas cuentas	5 880	2 280	15 611	265.5	684.7
		Monto cumulativo de nuevos ahorros (en US\$)	1 170 000	456 000	17 917 459	1 531.4	3929.3
	COMPONENTE 2 Fortalecimiento de la capacidad de FENACREP para implementar y dar seguimiento al programa de asistencia técnica y capacitación	Al inicio del tercer año, FENACREP ha incorporado a su nómina permanente dos de los 4 especialistas financieros que contrató el proyecto.	2	-	2	100.0	-
		Al mes 36, identificadas > 10 nuevas cooperativas interesadas, con compromiso firmado, para participar en la expansión del proyecto liderado con recursos de FENACREP	10	-	12	120.0	-
		20 cursos de capacitación (cursos técnicos, financieros y de gerencia) orientados a 5 profesionales de FENACREP	20	12	2	10.0	16.7
		Al mes 30, 40 oficiales de crédito de las CAC reciben diplomados en microfinanzas.	40	-	136	340.0	-
		Al mes 30, 40 gerentes y/o directores de las CAC reciben diplomados en Gestión estratégica.	40	-	En proceso de licitación para seleccionar centro de formación superior	-	-
		FENACREP ha ofrecido a las CAC afiliadas 9 cursos o seminarios dirigidos al personal de las CAC (operativo y directivo): Año 1: 1; Año 2: 4; y Año 3: 4.	9	5	34	377.8	680.0

2.2. Resultados y Avance a Nivel de Componentes (Productos)

2.2.1. Componente 1 *(Diseño, Desarrollo e Implementación de Productos y Servicios Microfinancieros en las CAC)*

- Se ha podido comprobar en la evaluación en campo la paulatina implementación de productos de microcrédito y microahorro, diseñados y/o rediseñados en el marco del proyecto. Tal hecho pudo constatarse no solo con visitas a las mismas CAC y la propia FENACREP, sino que además pudieron verificarse los casos de algunos clientes de estos productos.
- Las tecnologías de microcrédito y microahorros fueron diseñadas y desarrolladas por la consultora SIC Desarrollo, las mismas que fueron debidamente validadas tras un proceso de pruebas piloto en 5 CAC seleccionadas para tal propósito: San Cristóbal de Huamanga (Ayacucho), Santa María Magdalena (Ayacucho), San Martín de Porres (San Martín), Santo Cristo de Bagazán (San Martín) y León XIII (La Libertad).
- Así mismo, según lo tratado en las entrevistas con funcionarios de FENACREP y lo documentado en los informes de progreso semestrales del proyecto, se ha verificado el logro de una metodología para la transferencia de las tecnologías desarrolladas (microcrédito y microahorro) a otras CACs.
- Se implementaron las tecnologías de microcrédito y microahorro en principio en las 5 CAC mencionadas anteriormente (participantes de la prueba piloto), para luego ser replicada por el equipo de trabajo del proyecto en 7 CAC adicionales: Tumán (Lambayeque), Santa Catalina (Moquegua), San Isidro de Huaral (Huaral, provincia limeña), Huancavelica (Huancavelica), San José Cartavio (La Libertad), Monseñor Marcos Libardoni (Ancash) y Crediflorida (Junín).
- En conjunto, el número de CAC participantes al cuarto semestre del proyecto sumaba 12, con lo cual se superó la meta de 8 establecido para ese periodo, aunque quedan pendientes 3 CAC para completar la meta global de 15 al finalizar el proyecto, o sea al final del sexto semestre. Al respecto, estaba en proceso de negociación la suscripción de convenios adicionales con las CAC SIDER Perú, San Lorenzo y los Andes de Cotaruse, con lo cual se alcanzaría la meta.
- El cuarto informe semestral de progreso señala que de las 12 CAC participantes, 7 de ellas ya habían lanzado a escala comercial un total de 23 nuevos productos de microcrédito, y 5 CAC hicieron lo propio con 20 nuevos productos de microahorro. La visita de campo a cuatro entidades corroboró lo señalado; la propaganda y/o afiches publicitarios, indicando requisitos, tasas de interés y características de algunos de los productos, se adjuntan en el Anexo N° 1 del presente informe.
- Los CAC participantes, así como los departamentos donde se ubican y sus respectivos productos, referidos en los anteriores párrafos, están reflejados en el Cuadro N° 2.

Cuadro 2

NUEVOS PRODUCTOS LANZADOS POR LAS CAC PARTICIPANTES EN EL PROYECTO (al cuarto semestre de ejecución)

Entidades	Departamento	Provincia	Productos Microcrédito	Productos Miahorro
1 San Cristóbal de Huamanga	Ayacucho	Ayacucho	- Crédito Pyme	- Ahorro Fácil Max - Plazo GanaMax
2 Santa María Magdalena	Ayacucho	Ayacucho	- Mi Pyme - Rapi Diario	- Ahorro Fácil - Rendimax
3 San Martín de Porres	San Martín	Tarapoto	- CrediLínea - CreceMás Campaña - CreceMás Empresarial (Activo Fijo y Capital de Trabajo)	- Ahorro Max - Ahorro Max Empresarial - Ahorro Futuro Max - Ahorro Max Ordenes de Pago - Ahorro Max Ordenes de Pago Empresarial - Ahorro Max Plazo - Ahorro Max Plazo Empresarial - Ahorro Futuro Max
4 Santo Cristo de Bagazán	San Martín	Rioja	- Presta Fácil - Presta Diario - Microcredit (Capital de Trabajo y Activo Fijo)	- Cuenta Única - Machín Ahorros - Ordenes de Pago - Certisol - Certidólar
5 León XIII	La Libertad	Trujillo	- León Pyme - León Diario	- Ahorro Fácil Max - Plazo GanaMax
6 Tumán	Lambayeque	Chiclayo	- Capital de Trabajo - Crédito Diario - Línea de Crédito - Microcrédito - Pyme	En Implementación
7 Huancavelica	Huancavelica	Huancavelica	- Coopeempresa Capital de Trabajo - Coopeempresa ActivoFijo - El(La) Caserito(a) - Línea de Crédito - Banquito - Crédito Solidario - Crédito GanaMax	En Implementación
8 Santa Catalina	Moquegua	Moquegua	En Implementación	En Implementación
9 San Isidro de Huaral	Lima	Huaral	En Implementación	En Implementación
10 San José Cartavio	La Libertad	Ascope	En Implementación	En Implementación
11 Monseñor Marcos Libardoni	Ancash	Huari	En Implementación	En Implementación
12 Crediflorida	Junín	Chanchamayo	En Implementación	En Implementación

- De esta forma, al cuarto semestre del proyecto el número de productos alcanzados se encontraba cerca de la meta global programada, correspondiente a 30 productos tanto de microcrédito como de microahorro, la misma que sería completada, considerando que en el momento de la evaluación habían CAC participantes que aún estaban implementando las nuevas tecnologías y a la vez se negociaba con otras 3 CAC su inclusión al proyecto.
- Según el informe de progreso al cuarto semestre, los 23 productos de microcrédito desarrollados en 7 CAC, a partir de la nueva tecnología permitieron desembolsar 9,732 nuevos microcréditos, superando holgadamente no solo la meta del periodo, sino en más del doble lo establecido para el cierre del proyecto (4,700 nuevos microcréditos). En términos de monto, ha significado US\$ 22.8 millones en nuevos microcréditos, cifra que supera en 35 veces la meta al cuarto semestre (US\$ 643.2 mil) y en 12 veces la meta final del proyecto (US\$ 1 millón 900 mil).
- Por su parte, a través de los 20 nuevos productos de microahorro desarrollados en 5 CAC se han reportado al cuarto semestre del proyecto 15,611 socios con nuevas cuentas de microahorro, siendo 6.8 veces mayor que la meta prevista para ese periodo, e incluso ya es 2.7 veces mayor que lo programado para el final del proyecto (5,880 cuentas nuevas al sexto semestre). Así, el monto captado por las nuevas cuentas

sumaron US\$ 17.9 millones, mayor en 39.3 y 15.3 veces a lo establecido por el proyecto para el cuarto semestre (US\$ 456 mil) y sexto semestre (US\$ 1 millón 170 mil), respectivamente.

2.2.2. Componente 2 (*Fortalecimiento de FENACREP para Implementar y dar Seguimiento al Programa de Asistencia Técnica y Capacitación en Productos Microfinancieros*)

- Al cuarto semestre de ejecución, se constató que la FENACREP ya había incorporado a su nómina permanente a dos de los 4 especialistas financieros que contrató el proyecto, cumpliendo antes de lo previsto con la meta programada, que establecía dicha incorporación para el inicio del tercer año (quinto semestre).
- De otro lado, FENACREP ya había suscrito al momento de la evaluación (al cuarto semestre) convenios con 12 CAC para que puedan participar en el proyecto, con lo cual superó antes de tiempo la meta prevista (más de 10 CAC con convenio en el mes 36, según el marco lógico del proyecto).
- Al cuarto semestre del proyecto, cinco profesionales de FENACREP han participado en dos cursos de capacitación: SPSS (Básico e Intermedio) y desarrollo de productos. Esto resulta aún corto frente al total de 20 cursos que propone el proyecto (4 cursos en el primer año, 8 en el segundo y 8 más en el tercero).
- Como consta en los informes semestrales de progreso, se realizó los diplomados de Tecnología Microfinanciera en 3 sedes (Ayacucho, Trujillo y Rioja/Tarapoto) con una asistencia total de 136 oficiales de crédito al cuarto semestre de ejecutado el proyecto, logrando superar (incluso antes de tiempo) la meta establecida, la cual apuntaba a 40 participantes al mes 30 de ejecución. Es importante resaltar que el Instituto de Formación Bancaria es la institución responsable de la realización del Diplomado.
- Asimismo, al cuarto semestre del proyecto se había iniciado un proceso de licitación para seleccionar a un centro de formación superior que se encargará de desarrollar el Diplomado en Gerencia Estratégica y Gobernabilidad en las ciudades de Ayacucho, Trujillo y Rioja/Tarapoto, orientado a directivos de los órganos de gobierno y funcionarios de CAC. La meta global en esta actividad, según el proyecto, es llegar a capacitar al mes 30 a 40 gerentes y/o directores de las CAC con dicho diplomado.
- Por otro lado, se han dictado al cuarto semestre 34 cursos al personal de las CAC afiliadas con el propósito de reforzar la transferencia de la tecnología de microcrédito, habiendo superado no solo la meta del periodo (5 cursos), sino la meta global (9 cursos). Es importante mencionar, que hasta ese momento se tenían previstos dictar más cursos, los cuales estaban a la espera de que culmine la implementación de tecnologías de microcrédito y microahorro en algunas CAC.

2.3. Resultados y Avance a Nivel de Propósito (Agentes Participantes)

En cuanto al Propósito general del Proyecto (*Fortalecer la Capacidad de las CAC del Interior del Perú para Ofertar Productos y Servicios Especializados para el Sector Empresarial*), se tiene que:

- Las CAC participantes, tal como se ha podido apreciar, ya sumaban 12 a la mitad del proyecto, estando cerca de llegar a las 15 CAC según lo programado, considerando

que en ese entonces ya se estaba negociando la inclusión de otras 3 CAC.

- Las cifras de nuevos clientes de microcrédito (9,732) y microahorro (15,611) obtenidas por las CAC con productos nuevos lanzados al mercado indican un buen avance en cuanto a la capacidad de estas entidades para ofrecer productos y servicios microempresariales; y es que a pesar que no todas las CAC participantes habían lanzado sus nuevos productos de manera comercial, ya se habían superado las metas establecidas.
- Otro indicador que confirma el buen desempeño de las CAC dentro del propósito que persigue el proyecto, es el número de nuevos puntos de servicios, los que a la mitad del proyecto ya sumaban 9 (en solo 5 CACs) frente a los 8 de la meta establecida para el final proyecto.
- De otro lado, de los reportes de evaluación y clasificación de deudores, se desprende que la morosidad agregada para todas las CAC que ofertan productos de microcrédito con la nueva tecnología ascendía en ese entonces a 4%, nivel 2 puntos por debajo de lo previsto por el proyecto. Es importante señalar, que solo 3 CAC de las 7 que ofertaban microcréditos eran las que registraban mora, y fueron precisamente las primeras en implementar las tecnologías: San Martín de Porres (0.75%), Santo Cristo de Bagazán (1.8%) y Santa María Magdalena (9.5%), siendo esta última la de mayor cartera morosa. No debe descartarse la posibilidad de que se presenten leves deterioros de cartera en otras entidades conforme masifiquen sus productos.

Cuadro 3

UBICACIÓN DE LAS OFICINAS INAUGURADAS POR LAS CAC PARTICIPANTES (a los 18 meses de ejecución)

Entidades		Localidad
1	San Cristóbal de Huamanga	1 San Francisco, Ayacucho (VRAE)
		1 Chincha, Ica
2	Santa María Magdalena	1 Chincha, Ica
		1 San Francisco, Ayacucho (VRAE)
3	Santo Cristo de Bagazán	1 Jaén, Cajamarca
		1 Bagua, Amazonas
4	San Martín de Porres	1 Iquitos, Loreto
6	Tumán	1 Piura
		1 Chepén, La Libertad

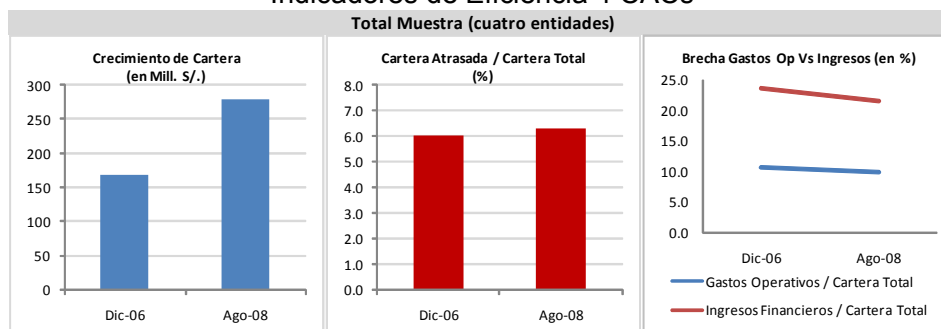
III. EFICIENCIA DEL PROYECTO

El desarrollo de este capítulo comprende el examen, en primer lugar, de algunos indicadores aproximativos a la eficiencia del proyecto, para luego resaltar los principales aspectos cualitativos de eficiencia a favor y en contra en los dos componentes del proyecto.

3.1. La Eficiencia a Partir de Indicadores

Gran parte de las metas establecidas a nivel de componentes y propósito han sido cumplidas incluso en menos tiempo de lo esperado, lo que evidencia un buen nivel de eficiencia del proyecto. En cuanto a las CACs atendidas, algunos indicadores referenciales nos indican que este aumento de la cartera se llevó a cabo con un manejo eficiente de los gastos operativos, los que con respecto a ésta en general disminuyeron, y con un buen control de la morosidad. El Gráfico 1 muestra este comportamiento para el conjunto de las cuatro CACs visitadas.

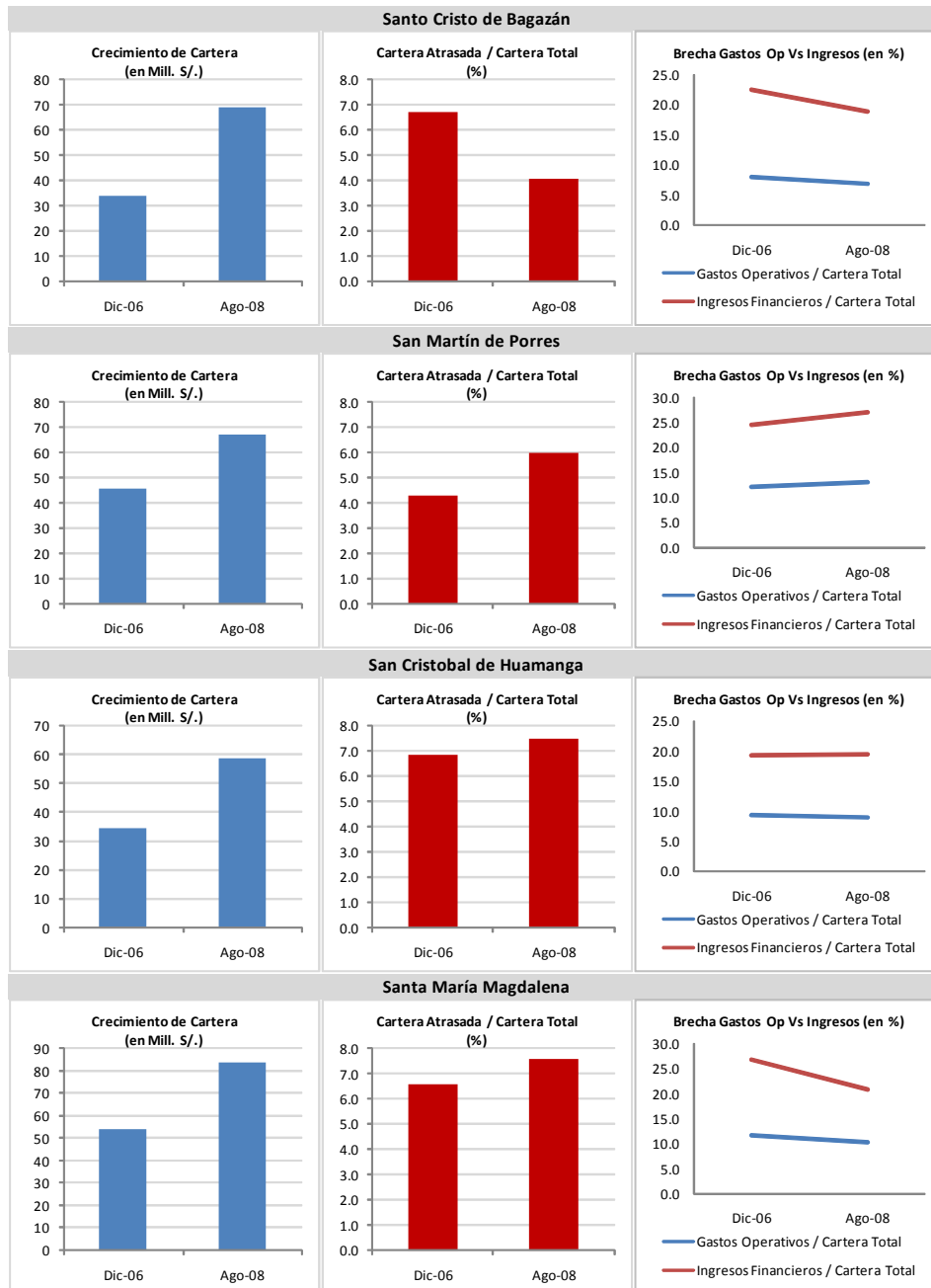
Gráfico 1
Indicadores de Eficiencia 4 CACs



La brecha entre ingresos financieros y gastos operativos anualizados (ambos comparados con la cartera) se amplió en ese lapso, lo que revela que los nuevos productos en promedio podrían haber tenido una incidencia hacia la rebaja de intereses promedio. La morosidad apenas se incrementó, aunque es importante acotar para ambos fenómenos –los ingresos financieros y la propia morosidad– que el incremento rápido de nueva cartera distorsiona favorablemente los indicadores. En todo caso, de comprobarse, el angostamiento de esta brecha podría crear tensiones frente a las tasas de ahorro altas que algunas de las CACs ofrecen en sus zonas.

Entre las cuatro CAC visitadas (Gráfico 2), Santo Cristo de Bagazán es la que presenta la mejor combinación de estos indicadores referenciales de eficiencia: ha duplicado su cartera, a la vez que ostenta el mejor nivel de gastos operativos (los más bajos y en declinación), y disminuyó su morosidad hasta 4%, la más baja de todas. En materia de ahorros, es difícil para efectos de este reporte corresponder su crecimiento con la variación de los gastos generados en captarlos.

Gráfico 2
Indicadores de Eficiencia en c/u de 4 CACs



3.2. Aspectos cualitativos en la Implementación de Nuevos Productos y Servicios

El buen dinamismo de los créditos y depósitos a partir de los nuevos productos y servicios orientados a la microempresa refleja una buena adecuación y aceptación de estos productos en los mercados que atienden, en lo cual ha ido importante el diagnóstico previo realizado al ámbito de influencia de las CAC participantes a través de sondeos a grupos focales con características de una investigación de mercado, recorriéndose también el entorno socio-económico, el alcance del sistema financiero y microfinanciero, y la

competencia. En su realización participaron activamente tanto los técnicos de las CAC involucradas, así como los especialistas del Proyecto BID/FENACREP, liderados por una representante de la consultora SIC Desarrollo.

La gestión del servicio de créditos y ahorros se ha innovado, caracterizándose por que:

- La Cooperativa ahora va al cliente.
- Los préstamos se dan también sobre garantías sociales y solidarias.
- Las CAC tienen un portafolio de productos crediticios más diversificado (Consumo, MES, Comercial e Hipotecarios).
- El analista y/o promotor de créditos es un activista social, interesado en la mejora vecinal con conocimientos en finanzas.
- Se buscan pequeños clientes (microempresarios) que no acceden al sistema financiero bancario.
- Se emplea un sistema de remuneración mixta (remuneración fija + variable).
- Las CAC consideran que el factor de competitividad es el potencial humano, siendo importante dentro de este la capacitación, la misma que es considerada como una inversión.
- Se ha invertido en una publicidad adecuada en materia de ahorros y créditos, incluyendo en general mejores premios, una amplia difusión y productos complementarios (salud, eventualmente microseguros, ortos).

Como *factores en contra*, las CACs parecen descuidar lo que serían sus propios márgenes, colocando el ahorro demasiado alto y el crédito muy bajo, lo que se considera una política pro-socios que debe ser gradualmente erradicada.

Hay también cambios continuos y una alta rotación del personal del área de créditos, lo que refleja condiciones inadecuadas para retener al personal, sobre todo en un contexto en que las expectativas respecto de los niveles de remuneraciones en el sector de las microfinanzas se han incrementado, pues hay entidades rivales en cada plaza que propician una fuga de sus analistas de crédito, con estrategias agresivas para reclutar personal especializado y con experiencia en productos microempresariales.

3.3. Aspectos cualitativos en la Asistencia Técnica y Capacitación

La constitución de un equipo de gestión del proyecto (CAC-BID/FENACREP-Consultor) ha sido bien llevada a cabo y determinante en la planificación del proyecto. Permitió un mayor involucramiento e interrelación de todos los actores, así como abordar de manera consensuada con las CACs los problemas y limitantes que se presentaban en el desarrollo del proyecto. Un aspecto a resaltar fue la decisión de incorporar desde el inicio al equipo del proyecto en la plantilla de trabajadores de FENACREP, lo cual ha influido en estabilizar el programa.

Los especialistas del equipo del proyecto BID-FENACREP han fortalecido sus competencias al participar activamente en el desarrollo de las tecnologías microfinancieras (crédito y ahorro), bajo la tutoría de la consultora SIC Desarrollo, lo que les da ahora la capacidad de poder transferir directamente dichas tecnologías a las CAC interesadas. Adicionalmente, existe el compromiso de reforzar aún más sus capacidades mediante la asistencia a cursos y seminarios especializados como evaluación de riesgos crediticios y de mercado, control y seguimiento operacional, mercadeo financiero, entre otros.

Las relaciones de coordinación de FENACREP se han mantenido en un buen nivel con el BID, SIC Desarrollo, el Instituto de Formación Bancaria (IFB) y las CAC participantes, e incluso de manera fluida en paralelo con otros proyectos desarrollados en las CAC, como el de WOCCU (Integración al Mercado de Cooperativas de Ahorro y Crédito) y Cassa Padana (Organización de Nuevas CAC y apertura de nuevos puntos de venta). Es decir, se han aprovechado sinergias importantes.

En el tema específico de la Capacitación de oficiales de crédito y directivos de las CAC participantes (Diplomado en Tecnologías Microfinancieras para oficiales de crédito) los funcionarios de FENACREP entrevistados coinciden en considerarla como un factor estratégico de ventaja competitiva. Para ello FENACREP eligió al IFB para que se encargue de su diseño y ejecución y, al momento de la evaluación, ya había iniciado la licitación para hacer lo propio con el Diplomado en Gerencia Estratégica y Gobernabilidad dirigido a directivos de las CAC.

El enfoque de la Capacitación diseñada con el IFB cubre tres aspectos principales:

- (i) Transmisión de información. Que implica la facilitación para el acceso a información y conocimientos asociados al trabajo específico que desarrolla el colaborador, así como políticas, procesos, reglamentos, productos/servicios que oferta, guías metodológicas y en general información acerca de las cooperativas; cumplen con este propósito la información difundida en el boletín Síntesis Cooperativo y las circulares de la FENACREP.
- (ii) Desarrollo de habilidades. Relacionado con habilidades, competencias y conocimientos para mejorar el desempeño del cargo actual o de posibles responsabilidades y funciones futuras. Ejemplo: “Diplomado de especialización en Tecnologías Microfinancieras”, que procura especializar a analistas de crédito en la evaluación de riesgos y gestión de cartera, para el cumplimiento de objetivos como trabajar con los sectores excluidos, y obtener los remanentes necesarios para garantizar la sostenibilidad operativa de la Cooperativa.
- (iii) Desarrollo o modificación de actitudes. Orientado a la adquisición de nuevos hábitos y cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables, especialmente en la relación con los socios/clientes y la responsabilidad social empresarial. Ejemplo: “Diplomado en Gerencia Estratégica y Gobernabilidad”, cuya finalidad es desarrollar el pensamiento estratégico y la visión empresarial de quienes toman las decisiones, de modo que la cooperativa se constituya realmente en una palanca financiera y contribuya al bienestar de su comunidad.

Como factores en contra, se podría considerar la falta de especialización de *los directivos* en temas gerenciales y financieros, limitantes para darle una visión empresarial a la gestión institucional. En el contexto actual del mercado financiero, los temas de capacitación deben orientarse por igual a trabajadores como a directivos, de modo que puedan tener una lectura aproximada de las señales del mercado e involucrarse todos en la visión y misión institucional.

Por el lado de la capacitación, llamó la atención que en el proceso de licitación exista poca oferta local experimentada de firmas capacitadoras (el IFB fue elegido entre 4 firmas para el diplomado de tecnología de microcréditos). Y, sobre todo, la todavía débil sintonía con las microfinanzas. Deberá haber un mayor esfuerzo de “creación de oferta” local por los responsables del proyecto, así como un mayor sondeo directo del mercado para eventos (cursos, seminarios) posteriores al proyecto.

IV. EFECTIVIDAD DEL PROYECTO

Si consideramos a la efectividad fundamentalmente como los resultados, particularmente por el lado de la demanda de los nuevos clientes, tenemos el sobrecumplimiento de metas como en el caso de aquellos con microcréditos vigentes (meta: 4,700; ejecutado: 9,732), clientes con ahorro (meta: 5,880; ejecutado: 15,611), nuevos puntos de servicios (meta: 8; ejecutado: 9) y morosidad promedio de la cartera de microcrédito de las CAC participantes (meta: 6%, ejecutado: 4%). Quedaba aún pendiente llegar al total de 15 CAC participantes (se tenía 12), aunque ya se estaba negociando al momento de la evaluación la inclusión de 3 CAC adicionales. El rendimiento actual indica la probabilidad de lograr el propósito del proyecto.

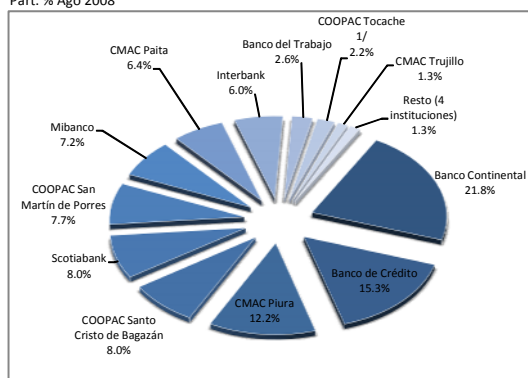
Luego de un proceso de inducción, en el que fue importante la participación de SIC Desarrollo, la FENACREP ha sabido replicar y transferir en una segunda etapa las tecnologías de microcrédito y microahorro desarrolladas a otras CAC, quienes a su vez podrán desarrollar en función a lo aprendido y por cuenta propia nuevos productos que la demanda requiera. La demanda, adopción y puesta al día de la tecnología por parte de las cooperativas participantes es un factor que garantiza la sostenibilidad del proyecto, siempre y cuando se mantenga un buen enlace con las decisiones de los órganos de gobierno (Consejo, Administración, Gerencia), a través de la aprobación de los diferentes instrumentos componentes de la tecnología.

4.1. Incidencia del Proyecto en los Productos Ofrecidos por las CACs

En la **Región San Martín**, para el caso de las CACs Santo Cristo de Bagazán y San Martín de Porres en la Plaza Financiera de San Martín, se da que hacia agosto 2008 la CAC San Martín de Porres era sexta en colocaciones y segunda en depósitos, superando aquí al Banco de Crédito; ha logrado captar depósitos de inversionistas mayores. Por su parte, la CAC Santo Cristo de Bagazán era cuarta tanto en colocaciones como en depósitos. Lo señalado, puede verse con mayor detalle en el gráfico n° 3:

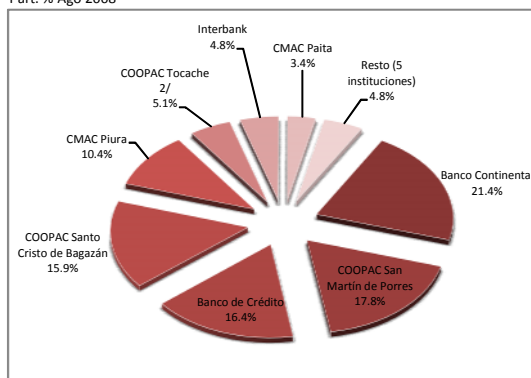
Gráfico 3
Colocaciones y Depósitos en San Martín

San Martín: Colocaciones de las Instituciones Financieras en la Región
Part. % Ago 2008



Fuente: SBS, FENACREP
Elaboración: Propia

San Martín: Depósitos de las Instituciones Financieras en la Región
Part. % Ago 2008



Fuente: SBS, FENACREP
Elaboración: Propia

En colocaciones, estas CACs crecieron en el 2007-08 más rápido que los bancos líderes (similar crecimiento tuvo la CMAC Piura, ex Caja Rural SM). Mibanco, la CMAC Trujillo y

otros han entrado agresivamente hace poco a la plaza regional, junto a la CMAC Paita. Puede haber saturación y sobreendeudamiento.

Cuadro 4

San Martín: Colocaciones de las Instituciones Financieras en la Región

En Millones de S/.

Instituciones Financieras	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Ago-2008	Crec. Prom. Anual (Mill. S/.)
Banco Continental	50.6	57.6	62.6	150.0	176.4	222.0	148.7	189.2	16.4
Banco de Crédito	24.7	22.6	23.5	76.2	79.1	104.6	94.9	133.2	11.7
CMAC Piura	0.4	9.3	18.3	26.7	38.8	40.6	48.5	106.4	8.0
COOPAC Santo Cristo de Bagazán	nd	nd	nd	nd	23.7	34.0	54.9	69.3	15.6
Scotiabank	-	-	-	-	4.2	49.6	42.6	69.2	19.2
COOPAC San Martín de Porres	nd	nd	nd	nd	30.5	45.96	52.1	67.2	10.8
Mibanco	-	-	-	-	-	36.8	42.3	62.5	5.6
CMAC Paita	8.2	12.0	17.4	27.8	29.1	38.1	50.2	55.5	7.0
Interbank	36.0	40.4	32.4	61.8	67.2	58.5	42.1	52.5	1.0
Banco del Trabajo	5.3	7.2	8.7	22.9	26.1	24.6	15.9	22.3	1.8
COOPAC Tocache 1/	nd	nd	nd	nd	5.7	9.3	14.7	19.0	4.5
CMAC Trujillo	-	-	-	-	-	-	-	11.1	-
CMAC Maynas	-	-	-	-	-	-	4.1	7.4	-
Edpyme Efectiva	-	-	-	-	-	2.3	2.6	2.4	0.3
Financiera TFC	-	-	-	-	-	-	-	1.3	-
CRAC Sipán	-	-	-	-	-	-	-	0.4	-
Solución Financiera de Crédito	4.5	7.6	10.3	-	-	-	-	-	-
CRAC San Martín 2/	36.9	47.4	53.2	50.6	51.4	41.5	44.3	-	1.2
Total	166.6	204.1	226.4	416.0	532.2	707.8	657.7	868.7	81.9

1/ A julio 2008

2/ Absorbida por CMAC Piura en 2008

Fuente: SBS, FENACREP

Elaboración: Propia

En cuanto a depósitos, en menos de dos años, las CAC San Martín de Porres y Santo Cristo de Bagazán aproximadamente duplicaron sus depósitos hacia agosto 2008, igualando o pasando hoy a los bancos líderes, y consolidando su posición frente a la CMAC Piura y los demás agentes.

Cuadro 5

San Martín: Depósitos de las Instituciones Financieras en la Región

En Millones de S/.

Instituciones Financieras	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Ago-2008	Crec. Prom. Anual (Mill. S/.)
Banco Continental	55.2	54.4	48.5	105.3	118.9	124.3	60.1	75.2	0.8
COOPAC San Martín de Porres	nd	nd	nd	nd	24.6	37.82	51.4	62.6	13.4
Banco de Crédito	45.0	38.3	35.0	78.7	75.7	93.4	54.0	57.9	1.5
COOPAC Santo Cristo de Bagazán	nd	nd	nd	nd	16.3	27.9	42.7	56.2	13.2
CMAC Piura	0.0	1.2	3.2	4.8	6.4	8.7	11.0	36.8	1.8
COOPAC Tocache 2/	nd	nd	nd	nd	5.7	8.2	14.1	17.8	4.2
Interbank	8.1	7.8	8.1	15.5	18.7	19.4	12.5	16.8	0.7
CMAC Paita	2.1	4.1	8.3	13.8	13.4	10.6	12.8	12.1	1.8
Scotiabank	-	-	-	-	1.1	7.2	8.3	8.6	3.6
Mibanco	-	-	-	-	-	2.1	2.7	4.7	0.6
CMAC Maynas	-	-	-	-	-	-	0.7	1.7	-
Banco del Trabajo	0.5	0.7	0.9	1.6	2.2	1.8	1.2	1.6	0.1
CMAC Trujillo	-	-	-	-	-	-	-	0.4	-
CRAC San Martín 1/	26.2	36.3	51.6	53.1	52.4	41.4	47.5	-	3.6
Total	137.1	142.7	155.4	272.9	335.4	382.9	319.2	352.4	30.3

1/ Absorbida por CMAC Piura en 2008

2/ A julio 2008

Fuente: SBS, FENACREP

Elaboración: Propia

En la Cooperativa SM Porres las colocaciones y los depósitos más que se duplicaron en menos de tres años. En el 2007-08 los depósitos crecieron más rápido que las colocaciones. En esta cooperativa el tamaño de los créditos MES dentro de las colocaciones osciló entre S/. 4000 y S/6,600.

Cuadro 6

COOPAC San Martín de Porres: Colocaciones y Depósitos

En Soles

Intermediación	2005	2006	2007	Ago-2008
Colocaciones (C)	30,505,663	45,962,069	52,074,903	67,188,421
Depósitos (D)	24,600,848	37,817,275	51,413,093	62,568,792
C / D	1.24	1.22	1.01	1.07

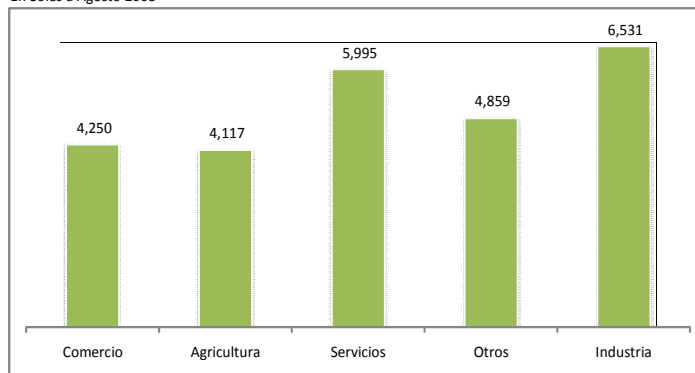
Fuente: FENACREP

Elaboración: Propia

Gráfico 4

COOPAC San Martín de Porres: Saldo Promedio por Crédito MES

En Soles a Agosto 2008



Fuente: FENACREP

Elaboración: Propia

En las colocaciones, los créditos MES fueron alcanzando en monto global a los de consumo. Los hipotecarios se duplicaron sólo en el 2008.

Cuadro 7

COOPAC San Martín de Porres: Colocaciones Según Modalidades

En Soles

Modalidades	2005	2006	2007	Ago-2008	Part. % 2008	Crec. Prom. Anual
Consumo	22,262,932	26,067,887	28,494,851	37,031,078	55.1	3,115,960
MES	7,036,539	18,069,487	20,205,674	25,039,139	37.3	6,584,568
Comerciales	-	-	2,192,099	2,887,376	4.3	-
Hipotecarios	1,206,192	1,824,695	1,182,279	2,230,828	3.3	-11,957
Total Colocaciones	30,505,663	45,962,069	52,074,903	67,188,421	100.0	10,784,620

Fuente: FENACREP

Elaboración: Propia

El ahorro libre creció notablemente, casi duplicándose en el 2007-08. Con todo, el ahorro a plazo se mantiene primero.

Cuadro 8

COOPAC San Martín de Porres: Depósitos Según Modalidades

En Soles

Modalidades	2005	2006	2007	Ago-2008	Part. % 2008	Crec. Prom. Anual
A Plazos	13,980,581	21,776,671	26,496,766	32,096,456	51.3	6,258,093
Ahorro	8,244,715	13,163,818	21,012,763	24,697,117	39.5	6,384,024
Vista	1,485,642	1,727,015	2,566,423	4,302,807	6.9	540,391
Otros 1/	889,910	1,149,771	1,337,141	1,472,412	2.4	223,616
Total Depósitos	24,600,848	37,817,275	51,413,093	62,568,792	100.0	13,406,123

1/ Otras Obligaciones + Gastos por pagar de obligaciones con los asociados

Fuente: FENACREP

Elaboración: Propia

A nivel de sectores, los créditos MES crecieron más en comercio y en agricultura, que ocupa el segundo lugar. A esto último contribuyó el programa de FENACREP con WOCCU-USAID CUMIP (Market Integration).

Cuadro 9

COOPAC San Martín de Porres: Composición de los Créditos MES Según Destino

En Soles

Destino	2005	2006	2007	Ago-2008	Crec. Prom. Anual
Comercio	3,637,218	10,446,454	10,498,782	12,515,492	2,959,425
Agricultura	2,508,610	5,611,965	6,053,723	7,328,924	1,606,771
Servicios	567,703	1,486,138	2,304,416	2,949,626	793,974
Otros	260,824	445,256	1,137,132	2,016,510	585,229
Industria	62,184	79,674	211,621	228,587	55,468
Total Créditos MES	7,036,539	18,069,487	20,205,674	25,039,139	6,000,867

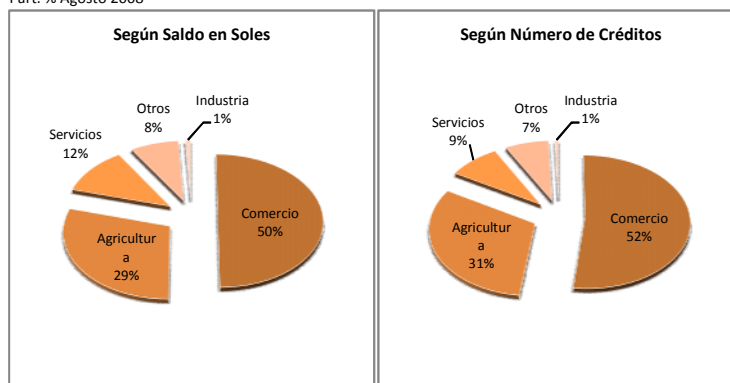
Fuente: FENACREP

Elaboración: Propia

Gráfico 5

COOPAC San Martín de Porres: Composición de los Créditos MES

Part. % Agosto 2008



Fuente: FENACREP

Elaboración: Propia

En la CAC Santo Cristo de Bagazán las colocaciones y los depósitos crecieron a más del doble en el 2007-08. El tamaño promedio de los distintos créditos MES en agosto 2008 fue más alto que en la CoopAC San Martín de Porres.

Cuadro 10

COOPAC Santo Cristo de Bagazán: Colocaciones y Depósitos

En Soles

Intermediación	2005	2006	2007	Ago-2008
Colocaciones (C)	23,676,472	33,991,740	54,878,451	69,293,435
Depósitos (D)	16,286,412	27,922,360	42,704,518	56,160,564
C / D	1.45	1.22	1.29	1.23

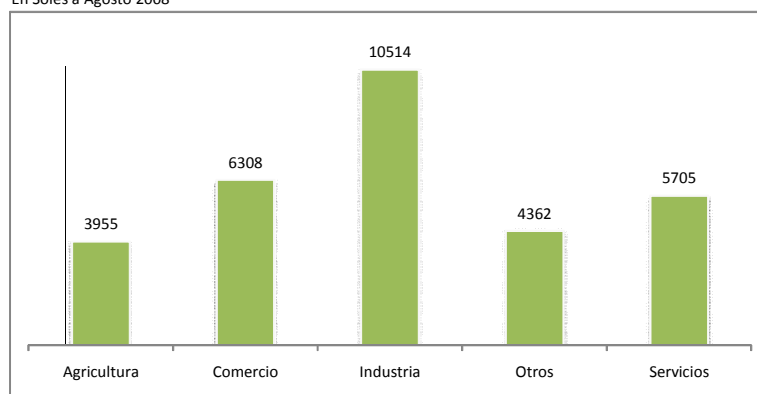
Fuente: FENACREP

Elaboración: Propia

Gráfico 6

COOPAC Santo Cristo de Bagazán: Saldo Promedio por Crédito MES

En Soles a Agosto 2008



Fuente: FENACREP

Elaboración: Propia

Los créditos MES se mantuvieron desde 2005 en montos mayores a los de consumo, y esto se afiató en el 2007-08.

Cuadro 11

COOPAC Santo Cristo de Bagazán: Colocaciones Según Modalidades

En Soles

Modalidades	2005	2006	2007	Ago-2008	Part. % 2008	Crec. Prom. Anual
MES	13,108,530	19,836,968	24,319,504	31,153,863	45.0	5,605,487
Consumo	10,042,009	12,262,969	18,278,185	22,108,115	31.9	4,118,088
Comerciales	525,933	1,891,803	12,280,762	16,031,457	23.1	5,877,415
Hipotecarios	-	-	-	-	-	-
Total Colocaciones	23,676,472	33,991,740	54,878,451	69,293,435	100.0	15,600,990

Fuente: FENACREP

Elaboración: Propia

El ahorro libre y a plazo más que se duplicaron en el 2007-08. El ahorro a plazo prevaleció siempre frente al ahorro libre.

Cuadro 12

COOPAC Santo Cristo de Bagazán: Depósitos Según Modalidades

En Soles

Modalidades	2005	2006	2007	Ago-2008	Part. % 2008	Crec. Prom. Anual
A Plazos	7,479,285	14,434,896	20,741,900	29,438,441	52.4	6,631,308
Ahorro	7,692,545	11,871,217	20,086,062	24,470,244	43.6	6,196,759
Vista	712,002	932,650	1,125,505	1,192,591	2.1	206,752
Otros 1/	402,580	683,597	751,051	1,059,288	1.9	174,236
Total Depósitos	16,286,412	27,922,360	42,704,518	56,160,564	100.0	13,209,053

1/ Otras Obligaciones + Gastos por pagar de obligaciones con los asociados

Fuente: FENACREP

Elaboración: Propia

A nivel de sectores, los créditos MEs crecieron más en comercio, que es nítidamente preponderante, y en servicios.

Cuadro 13

COOPAC Santo Cristo de Bagazán: Composición de los Créditos MES Según Destino

En Soles

Destino	2005	2006	2007	Ago-2008	Crec. Prom. Anual
Comercio	13,108,530	17,217,957	20,847,980	26,570,992	4,487,487
Servicios	-	687,360	1,984,334	2,738,472	1,025,556
Industria	-	256,981	200,174	746,497	244,758
Otros	-	1,310,325	850,392	619,392	-345,467
Agricultura	-	364,345	436,624	478,510	57,083
Total Créditos MES	13,108,530	19,836,968	24,319,504	31,153,863	6,015,111

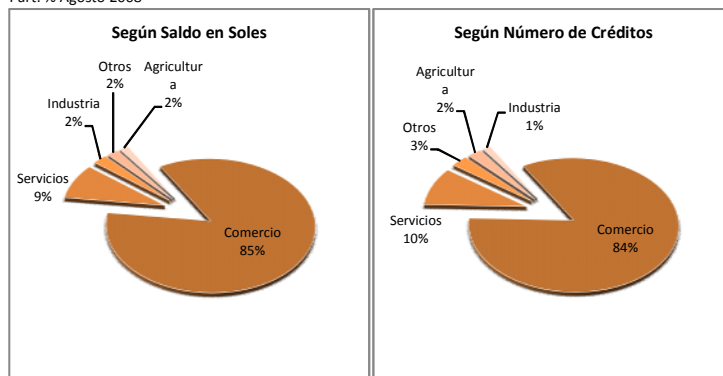
Fuente: FENACREP

Elaboración: Propia

Gráfico 7

COOPAC Santo Cristo de Bagazán: Composición de los Créditos MES

Part. % Agosto 2008



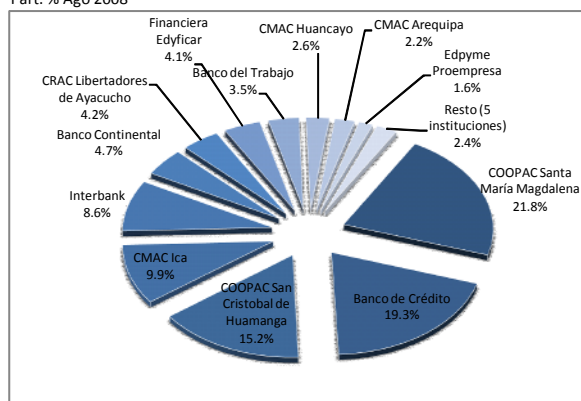
Fuente: FENACREP

Elaboración: Propia

En la **Región Ayacucho**, en el caso de las CACs Santa María Magdalena y San Cristobal de Huamanga en Ayacucho, se encuentran entre las entidades más representativas en términos de colocaciones y depósitos. La CAC Santa María Magdalena es la primera en la plaza, tanto en colocaciones como en depósitos; mientras que la CAC San Cristóbal de Huamanga es tercera en colocaciones y depósitos, muy cerca del Banco de Crédito que es la segunda. Así indica el Gráfico n° 8, que se muestra a continuación:

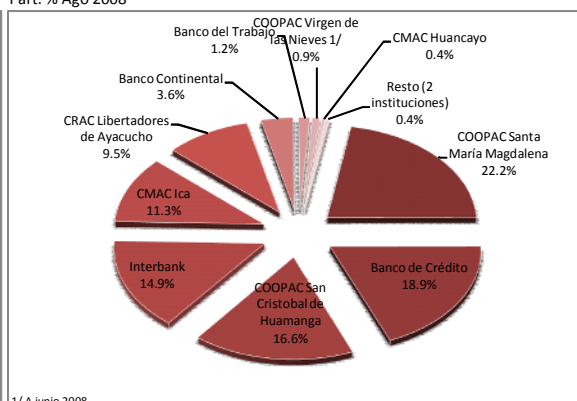
Gráfico 8 Colocaciones y Depósitos en Ayacucho

Ayacucho: Colocaciones de las Instituciones Financieras en la Región
Part. % Ago 2008



Fuente: SBS, FENACREP
Elaboración: Propia

Ayacucho: Depósitos de las Instituciones Financieras en la Región
Part. % Ago 2008



1/ A junio 2008
Fuente: SBS, FENACREP
Elaboración: Propia

En colocaciones, el crecimiento 2007-08 de las Cooperativas Santa María Magdalena y San Cristóbal de Huamanga visitadas ha sido notable (55% y 70%). Hay otros agentes microfinancieros en crecimiento, ubicados algo lejos de las CAC. Mibanco está entrando con fuerza desde hace poco a la plaza, y el BCP está reaccionando. Es un escenario muy competido.

Cuadro 14

Ayacucho: Colocaciones de las Instituciones Financieras en la Región

En Millones de S/.

Instituciones Financieras	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Ago-2008	Crec. Prom. Anual (Mill. S/.)
COOPAC Santa María Magdalena	nd	nd	nd	nd	49.2	54.0	63.5	84.0	7.1
Banco de Crédito	1.0	1.6	0.5	0.9	24.7	45.3	48.9	74.4	8.0
COOPAC San Cristóbal de Huamanga	nd	nd	nd	nd	24.6	34.5	52.1	58.8	13.7
CMAC Ica	3.9	5.2	8.8	13.8	19.3	22.4	31.0	38.1	4.5
Interbank	13.0	13.1	12.8	26.5	28.0	34.8	26.1	33.2	2.2
Banco Continental	-	-	-	-	-	-	6.0	18.0	-
CRAC Libertadores de Ayacucho	6.3	9.9	8.9	6.2	12.2	11.9	16.0	16.3	1.6
Financiera Edyficar	2.0	1.3	3.1	4.1	4.1	5.7	11.2	16.0	1.5
Banco del Trabajo	3.7	5.4	6.7	18.3	17.4	17.6	10.3	13.5	1.1
CMAC Huancayo	-	-	-	-	-	-	0.9	10.1	-
CMAC Arequipa	-	-	-	-	-	1.5	6.1	8.7	4.6
Edpyme Proempresa	2.5	1.5	1.8	2.3	2.6	3.2	5.6	6.2	0.5
COOPAC Virgen de las Nieves 1/	nd	nd	nd	nd	1.4	1.9	2.7	3.3	0.6
COOPAC del Sector Salud de Ayacucho 2/	nd	nd	nd	nd	1.6	2.1	2.5	2.5	0.4
CRAC Señor De Luren	-	-	-	-	-	0.04	0.8	1.5	0.7
Edpyme Efectiva	-	-	-	-	-	0.5	0.9	1.2	0.4
Financiera TFC	-	-	-	-	-	-	-	0.7	-
Total	32.3	38.0	42.6	72.1	185.2	235.2	284.6	386.4	42.1

1/ A junio 2008

2/ A marzo 2008

Fuente: SBS, FENACREP

Elaboración: Propia

En cuanto a depósitos, las Cooperativas Santa María Magdalena y San Cristóbal de Huamanga aumentaron considerablemente sus depósitos (en 50% y 76%) en el 2007-08, junto o por encima de los bancos líderes.

Cuadro 15

Ayacucho: Depósitos de las Instituciones Financieras en la Región

En Millones de S/.

Instituciones Financieras	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Ago-2008	Crec. Prom. Anual (Mill. S/.)
COOPAC Santa María Magdalena	nd	nd	nd	nd	31.3	40.7	46.4	61.0	7.5
Banco de Crédito	56.1	45.9	44.2	73.4	77.5	75.1	41.8	51.9	-2.4
COOPAC San Cristobal de Huamanga	nd	nd	nd	nd	17.2	25.9	37.7	45.8	10.2
Interbank	19.4	31.4	26.8	61.0	73.7	73.6	33.0	41.1	2.3
CMAC Ica	2.7	6.9	7.7	12.6	16.9	24.5	25.9	31.1	3.9
CRAC Libertadores de Ayacucho	8.7	12.5	17.6	14.4	15.4	18.7	22.1	26.2	2.2
Banco Continental	-	-	-	-	-	-	4.6	10.0	-
Banco del Trabajo	1.7	3.1	4.1	9.0	9.1	6.0	3.0	3.4	0.2
COOPAC Virgen de las Nieves 1/	nd	nd	nd	nd	1.0	1.3	2.0	2.4	0.5
CMAC Huancayo	-	-	-	-	-	-	-	1.2	-
CMAC Arequipa	-	-	-	-	-	0.2	0.6	0.9	0.4
COOPAC del Sector Salud de Ayacucho 2/	nd	nd	nd	nd	0.02	-	-	0.04	-
Edpyme Efectiva	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Financiera TFC	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	88.6	99.8	100.4	170.3	242.2	266.0	217.0	275.1	21.4

1/ A junio 2008

2/ A marzo 2008

Fuente: SBS, FENACREP

Para la CAC Santa María Magdalena, en el 2007-08 los depósitos y colocaciones de la CoopAC Santa María Magdalena aumentaron más de 50%.

Cuadro 16

COOPAC Santa María Magdalena: Colocaciones y Depósitos

En Soles

Intermediación	2005	2006	2007	Ago-2008
Colocaciones (C)	49,225,734	53,957,034	63,495,878	84,043,861
Depósitos (D)	31,305,329	40,723,889	46,403,810	61,047,651
C / D	1.57	1.32	1.37	1.38

Fuente: FENACREP

Elaboración: Propia

En esta cooperativa, los créditos MES van enteramente a comerciantes, con un tamaño promedio de s/.5100 a agosto 2008, y crecieron bastante más rápido que los créditos de consumo, habiéndolos desplazado desde el 2007 en el primer lugar.

Cuadro 17

COOPAC Santa María Magdalena: Colocaciones Según Modalidades

En Soles

Modalidades	2005	2006	2007	Ago-2008	Part. % 2008	Crec. Prom. Anual
MES	18,266,692	17,554,212	27,409,681	41,647,512	49.6	4,571,495
Consumo	20,223,563	21,692,711	23,714,955	27,310,114	32.5	1,745,696
Comerciales	3,618,859	6,107,154	6,040,431	9,082,482	10.8	1,210,786
Hipotecarios	7,116,620	8,602,957	6,330,811	6,003,753	7.1	-392,905
Total Colocaciones	49,225,734	53,957,034	63,495,878	84,043,861	100.0	7,135,072

Fuente: FENACREP

Elaboración: Propia

El ahorro a plazo casi se triplicó en el 2007-08, y el ahorro libre creció.

Cuadro 18

COOPAC Santa María Magdalena: Depósitos Según Modalidades

En Soles

Modalidades	2005	2006	2007	Ago-2008	Part. % 2008	Crec. Prom. Anual
Ahorro	24,900,807	32,279,508	34,420,564	37,270,475	61.1	4,759,879
A Plazos	6,223,122	8,123,301	11,538,678	23,111,997	37.9	2,657,778
Vista	-	-	-	-	-	-
Otros 1/	181,400	321,080	444,568	665,179	1.1	131,584
Total Depósitos	31,305,329	40,723,889	46,403,810	61,047,651	100.0	7,549,241

1/ Otras Obligaciones + Gastos por pagar de obligaciones con los asociados

Fuente: FENACREP

Elaboración: Propia

A nivel de sectores, los créditos MES en la CAC Santa María Magdalena, están dirigidos en su totalidad a comerciantes. En términos de dinamismo, se duplicaron en monto pero no en número en el 2007-08 (crecieron en tamaño promedio).

Cuadro 19

COOPAC Santa María Magdalena: Composición de los Créditos MES Según Destino

En Soles

Destino	2005	2006	2007	Ago-2008	Crec. Prom. Anual
Comercio	18,266,692	17,554,212	27,409,681	41,647,512	7,793,607
Total Créditos MES	18,266,692	17,554,212	27,409,681	41,647,512	7,793,607

Fuente: FENACREP

Elaboración: Propia

Cuadro 20

COOPAC Santa María Magdalena: Composición de los Créditos MES Según Destino

Número de Créditos

Destino	2005	2006	2007	Ago-2008	Crec. Prom. Anual
Comercio	4,983	4,751	5,750	7,977	998
Total Créditos MES	4,983	4,751	5,750	7,977	998

Fuente: FENACREP

Elaboración: Propia

En la CAC San Cristóbal de Huamanga, en el 2007-08 sus depósitos aumentaron 70%, y las colocaciones por poco se duplicaron. Los nuevos productos de depósitos (ahorro libre y

Ganamax-plazo) recién se promovieron en julio 2008 y a setiembre el nuevo producto Ganamax alcanzó s/. 6.4 millones.

El tamaño promedio de sus créditos MES fue de s/.7300 para comerciantes y s/.5700 para otros, ambos más altos que el promedio de s/.5000 de Santa María Magdalena.

Cuadro 21

COOPAC San Cristobal de Huamanga: Colocaciones y Depósitos

En Soles

Intermediación	2005	2006	2007	Ago-2008
Colocaciones (C)	24,630,665	34,510,818	52,119,532	58,797,838
Depósitos (D)	17,196,935	25,851,972	37,669,087	45,801,044
C / D	1.43	1.33	1.38	1.28

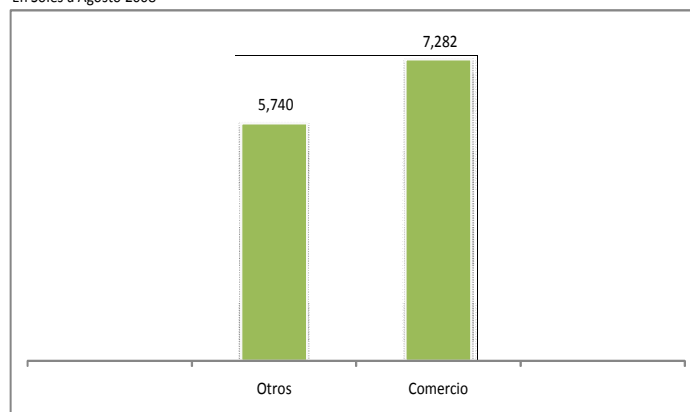
Fuente: FENACREP

Elaboración: Propia

Gráfico 9

COOPAC San Cristobal de Huamanga: Saldo Promedio por Crédito MES

En Soles a Agosto 2008



Fuente: FENACREP

Elaboración: Propia

Los créditos MES crecieron un poco más que los de Consumo, y desde el 2007 ocupan el primer lugar.

Cuadro 22

COOPAC San Cristobal de Huamanga: Colocaciones Según Modalidades

En Soles

Modalidades	2005	2006	2007	Ago-2008	Part. % 2008	Crec. Prom. Anual
MES	8,846,398	10,159,645	15,769,410	17,944,821	30.5	3,461,506
Consumo	10,756,985	12,521,965	14,473,619	17,100,951	29.1	1,858,317
Comerciales	3,316,265	9,458,881	16,076,622	16,046,303	27.3	6,380,179
Hipotecarios	1,711,017	2,370,327	5,799,881	7,705,763	13.1	2,044,432
Total Colocaciones	24,630,665	34,510,818	52,119,532	58,797,838	100.0	13,744,434

Fuente: FENACREP

Elaboración: Propia

El ahorro a plazo se duplicó en el 2007-08, y el ahorro libre, aunque creció algo menos, se mantiene primero.

Cuadro 23

COOPAC San Cristobal de Huamanga: Depósitos Según Modalidades

En Soles

Modalidades	2005	2006	2007	Ago-2008	Part. % 2008	Crec. Prom. Anual
Ahorro	10,999,114	16,498,967	22,945,097	27,107,041	59.2	5,972,992
A Plazos	6,117,684	9,256,453	14,653,700	18,636,822	40.7	4,268,008
Vista	-	-	-	-	-	-
Otros 1/	80,137	96,552	70,290	57,181	0.1	-4,924
Total Depósitos	17,196,935	25,851,972	37,669,087	45,801,044	100.0	10,236,076

1/ Otras Obligaciones + Gastos por pagar de obligaciones con los asociados

Fuente: FENACREP

Elaboración: Propia

A nivel de sectores, Los créditos MES de la Cooperativa San Cristóbal de Huamanga crecieron en conjunto cerca de 80% en el 2007-08.

Cuadro 24

COOPAC San Cristobal de Huamanga: Composición de los Créditos MES Según Destino

Número de Créditos

Destino	2005	2006	2007	Ago-2008	Crec. Prom. Anual
Comercio	1,441	1,351	1,754	2,535	365
Otros	467	439	756	466	-0
Total Créditos MES	1,908	1,790	2,510	3,001	364

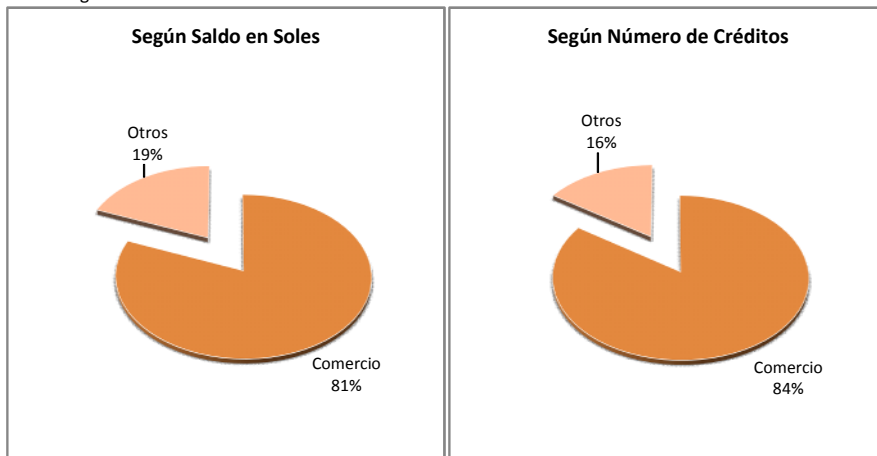
Fuente: FENACREP

Elaboración: Propia

Gráfico 10

COOPAC San Cristobal de Huamanga: Composición de los Créditos MES

Part. % Agosto 2008



Fuente: FENACREP

ANEXO 1: RELACIÓN DE PERSONAS ENTREVISTADAS

1. Manuel Rabines Ripalda, Gerente General , Fenacrep.
2. Guido Gutiérrez Ballejo, Coordinador Proyecto BID-Fenacrep.
3. Jorge Sánchez Chávez, Gerente Asistencia Técnica Fenacrep.
5. Rubén Medina Tello, Especialista MF Proyecto..
6. Christian Montoya, Especialista MF Proyecto .
7. Juan David Monje, Especialista MF Proyecto.
7. Nancy Rodríguez, Consultora SIC-Desarrollo.
8. Honorato Novoa Grandez, Presidente, CAC St° Cristo Bagazán.
8. Rolando Reátegui Barrera, Gerente General, CAC St° Cristo Bagazán.
9. Arturo Rojas Revilla, Administrador Agencia Moyobamba, CAC St° Cristo Bagazán.
10. José Luis Sánchz Dávila, Gerente General, CAC San Martín de Porres.
11. William Sánchez García, funcionario CAC San Martín de Porres.
12. Jorge Torres, Jefe Créditos, CAC San Martín de Porres.
13. Hernán Palacios Vilchez, Gerente General CAC San Cristóbal de Huamanga.
14. Miguel Hurtado Rivera, analista créditos CAC San Cristóbal de Huamanga.
14. Carlos Pozo Curo, Gerente Negocios CAC Santa María Magdalena.
15. Ricardo Elías Laura Rojas, Analista de créditos CAC Santa María Magdalena.
16. Javier Ibañez Flores, Investigación y Desarrollo, Instituto de Formación Bancaria.
17. Palmira Herrera Meza, piñatería Pétalos, cliente CAC SM Tarapoto.
18. Zoila del Castillo, Impresiones Tarapoto, cliente CAC SM Tarapoto.
19. Alicia García Vásquez, Internet, cliente CAC SM Tarapoto.
20. Súmac Pareja de Arévalo, comerciante de mercado, cliente CAC SM Tarapoto.
21. Maria Luisa Blondet, abarrotes, cliente CAC SM, Tarapoto.
22. Segundo Avellaneda, abarrotes, cliente CAC SM, Tarapoto.
23. Juan Tenorio Roque, relojero, cliente CAC SC Bagazán, Moyobamba.
24. Amalia Ríos Rubio, boticaria, cliente CAC SC Bagazán, Moyobamba.
25. Paulina Sáez Ortiz, cliente CAC SM Magdalena, Ayacucho.
26. Enriqueta Pariona Huayra, cliente CAC SM Magdalena, Ayacucho.