

CONSOLIDACIÓN DE LAS MICROFINANZAS PRIVADAS EN LAS REGIONES DEL PERÚ

CONTENIDO:

Resumen Ejecutivo	1
Conclusiones y Recomendaciones	2
Descripción del Proyecto	4
Cambios de Contexto y Revisión de Supuestos	6
Evaluación de Desarrollo del Proyecto	7
Análisis de los Indicadores del Proyecto	12
Sostenibilidad y Proyección	16
Lecciones Aprendidas	16
Anexo 1: Evaluación Final	18
Anexo 2: Evolución de las MFIs Participantes	21
Anexo 3: Relación de Personas Entrevistadas	24

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto Consolidación de las Microfinanzas Privadas en las Regiones del Perú tenía como objetivo contribuir a mejorar el acceso a servicios financieros de calidad, para los segmentos de baja bancarización en las regiones del Perú. Su propósito fue ampliar y consolidar la cobertura de los productos y servicios que ofrecen las Cajas Rurales y las Edpymes.

Para ello se identificaron cuatro áreas de problemas específicos que restaban competitividad a las MFIs: (1) oferta limitada de productos, (2) falta de una tecnología crediticia satisfactoria para sectores rurales, (3) falta de un sistema integral de gestión de riesgos y (4) debilidades del gobierno corporativo y de fortalecimiento patrimonial,

A fin de dar solución a esas limitaciones, se concibió el proyecto con cuatro (4) componentes:

1. Desarrollo de nuevos productos y servicios financieros.
2. Mejoramiento de las Metodologías de Crédito Rural.
3. Desarrollo de un Sistema de Administración de Riesgos.
4. Mejoramiento del Gobierno Corporativo de las MFIs.

A mediados del 2007 se firma la Carta Convenio del Proyecto seleccionando como organismos ejecutores a la Asociación de Edpymes del Perú (ASEP) y a la Asociación de Cajas Rurales de Ahorro y Crédito del Perú (ASOCAJAS), las mismas que debían establecer una asociación temporal para el desarrollo del Proyecto. Sin embargo durante la realización del proyecto ambas entidades se fusionaron, constituyéndose la Asociación de Instituciones de Microfinanzas del Perú (ASOMIF), siendo finalmente órgano executor y beneficiario de algunas actividades, buscándose que no solo lleve a cabo el Proyecto en los términos indicados, sino que se consolide con un equipo que pueda replicarlo en otras entidades.

El plazo de realización fue de 3 años, el mismo que se ejecutó entre jul-07 y jul-10.

Participaron 18 MFIs, de las cuales 17 son miembros de la ASOMIF y una invitada, en adelante MFIs Participantes, las mismas que habían confirmado el interés y coincidencia con los objetivos planteados. Dada la profundidad de las actividades: cambio tecnológico, desarrollo de productos y mejoramiento de procesos, el impacto en las estructuras de las MFIs es todavía incipiente pero se comprueban las tendencias correctas.

El Proyecto se llevó a cabo en los términos establecidos y si bien se han cumplido los objetivos y metas, el cambio de estrategia comercial, lanzamiento de productos y la incorporación de las herramientas de gestión de riesgos y gobernabilidad toman tiempo por lo que se requerirán actividades complementarias que vayan reforzando los procesos.

Dificultó la implementación de las recomendaciones de los consultores, las facilidades técnicas y de personal disponibles por cada MFI, así como la flexibilidad de adaptación de los modelos propuestos por los consultores, así tenemos que a la fecha ninguna entidad ha implementado de manera integral el Sistema de Administración de Riesgos. El éxito de los Programas de Asistencia Técnica dependen del compromiso de los Directivos, sin embargo, sin embargo cuando entidades de menor tamaño relativo, que no cuentan con una sólida base tecnológica, acometen muchos programas a la vez van a ver limitados los resultados obtenidos.

La ASOMIF tiene como propósito la consolidación del sistema microfinanciero, para lo que viene brindando programas de capacitación a sus asociados, habiendo incluso propiciado pasantías entre sus asociadas que han permitido compartir experiencias y conocimientos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

- El proyecto inicialmente planteado fue muy ambicioso, sobre todo para los componentes de Desarrollo de Sistema de Gestión de Riesgos y Reforzamiento de la Gobernabilidad, buscando resolver debilidades en las MFIs en plazos relativamente cortos.
- La estrategia de abarcar el mayor número de MFIs incorporó en el programa MFIs de diferentes tamaños y niveles de desarrollo, lo que exigió a los consultores generalizaciones que generaron problemas y confusiones. La heterogeneidad del grupo de MFIs también se expresó en diferentes expectativas y objetivos entre ellas dificultando la replicabilidad del proyecto.
- La ASOMIF llevó a cabo con éxito el Proyecto encomendado, aún cuando el impacto se vio retrasado por diversas razones.
- Si bien el proyecto no cuenta con todos los indicadores definidos, se puede concluir que se alcanzaron los objetivos generales establecidos en él.
- El Proyecto tenía implícito por un lado el reforzamiento de la estrategia comercial vía la ampliación de servicios sobre todo a zonas rurales y no atendidas, lo que debería ser parte de los Planes Estratégicos y por otro reforzar 2 temas pilares en la gestión, que son Riesgos y Gobernabilidad, ambos sin embargo requieren de la comprensión y cambio de cultura que no se obtiene rápidamente.
- El proyecto tuvo algunas demoras en la ejecución que dificultó el cumplimiento de las actividades de algunos componentes del crédito rural y del sistema de riesgos.
- Los cambios de estrategia para los subcomponentes Tarjeta de Débito, Microseguros y Remesas implicó la no realización de todas las actividades inicialmente programadas, pero fueron efectivos en los resultados obtenidos.
- El cambio de la estrategia mencionado permitió la reasignación de recursos hacia el componente de riesgos, que inicialmente tenía asignado solo el 9% de los recursos de la asistencia técnica y que por su dimensión y cobertura era el componente más amplio.
- El desarrollo de sistemas de riesgos y lanzamiento de nuevos productos, está directamente relacionado con las capacidades de los sistemas de información e cada una de las MFIs participantes. Fueron justamente limitantes en estos sistemas, los que afectaron la implementación y utilidad de las propuestas.
- El abordar temas de Riesgos y Gobernabilidad supone un periodo de familiarización, aprendizaje y cambio de cultura, por parte de los Directivos de las entidades, ya que al no ser temas de negocios con los que se encuentran familiarizados y estar mas bien vinculados a un cambio de formas de gestión que deben aprenderse, no siempre se asignan las prioridades, equipos y esfuerzos suficientes lo que afecta directamente la ejecución.
- Del análisis realizado en esta evaluación final, deducimos que hubo discrepancias significativas entre las expectativas de las MFIs y los alcances de la Consultoría de Riesgos. La oferta inicial y la redacción de los textos pudo haber generado la expectativa que esta consultoría resolvía en la MFI el tema de riesgos, permitiendo no solo cumplir con los requerimientos del supervisor sino también contar con las herramientas, políticas y procesos necesarios; sin embargo el abordar aspectos de Gestión Integral de Riesgos, no puede resumirse en contar con una herramienta informática que haga un calculo específico, sino que supone la maduración de toda la gestión de la empresa, estableciéndose una “nueva forma de hacer finanzas” más compleja pero también más efectiva. Es un cambio de cultura. Sin embargo para algunas MFIs, el tema de riesgos se resume al cumplimiento de los reportes y anexos establecidos por el regulador, sin incorporar en la gestión de la empresa los análisis y reforzamientos de procesos de tomas de decisiones que ello supone. Por esta razón es fundamental continuar con las actividades de capacitación que vayan generando los cambios culturales necesarios.
- Una situación parecida es la de proyectos de Reforzamiento de la Gobernabilidad, puesto que no se trata de un listado de documentos y manuales, sino del establecimiento de nuevas formas de interactuar entre accionistas, directores, gerencias y empresa que permita reforzar las instancias de gobierno y su capacidad para manejar la empresa con los incentivos comerciales adecuados.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES PARA LA ASOMIF CON RESPECTO A LAS MFIs:

- Sería conveniente que ASOMIF con el conocimiento que tiene de las capacidades internas de sus asociadas, ofrezca la asistencia técnica en función de las capacidades y necesidades individuales de cada una.
- Para ello deberá establecer en su Plan Estratégico como objetivo la dación de consultorías y asistencias técnicas, directamente o a través de un grupo de consultores asociados que le permita abarcar los temas del Proyecto y otros que se vayan identificando.
- Los documentos y herramientas del proyecto han quedado a cargo de la ASOMIF, estará en sus manos seguir reforzando y replicando estas experiencias.
- Dados los niveles de heterogeneidad de las entidades asociadas, deberá evitarse programas globales, buscando mayor aplicación en experiencias puntuales. Los trabajos de los consultores deben reforzarse con actividades *in-situ* buscando que las MFIs hagan suyo los proyectos y propuestas.
- Debe tenerse cuidado en la oferta de los proyectos y consultorías para evitar generar expectativas equivocadas por parte de las MFIs participantes.

RECOMENDACIONES PARA LA ASOMIF CON RESPECTO A SU ORGANIZACIÓN:

- Definición en el Plan Estratégico de ASOMIF el rol de dinamizador y promotor de las MFIs asociadas y las estrategias para llevar a cabo los servicios de la entidad.
- Fortalecer ASOMIF mediante la formación de un equipo de planta especializado, que le permita ganar capacidad operativa y calidad en la respuesta ante requerimientos de asistencia técnica.
- Desarrollar una red de consultores y capacitadores que le permita mayor cobertura en sus actividades.

RECOMENDACIONES PARA EL FOMIN:

- Evitar diseñar programas muy ambiciosos y orientados a grupos heterogéneos, que dificulten la obtención de resultados en cortos plazos.
- En el desarrollo de proyectos que consideren la incorporación de nuevos mercados y tecnologías, debe explicitarse el cambio de estrategia comercial que supone y los requerimientos de sistemas de información necesarios para su implementación, evitando generar frustraciones en los participantes.
- El proponerse el desarrollo de Sistemas de Riesgos y reforzamiento de Gobierno Corporativo, requieren de plazos y tiempos de maduración, que no siempre pueden ser abordados con consultorías temporales, sino que requiere de un soporte técnico permanente para lo que en este caso ASOMIF está llamado a tener un rol importante, para ello los proyectos deben ser cautelosos en el mensaje y objetivos, estableciéndose que son parte de procesos largos y complejos.
- Evitar generar confusión con los indicadores acordados en el proyecto ya que deben garantizar que responden al resultado esperado del FOMIN/BID.

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) ha venido impulsando el desarrollo de los mercados microfinancieros de América Latina, para ello identifica en cada uno de ellos entidades cuyo fortalecimiento permita ampliar la gama de servicios e incorporar población no atendida actualmente por los sistemas financieros. En este marco firmó un Convenio de Cooperación Técnica no Reembolsable con la ASEP y ASOCAJAS (quienes luego conformarían ASOMIF) para realizar el “Consolidación de las Microfinanzas Privadas en las Regiones del Perú” (ATN/ME-10249-PE).

El objetivo del Proyecto fue mejorar la capacidad de las MFIs para ampliar y consolidar sus operaciones, permitiendo la incorporación de nuevos mercados, que busquen incrementar el acceso a los servicios financieros de aquellos segmentos con baja bancarización en las regiones del Perú.

El Proyecto fue diseñado con 4 Componentes:

1. Desarrollo de Nuevos Productos y Servicios Financieros.
2. Mejoramiento de las Metodologías de Crédito Rural.
3. Desarrollo de un Sistema de Administración de Riesgos.
4. Mejoramiento del Gobierno Corporativo de las MFIs.

Definiéndose que para mejorar la transferencia de conocimientos y lograr economías de escala, el Proyecto llevará en forma simultánea actividades de asistencia técnica y capacitación con las MFIs Participantes.

Cada componente contiene actividades que la Cooperación Técnica específicas, las mismas que se llevaron a cabo durante los 36 meses de su ejecución.

Descripción de los Componentes:

Componente 1: Desarrollo de Nuevos Productos y Servicios Financieros.

Propósito: Desarrollar productos y servicios financieros que permitan a las MFIs expandir la bancarización y ofrecer mejores servicios a sus clientes. El proyecto había identificado 3 productos inicialmente, sin embargo dejó abierta la posibilidad de incorporar otros productos innovadores. Para el desarrollo de este componente se especificaron las siguientes actividades:

- a. Desarrollo y Diseño de Depósitos.
- b. Desarrollo y Diseño de la Tarjeta de Débito.
- c. Desarrollo y Diseño de Microseguros.
- d. Desarrollo y Diseño de otros productos financieros innovadores por definir en el transcurso del Proyecto.
- e. Eventos de Capacitación, como Pasantías, Talleres y Cursos, que permitan difundir los alcances de los productos y compartir las experiencias de los programas pilotos.

El diseño y la implementación de los productos comprende la realización de manuales, procesos, diseño de políticas, adecuación de sistemas operativos, entre otros).

Con el Componente 1 se buscaba lograr que por lo menos 10 MFIs Participantes amplíen su oferta con por lo menos 4 nuevos productos.

Componente 2: Mejoramiento de la Metodología de Crédito Rural.

Propósito: Apoyar a las MFIs Participantes en el mejoramiento de las metodologías de crédito rural a fin de atender con un mayor grado de eficacia y eficiencia a la población rural de las regiones de Perú.

Dado que los niveles de avance en la oferta de financiamientos a este sector son diferentes entre las MFIs, la estrategia fue formar 2 grupos de acuerdo al tamaño de cartera. El primer grupo lo conforman MFIs con cartera agrícola superior a S/.10 millones, mientras que el 2do grupo lo conformaron carteras inferiores y participantes cuya metodología de crédito rural no estaba suficientemente estructurada, presentando diversas carencias en sus procesos y procedimientos, para lo que se enfatizaron labores de identificación de oportunidades de negocio y/o clientes, evaluación de créditos, seguimiento y recuperación de cartera.

Para el desarrollo de este componente se especificaron las siguientes actividades:

- a. desarrollo de tres estudios regionales (costa, sierra y selva) para evaluar los modelos de crédito rural que existen en el país y su grado de adecuación a las necesidades del grupo meta y su perfil de riesgos;
- b. desarrollo de una consultoría para el diseño genérico de productos, procesos, controles, manuales y procedimientos, que pueden construir sobre la base de las experiencias exitosas que ya existen en el país;
- c. desarrollo de consultorías para el ajuste del diseño genérico a un estimado de ocho MFI;
- d. desarrollo de consultorías para la implementación de las pruebas piloto en las ocho MFI;
- e. capacitación del personal en la implementación del producto;
- f. desarrollo de un estudio de análisis de riesgos ambientales en las microfinanzas, a fin de identificar políticas y ajustes a procedimientos, desarrollándose Guías para la capacitación ambiental.

El diseño y la implementación supone la realización de manuales, procesos, diseño de políticas, adecuación de sistemas operativos, entre otros).

Con el Componente 2 se buscaba durante los 3 años de realización, lograr que por lo menos 8 MFIs Participantes implementen el mejoramiento de las metodologías de Crédito Rural, buscando expandir la cartera y ampliar las coberturas geográficas.

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO (CONT.)

Componente 3: Desarrollo de un Sistema de Administración de Riesgos.

Propósito: Desarrollar la gestión de riesgos crediticios, operativos y de mercado de las MFIs Participantes a través de la generación de conocimiento del manejo de riesgos. Este componente también considerará temas y desarrollos vinculados al Lavado de Activos.

El Componente tenía como objetivo lograr la participación de por lo menos 20 MFIs.

Para el desarrollo de este componente se especificaron las siguientes actividades:

- a. desarrollo de un diagnóstico de los sistemas de gestión de riesgos actualmente implementados en todas las MFI que participarán en el componente;
- b. diseño de un modelo de gestión corporativa de riesgos, que pueda contemplar el desarrollo de plataformas comunes para la gestión de riesgos, administradas por las respectivas asociaciones;
- c. implementación de pruebas piloto en las MFI que participan en el componente y
- d. capacitación del personal en la implementación y utilización de los sistemas desarrollados.

El diseño y la implementación del sistema supone la realización de manuales, procesos, diseño de políticas y sistemas que permita la gestión de riesgos dentro de los requerimientos establecidos por el Supervisor.

Con el Componente 3 se buscaba lograr que por lo menos 20 MFIs participantes cuenten con acceso a un sistema de gestión de riesgos adecuado a la normatividad y que refuerce su gestión.

Componente 4: Mejoramiento del Gobierno Corporativo de las MFIs.

Propósito: Contribuir a la consolidación de las MFIs a través del fortalecimiento de la gobernabilidad de las mismas y el desarrollo e implementación de estrategias de fortalecimiento patrimonial.

Para el desarrollo de este componente se especificaron las siguientes actividades:

- a. elaborar diagnósticos de gobernabilidad en aproximadamente 20 MFI;
- b. capacitar a los Directivos en 20 MFI a nivel individual, en temas relacionados con la dirección de instituciones microfinancieras modernas;
- c. realizar tres talleres regionales para difundir conocimientos sobre métodos y mejores prácticas de gestión de MFI;
- d. elaborar estrategias de fortalecimiento patrimonial para las Edpymes, lo que podría incluir la búsqueda de inversores estratégicos, la fusión de entidades o la creación de iniciativas a nivel sectorial; y
- e. otorgar asistencia técnica para la consolidación del sistema de las CRAC, que puede incluir, por ejemplo, acciones de alineamiento corporativo (unificación de estatutos, pactos de accionistas), elaboración de acuerdos de cooperación y limitación de competencia entre CRAC, la elaboración de estrategias de expansión corporativa y el diseño de un banco de segundo piso para el sector de las CRAC (esto último dentro de las negociaciones que en ese entonces se desarrollaban con CORDAID y RABOBANK).

Los temas relacionados con Gobierno Corporativo consideran i) el papel del Directorio y de la Persona Clave o KeyMan, ii) los estándares de desempeño de los directivos y como eliminar conflictos de interés, iii) los reportes e información esencial para los Directivos, iv) el análisis e interpretación de estados financieros e indicadores de desempeño, v) el benchmarking de una MFIs que le permita una comparación efectiva, vi) la planificación estratégica de la empresa y vii) la selección y evaluación de la Gerencia General.

Con el Componente 4 se buscaba durante los 3 años de realización del proyecto, lograr que por lo menos 20 MFIs Participantes cuenten con diagnósticos de Gobernabilidad, hayan sido capacitados, se genere algún tipo de estandarización en temas de gobierno y se definan iniciativas de fortalecimiento patrimonial en por lo menos 4 MFIs.

La estrategia implementada por el órgano ejecutor, fue invitación masiva a todas las asociadas de ASOMIF (24) promoviendo cada uno de sus componentes y los alcances y beneficios de los mismos. Se realizaron reuniones de coordinación, visitas y promoción de los componentes buscando la mayor participación en cada uno de ellos.

CAMBIOS DE CONTEXTO Y REVISIÓN DE SUPUESTOS

El proyecto fue diseñado y presentado a finales del 2006. Se inician las actividades de organización y planificación a mediados del 2007 y el desarrollo con los Consultores Externos y en las MFIs Participantes en el 2008.

En el periodo jun-07 a sep-10 el sistema Financiero Peruano registró un crecimiento de sus activos en el orden del 100%, mientras que las CMACs+CRACs+Edpymes crecieron en 118%. En términos anuales las MFIs han registrado crecimientos mayores al 26% inclusive para el año 2009 afectado por la crisis financiera internacional.

La economía peruana para esos años también registró índices bastante positivos, creciendo entre dic-07 a oct-10 15% aproximadamente, crecimiento que se desaceleró en el 2009 (cerca del 1% para ese año) como consecuencia principalmente de la menor actividad exportadora y la reducción de la inversión privada (-15%) dada la crisis internacional. Durante ese año el mercado financiero si bien continuó creciendo, se vio afectado por una serie de medidas preventivas a fin de mitigar el impacto de dicha crisis en las entidades financieras.

La principal característica del mercado financiero peruano de estos años, fue su mayor profundidad y competencia. Las MFIs siguieron consolidándose y compitiendo agresivamente en mercados urbanos, la Banca Comercial decide incorporar a los microempresarios en sus cartera de créditos y servicios y el Crédito de Consumo se dinamiza. Generando esto último una preocupación en el mercado sobre los riesgos de sobreendeudamiento. Las MFIs refuerzan sus estrategias de incorporación de nuevos mercados y dirigen sus esfuerzos a los sectores rurales no atendidos por las entidades reguladas.

El mercado financiero sigue caracterizándose por: (i) libre determinación de tasa de interés. (ii.a) un marco regulatorio adecuado, el mismo que se ha fortalecido con los ajustes en las normas de Gestión Integral de Riesgos, Calificación de Cartera y Provisiones, Riesgos Operativos y Adecuaciones de Capital, (ii.b) la Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs es reconocida por su comprensión y capacidad de supervisión a MFIs, (iii) alto grado de competencia y competitividad en las entidades financieras y (iv) la existencia todavía de un mercado cautivo (especialmente rural) por incorporar a los productos y servicios financieros. En este sentido a pesar de la crisis financiera internacional y el impacto que tuvo en algunas economías latinoamericanas, todas las características señaladas en los documentos del Proyecto siguen vigentes.

La integración a partir de 2008 de las Asociación de Cajas Rurales con la de la Asociación de Edpymes, ambos reconocidos como Organismos Ejecutores en el Proyecto, lleva a la conformación de la Asociación de la Asociación de Instituciones de Microfinanzas en el Perú (ASOMIF) quien consolida la realización del proyecto.

Sin embargo en el mercado microfinanciero también se dieron fusiones, ventas y absorciones lo que de alguna manera cambió el panorama de las MFIs. Las operaciones mas significativas fueron: CRACs NorPeru y CajaSur se integran con la Edpyme Crear Tacna para conformar a Caja Nuestra Gente, la Edpyme Edyficar, convertida en Financiera se vende a el Banco de Crédito del Perú, el Banco de Trabajo es adquirido por el Scotiabank y lo convierte en Financiera, la CRAC San Martin es absorbida por la CMAC Piura y las Edpymes Confianza, Crear Arequipa y Efectiva se transforman en Entidades Financieras. Todas estas operaciones generaron en el mercado muchas expectativas, con respecto a las estrategias cada vez mas competitivas de las nuevas entidades consolidadas, manteniendo a las MFIs no involucradas en una actitud expectante.

Con respecto a los supuestos económicos y financieros contenidos en el diseño del Programa podemos mencionar que:

1. Se han mantenido el Marco y las Políticas macroeconómicas en el mercado financiero.
2. El Estado no ha intervenido para la fijación de precios en el mercado financiero.
3. La competencia se ha mantenido dentro de los parámetros de gestión prudente de los microcréditos supervisado de cerca por la SBS.
4. Las autoridades reguladoras no han objetado las metodologías planteadas por el Proyecto.
5. Con respecto al nivel de competencia en la oferta de microcréditos se empezó a registrar niveles de sobreendeudamiento en algunos mercados. Para ello la SBS dictó normas preventivas de gestión de riesgo crediticio, lo que obligó a las MFIs a desarrollar sistemas de medición de sus carteras compartidas y a buscar reforzar sus procedimientos crediticios. Se calcula que a jun-10 el 34% de los clientes y el 43% de la cartera son compartidos con otras entidades. Esta situación se expresa también en el mayor índice de mora de las MFIs el mismo que el 2009 sube a 4.5% y a sep-10 registra niveles cercanos al 5%.
6. Durante este período se transformaron 2 Edpymes a Financieras las que obtuvieron la autorización para captar, sin embargo las otras Edpymes no alcanzaron a cumplir con los requisitos establecidos por el Supervisor por lo que no lograron su transformación.
7. Se lograron desarrollar productos atractivos para el mercado.

Sin embargo, con respecto a los supuestos de compromiso de las MFIs Participantes podemos mencionar:

1. Se ha mantenido el interés de las MFIs en participar en el Proyecto pero no ha sido para todas reconocido como estratégico.
2. Si bien las MFIs asignaron recursos humanos y económicos suficientes para participar en el proyecto, se observó una alta rotación en el personal lo que ocasionó pérdida y retroceso en algunas implementaciones.
3. Las MFIs no han enfrentado dificultades en sus sistemas operativos que afectaron la implementación de las tecnologías y metodologías o el lanzamiento de productos.
4. No se logró avanzar con las coordinaciones de otras entidades para el desarrollo de esquemas de fortalecimiento patrimonial

EVALUACIÓN DEL DESARROLLO DEL PROYECTO

Para el desarrollo de la consultoría se contrató a un Coordinador del Proyecto y a un Equipo especializado que conformarían la Unidad Ejecutora. El Coordinador del Proyecto fue el Sr. Ronald Bourgeois, quien conformó la Unidad Ejecutora con el Sr. Paul Echegaray y la Srta. Lorena Rodríguez.

Para el desarrollo del proyecto se constituyó el Concejo Directivo, que estuvo conformado por representantes de las MFIs y del BID y era la instancia de coordinación mas importante del Proyecto. La estrategia fue mantener independencia en la gestión del proyecto con respecto a ASOMIF, lo que le permitiría enfocarse en los aspectos técnicos del mismo.

Para el desarrollo de cada componente se contrataron expertos nacionales e internacionales dentro de los Términos de Referencia acordados.

En la misma operación del Proyecto y considerando el plazo transcurrido entre el diseño del Proyecto y el inicio y los recursos asignados originalmente, el Coordinador del Proyecto realizó una rápida evaluación sobre el estado de situación de las MFIs en los temas contenidos y redefinió la estrategia de implementación.

Componente 1: Desarrollo de Nuevos productos y Servicios:

El propósito de este componente era el de ampliar y mejorar la oferta de productos y servicios y permitir incrementar la bancarización incorporando nuevos mercados.

Para ello se identificaron 4 subcomponentes: (1) Desarrollo e Implementación de Ahorros, (2) Desarrollo e Implementación de Tarjetas de Débito, (3) Desarrollo e Implementación de Remesas, (4) dentro del Desarrollo de Otros Servicios Financieros se consideró el relacionado a las Remesas.

Subcomponente 1: Desarrollo e Implementación de Ahorros

El subcomponente se orientó a las Edpymes principalmente aquellas que buscaban avanzar en su transformación hacia Financieras buscando la autorización para captar recursos del público.

En este subcomponente se logró la participación de 4 MFIs.

La estrategia fue abordar el tema primero con el desarrollo de un profundo diagnóstico de las MFIs Participantes (Edpymes: Proempresa, Crear Arequipa, Alternativa y Solidaridad) sobre la situación organizativa, funcional, de procesos y los requerimientos y deficiencias a resolver para la oferta de ahorros.

El diagnóstico fue desarrollado por la Eco. Nancy Rodríguez y sirvió de base para la 2da etapa, la que se concentró en el diseño de productos y procesos de ahorro así como su implementación, para lo que se contrató a la Fundación Alemana de Servicios (FAS Consult S.A.C.). En el caso de esta etapa se realizaron los documentos de políticas, procedimientos, reportes de encaje, diseño procesos para el manejo de liquidez, del Fondo de Seguro de Depósitos y la gestión de los mismos productos de ahorro. La consultoría también desarrolló los perfiles de los puestos de Gerencia de Ahorro y Jefatura.

En el caso de la implementación, se realizaron las pruebas de validación de los mecanismos, procedimientos, manuales de funciones y responsabilidades, se propusieron los ajustes a los sistemas de información en cada MFIs y así como establecieron los requerimientos mínimos de sistemas para el manejo de estos productos y se realizaron las pruebas pilotos.

Resultados obtenidos:

1er Grupo. MFIs que posteriormente se convirtieron en Financiera: Crear Arequipa y Confianza.

Por cuanto los procesos de transformación estaban avanzados y las licencias de funcionamiento estaban en trámite, los consultores no pudieron realizar la prueba piloto ni medir la aceptación de los productos de mercado, por lo que la empresa consultora dejó recomendaciones a cada una de ellas para iniciar la captación de ahorros.

Si bien las Edpymes habían iniciado el proceso de diseño de sus productos pasivos, la consultoría permitió la conclusión de estos procesos y el lanzamiento para el caso de Financiera Confianza. Esto fue confirmado por las MFIs participantes quienes manifestaron que tanto el diseño del producto como las herramientas recibidas fueron de utilidad implementar el proceso de captación.

2do Grupo. Edpymes interesadas en la conversión a Financiera: Alternativa y Proempresa. Para la Edpyme Solidaridad se realizó el diagnóstico pero no participó en la 2da etapa de diseño.

Este segundo grupo se caracterizó por no tener avances significativos en los procesos de captación, la estrategia seguida fue la preparación de una hoja de ruta que les permita conocer e ir abordando los pasos y requerimientos relacionados con la captación, dentro de los programas de conversión a Financieras.

Si bien con estas entidades se trabajaron los mismos puntos que con las MFIs del primer grupo, el menor desarrollo relativo hizo que conscientes de sus limitaciones, como fue el caso de Alternativa, no presenten aún solicitud para convertirse en Financiera, a pesar de ello las MFIs reconocen la calidad de la asesoría recibida no obstante no estar en condiciones de implementar este producto.

EVALUACIÓN DEL DESARROLLO DEL PROYECTO (CONT.)

Componente 1: Desarrollo de Nuevos productos y Servicios:

Subcomponente 2: Desarrollo e Implementación de Tarjetas de Débito

El subcomponente buscaba desarrollar el producto de Tarjetas de Débito en las MFIs reconociendo las limitaciones tecnológicas y de conocimiento que este producto supone.

La estrategia fue la identificación de una empresa proveedora del servicio de emisión y procesamiento de tarjetas de débito de tal forma de lograr una negociación concertada de las MFIs que les permita mejores costos y condiciones. El operador identificado fue UNIBANCA, con quien se trabajó el diseño y procesos, no siendo necesaria la contratación de consultores individuales.

El subcomponente se orientó principalmente a Cajas Rurales con cuentas de depósitos. Participaron las CRACs Señor de Luren y Credinka.

Las actividades realizadas fueron:

- Plan de trabajo detallado y coordinado con UNIBANCA.
- Diagnóstico de situación organizativa, procesos, requerimientos funcionales y de sistemas.
- Definición de brechas respecto a la implementación de Tarjeta de Débito.
- Apoyo en definición de procesos y reportes.
- Apoyo en el desarrollo normativo de tarjeta de débito: Manuales.
- Apoyo en la emisión de reportes a la SBS para la aprobación de producto (Riesgos y Auditoría).
- Capacitación en manejo del producto y funcionamiento del mismo.
- Gestión de pasantías en MFIs con experiencia.

De ambas entidades participantes solo Caja Señor de Luren cuenta con autorización del Supervisor para el manejo de Tarjetas de Débito.

La consultoría permitió el lanzamiento del producto y a la fecha Caja Señor de Luren reporta más de 18,000 tarjetas de Débito.

Subcomponente 3: Desarrollo e Implementación de Microseguros

El subcomponente buscaba desarrollar e impulsar los Microseguros identificando la viabilidad, mercado y demanda de estos servicios.

Al igual que el Subcomponente anterior, la estrategia fue identificar a la empresa aseguradora con la que se desarrollaría la oferta de servicios y establecería los procesos a seguir para la implementación, buscando lograr una negociación concertada de las MFIs que les permita mejores costos y condiciones. La empresa aseguradora con la que se llevó a cabo el proyecto fue La Empresa de Seguros LA POSITIVA, con quienes se trabajó el diseño y procesos, no requiriendo de contratación de consultores individuales.

La empresa aseguradora ofrece capacitación permanente a las MFIs que quieran intermediar Microseguros, ayudándoles a definir estrategias comerciales efectivas para su colocación.

Debe comentarse que el producto de microseguro está condicionado a la obtención de un paquete de pólizas que permita manejar los riesgos adecuadamente, esto es escala.

Las actividades realizadas fueron:

- Negociación conjunta, la misma que permitió mejores condiciones técnicas y económicas para todas las asociadas.
- Diseño de diferentes productos de Microseguros, incluyendo coberturas sobre accidentes, mercadería y salud.
- Capacitación en procesos y manejo del producto y su mercadeo.

Las MFIs que ofrecen microseguros son: Edpyme Alternativa, Edpyme Pronegocios, CRAC Cajamarca, CRAC Sipán y Financiera Confianza. Las 3 primeras desde mediados del 2008 mientras que las 2 últimas desde mediados del 2009.

En el mercado microfinanciero peruano no se había generalizado la oferta de microseguros y algunas MFIs habían iniciado negociaciones con las aseguradoras, el Proyecto permitió capitalizar los esfuerzos anteriores, desarrollar la gama de productos de seguros y concluir con las negociaciones.

La oferta de microseguros se ha iniciado y las MFIs participantes vienen ofreciéndolos a sus clientes, inclusive si bien se negoció un paquete integrar con La Positiva, una de las entidades (Alternativa) ha decidido cambiar de compañía de seguros, estando en negociaciones con otra empresa.

Los ingresos percibidos por las MFIs por la oferta de estos servicios no tienen todavía mayor impacto en sus resultados, por mantener aún una venta limitada básicamente originada por problemas de mercadeo y promoción y la confusión entre los clientes entre el seguro de vida y el de desgravamen.

EVALUACIÓN DEL DESARROLLO DEL PROYECTO (CONT.)

Subcomponente 4: Desarrollo e Implementación otros Productos y Servicios

El producto financiero que se llevó a cabo fue el manejo de las Remesas.

Al igual que los casos anteriores la estrategia fue la identificación de un operador de remesas con el que se desarrollaría la oferta de servicios y establecería los procesos a seguir para la implementación, buscando lograr una negociación concertada de las MFIs que les permita mejores costos y condiciones. El operador seleccionado fue WESTERN UNION con quienes se trabajó el diseño y procesos no requiriendo de contratación de consultores individuales.

Las actividades realizadas fueron:

- Negociación conjunta la misma que permitió mejores condiciones técnicas y económicas para todas las asociadas, logrando una comisión mayor a la que paga el mercado (15%).
- Desarrollo de procesos de implementación que permite replicarlo a otras MFIs.
- Capacitación operativa y de servicio al personal de las agencias.

A la fecha tienen implementado el producto de Remesas: La CRAC Cajamarca, las Edpymes Alternativa, Proempresa y Raíz. Las 2 primeras desde mediados del 2008 mientras que las 2 últimas a inicios del 2009.

Componente 2: Mejoramiento de las Metodologías de Crédito Rural

El propósito de este Componente era el mejorar la eficacia y eficiencia en los servicios de Crédito Rural que ofrecen las entidades.

Las CRACs y algunas de las Edpymes cuentan con cartera y experiencia en el Financiamiento Rural, sin embargo la propuesta era identificar los ajustes metodológicos y de gestión que permita un sano desarrollo de la cartera.

Para el desarrollo de este subcomponente se optó por separar las MFIs de acuerdo a la experiencia y avances en la oferta de financiamientos agrícola. El Grupo I fue conformado por las MFIs con cartera de crédito agropecuaria y cuyo requerimiento era el diseño específico de algunos productos crediticios. Participaron en este grupo Cracs Señor de Luren, CNG y Credinka.

El Grupo II estaba conformado por entidades con colocaciones inferiores a S/. 10 millones y con metodología de crédito rural no suficientemente estructurada, que presentan diversas carencias en sus procesos y procedimientos, para lo que se desarrollaron productos, identificaron oportunidades de negocio y/o clientes, y diseñaron procesos de evaluación de créditos, seguimiento y recuperación. Participaron en este grupo: CRAC Sipán, Edpyme Alternativa, Edpyme Solidaridad y Edpyme Proempresa.

Todas las MFIs Participantes tenían como expectativa el adecuar su actuales metodologías (o eventualmente adquirir nuevas) sobre la base de conocer las mejores prácticas existentes en el sector microfinanciero rural, esto es, desarrollar créditos agrícolas con condiciones, diseños y metodologías adecuadas que les permita controlar los riesgos inherentes en esta actividad.

En resumen:

- Grupo I. Conformado por CRACs con mayor experiencia en la oferta de Créditos Rurales (Caja Nuestra Gente, Credinka y Señor de Luren). Con cartera superior a S/. 10 millones Con estas entidades se desarrollaron principalmente los diagnósticos y manifestaron interés en temas específicos
- Grupo II. Conformado por CRACs de menor tamaño y Edpymes con menor experiencia en la oferta de Créditos Rurales (CRAC Sipán, Edpymes ProEmpesa, Alternativa y Solidaridad). Con estas entidades se desarrolló un programa mas completo, desde el diseño, metodología, procesos y productos.

La estrategia implementada se inicia con la contratación de la empresa DATUM para el desarrollo de un estudio de mercado para las MFIs del Grupo I, que les permitiría confirmar las características específicas de los productos requeridos.

Para la segunda parte de la consultoría se contó con la participación de empresa consultora internacional Planet Finance.

En el caso el Grupo II se realizaron diagnósticos sobre la oferta y proceso actuales, proponiendo mejoras y productos adecuados a sus necesidades.

Se diseñaron productos genéricos orientados al financiamiento agropecuario, tales como: Crédito Agropecuario (3 variantes), Crédito Rural Genérico, Crédito Pluriactividad para pareja, Crédito vinculado al Ahorro, Crédito Solidario, Banco Comunal y Microleasing.

Cada MFI Participante seleccionó los productos que respondían de mejor manera a su estrategia comercial.

Complementariamente se desarrollaron los procesos, políticas y reglamentos que permitían la implementación de los productos desarrollados.

Finalmente no se llegaron a realizar todos los eventos de capacitaciones a oficiales en los procesos y manejo de productos, dado que, de acuerdo a la información recogida en el Reporte Final de Planet Finance, en la mayoría de MFIs no se priorizaron estas actividades, al no definir las zonas a desarrollar los planes pilotos, no seleccionar los productos a ofrecer, ni asignar recursos suficientes (especialmente estudios específicos de mercado). En estos casos la Consultora se limitó a presentar los productos, procesos y herramienta. Finalmente señalan también limitaciones presupuestales y temporales, para las visitas de los consultores a las zonas rurales de los ámbitos de las MFIs participantes, sobre todo en la etapa de diagnóstico, lo que limitó la información de productos financieros obligando a generalizar algunas condiciones.

Un aspecto que afectó el desarrollo del subcomponente es que en las actividades del Grupo II no se consideró un estudio de mercado, lo que dificultó la implementación de productos especialmente para las Edpymes.

MFI Participante	Producto nuevo escogido
Grupo I	
Edpyme Alternativa	Crédito agropecuario ligado a cadenas productivas
Edpyme Proempresa	Crédito agropecuario ligado a cadenas productivas
Edpyme Solydes	Crédito agropecuario ligado a cadenas productivas
CRAC Sipán	Crédito dirigido a grupos solidarios
Grupo II	
CRAC Señor de Luren	Microleasing Financiero Rural
CRAC Nuestra Gente	Crédito rural de inclusión (Juntos Productivo)
CRAC Credinka	Crédito de capitalización agrícola para el cultivo de café

EVALUACIÓN DEL DESARROLLO DEL PROYECTO (CONT.)

Los consultores comentaron también que el trabajo de adecuación en algunas MFIs se vio afectado por la poca disponibilidad de tiempo de los funcionarios de las empresas, demora en el envío de información solicitada, comentarios a la propuesta presentada y fundamentalmente por la heterogeneidad del grupo en relación a los conocimientos y expectativa de alcance del proyecto.

Las MFIs señalan al respecto del desarrollo de este Componente, que les ha permitido mejorar tanto la gestión como la normatividad interna de la cartera agrícola.

Finalmente debe considerarse que la oferta de financiamiento al sector agropecuario siempre origina una actitud cautelosa por parte de las entidades financieras, la implementación de estas propuestas deberán ser digeridas en cada entidad a fin de ir las implementando en la medida que recuperen la confianza hacia ese sector.

Componente 3: Desarrollo e Implementación de Sistema de Gestión Integral de Riesgos

El objetivo de este Componente era mejorar la gestión de riesgos en las MFIs a través de la generación de conocimiento.

Uno de los retos mas importantes en la gestión de las MFIs, es el desarrollo de sistemas de gestión integral de Riesgos y su adecuación a las normas establecidas por el supervisor. Todas las entidades reguladas han venido realizando avances con respecto a la gestión de riesgos, sin embargo no cuentan necesariamente con sistemas, políticas y manuales actualizados.

El objetivo fue el desarrollar y dejar operativo una herramienta de Gestión de Riesgos, pero que sea adaptado e individualizado en cada una de las MFIs Participantes y que cumpla con los requerimientos actuales y proyectados de la normatividad.

El establecimiento del Sistema de Riesgos involucra a toda la organización y sobretodo porque son proyectos de largo plazo, era necesario comprometer en su desarrollo al Directorio, por lo que se inicia las actividades capacitando a los Directores y logrando el compromiso para la asignación de recursos y equipos en el.

Como el nivel de avance de las MFIs era diferente, se definió la estrategia de identificar los requerimientos medios y desarrollar a partir de ahí una hoja de ruta para la gestión de riesgos.

Al principio pocas entidades respondieron positivamente, pero el esfuerzo de difusión que llevó a cabo la Unidad Ejecutora logró conformar un grupo de 16 MFIs interesadas y comprometidas.

Para la realización de este componente se contrató a la Empresa de Consultoría Internacional Escalar Consulting del Ecuador.

Específicamente se realizaron:

- Difusión de los conceptos de riesgos a todas las MFIs.
- Capacitación de Directorios para lograr compromiso y asignación de equipos y recursos.
- Encuesta extensa sobre la que se realizó el Diagnóstico y definió el Plan de Acción.
- Talleres Centralizados sobre temas de Riesgos.
- Diseño e implementación de los Sistemas de Riesgos.
- Desarrollo de Herramienta Informática.
- Capacitación individual.
- Diseño de documentos de gestión de riesgos, políticas, procesos, manuales, etc.

Los consultores llevaron a cabo todas las actividades, entregando a cada uno de las MFIs participantes el Software de Riesgos diseñado genéricamente, el cual es una aplicación cliente / servidor de dos capas que puede utilizar distintos motores de base de datos: SQL, Server, Oracle, MySQL, Sybase. etc. El software está compuesto por tres módulos principales y dos herramientas utilitarias: Módulo de Riesgo de Crédito, Módulo de Riesgo de Mercado y Liquidez, Módulo de Riesgo Operativo y Utilitarios (Utilitario de Crédito y Utilitario de Mercado). La realización de este Componente fue la mas intensa en términos de recursos y esfuerzos para la Unidad Ejecutora, sin embargo la heterogeneidad en los avances y en los tamaños de las entidades limitaron los impactos en las MFIs, ya que aunque los eventos de capacitación y algunas actividades buscaban adecuarlas individualmente, esto último dependía principalmente de los esfuerzos, capacidades, continuidad y equipos asignados.

Se observa discrepancias significativas en los comentarios de las MFIs participantes, encontrando desde la no utilidad de los sistemas y procesos propuestos hasta la adecuación y puesta en marcha de los mismos.

Sin embargo si se puede generalizar dificultades en la implementación de la herramienta desarrollada, originadas en los sistemas operativos actuales de las MFIs participantes, ya que en la gran mayoría de los casos el software no ha podido ponerse en producción por problemas con las bases de datos y el desarrollo de las interfaces.

Del análisis realizado en esta evaluación final, deducimos que hay una discrepancia significativa entre las expectativas de las MFIs y los alcances de una consultoría para el diseño de Sistemas de Gestión de Riesgos. La oferta inicial y la redacción de los textos puede haber generado la expectativa que esta consultoría resolvía en la MFI el tema de Riesgos, permitiendo no solo cumplir con los requerimientos del supervisor sino también contar con las herramientas, políticas y procesos necesarios. Entendemos que es aquí donde estaría el origen de estas diversas percepciones, pues el desarrollo de Sistemas Integrales de Riesgos no es contar con una herramienta informática que haga un calculo específico, sino la maduración del proceso de gestión de toda la empresa en su conjunto lo que supone atravesar a la organización y difundir una "nueva forma de hacer finanzas" mas compleja, pero también mas efectiva. Es un cambio de cultura.

Las MFIs están dando los primeros pasos en este sentido pero todavía hay necesidades en el reforzamiento de capacitación y procesos de gestión y análisis de riesgos que deben desarrollarse. El sistema de Gestión Integral de Riesgos es también un proceso dinámico para todas las entidades financieras, grandes o pequeñas, por lo que no es un fin sino un medio de la gestión.

Un comentario adicional que debe tomarse en cuenta, es que la consultoría incorporaba la entrega y puesta en marcha de un software y que se garantizaba dentro de los costos ya asumidos, el soporte técnico por 6 meses, plazo que estaría por vencer, situación que preocupa a las MFIs que buscan avanzar en esta implementación.

EVALUACIÓN DEL DESARROLLO DEL PROYECTO (CONT.)

Componente 4: Fortalecimiento del Gobierno Corporativo

El objetivo de este Componente era el de contribuir a la consolidación de las MFIs a través del fortalecimiento de la gobernabilidad de las entidades.

Los diagnósticos de los sistemas microfinancieros latinoamericanos por lo general concluyen en la necesidad de fortalecer la gobernabilidad de las entidades, sin embargo a pesar de varios esfuerzos al respecto poco se ha avanzado al respecto.

Global Risk fue escogida para la desarrollar el presente componente y específicamente se contó con la participación del Consultor Roberto Keil.

La estrategia implementada fue la de Diseñar un Hoja de Ruta que señale el camino a las MFIs hacia la adopción de los Principios de Buen Gobierno Corporativo que permitirían fortalecer las organizaciones y por ende el sistema en su conjunto.

Participaron en esta iniciativa 8 MFIs: CRAC Profinanzas y Señor de Luren, Edpymes Alternativa, Nueva Visión, Proempresa, Solidaridad, Raíz y Financiera Crear.

Para ello se realizaron las siguientes actividades:

- Diagnóstico de cada MFIs con respecto a su gobierno corporativo.
- Diseño de una hoja un Código de Gobierno Corporativo recomendado para las MFIs.
- Diseño de actas y documentos de Gobierno.
- Propuesta de Reglamentos de los Órganos de Gobierno y de los principales ejecutivos.
- Propuesta de Política de Conflicto de Interés.
- Propuesta de Código de Ética.
- Modelo de Informe de Gobierno Corporativo.
- Capacitaciones a Directores y Gerentes Generales.

El parámetro inicial utilizado para el desarrollo de los principios de Buen Gobierno Corporativo fue el promovido por la CAF, que el consultor encontró como el más completo en el mercado. Sobre esta plantilla se fueron adecuando los componentes y ajustando a las características establecidas en las normas del sistema financiero y del mercado de capitales peruano y también a las características de las propias entidades participantes.

El proyecto entrega a cada una de las MFIs una Hoja de Ruta para el fortalecimiento de sus procesos de Gobierno Corporativo y realizó las capacitaciones a los Directorios. Cada entidad irá decidiendo los niveles de implementación de acuerdo a las decisiones de sus instancias de gobierno y estilo de sus accionistas.

Las MFIs participantes señalan la utilidad del componente, habiendo en algunos casos adecuado sus manuales y reglamentos internos y estando en proceso de implementación de las recomendaciones realizadas por la consultora, otras sin embargo están evaluando la propuesta.

ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DEL PROYECTO

En general el Proyecto llevó a cabo todas las actividades establecidas, salvo algunas que por cambio de estrategia se descartaron y si bien el Marco Lógico no establece indicadores específicos, en la evolución de la mayoría de indicadores se empiezan a confirmar la consecución de algunos objetivos.

En términos generales la ASOMIF y específicamente la Unidad Ejecutora cumplieron con los principales objetivos que perseguía el programa, así como con el normal desarrollo del proyecto en los términos acordados.

Como conclusiones generales podemos sin embargo comentar:

- Se logró la participación de 16 MFIs asociadas y 2 MFIs no asociadas dando un total de 18 MFIs peruanas, 46% de las MFIs reguladas del sistema financiero.
- Los componentes 1 y 2 relacionados con lanzamientos de productos tienen como variables exógenas, por un lado las autorizaciones del supervisor para la oferta de estos servicios y por otro la agresiva competencia del mercado. Estos componentes requieren además de la maduración de los procesos de implementación y campañas de publicidad para alcanzar volúmenes importantes de cartera o depósitos.
- En el caso de los componentes 2 y 3, relacionados con Riesgos y Gobernabilidad, debe comentarse que ambos suponen cambios de gestión significativos y que no se resuelven con una herramienta o una Hoja de Ruta sino que requieren de procesos de maduración, implementaciones paulatinas y cambios de cultura que toman tiempo en registrar resultados.

INDICADORES DEL PROYECTO: CONSOLIDACIÓN DE LAS MICROFINANZAS PRIVADAS EN LAS REGIONES DEL PERÚ

			Meta	Sep-10	Comentario / Logro	Cumplimiento
	Valor	Plazo				
Fin: Contribuir a mejorar el acceso a sevcios financieros de calidad para los segmentos de baja bancarización en las Regiones del Perú	La demanda insatisfecha de servicios financieros se reduce en al menos 20%		Jun-13		no data	
Propósito: Mejorada la capacidad de las MFIs para ampliar y consolidar sus operaciones y penetrar neuvoes mercados en el Perú	P1.1	Porcentaje de aumento del # Cuentas de Ahorro (Edpymes)	Jun-10	5,154	No. Cuentas solo Confianza Sep-10	✓
	P1.2	Porcentaje de aumento del # Clientes de Tarjeta de debito (Cracs)	Jun-10	20,437	Nov-10 - Solo Sr. de Luren	✓
	P1.3	Porcentaje de aumento del # Clientes con Microseguros	Jun-10	2,700	Jun-10 Reporte del Consultor	✓
	P1.4	Porcentaje de aumento de numero total de clientes de MES de CRACs y Edpymes	Jun-10	105%	Jun-07 y Sep-10 E+CR+2 F Participantes	✓
	P1.5	Porcentaje de reducción de ratio: gastos operativos sobre cartera promedio	Jun-10	-1.0%	Jun-07 y Sep-10 E+CR+2 F Participantes	✓
	P1.6	Disminución de la Cartera MES de alto riesgo (atrasada + refinanciada)	Jun-10	0.00%	Jun-07 y Sep-10 E+CR+2 F Participantes	✓
	P1.7	Aumento de Numero de clientes rurales MES	Jun-10		no data	
	P1.8	Aumento del valor de patrimonio total	Jun-10	94%	Dic-07 y Sep-10 E+CR+2 F Participantes	✓
	P1.9	Porcentaje de aumento del numero de clientes de ahorro (Edpymes)	Jun-10	5,407	No. Clientes solo Confianza Sep-10	✓
	P1.10	Porcentaje de aumento de la cartera de tarjetas de debito (Cracs)	Jun-10		No se entiende el indicador, duplica P1.2	
	P1.11	Aumento del valor de cartera rural MES	Jun-10	180%	Jun-07 y Sep-10 MFIs Participantes en el Componente Rural Cartera Agricola	✓
		No. de Transacciones de Remesas	Jun-10	12,543	Jun-10 Reporte del Consultor	✓

ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DEL PROYECTO (CONT.)

En el caso de los indicadores generales en la evolución del proyecto y con la información disponible, se ha logrado identificar 10 indicadores que se habrían cumplido en diferentes proporciones, básicamente por la evolución favorable de las MFIs participantes. Existen sin embargo otros 2 indicadores que no se han logrado cuantificar por la deficiencia de información y redacción confusa. En general podemos concluir la obtención de las metas de crecimiento establecidas en el Proyecto.

En general el Proyecto llevó a cabo todas las actividades establecidas, salvo algunas que por cambio de estrategia se descartaron y si bien el Marco Lógico no establece indicadores específicos, en la evolución de la mayoría de indicadores se empiezan a confirmar la consecución de algunos objetivos.

En términos generales la ASOMIF y específicamente la Unidad Ejecutora cumplieron con los principales objetivos que perseguía el programa, así como con el normal desarrollo del proyecto en los términos acordados.

Como conclusiones generales podemos sin embargo comentar:

- Se logró la participación de 16 MFIs asociadas y 2 MFIs no asociadas dando un total de 18 MFIs peruanas, 46% de las MFIs reguladas del sistema financiero.
- Los componentes 1 y 2 relacionados con lanzamientos de productos, tienen como variables exógenas, por un lado las autorizaciones del supervisor para la oferta de estos servicios y por otro la agresiva competencia del mercado. Estos componentes requieren además de la maduración de los procesos de implementación y campañas de publicidad para alcanzar volúmenes importantes de cartera o depósitos.
- En el caso de los componentes 2 y 3, relacionados con Riesgos y Gobernabilidad, debe comentarse que ambos suponen cambios de gestión significativos y que no se resuelven con una herramienta o una hoja de ruta sino que requieren de procesos de maduración, implementaciones paulatinas y cambios de cultura que toman tiempo en registrar resultados.

Si bien todas las actividades se realizaron dentro del plazo del proyecto, los indicadores definidos al inicio del mismo no consideraron los plazos y tiempos de maduración de los componentes, sobre todo de los que suponen cambios de estrategia comercial y tecnologías.

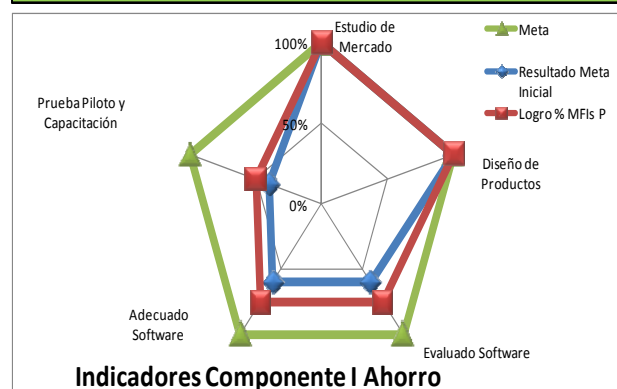
Evaluación de Indicadores por componente:

Debe precisarse que en el análisis siguiente evaluamos la consecución de las metas con respecto a los parámetros iniciales (línea azul de los gráficos radar), que consideraban una mayor participación de MFIs en el proyecto. Por lo que también evaluamos la consecución de las metas con respecto a las MFIs que finalmente participaron en cada componente (línea roja en los gráficos radar).

Componente 1

INDICADORES POR COMPONENTE Y SUBCOMPONENTES

		Meta	Sep-10	Comentario / Logro	Cumplimiento
Valor	Plazo				
Componente 1: Desarrollo de nuevos productos y servicios financieros	C1.1.1 Numero mínimo de nuevos productos definidos	3 dec-07	4		✓
	C1.1.2 Numero mínimo de productos nuevos desarrollados	4 Jun-09	4		✓
	C1.1.3 Numero mínimo de productos nuevos implementados en al menos 5 MFIs	4 dec-09	10 Productos 7 MFIs	Remesas: 4 Microseguros: 4 Ahorro: 1	✗
	C1.1.4 Numero mínimo de productos o servicios financieros nuevos implementados en al menos 10 MFIs	4 Jun-10	diferentes	Debito: 1	

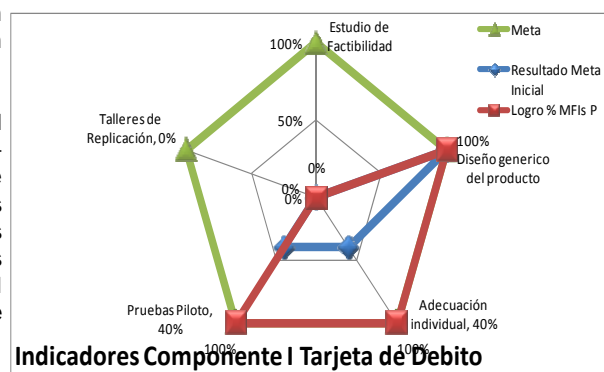


En el caso del Componente 1 encontramos que si bien se ha logrado implementar en general 4 productos diferentes, no se logró comprometer a 10 MFIs en su realización participando solo 7 entidades.

El grado de cumplimiento de los sub-indicadores para el Sub-componente 1: Ahorros es variado. Se cumplieron las metas vinculadas al estudio de mercado y diseño de productos, mas no se alcanzaron las metas de implementación, adaptación del software y pruebas pilotos, básicamente por la sola participación de una MFI en captación.

En el caso del Sub-componente 2: Tarjeta de

Débito también los logros son variables, si consideramos que solo 2 MFIs participaron en este subcomponente, se logró la consecución de las metas de pruebas piloto, adecuación y diseño de productos, no realizándose los estudios de mercado y talleres de replicación, fundamentalmente por el cambio de estrategia en el desarrollo de estas actividades, en donde se definieron como no necesarias.



ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DEL PROYECTO (CONT.)

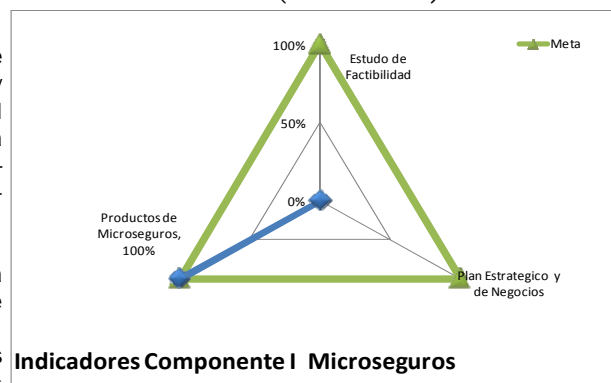
Componente 1 (Cont.)

En el caso del Sub-componente 3: Microseguros se cumple con la meta de productos de microseguros y no con las metas de estudio de factibilidad y planes estratégicos, debido a que fueron actividades descartadas dado el cambio de estrategia llevado a cabo, que consideró la coordinación directa con una empresa de seguros con la que se diseñarían los proyectos y negociarían las condiciones, no necesitando contratar a consultores independientes.

Componente 2:

En caso del Componente 2 al igual que en el Componente anterior, la meta inicial se diseñó suponiendo la participación de por lo menos 8 MFIs en este componente, situación que no se alcanzó comprometer.

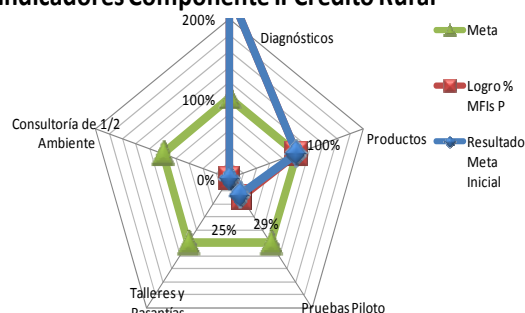
Debe comentarse que los productos financieros especialmente aquellos orientados a sectores percibidos como más riesgosos y requieren de ajustes de los sistemas informáticos, toman tiempo en implementación y de obtención de resultados.



INDICADORES POR COMPONENTE Y SUBCOMPONENTES

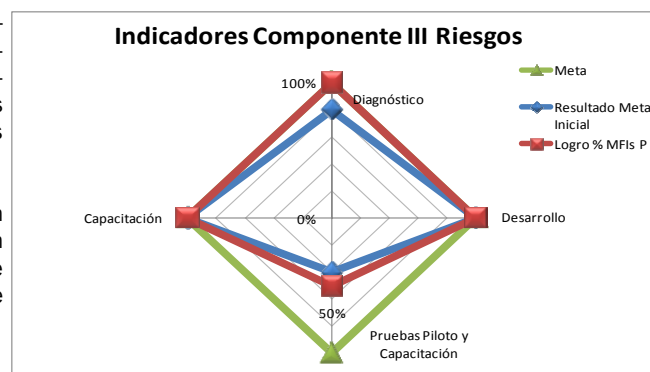
		Meta		Sep-10	Comentario / Logro	Cumplimiento
		Valor	Plazo			
Componente 2: Mejoramiento de las metodologías de crédito rural	C2.1.1 Producto(s) de microcrédito rural desarrollados	1	Jun-08	7		✓
	C2.1.2 Numero mínimo de MFIs en las que se han concluido la adaptación y pruebas piloto de producto(s) de microcrédito rural.	8	Jun-09	2 MFIs con productos implementados	Implementado en Sipan y CNG, otras 5 MFIs concluidas adaptaciones	✓
	C2.1.3 Numero mínimo de entidades en las que se ha implementado el producto(s) de microcrédito rural	8	Jun-10			✗

Indicadores Componente II Crédito Rural



Componente 3:

En caso del Componente 3 relacionado con la implementación de Sistemas de Riesgo de Crédito, tuvo metas iniciales de participación de 20 MFIs lográndose finalmente la participación solo de 16 MFIs. El indicador que no se ha alcanzado y que discrepamos de la posición del informe final del coordinador, es el que define que al final del 3er año (esto es jun-10) se contarían con sistemas de gestión de riesgos implementados para las MFIs.



De acuerdo a lo recogido de las MFIs y comprobado con la visita, en la gran mayoría de entidades participantes la herramienta propuesta no está en funcionamiento, por diversos motivos, muchos de ellos por problemas de adecuación de los sistemas informáticos que alimentarían las bases de datos y otros por que no cumplían las expectativas de las MFIs.

INDICADORES POR COMPONENTE Y SUBCOMPONENTES

		Meta		Sep-10	Comentario / Logro	Cumplimiento
		Valor	Plazo			
Componente 3: Desarrollo de un sistema de administración de riesgos	C3.1.1 Numero de MFIs que tienen un diagnóstico de sistema de manejo de riesgo realizado con el proyecto	20	Jun 08	16		✓
	C3.1.2 Sistema de Gestión de Riesgo Corporativo desarrollado	1	Jun-09	1		✓
	C3.1.3 Número de entidad que cuentan con un Sistema de Gestión de Riesgo Corporativo implementado con el proyecto	20	Jun-10	Ninguna en operación	Algunas MFIs están adecuadas y construyendo BdD, en otras no han podido implementarlo en ninguna está en operación	✗

ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DEL PROYECTO (CONT.)

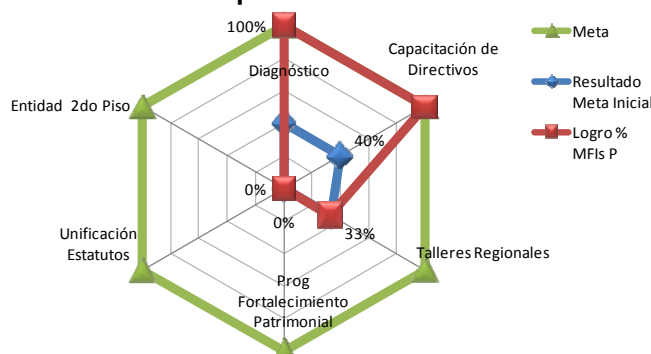
Componente 4:

Las metas originales del componente 4 fueron muy ambiciosas ya que se calculó la participación de 20 MFIs en este componente. Finalmente se obtuvo la participación de solo 8 entidades, descartándose posteriormente las actividades de Fortalecimiento Patrimonial y generación de una entidad de 2do piso para las CRACs. Estas últimas como consecuencias de los cambios en el mercado microfinanciero mencionados anteriormente.

INDICADORES POR COMPONENTE Y SUBCOMPONENTES

		Meta		Sep-10	Comentario / Logro	Cumplimiento
		Valor	Plazo			
Componente 4: Mejoramiento del Gobierno Corporativo de las MFIs	C4.1.1 Numero de entidades que cuentan con diagnóstico de Gobernabilidad elaborados con el Proyecto	20	Abr-10	8	Las 8 MFIs participantes cuentan con diagnóstico de Gobernabilidad	✓
	C4.1.2 Numero mínimo de talleres regionales de capacitación realizados en temas de gobierno corporativo	3	Abr-10	1		✗
	C4.1.3 Numero de MFIs en la que los Directivos han sido capacitados en temas relacionados con la dirección de instituciones microfinancieras modernas	20	dec-09	8	Los Directorios de las 8 MFIs participantes fueron capacitados	✓
	C4.1.4 Estrategia(s) de fortalecimiento patrimonial y financiamiento de sistema de Edpymes elaboradas	1	dec-09		no realizado	
	C4.1.5 Número mínimo de iniciativas de fortalecimiento patrimonial implementadas en las MFIs	4	dec-09		no realizado	

Indicadores Componente IV Gobernabilidad



Específicamente se cumplieron con las actividades del diagnóstico de todas las entidades participantes y la capacitación de los directivos, entregando a todas ellas la hoja de ruta para la implementación de los principios de buen gobierno corporativo. Sin embargo las otras 2 sub-actividades contenidas en los indicadores fueron descartadas.

Comentarios

- El establecimiento de las metas iniciales tuvo como marco conceptual a supuestos de evolución del mercado y economía, que en su mayoría se cumplieron, salvo los relacionados con el impacto de la competencia en el mercado y las operaciones de compra, fusiones y adquisiciones registradas que movieron los mercados de las MFIs Participantes.
- No se fijaron indicadores generales.
- Los indicadores específicos de los componentes supusieron una participación mayor de las MFIs en el Proyecto.
- Los indicadores específicos de los componentes no consideraron los plazos que el lanzamientos de productos, ajustes tecnológicos y cambios culturales requieren.
- Si bien se definen actividades de adecuación de sistemas operativos, no se dimensiona correctamente las dificultades que ello implica y las restricciones tanto tecnológicas como de recursos que supone.
- El Proyecto contiene indicadores que trascienden a la capacidad operativa y de control de la Unidad Ejecutora y están supeditados a las voluntades de las MFIs Participantes.

SOSTENIBILIDAD Y PROYECCIÓN

La estrategia desarrollada para llevar a cabo este proyecto fue la de generar una oficina (Unidad Ejecutora), que si bien estaba dentro de la ASOMIF mantenía independencia tanto administrativa como funcional, dependiendo solo del Consejo Directivo ad hoc creado para su ejecución.

Si bien esta estrategia respondía a la necesidad de mantener los criterios técnicos en la ejecución del proyecto, no consideró dentro de las actividades finales un período de transferencia hacia la ASOMIF que permitan la continuidad de las actividades de capacitación y asesoría. Tampoco a diferencia de otros proyectos que FOMIN/BID ha desarrollado con asociaciones gremiales, no incorporó compromisos por parte de la asociación gremial para la constitución de equipos y recursos que garanticen la continuidad de las labores desarrolladas en la cooperación técnica.

De acuerdo a lo comunicado por el nuevo Gerente General (quien asumió el cargo 3 meses antes de finalización del proyecto), ASOMIF está definiendo su plan estratégico, en el que evaluaría la oferta de servicios que pondrá a disposición de sus asociadas.

A la fecha si bien todos los documentos y desarrollos del Proyecto están en poder de la organización, esta no cuenta todavía con un equipo específico asignado para ello.

La sostenibilidad del proyecto estará enmarcada en la decisión de la asociación con respecto a las replicas y difusiones de esta experiencia.

Un aspecto importante es que las asociadas han respondido a la convocatoria y algunas de ellas están dando continuidad al proyecto con sus propios recursos, contratando consultores que complementen las propuestas alcanzadas por el Proyecto.

Esto nos da una idea de que el interés de las asociadas esta vigente y su disposición de asumir los costos también por lo que las actividades de calidad que ASOMIF desarrolle en estos aspectos seguramente encontrarán una respuesta favorable.

LECCIONES APRENDIDAS

De los Componentes del Proyecto :

- Los asociados de ASOMIF son entidades microfinancieras de diferente tipo y de diferentes niveles de desarrollo y tamaño, esta situación tuvo impacto en todos los componentes del programa, pues si bien se intentaron esfuerzos de individualización, los tiempos y plazos de las consultorías no alcanzaron para ello, lo que devino en algunos contenidos de propuestas generales que no son aplicables a todas las entidades.
- El mercado microfinanciero peruano siempre se ha caracterizado por su heterogeneidad lo que hace difícil la realización de proyectos con impacto masivo. Sin embargo siempre es posible y útil el intercambio sano de experiencias y el compartir herramientas.
- Cuando se abordan temas de Gestión Integral de Riesgos y Fortalecimientos de la Gobernabilidad, se debe ser muy cauteloso con los mensajes y expectativas, pues si bien todas las entidades tienen tarea por hacer en estos aspectos, estos procesos son largos y complejos. Es preferible acercarse a estos temas con mensajes claros de “primeros pasos”, o “avances”, etc.
- Del análisis de la mayor competencia en zonas urbanas es deducible la necesidad de ampliar la oferta de productos y servicios, sin embargo la ampliación de estos productos y servicios debe ser consistente con la Misión y Objetivos establecidos en sus Planes Estratégicos, a fin de que las MFIs asignen suficientemente recursos y equipos a estos proyectos.
- Debe buscarse un mayor compromiso por parte de las MFIs Participantes en la asignación de personal, interés y recursos necesarios para el desarrollo de las actividades de consultoría. Si bien las MFIs participantes tuvieron que aportar cuotas semestrales para la Unidad Ejecutora y pagos por componente, se observa que los costos finales fueron bajos lo que no produjo la presión sobre el compromiso de “garantizar la utilidad para la MFI” que este esfuerzo suponía.
- Sin embargo una de las lecciones es la alta rotación de personal que han registrado algunas participantes, por lo que se requiere el desarrollo de programas de capacitación un poco mas amplios que permita la participación de mas funcionarios tratando de fortalecer los mandos medios.
- En el caso específico de los productos pasivos este componente es altamente dependiente de la obtención de las autorizaciones de parte del Supervisor que involucra la consecución de otros muchos requisitos.
- En el caso de crédito agropecuario debe considerarse que si bien existen productos genéricos y condiciones generales desarrolladas, los retos están mas en la puntual adecuación de estos productos a las condiciones específicas de los clientes de los valles y campos de sus coberturas geográficas.
- El lanzamiento de nuevos productos y servicios debe visualizarse integralmente. Las Altas Direcciones deben vigilar que se mantenga la coherencia entre el tarifario de los productos y servicios, las políticas financieras y de gestión y evitar la ampliación innecesaria de productos que hagan confusa la operación de los funcionarios de negocios.

LECCIONES APRENDIDAS

- Así también en el caso de lanzamiento de nuevos productos y servicios, debe incorporarse dentro de las actividades acciones relacionadas con la comercialización de los productos y capacitación al personal sobre como venderlo.
- El cambio de estrategia para los subcomponentes de Microseguros, Tarjetas de Debito y Remesas fue adecuado pudiendo concluir con el lanzamiento de estos productos al mercado de diferentes MFIs.
- En el caso de los componentes de remesas, es importante recoger experiencias de otros mercados en donde las propuestas de servicios de remesas, no solo van a la operación de transferencia de dinero, sino al esfuerzo de bancarización de los recursos de las remesas, que supone la oferta de servicios integrales que identifiquen los intereses de las partes.

De los Indicadores y Plazos establecidos

- Si bien se entiende la prudencia inicial para el establecimiento de indicadores generales considerando que estaban supeditados a la fijación de los participantes, esta prudencia no se observa en las metas de los componentes y subcomponentes, el proyecto tiene entonces indicadores ausentes y otros sobreestimados. Esta situación genera confusión en la ejecución del proyecto pues no expresan los objetivos específicos que el FOMIN/BID quiere alcanzar.
- Se plantearon muchos variables como indicadores genéricos generales lo que supone datos diferentes.
- El establecimiento de indicadores debe considerar además que implementación de mejoras en procesos y lanzamiento de nuevos productos y servicios toman tiempo para madurar y obtener resultados.
- Los indicadores vinculados a carteras que registran estacionalidad, como la agropecuaria, deben ajustarse a los cronogramas del sector o actividad.
- Debe evitarse establecer indicadores que no estén directamente en control del órgano ejecutor.

ANEXO 1

EVALUACIÓN FINAL

OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN FINAL

El objetivo de la Evaluación Final fue verificar la evolución del Proyecto “Consolidación de las Microfinanzas en las Regiones del Perú”, ejecutado con la participación de la Asociación de Instituciones de Microfinanzas del Perú (ASOMIF) y en especial evaluar el cumplimiento de los objetivos, la gestión de la Asistencia técnica y el impacto del mismo en las MFIs Participantes.

Específicamente:

1. Evaluar la consecución de los objetivos y metas establecidos en el Marco Lógico del Proyecto.
2. Analizar y valorizar el impacto de la intervención del Proyecto en las MFIs Participantes y si estas actividades incrementaron su capacidad competitiva.
3. Evaluar a ASOMIF como unidad ejecutora del Proyecto.
4. Identificar la Sostenibilidad del Proyecto
5. Presentar las Lecciones aprendidas y recomendaciones a considerar.

ESTRATEGIA GENERAL DE LA EVALUACIÓN FINAL

Con el objetivo de abordar la evaluación final del Proyecto hemos definido 3 líneas de análisis que se complementan entre sí:

1. Mercado. Buscando analizar la evolución del mercado desde inicio del proyecto dic-07, identificando los aspectos exógenos que impactaron de una u otra forma al desarrollo del Proyecto y recogiendo la percepción de los diferentes agentes del mercado.
2. Análisis de la Asistencia Técnica, evaluando la evolución de los diferentes componentes y acciones de ASOMIF como unidad ejecutora, las efectividad de su realización, la eficiencia en su gestión y los resultados obtenidos a la fecha.
3. Análisis de las MFIs Participantes, buscando recoger el impacto, avances y experiencias de las MFIs participantes así como las percepciones, expectativas y principales comentarios a su alcance.

SELECCIÓN DE LAS MFIs A VISITAR

La estrategia combina, la realización de encuestas, entrevistas y visitas.

- Se enviaron encuestas a las 18 MFIs Participantes buscando recoger sus opiniones y experiencias.
- realizaron visitas a 3 MFIs Participantes descentralizadas (EDPYME Alternativa, CRAC Sipán y Financiera Confianza), inicialmente se había previsto visitar a CRAC Señor de Luren pero demora en la respuesta a la encuesta no permitió realizar la visita.
- Se realizarán visitas a otras 2 MFIs Participantes con presencia en Lima (EDPYME Proempresa, EDPYME Raíz).

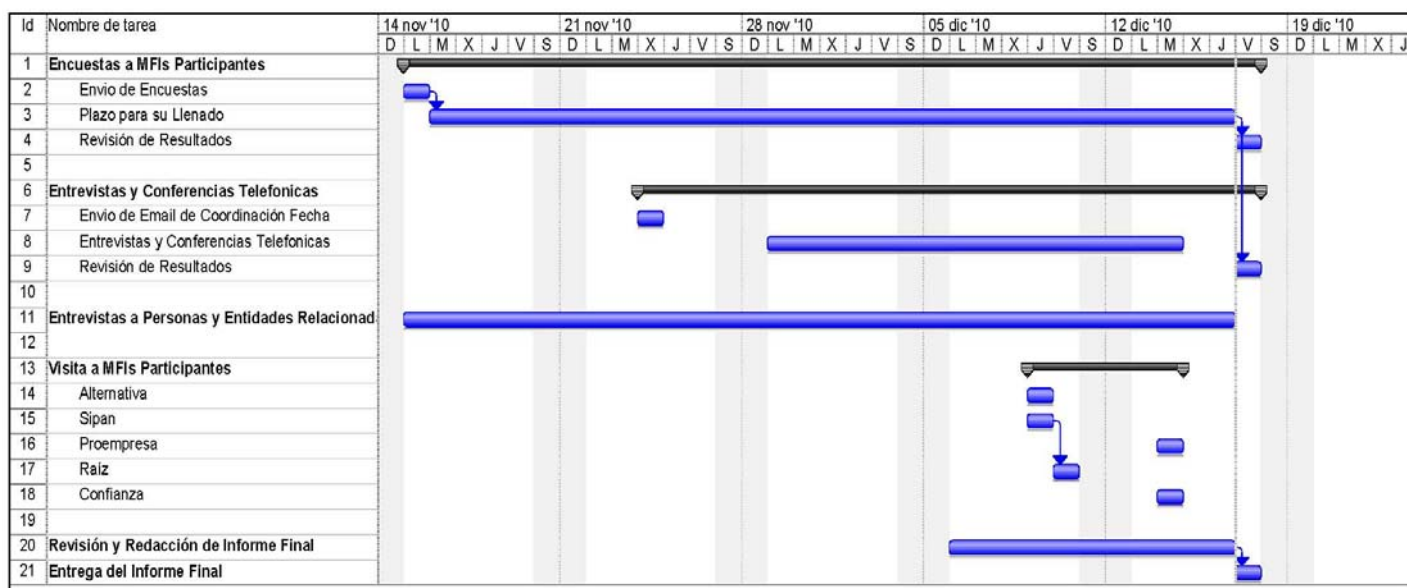
METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN FINAL

Para la realización de esta consultoría se utilizaron diferentes metodologías que permitan desarrollar las 3 líneas de actividades definidas en la estrategia.

Específicamente se:

1. Revisión de Documentación e Información del Proyecto y del Mercado:
 - Se revisaron los documentos del Proyecto, reportes realizados e informes de avances.
 - Se revisó la estadística disponible del Sistema, especialmente de las MFIs Participantes y procesaron los cuadros de análisis.
 - Se revisó otros documentos de Información del Mercado Financiero y Microfinanciero del Perú.
2. Levantamiento de Información de los Agentes del Proyecto
 - Se realizaron las encuestas sobre el programa y los alcances en las MFIs Participantes recogiendo su percepción y expectativas. Si bien se enviaron las 18 encuestas y coordinó puntualmente con las 18 MFIs en total se han recibido 16 respuestas.
 - Se realizaron las visitas y conferencias telefónicas sobre alcances y dificultades que las MFIs Participantes han enfrentado en el desarrollo del programa.
 - Se realizaron las entrevistas con los consultores, Jefe de Proyecto, coordinadores y otros funcionarios vinculados a su desarrollo.
3. Evaluación y comparaciones de los resultados del Proyecto
 - Se realizaron la evaluación de la puesta en marcha de los productos y propuestas metodológicas contenidas en los componentes.
 - Se realizó la evaluación de los indicadores del marco lógico contenido en el acuerdo del Proyecto.
4. Análisis de Impacto en el Mercado
 - Se realizaron las entrevistas con los agentes vinculados al mercado microfinanciero.
 - Se realizaron los análisis del mercado y percepción de los avances de la cooperación técnica en las entidades vinculadas al sistema microfinanciero.
5. Análisis de Gestión de la Unidad Ejecutora
 - Se realizó la evaluación de la unidad ejecutora encargada del proyecto.
6. Análisis de Sostenibilidad
 - Se analizó la continuidad del proyecto sin el apoyo de FOMIN.
7. Análisis de Eficiencia en la gestión del Proyecto
 - Análisis de la evolución operativa del proyecto.
 - Identificación de problemas y soluciones alcanzadas.
 - Identificación de las lecciones aprendidas en su gestión.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES



El cronograma de actividades se extendió con respecto al inicialmente programado por la demora en la respuesta de las entidades a la encuesta enviada por los consultores.

Finalmente se pudo obtener respuestas de 16 MFIs participantes, las entidades que finalmente no enviaron la encuesta fueron Crac Los Libertadores y CMCP de Lima.

ANEXO 2

EVOLUCIÓN DE LAS MFIS PARTICIPANTES

EVALUACIÓN DE LAS MFIS

Durante el periodo dic-07 a sep-10 el Sistema Microfinanciero Peruano creció en 104% el total de activos, duplicó la cartera bruta, el patrimonio creció en 71.4% mientras que los ahorros lo hicieron en 116%.

Las MFIS Participantes reportan a set-10 activos totales por S/. 6 mil millones, registrando un incremento durante el periodo dic-07 a set-10 del 126%, para ese mismo periodo la cartera creció en 122%, el patrimonio en 74% y los ahorros en 168%. Este grupo está conformado por entidades de diferentes tamaños y capacidades. La de mayor tamaño CMAC Arequipa cuenta con S/. 1.7 mil millones de activos, luego la siguen 3 MFIs (CNG, CMCP Lima y Señor de Luren) con activos mayores a los S/. 500 millones, un tercer grupo es conformado por 7 entidades (Confianza, Crear, Raíz, Credinka, Profinanzas, Proempresa y Nueva Visión) con activos mayores a S/. 100 millones y un último grupo la conforman 7 MFIs con activos menores a los S/. 100 millones (Alternativa, Solidaridad, Cajamarca, Los Andes, Sipán, Los Libertadores Ayacucho y Pronegocios, esta última con activos menores a S/. 10 millones), las primeras 7 cuenta con activos mayores a S/. 60 millones, mientras que las 2 ultimas registran menos de S/. 10 millones de activos.

PERU : MICROFINANZAS EVOLUCIÓN PRINCIPALES RATIOS MFIS PARTICIPANTES

	ACTIVO				CARTERA BRUTA			
	Dic-07	Dic-08	Dic-09	Sep-10	Dic-07	Dic-08	Dic-09	Sep-10
1 CRAC Cajamarca	37,741	52,006	62,668	76,186	28,125	34,570	39,339	40,544
2 CRAC Credinka	113,205	122,515	165,017	197,382	93,470	110,016	140,603	169,419
3 CRAC Los Andes	30,055	39,268	48,769	58,497	21,537	31,426	32,906	45,888
4 CRAC Nuestra Gente	197,973	511,930	693,746	795,717	143,793	386,003	541,911	651,968
5 CRAC Pro finanzas	88,530	126,223	160,273	186,079	68,580	99,289	120,296	142,265
6 CRAC Señor de Luren	210,980	305,448	391,314	500,767	174,077	262,106	323,545	385,113
7 CRAC Sipán	43,173	49,777	51,893	52,093	30,339	33,339	35,546	30,078
8 CRAC Los Libertadores-Ayacucho	31,427	40,359	38,620	38,125	24,650	26,079	27,857	28,280
9 Edpyme Alternativa	42,878	65,835	87,054	89,126	31,564	48,344	60,978	68,318
10 Financiera Confianza	232,081	318,761	399,816	428,580	186,536	269,559	319,044	342,965
11 Financiera Crear	151,098	226,923	338,507	421,516	138,989	192,044	306,881	356,400
12 Edpyme Nueva Visión	36,773	73,207	118,418	151,143	32,942	68,147	110,648	140,615
13 Edpyme Pro empresa	98,351	149,759	163,891	173,740	88,619	124,132	136,028	146,061
14 Edpyme Pronegocios	5,151	7,050	6,654	6,072	4,862	6,362	5,667	4,609
15 Solidaridad	5,188	8,042	57,399	86,820	3,519	4,432	45,944	62,385
16 Edpyme Raíz	207,815	295,428	374,268	416,329	169,850	264,632	320,653	369,581
17 CMAC Arequipa	865,483	1,187,240	1,412,138	1,742,757	748,905	1,010,304	1,215,169	1,431,908
18 De Lima	288,693	336,136	428,547	648,466	232,710	248,891	332,048	532,711
PROM MFIs Participantes	2,686,595	3,915,908	4,998,992	6,069,395	2,223,067	3,219,676	4,115,062	4,949,107

Fuente: www.sbs.gob.pe

Todas las MFIs participantes crecieron en el periodo dic-07 a sep-10, sin embargo en el último año Pronegocios y Los Libertadores Ayacucho registraron una pequeña contracción en su actividad financiera.

Con respecto a la evolución de sus ratios, durante el periodo de análisis, el Sistema Microfinanciero registro reducción de sus niveles de rentabilidad patrimonial: del orden de 23% en dic-07 a 20% en sep-10, sin embargo la reducción del grupo de MFIs participantes fue mayor, pasando de 22% a 15%. La reducción de la rentabilidad no se origina en el mayor incremento de la mora en este grupo de participantes, puesto que en promedio registran los mismos indicadores que el sistema total de 3.7% a 5%, manteniendo los ratios de cobertura adecuados mayores a 140% para todo el periodo y ratios de eficiencia promedio alrededor del 10%.

La disminución de la rentabilidad observada es respuesta de la mayor competencia registrada en el mercado, lo que ha significado que las entidades ajusten sus tasas activas a fin de no perder participación en los mercados.

PERU : MICROFINANZAS EVOLUCIÓN PRINCIPALES RATIOS MFIS PARTICIPANTES

	ROE				MORA			
	Dic-07	Dic-08	Dic-09	Sep-10	Dic-07	Dic-08	Dic-09	Sep-10
1 CRAC Cajamarca	21.70%	16.29%	16.84%	14.82%	5.37%	3.72%	5.65%	8.73%
2 CRAC Credinka	13.04%	0.27%	5.19%	7.95%	4.33%	4.12%	2.93%	3.83%
3 CRAC Los Andes	21.84%	23.75%	25.74%	27.26%	4.92%	3.24%	4.18%	3.72%
4 CRAC Nuestra Gente	25.83%	12.35%	13.00%	9.89%	1.92%	3.00%	3.39%	3.93%
5 CRAC Pro finanzas	27.22%	16.51%	23.28%	1.20%	3.26%	3.87%	4.31%	5.22%
6 CRAC Señor de Luren	32.86%	36.08%	28.51%	19.35%	4.57%	3.90%	4.24%	7.72%
7 CRAC Sipán	20.75%	9.72%	11.29%	8.32%	5.83%	5.60%	4.68%	7.33%
8 CRAC Los Libertadores-Ayacucho	16.96%	3.56%	-25.12%	-21.85%	10.84%	11.67%	11.95%	11.80%
9 Edpyme Alternativa	3.21%	21.76%	20.89%	2.63%	3.60%	3.30%	4.55%	7.52%
10 Financiera Confianza	20.47%	23.09%	18.14%	11.16%	2.88%	3.36%	4.62%	6.00%
11 Financiera Crear	32.68%	27.62%	29.39%	39.01%	2.81%	2.95%	3.96%	6.65%
12 Edpyme Nueva Visión	4.59%	15.04%	10.97%	10.60%	3.69%	3.68%	4.88%	5.60%
13 Edpyme Pro empresa	10.80%	26.16%	9.03%	8.26%	4.73%	4.80%	5.62%	6.47%
14 Edpyme Pronegocios	7.57%	6.76%	-5.48%	4.90%	6.99%	8.47%	6.16%	7.81%
15 Solidaridad	2.47%	4.21%	3.09%	4.62%	14.09%	6.11%	1.45%	3.35%
16 Edpyme Raíz	7.57%	11.01%	5.97%	5.56%	5.06%	3.97%	5.14%	6.15%
17 CMAC Arequipa	32.17%	26.86%	24.32%	21.09%	3.29%	3.28%	3.88%	4.38%
18 De Lima	20.37%	21.08%	18.14%	14.54%	5.02%	5.17%	3.87%	2.56%
PROM MFIs Participantes	22.3%	20.5%	17.4%	14.8%	3.8%	3.7%	4.1%	5.0%

Fuente: www.sbs.gob.pe

EVOLUCIÓN DE LAS MFIS PARTICIPANTES CONT.

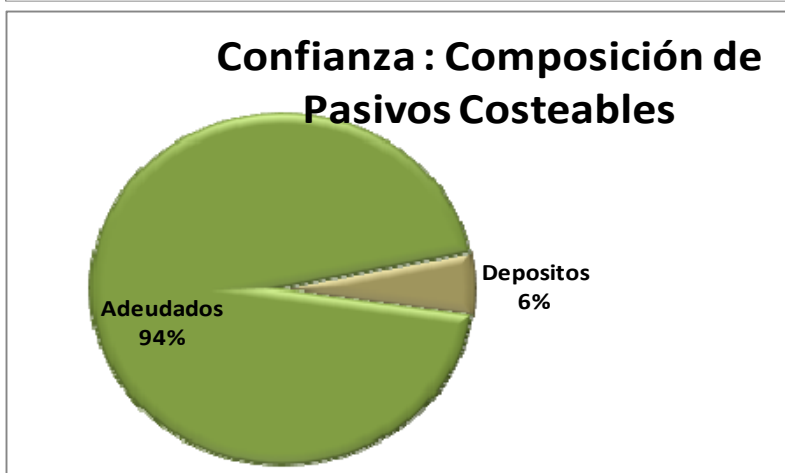
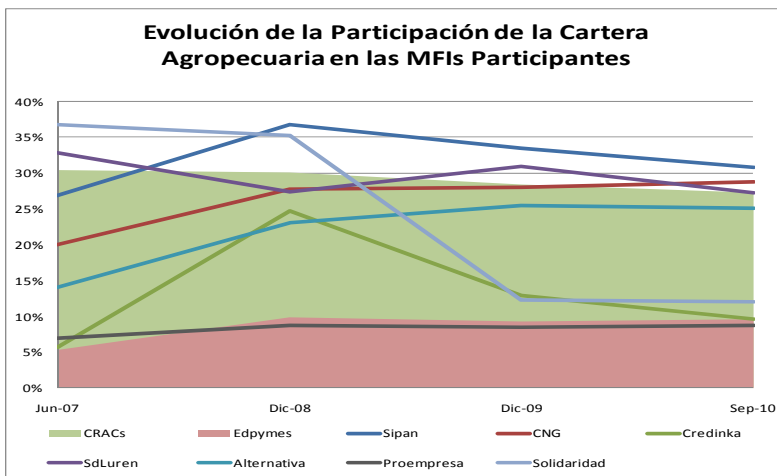
Con respecto a la evolución de la cartera agropecuaria de las MFIs Participantes en el Componente II (Credinka, CNG, Señor de Luren, Sipán, Alternativa, Proempresa y Solidaridad) podemos mencionar que a sep-10 reportan una cartera Agropecuaria de S/. 272 millones representando el 68% del total de cartera para este sector de las CRACS+EDPYMES (indicador que fue 54% en dic-08 y 67% en dic-09). La participación de la cartera agropecuaria, es además mayor en casi 10 puntos porcentuales a la participación en el total de la cartera, lo que expresa la disposición de estas entidades hacia este sector.

Sin embargo podemos mencionar que individualmente las carteras agropecuarias no han tenido un incremento significativo, lo que puede confirmarse en el siguiente gráfico.

Salvo Sipán todas las otras carteras crecieron nominalmente durante el período dic-08 a sep-10, sin embargo en la participación con respecto a otros sectores disminuyeron, con excepción de CNG, Alternativa y Proempresa que muestran tendencia creciente. La participación promedio a sep-10 es de 26%.

Como se ha comentado el grupo de MFIs participantes en el componente de Financiamiento Rural es heterogéneo, coexistiendo entidades con amplio conocimiento del sector y en las que participa con el 30% de la cartera y otras que recién estarían participando en el financiamiento agrícola. Ambos grupos, han manifestado que la aproximación a este sector requiere de productos específicos y ajustes los que recién estarían teniendo resultados en las próximas campañas.

Con respecto al Componente I Desarrollo de Nuevos Productos: Ahorro, solo hay 2 participantes que tienen autorización para captar recursos, que son las Financieras creadas por la transformación de las Edpyme Confianza y Crear Arequipa. Sin embargo solo Confianza registra depósitos a sep-10 los mismos que representan el 6% de sus fuentes. El 31% de los depósitos son depósitos de ahorro y el 69% depósitos a plazos. El depósito promedio es de S/. 3,874 soles, valor que es incrementado por la mayor participación de los depósitos a plazos mencionada.



IMPACTO EN LAS MFIs-Participantes

Durante el período de implementación del Programa el grupo de MFIs participantes ha crecido a niveles mayores que el promedio de las MFIs peruanas, incrementando su participación en el Sistema en su conjunto.

Debe considerarse que las propuestas de Nuevos Productos, de Gestión de Riesgos y Gobernabilidad toman tiempo en implementar, adecuar sus sistemas operativos y lograr resultados, por lo que si bien la evolución en su conjunto es positiva, no puede identificarse aún el impacto de las actividades de asesoramiento y capacitación que el Proyecto ha desarrollado.

De acuerdo a lo manifestado por las MFIs participantes algunos de los productos y herramientas están en proceso de implementación por lo que su impacto tendría que observarse durante el 2011.

OTROS CUADROS ESTADÍSTICOS

PERU : MICROFINANZAS EVOLUCIÓN PRINCIPALES RATIOS MFIS PARTICIPANTES

	AHORRO				PATRIMONIO			
	Dic-07	Dic-08	Dic-09	Sep-10	Dic-07	Dic-08	Dic-09	Sep-10
1 CRAC Cajamarca	27378	38,741	47,714	59,647	7106	9,006	10,728	11,873
2 CRAC Credinka	65930	79,095	115,732	147,142	24926	27,879	31,526	31,833
3 CRAC Los Andes	23686	30,368	40,605	49,182	4252	5,181	6,281	6,970
4 CRAC Nuestra Gente	154451	330,265	421,913	570,165	26940	66,337	98,460	105,845
5 CRAC Pro finanzas	53013	85,241	101,468	140,247	9195	14,197	18,765	18,406
6 CRAC Señor de Luren	123217	151,212	176,045	347,133	28693	45,836	57,729	61,594
7 CRAC Sipan	31285	34,923	32,882	38,208	8571	9,419	10,478	10,403
8 CRAC Los Libertadores-Ayacuho	25183	33,231	31,564	31,615	3958	4,527	4,935	4,542
9 Edpyme Alternativa	0	183	84	577	6079	10,601	17,812	18,380
10 Financiera Confianza	0	5	0	19,640	34502	50,826	68,774	66,335
11 Financiera Crear	0	0	3	7	23542	30,208	38,941	55,219
12 Edpyme Nueva Visión	0	62	12	12	8003	13,697	24,934	27,783
13 Edpyme Pro empresa	0	0	0	0	16431	20,644	28,629	30,221
14 Edpyme Pronegocios	0	0	0	0	4134	4,372	4,288	4,252
15 Solidaridad	0	0	0	0	1988	2,077	13,664	14,125
16 Edpyme Raiz	0	0	0	0	88373	98,743	104,292	108,620
17 CMAC Arequipa	555743	718,860	990,096	1,370,368	164190	191,739	219,995	247,173
18 De Lima	121990	171,995	208,798	395,384	72019	85,531	96,266	101,759
PROM MFIs Participantes	1,181,876	1,674,182	2,166,915	3,169,327	532,902	690,820	856,499	925,332

Fuente: www.sbs.gob.pe

PERU : MICROFINANZAS EVOLUCIÓN PRINCIPALES RATIOS MFIS PARTICIPANTES

	PROVISIÓN				GO/ACT				LIQUIDEZ			
	Dic-07	Dic-08	Dic-09	Sep-10	Dic-07	Dic-08	Dic-09	Sep-10	Dic-07	Dic-08	Dic-09	Sep-10
1 CRAC Cajamarca	121%	155.03%	147.28%	111.27%	6.77%	6.93%	6.01%	6.12%	20%	27.32%	32.72%	41.85%
2 CRAC Credinka	140%	208.06%	194.47%	161.59%	8.80%	9.29%	10.17%	9.77%	11%	11.53%	11.02%	10.59%
3 CRAC Los Andes	140%	163.66%	151.42%	147.35%	12.15%	11.63%	11.83%	10.62%	23%	13.40%	28.11%	17.91%
4 CRAC Nuestra Gente	183%	148.86%	127.08%	127.00%	11.57%	14.33%	10.20%	10.14%	20%	18.27%	17.36%	13.33%
5 CRAC Pro finanzas	138%	143.94%	154.84%	142.09%	13.00%	11.57%	11.43%	12.01%	13%	12.89%	16.33%	16.30%
6 CRAC Señor de Luren	137%	161.27%	163.51%	117.97%	6.58%	6.67%	6.24%	6.43%	12%	11.04%	13.46%	20.38%
7 CRAC Sipan	151%	154.57%	158.27%	137.01%	13.25%	12.40%	12.45%	11.78%	23%	26.07%	25.40%	35.00%
8 CRAC Los Libertadores-Ayacuho	98%	105.05%	99.97%	104.61%	14.67%	13.05%	16.43%	18.26%	16%	31.33%	24.12%	22.39%
9 Edpyme Alternativa	129%	144.50%	123.55%	107.21%	18.14%	14.41%	13.70%	15.27%	22%	23.30%	26.66%	19.90%
10 Financiera Confianza	132%	131.71%	115.87%	124.15%	11.00%	11.69%	11.64%	11.70%	14%	10.20%	12.29%	15.11%
11 Financiera Crear	132%	148.43%	116.94%	114.72%	10.64%	11.14%	11.74%	10.18%	7%	14.36%	9.28%	17.24%
12 Edpyme Nueva Visión	127%	130.99%	120.39%	118.08%	15.86%	13.13%	13.64%	12.88%	3%	3.36%	4.47%	5.31%
13 Edpyme Pro empresa	116%	124.58%	130.49%	123.43%	16.16%	13.30%	13.73%	14.54%	6%	14.85%	15.08%	13.00%
14 Edpyme Pronegocios	111%	106.47%	118.26%	106.69%	34.28%	27.10%	31.57%	32.32%	6%	10.33%	13.54%	22.39%
15 Solidaridad	83%	113.67%	131.03%	120.92%	16.26%	58.71%	29.90%	16.62%	27%	28.85%	12.73%	23.73%
16 Edpyme Raiz	115%	130.10%	137.19%	124.50%	12.64%	14.13%	13.87%	14.90%	13%	8.08%	11.48%	8.43%
17 CMAC Arequipa	169%	193.42%	178.44%	168.43%	7.44%	7.69%	8.22%	8.31%	12%	15.96%	12.57%	9.86%
18 De Lima	121%	126.62%	151.54%	181.80%	9.23%	8.70%	8.84%	9.21%	12%	22.39%	14.74%	12.96%
PROM MFIs Participantes	145.1%	159.4%	149.7%	143.8%	9.9%	10.5%	10.3%	10.1%	12.9%	15.3%	14.0%	13.6%

Fuente: www.sbs.gob.pe

ANEXO 3RELACIÓN DE PERSONAS ENTREVISTADAS O CONSULTADAS

1. Sr. Jorge Arias -Gerente General - ASOMIF
2. Sr. Ronald Bourgeois - Jefe de Proyectos - ASOMIF
3. Sra. Lorena Rodriguez - Asistente del Proyecto ASOMIF
4. Sr. José Zapata - Ex Gerente General de ASOMIF
5. Sr. Roberto Keil—Consultor
6. Sr. Jorge Mogrovejo—Superintendencia de Banca y Seguros
7. Sr. Demetrio Castro—Superintendencia de Banca y Seguros
8. Sra. Ana Jimenez Proyecto Iniciativa Microfinanza ASOMIF

PERSONAS POR MFIS VISITADAS Y ENTREVISTADAS

- EDPYME Alternativa: Sr. José Gonzales—Gerente General.
Sra. Ana Mejía —Gerente de Riesgos.
- CRAC Sipán: Sra. Cecilia Ramirez— Jefe de Riesgos.
- EDPYME Raíz: Sr. Moisés de la Oliva—Gerente de Riesgos.
- Financiera Confianza: Sra. Elizabeth Ventura—Presidente Directorio.
Sr. Sergio Bassino—Gerente General.
Sr. Daniel de la Cruz— Gerente de Riesgos.
- CRAC Profinanzas: Sra. María Alvarez—Gerente General.
- CRAC Nuestra Gente: Sr. Carlos Pacheco—Gerente.
- EDPYME Proempresa: Sr. Jonathan Gómez—Funcionario.
- Caja Señor de Luren: Sr. Germán Alvarado—Gerente de Administración y Finanzas.