

**DOCUMENTO PARA EL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
- FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES**

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

PERÚ

EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO:

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

**(ATN/ME-10259-PE)
BID/FOMIN**

Este documento fue preparado por el consultor: Dr. Javier Zúñiga Quevedo
--

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	v
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. RESEÑA DEL BANCO INTERNACIONAL (INTERBANK).....	2
A. Breve reseña histórica del banco.....	2
B. Situación financiera del banco.....	2
III. EL PROYECTO.....	7
A. Situación previa de las microfinanzas en el Perú.....	7
B. Objetivos del proyecto.....	8
C. Componentes del proyecto.....	8
IV. RESULTADOS.....	12
A. Situación Actual de las microfinanzas en el Perú.....	12
B. Evolución de la cartera de microcréditos del Interbank.....	13
V. EVALUACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL PROYECTO.....	23
A. Componente I: Desarrollo de productos y tecnologías microfinancieras.....	24
B. Componente II: Fortalecimiento de la capacidad gerencial y operativa de microcrédito.....	27
C. Componente III: Adecuación de los sistemas de información para las microfinanzas.....	31
D. Resultado de la Evaluación.....	33
VI. EVALUACIÓN DEL PROYECTO A NIVEL CLIENTE Y NIVEL DEL SECTOR.....	34
A. Nivel de Satisfacción del cliente.....	34
B. Impacto del proyecto en el sector microfinanciero peruano.....	38
VII. SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO.....	42
A. Entorno.....	43
B. Actores.....	45
C. Capacidades.....	45
D. Indicadores de Sostenibilidad.....	47
VIII. FACTORES QUE AFECTARON EN EL DESARROLLO DEL PROYECTO.....	50
A. Visión Estratégica de la División de Banca Pequeña Empresa.....	50
B. Competencia.....	50
C. Infraestructura.....	50

D. Expansión de Mercado.....	50
E. Capital Humano.....	51
IX. RIESGOS ACTUALES PARA EL PROYECTO.....	52
A. Riesgo 1: Calidad de la Cartera MYPE se deteriore.....	52
B. Riesgo 2: Cambios en la estabilidad política y económica.....	52
C. Riesgo 3: Disminución del compromiso del Banco hacia la división BPE.....	52
D. Riesgo 4: Disminución de la demanda de microcréditos.....	52
X. LECCIONES APRENDIDAS.....	54
A. Lección 1: Compromiso.....	54
B. Lección 2: Soporte.....	54
C. Lección 3: Trabajo en Equipo.....	54
D. Lección 4: Establecer la relevancia de las actividades del proyecto y su ejecutor	54
XI. CONCLUSIONES.....	55
XII. RECOMENDACIONES.....	56
XIII. BIBLIOGRAFIA.....	57
XIV. ANEXOS.....	59

ANEXOS

Anexo I	Estadísticas de Banca Múltiple
Anexo II	Estadísticas de Cartera - Ventas
Anexo III	Estadísticas de Cartera - Ejecutivos
Anexo IV	Estadísticas de Cartera - Tasas
Anexo V	Estadísticas de Cartera – Saldo de Cartera
Anexo VI	Marco Lógico
Anexo VII	Modelo de Encuesta de satisfacción de una Mype/Cliente
Anexo VIII	Resultados de la Encuesta de Satisfacción
Anexo IX:	Pruebas de Contraste al Modelo Económico
Anexo X:	Criterios de Sostenibilidad

RESUMEN EJECUTIVO

El sector MYPES en el Perú representa más de 3.1 millones de empresas, las cuales constituyen el 40% del PBI, en este sentido es necesario generar incentivos para el desarrollo de este sector, permitiendo que el crecimiento económico de nuestro país sea aprovechado por todos.

El Banco Internacional (Interbank) presentó una solicitud al Banco Interamericano de Desarrollo (BID) dentro de la Segunda Línea de Actividad de Fortalecimiento de Instituciones para la Microempresa (LDA), solicitando apoyo para realizar el proceso de “downscaling”, para fortalecer su capacidad técnica e implementar su plan de negocios y así asegurar el éxito en el mediano plazo. El proyecto se inició en junio del año 2007, con una duración de tres años, en el cual se realizará una evaluación de los resultados alcanzados por el proyecto.

Para este proyecto Interbank ha desarrollado ocho productos para las microempresas, estos son: i) Activo Fijo ii) Capital de Trabajo iii) Créditos para Comercio Exterior (COMEX) iv) Compra de Deuda v) Crédito Estacional o Paralelo vi) Leasing o Arrendamiento Financiero vii) Línea Revolvente BPE y viii) Transporte Público.

El proyecto ha posibilitado la reducción de la tasa de interés a los microcréditos, desde un valor promedio de 31.1% a inicios del proyecto hasta un 20.5% a octubre de 2010. El valor de la cartera bruta de la División MYPE de Interbank (Banca Pequeña Empresa - BPE) asciende a US\$ 181 millones, siendo el valor meta establecido para este proyecto US\$ 46 millones.

El proyecto se estructuró a través de tres componentes:

- Componente I: Desarrollo de productos y tecnologías microfinancieras.
- Componente II: Fortalecimiento de la capacidad gerencial y operativa de microcrédito.
- Componente III: Adecuación de los sistemas de información para las microfinanzas.

El proyecto ha completado satisfactoriamente (al 100%) las actividades del Componente I, el Componente II lo ha completado en un 92.8 %, y el Componente III en un 94 %.

Las razones por las cuales no se completaron al 100% las metas han sido las siguientes:

- i. El impacto de la crisis financiera tanto en la demanda de créditos como en la oferta.

- ii. La dificultad de conseguir consultores especializados en temas de microfinanzas en el Perú para las actividades de capacitación.
- iii. La entrada de entidades financieras privadas especializadas en microfinanzas, provenientes de alianzas con grandes bancos.
- iv. Poco desarrollo y mejora en aspectos operativos propios del banco, como las demoras en ventanillas (se atiende a los clientes de BPE, banca personal, pagos de servicios básicos, pago de tributos, etc.).

En lo que se refiere a la evaluación a la satisfacción de los clientes arrojó que el 95% de ellos están satisfechos con el servicio de Interbank, el 58% está satisfecho con el nivel de eficiencia del banco, el 58% de la muestra tiene conocimiento muy bien y bien de los productos y oportunidades que le ofrece el banco, sin embargo el 56% de los encuestados respondieron que no han observado mejoras en el servicio realizado por el banco.

La evaluación del impacto del proyecto se ha realizado a través de un modelo econométrico que captura la influencia ejercida por el proyecto en el sector de créditos a microempresas a través del empleo de variables ficticias para explicar esa influencia. Los resultados arrojan que el impacto del proyecto en las colocaciones de créditos en el sector microfinanciero ha sido estadísticamente significativo. Es decir, sólo por el hecho de haberse realizado el proyecto, el nivel de colocaciones se incrementó en S/. 89.5 millones cada mes respecto al mes anterior. Se ha determinado que el proyecto ha tenido un impacto significativo a valor presente de S/. 252 millones.

La sostenibilidad del proyecto ha sido medida a través de tres componentes: i) permanencia de los beneficios otorgados por el proyecto a las Mypes, a través de la continuidad de los procesos, al quedar incluidos en la dinámica del sistema financiero nacional; ii) creación y fortalecimiento de capacidades gerencial y operativa de microcrédito, que en caso del ingreso de nuevas entidades financieras les permite afrontar la nueva situación al contar con nuevos conocimientos y habilidades; y iii) Creación y fortalecimiento de capacidades institucionales de organizaciones públicas y privadas, que les permiten generar nuevos procesos de desarrollo para el beneficio de las Mypes.

Se estableció que el proyecto presenta debilidad en el tercer componente, específicamente por las siguientes razones: i) no se ha dado comunicación con las entidades públicas para el desarrollo del proyecto; ii) no existen políticas de gestión que involucren a la comunidad; y iii) no existen políticas o sistemas de gestión ambiental.

Por tal motivo se recomienda que se adicionen a los indicadores del proyecto (establecidos en el marco lógico) los siguientes:

- i. Realizar al menos dos reuniones al año con entidades públicas y privadas expertas en microfinanzas para compartir experiencias, y posiblemente entablar alianzas estratégicas;
- ii. Desarrollar al menos dos campañas publicitarias enfocadas a incrementar la participación de la MYPES en el resto de productos que ofrece el banco; y
- iii. Desarrollar un manual de procedimientos de Gestión Ambiental en el servicio de Créditos a Microempresas.

Como factores que afectaron en el desarrollo del proyecto se han determinado los siguientes:

- i. Visión Estratégica de la División de BPE. La contratación del Gerente de la División de BPE, le permitió al Banco tener una visión a largo plazo y darle importancia a la captación de las microfinanzas, permitiendo triplicar su participación de mercado en el sector microcréditos en los últimos 3 años.
- ii. La mayor competencia de empresas o entidades especializadas en ofrecer microcréditos.
- iii. Reducido número de actividades de capacitación para los ejecutivos de créditos.
- iv. Posponer la realización del estudio de mercado para conocer las potencialidades del mercado.
- v. Un adecuado nivel de centros o sucursales del banco (nuevos) para aprovechar el alto nivel de demanda.
- vi. La expansión de mercado ha sido crucial para el desarrollo del proyecto muestra de esto es el incremento en la cartera de todo el sector.
- vii. Dificultad de encontrar consultores expertos en temas de microfinanzas y con experiencias vividas.
- viii. Dificultad para coordinar la disponibilidad de personal de la División para realizar las coordinaciones y elaborar el delicado proceso de selección de los consultores.

Los riesgos a los que se enfrenta la continuación del proyecto son:

- i. Calidad de la Cartera MYPE se deteriore
- ii. Cambios en la estabilidad política y económica
- iii. Disminución del compromiso del Banco Interbank hacia la división BPE.
- iv. Disminución de la demanda de microcréditos.

Las lecciones aprendidas del proyecto han sido:

- i. Lección 1: Compromiso de toda la organización para la realización del proyecto
- ii. Lección 2: Soporte, es decir crear una red tanto física, humana, e informática

- iii. Lección 3: Trabajo en Equipo
- iv. Lección 4: Establecer la relevancia de las actividades del proyecto y su ejecutor

I. INTRODUCCIÓN

- 1.1. El sector MYPES en el Perú representa más de 3.1 millones de empresas, las cuales constituyen el 40% del PBI, en ese sentido es necesario generar incentivos para el desarrollo de este sector de modo que el crecimiento económico de nuestro país sea aprovechado por todos, y genere desarrollo económico y social en el Perú.
- 1.2. Durante varios años el sector de créditos a microempresas estaba en manos de las Cajas Municipales, Cajas Rurales de Ahorro y Crédito, ONG's y entidades privadas especializadas en microcréditos. Sin embargo se comprobó que el costo de los préstamos en ese sector pasaban por valores por encima del 100% anual. Esto evidenció una problemática en el acceso al crédito de las MYPES, y la necesidad de garantizarles créditos más baratos para el desarrollo económico y social de la población, en especial de los niveles socioeconómicos B, C y D.
- 1.3. Ante esto era necesario que la banca comercial o banca múltiple ingrese a este sector, principalmente por dos razones: i) es un sector nuevo con un gran potencial de crecimiento y poca oferta de créditos, ii) permitirá que los microempresarios accedan a servicios financieros posibilitando el desarrollo de la industria nacional y el crecimiento sostenible de la economía peruana.
- 1.4. El Banco Internacional (Interbank) es uno de los principales bancos nacionales, que actualmente cuenta con una alta participación en las colocaciones en créditos de consumo, siendo el cuarto banco en colocaciones de créditos comerciales. El Interbank cuenta con S/. 19 mil millones en activos, teniendo indicadores de cartera pesada por debajo del promedio, e indicadores de rentabilidad por encima del promedio del sector.
- 1.5. Interbank presentó una solicitud al Banco Interamericano de Desarrollo (BID) dentro de la Segunda Línea de Actividad de Fortalecimiento de Instituciones para la Microempresa (LDA), solicitando apoyo para realizar el proceso de “downscaling”, para fortalecer su capacidad técnica e implementar su plan de negocios y así asegurar el éxito en el mediano plazo. El proyecto se inició en junio del año 2007, con una duración de tres años, en el cual se realizará una evaluación de los resultados alcanzados por el proyecto.
- 1.6. Esta evaluación analizará inicialmente el entorno financiero previo al proyecto comparándolo luego con la situación actual de las microfinanzas en el Perú, posteriormente se evaluarán los resultados propios del proyecto, su impacto en el sector y la sostenibilidad del proyecto. Se concluirá con las lecciones aprendidas producto de la realización del proyecto.

II. RESEÑA DEL BANCO INTERNACIONAL (INTERBANK)

A. Breve reseña histórica del banco

- 2.1. El banco Internacional del Perú (Interbank) se fundó en el año 1897, teniendo como única agencia la ubicada en el departamento de Lima. En 1934 se inicia su expansión en el interior del Perú abriendo inicialmente agencias en Chiclayo y Arequipa, posteriormente seguidas de las agencias de Piura y Sullana.
- 2.2. *“El 20 de julio de 1994 un grupo financiero liderado por el Dr. Carlos Rodríguez-Pastor Mendoza, e integrado por grandes inversionistas como Nicholas Brady (ex Secretario del Tesoro de los EEUU), entre otros, se convirtió en el principal accionista del banco al adquirir el 91% de las acciones disponibles. En 1996 se decidió cambiar el nombre a Interbank, y convertir cada agencia en una auténtica tienda financiera en la que con sólo ingresar, el cliente sintiera que accedía a un banco confiable y sólido, donde podía encontrar productos y servicios financieros brindados con asesoría necesaria y un trato especial. Interbank ha continuado progresando significativamente en su desarrollo hacia un banco moderno. Su sede principal, Torre Interbank, ubicada entre las avenidas Javier Prado y Paseo de la República, marca el inicio de una nueva era, con mejores servicios integrados, tecnología de avanzada y con los mismos valores, filosofía y compromiso que garantizan que Interbank brinde un excelente servicio a sus clientes”*.¹

B. Situación financiera del banco

- 2.3. Interbank es actualmente uno de los principales bancos del Perú con S/. 19,008 millones² en activos; *“se ha consolidado en la tercera posición en el sistema financiero peruano en cuanto a saldos de cartera de créditos de banca personal, es la segunda institución en cuanto a colocaciones de tarjeta de crédito (primera en colocaciones de tarjetas de crédito de banca personal), así como la cuarta institución en términos de activos, y la tercera en pasivos e ingresos financieros. A junio del 2010, la participación de Interbank en el sistema bancario fue de 11.0% en créditos directos, de 17.5% en banca personal y de 12.1% en depósitos totales”*³.
- 2.4. A continuación se muestran los principales indicadores financieros del banco⁴:

¹ <http://www.interbank.com.pe/>

² Al 30 de noviembre de 2010.

³ Class & Asociados, Clasificadora de Riesgo. Clasificación de Riesgo: INTERBANK Junio 2010.

⁴ Fuente: SBS al 30 de noviembre de 2010.

Principales Indicadores Financieros (Noviembre 2010)

SOLVENCIA (en porcentaje)	Interbank	Total Banca Múltiple
Ratio de Capital Global (al 31/10/2010)	14.96	14.01
Pasivo Total / Capital Social y Reservas (N° de veces)	14.97	13.28

CALIDAD DE ACTIVOS(en porcentaje)	Interbank	Total Banca Múltiple
Cartera Atrasada / Créditos Directos	1.55	1.59
Cartera Atrasada M.N. / Créditos Directos M.N.	2.04	1.99
Cartera Atrasada M.E. / Créditos Directos M.E.	0.94	1.23
Créditos Refinanciados y Reestructurados / Créditos Directos	0.76	1.13
Provisiones / Cartera Atrasada	264.28	234.13

EFICIENCIA Y GESTIÓN(en porcentaje)	Interbank	Total Banca Múltiple
Gastos de Administración Anualizados / Activo Rentable Promedio	5.72	3.97
Gastos de Operación / Margen Financiero Total	46.81	43.82
Créditos Directos / Personal (S/. Miles)	1,922.13	2,637.98
Depósitos / Número de Oficinas (S/. Miles)	49,524.08	75,918.02

RENTABILIDAD(en porcentaje)	Interbank	Total Banca Múltiple
Utilidad Neta Anualizada / Patrimonio Promedio	32.87	24.53
Utilidad Neta Anualizada / Activo Promedio	2.75	2.40
Ingresos Financieros / Ingresos Totales	75.32	78.20
Ingresos Financieros Anualizados / Activo Rentable Promedio	12.41	9.61

LIQUIDEZ(en porcentaje)	Interbank	Total Banca Múltiple
Ratio de Liquidez M.N.	47.53	56.55
Ratio de Liquidez M.E.	45.24	40.87
Caja y Bancos M.N. / Obligaciones a la Vista M. N. (N° de veces)	1.64	1.70
Caja y Bancos en M.E. / Obligaciones a la Vista M.E. (N° de veces)	1.95	1.48

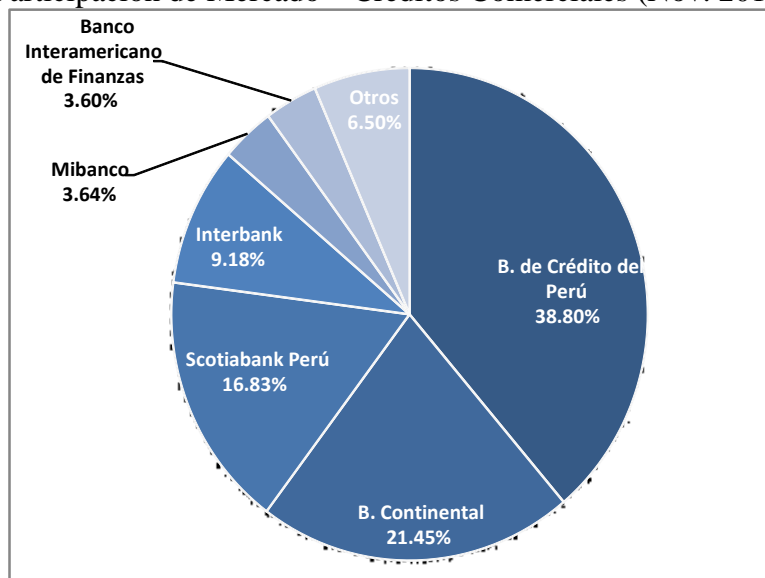
POSICIÓN EN MONEDA EXTRANJERA(en porcentaje)	Interbank	Total Banca Múltiple
Posición Global en M.E. / Patrimonio Efectivo (al 31/10/2010)	4.32	2.29

Fuente: SBS – Estadísticas de Banca Múltiple
Elaboración: Dr. Javier Zúñiga.

- 2.5. Como se puede apreciar en el cuadro anterior, el Interbank posee un nivel de Solvencia por encima del mercado, así como también tiene un porcentaje de cartera atrasada por debajo del promedio de la banca múltiple, provisionando su cartera atrasada por encima del promedio de mercado. En lo que respecta a la rentabilidad del banco, se observa una utilidad sobre el patrimonio superior a la del sector en un 33.9%.

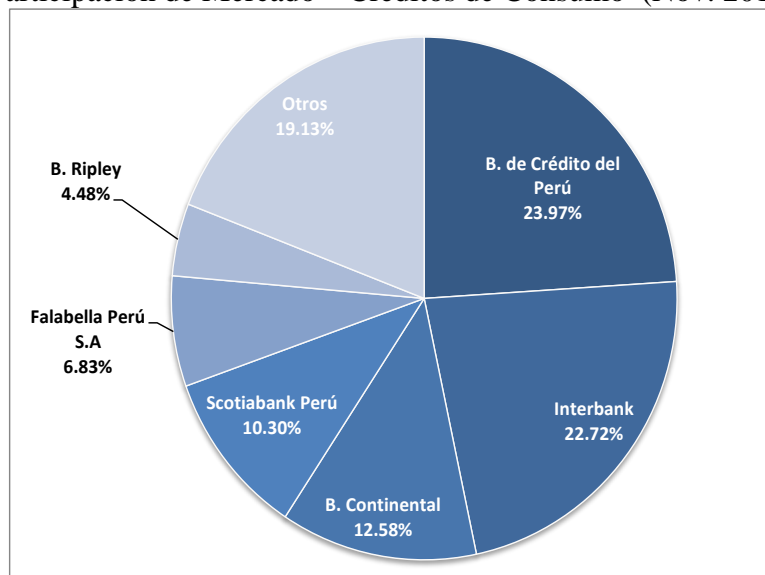
- 2.6. Durante el 2010 el banco ha obtenido un alto nivel de participación de mercado en lo que se denominan Créditos Comerciales, Créditos de Consumo y Créditos Hipotecarios para Vivienda⁵:

Participación de Mercado – Créditos Comerciales (Nov. 2010)



Fuente: SBS – Estadísticas Banca Múltiple
Elaboración: Dr. Javier Zúñiga

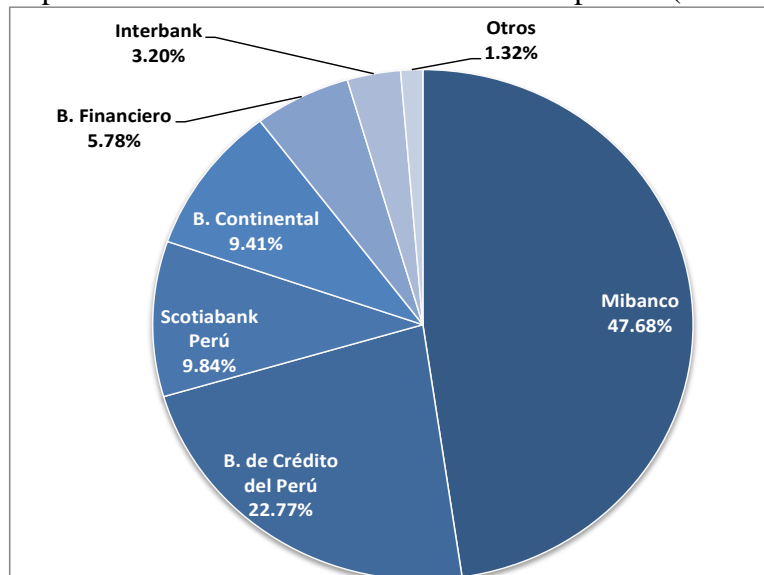
Participación de Mercado – Créditos de Consumo (Nov. 2010)



Fuente: SBS – Estadísticas Banca Múltiple
Elaboración: Dr. Javier Zúñiga

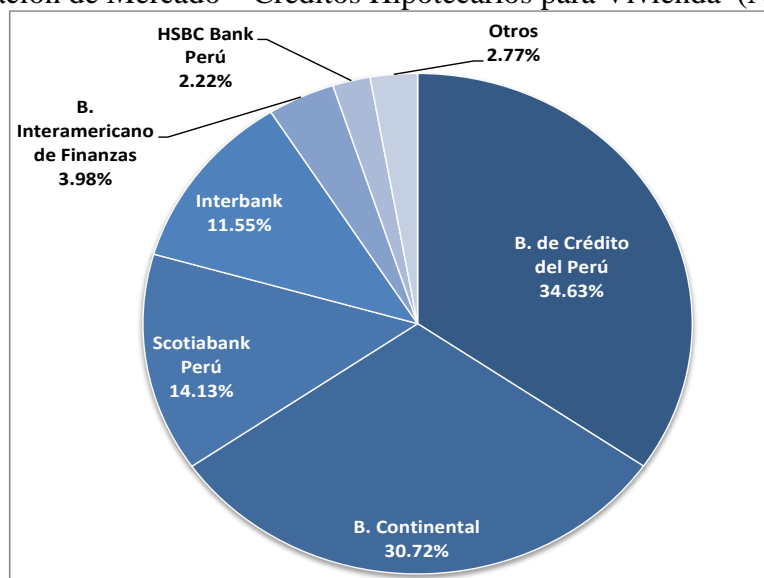
⁵A noviembre 2010.

Participación de Mercado – Créditos a Microempresas (Nov. 2010)



Fuente: SBS – Estadísticas Banca Múltiple
Elaboración: Dr. Javier Zúñiga

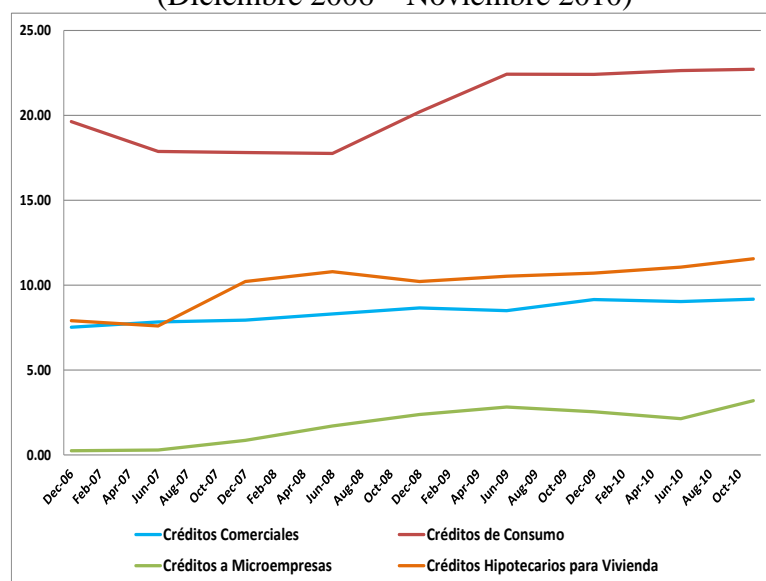
Participación de Mercado – Créditos Hipotecarios para Vivienda (Nov. 2010)



Fuente: SBS – Estadísticas Banca Múltiple
Elaboración: Dr. Javier Zúñiga

- 2.7. Asimismo es importante mencionar que el Interbank ha presentado un incremento constante en la participación de mercado en cada uno de los tipos de créditos⁶, tal como se puede apreciar en el siguiente gráfico. A inicios del año 2007, la participación en créditos a microempresas fue de 0.25%, a noviembre del presente año llegó a 3.20%, en lo que respecta a créditos comerciales se han incrementado en 166 puntos porcentuales pasando de 7.52% en el 2007 a 9.18% a noviembre de 2010.

Evolución de la participación por tipo de crédito – Banca Múltiple
(Diciembre 2006 – Noviembre 2010)



Fuente: SBS – Estadísticas Banca Múltiple

Elaboración: Dr. Javier Zúñiga

⁶ Véase el Anexo I.

III. EL PROYECTO

A. Situación previa de las microfinanzas en el Perú

- 3.1. A finales del año 2007, se estimaba que existían en el Perú alrededor de 3.2 millones de micro y pequeñas empresas⁷ (MYPE), de las cuales 2.3 millones correspondían a microempresas informales y 15 mil a pequeñas empresas informales.
- 3.2. Asimismo, de acuerdo al documento del Fondo Monetario Internacional del año 2008, *Measuring the Informal Economy in Latin America and the Caribbean*, se calcula que la economía informal en el Perú equivale al 38.1% de su PBI⁸. Además que las principales causas de la informalidad son: los altos niveles de impuestos, las rigideces laborales, y la inflación.
- 3.3. El Instituto Nacional de Estadísticas e Información (INEI) estimó en el 2006 que las MYPEs ocuparon al 62.1% de la Población Económicamente Activa (PEA) nacional⁹. Eso implica que durante el 2006 la MYPE fue responsable del 88% de los empleos del sector empresarial, lo que equivale a 8.93 millones de puestos de trabajo¹⁰.
- 3.4. Sin embargo, todavía el sector enfrentaba problemas de acceso a servicios financieros. *“La profundización financiera (Créditos/ PIB) a 2005 estaba en el 19%, por debajo del promedio latinoamericano del 24%. El número de oficinas bancarias por 100.000 habitantes en el Perú era solamente 4,2, comparado con un promedio regional de 7,3. Según estudios recientes, estimaciones conservadoras indican que sólo entre el 23% y el 56% de los potenciales clientes MYPE están actualmente accediendo a servicios financieros en el país. Ello implica que todavía existe más de un 44% de las MYPE que está fuera del sistema financiero formal, constituyendo una demanda potencial”*¹¹.
- 3.5. *“La oferta financiera para la MYPE estaba compuesta por una 42 entidades financieras que atienden a 915.777 clientes MYPE con una cartera de crédito de US\$1.463 millones, a agosto de 2006. Estas incluyen: (i) 3 Bancos Comerciales:*

⁷ Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, CODEMYPE. Actualización de estadísticas de Mype, Dic. 07.

⁸ De acuerdo al documento “Estadísticas de la micro y pequeña empresa” de la Dirección Nacional de Micro y Pequeña empresa de Abril del 2005, se calcula que las MYPES contribuyen aproximadamente en 42% del PBI.

⁹ Encuesta Nacional de Hogares 2006. INEI.

¹⁰ En el año 2002 las MYPEs originaron alrededor de 7.2 millones de empleos.

¹¹ BID. Memorando de línea de actividad: Ampliación de los servicios financieros a las microempresas: fortalecimiento institucional de Banco Internacional S.A. (INTERBANK) (PE-M1037). Pág. 1 – 2.

Mi Banco (el único banco peruano especializado en servicios financieros para la microempresa), Banco de Crédito y Banco del Trabajo, principalmente; (ii) 13 Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC), entre las pioneras de microfinanzas en América Latina; (iii) 12 Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC) que fueron creadas para fomentar el crédito rural y agropecuario en el Perú; y (iv) 14 Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (EDPYME) que están especializadas en el segmento de crédito a la MYPE.”¹²

B. Objetivo del proyecto

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

C. Componentes del proyecto

- 3.7. El proyecto consistirá de los siguientes componentes:

- i. Desarrollo de productos y tecnologías microfinancieras;
- ii. Fortalecimiento de la capacidad gerencial y operativa de microcrédito; y
- iii. Adecuación de los sistemas de información para las microfinanzas.

- 3.8. Desarrollo de Productos y Tecnologías Microfinancieras. (FOMIN US\$49.000; Interbank US\$149.000). Las actividades de este componente se orientan a apoyar a Interbank en el diseño e implementación de nuevos productos financieros, elaborados a la medida de las características del sector micro empresarial urbano en el Perú. Con los recursos del proyecto, se contratarán los servicios de asistencia técnica y se financiarán las actividades requeridas para:

- i. El diseño e implementación de cuatro productos financieros para la MYPE, así como los procedimientos, políticas, manuales y otros respaldos necesarios para la aplicación y operación de aquellos;
- ii. Asesoría técnica especializada, enteramente financiada por Interbank, para la implementación y seguimiento de la primera etapa del proyecto (lanzamiento y pruebas) y luego su masificación durante la etapa de expansión;
- iii. El mercadeo de los productos recién diseñados, entre los clientes del segmento de la MYPE;
- iv. La elaboración de estudios de mercado específicos, tanto cualitativos como cuantitativos, que permitan identificar claramente las oportunidades de negocio presentes; y

¹²Ibídem Pág. 2.

- v. Una consultoría ambiental que ayude a Interbank a incorporar criterios y políticas de protección ambiental dentro de los productos de la División MYPE.

Gracias a estas acciones, al final de los tres años del proyecto, Interbank habrá alcanzado los siguientes resultados:

- i. Cuatro (4) productos crediticios nuevos y adaptados a las necesidades de sus clientes de la MYPE;
 - ii. Al menos catorce (14) tiendas o agencias habrán sido adaptadas y preparadas, y estarán atendiendo activamente a clientes de la MYPE;
 - iii. Contará con manuales, políticas y procedimientos para los nuevos productos microfinancieros, formalmente aprobados y en aplicación; y
 - iv. Una cartera MYPE de US\$46 millones y más de 43.000 clientes.
- 3.9. Fortalecimiento de la capacidad gerencial y operativa de microcrédito (FOMIN US\$73.000; Interbank US\$37.000). El propósito del componente es asegurar el seguimiento de las mejoras prácticas de microfinanzas en la ejecución y expansión del programa de microcrédito, apoyando a los directores, la plana gerencial de Interbank y los funcionarios de la División MYPE en la implementación y gestión del mismo. Las actividades incluyen:
- i. Una consultoría para la optimización de procesos internos de la División MYPE, para reducir tiempos e incrementar eficiencia en las operaciones;
 - ii. Facilitar el intercambio de vicepresidentes, gerentes y supervisores de Interbank a otras entidades bancarias de la región que hayan adoptado iniciativas de “downscaling” de manera que se comprenda la profundidad de los desafíos y los cambios necesarios que deberán ser adoptados;
 - iii. Cursos y foros para la capacitación del equipo gerencial de microfinanzas y de los oficiales de crédito en temas tales como atención al cliente, productividad, control de riesgos, aspectos técnicos y de gestión gerencial, aspectos clave del análisis de crédito, promoción y relaciones humanas;
 - iv. Capacitación de gerentes y directores de Interbank en mejores prácticas para la internalización de las microfinanzas en bancos comerciales; y
 - v. Asistencia técnica especializada, para proveer de asesoría a la División MYPE durante el período de expansión.

Como resultado de estas acciones, Interbank habrá logrado los siguientes resultados al final de los tres años del proyecto:

- i. La plana gerencial de la División MYPE contará con un profundo conocimiento de las técnicas microcrediticias internacionales y la División estará integrada con el resto de la organización;

- ii. El personal de la División MYPE estará familiarizado con las experiencias de “downscaling” de otras entidades de la región e Interbank se habrá internalizado el servicio a la microempresa dentro de la cultura de la institución;
 - iii. Se contará con una plana gerencial de la División MYPE con capacidad comparable a las mejores entidades de microfinanzas de la región; y
 - iv. La División MYPE contará con una estructura organizacional ágil y plana, y los oficiales de crédito de la División MYPE habrán alcanzado un nivel de productividad proyectado en 213 clientes por oficial de crédito con una antigüedad mayor a 1,5 años en la División.
- 3.10. Adecuación de los sistemas de información para las microfinanzas. (FOMIN US\$95.000; Interbank US\$176.000). Este componente tiene como propósito asegurar que la División MYPE y otros gerentes de Interbank dispongan de información confiable y rápida para la evaluación y toma de decisiones con respecto al negocio. Las actividades incluyen:
- i. Una consultoría para diseñar las modificaciones necesarias para incorporar al sistema informático los nuevos productos;
 - ii. Una consultoría para la programación del sistema informático que incorpora los nuevos productos;
 - iii. La adquisición del servidor y el hardware necesario para asegurar el funcionamiento eficiente del sistema de información y de equipos de computación e impresoras necesarias para el funcionamiento de la División MYPE y las agencias con microfinanzas, enteramente financiada por Interbank;
 - iv. Una consultoría para identificar y diseñar innovaciones tecnológicas en la División MYPE para la colocación, calificación y análisis de los créditos a la microempresa;
 - v. La adquisición y adecuación del software necesario para implementar las innovaciones diseñadas; y
 - vi. Asistencia técnica para comprobar y certificar el funcionamiento y la integración total del nuevo sistema de información MYPE al sistema de Interbank.

Los resultados esperados incluyen:

- i. Un sistema informático para las microfinanzas totalmente en funcionamiento, integrado al sistema existente de Interbank y que permite un control global del negocio y la generación de informes gerenciales que suministren información clara y confiable;
- ii. Al menos 14 agencias con productos MYPE y la sede de la División MYPE cuentan con equipos de cómputo y sistemas requeridos; y

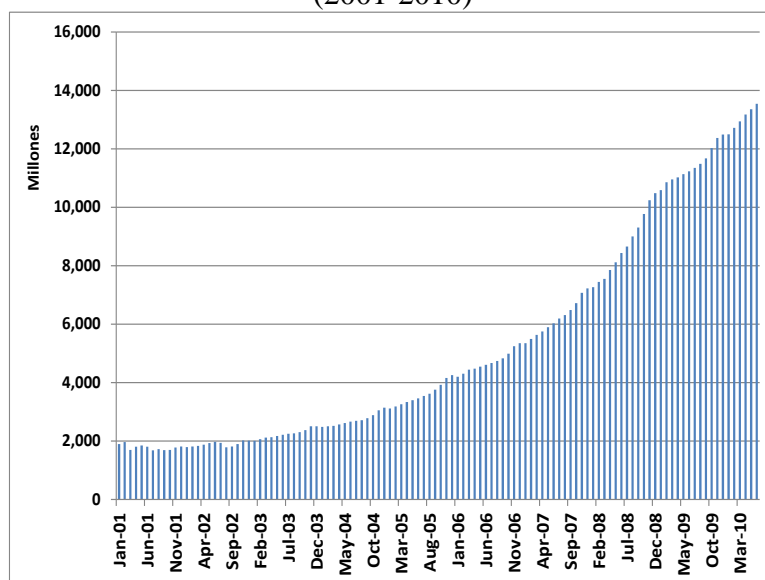
- iii. Al menos una innovación tecnológica en funcionamiento para mejorar la eficiencia de los servicios a los clientes MYPE.

IV. RESULTADOS

A. Situación Actual de las microfinanzas en el Perú

- 4.1. La economía peruana presentó desde el año 2004 al 2008 un crecimiento anual promedio por encima del 5%, consecuencia de las políticas de apertura comercial con los mercados internacionales, políticas fiscales y monetarias envueltas dentro de un marco prudencial. Esto posibilitó una notable reducción de la pobreza, una moneda local más estable y fuerte, y un proceso de desdolarización del sistema financiero peruano.
- 4.2. Durante el año 2009, se sintieron en nuestro país los efectos de la crisis financiera internacional, llegando ese año a crecer solamente en 0.9%. Sin embargo, el sector microfinanciero presentó un rendimiento favorable durante el 2009, reflejándose en el mayor tamaño de la cartera y el número de préstamos, y en el creciente número de oficinas.

Evolución de los Créditos a Microempresas del Sector Financiero
(2001-2010)

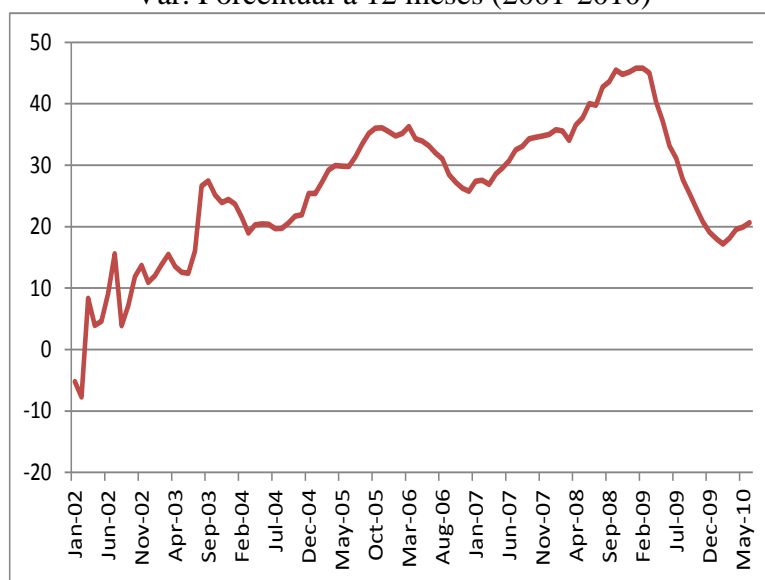


Fuente: SBS – Estadísticas

Elaboración: Dr. Javier Zúñiga

- 4.3. Se puede apreciar que el crecimiento en el nivel de créditos al sector microfinanciero no se ha detenido durante la presente década, es más se puede ver en el siguiente gráfico que el crecimiento desde mediados del 2004 ha estado por encima del 20%.

Evolución de los Créditos a Microempresas del Sector Financiero
Var. Porcentual a 12 meses (2001-2010)



Fuente: SBS – Estadísticas

Elaboración: Dr. Javier Zúñiga

- 4.4. El crecimiento durante el 2009 fue favorecido principalmente por una demanda interna sostenida y a la disponibilidad de los fondos del público que contribuyeron a financiar ésta expansión del crédito. Así en términos agregados, la cartera bruta de créditos creció 34.2% y los depósitos 39.1% respecto al 2008, mientras que el número de prestatarios creció 14.2% y en número de depositantes 35.0%.
- 4.5. De todas las entidades que operan en el sistema financiero peruano (232 en total), 63 de ellas conformaban el sistema microfinanciero¹³ al cierre de 2009. Por un lado se encuentran las entidades reguladas: un banco (Mibanco), 4 financieras especializadas en créditos a la microempresa (Edyficar, CrediScotia, Confianza y Crear), así como la totalidad de Cajas Municipales (13), Cajas Rurales (10), y Edpymes (11). A ellas se suman 8 Cooperativas con operaciones relevantes en microfinanzas, y 16 entidades microfinancieras no reguladas (15 ONGs y una Sociedad Anónima Cerrada).

B. Evolución de la cartera de microcréditos del Interbank

- 4.6. En lo que se refiere a las ventas o colocaciones de créditos, la Gerencia de Banca Pequeña Empresa¹⁴ (BPE) del Interbank, estableció cada semestre unas metas en

¹³ Se considera sólo a las instituciones especializadas en microfinanzas.

¹⁴ Se le conoce como Banca Pequeña Empresa al área dedicada a la prestación del servicio de créditos a pequeña y micro empresa. Es el área creada como consecuencia del proyecto actual.

lo referente al nivel (número de operaciones y monto) de ventas en cada semestre, esta también fue desagregada por agencia. A continuación presentamos un cuadro con los resultados más importantes¹⁵:

Evolución de las Colocaciones (Número de Operaciones)

	2007/12	2008/06	2008/12	2009/06	2009/12	2010/06	2010/10
Avance	733	1,686	2,087	1,838	1,639	1,583	1,779
Meta	768	2,153	2,634	2,330	2,328	2,513	2,696
Logro	95%	78%	79%	79%	70%	63%	66%

Fuente: Gerencia BPE

Elaboración: Dr. Javier Zúñiga

Evolución de las Colocaciones por periodo (Monto en Miles de Nuevos Soles)

	2007/12	2008/06	2008/12	2009/06	2009/12	2010/06	2010/10
Avance	9,893	28,334	19,372	11,427	1,635	9,062	16,117
Meta	6,400	25,921	24,930	27,172	19,095	14,698	16,079
Logro	155%	109%	78%	42%	9%	62%	100%

Fuente: Gerencia BPE

Elaboración: Dr. Javier Zúñiga

4.7. Como se puede observar el logro en colocaciones ha sido evidente, especialmente en lo que respecta a los montos. Se destaca que durante el 2009, el nivel de colocaciones se redujeron, especialmente en la banca múltiple ante un mayor estándar en las políticas de riesgo del banco como consecuencia de la crisis financiera. Sin embargo a medida que las noticias de la crisis se disipaban y se hacía más conocida la situación financiera del Perú, el nivel de colocaciones regresaba a un nivel adecuado, superando las metas establecidas.

4.8. La estructura de la cartera a octubre de 2010 es la siguiente:

Estructura de la Cartera de BPE según Tipo de Empresa por Número de Clientes

	Nro.	%
Clientes Micro	14,801	76%
Clientes Pequeña	4,795	24%
Total Clientes BPE	19,596	100%

Fuente: Gerencia BPE

Elaboración: Dr. Javier Zúñiga

4.9. A octubre 2010, BPE presenta un total de 19,596 clientes, perteneciendo el 76% al segmento de microempresa con una facturación inferior a 150 UIT¹⁶, mientras que el 24% factura anualmente entre 150 UIT y 850 UIT.

¹⁵ En el Anexo II se encuentran las estadísticas desagregadas por centro.

4.10. Actualmente BPE cuenta con los siguientes productos¹⁷:

- i. **ACTIVO FIJO:** Activos tangibles como bienes inmuebles (edificios, terrenos, fabricas y maquinarias) que una empresa compra para usarlos en el proceso de producción (largo plazo) y no para revender o consumir inmediatamente. Los activos fijos se conservan durante largos periodos y cada año se amortiza (depreciación) una proporción de su costo original para reflejar la disminución de su valor en el tiempo.
- ii. **CAPITAL DE TRABAJO:** Es el dinero utilizado para manejar un negocio. El crédito de capital de trabajo se utiliza para financiar bienes de cambio (mercadería, materia prima, o insumos), es decir, capital de giro para la actividad a que se dedican.
- iii. **CREDITOS PARA COMERCIO EXTERIOR (COMEX):** Son aquellos créditos destinados al financiamiento de actividades de importación o exportación de bienes y servicios. Se cuenta con dos tipos de crédito: a) Financiamiento de Exportación: destinado para financiar la producción de bienes y servicios a ser exportados (Pre-embarque) o una exportación ya realizada (Post-embarque); b) Línea Comex-BPE para importación: destinada para operaciones de importación, el cliente puede realizar las siguientes operaciones de comercio exterior: una transferencia al exterior, una cobranza de importación o una carta de crédito de importación.
- iv. **COMPRA DE DEUDA:** Financiamiento que consiste en brindar al cliente la posibilidad de trasladar a Interbank las deudas MES (Microempresas), COM (Comerciales) o Consumo que mantiene en otras Instituciones Financieras con la posibilidad de otorgarle un importe adicional bajo la modalidad de Capital de Trabajo.
- v. **CRÉDITO ESTACIONAL O PARALELO:** Crédito de Capital de trabajo adicional para épocas de la actividad comercial (campañas), es decir capital de giro para la actividad a la que se dedican.
- vi. **LEASING O ARRENDAMIENTO FINANCIERO:** Es una alternativa de financiamiento que permite a los clientes adquirir activos fijos optimizando el manejo financiero y tributario de sus negocios. Se formaliza mediante contrato mercantil, cuyo objetivo es la localización de bienes muebles e inmuebles por arrendador (el banco) para el uso de un arrendatario (el cliente), mediante el pago de cuotas periódicas y con la opción del arrendatario de comprar dichos bienes por un valor pactado.
- vii. **LINEA REVOLVENTE (REVOLVING) BPE:** Es aquella que permite tener libre disponibilidad para hacer tantos retiros como desee el cliente teniendo como tope el saldo disponible de la misma y/o el de los

¹⁶ “Mediante Decreto Supremo N° 252-2010-EF, publicado el sábado 11 de diciembre de 2010, se dispone que durante el año 2011, el valor de la UIT como índice de referencia en normas tributarias se mantendrá en S/. 3600. Véase http://www.mef.gob.pe/NORLEGAL/decretos_supremos/2010/DS252_2010EF.pdf”

¹⁷ Interbank. Manual de Procesos para Créditos Banca Pequeña Empresa. Pág. 5 y 6.

dispuestos para canales electrónicos. Conforme se realizan los pagos de las cuotas y se amortiza el capital, se incrementa el saldo disponible que permite realizar nuevos retiros, generándose variaciones en el cronograma de pagos, el cual se adecua al nuevo saldo deudor y al plazo de la línea de crédito.

- viii. **TRANSPORTE PÚBLICO:** Son aquellos créditos otorgados a personas naturales o jurídicas dedicados al transporte público, cuyas unidades trabajan en líneas formales de transporte público, carga, personal, turismo y/o de servicio de taxi. Se cuenta con dos tipos de créditos para transporte público: a) Transporte Público – Capital de Trabajo: Créditos destinados para gastos de mantenimiento, accesorios, equipos, reparación y/o construcción de las unidades o flotas de transporte. b) Transporte Público - Activo Fijo: Créditos destinados a la compra de activo fijo para el transporte público.

- 4.11. Los clientes de este sector se caracterizan por demandar en mayor cantidad de préstamos para Capital de trabajo, siendo el 56% del total de clientes que demandan ese producto; le sigue en importancia la Línea Revolvente y Activo Fijo, tal como se muestra en el siguiente cuadro.

Estructura de la Cartera de BPE según Producto

	%
ACTIVO FIJO	15.65%
CAPITAL DE TRABAJO	55.88%
COMEX	0.36%
COMPRA DE DEUDA	1.90%
ESTACIONAL	2.09%
LEASING	0.03%
LINEA REVOLVENTE	21.65%
TRANSP PUBLICO	0.29%
OTROS	2.14%
Total Clientes	100%

Fuente: Gerencia BPE

Elaboración: Dr. Javier Zúñiga

- 4.12. Actualmente los préstamos se realizan en dos monedas: en Nuevos Soles (S/.) y Dólares (US\$), siendo la participación de cada moneda en la cartera la siguiente:

Estructura de la Cartera de BPE según Moneda

CARTERA POR MONEDA

	Nro. Créditos	%
DOLARES USA	2,160	10%
NUEVOS SOLES	19,017	90%
TOTAL	21,177	100%

	Saldo S/.M	%
DOLARES USA	113,788	22%
NUEVOS SOLES	392,946	78%
TOTAL	506,734	100%

Fuente: Gerencia BPE

Elaboración: Dr. Javier Zúñiga

- 4.13. En lo que respecta al tipo de persona que solicita el crédito, el 78% son personas naturales, sin embargo ellas sólo demandan un 60% del total de los montos colocados; mientras que el 22% del total de clientes son personas jurídicas que demandan el 40% del total de los montos.

Estructura de la Cartera de BPE según Tipo de Persona

CARTERA POR TIPO DE PERSONA

	Nro. Créditos	%
JURIDICA	4,614	22%
NATURAL	16,563	78%
TOTAL	21,177	100%

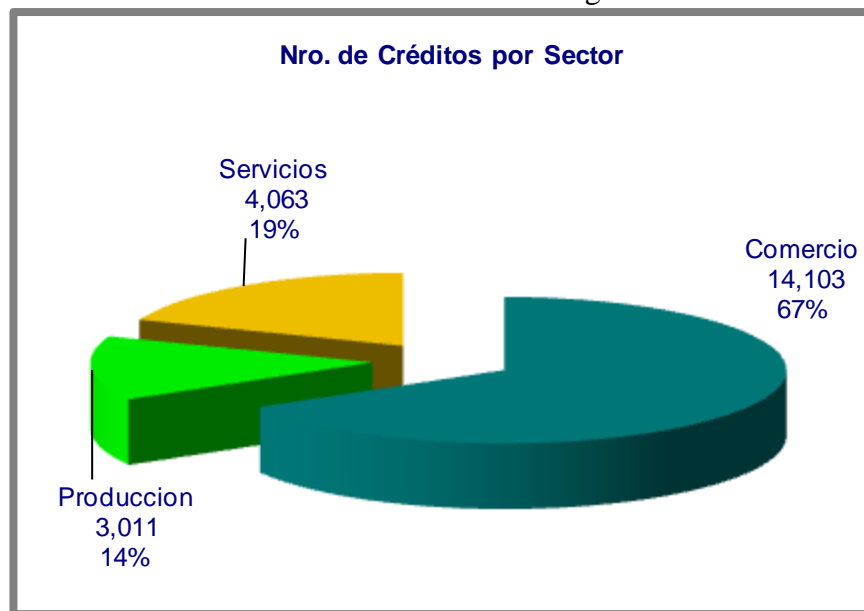
	Saldo S/.M	%
JURIDICA	204,941	40%
NATURAL	301,793	60%
TOTAL	506,734	100%

Fuente: Gerencia BPE

Elaboración: Dr. Javier Zúñiga

- 4.14. Asimismo es importante destacar el número de créditos por sector. Se puede observar en el siguiente gráfico que el 67% del total de los créditos otorgados es destinado para comercio, mientras que el 14% es para producción, y el restante 19% a servicios.

Estructura de la Cartera de BPE según Sector



Fuente: Gerencia BPE

Elaboración: Dr. Javier Zúñiga

- 4.15. En lo que respecta al personal destinado para la labor de captar colocaciones, inicialmente fueron 64 ejecutivos u oficiales de crédito, llegando a un número de 250¹⁸ a finales de octubre de 2010. Estos están distribuidos en los siguientes distritos y provincias¹⁹:

	Centro	2010/10
1	AREQUIPA	20
2	TRUJILLO	18
3	CUSCO	15
4	PIURA	13
5	HUACHO	12
6	HUANCAYO	8
7	CHICLAYO	5
8	IQUITOS	4
9	TACNA	5

¹⁸Se incluye ejecutivos División Tienda.

¹⁹ Las estadísticas de número de ejecutivos completa se encuentran en el Anexo III.

	Centro	2010/10
1	LIMA	14
2	LOS OLIVOS	12
3	OMEGA	11
4	SJL	12
5	ATE	6
6	CAQUETA	4
7	GAMARRA	6
8	MEXICO	8
9	P.PIEDRA	8
10	SJM	10
11	S.ANITA	8
12	ZARATE	8
13	V.EL SALVADOR	2
14	HUAYCAN	3

- 4.16. Asimismo es importante destacar la productividad de los ejecutivos, porque a medida que estos sean capacitados podrán atraer un mayor número de colocaciones. En ese sentido, se puede observar que debido a la crisis el nivel de productividad por ejecutivo se fue reduciendo, sin embargo ha presentado un incremento de 78.17% desde junio del presente año hasta octubre del mismo año.

Evolución de la Productividad por Ejecutivo

	2007/12	2008/06	2008/12	2009/06	2009/12	2010/06	2010/10
Número de Ventas por Ejecutivo	11	9	9	7	7	6	7
Monto de Ventas por Ejecutivo (Miles de Soles)	154.6	158.3	87.7	45.7	6.5	36.2	64.5

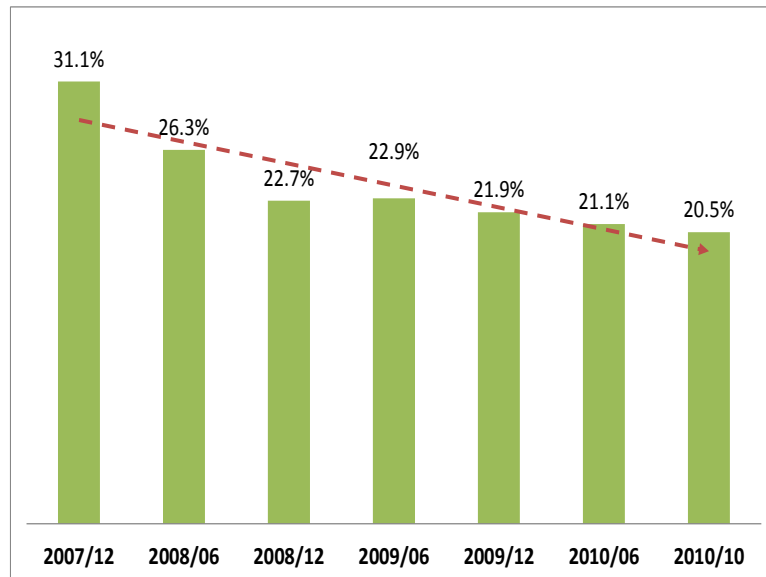
Fuente: Gerencia BPE

Elaboración: Dr. Javier Zúñiga

- 4.17. En lo que respecta a la tasa de los créditos, el banco ha podido ir reduciendo el valor de la tasa de los microcréditos, tal como se muestra en el siguiente gráfico. En este se observa una tendencia decreciente de la tasa promedio²⁰, la cual ha pasado de 31.1% a 20.5%. Este valor se encuentra por debajo del promedio del sector, el cual a finales de noviembre del presente año se ubicaba en 31.52% para los préstamos a microempresas en moneda nacional (en Nuevo Sol).

²⁰ Las estadísticas completas de la tasa de crédito a microempresas se encuentra en el Anexo IV.

Evolución de la Tasa Promedio de Crédito a Microempresas en Moneda Nacional

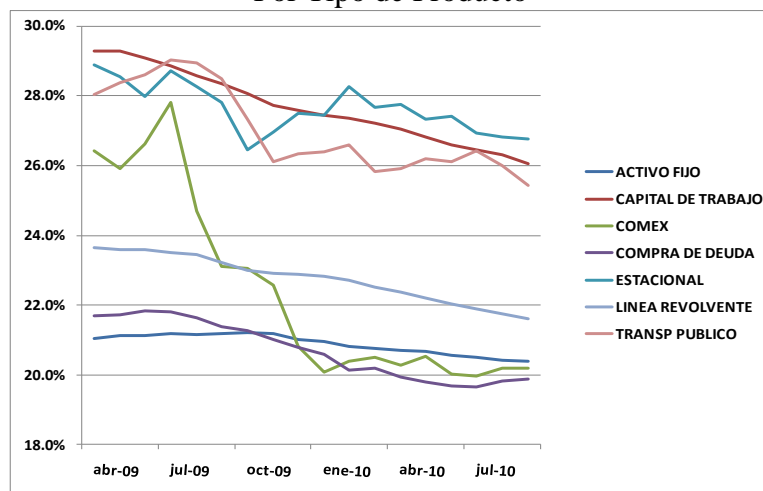


Fuente: Gerencia BPE

Elaboración: Dr. Javier Zúñiga

- 4.18. A nivel de productos las tasas también han presentado una reducción significativa, siendo la tasa para operaciones de Comercio Exterior (COMEX) la que mayor caída ha presentado, reduciéndose desde abril 2009 hasta julio 2010 en 602 unidades porcentuales (pasó de 26.4% a 20.2%).

Evolución de la Tasa de Crédito a Microempresas en Moneda Nacional Por Tipo de Producto

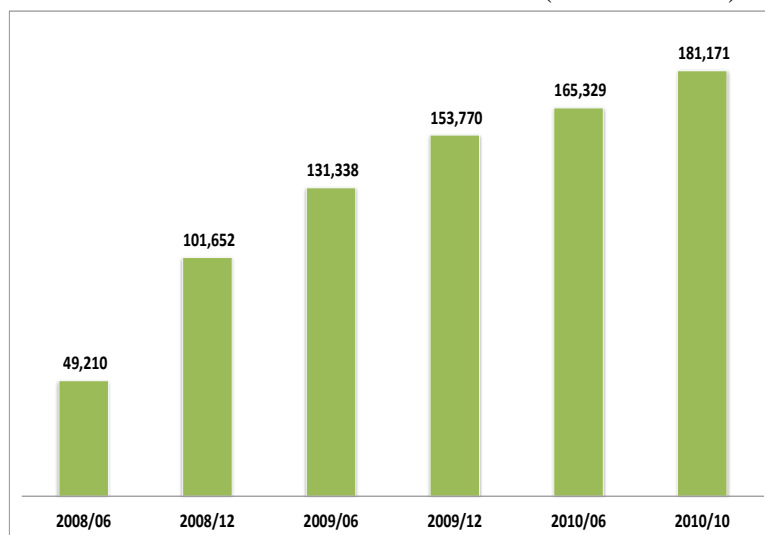


Fuente: Gerencia BPE

Elaboración: Dr. Javier Zúñiga

- 4.19. En lo que respecta al nivel de cartera, su nivel ha sido favorable, superando las metas trazadas en este proyecto. El proyecto solicitó un nivel de cartera de US\$ 46 millones al finalizar los tres años, el resultado es una cartera de US\$ 181.2 millones.

Evolución de la Cartera Bruta de BPE (Miles de US\$)



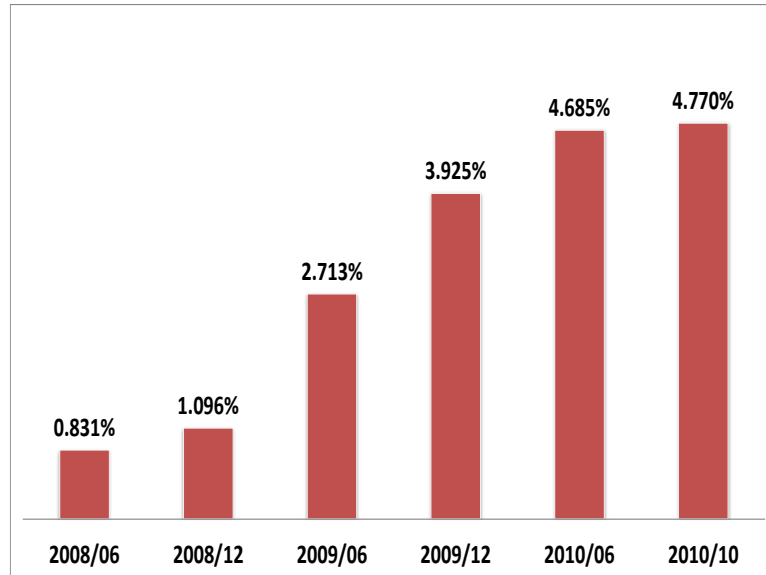
Fuente: Gerencia BPE

Elaboración: Dr. Javier Zúñiga

- 4.20. Como se ha observado desde sus inicios la Cartera de BPE ha estado por encima de lo esperado²¹, eso como consecuencia de la alta demanda de fondos por parte de los micro y pequeños empresarios, y a lo que se le suma el buen desarrollo de los indicadores económicos de nuestro país que influyen en la creación de nuevas oportunidades de trabajo y mayor beneficio a la comunidad.
- 4.21. Algo muy importante a analizar junto al crecimiento de la Cartera Bruta es determinar el nivel de cartera pesada de BPE. En el siguiente gráfico se muestra que el porcentaje de créditos vencidos respecto a los créditos totales se ha ido incrementando de un nivel de 0.831% en junio del año 2008 hasta 4.77% a finales de octubre de 2010.

²¹ Las estadísticas de la Cartera Bruta y Cartera Pesada se encuentran en el Anexo V.

Evolución de la Cartera Pesada de BPE (Porcentaje de la Cartera Bruta)



Fuente: Gerencia BPE

Elaboración: Dr. Javier Zúñiga

- 4.22. Finalmente, la evolución de la cartera ha cumplido con los requerimientos solicitados en los inicios del proyecto, sin embargo la crisis financiera del año 2008 ha nublado los buenos resultados de este proyecto. En la siguiente parte se desarrollará una evaluación más exhaustiva de cada componente del proyecto.

V. EVALUACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL PROYECTO

5.1. Los indicadores empleados para medir el propósito y éxito del proyecto son:

Indicadores de las actividades del Componente I

Propósito:	Promover un modelo exitoso de downscaling de Interbank, para ofrecer servicios financieros competitivos a la micro-empresa y sectores de bajos ingresos			
	Indicadores	Planeado	Logrado	Estado
P.I1	Valor en US\$ millones de la Cartera bruta vigente de microcréditos de Interbank	46 Jun 2010	165 Jun 2010	Finalizado
P.I2	Saldo promedio de número de clientes / Oficial de Crédito (con antigüedad > 1.5 años)	130 Jun 2010	108 Jun 2010	
P.I3	Número mínimo de clientes activos de microcréditos de Interbank	26000 Jun 2010	19120 Jun 2010	En curso
P.I4	Porcentaje de cartera en riesgo inferior al 6.5%	6.5 Jun 2010	5 Jun 2010	

Fuente: Interbank - Reporte de Estado del Proyecto Enero 2010 - Junio 2010.

Adecuación: Dr. Javier Zúñiga

5.2. Como se observa en el cuadro anterior, el proyecto ha cumplido parcialmente el propósito. Ha obtenido más de tres veces el monto planeado de la cartera bruta vigente, sin embargo el saldo promedio del número de clientes por oficial de crédito no ha sido el adecuado, tampoco el número de clientes. Esto se debe como ya se ha mencionado anteriormente, a la crisis financiera que obligó al banco a cambiar sus políticas de riesgo de todas las divisiones incluyendo Banca Pequeña Empresa, con lo cual el número de créditos se redujeron, mas no el monto. Un logro importante de mencionar es que el nivel de cartera en riesgo ha sido inferior al 5%, el valor planeado fue de 6.5%, lo cual denota una cartera saludable.

5.3. El proyecto se estructuró a través de tres componentes:

- Componente I: Desarrollo de productos y tecnologías microfinancieras. Las actividades de este componente estuvieron orientadas a apoyar a INTERBANK en el diseño e implementación de nuevos productos financieros, diseñados a la medida de las características del sector microempresarial urbano en el Perú.
- Componente II: Fortalecimiento de la capacidad gerencial y operativa de microcrédito. El propósito de este componente fue asegurar el seguimiento de las mejores prácticas de microfinanzas en la ejecución y expansión del

programa de microcrédito, apoyando a los directores, la plana gerencial de INTERBANK y a los funcionarios de la División Mype en la implementación y gestión del mismo.

- c. Componente III: Adecuación de los sistemas de información para las microfinanzas. Este componente tuvo como propósito asegurar que la División Mype y otros gerentes de INTERBANK dispongan de información confiable y rápida para la evaluación y toma de decisiones con respecto al negocio.

5.4. Para la evaluación de cada componente se emplearan las metas que se ubican en el marco lógico del proyecto²², y que se han mencionado en la parte III de este documento.

A. Componente I: Desarrollo de productos y tecnologías microfinancieras.

5.5. Al final de los tres años del proyecto, Interbank habrá alcanzado los siguientes resultados:

- i) Cuatro (4) productos crediticios nuevos y adaptados a las necesidades de sus clientes de la MYPE;
- ii) Al menos catorce (14) tiendas o agencias habrán sido adaptadas y preparadas, y estarán atendiendo activamente a clientes de la MYPE;
- iii) Contará con manuales, políticas y procedimientos para los nuevos productos microfinancieros, formalmente aprobados y en aplicación; y
- iv) Una cartera MYPE de US\$46 millones y más de 43.000 clientes.

5.6. Respecto a la cantidad de productos, la BPE de Interbank cuenta con los siguientes productos²³:

- i. ACTIVO FIJO
- ii. CAPITAL DE TRABAJO
- iii. COMEX
- iv. COMPRA DE DEUDA
- v. ESTACIONAL
- vi. LINEA REVOLVENTE
- vii. TRANSPORTE PÚBLICO

²² En el Anexo VI se encuentra el Marco Lógico del Proyecto.

²³ A octubre de 2010, el producto Leasing ha sido suspendido debido a que se están realizando configuraciones en el sistema electrónico, que servirán para calcular de forma más eficiente las tasas y montos que pueden otorgarles a los clientes.

- 5.7. Como se mencionó anteriormente en Lima se cuenta con 14 sucursales de Interbank que atienden activamente a las microempresas y microempresarios. Mientras que en el interior del Perú se cuentan con 28 agencias con iguales capacidades de atención.

Agencias de Interbank en Lima que atienden a las MYPES

	Div	IdCtroTda	Centro	Superv. / GT
1	BPE	CBPE001	LIMA	J. Castillo
2	BPE	CBPE002	LOS OLIVOS	J. Alzamora
3	BPE	CBPE005	OMEGA	C. Cajas
4	BPE	CBPE003	SJL	O. Rodríguez
5	BPE	CBPE010	ATE	R. Chamocho
6	BPE	CBPE019	CAQUETA	J. Cárdenas
7	BPE	CBPE016	GAMARRA	E. Roca
8	BPE	CBPE007	MEXICO	E. Gamarra
9	BPE	CBPE008	P.PIEDRA	G. Roca
10	BPE	CBPE006	SJM	G. Valdivia
11	BPE	CBPE004	S.ANITA	I. Luque
12	BPE	CBPE011	ZARATE	R. Ramírez
13	BPE	CBPE020	HUAYCAN	
14	BPE	CBPE031	V.EL SALVADOR	

Fuente: Gerencia BPE

Elaboración: Dr. Javier Zúñiga

Agencias de Interbank en Provincias que atienden a las MYPES

	Div	IdCtroTda	Centro	Superv. / GT
1	BPE	CBPE012	AREQUIPA	C. Rosas
*	BPE	300	AREQUIPA	C: Rosas
*	BPE	317	LA NEGRITA	
*	BPE	325	AVELINO	V. Arana
2	BPE	CBPE009	TRUJILLO	R. Núñez
*	BPE	600	TRUJILLO	R. Núñez
*	BPE	610	CESAR VALLEJO	J. Fernández
*	BPE	613	LA ESPERANZA	C. Kano
*	BPE	614	OPEN PLAZA	V. Arbaiza
3	BPE	CBPE014	CUSCO	L. Rondón
*	BPE	420	CUSCO	L. Rondón
*	BPE	426	WANCHAQ	
4	BPE	CBPE015	PIURA	E. Aransaenz
*	BPE	720	PIURA	E. Aransaenz
.	BPE	736	PAITA	S. Palacios
5	BPE	CBPE013	HUACHO	H. Segami
*	BPE	522	HUARAL	M. Pineda
*	BPE	523	BARRANCA	C. Roldán
*	BPE	527	HUACHO	H. Segami

	Div	IdCtroTda		Centro	Superv. / GT
6	BPE	CBPE018		HUANCAYO	S. Abad
*	BPE		512	EL TAMBO	D. Camayo
*	BPE		513	REAL PLAZA	M. Quispe
7	BPE	CBPE028		CHICLAYO	J. Oliva
*	BPE		327	MCDO. MODELO	L. Mechan
*	BPE		735	MOSHOQUEQUE	E. Ortega
8	BPE	CBPE030		IQUITOS	K. Grandez
*	BPE		745	IQUITOS BELEN	K. Grandez
9	BPE	CBPE029		TACNA	P. Podestá

Fuente: Gerencia BPE

Elaboración: Dr. Javier Zúñiga

5.8. En lo que respecta a los manuales de procedimientos, actualmente cada oficial de crédito recibe el “Manual de Procesos para Créditos Banca Pequeña Empresa”²⁴, desarrollada por la División de Desarrollo Organizacional que se encuentra vigente desde setiembre de 2010. Asimismo, los oficiales de crédito pueden consultar otros documentos relacionados como:

- i) Manual de Políticas de Riesgos para la Banca Pequeña Empresa.
- ii) Manual de Procesos de Tienda.
- iii) Manual de Procesos de Comercio Exterior.
- iv) Manual de Procesos de Leasing.
- v) Guía de Productos de Créditos Pequeña Empresa.
- vi) Guía de Productos de Leasing.
- vii) Tarifario de Crédito de Pequeña Empresa.
- viii) Tarifario de Leasing Banca Pequeña Empresa.

5.9. Como se ha mencionado anteriormente, el monto en la cartera de BPE asciende a S/. 506.7 millones, lo que equivale en dólares a US\$ 181.2 millones²⁵, con lo cual supera el monto esperado en casi 300%.

5.10. Respecto al número de clientes, a octubre de 2010, BPE posee 19,596 clientes tanto del segmento Microempresas como del de Pequeña Empresa. Ante este nivel se puede decir que se ha logrado sólo un 45.6% del objetivo trazado. Con lo cual tampoco se ha alcanzado el nivel de 200 clientes por oficial de crédito con antigüedad mayor a 1.5 años.

²⁴ Tiene como objetivo dar a conocer los procesos, políticas responsabilidades de las áreas involucradas y documentos relacionados con los productos de la Banca Pequeña Empresa. Los procesos detallados abarcan desde la promoción / venta, evaluación, desembolso y seguimiento del crédito.

²⁵ La evolución del monto de la cartera puede ser revisada en el Anexo V.

5.11. Los indicadores de este componente al finalizar el proyecto se presentan a continuación, y como se esperaba se ha cumplido cada uno de ellos en su totalidad.

Indicadores de las actividades del Componente II:

Componente 1:	Desarrollo de productos y Tecnologías Microfinancieras			
Indicadores		Planeado	Logrado	Estado
C1.I1	Numero de productos crediticios aplicados en al menos cuatro agencias	2	2	Finalizado
		Jun 2008	Dic 2007	
C1.I2	Conjunto de Manuales, políticas y procedimientos para cada nuevo producto de microfinanciamiento formalmente aprobado y en aplicación.	4	4	Finalizado
		Jun 2010	Dic 2009	
C1.I3	Numero de productos crediticios aplicados en al menos ocho agencias	3	3	Finalizado
		Jun 2009	Ago 2008	
C1.I4	Número de agencias en las que se aplican al menos tres productos	8	10	Finalizado
		Jun 2009	Ago 2008	
C1.I5	Numero de productos crediticios aplicados en al menos catorce agencias	4	4	Finalizado
		Jun 2010	Ene 2010	
C1.I6	Número de agencias en las que se aplican al menos 4 productos	14	14	Finalizado
		Jun 2010	Ene 2010	
C1.I7	Número de agencias en las que se aplican al menos dos productos	4	4	Finalizado
		Jun 2008	Dic 2007	

Fuente: Interbank - Reporte de Estado del Proyecto Enero 2010 - Junio 2010.

Adecuación: Dr. Javier Zúñiga

B. Componente II: Fortalecimiento de la capacidad gerencial y operativa de microcrédito

5.12. Interbank habrá logrado los siguientes resultados al final de los tres años del proyecto:

- La plana gerencial de la División MYPE contará con un profundo conocimiento de las técnicas microcrediticias internacionales y la División estará integrada con el resto de la organización;
- El personal de la División MYPE estará familiarizado con las experiencias de “downscaling” de otras entidades de la región e Interbank se habrá internalizado el servicio a la microempresa dentro de la cultura de la institución;
- Se contará con una plana gerencial de la División MYPE con capacidad comparable a las mejores entidades de microfinanzas de la región; y

- iv. La División MYPE contará con una estructura organizacional ágil y plana, y los oficiales de crédito de la División MYPE habrán alcanzado un nivel de productividad proyectado en 213 clientes por oficial de crédito con una antigüedad mayor a 1,5 años en la División.

- 5.13. Durante el periodo que ha durado el proyecto se han llevado a cabo las siguientes capacitaciones:

Capacitaciones llevadas a cabo por BPE

Fecha	Tema	Expositor
Setiembre 2009	Informe Comercial Informe Post Inversión Banca Pequeña Empresa	BPE
Setiembre 2009.	Actualización en el Mercado Microfinanciero.	Jacinta Hamann.
Noviembre 2009	Sistema de Gestión Banca Pequeña Empresa Producto Leasing BPE (Interbank -División Tecnología de Información)	Arturo Yep G.
Marzo 2010	MANUAL DE USUARIO DE MODULO DE TASA ESPECIAL BPE (Interbank -División Tecnología de Información)	Interbank -División Tecnología de Información
Julio 2010	Seminario – Taller in-house. Gestión de Excelencia en Instituciones de Microfinanzas. (INDE Consulting Chile)	José Pizarro
Agosto 2010.	Gestión de Riesgo en Microfinanzas (Global Risk Management)	Robert Keil.
Setiembre 2010.	Capacitación en Microfinanzas y Downscaling (Delfos)	Guido Cordero, y Ramiro Estrella.
	Capacitación en Herramientas Financieras (IFB)	Jesús Calderón Contreras
	Capacitación en Evaluación Microfinanciera (IFB)	Moisés de la Piedra
	Recuperación y Cobranzas en las Microfinanzas (IPAE)	MBA Orlando Sanhueza Puelles

Fuente: Gerencia BPE

Elaboración: Dr. Javier Zúñiga

- 5.14. Las capacitaciones realizadas para el área administrativa y de gestión han sido:

- Gestión de Excelencia en Instituciones de Microfinanzas.
- Sistema de Gestión Banca Pequeña Empresa Producto Leasing BPE.
- Capacitación en Microfinanzas y Downscaling.

- 5.15. El personal de la División de BPE ha sido capacitado en los siguientes temas:

- Situación del mercado financiero.

- ii. Manejo de Tecnologías de la Información para las operaciones de créditos.
- iii. Evaluación Financiera.
- iv. Manejo de nuevas herramientas financieras.
- v. Recuperación y cobranzas en los microcréditos.

5.16. Los indicadores de este componente son:

Indicadores de las actividades del Componente III:

Componente 2:	Fortalecimiento de la capacidad gerencial y operativa de microcrédito			
	Indicadores	Planeado	Logrado	Estado
C2.I1	Plana gerencial de División MYPE cuenta con profundo conocimiento de las técnicas microcrediticias internacionales	1	1	Finalizado
		Jun 2008	Set 2010	
C2.I2	División MYPE integrada con el resto de la organización.	1	1	Finalizado
		Jun 2008	Jun 2008	
C2.I3	Personal de la División MYPE está familiarizada con las experiencias de downscaling de otras entidades de la región	1	1	Finalizado
		Jun 2008	Set 2010	
C2.I4	Grado de internalización del servicio a microempresarios en la cultura de la organización	1	1	Finalizado
		Jun 2008	Jun 2008	
C2.I5	Se cuenta con una plana gerencial de la División MYPE con capacidad comparable con las mejores instituciones de microfinanciamiento de la región.	1	1	Finalizado
		Jun 2010	Set 2010	
C2.I6	Oficiales de Crédito productivos y motivados.	1	1	En curso
		Jun 2010	Dic 2009	
C2.I7	División MYPE cuenta con una estructura organizacional ágil y plana	1	1	Finalizado
		Jun 2010	Jul 2010	

Fuente: Interbank - Reporte de Estado del Proyecto Enero 2010 - Junio 2010.

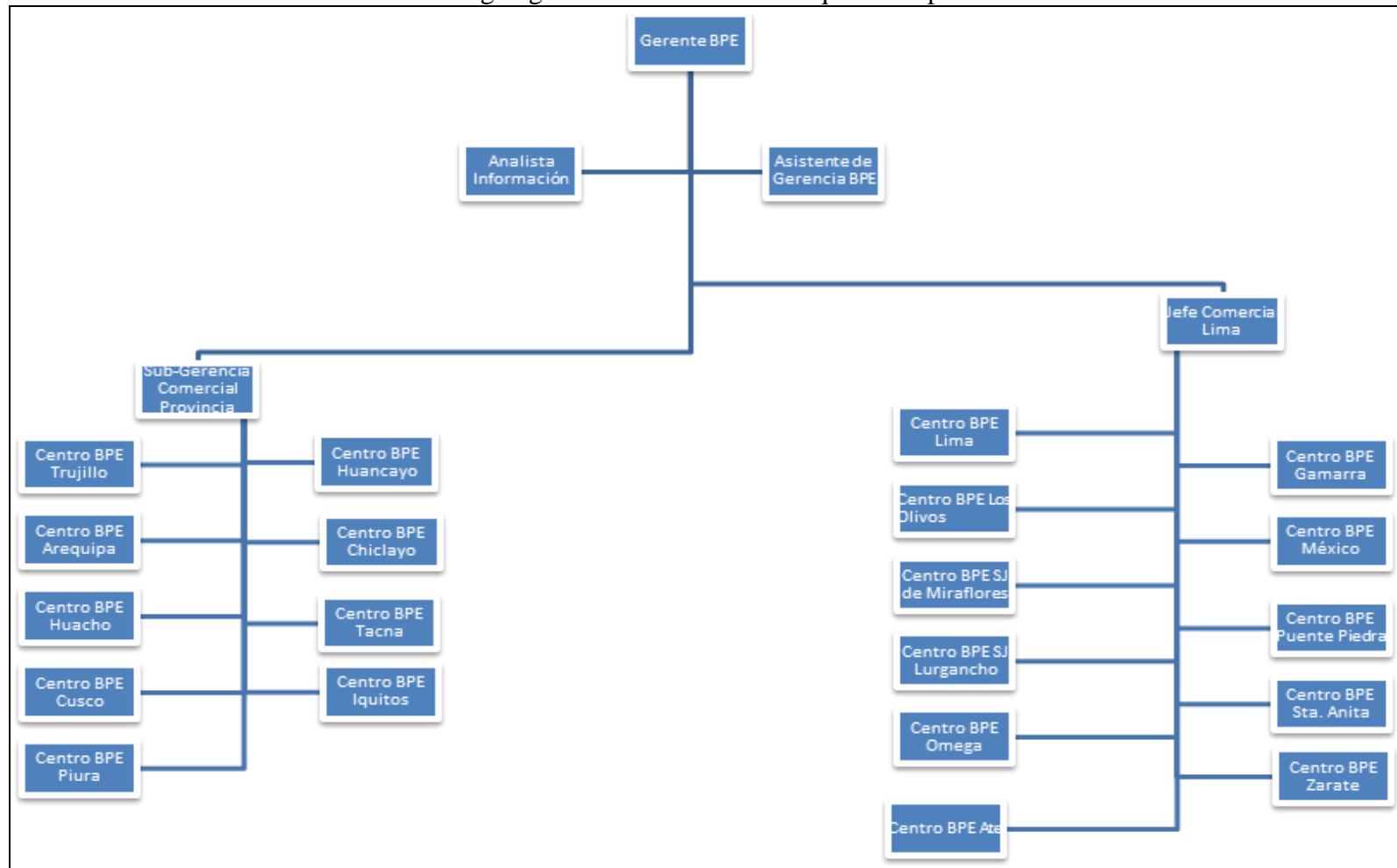
Adecuación: Dr. Javier Zúñiga

5.17. Como se observa, casi en su totalidad se ha cumplido este componente quedando pendiente solo la medición de la productividad de los oficiales de crédito. Cabe mencionar que después de la crisis financiera el nivel de productividad²⁶ de los oficiales de crédito paso de S/. 36.2 miles en Junio de 2010 a S/. 64.5 miles en Octubre de 2010, con lo cual el nivel de productividad de los oficiales de crédito se está recuperando su nivel previo a la crisis.

5.18. El organigrama resumido de la división BPE es el siguiente:

²⁶ Monto de ventas por oficial de crédito (en miles de nuevos soles)

Organigrama División Banca Pequeña Empresa

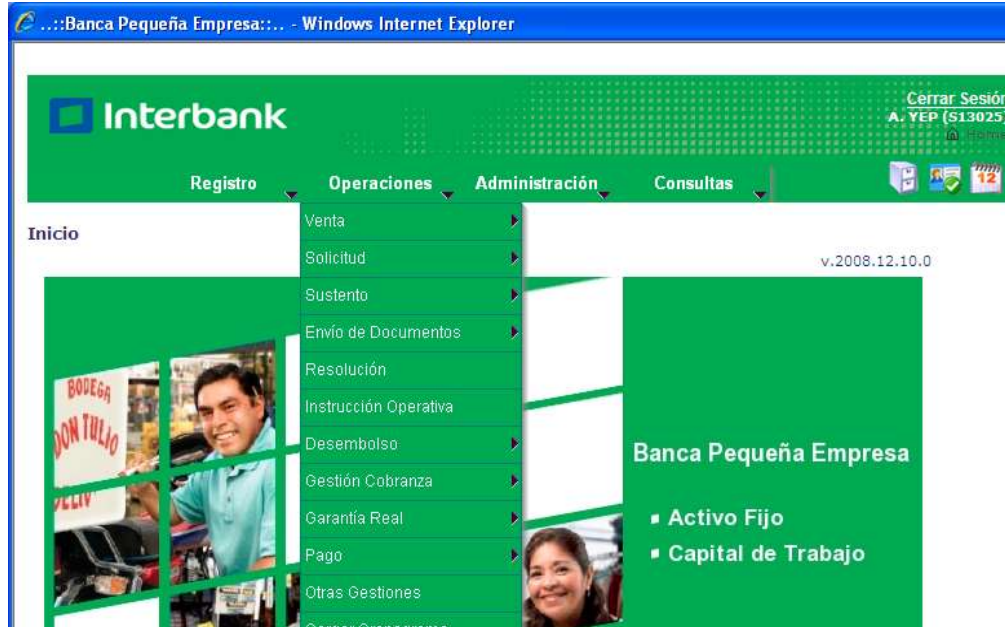


C. Componente III: Adecuación de los sistemas de información para las microfinanzas

5.19. Los resultados esperados incluyen:

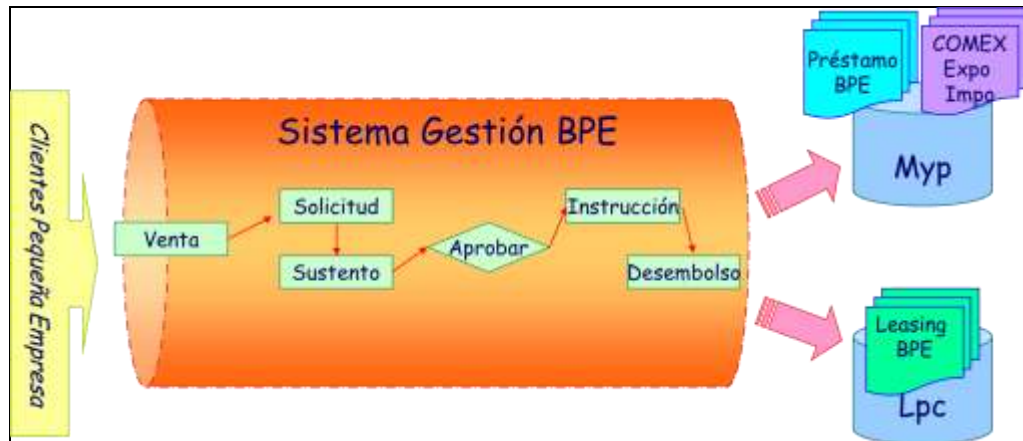
- i. Un sistema informático para las microfinanzas totalmente en funcionamiento, integrado al sistema existente de Interbank y que permite un control global del negocio y la generación de informes gerenciales que suministren información clara y confiable;
- ii. Al menos 14 agencias con productos MYPE y la sede de la División MYPE cuentan con equipos de cómputo y sistemas requeridos; y
- iii. Al menos una innovación tecnológica en funcionamiento para mejorar la eficiencia de los servicios a los clientes MYPE.

5.20. El sistema informático desarrollado por Interbank en la División BPE se denomina Sistema BPE. Es la herramienta utilizada para la Gestión de los productos financieros de la Banca Pequeña Empresa en los Centros BPE y Tiendas INTERBANK a Nivel Nacional.



5.21. Permite registrar la información de los productos que se ofrecen en la Banca Pequeña Empresa desde la venta hasta la cobranza de los créditos en mora.

Proceso de Solicitud, Aprobación y Desembolso de un Crédito
a través de la plataforma del Sistema BPE



Fuente: Interbank – Sistema de Gestión Banca Pequeña Empresa – Producto Leasing BPE. Nov. 2009. Pág. 3.

5.22. El Sistema Informático desarrollado por BPE actualmente está activo y funcionando. Entre sus principales funciones destacan:

- i. Módulo de Tasa Especial BPE.
- ii. Módulo de Tasa Especial BPE usando Blackberry.
- iii. Módulo de Validación de Poderes.
- iv. Informe Comercial BPE
- v. Informe Post Inversión BPE
- vi. Sistema de Gestión Producto Leasing BPE.

5.23. Los indicadores de este componente son:

Indicadores de las actividades del Componente III:

Componente 3:		Adecuación de los sistemas de información para las microfinanzas		
Indicadores		Planeado	Logrado	Estado
C3.I1	Diagnóstico y especificaciones técnicas para las adecuaciones del sistema de información para las operaciones de microfinanzas concluido	1	1	Finalizado
		Jun 2008	Jun 2008	
C3.I2	Módulo del Sistema de Información Gerencial activado para microcrédito y totalmente integrado al sistema de Interbank	1	1	Finalizado
		Jun 2008	Oct 2010	
C3.I3	Módulos informáticos para los nuevos productos introducidos durante la ejecución del proyecto dados de alta y en funcionamiento	1	1	Finalizado
		Jun 2010	Dic 2009	

Componente 3:		Adecuación de los sistemas de información para las microfinanzas		
Indicadores		Planeado	Logrado	Estado
C3.I4	Porcentaje de agencias de Interbank que están adecuadamente equipadas con hardware y software para el desarrollo de operaciones de microfinanzas	100	70	Atrasado
		Jun 2010	Dic 2009	
C3.I5	Número de innovaciones tecnológicas en funcionamiento para mejorar la eficiencia de los servicios a los clientes MYPE	1	1	Finalizado
		Jun 2010	May 2010	

Fuente: Interbank - Reporte de Estado del Proyecto Enero 2010 - Junio 2010.

Adecuación: Dr. Javier Zúñiga

5.24. Como se observa en el cuadro, en casi su totalidad se ha cumplido este componente, siendo sólo el indicador faltante el porcentaje de agencias de Interbank que están equipadas con hardware y software para el desarrollo de operaciones de microfinanzas, el cual a diciembre de 2009 se encontraba en un 70%.

D. Resultado de la Evaluación

5.25. El proyecto ha completado satisfactoriamente las actividades del Componente I: Desarrollo de Productos y Tecnologías Microfinancieras, el Componente II: Fortalecimiento de la capacidad gerencial y operativa de microcrédito lo ha completado en un 92.8²⁷%, y el Componente III: Adecuación de los sistemas de información para las microfinanzas en un 94²⁸%.

5.26. Los resultados no tan favorables en los indicadores del propósito del proyecto, como se ha mencionado responden más a una fluctuación como consecuencia de la crisis financiera internacional que afectó al desarrollo mismo del proyecto. Por esta razón podrían como considerarse como logradas las actividades PI2 y PI3.

²⁷ Se considera que la actividad C2I6 se ha completado en un 50% debido a la pronta recuperación en la productividad de los oficiales de crédito.

²⁸ Se considera que la actividad C3I4 se ha completado en un 70%.

VI. EVALUACIÓN DEL PROYECTO A NIVEL CLIENTE Y NIVEL DEL SECTOR

- 6.1. El informe evaluará si las Mypes atendidas por Interbank a través de las acciones financiadas por el proyecto están satisfechas con la calidad y la entrega de los servicios.
- 6.2. Para el análisis del impacto de la intervención se realizará un análisis considerando dos escenarios:
 - i. Con los resultados reales del proyecto
 - ii. Estimando los resultados de no haberse llevado a cabo la intervención
- 6.3. En base a estos escenarios se determinará si el proyecto ha tenido el impacto esperado en el sector de microcréditos en el departamento de Lima

A. Nivel de Satisfacción del cliente

- 6.4. Para esta labor se llevarán a cabo encuestas²⁹ a las Mypes:
 - Porcentaje de Respuesta Favorable Mínima Esperada: 0.75 (p=0.75 o 75%).
 - Error Relativo Máximo Esperado (e_r): 10%.
 - Error Absoluto (e_a): $\frac{e_a^2}{p^2} = e_r^2 \rightarrow e_a^2 = e_r^2 * p^2 = (0.10)^2 * (0.75)^2$
- 6.5. Para la elaboración de la muestra mínima se utilizaron las siguientes fórmulas:

$$n_{(ea)} = \frac{Z^2 * p * q}{e_a^2} \text{ y } n_{(er)} = \frac{Z^2 * \frac{(1-p)}{p}}{e_r^2}$$

- 6.6. En consecuencia, se tienen los siguientes parámetros estadísticos para calcular el número mínimo de entrevistas que deben realizarse.

²⁹Véase ANEXO VII para ver la encuesta.

Parámetros empleados para la obtención de la cantidad de empresas a entrevistar

Error Relativo	10%
Error Relativo al Cuadrado	1.03%
Error Absoluto	7.61%
Error Absoluto al Cuadrado	0.58%
P	0.75
Q	0.25
Z al 95% de Confianza	1.644853627
Z al Cuadrado	2.705543454
n (considerando Error Relativo al Cuadrado)	87.53891801

- 6.7. El número mínimo de entrevistas a realizarse serán 88.
- 6.8. En el Anexo VIII se encuentran las características de la muestra, como por ejemplo, el tipo de persona, empresa, sector, etc. De esta forma en esta sección nos dedicaremos a analizar el nivel de satisfacción de los clientes de BPE.
- 6.9. Las preguntas desde el número 8 al número 12 del cuestionario han sido desarrolladas para poder determinar el nivel de aceptación con la labor, o gestión del personal del banco Interbank en lo que respecta a la atención hacia los clientes.



Elaboración: Dr. Javier Zúñiga

- 6.10. Como se observa el 95% de la muestra se encuentra satisfecha con la atención que reciben por parte del banco, ya sea en las instalaciones (agencias) del banco así como en las visitas que realizan los oficiales de crédito a sus locales.
- 6.11. Es importante mencionar, que los más satisfechos son aquellos clientes cuyos montos de créditos están por debajo de los S/. 10 mil, y aquellos que no están satisfechos mencionan como principal causa de la insatisfacción la atención en ventanilla, por las largas colas y demora.

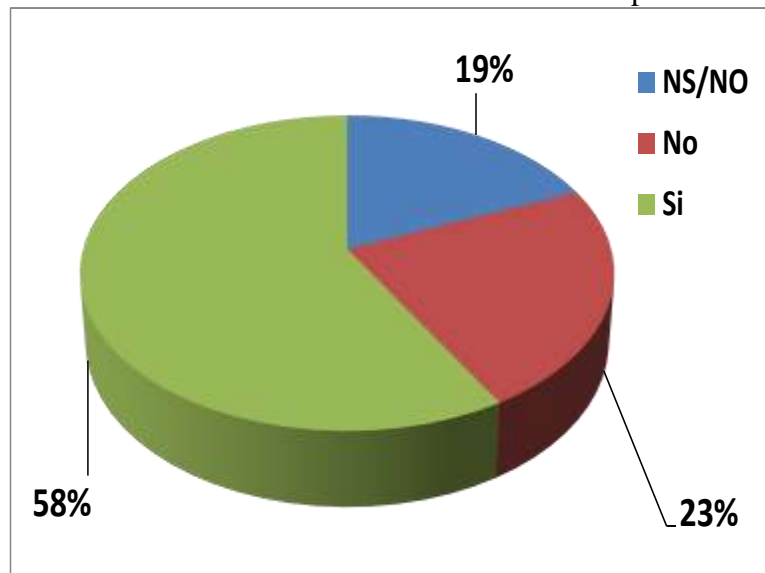
Satisfacción según monto de crédito otorgado

	<i>El servicio cumple la labor esperada</i>			
	<i>NS/NO</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>Total</i>
Menos de 10 Mil	0	1	35	36
Entre 10 y 30 Mil	1	2	19	22
Más de 30 Mil	0	1	29	30
Total	1	4	83	88

Elaboración: Dr. Javier Zúñiga

- 6.12. De la pregunta 13 a la 18 se busca determinar el nivel de eficiencia del banco observado por los clientes, en temas como horarios de atención, envío y recepción de información (quejas y sugerencias) y tecnología empleada. Así, como la satisfacción de los clientes respecto a estos aspectos. Los datos nos arrojan que existe un descontento del 19% respecto a la eficiencia del banco, mientras que el 58% aprueba y está satisfecho con la labor del banco.

Satisfacción con el nivel de eficiencia mostrado por el banco



Elaboración: Dr. Javier Zúñiga

- 6.13. Una de las implicancias del proyecto, se refiere a satisfacer la demanda insatisfecha de créditos, en ese sentido es importante observar (en especial en los clientes antiguos) si este servicio fue satisfecho completamente en el pasado o lo fue parcialmente³⁰. La pregunta 21 responde a esta duda:

El servicio ha solucionado completamente su demanda de fondos en ocasiones anteriores

	Frecuencia	Porcentaje	Porc. Acumulado
Bien	38	43.18	43.18
Muy Bien	24	27.27	70.45
NS/NO	11	12.5	82.95
Poco	2	2.27	85.23
Regular	13	14.77	100
Total	88	100	

Elaboración: Dr. Javier Zúñiga

- 6.14. Se observa del cuadro anterior que se ha satisfecho de forma regular (es decir parcial) en el 14.77% de los casos, mientras que se ha satisfecho de forma completa la demanda en un 27.27% de los casos.
- 6.15. La inserción de los microempresas dentro del sistema financiero formal permite que puedan acceder a nuevos servicios, como cuentas de ahorros a largo plazo, cuentas de inversiones, así como acceder al mercado de capitales de nuestro país. En este sentido, es importante conocer qué tanto conocen los clientes los otros productos, lo cual es respondido por la pregunta 22:

Que tanto conoce el resto de oferta de productos del banco

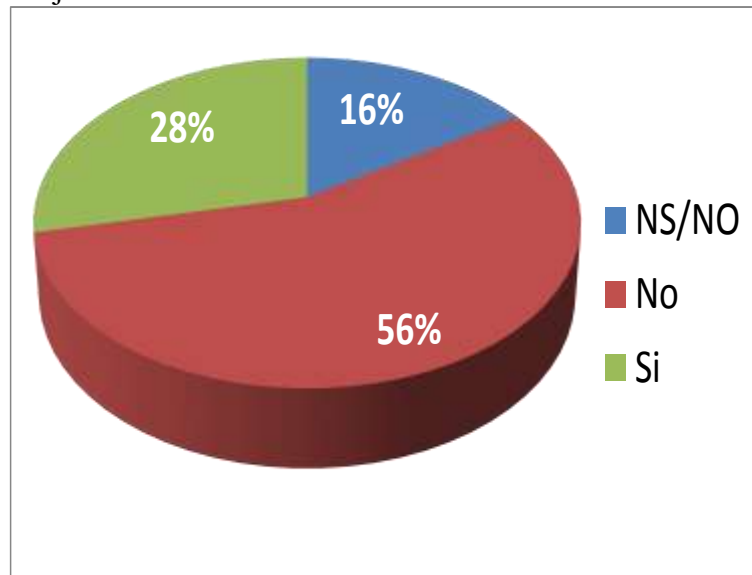
	Frecuencia	Porcentaje	Porc. Acumulado
Bien	38	43.18	43.18
Muy Bien	13	14.77	57.95
MuyPoco	3	3.41	61.36
NS/NO	11	12.5	73.86
Poco	9	10.23	84.09
Regular	14	15.91	100
Total	88	100	

Elaboración: Dr. Javier Zúñiga

³⁰ Se refiere a satisfacción parcial, si es que en ocasiones pasadas se le otorgo el préstamo pero no por la cantidad solicitada sino por una menor.

- 6.16. Solamente el 14.77% de la muestra conoce muy bien el resto de productos del banco (inclusive algunos ya poseen otros productos del banco), mientras que los conocen poco o muy poco el 13.64%. Cabe mencionar que algunos clientes nuevos no los conocen o por el momento no están interesados en conocerlos representando el 12.5%, con lo cual el 26.14% del total de la muestra presenta desconocimiento de los otros productos. Estos comentaron durante las entrevistas que los oficiales de crédito no les explican en mayor detalle estos productos.
- 6.17. Finalmente, se les preguntó a los clientes si han observado mejoras en la gestión del banco, tanto en la parte administrativa como en el otorgamiento de créditos. Los resultados nos muestran que el 56% no han observado mejoras significativas, más allá de la reducción de tasas.

Observa mejoras en la labor de Interbank en el área de Microcréditos.



Elaboración: Dr. Javier Zúñiga

- 6.18. Como resultado³¹ podemos mencionar que la satisfacción de los clientes hacia el banco es muy alta, sin embargo, no estos no han observado mejoras considerables, en especial en la atención en ventanilla.

B. Impacto del proyecto en el sector microfinanciero peruano

- 6.19. Este análisis se llevará a cabo usando un modelo econométrico de Mínimos Cuadros Ordinarios, empleando una variable Dummy para determinar el efecto de la intervención desde que se inició el proyecto en Junio de 2007.

³¹ Los resultados de la encuesta se encuentra en el Anexo VIII.

- a. El Método de Mínimos Cuadrados Ordinarios es un modelo estadístico que es parte de un grupo denominado Modelos de Regresión, estos explican la dependencia de una variable "Y" respecto de una o varias variables cuantitativas "X":
- b. En el Método de Mínimos Cuadrados Ordinarios se estudia una única ecuación y con una regresión lineal; se trata de estudiar una ecuación o un modelo del siguiente tipo:

$$Y_i = \beta_1 + \beta_2 * X_i + \mu_i$$

- c. Se trata de encontrar una recta que se ajuste de una manera adecuada a la nube de puntos definida por todos los pares de valores muestrales (X_i, Y_i).
- 6.20. El empleo de esta herramienta nos permitirá extraer independientemente el componente de la intervención para así obtener el grado de impacto cuantitativo de la intervención.
- 6.21. La importancia del proyecto radica en su efectividad para poder llegar a satisfacer la demanda de fondos de las microempresas, en ese sentido analizaremos el nivel de créditos otorgados al sector microempresas por parte de la banca múltiple. Esto porque lo que se busca es que la banca múltiple desarrolle nuevos productos para ofrecer créditos a menores tasas, lo cual beneficiará a los microempresarios, e incrementará la formalización de las empresas en el Perú.
- 6.22. La teoría económica nos dice que la cantidad demandada de un producto o servicio depende (inversamente) del costo o precio de este producto. Así, en el sector de microcréditos, el costo o precio por los créditos es la tasa de interés que cobra el banco y la cantidad vendida es el nivel de colocaciones de los créditos. Entonces podemos afirmar que los montos de créditos a la microempresa depende del nivel de tasa de interés promedio de estos créditos.
- 6.23. Como se ha mencionado anteriormente desde finales del 2008 ocurrió en todo el planeta la crisis financiera, la cual originó a inicios del año 2009 una contracción de los créditos. En ese sentido, es importante evaluar el efecto que ha tenido ese evento en la evolución de los créditos.
- 6.24. Usualmente cuando una economía se encuentra creciendo empuja la demanda de créditos porque las buenas expectativas de desarrollo permiten arriesgarse e invertir en nuevos negocios, por lo tanto es importante incluir como determinante del crédito al PBI nacional.

6.25. Al analizar cada una de estas tres variables (Créditos a Microempresas, Tasa de Interés Promedio, Índice del PBI) se encontró que las series no son estacionarias, por lo cual es necesario una transformación de tal forma que permita obtener un modelo (ecuación) co-integrado, que sea estacionaria en el largo plazo.

6.26. La ecuación que se ha obtenido es la siguiente:

$$\Delta CRED_t = \alpha + \beta_1 \Delta TASA_{t-1} + \beta_2 * \Delta PBI_t + \delta * DINTERBANK + \gamma * DCRISIS + \mu_t$$

Donde

$$\Delta CRED_t = CRED_t - CRED_{t-1}$$

$CRED_t$ = Créditos a Microempresas (en Miles de Nuevos Soles)

$$\Delta TASA_{t-1} = TASA_{t-1} - TASA_{t-2}$$

$TASA_{t-1}$ = Tasa de Créditos a Microempresas³²

$$\Delta PBI_t = PBI_t - PBI_{t-1}$$

PBI_t = Índice del PBI mensual, base 100 = 1994.

$DINTERBANK_t$ = Variable Dummy que representa el efecto del proyecto

$DCRISIS_t$ = Variable Dummy que representa el efecto de la crisis financiera

6.27. Los resultados de la regresión son³³:

Dependent Variable: D(CREDMICRO)
Method: Least Squares
Sample (adjusted): 2002M08 2010M06
Included observations: 95 after adjustments

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	28327.07	12272.51	2.308173	0.0233
D(TASAMES(-1))	-1334119.	1103879.	-1.208574	0.2300
D(PBI)	3377.511	988.0191	3.418467	0.0009
DUMMYINTERBANK	89532.81	25789.44	3.471685	0.0008
DUMMYCRISIS	-64921.14	29846.07	-2.175199	0.0322
R-squared	0.212446	Mean dependent var		54644.40
Adjusted R-squared	0.177443	S.D. dependent var		97291.27
S.E. of regression	88238.22	Akaike info criterion		25.66466
Sum squared resid	7.01E+11	Schwarz criterion		25.79908
Log likelihood	-1214.072	Hannan-Quinn criter.		25.71898
F-statistic	6.069466	Durbin-Watson stat		1.989942
Prob(F-statistic)	0.000227			

³² Se elige la tasa del periodo anterior porque los clientes observan la tasa anterior y en base a ese dato realizan sus decisiones de solicitar créditos.

³³ Las pruebas de contraste se encuentran en el Anexo IX.

- 6.28. Lo que observamos en el cuadro anterior es que el impacto del proyecto en las colocaciones de créditos en el sector microfinanciero ha sido estadísticamente significativo. Es decir, sólo por el hecho de haberse realizado el proyecto, el nivel de colocaciones se incrementó en S/. 89.5 millones cada mes respecto al mes anterior.
- 6.29. Es importante indicar que la crisis financiera afectó el desarrollo del sector, en un nivel muy alto, es decir sólo por el hecho de ocurrir la crisis³⁴ la cartera se redujo en S/. 64.9 millones.
- 6.30. Cabe mencionar que aunque en el modelo aparece como no significativa la tasa de créditos, esto se debe a la gran demanda por el servicio. Es decir la amplia demanda insatisfecha ocasionó que aunque las tasas estuviesen muy altas (por encima del 50% en promedio) los montos solicitados sean también muy amplios. Esto debido a que esta tasa (50%) a inicios del proyecto era menor comparada a la solicitada por otros canales de créditos para la microempresa.
- 6.31. Estos otros canales son los prestamistas informales, los cuales cobran (a octubre de 2010) aproximadamente 5% de Tasa Nominal Mensual, llegando a 60% Tasa Nominal Anual. A inicios del proyecto la tasa anual de los prestamistas informales llegaba a 120 – 180%.
- 6.32. Como resultado del análisis econométrico se ha determinado que el proyecto ha tenido un impacto significativo de S/. 89.5 millones cada mes. Lo que equivale a un valor presente³⁵ (al inicio del proyecto – Junio 2007) de S/. 252 millones.

³⁴ En el Perú sus efectos se sintieron a partir del cuarto trimestre del 2008, luego han continuado una serie de crisis financieras como la crisis de los países europeos.

³⁵ A la tasa de microcréditos de la fecha 35.51%,

VII. SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

- 7.1. El informe deberá indicar qué aspectos se espera que sean sostenibles, acciones a tomar para lograrlo y probabilidad de que esto se cumpla. La sostenibilidad es entendida como la capacidad de integrar los procesos desarrollados por el proyecto o programa a la dinámica institucional, social, familiar y/o personal, de tal forma que los beneficios producidos a través del programa o proyecto permanezcan en el tiempo. Esto implica analizar en qué medida el proyecto resulta beneficioso para la sociedad, ya no solamente para los clientes, este nuevo enfoque implica analizar el nivel de responsabilidad social del proyecto, debido a que actualmente las empresas (tanto grandes empresas como MYPES) observan el comportamiento social de las entidades financieras a la hora de realizar negocios con estas, especialmente en aquellas entidades que incorporan sistemas de gestión ambiental en sus productos y procesos.
- 7.2. El proyecto ejecutado por el Interbank con apoyo del BID no sólo beneficia a los actuales clientes del banco, sino que también genera beneficios a toda la comunidad de MYPES, Instituciones Micro Financieras (IMF) Privadas y Públicas. El desarrollo de un modelo de Downscaling busca fortalecer las capacidades de las IMF que prestan servicios a las MYPES, adicionalmente el desarrollo de este modelo en el mediano y largo plazo puede ser empleado para generar beneficios posteriores a toda la comunidad MYPE, al promover la inserción de esta comunidad dentro del Sistema Financiero Formal, permitiéndoles obtener recursos a costos más bajos incentivando el desarrollo industrial, y comercial de la economía peruana. Específicamente, este modelo busca ser replicado por otras IMF en todo el ámbito del Perú.
- 7.3. Con base en lo expuesto anteriormente, los proyectos del programa, de manera amplia, pueden considerarse sostenibles si cumplen algunas de las siguientes premisas³⁶:
- i. Permanencia de los beneficios otorgados por el proyecto a las Mypes, a través de la continuidad de los procesos, al quedar incluidos en la dinámica del sistema financiero nacional.

³⁶ Dentro del Marco Lógico del proyecto se incluye una lista de indicadores para determinar la sostenibilidad del mismo, sin embargo el presente estudio propone la modificación de algunos de estos para poder ajustarse a la realidad peruana y ser perdurables en el tiempo.

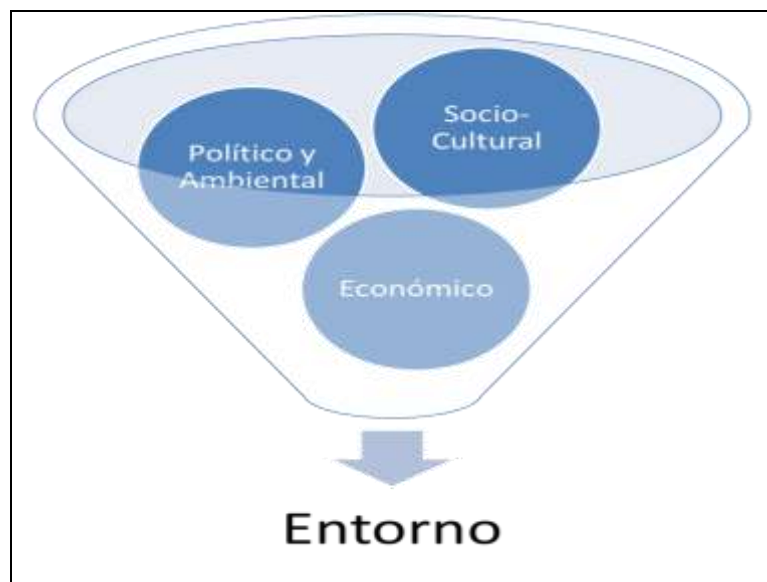
- ii. Creación y fortalecimiento de capacidades gerencial y operativa de microcrédito, que en caso del ingreso de nuevas entidades financieras les permite afrontar la nueva situación al contar con nuevos conocimientos y habilidades.
- iii. Creación y fortalecimiento de capacidades institucionales de organizaciones públicas y privadas, que les permiten generar nuevos procesos de desarrollo para el beneficio de las Mypes.

7.4. Las tres áreas estratégicas para considerar que el proyecto presenta condiciones de sostenibilidad son:

- i. Entorno: factores externos que pueden incidir positiva o negativamente en el desarrollo de los proyectos, estos no pueden ser controlados por el proyecto.
- ii. Actores: grupos de interés (stakeholders) relacionados con el objeto del proyecto e involucrados en su diseño, ejecución y evaluación.
- iii. Capacidades: conjunto de habilidades, conocimientos, procesos y recursos necesarios para el desarrollo de las actividades del proyecto.

A. El Entorno

7.5. Los factores externos que inciden en el proyecto están relacionados con cuatro dimensiones: Socio-cultural, Política, Económica, y Ambiental.



Elaboración: Dr. Javier Zúñiga

7.6. Entre las principales noticias del entorno tenemos:

- i. Perú fue elegido nuevamente como el país con Mejor Entorno para el Desarrollo de las Microfinanzas. Destacan las IMF como MiBanco, las ONG Fondesurco y Manuela Ramos.
- ii. Perú es el principal exportador de conocimientos y servicios del sector microfinanciero a nivel mundial.
- iii. Economía peruana se estima crecerá en 8.8% para el 2010, y 6.5% para el 2011, consecuencia del incremento en la demanda interna y la recuperación de la demanda externa. Mientras que la inflación estará dentro del rango meta, en un aproximado de 2.4% al cierre del 2010.
- iv. Las microfinanzas impulsan creación de nueva clase media en Perú donde las pequeñas empresas están permitiendo que muchas familias peruanas tengan una mejor calidad de vida.
- v. Se calcula que al año ingresan al mercado 300 mil nuevas MYPES, pero a la vez salen del mercado 200 mil debido al contrabando, la competencia desleal, la falta de crédito y la brecha tecnológica.
- vi. La falta de apoyo en formalización de procesos productivos y el poco acceso a créditos origina que algunas MYPES no consideren en su producción medidas de seguridad ambiental, es decir no realizan un programa de gestión ambiental.
- vii. Las MYPES generan el 40 % del Producto Bruto Interno (PBI) de Perú. Actualmente enfrentan tasas alrededor del 28% anual, la cual se ha reducido en los últimos años como consecuencia de la mayor competencia de oferta de créditos y la mayor demanda de las microempresas.
- viii. El marco regulatorio peruano se está adaptando para favorecer a las MYPES en la obtención de créditos y formalización de estas empresas. De esta forma estas puedan acceder a créditos más cómodos y de mayores montos.
- ix. Para el año 2011 se espera que al menos dos empresas de la banca múltiple ingresen al sector de créditos a microempresas, mientras que una mayor cantidad de Cajas Municipales y Rurales preparan su ingreso a este mercado.
- x. Los grandes almacenes tales como Ripley S.A. Saga Falabella, los supermercados como Metro, Plaza Veá, Sodimac, etc. están abriendo locales en los conos de Lima, y en varios departamentos de Perú (la Libertad, Chiclayo, Piura, Arequipa, entre otros).

B. Actores:

- 7.7. Los actores (stakeholders) se agrupan en: beneficiarios directos del proyecto y la comunidad, el sector público, y la sociedad civil.
- 7.8. Los beneficiarios directos son las MYPES que han accedido a créditos otorgados por el banco Interbank, asimismo todas aquellas MYPES que deseen acceder a créditos, así como personas naturales que buscan créditos para negocios. Los beneficiarios indirectos son todos los involucrados en el desarrollo de la actividad para la que se solicita el préstamo, es decir, empleados, proveedores y clientes de las MYPES.
- 7.9. El sector público se refiere a las entidades del gobierno a nivel nacional, departamental y municipal, relacionadas con la problemática del acceso al crédito de las microempresas. En ese sentido se debe mencionar a la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), debido a que este modelo al ser llevado a más IMF e Instituciones Financieras permite que los depósitos y créditos de las MYPES estén supervisados por la SBS regulando las acciones de las entidades IMF informales, mejorando la situación de la cartera del sector microfinanciero.
- 7.10. La sociedad civil representa a las organizaciones involucradas en las microfinanzas pero que no pertenecen al estado, entre estas destacan las ONG, las Cajas Municipales y Rurales de Ahorro y Crédito, y las IMF informales. Estas instituciones han permitido inicialmente el acceso a créditos a las MYPES, han cubierto parcialmente una demanda muy amplia de créditos. Sin embargo, al no contar con liquidez y tecnología especializada en microfinanzas generaban altas tasas de interés para las MYPES.

C. Capacidades

- 7.11. Para el desarrollo del proyecto ha sido necesario el desarrollo de las siguientes capacidades: Técnica, administrativa, financiera y física.
- 7.12. La capacidad técnica se refiere al conocimiento actualizado y pertinente de las microfinanzas, es decir a los conocimientos provenientes de la propia labor y retroalimentación de conocimientos durante todo el proyecto. En ese sentido, recordando los resultados provenientes de la encuesta de satisfacción, en la

pregunta 17 se preguntó a los usuarios: ¿El servicio recoge de forma adecuada los reclamos y/o sugerencias de los usuarios? Sólo el 24% respondió de forma afirmativa, mientras que el 8% lo hizo de forma negativa, el resto de encuestados (68%) dijeron no saber debido a que no han presentado quejas o sugerencias hasta el momento, porque estaban conformes con el servicio. Entonces se puede considerar que la capacidad técnica del banco se encuentra en un nivel alto.

- 7.13. Mientras que la capacidad administrativa abarca los conocimientos y habilidades en planeación y gestión de los recursos del proyecto. Esto puede ser respondido nuevamente en base a la satisfacción de los clientes, cuyo resultado fue de 95% de satisfacción hacia el servicio, sin embargo cabe mencionar que, aunque la satisfacción es muy alta, sólo el 28% de los encuestados percibe mejoras en el servicio. Este criterio nos dice que el banco ha sido exitoso en su gestión sin embargo se enfrenta a un riesgo (no muy alto pero existente) al no generar mejoras en el servicio, que puede ocasionar una reducción en el nivel de ventas.
- 7.14. En lo que se refiere a la capacidad Financiera, se refiere a la habilidad del banco para permitir que el proyecto tenga continuidad una vez terminado este. En este sentido unos indicadores efectivos para analizar la continuidad del proyecto, son el crecimiento de la cartera bruta y el crecimiento de la cartera pesada. En el último informe de resultados se muestra que el valor de la cartera pesada sobre la cartera bruta es de 4.77%, el cual está por debajo del límite fijado por el proyecto de 6.5%. Asimismo, el crecimiento de la cartera bruta durante el proyecto ha sido de 21% anual. Esto nos demuestra que existe un alto nivel de capacidad financiera.
- 7.15. La capacidad física hace referencia a que se cuente con el material e instalaciones físicas adecuadas y suficientes para el desarrollo y culminación del proyecto. En el último informe de resultados del proyecto se menciona que el 70% (a Diciembre de 2009) del total de sus instalaciones están adecuadamente equipadas con hardware y software para el desarrollo de operaciones de microfinanzas. Sin embargo analizando el nivel de satisfacción de los usuarios del servicio respecto a la tecnología (equipos, agencias, etc.) adecuada para realizar el servicio, la respuesta fue que el 88% del total de los encuestados están satisfechos, cabe mencionar que el 9% no respondió porque no se acercaba a las agencias del banco (enviaban a alguien más a realizar los pagos) y para consultas el oficial de crédito se acercaba a su puesto de trabajo. Mientras que las personas

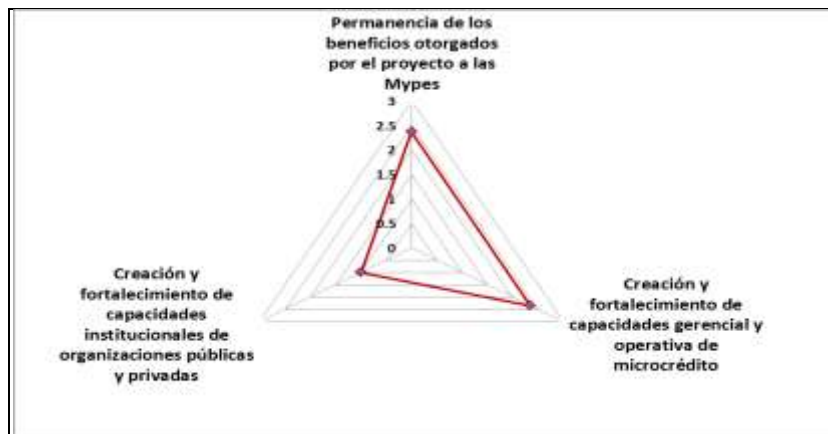
que respondieron negativamente fueron el 3% y estas comentaron que la razón de su insatisfacción es la espera en la cola para pagar el préstamo.

D. Indicadores de Sostenibilidad

7.16. Como se mencionó anteriormente, el proyecto puede considerarse sostenible si cumple alguna de las siguientes premisas:

- i. Permanencia de los beneficios otorgados por el proyecto a las Mypes, a través de la continuidad de los procesos, al quedar incluidos en la dinámica del sistema financiero nacional.
- ii. Creación y fortalecimiento de capacidades gerencial y operativa de microcrédito, que en caso del ingreso de nuevas entidades financieras les permite afrontar la nueva situación al contar con nuevos conocimientos y habilidades.
- iii. Creación y fortalecimiento de capacidades institucionales de organizaciones públicas y privadas, que les permiten generar nuevos procesos de desarrollo para el beneficio de las Mypes.

7.17. En base al análisis del entorno, los actores y las capacidades se pueden establecer algunos criterios que nos permitan establecer la situación actual de cada condición de sostenibilidad del proyecto³⁷:



Elaboración: Dr. Javier Zúñiga

³⁷ Cuestionario elaborado por el Center for Corporate Citizenship (CCC) del Boston College, EEUU. Versión adaptada al español, hecha por el Instituto de Responsabilidad Social “Vincular” de la Universidad Católica de Valparaíso. Adaptada por el Dr. Javier Zúñiga para el presente proyecto. Véase el Anexo X.

	Puntaje Acumulado	Respuestas Válidas	Puntaje
Permanencia de los beneficios otorgados por el proyecto a las Mypes, a través de la continuidad de los procesos, al quedar incluidos en la dinámica del sistema financiero nacional.	26	11	2.36
Creación y fortalecimiento de capacidades gerencial y operativa de microcrédito, que en caso del ingreso de nuevas entidades financieras les permite afrontar la nueva situación al contar con nuevos conocimientos y habilidades.	54	23	2.35
Creación y fortalecimiento de capacidades institucionales de organizaciones públicas y privadas, que les permiten generar nuevos procesos de desarrollo para el beneficio de las Mypes.	2	2	1.00

7.18. Como podemos apreciar existe una deficiencia en lo que respecta a la creación y fortalecimiento de capacidades institucionales de organizaciones públicas y privadas, en este sentido se han detectado:

- i. No se ha dado gran comunicación con las entidades públicas para el desarrollo del proyecto, este punto puede afectar la sostenibilidad del proyecto debido a que la poca comunicación con entidades públicas puede ocasionar que el proyecto no sea replicado en otras empresas, y de igual modo ocasionar que no se consideren tal vez realidades muy diferentes (esto a través del intercambio de experiencias) con lo cual el proyecto no podría replicarse en otras entidades;
- ii. No existen políticas de gestión que involucren a la comunidad, en ese sentido se ha detectado poca promoción de los instrumentos financieros diferentes a los créditos o préstamos. El proyecto implica también acercar a los clientes (microempresarios) a créditos y permitirles acceder a mecanismos de ahorro e inversión propios del sistema bancario formal tales como cuentas de ahorro a largo plazo, tarjetas de crédito, cuentas de inversión (mercado de capitales), etc.;
- iii. No existen políticas o sistemas de gestión ambiental, el proyecto no tiene impacto directo en el medio ambiente, pero si lo tiene de forma indirecta. Más de dos terceras partes del estimado de microempresas en el Perú, son empresas informales lo cual es razonable asumir que no siguen procedimientos de manejo ambiental en su proceso productivo (debido a los costos que incurrirían en estos). En ese sentido es necesario que el banco actúe como asesor de esas empresas en el desarrollo de políticas de

cuidado ambiental, de tal forma que la gestión del banco conlleve a un proceso de protección del medio ambiente.

7.19. En base a lo anterior podemos incorporar nuevos indicadores al marco lógico inicial del proyecto para garantizar la continuidad y sostenibilidad del proyecto. Estos son:

- i. Realizar al menos dos reuniones al año con entidades públicas y privadas expertas en microfinanzas para compartir experiencias, y posiblemente entablar alianzas estratégicas.
- ii. Desarrollar al menos dos campañas publicitarias enfocadas a incrementar la participación de la MYPES en el resto de productos que ofrece el banco.
- iii. Desarrollar un manual de procedimientos de Gestión Ambiental en el servicio de Créditos a Microempresas.

VIII. FACTORES QUE AFECTARON EN EL DESARROLLO DEL PROYECTO

A. Visión Estratégica de la División de BPE

- 8.1. La contratación del Gerente de la División BPE, con amplia experiencia en microfinanzas permitió darle una visión de largo plazo al proyecto, de esta forma estaban conscientes de la importancia de la captación de las microempresas. Esto generó un compromiso dentro de toda la división que ha permitido triplicar su participación de mercado en el sector microcréditos en los últimos tres años.

B. Competencia

- 8.2. La competencia en banca múltiple proviene principalmente de la cartera de microempresa del Banco MiBanco, que posee casi la mitad de todos los créditos a Microempresas en la Banca Múltiple. Este banco se especializa, en créditos a microempresas lo cual le da una gran ventaja en este mercado. Del mismo modo han ingresado al Perú nuevos bancos, e instituciones financieras especializadas originando una gran competencia por esos créditos y depósitos.
- 8.3. Reducido número de actividades de capacitación para los ejecutivos de créditos. Esto ha ocasionado que los ejecutivos de crédito estén a nivel con las últimas tendencias de manejo de cartera.
- 8.4. Posponer la realización del estudio de mercado para conocer las potencialidades del mercado, y el nivel de satisfacción del cliente para ir mejorando en la captación de nuevos clientes.

C. Infraestructura

- 8.5. Un factor positivo fue la apertura de sucursales en las principales provincias del Perú (Piura, Trujillo, Arequipa, Huancayo, Cusco y Huacho). Lo que permitió expandir el mercado de forma casi inmediata aprovechando el alto nivel de demanda.

D. Expansión de Mercado

- 8.6. En el Perú, como se ha mencionado anteriormente el sector de microempresas representa cerca a la mitad del PBI, con lo cual la demanda por créditos se constituye en una necesidad para los negocios (especialmente para los nuevos) quienes aprovechan el buen desempeño económico de nuestro país.

- 8.7. En ese sentido el rápido crecimiento de la cartera bruta desde inicios del proyecto demuestra el alto nivel de demanda por créditos.

E. Capital Humano

- 8.8. Dificultad de encontrar consultores expertos en temas de microfinanzas y con experiencias vividas, dedicados exclusivamente a servicios de consultoría para que capaciten a los colaboradores de Banca Pequeña Empresa en diferentes temas del negocio.
- 8.9. Dificultad para coordinar la disponibilidad de personal de la División para realizar las coordinaciones y elaborar el delicado proceso de selección de los consultores.

IX. RIESGOS ACTUALES PARA EL PROYECTO

A. Riesgo 1: Calidad de la Cartera MYPE se deteriore

- 9.1. Se ha observado el alto nivel de crecimiento de la cartera en los últimos años, sin embargo también se ha observado el incremento en la cartera pesada y en las provisiones de cartera. En ese sentido, la división BPE, que actualmente posee 4.77% de su cartera como cartera pesada, debe incentivar el desarrollo y aplicación de mejores técnicas de cobranza y selección de clientes con menor índice de riesgo.

B. Riesgo 2: Cambios en la estabilidad política y económica

- 9.2. Durante el año (2011) en el Perú se llevarán a cabo las elecciones presidenciales, las cuales siempre tienden a elevar el nivel de riesgo del país, asimismo los candidatos (conocidos hasta el momento) aunque mantienen una visión de libre mercado, presentan marcadas tendencias de derecha o izquierda lo cual hace temblar la estabilidad política y económica del país a medida que se acercan los comicios electorales. Sin embargo este riesgo por el momento se mantiene en un nivel bajo.

C. Riesgo 3: Disminución del compromiso del Banco hacia la división BPE

- 9.3. A medida que acaba el proyecto, la penetración del Interbank en los créditos a microempresas supera levemente el 3%, debido a la mayor cantidad de oferta de fondos por parte de instituciones microfinancieras especializadas. Esta situación puede originar que el compromiso del banco hacia el desarrollo de la división BPE disminuya en los próximos años. Sin embargo se considera que este escenario es muy poco probable, con un nivel de riesgo bajo, ya que se ha demostrado que existe un gran potencial en el sector, y aún existe demanda insatisfecha.

D. Riesgo 4: Disminución de la demanda de microcréditos

- 9.4. A medida que la situación financiera mundial mejore, también lo hará la demanda internacional por productos peruanos, lo cual incentivará a la industria nacional y al comercio. Pero de seguir, una tendencia de incertidumbre podría

perjudicar el desarrollo de las colocaciones de microcréditos, lo cual también como se demostró durante la crisis financiera no implica mucho riesgo.

X. LECCIONES APRENDIDAS

A. Lección 1: Compromiso

- 10.1. Es necesario el compromiso de toda la organización para la realización del proyecto. Es necesario la capacitación del personal desde las áreas gerenciales hasta las operacionales para poder generar un ambiente de compromiso hacia la división y a los objetivos de la división.

B. Lección 2: Soporte

- 10.2. Desarrollar un modelo de Downscaling implica crear una red tanto física, humana, e informática para cumplir con los objetivos, en ese sentido una respuesta lenta crea dudas a los clientes en relación a la efectividad del banco como entidad. Esto implica que las operaciones deben realizarse de la forma más rápida posible y eficiente. En el caso de Interbank, el desarrollo del Sistema BPE ha generado una respuesta acertada, sin embargo aún falta mejorar.

C. Lección 3: Trabajo en Equipo

- 10.3. En las instituciones crediticias es común que los oficiales de crédito compitan entre sí por cumplir sus metas, sin embargo para el desarrollo del modelo de Downscaling es necesario la unión de esfuerzos y un excelente trabajo en equipo en la organización.

D. Lección 4: Establecer la relevancia de las actividades del proyecto y su ejecutor

- 10.4. Es necesario establecer que actividades pueden ser realizadas independientemente de tal forma que cada parte (Interbank y el FOMIN) puedan darle valor a las actividades que realizan, y establecer cuáles pueden ser realizadas solamente por el banco.

XI. CONCLUSIONES

1. El proyecto ha cumplido con las expectativas trazadas, alcanzando un nivel de cartera de US\$ 181 millones en 3 años. Siendo los principales obstáculos: i) el impacto de la crisis financiera tanto en la demanda de créditos como en la oferta; ii) la dificultad de conseguir consultores especializados en temas de microfinanzas en el Perú para las actividades de capacitación; iii) la entrada de entidades financieras privadas especializadas en microfinanzas; y iv) poco desarrollo y mejora en aspectos operativos propios del banco.
2. El impacto del proyecto en las colocaciones de créditos en el sector microfinanciero ha sido estadísticamente significativo, el nivel de colocaciones se incrementó en S/. 89.5 millones cada mes respecto al mes anterior, lo que equivale a S/. 252 millones, en valor presente al inicio del proyecto.
3. La satisfacción de los clientes es de 95% con el servicio de Interbank, el 58% está satisfecho con el nivel de eficiencia del banco, el 58% de la muestra tiene conocimiento muy bien y bien de los productos y oportunidades que le ofrece el banco, sin embargo el 56% de los encuestados respondieron que no han observado mejoras en el servicio realizado por el banco.
4. La sostenibilidad del proyecto es muy alta, debido a que la realización de los productos, el manejo y gestión de la división PYME han sido llevados de forma exitosa, sin embargo presenta debilidad en tres aspectos: i) no se ha dado gran comunicación con las entidades públicas para el desarrollo del proyecto; ii) no existen políticas de gestión que involucren a la comunidad; y iii) no existen políticas o sistemas de gestión ambiental.
5. Los riesgos a los que se enfrenta la continuación del proyecto son de nivel bajo, y entre los principales se tiene: i) calidad de la Cartera MYPE se deteriore; ii) cambios en la estabilidad política y económica; iii) disminución del compromiso del Banco Interbank hacia la división BPE; y iv) disminución de la demanda de microcréditos.
6. Las lecciones aprendidas del proyecto han sido: i) compromiso de toda la organización para la realización del proyecto; ii) crear una red tanto física, humana, e informática; iii) Trabajo en Equipo; y iv) establecer la relevancia de las actividades del proyecto y su ejecutor.

XII. RECOMENDACIONES

1. Analizar los supuestos del marco lógico y recalcular las metas cuantitativas y cualitativas del proyecto, ajustándose a la realidad local e internacional.
2. Adicionar a los indicadores del proyecto:
 - i. Realizar al menos dos reuniones al año con entidades públicas y privadas expertas en microfinanzas para compartir experiencias, y posiblemente entablar alianzas estratégicas;
 - ii. Desarrollar al menos dos campañas publicitarias enfocadas a incrementar la participación de la MYPES en el resto de productos que ofrece el banco; y
 - iii. Desarrollar un manual de procedimientos de Gestión Ambiental en el servicio de Créditos a Microempresas.

XIII. BIBLIOGRAFIA

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. Estrategia del Banco con el Perú 2007-2011.

COPEME

- Reporte de noticias. Contexto, normativa y eventos de microfinanzas en el Perú. Setiembre-octubre 2010
- Perú Microfinance Country Scan 2009. Lima, 25 de Febrero del 2010.
- Microfinanzas en el Perú. Reporte Financiero de Instituciones de Microfinanzas. Información a setiembre 2010.

INTERBANK:

- Reporte de Estado del Proyecto Junio 2007–Diciembre 2007.
- Reporte de Estado del Proyecto Enero 2008 - Junio 2008
- Reporte de Estado del Proyecto Junio 2008–Diciembre 2008.
- Reporte de Estado del Proyecto Enero 2009 - Junio 2009
- Reporte de Estado del Proyecto Junio 2009–Diciembre 2009.
- Reporte de Estado del Proyecto Enero 2010 - Junio 2010
- Manual de Procesos para Créditos Banca Pequeña Empresa
- Manual de Políticas de Riesgos para la Banca Pequeña Empresa.
- Manual de Procesos de Tienda.
- Manual de Procesos de Comercio Exterior.
- Manual de Procesos de Leasing.
- Guía de Productos de Créditos Pequeña Empresa.
- Guía de Productos de Leasing.
- Tarifario de Crédito de Pequeña Empresa.
- Tarifario de Leasing Banca Pequeña Empresa.

MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO. Dirección Nacional de la Micro y Pequeña Empresa. Elaboración de Estadísticas de la Micro y Pequeña Empresa. Lima, diciembre 2005.

OIM Organización Internacional para las Migraciones. Metodología para la medición de la sostenibilidad de proyectos de atención población desplazada en la etapa de reinserción social. Bogotá D.C., septiembre de 2004.

SANCHEZ, FRANCISCO. El Perú y el clima para el desarrollo de las microfinanzas. Pacifi Credit Rating. Noviembre 2010.

SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS (SBS)

- Memoria Anual 2009
- Memoria Anual 2008
- Memoria Anual 2007
- Memoria Anual 2005

VALENCIA VERANO, ARTURO. Análisis e Informe de Benchmarking de las microfinanzas en Perú 2010. MIX MICROFINANCE WORLD, Noviembre 2010.

WENNER, MARK D & SERGIO CAMPOS. Lessons in Microfinance Downscaling: The Case of Banco de la Empresa, S.A. Agosto 1998.

XIV. ANEXOS

Anexo I	Estadísticas de Banca Múltiple
Anexo II	Estadísticas de Cartera - Ventas
Anexo III	Estadísticas de Cartera - Ejecutivos
Anexo IV	Estadísticas de Cartera - Tasas
Anexo V	Estadísticas de Cartera – Saldo de Cartera
Anexo VI	Marco Lógico
Anexo VII	Modelo de Encuesta de satisfacción de una Mype/Cliente
Anexo VIII	Resultados de la Encuesta de Satisfacción
Anexo IX:	Pruebas de Contraste al Modelo Econométrico.
Anexo X:	Criterios de Sostenibilidad

Anexo I: Estadísticas de Banca Múltiple

Participación de mercado en Crédito Comercial de la Banca Múltiple (en porcentaje)

Banco	Dec-06	Jun-07	Dec-07	Jun-08	Dec-08	Jun-09	Dec-09	Jun-10	Nov-10
B. de Crédito del Perú	31.40	29.93	34.40	32.27	34.27	33.68	35.45	35.21	38.80
B. Continental	32.07	32.65	31.08	30.95	28.91	28.56	27.43	27.90	21.45
Scotiabank Perú	16.47	17.28	15.55	17.38	17.25	17.31	16.27	16.05	16.83
Interbank	7.52	7.83	7.94	8.31	8.66	8.50	9.15	9.04	9.18
Mibanco	0.27	0.28	0.32	0.46	0.69	0.86	1.10	1.26	3.64
B. Interamericano de Finanzas	4.37	4.57	3.83	4.11	3.63	3.70	3.54	3.54	3.60
Otros	7.91	7.45	6.88	6.53	6.59	7.39	7.06	7.00	6.50

Fuente: SBS – Estadísticas Banca Múltiple

Elaboración: Dr. Javier Zúñiga

Participación de mercado en Crédito de Consumo de la Banca Múltiple (en porcentaje)

Banco	Dec-06	Jun-07	Dec-07	Jun-08	Dec-08	Jun-09	Dec-09	Jun-10	Nov-10
B. de Crédito del Perú	19.01	19.49	20.47	19.74	21.28	23.56	24.04	23.78	23.97
Interbank	19.63	17.87	17.81	17.76	20.21	22.42	22.42	22.64	22.72
B. Continental	16.15	15.47	16.68	15.60	12.13	12.45	12.42	11.92	12.58
Scotiabank Perú	18.20	15.82	15.71	15.22	14.92	11.19	10.51	10.50	10.30
Falabella Perú S.A		7.77	7.54	6.76	6.92	6.85	6.35	6.94	6.83
B. Ripley				5.95	5.60	5.10	4.69	4.45	4.48
Otros	27.01	23.58	21.79	18.97	18.95	18.43	19.58	19.77	19.13

Fuente: SBS – Estadísticas Banca Múltiple

Elaboración: Dr. Javier Zúñiga

Participación de mercado en Crédito a Microempresas de la Banca Múltiple (en porcentaje)

Banco	Dec-06	Jun-07	Dec-07	Jun-08	Dec-08	Jun-09	Dec-09	Jun-10	Nov-10
Mibanco	26.74	27.38	28.96	30.06	33.17	38.80	38.75	38.74	47.68
B. de Crédito del Perú	36.70	37.53	36.08	33.48	30.51	34.72	34.58	34.79	22.77
Scotiabank Perú	16.69	16.74	17.15	18.28	18.95	20.55	20.80	20.58	9.84
B. Continental	1.64	1.44	1.23	1.00	0.69	0.46	0.33	0.45	9.41
B. Financiero	1.99	1.50	1.58	1.75	1.78	2.28	2.64	2.92	5.78
Interbank	0.25	0.29	0.85	1.71	2.38	2.82	2.55	2.13	3.20
Otros	15.99	15.12	14.14	13.72	12.52	0.37	0.34	0.38	1.32

Fuente: SBS – Estadísticas Banca Múltiple

Elaboración: Dr. Javier Zúñiga

Participación de mercado en Crédito Hipotecarios para Vivienda de la Banca Múltiple
(en porcentaje)

Banco	Dec-06	Jun-07	Dec-07	Jun-08	Dec-08	Jun-09	Dec-09	Jun-10	Nov-10
B. de Crédito del Perú	38.09	38.76	39.89	40.42	35.82	35.46	35.87	34.60	34.63
B. Continental	29.32	29.70	28.66	27.88	31.86	31.43	30.74	31.11	30.72
Scotiabank Perú	13.07	12.44	12.42	12.13	13.26	13.59	13.79	14.17	14.13
Interbank	7.90	7.60	10.22	10.79	10.22	10.53	10.71	11.06	11.55
B. Interamericano de Finanzas	4.90	4.93	4.69	4.62	4.47	4.50	4.36	4.28	3.98
HSBC Bank Perú		0.01	0.15	0.38	1.06	1.28	1.55	1.93	2.22
Otros	6.71	6.57	3.97	3.78	3.31	3.21	2.98	2.83	2.77

Fuente: SBS – Estadísticas Banca Múltiple

Elaboración: Dr. Javier Zúñiga

Anexo II: Estadísticas de Cartera - Ventas

Nivel de Número de Operaciones de Venta (Meta)

	Centro	2007/12	2008/06	2008/12	2009/06	2009/12	2010/06	2010/10
1	LIMA	180	177	222	71	180	158	240
2	LOS OLIVOS	108	144	190	144	132	129	156
3	OMEGA	108	144	156	120	108	104	120
4	SJL	120	144	156	140	136	153	186
5	ATE	0	84	72	72	84	87	60
6	CAQUETA	0		48	48	12	51	0
7	GAMARRA	0	36	60	72	70	87	87
8	MEXICO	48	108	108	96	72	84	107
9	P.PIEDRA	48	96	120	96	72	90	99
10	SJM	36	120	144	116	120	123	156
11	S.ANITA	120	108	120	94	92	123	126
12	ZARATE		72	126	90	84	93	78
13	V.EL SALVADOR				12	44	24	0
14	HUAYCAN			36	34	0		0
	LIMA BPE	768	1,233	1,558	1,205	1,206	1,306	1,415
	LIMA DT						48	
	TOTAL LIMA	768	1,233	1,558	1,205	1,206	1,354	1,415

1	AREQUIPA		228	240	240	228	264	258
2	TRUJILLO		216	228	200	204	231	240
3	CUSCO		156	180	178	160	138	165
4	PIURA		132	168	131	120	132	162
5	HUACHO		80	116	134	126	100	123
6	HUANCAYO		108	144	96	108	99	123
7	CHICLAYO				56	56	84	87
8	IQUITOS				48	60	52	60
9	TACNA				42	60	51	63
	PROVINCIA BPE	0	920	1,076	1,125	1,122	1,151	1,281
	PROVINCIA DT						8	
	TOTAL PROVINCIA	0	920	1,076	1,125	1,122	1,159	1,281

	TOTAL BPE	768	2,153	2,634	2,330	2,328	2,513	2,696
	Sólo BPE	768	2,153	2,634	2,330	2,328	2,457	2,696
	Sólo DT	0	0	0	0	0	56	0

Nivel de Número de Operaciones de Venta (Avance)

	Centro	2007/12	2008/06	2008/12	2009/06	2009/12	2010/06	2010/10
1	LIMA	172	187	181	157	132	130	159
2	LOS OLIVOS	135	113	116	114	91	96	103
3	OMEGA	113	130	130	117	100	67	72
4	SJL	110	126	114	146	110	118	126
5	ATE	0	63	74	30	44	33	31
6	CAQUETA	0		46	47	11	40	0
7	GAMARRA	0	27	58	55	60	59	58
8	MEXICO	36	81	72	62	47	40	67
9	P.PIEDRA	57	69	68	69	41	33	64
10	SJM	23	104	134	101	88	56	114
11	S.ANITA	87	106	82	56	71	70	80
12	ZARATE		47	67	52	27	44	54
13	V.EL SALVADOR				9	29	11	0
14	HUAYCAN			37	18	0		0
.	LIMA BPE	733	1,053	1,179	1,033	851	797	928
.	LIMA DT				18	10	24	1
.	TOTAL LIMA	733	1,053	1,179	1,051	861	821	929

1	AREQUIPA		149	222	165	180	195	208
2	TRUJILLO		141	203	137	137	161	194
3	CUSCO		114	161	90	84	81	76
4	PIURA		78	87	110	75	102	96
5	HUACHO		85	127	123	94	58	71
6	HUANCAYO		66	108	85	83	51	86
7	CHICLAYO				31	59	49	41
8	IQUITOS				21	40	37	32
9	TACNA				21	26	28	46
.	PROVINCIA BPE	0	633	908	783	778	762	850
.	PROVINCIA DT				4			
.	TOTAL PROVINCIA	0	633	908	787	778	762	850

.	TOTAL BPE	733	1,686	2,087	1,838	1,639	1,583	1,779
.	Sólo BPE	733	1,686	2,087	1,816	1,629	1,559	1,778
.	Sólo DT	0	0	0	22	10	24	1

Nivel de Número de Operaciones de Venta (Porcentaje de Logro)

	Centro	2007/12	2008/06	2008/12	2009/06	2009/12	2010/06	2010/10
1	LIMA	95.6%	105.6%	81.5%	221.1%	73.3%	82.3%	66.3%
2	LOS OLIVOS	125.0%	78.5%	61.1%	79.2%	68.9%	74.4%	66.0%
3	OMEGA	104.6%	90.3%	83.3%	97.5%	92.6%	64.4%	60.0%
4	SJL	91.7%	87.5%	73.1%	104.3%	80.9%	77.1%	67.7%
5	ATE		75.0%	102.8%	41.7%	52.4%	37.9%	51.7%
6	CAQUETA			95.8%	97.9%	91.7%	78.4%	
7	GAMARRA		75.0%	96.7%	76.4%	85.7%	67.8%	66.7%
8	MEXICO	75.0%	75.0%	66.7%	64.6%	65.3%	47.6%	62.6%
9	P.PIEDRA	118.8%	71.9%	56.7%	71.9%	56.9%	36.7%	64.6%
10	SJM	63.9%	86.7%	93.1%	87.1%	73.3%	45.5%	73.1%
11	S.ANITA	72.5%	98.1%	68.3%	59.6%	77.2%	56.9%	63.5%
12	ZARATE		65.3%	53.2%	57.8%	32.1%	47.3%	69.2%
13	V.EL SALVADOR				75.0%	65.9%	45.8%	
14	HUAYCAN			102.8%	52.9%			
	LIMA BPE	95.4%	85.4%	75.7%	85.7%	70.6%	61.0%	65.6%
	LIMA DT						50.0%	
	TOTAL LIMA	95.4%	85.4%	75.7%	87.2%	71.4%	60.6%	65.7%

1	AREQUIPA		65.4%	92.5%	68.8%	78.9%	73.9%	80.6%
2	TRUJILLO		65.3%	89.0%	68.5%	67.2%	69.7%	80.8%
3	CUSCO		73.1%	89.4%	50.6%	52.5%	58.7%	46.1%
4	PIURA		59.1%	51.8%	84.0%	62.5%	77.3%	59.3%
5	HUACHO		106.3%	109.5%	91.8%	74.6%	58.0%	57.7%
6	HUANCAYO		61.1%	75.0%	88.5%	76.9%	51.5%	69.9%
7	CHICLAYO				55.4%	105.4%	58.3%	47.1%
8	IQUITOS				43.8%	66.7%	71.2%	53.3%
9	TACNA				50.0%	43.3%	54.9%	73.0%
	PROVINCIA BPE		68.8%	84.4%	69.6%	69.3%	66.2%	66.4%
	PROVINCIA DT						0.0%	
	TOTAL PROVINCIA		68.8%	84.4%	70.0%	69.3%	65.7%	66.4%

	TOTAL BPE	95.4%	78.3%	79.2%	78.9%	70.4%	63.0%	66.0%
	Sólo BPE	95.4%	78.3%	79.2%	77.9%	70.0%	63.5%	65.9%
	Sólo DT						42.9%	

Nivel de Monto en Colocaciones o Venta (Meta en Miles de Nuevos Soles)

	Centro	2007/12	2008/06	2008/12	2009/06	2009/12	2010/06	2010/10
1	LIMA	1,500,000	3,900,000	3,000,000	1,775,000	1,500,000	790,000	1,248,000
2	LOS OLIVOS	900,000	1,300,000	1,500,000	1,275,000	770,000	683,000	882,000
3	OMEGA	900,000	1,410,400	1,250,000	1,235,000	660,000	601,600	742,000
4	SJL	1,000,000	1,224,000	1,250,000	1,291,500	820,000	857,000	1,038,000
5	ATE	-	1,070,000	790,000	765,000	700,000	573,000	312,000
6	CAQUETA	-		440,000	400,000	160,000	324,000	-
7	GAMARRA	-	800,000	1,000,000	825,000	600,000	458,000	476,000
8	MEXICO	400,000	1,263,000	1,000,000	800,000	420,000	466,000	637,000
9	P.PIEDRA	400,000	1,041,200	1,200,000	945,000	600,000	450,000	562,000
10	SJM	300,000	1,215,000	1,140,000	1,155,000	800,000	707,000	882,000
11	S.ANITA	1,000,000	1,465,000	1,010,000	890,000	615,000	707,000	726,000
12	ZARATE		950,000	1,140,000	1,090,000	600,000	557,000	500,000
13	V.EL SALVADOR				250,000	400,000	192,000	-
14	HUAYCAN			330,000	390,000	-	-	-
	LIMA BPE	6,400,000	15,638,600	15,050,000	13,086,500	8,645,000	7,365,600	8,005,000
	LIMA DT				540,000	540,000		
	TOTAL LIMA	6,400,000	15,638,600	15,050,000	13,626,500	9,185,000	7,365,600	8,005,000
1	AREQUIPA		2,470,000	2,200,000	2,800,000	1,900,000	1,596,000	1,554,000
2	TRUJILLO		2,622,000	2,160,000	2,135,000	1,700,000	1,386,000	1,410,000
3	CUSCO		1,640,000	1,650,000	2,060,000	1,200,000	897,000	976,000
4	PIURA		1,400,000	1,540,000	1,470,000	1,120,000	913,000	984,000
5	HUACHO		1,050,000	1,000,000	1,230,000	1,010,000	500,000	734,000
6	HUANCAYO		1,100,000	1,330,000	1,120,000	900,000	558,000	734,000
7	CHICLAYO				580,000	630,000	672,000	691,000
8	IQUITOS				480,000	550,000	434,000	500,000
9	TACNA				540,000	500,000	376,000	491,000
	PROVINCIA BPE	-	10,282,000	9,880,000	12,415,000	9,510,000	7,332,000	8,074,000
	PROVINCIA DT				1,130,000	400,000		
	TOTAL PROVINCIA	-	10,282,000	9,880,000	13,545,000	9,910,000	7,332,000	8,074,000

Nivel de Monto en Colocaciones o Venta (Avance en de Nuevos Soles)

	Centro	2007/12	2008/06	2008/12	2009/06	2009/12	2010/06	2010/10
1	LIMA	4,108,665	5,803,853	2,530,702	1,286,237	(1,070,363)	147,707	1,860,441
2	LOS OLIVOS	1,193,128	899,055	404,069	588,245	247,580	33,855	1,138,160
3	OMEGA	1,032,564	1,330,330	724,115	848,858	(61,900)	255,535	742,970
4	SJL	1,469,323	1,838,895	708,136	979,458	605,792	683,422	2,101,872
5	ATE	-	1,254,508	859,820	(111,609)	262,561	(26,134)	307,144
6	CAQUETA	-	-	603,521	537,851	(483,560)	66,910	140,140
7	GAMARRA	-	841,107	891,974	1,334,366	521,174	632,325	898,767
8	MEXICO	319,848	1,334,151	46	646,164	2,058	80,230	586,714
9	P.PIEDRA	516,807	776,411	556,023	143,578	(241,080)	(39,838)	777,160
10	SJM	277,356	1,401,195	1,528,291	454,333	(27,002)	(384,705)	431,984
11	S.ANITA	974,876	1,807,497	406,752	(159,658)	684,176	692,495	885,679
12	ZARATE	-	800,777	473,768	87,885	(272,045)	567,991	441,804
13	V.EL SALVADOR	-	-	-	172,914	249,797	(61,836)	-
14	HUAYCAN	-	-	342,872	71,753	-	-	-
	LIMA BPE	9,892,568	18,087,778	10,030,089	6,880,377	417,186	2,647,956	10,312,835
	LIMA DT	-	-	-	125,225	134,663	410,075	34,214
	TOTAL LIMA	9,892,568	18,087,778	10,030,089	7,005,602	551,849	3,058,031	10,347,049
1	AREQUIPA	-	2,296,075	2,428,441	757,079	556,219	1,817,921	1,673,090
2	TRUJILLO	-	2,504,718	2,321,631	(751,896)	(258,397)	866,182	677,984
3	CUSCO	-	1,768,215	1,533,464	(163,301)	(449,471)	515,750	184,988
4	PIURA	-	1,257,838	702,260	1,082,752	53,367	1,083,380	806,634
5	HUACHO	-	1,311,051	1,638,722	1,167,867	(160,026)	(344,665)	156,148
6	HUANCAYO	-	1,108,787	717,216	420,610	(65,204)	101,519	453,566
7	CHICLAYO	-	-	-	436,571	1,161,988	914,679	655,657
8	IQUITOS	-	-	-	781,669	331,364	526,414	465,106
9	TACNA	-	-	-	641,441	(18,368)	541,169	707,543
	PROVINCIA BPE	-	10,246,683	9,341,733	4,372,792	1,151,472	6,022,350	5,780,714
	PROVINCIA DT	-	-	-	48,132	(68,458)	(18,571)	(10,890)
	TOTAL PROVINCIA	-	10,246,683	9,341,733	4,420,924	1,083,014	6,003,779	5,769,825
	TOTAL BPE	9,892,568	28,334,461	19,371,822	11,426,526	1,634,864	9,061,810	16,116,873
	Sólo BPE	9,892,568	28,334,461	19,371,822	11,253,169	1,568,658	8,670,306	16,093,549
	Sólo DT	-	-	-	173,357	66,205	391,505	23,324

Nivel de Monto en Colocaciones o Venta (Porcentaje de Logro)

	Centro	2007/12	2008/06	2008/12	2009/06	2009/12	2010/06	2010/10
1	LIMA	273.9%	148.8%	84.4%	72.5%	-71.4%	18.7%	149.1%
2	LOS OLIVOS	132.6%	69.2%	26.9%	46.1%	32.2%	5.0%	129.0%
3	OMEGA	114.7%	94.3%	57.9%	68.7%	-9.4%	42.5%	100.1%
4	SJL	146.9%	150.2%	56.7%	75.8%	73.9%	79.7%	202.5%
5	ATE	-	117.2%	108.8%	-14.6%	37.5%	-4.6%	98.4%
6	CAQUETA	-	-	137.2%	134.5%	302.2%	20.7%	-

	Centro	2007/12	2008/06	2008/12	2009/06	2009/12	2010/06	2010/10
7	GAMARRA		105.1%	89.2%	161.7%	86.9%	138.1%	188.8%
8	MEXICO	80.0%	105.6%	0.0%	80.8%	0.5%	17.2%	92.1%
9	P.PIEDRA	129.2%	74.6%	46.3%	15.2%	-40.2%	-8.9%	138.3%
10	SJM	92.5%	115.3%	134.1%	39.3%	-3.4%	-54.4%	49.0%
11	S.ANITA	97.5%	123.4%	40.3%	-17.9%	111.2%	97.9%	122.0%
12	ZARATE		84.3%	41.6%	8.1%	-45.3%	102.0%	88.4%
13	V.EL SALVADOR				69.2%	62.4%	-32.2%	
14	HUAYCAN			103.9%	18.4%			
	LIMA BPE	154.6%	115.7%	66.6%	52.6%	4.8%	36.0%	128.8%
	LIMA DT				23.2%	24.9%		
	TOTAL LIMA	154.6%	115.7%	66.6%	51.4%	6.0%	41.5%	129.3%
1	AREQUIPA		93.0%	110.4%	27.0%	29.3%	113.9%	107.7%
2	TRUJILLO		95.5%	107.5%	-35.2%	-15.2%	62.5%	48.1%
3	CUSCO		107.8%	92.9%	-7.9%	-37.5%	57.5%	19.0%
4	PIURA		89.8%	45.6%	73.7%	4.8%	118.7%	82.0%
5	HUACHO		124.9%	163.9%	94.9%	-15.8%	-68.9%	21.3%
6	HUANCAYO		100.8%	53.9%	37.6%	-7.2%	18.2%	61.8%
7	CHICLAYO				75.3%	184.4%	136.1%	94.9%
8	IQUITOS				162.8%	60.2%	121.3%	93.0%
9	TACNA				118.8%	-3.7%	143.9%	144.1%
	PROVINCIA BPE		99.7%	94.6%	35.2%	12.1%	82.1%	71.6%
	PROVINCIA DT				4.3%	-17.1%		
	TOTAL PROVINCIA		99.7%	94.6%	32.6%	10.9%	81.9%	71.5%
	TOTAL BPE	154.6%	109.3%	77.7%	42.1%	8.6%	61.7%	100.2%
	Sólo BPE	154.6%	109.3%	77.7%	44.1%	8.6%	59.0%	100.1%
	Sólo DT				10.4%	7.0%		

Anexo III: Estadísticas de Cartera - Ejecutivos

Evolución del Número de Ejecutivos (Por centro)

	Centro	2007/12	2008/06	2008/12	2009/06	2009/12	2010/06	2010/10
1	LIMA	15	14	18	14	14	14	14
2	LOS OLIVOS	9	12	15	12	12	12	12
3	OMEGA	9	12	13	11	11	11	11
4	SJL	10	12	13	12	12	12	12
5	ATE	0	7	6	6	6	6	6
6	CAQUETA	0		4	4	4	4	4
7	GAMARRA	0	3	6	6	6	6	6
8	MEXICO	4	9	9	8	8	8	8
9	P.PIEDRA	4	7	10	8	8	8	8
10	SJM	3	10	12	10	10	10	10
11	S.ANITA	10	9	10	8	8	8	8
12	ZARATE		6	11	8	8	8	8
13	V.EL SALVADOR				2	2	2	2
14	HUAYCAN			3	3	3	3	3
	LIMA BPE	64	101	130	112	112	112	112
	LIMA DT				25	25	25	25
	TOTAL LIMA	64	101	130	137	137	137	137
1	AREQUIPA		18	20	20	20	20	20
2	TRUJILLO		18	19	18	18	18	18
3	CUSCO		13	15	15	15	15	15
4	PIURA		11	14	13	13	13	13
5	HUACHO		9	11	12	12	12	12
6	HUANCAYO		9	12	8	8	8	8
7	CHICLAYO				5	5	5	5
8	IQUITOS				4	4	4	4
9	TACNA				5	5	5	5
	PROVINCIA BPE	0	78	91	100	100	100	100
	PROVINCIA DT				13	13	13	13
	TOTAL PROVINCIA	0	78	91	113	113	113	113
	TOTAL BPE	64	179	221	250	250	250	250
	Sólo BPE	64	179	221	212	212	212	212
	Sólo DT	0	0	0	38	38	38	38

Anexo IV: Estadísticas de Cartera - Tasas

Evolución de la Tasa Promedio de Crédito a Microempresa (por centro)

	Centro	2007/12	2008/06	2008/12	2009/06	2009/12	2010/06	2010/10
1	LIMA	27.7%	21.4%	18.3%	18.7%	18.4%	18.0%	18.0%
2	LOS OLIVOS	35.8%	29.7%	23.7%	23.0%	22.0%	21.5%	20.6%
3	OMEGA	33.3%	29.6%	24.8%	24.5%	23.7%	22.8%	21.9%
4	SJL	32.4%	26.9%	22.6%	22.5%	21.3%	20.3%	20.0%
5	ATE		27.1%	23.3%	24.0%	24.0%	23.5%	22.4%
6	CAQUETA			23.1%	23.9%	22.5%	22.2%	
7	GAMARRA		26.7%	22.3%	21.9%	20.5%	19.4%	18.8%
8	MEXICO	36.8%	28.8%	24.3%	23.6%	21.9%	21.0%	20.7%
9	P.PIEDRA	34.3%	29.5%	24.4%	25.0%	23.6%	22.4%	21.4%
10	SJM	29.8%	26.3%	22.5%	22.4%	21.6%	20.8%	21.0%
11	S.ANITA	32.3%	27.7%	23.8%	23.6%	22.5%	22.0%	21.3%
12	ZARATE		29.8%	24.9%	24.3%	23.0%	22.0%	21.5%
13	V.EL SALVADOR				24.4%	24.5%	23.6%	
14	HUAYCAN			32.0%	30.3%			
	LIMA BPE	31.1%	25.7%	21.9%	22.0%	21.2%	20.6%	20.1%
	LIMA DT				29.5%	27.8%	25.0%	23.1%
	TOTAL LIMA	31.1%	25.7%	21.9%	22.1%	21.3%	20.6%	20.1%
1	AREQUIPA		30.1%	24.2%	23.8%	22.3%	21.2%	20.6%
2	TRUJILLO		24.1%	21.4%	22.1%	21.1%	20.5%	19.9%
3	CUSCO		32.0%	28.7%	28.4%	26.9%	25.7%	24.7%
4	PIURA		29.1%	25.0%	24.5%	23.4%	22.2%	21.5%
5	HUACHO		28.4%	23.9%	23.9%	22.5%	21.5%	20.8%
6	HUANCAYO		30.5%	25.1%	24.7%	23.2%	22.0%	21.6%
7	CHICLAYO			0.0%	25.1%	21.2%	19.5%	18.6%
8	IQUITOS				24.7%	25.9%	24.3%	23.5%
9	TACNA				21.4%	19.1%	19.7%	19.6%
	PROVINCIA BPE	0.0%	28.3%	24.4%	24.3%	22.9%	21.8%	21.1%
	PROVINCIA DT				24.7%	24.6%	24.4%	25.3%
	TOTAL PROVINCIA	0.0%	28.3%	24.4%	24.4%	22.9%	21.8%	21.1%
	TOTAL BPE	31.1%	26.3%	22.7%	22.9%	21.9%	21.1%	20.5%

Anexo V: Estadísticas de Cartera – Saldo de Cartera

Evolución de la Cartera Bruta de BPE (en Miles de US\$)

	Centro	2008/06	2008/12	2009/06	2009/12	2010/06	2010/10
1	LIMA	13,759	22,103	24,796	25,304	24,931	26,604
2	LOS OLIVOS	3,964	5,809	7,604	8,671	9,481	10,622
3	OMEGA	2,787	5,643	6,224	6,815	7,137	8,099
4	SJL	4,454	7,357	9,572	11,127	12,241	14,529
5	ATE	706	2,414	3,158	3,806	3,562	3,936
6	CAQUETA	-	1,319	2,198	2,158	2,233	-
7	GAMARRA	879	3,234	4,619	5,830	6,727	7,509
8	MEXICO	2,196	4,193	5,077	5,579	5,632	6,275
9	P.PIEDRA	1,436	3,215	4,076	4,513	5,094	5,644
10	SJM	2,412	4,847	6,180	6,529	7,151	9,192
11	S.ANITA	3,761	5,306	5,880	6,509	7,626	8,209
12	ZARATE	937	2,659	3,330	3,556	4,444	5,562
13	V.EL SALVADOR	-	-	57	1,179	1,520	-
14	HUAYCAN	-	191	530	-	-	-
	LIMA BPE	37,291	68,290	83,302	91,575	97,779	106,180
	LIMA DT	-	-	286	650	849	685
	TOTAL LIMA	37,291	68,290	83,588	92,225	98,627	106,865
		-	-	-	-	-	-
1	AREQUIPA	2,994	8,180	11,579	13,868	15,493	17,569
2	TRUJILLO	3,509	8,427	10,737	13,163	13,931	15,424
3	CUSCO	1,867	5,367	7,239	8,446	8,731	9,013
4	PIURA	1,166	4,001	5,291	6,093	6,608	7,260
5	HUACHO	1,448	4,261	7,120	9,061	8,902	9,078
6	HUANCAYO	935	3,127	4,640	5,756	5,597	6,244
7	CHICLAYO	-	-	317	1,912	2,960	3,873
8	IQUITOS	-	-	260	1,491	2,071	2,682
9	TACNA	-	-	257	1,460	2,289	3,072
	PROVINCIA BPE	11,919	33,362	47,439	61,250	66,582	74,215
	PROVINCIA DT	-	-	311	295	119	91
	TOTAL PROVINCIA	11,919	33,362	47,750	61,545	66,702	74,306
		-	-	-	-	-	-
	TOTAL BPE	49,210	101,652	131,338	153,770	165,329	181,171
	Sólo BPE	49,210	101,652	130,741	152,825	164,361	180,395
	Sólo DT	-	-	597	945	968	776

Evolución de la Cartera Pesada de BPE (Porcentaje de la Cartera Bruta)

	Centro	2007/12	2008/06	2008/12	2009/06	2009/12	2010/06	2010/10
1	LIMA	0.17%	0.58%	0.94%	3.03%	3.92%	5.48%	4.77%
2	LOS OLIVOS	0.79%	3.91%	3.26%	3.88%	4.98%	4.47%	5.00%
3	OMEGA	0.00%	0.93%	1.02%	1.63%	2.60%	3.13%	4.10%
4	SJL	0.33%	1.32%	1.55%	2.65%	3.49%	3.60%	3.78%
5	ATE			0.49%	4.24%	7.90%	7.64%	4.86%
6	CAQUETA			1.19%	1.13%	6.54%	5.37%	
7	GAMARRA			0.89%	1.48%	2.44%	3.15%	2.32%
8	MEXICO		1.05%	2.49%	4.10%	5.00%	5.25%	3.62%
9	P.PIEDRA		1.00%	0.89%	2.78%	4.42%	3.74%	3.33%
10	SJM		0.27%	1.03%	1.90%	4.05%	5.75%	5.80%
11	S.ANITA	0.53%	1.20%	2.98%	5.67%	5.21%	5.13%	5.46%
12	ZARATE			0.04%	3.26%	6.02%	4.77%	4.86%
13	V.EL SALVADOR					1.86%	4.06%	
14	HUAYCAN				0.62%			
	LIMA BPE	0.35%	1.10%	1.42%	3.02%	4.25%	4.73%	4.44%
	LIMA DT					6.15%	8.21%	14.27%
	TOTAL LIMA	0.35%	1.10%	1.42%	3.01%	4.26%	4.76%	4.50%
1	AREQUIPA		0.00%	0.47%	1.41%	3.33%	3.50%	3.69%
2	TRUJILLO		0.00%	0.44%	2.64%	3.07%	5.48%	5.11%
3	CUSCO		0.00%	0.34%	2.56%	3.67%	2.66%	6.72%
4	PIURA		0.00%	0.93%	4.33%	6.62%	6.63%	5.41%
5	HUACHO		0.00%	0.31%	1.33%	3.07%	8.40%	10.58%
6	HUANCAYO		0.00%	0.09%	2.02%	2.82%	3.56%	3.22%
7	CHICLAYO				0.00%	1.62%	1.48%	1.27%
8	IQUITOS				0.00%	0.24%	2.50%	4.58%
9	TACNA				0.00%	0.71%	0.67%	1.20%
	PROVINCIA BPE		0.00%	0.44%	2.21%	3.37%	4.55%	5.13%
	PROVINCIA DT				0.00%	12.66%	18.05%	25.77%
	TOTAL PROVINCIA		0.00%	0.44%	2.20%	3.42%	4.58%	5.15%
	TOTAL BPE	0.35%	0.83%	1.10%	2.71%	3.92%	4.68%	4.77%
	Sólo BPE	0.35%	0.83%	1.10%	2.73%	3.90%	4.66%	4.72%
	Sólo DT					8.18%	9.42%	15.62%

Anexo VI: Marco Lógico

MARCO LÓGICO

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

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

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

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

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

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

Anexo VII: Modelo de encuesta de satisfacción de una Mype/cliente

1. Nombre de la Empresa
.....
2. Rubro de Negocio
.....
3. ¿Qué tipo de producto ha solicitado?
.....
4. ¿Para qué fin solicita el producto?
 - a. Capital de Trabajo
 - b. Maquinaria
 - c. Inmueble
 - d. Otro:.....
5. ¿Aproximadamente cada cuanto tiempo solicita el producto?
 - a. Cada trimestre
 - b. Para campañas (navideña y escolar)
 - c. Otros.....
6. ¿En qué moneda solicita el producto?
 - a. Nuevos Soles
 - b. Dólares
 - c. Euros
7. ¿Aproximadamente en soles a cuánto asciende el monto solicitado?
 - a. Menos de 10 mil nuevos soles
 - b. Entre 10,000 y 30,000 nuevos soles
 - c. Más de 30,000 nuevos soles
8. El servicio realizado por el banco cumple la labor esperada con seguridad y correctamente
 - a. Si
 - b. NoPorque.....
9. El personal se muestra dispuesto a ayudar en sus dudas
 - a. Si
 - b. NoPorque.....

10. El trato del personal con los usuarios es considerado y amable

a. Si

b. No

Porque.....

11. Considera que el personal está totalmente cualificado para las tareas que tiene que realizar

a. Si

b. No

Porque.....

12. Percibe por parte del personal una imagen de honestidad y confianza

a. Si

b. No

Porque.....

13. Usted cuando acude a una oficina financiera (para solicitar el producto o para información de este producto), tiene problema alguno en contactar con la persona que pueda responder a sus demandas

a. Si

b. No

Porque.....

14. El horario del banco asegura que se pueda acudir a él siempre que se necesita

a. Si

b. No

Porque.....

15. El banco le informa de una manera clara y comprensible los detalles del producto

a. Si

b. No

Porque.....

16. Ha presentado alguna queja formal al banco o al agente de servicios

a. Si

b. No

La queja fue acerca de.....

17. El Servicio recoge de forma adecuada las quejas y sugerencias de los usuarios

a. Si

b. No

Porque.....

18. Considera que el personal dispone de tecnología adecuada para realizar su trabajo (equipos informáticos y de otro tipo)

- a. Si
- b. No

Porque.....

19. El Servicio da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los usuarios

- a. Si
- b. No

Porque.....

20. El Servicio se adapta perfectamente a sus necesidades como usuario

- a. Muy bien
- b. Bien
- c. Regular
- d. Poco
- e. Muy poco

21. El Servicio ha solucionado satisfactoriamente sus demandas en ocasiones pasadas

- a. Muy bien
- b. Bien
- c. Regular
- d. Poco
- e. Muy poco

22. Como usuario, conoce las posibilidades que le ofrece el banco

- a. Muy bien
- b. Bien
- c. Regular
- d. Poco
- e. Muy poco

23. Cuando acude al banco sabe que encontrará las mejores soluciones

- a. Si
- b. No

Porque.....

24. Ha observado mejoras en el funcionamiento general del banco en sus distintas visitas al mismo

- a. Si
- b. No

Porque.....

Anexo VIII: Resultados de la Encuesta de Satisfacción

Tipo de persona

	Frecuencia	Porcentaje	Porc. Acumulado
<i>JURIDICA</i>	19	21.59	21.59
<i>NATURAL</i>	69	78.41	100
<i>Total</i>	88	100	

Estructura por sector economico

	Frecuencia	Porcentaje	Porc. Acumulado
<i>Comercio</i>	58	65.91	65.91
<i>Industria</i>	2	2.27	68.18
<i>Produccion</i>	13	14.77	82.95
<i>Servicios</i>	14	15.91	98.86
<i>ServiciosOtros</i>	1	1.14	100
<i>Total</i>	88	100	

Estructura por tipo de empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porc. Acumulado
<i>Microempresa</i>	45	51.14	51.14
<i>PequeñaEmpresa</i>	42	47.73	98.86
<i>MedianaEmpresa</i>	1	1.14	100
<i>Total</i>	88	100	

Estructura por tipo de producto

	Frecuencia	Porcentaje	Porc. Acumulado
<i>ACTIVO FIJO</i>	13	14.77	14.77
<i>CAPITAL DE TRABAJO</i>	44	50	64.77
<i>COMPRA DE DEUDA</i>	2	2.27	67.05
<i>ESTACIONAL</i>	5	5.68	72.73
<i>LINEA REVOLVENTE</i>	24	27.27	100
<i>Total</i>	88	100	

Estructura por monto del crédito

	Frecuencia	Porcentaje	Porc. Acumulado
<i>Menos de 10 Mil N.S.</i>	36	40.91	40.91
<i>Entre 10 y 30 Mil N.S.</i>	22	25	65.91
<i>Más de 30 Mil N.S.</i>	30	34.09	100
<i>Total</i>	88	100	

Nivel de Morosidad Promedio (días)

	Frecuencia	Porcentaje	Porc. Acumulado
<i>Menor a un día</i>	42	48.28	48.28
<i>Entre 2 y 5 días</i>	39	44.83	93.1
<i>Mayor a 5 días</i>	6	6.9	100
Total	87	100	

Estructura según tasa de crédito*

	Frecuencia	Porcentaje	Porc. Acumulado
<i>Pequeñas empresas</i>	6	6.9	6.9
<i>Microempresas</i>	12	13.79	20.69
<i>Consumo</i>	24	27.59	48.28
<i>Porencima del Promedio</i>	45	51.72	100
Total	87	100	

* De acuerdo a la SBS (23/12/2010) las tasa de interés promedio son: Hipotecario 9.29%, Pequeña Empresa 23.66%, Microempresa 28.52%, y Consumo 40.13%

Estructura según ubicación geográfica

	Frecuencia	Porcentaje	Porc. Acumulado
ATE	1	1.14	1.14
CALLAO	2	2.27	3.41
COMAS	1	1.14	4.55
INDEPENDENCIA	2	2.27	6.82
LA VICTORIA	11	12.5	19.32
LIMA	18	20.45	39.77
LOS OLIVOS	21	23.86	63.64
PUENTE PIEDRA	2	2.27	65.91
RIMAC	1	1.14	67.05
SAN JUAN DE LURIGANCHO	23	26.14	93.18
SAN JUAN DE MIRAFLORES	2	2.27	95.45
SAN MARTIN DE PORRES	3	3.41	98.86
SAN MIGUEL	1	1.14	100
Total	88	100	

Estructura según veces que solicita el crédito al Año

	Frecuencia	Porcentaje	Porc. Acumulado
<i>Unavez al Año</i>	69	78.41	78.41
<i>Dos veces al Año</i>	19	21.59	100
<i>Total</i>	88	100	

Estructura según tiempo como cliente

	Frecuencia	Porcentaje	Porc. Acumulado
<i>Un Año</i>	26	29.55	29.55
<i>Dos Años</i>	29	32.95	62.5
<i>Tres Años</i>	22	25	87.5
<i>Cuatro Años</i>	11	12.5	100
<i>Total</i>	88	100	

Anexo IX³⁸: Pruebas de Contraste al Modelo Económico

Presencia de Auto correlación:

Correlograma

Autocorrelation	Partial Correlation	AC	PAC	Q-Stat	Prob
. .	. .	1 -0.026	-0.026	0.0646	0.799
.* .	.* .	2 -0.135	-0.135	1.8598	0.395
. .	. .	3 0.035	0.028	1.9821	0.576
. *	. *	4 0.103	0.088	3.0481	0.550
.* .	.* .	5 -0.122	-0.112	4.5823	0.469
.* .	.* .	6 -0.172	-0.161	7.6571	0.264
.* .	.* .	7 -0.084	-0.135	8.3878	0.300
. .	. .	8 0.007	-0.048	8.3923	0.396
. .	. .	9 -0.012	-0.012	8.4088	0.494
.* .	.* .	10 -0.105	-0.099	9.6031	0.476
. .	. .	11 0.030	-0.007	9.7051	0.557
. *	. .	12 0.141	0.072	11.921	0.452
. .	. .	13 0.016	-0.005	11.949	0.532
.* .	.* .	14 -0.082	-0.070	12.719	0.549
. .	. .	15 0.004	-0.049	12.721	0.624
. *	. *	16 0.148	0.090	15.267	0.505
. .	. .	17 0.040	0.070	15.455	0.563
. .	. .	18 -0.014	0.071	15.479	0.629
. .	. .	19 -0.038	-0.022	15.657	0.680
. *	. .	20 0.102	0.070	16.944	0.657
. .	. .	21 0.012	0.030	16.961	0.713
. .	. *	22 0.001	0.094	16.961	0.766
. .	. .	23 -0.053	0.003	17.318	0.793
. .	. .	24 0.058	0.063	17.759	0.815
. .	. .	25 -0.020	0.006	17.810	0.850
.* .	. .	26 -0.118	-0.052	19.667	0.807
. .	. .	27 -0.040	-0.015	19.883	0.836
. .	. .	28 -0.001	-0.048	19.883	0.869
. .	. .	29 0.017	0.009	19.922	0.895
.* .	.* .	30 -0.116	-0.094	21.840	0.860
. .	. .	31 0.006	-0.010	21.846	0.888
. .	. .	32 0.064	-0.020	22.441	0.895
. .	. .	33 0.023	-0.044	22.518	0.915
. .	. .	34 0.014	0.001	22.547	0.933
. .	. .	35 -0.018	-0.058	22.594	0.948
. *	. .	36 0.107	0.048	24.398	0.929

³⁸ Se ha empleado el software Eviews 7.1

Test de Breush- Godfrey

Breusch-Godfrey Serial Correlation LM Test:

F-statistic	0.065028	Prob. F(1,89)	0.7993
Obs*R-squared	0.069362	Prob. Chi-Square(1)	0.7923

Presencia de Heteroscedasticidad

Correlograma de residuos al cuadrado

Autocorrelation	Partial Correlation	AC	PAC	Q-Stat	Prob
. .	. .	1 0.017	0.017	0.0270	0.870
. *	. *	2 0.113	0.113	1.2872	0.525
. *	. *	3 0.108	0.106	2.4630	0.482
. .	. .	4 -0.012	-0.027	2.4772	0.649
. .	. .	5 0.010	-0.014	2.4869	0.778
. .	. .	6 -0.028	-0.036	2.5656	0.861
. .	. .	7 -0.002	0.003	2.5659	0.922
. .	. .	8 -0.028	-0.021	2.6496	0.954
. .	. .	9 -0.027	-0.020	2.7249	0.974
. .	. .	10 -0.010	-0.006	2.7363	0.987
. .	. .	11 0.000	0.011	2.7363	0.994
. .	. .	12 -0.028	-0.024	2.8261	0.997
. .	. .	13 0.012	0.012	2.8423	0.998
. .	. .	14 -0.022	-0.020	2.8958	0.999
. .	. .	15 -0.028	-0.026	2.9849	1.000
. .	. .	16 -0.026	-0.026	3.0629	1.000
. .	. .	17 0.003	0.014	3.0638	1.000
. .	. .	18 -0.011	-0.003	3.0787	1.000
. .	. .	19 0.023	0.028	3.1444	1.000
. .	. .	20 -0.009	-0.013	3.1549	1.000
. .	. .	21 -0.008	-0.014	3.1628	1.000
. .	. .	22 -0.011	-0.017	3.1772	1.000
. .	. .	23 -0.006	-0.002	3.1822	1.000
. .	. .	24 -0.004	-0.003	3.1843	1.000
. .	. .	25 -0.012	-0.007	3.2027	1.000
. .	. .	26 0.003	0.003	3.2042	1.000
. .	. .	27 -0.012	-0.009	3.2234	1.000
. .	. .	28 -0.014	-0.015	3.2516	1.000
. .	. .	29 -0.011	-0.011	3.2700	1.000
. .	. .	30 -0.013	-0.012	3.2938	1.000
. .	. .	31 -0.013	-0.009	3.3184	1.000
. .	. .	32 -0.011	-0.009	3.3372	1.000
. .	. .	33 -0.014	-0.010	3.3657	1.000
. .	. .	34 -0.014	-0.011	3.3969	1.000
. .	. .	35 -0.013	-0.009	3.4218	1.000
. .	. .	36 -0.013	-0.012	3.4485	1.000

Test de presencia de componente ARCH

Heteroskedasticity Test: ARCH

F-statistic	0.025430	Prob. F(1,92)	0.8736
Obs*R-squared	0.025976	Prob. Chi-Square(1)	0.8720

Test de Heteroscedasticidad de Harvey

Heteroskedasticity Test: Harvey

F-statistic	1.782059	Prob. F(4,90)	0.1393
Obs*R-squared	6.972045	Prob. Chi-Square(4)	0.1374
Scaled explained SS	11.15337	Prob. Chi-Square(4)	0.0249

Presencia de Cambio Estructural

Test de Quandt-Andrews

Quandt-Andrews unknown breakpoint test
Null Hypothesis: No breakpoints within 15% trimmed data
Varying regressors: D(TASAMES(-1)) D(PBI)
Equation Sample: 2002M08 2010M06
Test Sample: 2003M11 2009M04
Number of breaks compared: 66

Statistic	Value	Prob.
Maximum LR F-statistic (2008M10)	8.176308	0.1921
Maximum Wald F-statistic (2008M10)	16.35262	0.0062
Exp LR F-statistic	1.999421	0.1801
Exp Wald F-statistic	5.079944	0.0077
Ave LR F-statistic	3.143572	0.1580
Ave Wald F-statistic	6.287143	0.0146

Note: probabilities calculated using Hansen's (1997) method

Presencia de Co-Integración

Test de Raíz Unitaria de Dickey.Fuller

Null Hypothesis: E1 has a unit root
Exogenous: None
Lag Length: 0 (Automatic - based on SIC, maxlag=11)

	t-Statistic	Prob.*
--	-------------	--------

<hr/>		
<hr/>		
Augmented Dickey-Fuller test statistic		0.0000
		-10.06306
Test critical values:	1% level	-2.589795
	5% level	-1.944286
	10% level	-1.614487
<hr/>		
<hr/>		

*MacKinnon (1996) one-sided p-values.

Anexo X: Criterios de Sostenibilidad

Permanencia de los beneficios otorgados por el proyecto a las Mypes, a través de la continuidad de los procesos, al quedar incluidos en la dinámica del sistema financiero nacional.	Si	En proceso	No	No aplica
	3	2	1	N/C
Evaluación y selección de proveedores				
Existen iniciativas de colaboración con los proveedores y subcontratistas para alinear sus prácticas laborales con los requisitos RSE de la empresa				x
Existe una estrategia de encadenamiento con los proveedores				x
Se transfiere experiencias de RSE a la cadena de suministros				x
Se evalúa el desempeño de los proveedores en lo relacionado a los componentes medioambientales				x
Se toman en cuenta los impactos sobre los derechos humanos, en las decisiones para seleccionar a proveedores y contratistas				x
Existen políticas y procedimientos para evaluar y acompañar el desempeño de los derechos humanos dentro de su cadena de suministro.				x
Condiciones contractuales				
La empresa negocia con transparencia y establece relaciones contractuales con base en criterios que contemplan el crecimiento de sus proveedores				x
Existe medición, evaluación y registros que permitan reportar las condiciones contractuales que establece la empresa				x
Se haría público el desglose de proveedores y el porcentaje de contratos pagados				x
Productos y servicios				
Es posible especificar para cada producto o gama de productos, la cuota de mercado nacional.	x			
Se miden los impactos ambientales significativos de los principales productos y servicios.			x	
Publicidad y promoción				
Existe transparencia en la información al consumidor de los posibles riesgos de los productos y servicios que se ofrecen	x			
Se mide la percepción de las campañas publicitarias de la organización		x		

Permanencia de los beneficios otorgados por el proyecto a las Mypes, a través de la continuidad de los procesos, al quedar incluidos en la dinámica del sistema financiero nacional.	Si	En proceso	No	No aplica
	3	2	1	N/C
Se mide el grado de credibilidad de los mensajes que difunde la organización en referencia a la RSE				x
La empresa cuenta con una declaración de principios en relación a la competencia leal que se expone públicamente	x			
Se mantiene un registro de infracciones cometidas en marketing y publicidad				x
Se mantiene un registro de quejas contra la organización y que han sido ratificadas por organismos reguladores.				x
Existen indicadores para el seguimiento, evaluación y reporte sobre quejas y reclamos referidos al cumplimiento de la normativa legal				x
La organización implementa procedimientos para conocer el nivel de satisfacción de sus clientes	x			
La organización incorpora las inquietudes y expectativas de clientes en el desarrollo de productos y servicios	x			
Se establecen políticas para lograr la satisfacción del cliente	x			
Existen políticas de salud y seguridad del cliente			x	
Existen políticas de respeto a la intimidad del cliente	x			
Se mantiene un registro de las quejas y reclamos por violaciones a la intimidad del cliente			x	
Total puntaje obtenido	26			
Nº de respuestas válidas	11			

Creación y fortalecimiento de capacidades gerencial y operativa de microcrédito, que en caso del ingreso de nuevas entidades financieras les permite afrontar la nueva situación al contar con nuevos conocimientos y habilidades.	Si	En proceso	No	No aplica
	3	2	1	N/C
Misión, visión , valores éticos y códigos de conducta				
Los distintos niveles jerárquicos participan en la elaboración de visión, misión y valores éticos		x		
Existe un conocimiento y compromiso de los trabajadores con la visión, misión y valores	x			
Se dispone de códigos de ética o conducta formales	x			
La difusión de las directrices éticas es incorporada en la estrategia de comunicación	x			
Existe conocimiento y compromiso de los trabajadores con las directrices éticas.	x			
Grupos de interés, entorno y alianzas				

Creación y fortalecimiento de capacidades gerencial y operativa de microcrédito, que en caso del ingreso de nuevas entidades financieras les permite afrontar la nueva situación al contar con nuevos conocimientos y habilidades.	Si	En proceso	No	No aplica
	3	2	1	N/C
La organización puede describir a sus grupos de interés, incluyendo a todas las entidades controladas o impactadas por ella		x		
Se desarrollan iniciativas tendientes a fortalecer el diálogo con los diferentes grupos de interés (discutir temas críticos, generar registros, indicadores y medir los impactos) asegurándose que los canales de comunicación sean accesibles y eficientes			x	
La información a partir del diálogo con los públicos de interés, es consistente en términos de impacto y expectativas		x		
La empresa incluye las expectativas o demandas de sus grupos de interés en sus decisiones sobre políticas u operaciones		x		
La organización difunde oportunamente información relevante para sus grupos de interés	x			
Los grupos de interés pueden acceder fácilmente a datos e información específica de la empresa, que sean relevantes para ellos	x			
Se contempla la elaboración de informes que describan los resultados del proceso de diálogo con los grupos de interés			x	
Comunicaría los temas críticos y resultados favorables y desfavorables producto de su operación			x	
Revelaría datos relativos a gastos salariales y remuneraciones de sus trabajadores			x	
Gestión participativa				
Se involucra al personal cuando corresponde tomar decisiones que les afectan	x			
Existen políticas y procedimientos de información, consulta y negociación con los empleados sobre cambios en las operaciones de la organización		x		
Existen programas para estimular y reconocer sugerencias de los empleados para mejoría de los procesos internos	x			
Se entrega información económico-financiera a colaboradores, si lo requieren	x			
Se capacita a los colaboradores para el adecuado entendimiento de la información económico-financiera de la empresa.	x			
Evaluación y desempeño				
Se realiza evaluación de desempeño	x			
Se retroalimenta la evaluación de desempeño con los afectados directos			x	
Existe una política o mecanismo formal de promoción interna y cobertura de vacantes con trabajadores de la misma empresa	x			

Creación y fortalecimiento de capacidades gerencial y operativa de microcrédito, que en caso del ingreso de nuevas entidades financieras les permite afrontar la nueva situación al contar con nuevos conocimientos y habilidades.	Si	En proceso	No	No aplica
	3	2	1	N/C
Reclutamiento, entrenamiento y desarrollo del personal				
Existe un número creciente de creación de empleo y/o prestaciones sociales				x
Existe una política y programa de contratación y desvinculación de la empresa				x
Se contrata a personas mayores de 45 años, personal minusválido, minorías étnicas y otros grupos relacionados con la discriminación positiva				x
Se ofrecen servicios de recolocación y/o se financia la capacitación y mantención de prestaciones a los trabajadores despedidos				x
Existen programas sistemáticos de preparación para la jubilación				x
Se brinda capacitación para el desarrollo profesional de los trabajadores				x
Se ofrecen becas de estudio para la adquisición de conocimientos con impacto positivo en la empleabilidad de sus trabajadores, independiente de la aplicabilidad en su función actual				x
Existen políticas específicas enfocadas a la gestión de los conocimientos prácticos o la formación continua				x
Se otorgan prestaciones sociales a los empleados más allá de lo que establece la ley				x
Se sistematiza y comunica los beneficios y salarios de manera que sean reportables y medibles en el tiempo				x
La empresa apoya a las familias de los trabajadores por medio de convenios, programas o acuerdos especiales (educación, salud, etc.).				x
Clima y motivación del personal				
Existen herramientas para medir la satisfacción laboral				x
Existen indicadores que permiten reportar las buenas prácticas con los trabajadores	x			
Total puntaje obtenido	54			
Nº de respuestas válidas	23			

Creación y fortalecimiento de capacidades institucionales de organizaciones públicas y privadas, que les permiten generar nuevos procesos de desarrollo para el beneficio de las Mypes.	Si	En proceso	No	No aplica
	3	2	1	N/C
Políticas globales y sistemas de gestión ambiental				
La protección al medio ambiente es un tema transversal y sistémico en la organización y está incluido en la planificación estratégica			x	

Creación y fortalecimiento de capacidades institucionales de organizaciones públicas y privadas, que les permiten generar nuevos procesos de desarrollo para el beneficio de las Mypes.	Si	En proceso	No	No aplica
	3	2	1	N/C
Se desarrollan campañas de concientización y educación ambiental dirigidas a empleados y a la comunidad del entorno inmediato de la empresa			x	
Se mantiene un control de gastos totales en materia de medioambiente				x
Relaciones con las administraciones públicas				
La organización trabaja con las instituciones públicas para fortalecer propuestas de carácter social y maximizar su contribución con el desarrollo local				x
La organización participa activamente en la elaboración, perfeccionamiento, control y evaluación de políticas públicas de interés general.				x
Existen medios para comunicar sus acciones y punto de vista con respecto a los aportes o financiamiento a partidos políticos, o candidatos a cargos públicos.				x
Políticas globales y sistemas de gestión				
La organización destina recursos para programas de apoyo a la comunidad, claramente especificados en el presupuesto anual				x
Existe una estructura organizacional para la gestión RSE de sus relaciones con la comunidad				x
Hay programas formales de participación con la comunidad, con indicadores, seguimiento, evaluación y reporte de resultados				x
Se integran objetivos e indicadores sociales y comunitarios en el sistema de gestión				x
La organización procura involucrar a proveedores y trabajadores en acciones y programas de apoyo comunitario, cediendo incluso horas-hombre				x
La organización realiza un levantamiento de información de las necesidades antes de diseñar sus proyectos de contribución a la comunidad				x
Total puntaje obtenido	2			
Nº de respuestas válidas	2			