

INFORME DE EVALUACION DEL CUMPLIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COFIDE 2009 – 2013

Avance al cierre del 2011

El Plan Estratégico 2009-2013, aprobado por Acuerdo de Directorio de COFIDE N° 022-2009, adoptado en su Sesión N° 688 del 26 de marzo del 2009 define 15 objetivos estratégicos a nivel corporativo, así como indicadores de gestión con metas anuales con el fin de medir el cumplimiento de dichos objetivos, aplicando la metodología conocida como *Balanced Scorecard*¹.

Con el objeto de monitorear el cumplimiento de los objetivos a nivel corporativo, se está utilizando un Tablero de Control en el que se puede visualizar el estado de los mismos, aplicando la semaforización (rojo, ámbar, verde) sobre los resultados de los indicadores de gestión establecidos.

A continuación se detalla el avance del cumplimiento de objetivos del Plan Estratégico correspondiente a los años 2009, 2010 y 2011 (Cumplimiento promedio en el periodo de 102.4%):

Perspectiva Clientes / Beneficiarios:

Objetivo: Fortalecer el rol promotor e incrementar el financiamiento de la inversión en infraestructura y la inversión productiva.

- Financiamiento aprobado para inversión a través de estructuraciones financieras: US\$ 157.5 MM en el 2009, US\$ 304.7 MM en el 2010 y US\$ 544.2 MM en el 2011. A nivel acumulado, se efectuaron aprobaciones por US\$ 1,006.4 MM, lo cual representa un avance del 56.2% de la meta establecida para el periodo 2009-2013, la cual consideraba un conjunto de proyectos cuya culminación no depende solo de COFIDE, sino de varios factores externos como la etapa de estudios (impacto ambiental y licencia social), expediente técnico, expropiación de predios; así como factores coyunturales que incidieron en la reprogramación de los proyectos.

Objetivo: Incrementar el financiamiento al sector de la micro y pequeña empresa.

- Aprobaciones a MYPES con cargo a los programas y líneas de financiamiento: US\$ 290.7 MM en el 2009, US\$ 328.7 MM en el 2010 y US\$

¹ La metodología denominada *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral permite traducir los objetivos estratégicos en acciones concretas y resultados medibles. Se considera que las empresas se desarrollan en cuatro planos que deben estar integrados y comunicados: Financiero, Cliente, Procesos y Aprendizaje; cada uno de estos planos encierra propósitos, objetivos e iniciativas que alineados conducen a la organización a sus más altas metas.

419.3 MM en el 2011, con lo cual se registró un cumplimiento promedio de 131.4%. A nivel acumulado, se aprobaron créditos por US\$ 1,038.7 MM, lo cual representa un avance del 73.1% de la meta establecida para el periodo 2009-2013.

Objetivo: Fortalecer la oferta de servicios financieros.

- Saldo de nuevos patrimonios fideicometidos: US\$ 158.8 MM en el 2009, US\$ 460.1 MM en el 2010 y US\$ 86.4 MM en el 2011. A nivel acumulado, se constituyeron nuevos fideicomisos por US\$ 705.2 MM, lo cual representa un avance del 62.4% de la meta establecida para el periodo 2009-2013.

Objetivo: Incrementar la cobertura y el alcance de los servicios de desarrollo empresarial en el ámbito regional.

- 53,058 personas capacitadas de los servicios de desarrollo empresarial en el 2009.
- 85.3% en el 2010 y 89.4% en el 2011 de aceptación del Programa Tabla MyPE, lo cual promedia un 87.3% en el periodo, mayor a la meta de 80%.

Objetivo: Facilitar el acceso de nuevos partícipes al mercado financiero y de capitales.

- Rotación del capital social generados por UNICA: 5.6 veces en el 2010 y 6.2 veces en el 2011, lo cual hace en promedio 5.91 veces, mayor a la meta acumulada de 5.88 veces.

Objetivo: Fortalecer el apoyo a sectores inclusivos.

- Nuevas familias asociadas al programa PRIDER: 1,815 en el 2009 y 1,291 en el 2010, con lo cual se obtuvo un cumplimiento de 72%, por las diferencias en la composición de familias por UNICA en la región Cajamarca, con relación a la composición registrada en la región Lambayeque.
- Se generaron 34 nuevas UNICA en el 2011, con lo cual, el indicador alcanza un cumplimiento de 34% de la meta anual, debido a la dispersión poblacional en la región propuesta como meta.

Perspectiva Financiera:

Objetivo: Asegurar la generación de valor de COFIDE de manera sostenible.

- EVA: US\$ 14.2 MM en el 2009, US\$ 20.6 MM en el 2010 y US\$ 15.9 MM en el 2011.
- EBITDA: US\$ 20.6 MM en el 2009, US\$ 37.4 MM en el 2010 y US\$ 39.8 MM en el 2011. A nivel acumulado, se han generado US\$ 97.8 MM, lo cual representa un avance del 71.4% de la meta establecida para el periodo 2009-2013 y supera la meta de los 3 años.

Objetivo: Incrementar y diversificar las fuentes de ingresos.

- US\$ 68.6 MM en el 2009, US\$ 80.1 MM en el 2010 y US\$ 98.6 MM en el 2011, de ingresos por colocaciones e inversiones. A nivel acumulado, se tienen ingresos por US\$ 247.3 MM, lo cual representa un avance del 59.8% de la meta establecida para el periodo 2009-2013.
- Margen financiero bruto con respecto a los ingresos financieros: 38.5% en el 2009, 59.8% en el 2010 y 52.0% en el 2011, superiores a las metas anuales respectivas, como consecuencia del mayor nivel de ingresos registrado.

Objetivo: Mejorar la eficiencia operativa.

- Eficiencia Operativa: 143.3 veces en el 2009, 136.9 veces en el 2010 y 133.6 veces en el 2011, menores a las metas programadas, debido principalmente a la menor tasa de crecimiento del promedio de los activos con relación a lo presupuestado.

Objetivo: Fortalecer el patrimonio de COFIDE.

- Cumplimiento del Programa de fortalecimiento patrimonial: 90% en el 2009, 100% en el 2010 y 100% en el 2011.

Perspectiva: Procesos Internos

Objetivo: Optimizar los procesos internos.

- Estado de avance de los planes de acción programados para el periodo: 100% en el 2009 y 2010, 121.7% en el 2011.
- Implementación del Sistema de Control Interno – COSO: 98% en el 2010 y 100% en el 2011.
- Implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo – CBGC: 98% en el 2010 y 2011.

- Cumplimiento del Plan de Trabajo para la Certificación ISO 9001:2008: 97% en el 2009 y 100% en el 2010.
- Cumplimiento del Plan de Trabajo para la ratificación de la Certificación ISO 9001:2008: 100% en el 2011.

Objetivo: Fortalecer el sistema integral de gestión.

- Cumplimiento del plan de trabajo para la implementación de Basilea II: 90% en el 2009 y 86% en el 2010.
- Cumplimiento del plan de trabajo para la adecuación a estándares internacionales: 98.7% en el 2011, debido a la reprogramación de actividades que no pudieron ejecutarse por requerimientos efectuados por la SBS.
- Programa de implementación de Gerencia Basada en Valor: Ejecución del 94% en el 2009, 91% en el 2010 y 90% en el 2011.
- Grado de cumplimiento de la Directiva de Transparencia: 97% en el 2009, 99% en el 2010 y 98% en el 2011.

Objetivo: Mantener una plataforma informática de vanguardia.

- Porcentaje de cumplimiento de la fase de estabilización del Sistema Integral Core Banking –SICOB en el 2009: 97.3%
- Cumplimiento del plan de trabajo de adecuación del SICOB a la normativa SBS y de implementación de aplicativos: 97% en el 2010 y 81% en el 2011.

Perspectiva: Aprendizaje y crecimiento

Objetivo: Fortalecer las competencias del personal.

- Nivel de cobertura del plan de capacitación en el 2009: 97.7%.
- Grado de cobertura del plan de desarrollo para la reducción de las brechas de competencias de personal: 95% en el 2010 y 102.3% en el 2011.

Objetivo: Desarrollar una cultura de la excelencia.

- Plan de trabajo para el desarrollo de la cultura de la excelencia: Ejecución de 87% en el 2009, 99% en el 2010 y 95% en el 2011.

MATRIZ ESTRATÉGICA DE COFIDE S.A.

Visión: "Ser el banco de Inversión y Desarrollo del Perú, innovador y promotor del crecimiento sostenible y descentralizado, con un capital humano altamente capacitado y comprometido."													
Perspectiva	Objetivo Estratégico FONAFE	Objetivo/ Tema Estratégico COFIDE	Objetivo Estratégico Específico COFIDE	Indicador	Unidad de Medida	2009		2010		2011		% Cmpl. 2011	Forma de Cálculo
						Meta	Ejecucion	Meta	Ejecucion	Meta	Ejecucion		
Financiera	Generar valor mediante la gestión eficiente de las Empresas del Holding y Encargos	Búsqueda de la excelencia en la gestión	Asegurar la generación de valor de COFIDE de manera sostenible.	EVA	US\$ Millones	14.17	14.17	13.00	20.62	n.a.	n.a.	n.a.	Activo rentable promedio * (Retorno del activo rentable promedio neto de impuestos-costo del capital promedio ponderado) + otros ingresos netos
				EVA Financiero	US\$ Millones	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	17.92	15.87	88.6%	Utilidad operativa después de impuestos - (Capital líquido de accionistas * Costo de capital del accionista)
				EBITDA	US\$ Millones	20.56	20.56	18.50	37.35	31.00	39.75	128.2%	Resultado operacional (sin considerar diferencia de cambio por revaluación y oper. con derivados) menos gastos operativos
			Incrementar y diversificar las fuentes de ingresos.	Ingresos financieros por inversiones y colocaciones	US\$ Millones	68.62	68.62	79.00	80.09	85.50	98.60	115.3%	Ingresos financieros por inversiones y colocaciones registrados en el Estado de Resultados
				Margen financiero bruto con respecto a los ingresos financieros	Porcentaje	38.48	38.48	38.00	59.85	51.00	52.00	102.0%	Margen Financiero Bruto / Ingresos Financieros
			Mejorar la eficiencia operativa.	Eficiencia operativa	Veces	143.32	143.32	165.00	136.94	154.00	133.58	86.7%	[(Suma de Activo Rentable de los últimos 12 meses/12) + Fideicomisos (Lit.12 meses/12)]/Gasto Operativo anualizado
Fortalecer el patrimonio de COFIDE.	Cumplimiento del Programa de fortalecimiento patrimonial	Porcentaje	89.75	89.75	100.00	100.00	100.00	100.00	100.0%	Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas x 100			
Cliente	Fortalecer la Actividad Empresarial del Estado	Apoyo a la inversión en infraestructura y a la inversión productiva	Fortalecer el rol promotor e incrementar el financiamiento de la inversión en infraestructura y la inversión productiva	Montó de aprobaciones para inversión a través de las líneas y programas	US\$ Millones	207.94	207.94	234.00	142.65	n.a.	n.a.	n.a.	Suma de importes de las operaciones para inversión aprobadas
				Montó de aprobaciones por estructuraciones financieras	US\$ Millones	157.53	157.53	396.00	304.73	542.00	544.15	100.4%	Suma de importes de las operaciones por estructuración financiera aprobadas
		Desarrollo del sector MYPE	Incrementar el financiamiento al sector de la micro y pequeña empresa	Montó de aprobaciones orientadas a la micro y pequeña empresa a través de las líneas y programas	US\$ Millones	290.73	290.73	290.00	328.69	210.00	419.26	199.6%	Suma de importes de las operaciones orientadas a la micro y pequeña empresa aprobadas
				Montó de aprobaciones de nuevas operaciones PFE incluyendo líneas revolventes	US\$ Millones	10.31	10.31	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	Suma de importes de las operaciones PFE aprobadas
			Incrementar la cobertura y el alcance de los servicios de desarrollo empresarial.	Número de personas capacitadas de los servicios de desarrollo empresarial a nivel descentralizado (fuera de Lima)	Número	53,058	53,058	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	Suma del número de personas capacitadas a nivel nacional.
				Grado de aceptación del Programa Tabla MYPE	Porcentaje	n.a.	n.a.	80.00	85.26	80.00	89.42	111.8%	Número de certificaciones / Número de matriculados
		Desarrollo del mercado financiero y de capitales	Fortalecer el apoyo a sectores inclusivos.	Número de familias beneficiadas de programas inclusivos	Número	1,815	1,815	2,500	1,291	n.a.	n.a.	n.a.	Suma de número de familias beneficiadas a través de los programas inclusivos
				Generación de UNICA	Número	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	100.00	34.00	34.0%	Suma de número de nuevas únicas implementadas
			Facilitar el acceso de nuevos partícipes al mercado financiero y de capitales.	Número de programas de emisión de valores para terceros inscritos en CONASEV o emitidos mediante oferta privada	Número	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	-	Suma de número de programas de emisión de valores para terceros inscritos en CONASEV o emitidos mediante oferta privada
				Nivel de rotación del capital social generados por UNICA	Veces	n.a.	n.a.	5.50	5.64	6.00	6.18	103.0%	Saldo de Préstamos otorgados / Capital Social Total
		Fortalecer la oferta de servicios financieros.	Saldo de nuevos patrimonios fideicometidos	US\$ Millones	158.83	158.83	150.00	460.09	34.00	86.37	254.0%	Saldo de nuevos patrimonios fideicometidos	
		Promover la Transparencia en la gestión de las Empresas del holding y encargos	-	-	-	-	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Proceso Interno	Fortalecer la Imagen de la Corporación FONAFE	Búsqueda de la excelencia en la gestión	Fortalecer el sistema integral de gestión.	Grado de cumplimiento de la Directiva de Transparencia	Porcentaje	97.44	97.44	100.00	98.52	100.00	98.37	98.4%	Ranking Corporativo de Transparencia de FONAFE Vigente
				Avance del Programa de implementación de Gerencia Basada en Valor	Porcentaje	94.09	94.09	100.00	90.50	100.00	90.10	90.1%	Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas x 100
				Porcentaje de cumplimiento del plan de trabajo para implementación de Basilea II	Porcentaje	90.14	90.14	100.00	85.70	n.a.	n.a.	n.a.	Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas x 100
				Porcentaje de cumplimiento del plan de trabajo para la adecuación a estándares internacionales	Porcentaje	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	100.00	98.71	98.7%	Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas x 100
			Mantener una plataforma informática de vanguardia.	Porcentaje de cumplimiento de la fase de estabilización del Sistema Integral Core Banking - SICOB	Porcentaje	97.33	97.33	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas x 100
				Cumplimiento del plan de trabajo de adecuación del SICOB a la normativa SBS y de implementación de aplicativos	Porcentaje	n.a.	n.a.	100.00	96.50	100.00	81.21	81.2%	Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas x 100
			Optimizar los procesos internos.	Estado de avance de los planes de acción programados para el periodo (meta acumulada)	Porcentaje	99.80	99.80	100.00	100.02	100.00	121.66	121.7%	Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas x 100
				Implementación del Sistema de Control Interno - COSO	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	98.10	100.00	100.00	100.0%	Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas x 100
				Implementación del Código de Buen Gobierno Cooperativo - CBGC	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	98.00	100.00	97.50	97.5%	Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas x 100
				Cumplimiento del Plan de Trabajo para la Certificación ISO 9001:2008	Porcentaje	96.51	96.51	100.00	100.00	n.a.	n.a.	n.a.	Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas x 100
Aprendizaje y crecimiento	Reforzar los valores, la comunicación y el Desarrollo del Personal	Búsqueda de la excelencia en la gestión	Fortalecer las competencias del personal.	Nivel de cobertura del plan de capacitación	Porcentaje	97.66	97.66	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas x 100	
				Grado de cobertura del plan de desarrollo para la reducción de las brechas de competencias de personal	Porcentaje	n.a.	n.a.	90.00	95.37	100.00	102.29	102.3%	Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas x 100
			Desarrollar una cultura de la excelencia.	Porcentaje de cumplimiento del plan de trabajo para el desarrollo de la cultura de la excelencia	Porcentaje	87.49	87.49	100.00	98.53	100.00	94.46	94.5%	Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas x 100