

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

## Avance al cierre del 2012

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*<sup>1</sup>.

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, 2011 y 2012 (Cumplimiento promedio en el periodo de 103.2%):

### **Perspectiva Clientes / Beneficiarios:**

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

- El financiamiento aprobado para inversión a través de estructuraciones financieras fue de US\$ 157.5 MM en el 2009, US\$ 304.7 MM en el 2010, US\$ 544.2 MM en el 2011 y US\$ 909.5 MM en el 2012. A nivel acumulado, se efectuaron aprobaciones por US\$ 1,915.9 MM, lo cual representa un avance del 107.1% 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.
- Con relación a la meta planteada para el periodo 2009-2012, las aprobaciones por estructuraciones financieras alcanzaron un nivel de cumplimiento equivalente a 117.4%.

---

<sup>1</sup> 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.

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

- Las aprobaciones a MYPES con cargo a los programas y líneas de financiamiento fueron de US\$ 290.7 MM en el 2009, US\$ 328.7 MM en el 2010, US\$ 419.3 MM en el 2011 y US\$ 363.1 MM en el año 2012. A nivel acumulado, se aprobaron créditos por US\$ 1,401.8 MM, lo cual representa un avance del 98.7% de la meta establecida para el periodo 2009-2013.
- Respecto a las metas programas para el periodo 2009-2012, el indicador de aprobaciones a MYPES con cargo a los programas y líneas de financiamiento alcanzó un nivel de cumplimiento equivalente a 131.4%.

Objetivo: Fortalecer la oferta de servicios financieros.

- El saldo de nuevos patrimonios fideicometidos fue de US\$ 158.8 MM en el 2009, US\$ 460.1 MM en el 2010, US\$ 86.4 MM en el 2011 y US\$ 84.1 MM en el 2012. A nivel acumulado, se constituyeron nuevos fideicomisos por US\$ 789.4 MM, lo cual representa un avance del 186.7% de la meta establecida para el periodo 2009-2013.
- Con respecto a la meta acumulada del 2009 al 2012, este indicador alcanzó un nivel de cumplimiento de 206.2%, superando ampliamente la meta establecida.

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

- Durante el año 2009, se alcanzó un nivel de 53,058 personas capacitadas a través de los servicios de desarrollo empresarial, lo cual representó un 100% de la meta planteada para ese año.
- A partir del 2010, el indicador vinculado a este objetivo cambia a grado de aceptación del Programa Tabla MYPE, el mismo que alcanzó un nivel de cumplimiento de 85.3% en el 2010, 89.4% en el 2011 y 84.1% en el 2012, lo cual, es equivalente en promedio, a un 86.3% en el periodo, mayor a la meta de 80%.
- Con respecto a la meta planteada para el periodo 2009-2012, el nivel de cumplimiento alcanzado fue equivalente a 104.3%.

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

- El nivel de rotación del capital social generados por UNICA fue de 5.6 veces en el 2010, 6.2 veces en el 2011 y 6.4 veces en el 2012, lo cual hace en promedio 6.07 veces, mayor a la meta acumulada de 5.88 veces.

- Con respecto a la meta propuesta para el periodo 2009-2012, el nivel de cumplimiento de este indicador se ubicó en 103% de la meta.

Objetivo: Fortalecer el apoyo a sectores inclusivos.

- El número de nuevas familias asociadas al programa PRIDER fue de 1,815 en el 2009 y 1,291 en el 2010, con lo cual se obtuvo un cumplimiento de 72% respecto a la meta acumulada de los dos años, por las diferencias en la composición de familias por UNICA en la región Cajamarca, con relación a la composición registrada en la región Lambayeque.
- A partir del año 2011, el objetivo está vinculado a la generación de nuevas UNICA, generándose 34 nuevas UNICA en el año 2011 y 125 en el año 2012, con lo cual, el indicador alcanza un cumplimiento de 53% de la meta planteada para el periodo 2011-2013.
- Considerando el promedio de ejecución de ambos indicadores, para el periodo 2009-2012, se consiguió un nivel de ejecución equivalente a 72.1%.

**Perspectiva Financiera:**

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

- COFIDE generó un EVA de US\$ 14.2 MM en el 2009, US\$ 20.6 MM en el 2010, US\$ 15.9 MM en el 2011 y US\$ 21.0 MM en el 2012. En términos comparativos respecto a la meta planteada para el periodo 2009-2012, en nivel de ejecución fue equivalente a 101.0% de la meta, mientras que respecto a la meta planteada para el periodo 2009-2013 fue de 96.8%.
- El EBITDA generado fue de US\$ 20.6 MM en el 2009, US\$ 37.4 MM en el 2010, US\$ 39.8 MM en el 2011 y US\$ 42.5 MM en el 2012. A nivel acumulado, se han generado US\$ 140.2 MM, lo cual representa un avance del 102.5% de la meta establecida para el periodo 2009-2013. Con relación a la meta establecida hasta el año 2012, se consiguió un cumplimiento del 128.2%.

Objetivo: Incrementar y diversificar las fuentes de ingresos.

- Se registraron ingresos por colocaciones e inversiones equivalentes a US\$ 68.6 MM en el 2009, US\$ 80.1 MM en el 2010, US\$ 98.6 MM en el 2011 y US\$ 121.2 MM en el 2012. A nivel acumulado, se lograron ingresos por US\$ 368.6 MM, lo cual representa un avance del 89.1% de la meta establecida para el periodo 2009-2013. Sin embargo, en términos comparativos, respecto a la meta para el periodo 2009-2012, el nivel de ejecución alcanzado fue del 105.8% de la meta propuesta.

- El margen financiero bruto con respecto a los ingresos financieros fue de 38.5% en el 2009, 59.8% en el 2010, 52.0% en el 2011 y 44.0% en el 2012, promediando un margen de 48.6%, superior a la meta promedio planteada para el periodo 2009-2013 de 47.5%. Con relación a la meta planteada para el periodo 2009-2012, el nivel de cumplimiento de este indicador fue de 113.9%.

Objetivo: Mejorar la eficiencia operativa.

- El nivel de Eficiencia Operativa registrado fue de 143.3 veces en el 2009, 136.9 veces en el 2010, 133.6 veces en el 2011 y 167.3 veces en el año 2012; generándose ejecuciones en promedio de 145.3 veces, menor a la meta promedio programada de 158.8 veces; debido principalmente a la menor tasa de crecimiento del promedio de los activos durante los años 2010 y 2011, con relación a lo presupuestado.

Objetivo: Fortalecer el patrimonio de COFIDE.

- El cumplimiento del Programa de fortalecimiento patrimonial fue de 90% en el 2009, 100% en el 2010, 100% en el 2011 y 100% en el año 2012, registrándose un promedio acumulado de 97.4%.

**Perspectiva: Procesos Internos**

Objetivo: Optimizar los procesos internos.

- El estado de avance de los planes de acción programados para el periodo fue de 100% en el 2009 y 2010, 121.7% en el 2011 y 136% en el 2012, registrándose un promedio de cumplimientos de 114.5%.
- El avance de la implementación del Sistema de Control Interno – COSO fue de 98% en el 2010 y 100% en el 2011, concluyéndose con su implementación este último año.
- El avance de la implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo – CBGC fue de 98% en el 2010 y 2011 y 100% en el 2012, concluyéndose con su implementación este último año.
- El cumplimiento del plan de trabajo relacionado con la Certificación ISO 9001:2008 fue de 97% en el 2009 y 100% en el 2010, 100% en el 2011 y 100% en el 2012. A la fecha, se cuenta con la certificación de los procesos de Administración de fideicomisos y comisiones de confianza, generación de calendarios de pagos y cobranza de colocaciones de programas y líneas de financiamiento, con excepción de la cartera cedida.

Objetivo: Fortalecer el sistema integral de gestión.

- El Cumplimiento del plan de trabajo para la implementación de Basilea II y/o la adecuación a estándares internacionales fue de 90% en el 2009, 86% en el 2010, 98.7% en el 2011 y 94.1% de ejecución en el año 2012; consiguiendo un promedio acumulado de 94.4%.
- En el Programa de implementación de Gerencia Basada en Valor se obtuvo un nivel de ejecución del 94% en el 2009, 91% en el 2010, 90% en el 2011 y 93.5% en el año 2012. A nivel promedio acumulado se consiguió un nivel de 93.4%.
- El Grado de cumplimiento de la Directiva de Transparencia fue de 97% en el 2009, 99% en el 2010, 98% en el 2011 y 99.5% en el 2012.

Objetivo: Mantener una plataforma informática de vanguardia.

- El Porcentaje de cumplimiento de la fase de estabilización del Sistema Integral Core Banking –SICOB en el 2009 fue de 97.3%, complementándose con el cumplimiento del plan de trabajo de adecuación del SICOB a la normativa SBS y de implementación de aplicativos: 97% en el 2010, 81% en el 2011 y un avance de 90.4% en el año 2012. A nivel promedio acumulado se consiguió un nivel de 94.7%.

**Perspectiva: Aprendizaje y crecimiento**

Objetivo: Fortalecer las competencias del personal.

- El Nivel de cobertura del plan de capacitación en el 2009 fue de 97.7%, complementándose con el grado de cobertura del plan de desarrollo para la reducción de las brechas de competencias de personal de 95% en el 2010, 102.3% en el 2011 y 103.4% en el año 2012. En promedio acumulado fue de 101.9%.

Objetivo: Desarrollar una cultura de la excelencia.

- Respecto al Plan de trabajo para el desarrollo de la cultura de la excelencia se logró una ejecución de 87% en el 2009, 99% en el 2010, 95% en el 2011 y 96.3% al final del año 2012; con lo cual se consiguió un promedio acumulado de 97.2%.

MATRIZ ESTRATÉGICA DE COFIDE

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		2012		2013	Meta Acumulada	Ejecución Acumulada	%	Forma de Cálculo	
						Meta	Ejecucion	Meta	Ejecucion	Meta	Ejecucion	Meta	Ejecucion	Meta					
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.	n.a.	n.a.	27.17	34.78	128.0%	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	18.60	21.0	19.76	56.28	36.90	65.6%	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	39.30	42.54	34.18	143.54	140.21	97.7%	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	115.10	121.24	92.51	440.73	368.55	83.6%	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	43.10	44.00	56.23	45.36	48.58	107.1%	Margen Financiero Bruto / Ingresos Financieros	
			Mejorar la eficiencia operativa.	Eficiencia operativa	Veces	143.32	143.32	165.00	136.94	154.00	133.58	145.10	167.30	169.79	155.44	145.28	93.5%	[(Suma de Activo Rentable de los últimos 12 meses/12) + Fideicomisos (Ult. 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	100.00	100.00	n.a.	129.92	97.44	75.0%	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	Monto 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.	n.a.	441.94	350.58	79.3%	Suma de importes de las operaciones para inversión aprobadas		
				Monto de aprobaciones por estructuraciones financieras	US\$ Millones	157.53	157.53	396.00	304.73	542.00	544.15	536.00	909.47	363.39	1,994.92	1,915.88	96.0%	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	Monto 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	276.00	363.08	330.00	1,396.73	1,401.76	100.4%	Suma de importes de las operaciones orientadas a la micro y pequeña empresa aprobadas	
				Monto 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.	n.a.	n.a.	10.31	10.31	100.0%	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.	n.a.	n.a.	53,058	53,058	100.0%	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	88.00	84.09	80.00	82.00	86.26	105.2%	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.	n.a.	n.a.	4,315	3,106	72.0%	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	120.00	125.00	100.00	320	159	49.7%	Suma de número de nuevas únicas implementadas	
		Promover la Transparencia en la gestión de las Empresas del holding y encargos	Facilitar el acceso de nuevos participantes al mercado financiero y de capitales.	Fortalecer la oferta de servicios financieros.	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.	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	6.20	6.39	6.00	5.93	6.07	102.5%	Saldo de Préstamos otorgados / Capital Social Total
					Saldo de nuevos patrimonios fideicomitidos	US\$ Millones	158.83	158.83	150.00	460.09	34.00	86.37	40.00	84.09	40.00	422.83	789.38	186.7%	Saldo de nuevos patrimonios fideicomitidos
								n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	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	100.00	99.48	100.00	99.49	98.45	99.0%	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	100.00	93.47	100.00	98.82	92.04	93.1%	Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas x 100	
				Porcentaje de cumplimiento del plan de trabajo para implementación de Basilea I	Porcentaje	90.14	90.14	100.00	85.70	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	95.07	87.92	92.5%	Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas x 100	
			Mantener una plataforma informática de vanguardia.	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	100.00	94.1	100.00	100.00	96.38	96.4%	Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas x 100	
				Porcentaje de cumplimiento de la fase de estabilización del Sistema Integral Core Banking - SIOCB	Porcentaje	97.33	97.33	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	97.33	97.33	100.0%	Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas x 100	
				Cumplimiento del plan de trabajo de adecuación del SIOCB a la normativa SBS y de implementación de aplicativos	Porcentaje	n.a.	n.a.	100.00	96.50	100.00	81.21	100.00	90.40	100.00	100.00	89.37	89.4%	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	100.00	136.38	100.00	99.96	114.46	114.5%	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	n.a.	n.a.	n.a.	60.00	99.37	165.6%	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	100.00	100.00	100.00	100.00	98.88	98.9%	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.	n.a.	n.a.	98.25	98.25	100.0%	Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas x 100	
			Cumplimiento del Plan de Trabajo para la ratificación de la Certificación ISO 9001:2008	Porcentaje	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.0%	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.	n.a.	97.66	97.66	100.0%	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	100.00	103.43	100.00	97.50	100.36	102.9%	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	100.00	96.3	100.00	94.19	96.6%	Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas x 100		