



PLAN ESTRATÉGICO

Período 2022 - 2026



COFIDE

EL BANCO DE DESARROLLO DEL PERÚ

CONTENIDO

PRESENTACIÓN	1
1. MARCO INSTITUCIONAL	3
1.1. Marco legal	3
1.2. Objeto Social	3
1.3. Reseña Histórica	6
1.4. Plan Estratégico del Sector	7
1.5. Objetivos de Desarrollo Sostenible	9
2. DIAGNÓSTICO	10
2.1. Diagnóstico Externo	10
2.2. Diagnóstico Interno	17
2.3. Grupos de interés	25
3. FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS	26
3.1. Propósito	26
3.2. Misión	26
3.3. Visión	26
3.4. Valores	26
4. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	28
5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	29
5.1. OEI1: Asegurar la sostenibilidad financiera	29
5.2. OEI2: Maximizar el impacto positivo en el desarrollo y sostenibilidad de nuestros grupos de interés	30
5.3. OEI3: Fortalecer el rol de COFIDE como fiduciario del estado en políticas de desarrollo	31
5.4. OEI4: Impulsar el emprendimiento y la inclusión financiera del Perú	32
5.5. OEI5: Fortalecer las mejores prácticas de gobierno corporativo y responsabilidad social	33
5.6. OEI6: Lograr la excelencia operativa a través de la transformación digital	33
5.7. OEI7: Asegurar la gestión del talento a través de la transformación cultural digital	34
6. INDICADORES DE GESTIÓN	35
7. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS Y RUTA ESTRATÉGICA	36
8. PROYECCIONES FINANCIERAS	38
ANEXOS	40

PRESENTACIÓN

El Plan Estratégico de COFIDE 2022-2026 tiene como una de las premisas fundamentales la alineación a los objetivos de política pública nacional¹ y sectorial, en el marco del rol subsidiario de COFIDE como banco de desarrollo del país y el impacto que genera en la sociedad, más aún en la coyuntura actual de emergencia sanitaria por el COVID-19 y la necesidad de políticas contracíclicas como respuesta a la crisis.

Considerando que se requieren políticas e instituciones sólidas para la transformación económica del país que permitan lograr el desarrollo sostenible y que, por otro lado, la visión acerca del rol de los bancos de desarrollo ha experimentado cambios, se determinó la necesidad de repensar el rol de COFIDE.

En el 2021 COFIDE cumplió 50 años de existencia, a lo largo de nuestra historia hemos tenido un rol preponderante en el financiamiento de proyectos de relevancia nacional, el fortalecimiento del sector micro y pequeña empresa (MYPE), el desarrollo del mercado de capitales y el impulso de inversiones sostenibles. Asimismo, se ha evidenciado nuestro rol contracíclico frente a la crisis del COVID-19, adaptándonos al nuevo escenario y brindando soporte al gobierno peruano mediante la implementación de instrumentos financieros destinados a mitigar los efectos económicos en el sector empresarial, principalmente en la MYPE.

Es importante señalar que se han tomado en consideración las principales brechas y fallas de mercado que enfrentan los sectores a los que atiende COFIDE, el *benchmark* de bancos de desarrollo a nivel regional, así como la evolución interna de COFIDE, identificando sus fortalezas y debilidades. En este aspecto, por encargo del Directorio hemos realizado una revisión interna de las operaciones de financiamiento del periodo 2008-2018, que originaron un deterioro de cartera significativo y ajustes patrimoniales, determinando un conjunto de lecciones aprendidas con el fin de reaccionar de manera más eficaz en crisis futuras, el informe se presenta en el anexo IV del plan estratégico.

La dirección estratégica de COFIDE al año 2026 ha sido formulada con la participación de la plana gerencial y directivos, así como de mandos medios, a través de talleres y entrevistas. La formulación del plan se ha desarrollado en cuatro etapas: (i) Construcción del Propósito y la imagen de futuro de la organización, (ii) Desarrollo de los lineamientos estratégicos, (iii) Aterrizaje de la estrategia y (iv) Consolidación del plan estratégico.

En el desarrollo de la estrategia se han planteado los objetivos estratégicos a fin de alcanzar nuestro propósito institucional de: *“Impulsar el desarrollo sostenible del Perú, viabilizando el acceso a recursos y oportunidades, para las personas y empresas”* y la visión de: *“Ser reconocido como un Banco de Desarrollo referente e innovador, con alto impacto en el desarrollo sostenible del Perú, y con un modelo de gestión moderno y autosustentable”*.

¹ Plan Bicentenario al 2021 (CEPLAN) y Política Nacional de Competitividad y Productividad al 2030 (MEF)

Con la finalidad de traducir los objetivos estratégicos en acciones concretas y resultados medibles, que permitan su seguimiento y ajuste oportuno, se continúa empleando la metodología denominada *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral². Bajo dicho marco metodológico, se han establecido siete objetivos estratégicos que corresponden a las cuatro perspectivas: clientes/beneficiarios, financiera, procesos internos y aprendizaje³, y ha sido posible establecer las relaciones de causa-efecto entre los mismos, bajo el esquema de un mapa estratégico. Del mismo modo, se han definido indicadores de gestión, alineados con los objetivos estratégicos, los cuales serán monitoreados en el horizonte del plan.

Como parte del aterrizaje de la estrategia se han definido iniciativas y equipos de trabajo multidisciplinarios por cada objetivo institucional planteado, con un plan de trabajo, recursos e indicadores de éxito para la consecución de las mismas.

Es importante mencionar que los objetivos del Plan Estratégico de COFIDE están alineados con los objetivos estratégicos de FONAFE⁴ y del sector Economía⁵, al que pertenece. Asimismo, considera el rol de COFIDE contemplado en su marco legal de creación y en la normativa de actuación vigentes.

Finalmente, la forma de expresión de la orientación estratégica de COFIDE, bajo la metodología mencionada, permitirá que todos los colaboradores puedan interiorizarla, considerando que contamos con el capital humano capacitado para ser partícipes del cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos para el periodo 2022 - 2026.

² Robert S. Kaplan y David P. Norton.

³ Según los creadores de la metodología, se puede delinear un mayor número de perspectivas, pero éstas se deben ajustar a los requerimientos de cada empresa. En tal sentido, existen empresas que consideran la perspectiva medioambiental, de Responsabilidad Social Corporativa, o de Riesgos, entre otras.

⁴ Plan Estratégico Corporativo de FONAFE 2022-2026, aprobado mediante Acuerdo N° 001-2021/011-FONAFE de fecha 21 de diciembre 2021.

⁵ Plan Sectorial Multianual (PESEM) 2017 - 2025, aprobado con Resolución Ministerial N° 411-2016-EF/41 y ampliado por Resolución Ministerial N° 072-2022-EF/41, así como la Política Nacional de Competitividad y Productividad, aprobada mediante DS N° 345-2018-EF del 31 de diciembre de 2018.

1. MARCO INSTITUCIONAL

1.1. Marco legal

La Corporación Financiera de Desarrollo S.A. – COFIDE es una sociedad anónima constituida como empresa de economía mixta, creada el 18 de marzo de 1971 mediante el Decreto Ley N°18807; cuenta con autonomía administrativa, económica y financiera y su capital pertenece en un 99.2% al Estado peruano, representado por el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE), empresa adscrita al Sector Economía y Finanzas; y en un 0.8% a la Corporación Andina de Fomento (CAF).

Sus operaciones se rigen por el Derecho Legislativo N° 206, modificado por la Ley N°25382, el Decreto Ley N° 25694, el Decreto Legislativo N° 1031 que promueve la eficiencia de la Actividad Empresarial del Estado, su Reglamento, aprobado por Decreto Supremo N° 176-2010-EF, y por la Resolución Suprema 158-93-EF que aprueba su Estatuto. Asimismo, COFIDE se rige, con carácter supletorio, por la Ley N° 26702 – Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, modificada por la Ley N° 27008 y por la Ley N°27102 y demás modificatorias, así como por la Ley N° 26887 – Ley General de Sociedades.

Adicionalmente, la Ley N° 30056 – Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y Crecimiento Empresarial⁶, le asigna a COFIDE el rol de agente promotor y articulador del financiamiento, diversificando, descentralizando e incrementado la cobertura de la oferta de servicios de los mercados financieros y de capitales, en beneficio de la micro y pequeña empresa MYPE.

Asimismo, mediante DS N° 117-EF, se establecen parámetros de asunción de riesgo en las políticas de financiamiento para mejorar la eficiencia de COFIDE en su calidad de banco de desarrollo de segundo piso.

1.2. Objeto Social

De acuerdo con su Estatuto, es objeto de la sociedad contribuir al desarrollo integral del país, mediante la captación de fondos e intermediación financiera, para la promoción y financiamiento de inversiones productivas y de infraestructura pública y privada en el ámbito nacional.

COFIDE forma parte del Sistema Financiero Nacional y puede realizar todas aquellas operaciones de intermediación financiera permitidas por su legislación y sus Estatutos y en general toda clase de operaciones afines.

En el marco de la Ley N° 30056 – Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y Crecimiento Empresarial, le fueron adicionadas a COFIDE las siguientes funciones:

⁶ Aprobada mediante Decreto Supremo N° 013-2013-PRODUCE, la cual integra lo dispuesto en la Ley N° 28015, el DL N° 1086 y las Leyes N° 29034, N° 29566, N° 29903 y N° 30056.

- i. Diseñar metodologías para el desarrollo de productos financieros y tecnologías que faciliten la intermediación a favor de las MYPE.
- ii. Predeterminar la viabilidad financiera desde el diseño de los Productos Financieros Estandarizados.
- iii. Implementar un sistema de calificación de riesgos para los productos financieros que diseñe en coordinación con la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS).
- iv. Gestionar la obtención de recursos y canalizarlos a las empresas de operaciones múltiples, para que éstas procedan a destinar dichos recursos a las MYPE.
- v. Colaborar con la SBS en el diseño de mecanismos de control de gestión de los intermediarios.
- vi. Coordinar y hacer el seguimiento de las actividades relacionadas con los servicios prestados por las entidades privadas facilitadoras de negocios, promotores de inversión, asesores y consultores de las MYPE, que no se encuentren reguladas o supervisadas por la SBS o por la SMV.

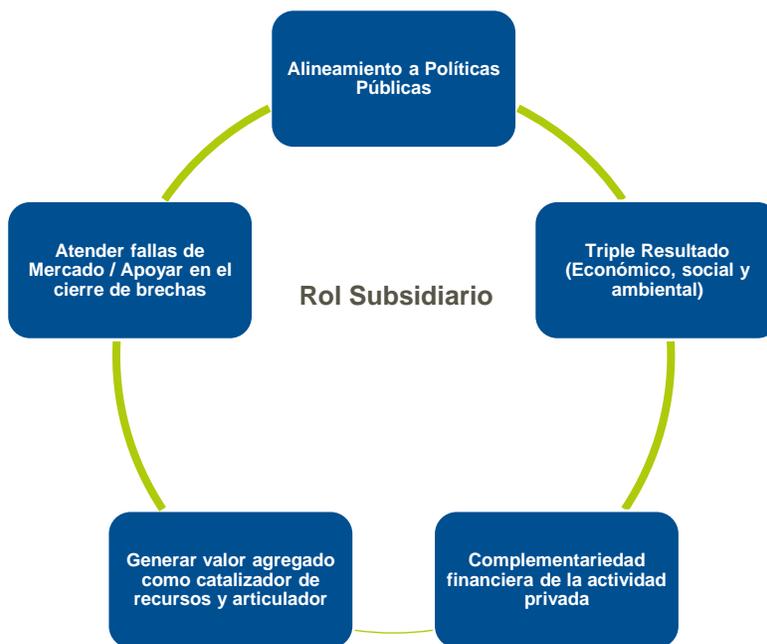
Como Banco de Desarrollo, COFIDE enmarca sus acciones en el “**principio de subsidiariedad**” de actuación del Estado como *función supletoria ante las imperfecciones u omisiones de los agentes económicos en aras del bien común*⁷; acorde con este principio, *el Estado asume roles sociales en áreas tales como la promoción del empleo, salud, educación, seguridad, servicios públicos e infraestructura*⁸.

De este modo, COFIDE busca lograr la complementariedad financiera de la actividad privada mediante acciones, alineadas a políticas públicas y a su rol como Banco de Desarrollo, que generan valor material en la sociedad, preservando su sostenibilidad.

⁷ Artículo Nro. 60 de la actual Constitución de la República.

⁸ Artículo Nro. 58 de la actual Constitución de la República.

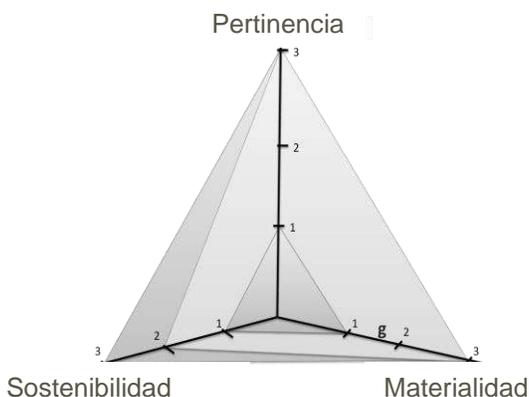
Gráfico N° 1: Principios de actuación



Fuente: Elaboración propia

COFIDE, a fin de determinar su participación en nuevos sectores económicos, desarrollar nuevos productos o crear nuevas líneas de negocio, evaluará de forma previa la materialidad, sustentabilidad y pertinencia de su contribución a la sociedad.

Gráfico N° 2: Principios de Materialidad, Sustentabilidad y Pertinencia



- **Materialidad:** El quehacer de COFIDE debe tener efectos perceptibles y perdurables en el mercado financiero, lo que requiere masa crítica.
- **Sustentabilidad:** Rentabilidad y riesgo de cada producto. Para maximizar impacto se requiere recuperar el dinero invertido y reinvertir las ganancias para crecer.
- **Pertinencia:** Hacer cosas que no se harían en ausencia de COFIDE (adicionalidad).

Fuente: CLGROUP

1.3. Reseña Histórica

En el año 1971 se funda COFIDE con el objetivo de promover y financiar proyectos de inversión productiva, sirviendo como intermediador financiero de primer piso, principalmente atendiendo proyectos de inversión del sector público.

A partir del año 1992 COFIDE pasó a desempeñar exclusivamente las funciones de un banco de desarrollo de segundo piso blindando su actividad ante un contexto de privatización de la banca pública. Como banco de segundo piso desempeñó un rol de sustento y complemento para la banca privada que afrontó una crisis financiera a finales de los 90's, y como promotor del sector MYPE.

En el año 2008 COFIDE prioriza su accionar en el fortalecimiento del sector MYPE, el financiamiento de la inversión productiva e infraestructura económica y en desarrollar el mercado financiero y mercado de capitales.

Desde el 2010, con la finalidad de diversificar el origen de sus fondos, obtuvo la calificación de riesgo internacional de “grado de inversión” e incursionó en el mercado de capitales internacional como emisor de bonos a largo plazo.

Durante el año 2017 COFIDE identificó un problema de cartera cuyo origen fueron créditos no alineados al esquema de banca de segundo piso. Es este escenario se procedió a realizar una reingeniería institucional. De forma paralela, se ejecutó un plan de fortalecimiento patrimonial cuyo objetivo fue cubrir el déficit de provisiones y de intereses devengados no cobrados.

Al cierre de 2019 COFIDE ha mantenido adecuados indicadores de calidad de cartera, solvencia, liquidez y rentabilidad. Los principales sectores económicos atendidos son MYPE, energía, transporte, agroindustria, carreteras, entre otros proyectos con un enfoque en el desarrollo económico descentralizado del país.

Durante el periodo 2020-2021 COFIDE cumplió con su rol contracíclico frente a la crisis mundial como consecuencia del COVID-19, adaptándose al nuevo escenario y dando soporte al gobierno peruano implementando y administrando instrumentos financieros destinados a mitigar los efectos económicos en el sector empresarial, principalmente en la micro y pequeña empresa (MYPE). Estos nuevos encargos tuvieron como objetivo asegurar la continuidad de la cadena de pagos del sector empresarial peruano a través de financiamientos garantizados tales como: Reactiva Perú, el Fondo de Apoyo Empresarial para la MYPE (FAE MYPE), FAE Turismo y FAE AGRO, el Programa de Apoyo Empresarial para la MYPE (PAE-MYPE), así como el Programa de Garantías COVID-19 a fin de reprogramar deudas de créditos de consumo, personas, hipotecarios para vivienda, vehiculares y MYPE. También se implementaron programas para el fortalecimiento patrimonial de las instituciones especializadas en microfinanzas.

1.4. Plan Estratégico del Sector

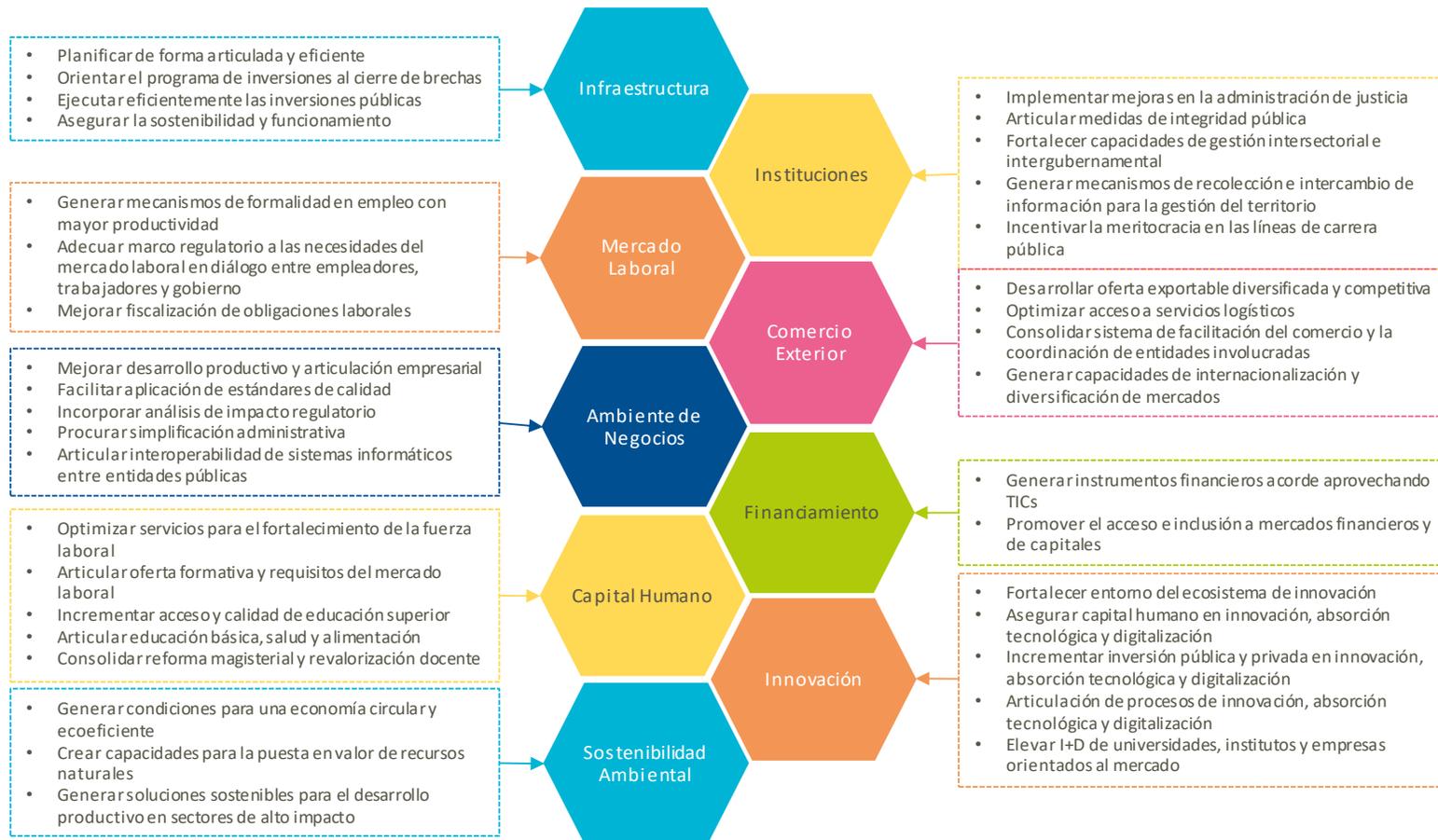
COFIDE, al formar parte del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE), se encuentra vinculada al sector Economía y Finanzas. Los objetivos estratégicos sectoriales para el periodo 2017-2025, plasmados en el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM)⁹, son los siguientes:

- **OES1: Consolidar el equilibrio y sostenibilidad fiscal.** Se busca la consolidación de la política fiscal con una trayectoria decreciente de déficit fiscal en el tiempo.
- **OES2: Lograr el funcionamiento eficiente de los mercados y el incremento de la competitividad.** Se persigue elevar la productividad del país, a través de la consolidación de la apertura comercial, la innovación tecnológica y el fortalecimiento de la cooperación público-privada que permitan la mejora del capital humano y reducción de la brecha de infraestructura.
- **OES3: Alcanzar una mayor recaudación de ingresos fiscales.** El objetivo se encuentra asociado a la reforma del sistema tributario y a la reducción de los niveles de evasión y elusión tributaria.
- **OES4: Reactivar la inversión orientada al cierre de brechas de infraestructura social y productiva.** Se busca incrementar la inversión en infraestructura social y productiva descentralizada, a través de la reforma de la inversión público-privada que permiten el cierre de brechas y la mejora en la calidad de los proyectos.
- **OES5: Mejorar el desempeño del gasto público en los tres niveles de gobierno.** Se persigue la consolidación del presupuesto por resultados, la transparencia y la rendición de cuentas; así como la provisión de bienes y servicios destinados a la creación de valor público.
- **OES6: Fortalecer la gestión institucional en las Entidades del Sector Economía y Finanzas.** Se persigue la implementación del modelo de integridad en el Sector Economía y Finanzas, así como la implementación y cumplimiento del Plan de Gestión de Riesgos de Desastres en las entidades del sector.

Asimismo, COFIDE alineará sus esfuerzos a los objetivos de la Política Nacional de Competitividad y Productividad del MEF:

⁹ Aprobado por Resolución Ministerial N° 072-2022-EF/41.

Objetivos y Lineamientos de la Política Nacional de Competitividad y Productividad 2019-2030



Fuente: MEF

1.5. Objetivos de Desarrollo Sostenible

COFIDE, como el banco de desarrollo del Perú, también se encuentra alineado a los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) de la ONU (también conocidos como objetivos mundiales), los cuales son un llamado universal a la adopción de medidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad.

Son 17 objetivos de desarrollo sostenible, entre los cuales destaca nuestro alineamiento y esfuerzos conjuntos con 12 de ellos:

- ODS 1° Fin de la Pobreza
- ODS 4° Educación de Calidad
- ODS 5° Igualdad de Género
- ODS 6° Agua Limpia y Saneamiento
- ODS 7° Energía Asequible y No Contaminante
- ODS 8° Trabajo Decente y Crecimiento Económico
- ODS 9° Innovación, Industria e Infraestructura
- ODS 10° Reducción de las Desigualdades
- ODS 11° Ciudades y Comunidades Sostenibles
- ODS 13° Acción por el Clima
- ODS 16° Paz, justicia e instituciones fuertes
- ODS 17° Alianza Para Lograr los Objetivos

2. DIAGNÓSTICO

El diagnóstico contiene el análisis del entorno a nivel macroeconómico y sectorial, identificando las oportunidades y riesgos. De igual manera, incluye el *benchmark* de bancos de desarrollo referentes y los factores críticos de éxito. Además, se ha realizado la identificación de las fortalezas y debilidades en cuanto a las líneas de negocio, desempeño financiero y modelo de gestión de COFIDE. A continuación, se presentan los aspectos más relevantes del diagnóstico interno y externo (en el Anexo V del presente documento se incluye el diagnóstico completo).

2.1. Diagnóstico Externo

2.1.1. Entorno económico

En la última década la economía peruana ha venido desacelerándose. Iniciando con un crecimiento promedio del PBI de 6.7% entre los periodos 2010-2013, a los años 2014-2019 con un incremento promedio menor de 3.1%, cerrando el 2020 con una contracción de 11.1% debido a las estrictas medidas de contención adoptadas para frenar la propagación del COVID-19, impactando a la economía en la reducción de la demanda interna y el comercio exterior, acentuando los índices de desempleo e incrementando la volatilidad y riesgo en los mercados financieros, para el 2021, la actividad económica se incrementó en 13.3%, debido a la flexibilización de las restricciones sanitarias y el avance en la vacunación masiva de la población objetivo, en un contexto de estímulo fiscal y una política monetaria expansiva.

Para el 2022¹⁰ se espera una recuperación de la economía con un crecimiento estimado de 3.6%, sostenido por la mayor operatividad de las actividades económicas más afectadas por la pandemia como comercio y servicios ante la eliminación de restricciones de aforos. Asimismo, la recuperación de la demanda interna seguirá siendo un factor importante para la economía, debido a i) un mayor presupuesto designado a la inversión pública¹¹, el seguimiento a carteras de proyectos y evaluación del cumplimiento de metas, y la continuidad de proyectos importantes como los relacionados al Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad (PNIC) y a la Reconstrucción y ii) la inversión privada, asociada al desarrollo de un conjunto de proyectos de infraestructura y vivienda formal, y el aumento de las inversiones mineras¹².

Entre los factores externos que afectan a la economía peruana se encuentran los siguientes: i) desaceleración abrupta de China por complicaciones en el sector inmobiliario y una aplicación prolongada de la política “Cero COVID”; ii) condiciones financieras menos favorables ante la posibilidad de un retiro monetario más agresivo por parte de la FED y otros bancos centrales de economías avanzadas; iii) mayor deterioro de la cadena de suministros que podrían generar perturbaciones en el comercio internacional; iv) intensificación y escalamiento a otros países del conflicto entre Rusia y Ucrania; y v)

¹⁰ MEF, Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas 2022-2025.

¹¹ De acuerdo al informe de actualización de proyecciones macroeconómicas, la inversión pública crecerá 11.0% (asignación presupuestaria de S/ 58 mil millones), impulsado por medidas relacionadas a asignaciones presupuestarias, agilización administrativa, fortalecimiento de capacidades, y una mayor participación del sector privado.

¹² La inversión minera crecerá 3.2% en 2022, explicada por la construcción de las últimas etapas de Quellaveco y la Ampliación de Toromocho el inicio de construcción de nuevos proyectos como Yanacocha Sulfuros.

nuevos rebrotes de COVID-19 por el surgimiento de variantes más agresivas que podrían obligar a los países a retomar medidas restrictivas.

El escalamiento de la guerra entre Rusia y Ucrania ha incrementado el precio internacional de los productos de energía y alimentos, lo cual se ha traducido en un aumento de las presiones inflacionarias a nivel global y el incremento de las tasas de referencia, como instrumento de política monetaria, con el objetivo de controlar el aumento de la inflación.

2.1.2. Sectores

Sector Infraestructura

En julio de 2019, el MEF presentó el Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad (PNIC), en el que se define la brecha de infraestructura del país, una visión y objetivos, priorización de proyectos y articulación de las inversiones para cerrar dicha brecha de infraestructura y potenciar el crecimiento, la competitividad y el desarrollo del país. La última brecha de infraestructura, calculada para el Perú 2019-2039 es de S/ 363,452 millones, donde destaca principalmente el sector transporte, y toma mayor relevancia la brecha de infraestructura social, donde salud, agua y saneamiento representan un 42.6% del total.

Cuadro N° 1: Brecha de Infraestructura (2019)
 (En S/ millones)

Sector	Subsector	Brecha producto Corto Plazo		Brecha producto Largo Plazo	
		S/ MM	(%)	S/ MM	(%)
Agua	Urbano	317	0.3%	24,245	6.7%
	Rural	5,702	4.9%		
Saneamiento	Urbano	0	0.0%	71,544	19.7%
	Rural	28,819	24.6%		
Telecomunicaciones	Móvil	12,151	10.4%	20,377	5.6%
	Banda ancha	0	0.0%		
Transporte	Ferrocarriles	20,430	17.4%	160,958	44.3%
	Carreteras	15,540	13.3%		
	Aeropuertos	0	0.0%		
	Puertos	0	0.0%		
Electricidad	-	0	0.0%	7,059	1.9%
Educación	Nivel Inicial	0	0.0%	5,917	1.6%
	Nivel Primario	0	0.0%		
	Nivel Secundario	0	0.0%		
Salud	-	27,545	23.5%	58,727	16.2%
Hidráulico	-	6,679	5.7%	14,625	4.0%
Total Brecha	-	117,183	100.0%	363,452	100.0%

Fuente: Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad (PNIC)-2019

Sobre la base de la estimación de la brecha producto, se definió una metodología de priorización¹³ de 52 proyectos, por un monto de S/ 99,196 millones orientados al cierre del 30% de la brecha infraestructura de largo plazo en los próximos 10 años.

Destacar la acentuada tendencia de adjudicaciones en proyectos de infraestructura bajo la modalidad de Asociaciones Público – Privadas (APP) durante el periodo 2011 – 2014. Sin embargo, debido a la ralentización de la economía la tendencia se atenuó durante el periodo 2015-2020, puntualmente para el año 2020 la inversión se vio afectada por la coyuntura de crisis sanitaria y la inestabilidad política. En el año 2021, se adjudicó US\$ 1,189 millones y para el 2022, de acuerdo a lo estimado por el MEF, se adjudicarían 13 proyectos por US\$ 4,665 millones.

Sector Financiero

El mercado de créditos peruano aún se encuentra en desarrollo y se caracteriza por un nivel bajo de bancarización. Para el año 2020, el ratio de Créditos ODCs/PBI¹⁴ se ubicó en 52.2% para Perú, incrementándose en 9.3% con respecto al nivel del 2019 (42.9%); sin embargo, aún se encuentra por debajo de sus pares de la región: Brasil (53.6%), Bolivia (75.4%) y Chile (102.3%).

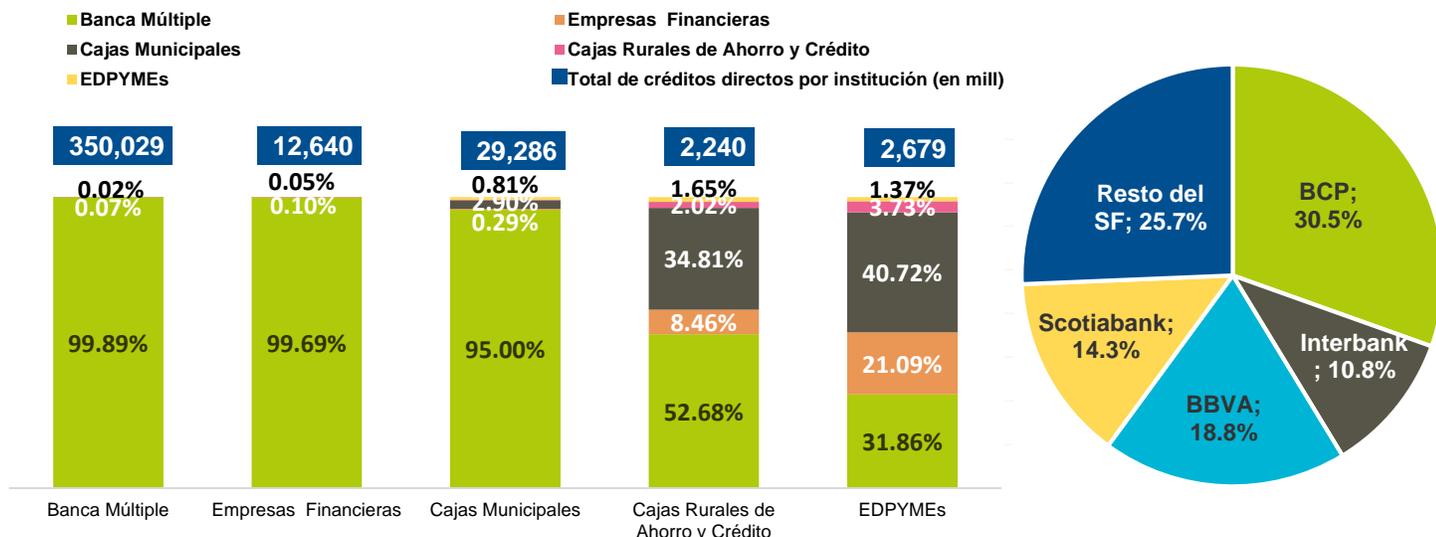
Cabe notar que la reciente crisis sanitaria ha dado lugar a importantes cambios en el modo de acceder y usar los servicios financieros. La necesidad de evitar el contacto físico y las aglomeraciones, para reducir la posibilidad de contagio, originó un mayor uso de canales digitales frente a los canales tradicionales. Ello llevó al cierre de agencias a nivel nacional durante el último año y a la expansión de la red de cajeros corresponsales, puntos de atención que, debido a su conveniencia en términos de cercanía y horarios de atención, han facilitado el acceso a los servicios financieros y a los programas de ayuda social del gobierno. Asimismo, el uso de canales como la banca por internet y banca móvil se incrementó de forma significativa. Según datos del BCRP, las operaciones a través de la banca virtual (internet, software corporativo, software de cliente, banca por teléfono y banca móvil) casi se triplicaron respecto del periodo previo a la pandemia, pasando de S/ 27.6 millones en junio 2019 a S/ 87.6 millones en junio 2021.

Las colocaciones del Sistema Financiero al cierre del 2021, ascendieron a S/ 396,873 millones. Se observó una clara concentración del sistema financiero en 4 grandes bancos (74.3% del total de créditos empresariales del sistema financiero), cuyos créditos están dirigidos principalmente a corporativo y mediana empresa. Por otra parte, las entidades enfocadas en microfinanzas son las Cajas Municipales, Financieras, Cajas Rurales y Edpymes. Estas instituciones representan un 47.1% del total de créditos orientados a la pequeña empresa y 67.8% del total de créditos orientados a la microempresa; ganando mayor terreno año a año en estos sectores.

¹³ Considera 4 dimensiones: Territorial, Sectorial, Modalidad de ejecución y Fase en la que se encuentra.

¹⁴ Inclusión Financiera SBS - Según la definición del Fondo Monetario Internacional, ODCs (Other Depository corporations) comprenden a los bancos comerciales, cooperativas de ahorro, instituciones microfinancieras y otras instituciones captadoras de depósito.

**Gráfico N° 3: Sistema Financiero Nacional
Créditos empresariales* diciembre 2021**



*Créditos empresariales: Créditos corporativos, a gran empresa, a mediana empresa, a pequeña empresa y a microempresa.
Fuente: SBS

Los créditos y depósitos del sistema financiero continuaron creciendo, aunque a un menor ritmo comparados con periodos previos. La desaceleración de los créditos obedeció en gran medida a la contracción de los créditos de consumo; mientras que las menores tasas de crecimiento de los depósitos obedecen principalmente a la reducción de los depósitos a plazo y por compensación de tiempo de servicios (CTS), luego de que se autorizara disponer de la totalidad de la CTS durante el 2021, con la finalidad de cubrir las necesidades económicas causadas por la pandemia del COVID 19.

Sector MIPYME

De acuerdo al Ministerio de la Producción (PRODUCE), las Mipyme representan el 99.5% de las empresas del Perú y generan un 62.6% del empleo en el sector privado, destacando el gran rol que juega dentro de la economía peruana. Además de ello, las Mipyme en su conjunto representan un 30.7% del PBI peruano.

El número de Mipyme formales en el Perú ha evolucionado positivamente en los últimos años. Entre 2016 y 2019, el número de firmas de este estrato empresarial creció a un ritmo promedio anual de 9.0%¹⁵. No obstante, la crisis sanitaria de COVID-19 en conjunto con las medidas para su contención, así como la paralización de las actividades económicas, motivaron que en el 2020, el número de Mipyme disminuyera en 25.1%, es decir, 25 de cada 100 Mipyme dejaron de operar en 2020.

A diciembre 2020, de acuerdo con las cifras de PRODUCE¹⁵, alrededor de 841,343 empresas Mipyme contaban con algún tipo de operación crediticia en el sistema financiero, cifra superior en más de 6 veces a lo registrado el año 2019. Es así que, el acceso al financiamiento de la Mipyme formal se incrementó de 5.5% en el 2019 a 30.5% en el 2020. Este incremento corresponde al esfuerzo del gobierno peruano en establecer medidas extraordinarias a fin de mitigar los efectos negativos de la pandemia. En efecto, el gobierno implementó los programas Reactiva Perú, el Fondo de Apoyo Empresarial a la micro y pequeña Empresa (FAE-MYPE), el Programa de Garantías COVID-19, el Programa de Apoyo Empresarial a las micro y pequeñas empresas (PAE-MYPE), entre otros.

Sectores Productivos - Cadenas de Valor Inclusivas

El modelo de cadenas de valor aplica a todos los sectores, principalmente sectores estratégicos con alto potencial de desarrollo teniendo como bases indicadores sectoriales de actividad e indicadores sociales como: empleo, género, articular la inclusión financiera y capacitación, a continuación, se detallarán los sectores Agropecuario, Minero y de la industria Maderera.

El sector agropecuario de Perú tuvo un crecimiento de 3.8%, impulsado por el apoyo del gobierno con programas por parte del MINAGRI, Fondo Agroperú y FAE – Agro, enfocados en brindar capital de trabajo y facilidades de crédito para los productores agrarios. El aumento del sector agropecuario durante el 2021 se favoreció por el incremento del subsector agrícola (+5.0%) como del subsector pecuario, que elevó su producción en 1.9%, respectivamente, lo cual impulsó la recuperación del campo y la provisión de alimentos a los mercados.

Las exportaciones en el sector Agroindustrial han mantenido una senda creciente desde el año 2000, pese a los impactos del COVID-19 y la crisis generada por la pandemia. En 2021, de acuerdo a las estadísticas del BCRP, las exportaciones agropecuarias crecieron 18.0% por los mayores volúmenes embarcados (14.8%), principalmente de paltas, arándanos y uvas frescas, alcanzando un monto de US\$ 8,809 millones como total de exportaciones agrícolas.

Los principales retos que enfrenta el sector para el año 2022, de acuerdo a la Asociación de Exportadores (ADEX), son:

1. Búsqueda de nuevos mercados para las agroexportaciones.
2. Generar un circuito de mercados nacionales para que el agricultor venda sus productos a precios más razonables, registre más ingresos y mejore su calidad de vida.
3. El aseguramiento del acceso al financiamiento para los pequeños agricultores de al menos 50% (hoy solo un 10% tiene esa posibilidad).
4. Garantizar el acceso del pequeño agricultor a los mercados internacionales, un aspecto en el que el Estado se encuentra trabajando.

¹⁵ Las Mipyme en cifras 2020 (PRODUCE), publicado en agosto del 2021.

5. Brindar asistencia técnica a los agricultores para que produzcan con más eficiencia. Asimismo, el Estado debe aliarse con las empresas privadas para crear productos innovadores que logren una mayor velocidad de crecimiento.

En 2021, la inversión minera superó los US\$ 5,200 millones, creció 21.1% interanual, superando la meta proyectada (US\$ 5,000 millones). Como parte de ello, la producción minero metálica acumulada mostró una importante recuperación con respecto a lo producido durante todo el 2020 en los 8 principales metales: cobre (6.9%), oro (9.7%), zinc (14.8%), plata (21.5%), estaño (30.7%), plomo (9.3%), hierro (36.6%) y molibdeno (6.1%).

En cuanto al volumen de producción minera no metálica, a diciembre de 2021, reflejó mejoras con respecto al año anterior. Precisamente, la producción de caliza (44.9%), fosfatos (25.4%) y caliza (35.1%) aumentaron con relación a lo registrado en diciembre 2020.

Además, el empleo del subsector minero peruano mostró una notable recuperación en contraste a cifras registradas en 2020, año en el que el sector solo mantuvo al personal mínimo para realizar actividades críticas a fin de evitar la propagación del Covid-19. De esta manera, en diciembre de 2021, el empleo directo en minería sumó un total de 239,676 trabajadores, representando un incremento de 20.2% respecto al cierre del 2020.

En cuanto a la exportación de madera y sus productos derivados sumó US\$ 122 millones en 2021, cifra que indica una variación positiva de 30.7% respecto al 2020 (US\$ 93 millones), de acuerdo a lo indicado por Asociación de Exportadores (Adex).

Pese al buen desempeño del sector, en el 2021 no se alcanzaron los niveles pre pandemia como los del 2019 (US\$ 124.8 millones) ni el histórico del 2008 (US\$ 219.2 millones). En cuanto al sector forestal representó apenas el 0.75% del total de envíos no tradicionales (US\$ 16,360 millones).

Es por ello, que se tiene como principal reto la implementación de medidas que impulsen su desarrollo, porque esta actividad genera empleo formal, descentralizado y con inclusión social al realizarse en zonas alejadas de las ciudades.

Mercado de Tecnología y Productos Verdes

Perú es uno de los países más vulnerables del mundo ante el cambio climático, a 2018 el 46% del territorio nacional se encuentra en condiciones de alta vulnerabilidad y de este, el 36% es ocupado por la población. Esto se replica a nivel mundial, manifestándose a través de fenómenos climáticos e incluso desastres naturales. Debido a esta situación, las naciones del mundo decidieron unir esfuerzos a fin de reducir los efectos del calentamiento global llevando a cabo la Conferencia de las Partes (COP). El último gran logro de la COP fue el acuerdo de París donde 195 países convinieron reducir de forma conjunta sus emisiones de CO₂, siendo la meta propuesta por el Perú, reducir sus emisiones de CO₂ entre 20% y 30% para el 2030.

Con relación a los bonos verdes, presentaron un ritmo lento de emisión en Latinoamérica, donde los mercados financieros tienen poca liquidez, profundidad, amplitud y los inversores tienden a ser más cautelosos. En el Perú, la Bolsa de Valores de Lima, la

embajada del Reino Unido, y la plataforma MexiCO2 trabajan de manera conjunta¹⁶ para promover el mercado de bonos verdes los cuales son títulos de crédito emitidos por instituciones públicas o privadas que están calificadas para manejarlos. Son activos líquidos y de ingreso fijo que buscan realizar proyectos sustentables y obtener financiamiento por parte de inversionistas interesados.

2.1.3 Conclusiones

A modo de conclusión del diagnóstico externo, se presenta el matriz resumen de oportunidades y amenazas a considerar en la definición de la estrategia de COFIDE:

Cuadro N° 2: Matriz de Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Amenazas
Necesidad de implementar políticas contracíclicas. Continuidad de COFIDE como brazo articulador de los programas del gobierno.	Recesión económica latente.
Desarrollo de productos y programas inclusivos.	Conflictos sociales vinculados a proyectos donde COFIDE participa y futuros prospectos.
Necesidad de articulación de COFIDE con las demás entidades públicas a cargo de políticas de estado, así como el sector público y el sector privado en su conjunto.	Presión política (pública y privada).
Interés de organismos multilaterales en participar del accionariado de COFIDE.	Débil institucionalidad en el país.
Mercado potencial de productos y programas verdes. Uso de fondeo multilateral para inversión sostenible.	Demandas, procesos judiciales, administrativos y arbitrales.
Crecimiento de la demanda de servicios fiduciarios.	Ralentización de la inversión en infraestructura pública y de la inversión privada.
Potencial participación en el mercado alternativo de valores.	Eventual insolvencia y morosidad de programas COVID sujeta a avance de la crisis.

¹⁶ Elaboración conjunta de la Guía de bonos verdes para el Perú – marzo del 2018.

2.2. Diagnóstico Interno

Desde su creación (1971), COFIDE ha presentado cambios importantes en su modelo de negocio, los cuales se adaptaron al contexto político y económico en el cual se encontraba. Los modelos de negocio se resumen a continuación:

Gráfico N° 4: Modelo de Negocio de COFIDE

	1971-1991	1992-2007	2008-2017	2017-2021
Actividad Principal	Servir como enlace para el Estado para subsidiar proyectos de inversión en sectores prioritarios del Gobierno.	Proveer recursos a entidades financieras de primer piso como banco de redescuento. Brindar asesoría a Mypes.	Cofinanciar proyectos de infraestructura, principalmente en los sectores de energía y transporte.	Proveer recursos a entidades financieras de primer piso y cofinanciar proyectos de infraestructura social y productiva con límites de exposición.
Modelo de intervención	Banco de fomento de Primer Piso con intervención directa en el proyecto, asumiendo riesgo final.	Banco de Segundo Piso , sin intervención directa con el beneficiario final, asumiendo riesgo de intermediario.	Banco de Segundo Piso , asumiendo -en algunos casos- riesgos de proyecto compartido con el intermediario.	Banco de Segundo Piso , asumiendo -en algunos casos- riesgos de proyecto acotados con el intermediario.

2.2.1. Líneas de negocio

Actualmente, COFIDE mantiene como mandatos¹⁷:

- Promover y financiar proyectos de inversión productiva e infraestructura. Incluyendo zonas de menor desarrollo relativo.
- Otorgar financiamientos a las empresas del sector MYPE, dedicadas a la actividad productiva y de servicios.

De este modo, desarrolla las siguientes líneas de negocio: Financiamiento de proyectos de infraestructura, Financiamiento de proyectos de inversión productiva, Intermediación financiera enfocada en el apoyo a la MYPE, Servicios de agente fiduciario, Portafolio de inversiones y Programas de inclusión y emprendimiento.

¹⁷ De acuerdo a su Estatuto Social, aprobado mediante Junta General de Accionistas del 03 de octubre de 2019 Inscrito en el asiento B00034 del Registro de Personas Jurídicas.

COFIDE - Administración de Programas de reactivación empresarial

Desde el año 2020, COFIDE ejerce un rol trascendente en la administración de los Programas de reactivación económica del Estado frente a la crisis derivada de la emergencia sanitaria por el COVID-19: Fondos de Apoyo Empresarial – FAE's, Programa de Apoyo Empresarial a las micro y pequeñas empresas – PAE-Mype, Programa Reactiva Perú, Programa de Garantías COVID-19 y el Programa de Fortalecimiento Patrimonial, evidenciándose el rol contra cíclico que cumple COFIDE como Banco de Desarrollo.

Por otro lado, mediante el Fondo Crecer, creado mediante DL N°1399, se consolidan los fideicomisos: Fondo para el Fortalecimiento de las MYPE (FORPRO), MIPYME, el Seguro de Crédito a la Exportación para las PYME (SEPYMEX) y el Fondo de Garantía Empresarial (FOGEM), cuyo objetivo es impulsar el desarrollo productivo y empresarial de la MIPYME, mediante el financiamiento, otorgamiento de garantías y similares, y otros productos financieros.

Estrategia por la sostenibilidad

Como parte de la estrategia de sostenibilidad, enfocada en una articulación con las políticas de estado, COFIDE viene trabajando en el diseño de productos y programas, entre los cuales destacan: Programa Electro-movilidad, Programa de Bioeconomía, Programa para acción climática y apoyo a la MYPE ante COVID19 con el BEI, y Programa para desarrollo de proyectos sostenibles de Energías Renovables y Eficiencia Energética con KFW.

Asimismo, COFIDE busca la acreditación ante el Fondo Verde para el Clima (GCF), el cual apoya los esfuerzos de países en desarrollo para responder al desafío del cambio climático, ayudando a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), siendo el Fondo más grande del mundo en financiamiento climático a largo plazo.

2.2.2. Desempeño Financiero

2.2.2.1. Activos y Calidad de Cartera

A diciembre de 2021, el activo total de COFIDE asciende a US\$ 3,141.4 millones. La cartera de colocaciones brutas se mantiene como el principal activo al representar el 51% del total de activos. Cabe señalar que, la cartera bruta está compuesta por intermediación financiera (52.2%), operaciones FEEE de infraestructura e inversión productiva (18.2%), participation agreements (6.4%) y cartera cedida (23.2%).

En lo que respecta a la calidad de la cartera, durante el año 2017 el indicador de morosidad registró un deterioro importante como parte del sinceramiento de la cartera crítica de COFIDE; sin embargo, hacia el año 2018 con los castigos realizados y el refinanciamiento de la cartera de COSAC por US\$ 164 millones, mejoró notablemente este indicador. Cabe señalar que, en el mes de julio del 2020, la operación de Termochilca (sector energía) por US\$ 58 millones pasó a situación vencido. No obstante, debido al crecimiento de la cartera por los programas FAE, la morosidad de

COFIDE se mantuvo en niveles por debajo del 10%¹⁸. Al cierre del 2021, el impacto del refinanciamiento de Minera IRL (US\$ 70 millones) dio como resultado una mejora significativa del ratio con un resultado del 6.6%.

Considerando el impacto de la cartera crítica en la estabilidad financiera de COFIDE, se efectuó el diagnóstico de las operaciones de financiamiento realizadas en el periodo 2008-2018 teniendo como resultado la determinación de experiencias y lecciones aprendidas, a fin de evaluar los límites de participación de COFIDE en relación a las operaciones de financiamiento, así como poder determinar el mejor camino a seguir ante alguna situación de crisis futura.

En el periodo de análisis se registró un crecimiento importante de operaciones del producto Financiamiento Estructurado, Empresarial y Especializado (FEEE), identificándose 161 clientes por un total de USD 4 mil millones, de los cuales el 19% del monto aprobado resultaron en cartera crítica.

Como resultado de la evaluación de la cartera crítica, se identificaron situaciones que no son consistentes con la naturaleza jurídica de banca de segundo piso de COFIDE y que además no estaban alineadas con las políticas internas de la Corporación, lo que originó una revisión interna resultando en seis lecciones aprendidas sobre la evaluación, aprobación, implementación y seguimiento de las operaciones de financiamiento, con el fin de reaccionar de manera más eficaz en crisis futuras, las cuales se detallan en el Anexo IV del presente documento.

Plan de Fortalecimiento Patrimonial

Frente al deterioro de la cartera, COFIDE, durante los años 2017 y 2018 y con la finalidad de constituir mayores provisiones en el balance general, se estructuró un plan de fortalecimiento patrimonial por US\$ 515 millones (cubierto en 75% por el propio banco, COFIDE).

La participación activa del MEF y de FONAFE como accionista principal aseguraron la implementación y confirmaron la fortaleza cuasi soberana de la Institución, en la que se apoya su calificación crediticia. Cabe destacar que se logró la capitalización de adeudos con multilaterales por US\$ 102 millones en enero 2018. Asimismo, el MEF realizó un aporte en efectivo por US\$ 50 millones en mayo 2018. Con ambas medidas se completó la constitución de provisiones requeridas para la cartera crítica diagnosticada.

Adicionalmente, durante el 2019 se realizaron coordinaciones con FONAFE para llegar a un acuerdo sobre la política de dividendos de COFIDE. De esta forma, el 10 de enero de 2020, en la Junta General de Accionistas de COFIDE se aprobó la reinversión del 100% de utilidades distribuibles a FONAFE para los ejercicios 2019, 2020 y 2021.

Cabe señalar, que la Administración diseñó un nuevo Plan de Fortalecimiento Patrimonial para el periodo 2020-2021, con el objetivo de afrontar un potencial deterioro de cartera y el requerimiento de provisiones producto del COVID-19, basada en la ejecución de la Comfort Letter 2017. En junio del 2021 se realizó la venta de 13,490

¹⁸ Benchmark bancos de desarrollo (Encuesta del Banco Mundial).

acciones CAF al Ministerio de Economía y Finanzas con un valor por acción de USD 14,200 (Ejecución parcial de la Comfort Letter) y se realizó una constitución de provisiones por USD 100 millones.

2.2.2.2. Pasivos, Patrimonio y Solvencia

A diciembre de 2021, el pasivo total de COFIDE asciende a US\$ 2,585.5 millones. La principal fuente de fondeo de COFIDE se da a través del mercado de capitales internacional, lo cual le ha permitido calzar los proyectos de largo plazo con un fondeo de similar duración; asimismo, se incrementó el financiamiento a través del sistema financiero nacional y del mercado de capitales local, para atender los programas de reactivación económica para las MYPES (Programas FAE y PAE). En setiembre 2020 se realizó la operación gestión de pasivos mediante la cuarta emisión internacional por USD 500 millones con plazo de 7 años y demanda de 4.6 veces, la cual permitió recomprar los bonos existentes con vencimiento 2022 y 2025 (USD 600 millones). En el 2021, COFIDE continuó su posicionamiento como emisor recurrente local, con la primera emisión del Bono COVID (social) por S/ 143.9 millones y de instrumentos de corto plazo por S/ 156.8 millones.

Por otro lado, COFIDE busca acreditarse por el Green Climate Fund. Cabe señalar, que actualmente, el mercado y en especial para acceder a “financiamientos verdes” con tasas accesibles se está empezando a demandar que los proyectos de inversión incorporen en su análisis el riesgo social y ambiental a priori, así como realizar el seguimiento a indicadores ambientales.

Con relación a la solvencia de COFIDE, el ratio de capital global (RCG) es de 29.97% a diciembre de 2021, superior al registrado al cierre de 2020 y muy por encima de la banca comercial.

2.2.2.3. Fideicomisos

El saldo de recursos administrados en fideicomisos y comisiones de confianza asciende a US\$ 4,028.8 millones. Mivivienda representa el 52.3% de los saldos, seguido de REACTIVA (11.0%), FISE (7.6%), FAE Mype (4.3%) y CRECER (3.7%). COFIDE mantiene fideicomisos vigentes los cuales generaron ingresos por US\$ 31.1 millones durante el año 2021. Cabe señalar que COFIDE ocupa el primer lugar, como empresa pública, administrando patrimonios fideicometidos. Cabe señalar que aún con espacio de penetración en los fideicomisos públicos

2.2.2.4. Clasificación de riesgo

A diciembre de 2021, las agencias calificadoras de riesgo, Standard & Poor's y Fitch Ratings mantienen la calificación de riesgo de COFIDE en BBB con perspectiva negativa y estable, respectivamente.

A nivel local, COFIDE cuenta con clasificación de riesgo institucional “A”, lo cual reflejan que la institución tiene muy buena fortaleza financiera y capacidad de cumplir con sus obligaciones financieras de manera oportuna, así como una buena gestión de los riesgos que enfrenta.

2.2.3. Programas de Inclusión y Emprendimiento

COFIDE es una empresa socialmente responsable que busca generar valor para todos sus *stakeholders*. En este sentido, viene implementando programas de educación e inclusión financiera y de promoción y apoyo al ecosistema de innovación y emprendimiento tales como: el Programa Inclusivo de Desarrollo Empresarial Rural (PRIDER), los servicios brindados mediante el Centro de Desarrollo Empresarial (CDE) y el Fondo de Capital de Emprendimientos Innovadores (FCEI).

El PRIDER tiene como objetivo mejorar las condiciones de vida de las familias de zonas rurales en situación de pobreza, a través de la transformación de sus sistemas de producción de subsistencia en unidades empresariales rurales (denominadas Uniones de Crédito y Ahorro - UNICA) integradas al mercado de forma competitiva y sostenible; mientras que, el CDE tiene como principal objetivo promover y respaldar la creación, consolidación, modernización, desarrollo y competitividad empresarial, en especial del segmento de la micro y pequeña empresa. En cuanto al apoyo al ecosistema de innovación y emprendimiento, se busca implementar acciones para contribuir en el desarrollo de emprendimientos innovadores, dinámicos, tecnológicos y de alto impacto en el país, a través de la gestión del Fondo de Capital para Emprendimientos Innovadores (FCEI) y el desarrollo de eventos para fomentar el ecosistema emprendedor en nuestro país, entre otros.

2.2.4. Gestión interna

COFIDE ha desarrollado un modelo de negocio que le ha permitido crear valor para la empresa y para la sociedad; no obstante, aún mantiene debilidades en las interacciones entre sus actividades primarias y de apoyo, entre las que destacan:

Cuadro N°3: Principales debilidades en la cadena de valor de COFIDE

Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> ○ Plataforma tecnológica en proceso de transformación digital. ○ Gran cantidad de procedimientos internos, procesos lentos y bajo nivel de conocimiento de ellos.
Gestión de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Carencia de formación en innovación. ○ Alta rotación de personal. ○ Falta de autonomía para el manejo de temas compensatorios (incremento de remuneraciones, mayores beneficios sociales, entre otros).
Actividades primarias	<ul style="list-style-type: none"> ○ Poca exposición de COFIDE como impulsor de sectores estratégicos a través de cofinanciamiento y programas de inclusión y emprendimiento. ○ Falta de visibilidad del impacto de COFIDE como articulador y <i>advisor</i> financiero de los diferentes ministerios. ○ Deficiente proceso de aprobación de fideicomisos y toma de decisiones. ○ Costos no competitivos de los servicios fiduciarios respecto al promedio del mercado. ○ Dificultad de COFIDE de realizar la recuperación de créditos al cliente final.

Por otro lado, COFIDE continúa fortaleciendo su Buen Gobierno Corporativo (BGC) y el Sistema de Control Interno (SCI), con un enfoque en la transparencia, un adecuado Modelo de Control Interno COSO, y la constante interacción entre el Directorio y la Gerencia.

Durante el 2021, COFIDE ocupó el 1er y 3er lugar en el ranking FONAFE 2020 del nivel de madurez del Cumplimiento del Código de BGC, y el 1er y 4to lugar en el ranking FONAFE 2020 del nivel de madurez del SCI en el sector financiero y de las empresas FONAFE, respectivamente.

Para revisar la interacción entre las áreas core y de soporte de COFIDE, a fin de realizar el análisis interno se utilizó el modelo de Michael Porter, el cual permitirá identificar las ventajas competitivas de la institución, a lo largo de su cadena de valor.

Cuadro N° 4: Cadena de valor de COFIDE

Infraestructura			
<ul style="list-style-type: none"> • Directorio con presencia significativa en el Estado. • Riesgo cuasi-soberano. Grado de inversión. • Buenas prácticas de Gobierno Corporativo. • Buenas prácticas en políticas y procedimientos de Compliance a nivel de instituciones públicas. • Modelo de Responsabilidad Social Integrado al Negocio. • Certificación del sistema de Gestión de Calidad - ISO 9001:2015. 			
Gestión de Recursos Humanos			
<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de gestión de desempeño. • Estructura orgánica funcional. • Plan de capacitación. 			
Gestión de Riesgos			
<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de la gestión integral de riesgos, siguiendo las mejores prácticas internacionales. • Límites a la exposición con las IFIs de mayor riesgo relativo en el negocio de intermediación. • Nuevos límites al financiamiento de proyectos de infraestructura (Decreto Supremo No. 113-2017-EF). • Holgado ratio de capital global. 			
Captación	Promoción, Otorgamiento y Recuperación de Créditos	Servicios Fiduciarios	Programas de inclusión y emprendimiento
<ul style="list-style-type: none"> • Captación de fondos en el Sistema Financiero, Mercado de capitales local e internacional. • Experiencia en la gestión de recursos como organismo ejecutor de créditos multilaterales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de articular entre el sector público y privado. • Capacidad para articular políticas públicas e implementación de Programas de gobierno • Posicionamiento en la implementación de encargos e iniciativas en contextos de crisis. • Experiencia en intermediación financiera. • Experiencia en el financiamiento a mediano y largo plazo, con instituciones locales y del exterior. • Experiencia en el sector de microfinanzas. Posición preferente para el cobro oportuno de sus acreencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para articular políticas públicas e implementación de Programas de gobierno. • Experiencia y liderazgo en administración de fideicomisos de reactivación económica. • Posicionamiento en el mercado de fideicomisos públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para articular políticas públicas e implementación de Programas de gobierno. • Experiencia en productos de inclusión financiera • Complementariedad entre los servicios financieros y demás servicios de COFIDE: <ul style="list-style-type: none"> ○ Inclusión ○ Productividad ○ Competitividad

Margen

2.2.5. Conclusiones

Tomando las fortalezas y debilidades más relevantes, se realiza el análisis de estos factores, los cuales se presentan en la matriz de Fortalezas y Debilidades (EFI).

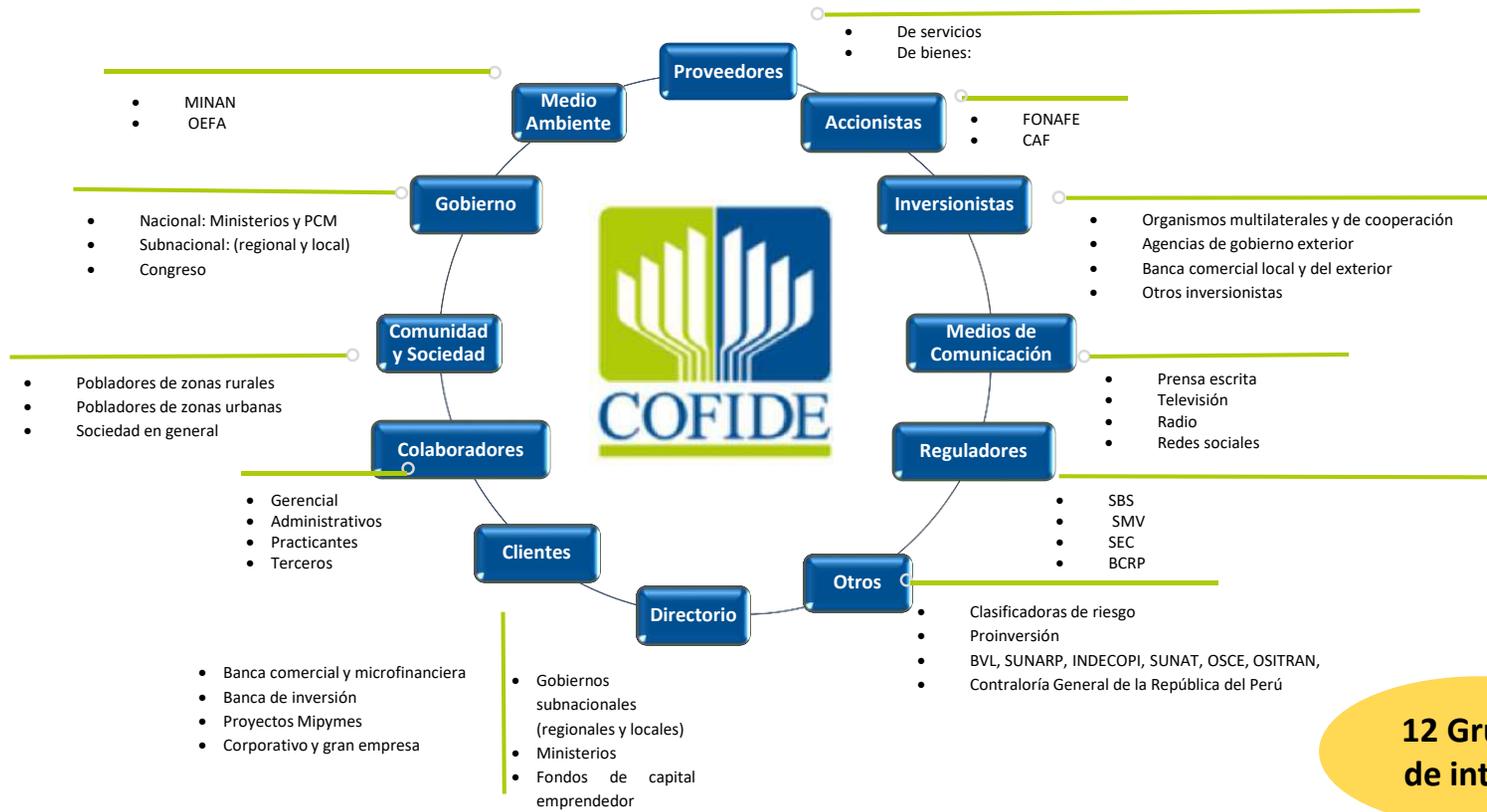
Cuadro N°5: Matriz de Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
Capacidad de articular entre el sector público y privado.	Gran cantidad de procesos internos, lentitud y poco nivel de conocimiento de los mismos.
Experiencia y liderazgo en administración de fideicomisos de reactivación económica. Capacidad para implementar encargos, programas e iniciativas de gobierno.	Plataforma tecnológica en proceso de transformación digital.
Capacidad para articular y ejecutar políticas públicas.	Mayor tiempo en el proceso de aprobación de fideicomisos y toma de decisiones por regulación excesiva.
Riesgo crediticio cuasi soberano que permite fondeos acorde al mercado.	Costos no competitivos de los servicios fiduciarios respecto al promedio del mercado.
Capacidad de adaptación al cambio.	Falta de autonomía para temas compensatorios.
Experiencia en intermediación financiera.	Dificultad de realizar la recuperación del crédito al cliente final.
Capacidad de otorgar financiamiento de largo plazo.	Falta de comunicación sobre las acciones que se realizan y como impactan en la población
Experiencia en productos de inclusión financiera.	Ausencia de medición de impacto de productos y servicios.
Experiencia en el sector de microfinanzas. Conocimiento profundo del sector MYPE.	Alta rotación de personal.
Ser un referente en mejores prácticas de políticas y procedimientos de <i>compliance</i> a nivel de instituciones públicas.	Carencia de formación en innovación.
Imagen positiva como banco de desarrollo del Perú frente a los <i>stakeholders</i> .	
Posicionamiento en el mercado de fideicomisos públicos. Posicionamiento post-pandemia permite implementar nuevos programas.	
Alta dirección y colaboradores identificados con el propósito de COFIDE y de gran calidad profesional.	
Emisor recurrente en el mercado de capitales local. Reconocido como emisores de bonos temáticos.	

2.3. Grupos de interés

COFIDE considera prioritaria la atención de sus clientes, demandantes de productos y servicios financieros, los que se pueden clasificar en los siguientes grupos:

Grupos de interés 2021



12 Grupos de interés

3. FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS

3.1. Propósito

“Impulsar el desarrollo sostenible del Perú, viabilizando el acceso a recursos y oportunidades, para las personas y empresas”.

A través de:

- Identificar, comprender y brindar soporte a los actores clave para el desarrollo nacional.
- Diseñar y gestionar productos, programas y proyectos financieros.
- Gestionar responsable y eficazmente la Corporación.
- Promover el desarrollo de su equipo de profesionales, altamente capacitados, innovadores y comprometidos con el desarrollo del País.

De tal manera:

- Se mejore la calidad de vida del ciudadano y de su comunidad.
- Se logre una mayor inclusión e impacto económico, social y medioambiental.
- Se promueva el crecimiento de las MIPYMEs.
- Se extienda el acceso y uso de los servicios financieros a todo el País.

3.2. Misión

“Ser motor de desarrollo sostenible, impulsando la competitividad a través de servicios financieros innovadores de alto impacto, brindando soporte a sectores claves para el desarrollo nacional”.

3.3. Visión

“Ser reconocido como un Banco de Desarrollo referente e innovador, con alto impacto en el desarrollo sostenible del Perú, y con un modelo de gestión moderno y autosustentable”.

3.4. Valores

En línea con la visión que COFIDE busca alcanzar, se ha propuesto 4 valores:

Gráfico N° 5: Valores COFIDE



4. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

En línea con nuestro mandato social y con el fin de contribuir en mayor medida al desarrollo del Perú mediante el impulso de las Mipymes y los emprendimientos, así como el rol promotor de inversiones sostenibles, hemos redefinido nuestra dirección estratégica en el largo plazo.

Buscamos consolidarnos como catalizador de recursos y articulador entre el sector público y privado. Nuestra participación estará orientada al cierre de brechas y a corregir desbalances de la economía en sectores estratégicos, alineado a los objetivos de **política pública**¹⁹.

Apostamos por ser un promotor clave de **acciones que contribuyan al desarrollo del país** en los ámbitos económico, social o medio ambiental, participando en proyectos que se adecúen a la normativa social y ambiental.

Bajo este marco, COFIDE podrá participar en la **estructuración y financiamiento**²⁰ de proyectos públicos y privados de inversión productiva e infraestructura así como en el financiamiento a la MYPE, actuando exclusivamente como **banco de segundo piso**.

Asimismo, buscamos afianzar nuestro rol de fomento a la generación de empresas pioneras y sostenibles: Mipyme y *start-ups*, mediante nuestros productos de inclusión financiera, desarrollo empresarial e innovación.

Con miras a consolidarnos como un banco de desarrollo innovador, hemos iniciado el camino hacia nuestra **transformación digital**, en el cual nuestro modelo de negocio y modelo de gestión se orienten a la generación de productos y servicios innovadores de alto impacto. Y ser suficientemente rápidos en ejecutar estos modelos para aportar valor a nuestros clientes.

Como parte de la dirección estratégica, se definieron los grandes temas estratégicos que COFIDE tendría que abordar para alcanzar su visión al 2021:

- Impacto en el desarrollo sostenible del país
- Organización moderna y autosustentable

¹⁹ Comprende las políticas y planes nacionales del estado peruano.

²⁰ Incluye: créditos, compra de bonos y garantías.

5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos de COFIDE fueron planteados bajo las cuatro perspectivas del Mapa Estratégico: Financiera, Clientes/Beneficiarios, Procesos y Gestión Humana, sugeridas por la herramienta Balanced Scorecard, con la finalidad de alcanzar la Visión al 2026.

Para el periodo 2022-2026, COFIDE se propone 7 objetivos estratégicos establecidos bajo las cuatro perspectivas señaladas.

Gráfico N° 6: Objetivos estratégicos COFIDE



Los objetivos estratégicos, y sus respectivas estrategias, se describen a continuación:

5.1. OE1: Asegurar la sostenibilidad financiera

Con miras a recuperar su solidez financiera, COFIDE durante el año 2021, estaría implementando un nuevo plan de fortalecimiento patrimonial, el cual busca hacer frente al deterioro de operaciones afectadas por el COVID-19, tener una cobertura de provisiones mayor al promedio del sistema financiero y poder respaldar el crecimiento futuro de la cartera.

Asimismo, para que la institución pueda acceder a fuentes de fondeo con un costo financiero adecuado y mejorar sus márgenes, tendrá como objetivo mantener su grado de inversión sujeto al riesgo soberano y diversificar sus fuentes de fondeo.

Con todo ello, COFIDE buscará mantener adecuados indicadores de rentabilidad y solvencia alineados a su apetito de riesgo y al *benchmark* de bancos de desarrollo, a fin de lograr su sostenibilidad en el largo plazo. En cuanto a la eficiencia operativa, se tendrá como lineamiento la optimización de recursos y la asignación de los mismos a las actividades que generen mayor valor agregado, en base a un análisis costo-beneficio.

5.2. OEI2: Maximizar el impacto positivo en el desarrollo y sostenibilidad de nuestros grupos de interés

Como parte de nuestro rol de banco de desarrollo y fundamentado en el análisis de fallas de mercado, continuaremos aportando en el cierre de la brecha de infraestructura básica del país y del acceso al financiamiento de la Mype, con enfoque en los sectores económicos estratégicos y en línea con la prioridad en las políticas públicas. COFIDE compone su estrategia comercial de crecimiento en tres factores: (i) penetración de mercados actuales, (ii) incursionar en nuevos mercados y (iii) desarrollar nuevos productos y/o programas.

Gráfico N° 7: Estrategia de crecimiento



En este sentido, COFIDE buscará maximizar el alcance de sus operaciones a través del financiamiento de proyectos de infraestructura económica y social que incrementen la competitividad del país. Asimismo, orientaremos nuestros esfuerzos a mitigar el impacto del cambio climático a través de inversiones verdes y sostenibles.

La propuesta de valor de COFIDE en el segmento de infraestructura se fundamenta en los siguientes atributos:

- Buscamos ser catalizador de la inversión como socio estratégico de la banca comercial, otorgando un mayor alineamiento de objetivos y reduciendo incertidumbre.
- Mayor nivel de Competitividad en el financiamiento a largo plazo en soles.
- Fondo de multilaterales nos hacen competitivos para intermediar en moneda extranjera a largo plazo.

Adicionalmente, el financiamiento de inversión productiva incorpora en su plan un nuevo enfoque de cadena de valor, el nuevo modelo de cadenas de valor inclusivas y sostenibles, con el objetivo de generar un encadenamiento real en donde cada eslabón de la cadena participe generando vínculos sostenibles y se promueva la diversificación productiva en los diferentes sectores de la economía.

Asimismo, a fin de ampliar las líneas de financiamiento para la Mype, buscaremos un mayor dinamismo del negocio actual de intermediación y la creación y/o mejora de productos tales como garantías y factoring, cuyas ventajas competitivas nos permitan estar mejor alineados con las políticas de Estado y las mejores prácticas del financiamiento del desarrollo. También buscamos otorgar fondeos (intermediación a IFIS) y garantías que se adecúen a apetito de IFIS y flujos del negocio, ajustar el reglamento operativo del Fondo Crecer a las casuísticas de los sectores, promover la generación de seguros, entre otros.

5.3. OEI3: Fortalecer el rol de COFIDE como fiduciario del estado en políticas de desarrollo

COFIDE ha asumido un rol trascendental frente a la crisis económica y sanitaria por el COVID-19 mediante la administración de la totalidad de fideicomisos públicos que se constituyeron para constriñer los efectos de esta pandemia en la economía nacional. En esa línea, busca consolidarse como fiduciario del Estado a través de una propuesta de valor diferenciada que le permita ampliar su participación en la administración de fondos públicos. Como parte de nuestra estrategia comercial, nos hemos propuesto incursionar en nuevos mercados como las fintech, así como desarrollar nuevos productos de infraestructura para gobiernos sub nacionales.

Los fideicomisos de infraestructura, en garantías para adelantos de obra y materiales; así como los en garantía para fianzas de fiel cumplimiento; conjuntamente con los que se constituyan para viabilizar los programas del Estado, están alineados con el objetivo de constituirnos en el principal socio fiduciario del Estado.

Es importante tener presente que COFIDE debe jugar un rol importante de cara al cierre de brechas de infraestructura que tiene el Estado Peruano. Sólo en el corto plazo, la brecha de infraestructura de acceso básico asciende a la suma aproximada de S/ 117 mil millones²¹ y es ahí en donde COFIDE debe jugar un rol protagónico y activo a fin de convertirse en un socio estratégico del Estado Peruano.

²¹ Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad (PNIC), MEF (2019).

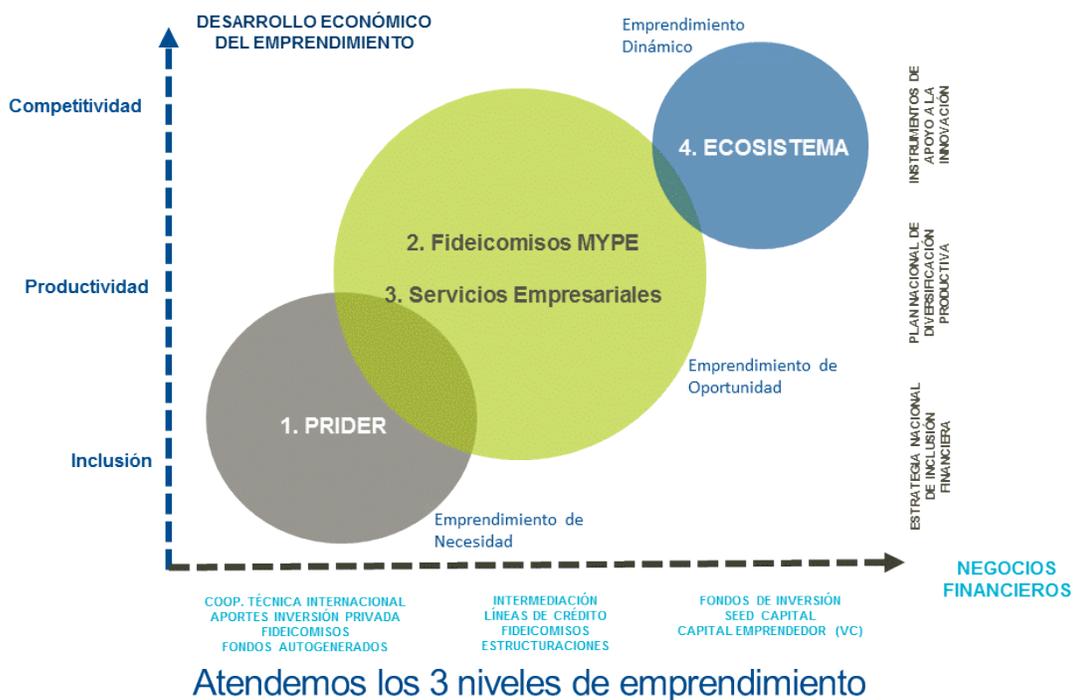
5.4. OEI4: Impulsar el emprendimiento y la inclusión financiera del Perú

COFIDE buscará mejorar el nivel de inclusión financiera del país a través del PRIDER y contribuir con la reducción de la pobreza. Para ello, en alianza con socios estratégicos se impulsará una mayor cobertura del programa en las regiones a través de dos ejes: (i) alfabetización financiera y (ii) desarrollo productivo articulado al mercado. Asimismo, desarrollaremos una iniciativa tecnológica que complementa nuestro programa PRIDER, a fin de brindar herramientas financieras a las personas y así lograr un mayor impacto en la inclusión financiera.

En el ámbito del emprendimiento tradicional, buscaremos potenciar la plataforma de servicios de desarrollo empresarial a través de alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas, y así tener un mayor alcance de emprendedores y mypes capacitadas.

En lo que corresponde a los emprendimientos de alto impacto, se promoverá el uso del fondo de capital de emprendimientos innovadores como mecanismo de financiamiento de los emprendedores.

Gráfico N° 8: Enfoque según niveles de emprendimiento



5.5. OEI5: Fortalecer las mejores prácticas de gobierno corporativo y responsabilidad social

COFIDE buscará consolidarse como una institución referente en su modelo de gestión, bajo un marco adecuado de gobierno corporativo y de responsabilidad social empresarial, potenciando sus procesos a todo nivel y mediante acciones que le permitan afianzar su marca de Banco de Desarrollo.

Como parte de una visión integrada y de largo plazo respecto de los retos de gobierno corporativo, continuaremos implementando las mejores prácticas bajo el marco regulatorio de entidad pública y financiera, fortaleciendo el sistema de control interno, el sistema de prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo; así como el sistema de prevención de delitos (aquellos regulados por la Ley 30424, su reglamento y modificatorias), todo ello encaminado a proteger la imagen institucional de COFIDE construida en sus 51 años de existencia.

Con miras a posicionarnos como “El Banco de Desarrollo del Perú”, impulsaremos una estrategia focalizada con nuestros grupos de interés (internos y externos), actuales y potenciales, generando triple impacto económico, social y ambiental. Para ello, se potenciarán los canales de comunicación con los grupos interés clave y se desplegará acciones de responsabilidad social empresarial a nivel interno y externo.

5.6. OEI6: Lograr la excelencia operativa a través de la transformación digital

Nuestros objetivos estratégicos “core”, deben estar alineados y soportados por el proceso de transformación digital que permitan al negocio de Cofide transformarse como banca de desarrollo, generando propuestas de valor a través de sus productos y servicios innovadores.

Bajo un enfoque de gestión por procesos, así como de atención al ciudadano, buscaremos con esta transformación digital lograr eficiencias operacionales; así como, una propuesta de valor a nuestros grupos de interés sin dejar de lado los controles adecuados, que sostengan el negocio actual y los nuevos negocios que se generen resultado de la co-creación de equipos multidisciplinarios.

Asimismo, se diseñarán servicios digitales que coadyuven al logro de los objetivos del negocio y de atención al ciudadano digital.

5.7. OEI7: Asegurar la gestión del talento a través de la transformación cultural digital

COFIDE buscará fortalecer el modelo de gestión humana y construir una identidad cultural, así como desplegar la política de gestión de desempeño vinculada a la gestión del talento.

El modelo meritocrático es uno de los ejes de la gestión de talento, el cual se soporta en las herramientas de evaluación de desempeño a fin de cerrar brechas y potenciar las capacidades del personal para los nuevos retos, así como promover la cultura de reconocimiento.

Por el frente de la cultura organizacional, se requiere desarrollar la innovación y la excelencia operacional a través de una capacitación continua a los colaboradores. Asimismo, lograr una comunicación efectiva en todos los niveles de la organización con enfoque en el cumplimiento de objetivos.

En este proceso, se revisará la estrategia de transformación cultural de COFIDE para identificar las brechas existentes a nivel de competencias, motivación y capacidades digitales necesarias para el éxito de esta transformación digital de COFIDE.

6. INDICADORES DE GESTIÓN

Se han establecido indicadores de gestión que permitan medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos considerando metas anuales del 2022 al 2026, los cuales se presentan a continuación según eje y objetivo estratégico.

Eje 1: Impacto en el desarrollo sostenible del país

OE COFIDE	Indicador	Unidad de medida	Ponderación*	Línea base		Metas					
				Año	2021	2022	2023	2024	2025	2026	
OEI 2: Maximizar el impacto positivo en el desarrollo y sostenibilidad de nuestros grupos de interés	Beneficiarios del programa Fondo Crecer	Nº	7.7%	2021	8,457	6,240	6,240	6,240	6,240	6,240	6,240
OEI 3: Fortalecer el rol de COFIDE como fiduciario del estado en políticas de desarrollo	Crecimiento del Saldo administrado de fideicomisos	%	7.7%	2021	4.7	3.6	3.6	3.6	3.6	3.6	3.6
OEI 4: Impulsar el emprendimiento y la inclusión financiera del Perú	Beneficiarios de programas de inclusión financiera: número de UNICA	Nº	7.7%	2021	58	50	55	60	65	70	
	Beneficiarios de programas de desarrollo empresarial	Nº	7.7%	2021	14,625	10,350	11,350	12,350	13,350	14,350	

Eje 2: Organización moderna y autosustentable

OE COFIDE	Indicador	Unidad de medida	Ponderación*	Línea base		Metas					
				Año	2021	2022	2023	2024	2025	2026	
OEI 1: Asegurar la sostenibilidad financiera	EBITDA	MM S/.	7.7%	2021	146.9	32.8	33.6	48.0	62.3	66.1	
	ROE	%	7.7%	2021	1.9	0.6	1.0	1.4	1.8	1.9	
	Morosidad**	%	7.7%	2021	6.6	10.8	6.2	5.8	5.6	5.5	
	Cobertura de cartera atrasada	%	7.7%	2021	352.5	221.6	384.6	429.9	430.9	432.0	
OEI 5: Fortalecer las mejores prácticas de gobierno corporativo y responsabilidad social	Grado de madurez del SCI 1/	%	7.7%	2021	95.3	90.0	90.5	91.0	91.5	92.0	
	Grado de madurez en RSC 2/	%	7.7%	2021	75.0	72.0	74.0	76.0	78.0	80.0	
	Grado de madurez del BGC 3/	%	7.7%	2021	89.1	89.0	90.0	91.0	92.0	93.0	
OEI 6: Lograr la excelencia operativa a través de la transformación digital	Eficiencia en gestión	%	7.7%	2021	49.9	68.8	63.4	58.8	52.8	51.8	
OEI 7: Asegurar la gestión del talento a través de la transformación cultural digital	Índice de Clima laboral	%	7.7%	2021	81.0	81.0	82.0	83.0	84.0	85.0	

* Porcentaje que establece la importancia del indicador dentro de la matriz estratégica. La suma de todos estos porcentajes debe ser 100%

** El nivel de morosidad proyectado para el año 2022 no incluye el refinanciamiento integral de Lis Argentis, el cual se encuentra en proceso de aprobación.

- 1/ SCI: Sistema de Control Interno
 2/ RSC: Responsabilidad Social Corporativa
 3/ BGC: Buen Gobierno Corporativo

Estas metas, así como la eliminación y/o inclusión de indicadores serán revisados periódicamente, conforme se avance en el desarrollo de las iniciativas propuestas en el presente plan estratégico.

A nivel interno, se deberán definir tableros de control con indicadores de gestión y metas para cada departamento y responsable, a fin de lograr el alineamiento estratégico.

7. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS Y RUTA ESTRATÉGICA

Se han definido iniciativas o planes de acción que permitirán el cumplimiento de los objetivos estratégicos. La relación entre los objetivos estratégicos y las iniciativas se muestran en el siguiente cuadro:

Objetivo Estratégico Institucional	Iniciativa Estratégica Institucional	Programación					Área Responsable	Prioridad Relativa
		2022	2023	2024	2025	2026		
OEI 1	1.1 Desarrollar plan de recuperación de carteras críticas	X					Gerencia de Asesoría Jurídica	Muy Alta
OEI 2	2.1 Desarrollar Investigaciones para identificar y profundizar el conocimiento sobre los grupos de interés	X	X				Gerencia de Desarrollo e Innovación	Alta
OEI 2	2.2 Impulsar el Financiamiento en el Sector Forestal		X	X			Gerencia de Negocios	Alta
OEI 2	2.3 Desarrollo de mecanismos que promuevan el financiamiento y la ejecución de proyectos de infraestructura	X					Gerencia de Negocios	Alta
OEI 2	2.4 Desarrollo de programas de intermediación financiera para el financiamiento de proyectos de infraestructura o corporativos	X					Gerencia de Negocios	Muy Alta
OEI 2	2.5 Formular y medir KPIs sociales y ambientales de los programas	X					Gerencia de Desarrollo e Innovación	Alta
OEI 3	3.1 Desarrollar fideicomisos con las FINTECH	X					Gerencia de Negocios	Alta
OEI 4	4.1 Desarrollar cadenas de valor inclusivas	X					Gerencia de Negocios	Muy Alta
OEI 4	4.2 Desarrollar el Factoring de las Mipymes	X	X	X			Gerencia de Negocios	Alta
OEI 4	4.3 Desarrollar programas de financiamiento para emprendedores	X	X	X	X	X	Gerencia de Desarrollo e Innovación	Alta
OEI 4	4.4 Fortalecimiento del Centro de Desarrollo Empresarial	X					Gerencia de Desarrollo e Innovación	Alta
OEI 4	4.5 App de Inclusión Financiera Urbana	X	X				Gerencia de Desarrollo e Innovación	Alta

Objetivo Estratégico Institucional	Iniciativa Estratégica Institucional	Programación					Área Responsable	Prioridad Relativa
		2022	2023	2024	2025	2026		
OEI 5	5.1 Analizar el alineamiento de COFIDE con el marco normativo vigente	X					Gerencia de Asesoría Jurídica	Alta
OEI 5	5.2 Definir los canales de atención al usuario de COFIDE	X					Departamento de Comunicaciones, Relaciones Institucionales y Marketing	Muy Alta
OEI 5	5.3 Promoción de un Consejo Nacional Asesor de Inversión de impacto	X	X	X			Gerencia de Desarrollo e Innovación	Alta
OEI 6	6.1 Formular y medir KPIs de eficiencia de procesos	X	X				Gerencia de Desarrollo e Innovación	Muy Alta
OEI 6	6.2 Estandarizar productos mediante la plataforma multiproducto de acuerdo a necesidades de mercado	X	X				Gerencia de Operaciones	Alta
OEI 6	6.3 Formular e Implementar el plan de gobierno digital	X	X	X			Gerencia de Gestión Humana y Administración	Muy Alta
OEI 6	6.4 Rediseñar procesos críticos y conseguir eficiencias operativas generando valor para los grupos de interés	X					Gerencia de Desarrollo e Innovación	Muy Alta
OEI 6	6.5 Relanzar el Sistema de Información Gerencial	X	X				Gerencia de Operaciones	Muy Alta
OEI 7	7.1 Fortalecimiento de la cultura organizacional	X					Gerencia de Gestión Humana y Administración	Alta
OEI 7	7.2 Campus virtual de conocimiento COFIDE	X					Gerencia de Gestión Humana y Administración	Alta

8. PROYECCIONES FINANCIERAS
Estado de Situación Financiera (En S/ MM)

BALANCE	Ejecutado 2021	Proyección 2022	Proyección 2023	Proyección 2024	Proyección 2025	Proyección 2026
DISPONIBLE	2,481	1,187	865	992	891	821
INVERSIONES NEGOCIABLES	2,230	2,396	2,397	2,397	2,397	2,397
COLOCACIONES NETAS	4,916	4,634	4,663	4,436	4,601	4,787
Vigentes	4,808	4,141	4,220	4,078	4,289	4,521
Restructurados y Refinanciados	1,118	1,289	1,522	1,480	1,437	1,395
Créditos Vencidos y en Cobranza Judicial	421	655	379	340	340	340
Provisiones de Cartera de Créditos	-1,472	-1,452	-1,459	-1,462	-1,465	-1,469
ACTIVOS	12,525	11,108	10,732	10,562	10,555	10,595
PASIVOS	10,292	8,837	8,441	8,240	8,191	8,188
PATRIMONIO TOTAL	2,232	2,271	2,291	2,321	2,364	2,407

d

Estado de Resultados (En S/ MM)

RESULTADOS	Ejecutado 2021	Proyección 2022	Proyección 2023	Proyección 2024	Proyección 2025	Proyección 2026
INGRESOS FINANCIEROS	412.3	400.1	437.2	435.1	442.1	488.0
GASTOS FINANCIEROS	390.8	378.4	398.1	389.1	383.6	424.1
MARGEN FINANCIERO BRUTO	21.5	21.7	39.1	46.0	58.5	63.9
INGRESO POR SERVICIOS FINANCIEROS (NETO)	112.9	79.2	72.5	76.8	80.9	81.0
MARGEN FINANCIERO TOTAL	134.4	100.9	111.7	122.8	139.4	144.9
ROF	443.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
GASTO ADMINISTRATIVO	67.0	69.4	70.8	72.2	73.6	75.1
PROVISIONES	-364.0	1.3	-7.3	-2.6	-3.5	-3.8
EBITDA	146.9	32.8	33.6	48.0	62.3	66.1
OTROS INGRESOS / GASTOS (NETO)	-32.4	-10.1	0.0	0.0	0.0	0.0
IMPUESTO A LA RENTA	-70.4	-7.5	-9.4	-13.6	-17.8	-18.9
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	-2.8	-1.9	-1.9	-1.9	-1.9	-1.9
RESULTADO DEL EJERCICIO	41.2	13.4	22.4	32.5	42.6	45.2

ANEXOS

- I. Matriz estratégica
- II. Cuadro de alineamiento de los Objetivos Estratégicos
- III. Ficha técnica de indicadores
- IV. Diagnóstico Externo e Interno

Anexo I. Matriz estratégica

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI COFIDE	Indicador	Unidad de medida	Ponderación*	Línea base		Metas				
						Año	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Financiera	OEC 1. Incrementar el Valor Económico y reputacional	OEI 1: Asegurar la sostenibilidad financiera	EBITDA	MM S/.	7.7%	2021	146.9	32.8	33.6	48.0	62.3	66.1
			ROE	%	7.7%	2021	1.9	0.6	1.0	1.4	1.8	1.9
			Morosidad**	%	7.7%	2021	6.6	10.8	6.2	5.8	5.6	5.5
			Cobertura de cartera atrasada	%	7.7%	2021	352.5	221.6	384.6	429.9	430.9	432.0
Clientes / Grupos de interés	OEC 2. Incrementar el Valor Social y Ambiental OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población	OEI 2: Maximizar el impacto positivo en el desarrollo y sostenibilidad de nuestros grupos de interés OEI 3: Fortalecer el rol de COFIDE como fiduciario del estado en políticas de desarrollo OEI 4: Impulsar el emprendimiento y la inclusión financiera del Perú	Beneficiarios del programa Fondo Crecer	N°	7.7%	2021	8,457	6,240	6,240	6,240	6,240	6,240
			Crecimiento del Saldo administrado de fideicomisos	%	7.7%	2021	4.7	3.6	3.6	3.6	3.6	3.6
			Beneficiarios de programas de inclusión financiera: número de UNICA	N°	7.7%	2021	58	50	55	60	65	70
			Beneficiarios de programas de desarrollo empresarial	N°	7.7%	2021	14,625	10,350	11,350	12,350	13,350	14,350
Procesos	OEC 5. Mejorar la gobernanza de las EPE OEC 4. Generar valor compartido en la sociedad	OEI 5: Fortalecer las mejores prácticas de gobierno corporativo y responsabilidad social	Grado de madurez del SCI 1/	%	7.7%	2021	95.3	90.0	90.5	91.0	91.5	92.0
			Grado de madurez en RSC 2/	%	7.7%	2021	75.0	72.0	74.0	76.0	78.0	80.0
			Grado de madurez del BGC 3/	%	7.7%	2021	89.1	89.0	90.0	91.0	92.0	93.0
	OEC 6. Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes OEC 10. Mejorar la efectividad operativa de las EPE	OEI 6: Lograr la excelencia operativa a través de la transformación digital	Eficiencia en gestión	%	7.7%	2021	49.9	68.8	63.4	58.8	52.8	51.8
Aprendizaje	OEC 18. Desarrollar el clima y cultura organizacional	OEI 7: Asegurar la gestión del talento a través de la transformación cultural digital	Índice de Clima laboral	%	7.7%	2021	81.0	81.0	82.0	83.0	84.0	85.0

- (1) Sistema de Control Interno
- (2) Responsabilidad Social Corporativa
- (3) Buen Gobierno Corporativo

Anexo II. Cuadro de alineamiento de los Objetivos Estratégicos

OEI COFIDE	OEC FONAFE	OES PESEM	OES POLÍTICA DE COMPETITIVIDAD
OEI 1: Asegurar la sostenibilidad financiera	OEC 1. Incrementar el Valor Económico y reputacional	O1. Consolidar el equilibrio y sostenibilidad fiscal	
OEI 2: Maximizar el impacto positivo en el desarrollo y sostenibilidad de nuestros grupos de interés	OEC 2. Incrementar el Valor Social y Ambiental OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población	O4. Reactivar la inversión orientada al cierre de brechas de infraestructura social y productiva	O1. Dotar al país de infraestructura económica y social de calidad O4. Impulsar mecanismos de financiamiento local y externo O9. Promover la sostenibilidad ambiental en la operación de actividades económicas
OEI 3: Fortalecer el rol de COFIDE como fiduciario del estado en políticas de desarrollo	OEC 2. Incrementar el Valor Social y Ambiental OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población	O2. Lograr el funcionamiento eficiente de los mercados y el incremento de la competitividad	
OEI 4: Impulsar el emprendimiento y la inclusión financiera del Perú	OEC 2. Incrementar el Valor Social y Ambiental OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población	O2. Lograr el funcionamiento eficiente de los mercados y el incremento de la competitividad	O3. Generar el desarrollo de capacidades para la innovación, adopción y transferencia de mejoras tecnológicas O6. Generar las condiciones para desarrollar un ambiente de negocios productivo
OEI 5: Fortalecer las mejores prácticas de gobierno corporativo y responsabilidad social	OEC 5. Mejorar la gobernanza de las EPE OEC 4. Generar valor compartido en la sociedad	O6. Fortalecer la gestión institucional en las Entidades del Sector Economía y Finanzas	O8. Fortalecer la institucionalidad del país
OEI 6: Lograr la excelencia operativa a través de la transformación digital	OEC 6. Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes OEC 10. Mejorar la efectividad operativa de las EPE	O5. Mejorar el desempeño del gasto público en los tres niveles de gobierno	
OEI 7: Asegurar la gestión del talento a través de la transformación cultural digital	OEC 18. Desarrollar el clima y cultura organizacional	O6. Fortalecer la gestión institucional en las Entidades del Sector Economía y Finanzas	

Anexo III. Ficha técnica de indicadores

Perspectiva	Financiera											
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 1. Incrementar el Valor Económico y reputacional						OEC 1. Incrementar el Valor Económico y reputacional					
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 1: Asegurar la sostenibilidad financiera						OEI 1: Asegurar la sostenibilidad financiera					
Nombre del Indicador	EBITDA						ROE					
Unidad de medida	MM S/						Porcentaje					
Sentido del indicador	Continuo Incremento						Continuo Incremento					
Fórmula de cálculo	Utilidad Operativa + Depreciación + Amortización						Utilidad neta anualizada / Patrimonio neto promedio					
Area responsable	Todas las gerencias						Todas las gerencias					
Fuente de información	Estados Financieros						Estados Financieros					
Datos históricos			Año -3	Año -2	Año -1	Año 0			Año -3	Año -2	Año -1	Año 0
			25.4	37.0	9.0	146.9			0.8	1.3	1.0	1.9
Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
	32.8	33.6	48.0	62.3	66.1		0.6	1.0	1.4	1.8	1.9	
Valor de referencia	Indicar el valor que definirá la ejecución en el nivel de 0% (de no indicarlo, se asume que dicho valor es cero)						Indicar el valor que definirá la ejecución en el nivel de 0% (de no indicarlo, se asume que dicho valor es cero)					
Análisis de la evolución del indicador	<p>El EBITDA pasó de S/ 25.4 millones en 2018 a S/ 146.9 millones en 2021, explicado por mayores ingresos por servicios financieros por fideicomisos y comisiones (mayor en S/ 30.2 millones); no obstante, las mayores provisiones de créditos. Para el 2022 se espera una reducción del EBITDA respecto al 2021 asociado a que no se estiman ingresos extraordinarios como la venta de acciones CAF que hubo en el 2021; no obstante, el mayor margen financiero bruto. Las metas 2023-2026 consideran márgenes financieros mayores orgánicos, sin mayores supuestos de recuperaciones de cartera crítica; no obstante, los menores ingresos por servicios financieros asociados a la culminación paulatina del Fideicomiso Reactiva Perú.</p>						<p>El ROE de COFIDE presentó una tendencia positiva en los últimos 4 años en línea con la mayor utilidad generada. La utilidad neta pasó de S/ 17.0 millones en 2018 a S/ 41.2 millones en 2021. El menor ROE estimado para el 2022, es explicado por el menor EBITDA esperado para el 2022, asociado a un crecimiento lento de la cartera de negocios producto del bajo nivel de inversión privada y los mayores otros gastos, principalmente por la reducción de intereses devengados al cierre del 2021 por el refinanciamiento a Terminal Portuario Paracas (TPP) por S/ 14.4 millones. Hacia el 2023-2026 se espera una recuperación del ROE asociado al crecimiento orgánico de la empresa en medio de un escenario de incertidumbre y baja inversión privada. El patrimonio promedio se mantendría estable.</p>					

Perspectiva	Financiera											
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 1. Incrementar el Valor Económico y reputacional					OEC 1. Incrementar el Valor Económico y reputacional						
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 1: Asegurar la sostenibilidad financiera					OEI 1: Asegurar la sostenibilidad financiera						
Nombre del Indicador	Morosidad**					Cobertura de cartera atrasada						
Unidad de medida	Porcentaje					Porcentaje						
Sentido del indicador	Continuo de Reducción					Continuo de Incremento						
Fórmula de cálculo	Cartera atrasada / Colocaciones brutas					Provisiones de Cartera Directa / Cartera atrasada						
Area responsable	Gerencia de Negocios, Riesgos y Departamento de Recuperaciones					Gerencia de Negocios, Riesgos y Departamento de Recuperaciones						
Fuente de información	Estados Financieros					Estados Financieros						
Datos históricos			Año -3	Año -2	Año -1	Año 0			Año -3	Año -2	Año -1	Año 0
			6.3	7.8	9.7	6.6			253.0	228.8	167.5	352.5
Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
	10.8	6.2	5.8	5.6	5.5		221.6	384.6	429.9	430.9	432.0	
Valor de referencia	Indicar el valor que definirá la ejecución en el nivel de 0% (de no indicarlo, se asume que dicho valor es cero)					Indicar el valor que definirá la ejecución en el nivel de 0% (de no indicarlo, se asume que dicho valor es cero)						
Análisis de la evolución del indicador	<p>Aumento de la morosidad 2018-2019 producto de una reducción de la cartera bruta. Para el 2020 el pase a vencido de Termochilca explica la mayor morosidad; no obstante, el incremento de la cartera bruta asociado a los programas de gobierno. En el 2021, el indicador de morosidad fue de 6.6%, explicado por la menor cartera atrasada, debido a la refinanciación de la operación con Minera IRL. Para el 2022 se espera un ligero incremento de la cartera bruta así como recuperaciones parciales de cartera vencida. Hacia el 2023-2026 se espera una reducción gradual de la morosidad debido a la disminución de cartera vencida, así como el crecimiento de las colocaciones totales.</p>					<p>La cobertura de cartera atrasada, se vió afectada en el 2020, producto del pase a vencido de Termochilca. En 2021, registro una mejora debido a la refinanciación de la operación con Minera IRL. Hacia el 2022 -2026 se espera una recuperación y/o normalización de la cartera vencida, con ello una mejora en la cobertura de cartera atrasada, muy por encima del sistema financiero local.</p>						

Perspectiva	Clientes y/o Beneficiarios											
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 2. Incrementar el Valor Social y Ambiental OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población						OEC 2. Incrementar el Valor Social y Ambiental OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población					
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 2: Maximizar el impacto positivo en el desarrollo y sostenibilidad de nuestros grupos de interés						OEI 3: Fortalecer el rol de COFIDE como fiduciario del estado en políticas de desarrollo					
Nombre del Indicador	Beneficiarios del programa Fondo Crecer						Crecimiento del Saldo administrado de fideicomisos					
Unidad de medida	Número						Porcentaje					
Sentido del indicador	Continuo Incremento						Continuo Incremento					
Fórmula de cálculo	Número de Mipymes beneficiadas por el Fondo Crecer						Saldo administrado de fideicomisos del año (en Soles) / Saldo administrado de fideicomisos del año anterior (en Soles)					
Area responsable	Gerencia de Negocios						Gerencia de Negocios					
Fuente de información	Informe de la Gerencia de Negocios						Reportes de Contabilidad					
Datos históricos			Año -3	Año -2	Año -1	Año 0			Año -3	Año -2	Año -1	Año 0
			-	1,834.0	13,375.0	8,457.0			5.4	7.7	32.7	4.7
Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
	6,240.0	6,240.0	6,240.0	6,240.0	6,240.0		3.6	3.6	3.6	3.6	3.6	
Valor de referencia	Indicar el valor que definirá la ejecución en el nivel de 0% (de no indicarlo, se asume que dicho valor es cero)						Indicar el valor que definirá la ejecución en el nivel de 0% (de no indicarlo, se asume que dicho valor es cero)					
Análisis de la evolución del indicador	Implementación y puesta en marcha del Fondo Crecer en el 2019, beneficiando a 1,834 mipymes, alcanzó el record de 13,375 beneficiarios en el 2020, asociado a la mayor demanda por Capital de trabajo durante la pandemia.No obstante, debido a los recursos limitados del fondo, el número de beneficiarios anual se estabilizaría alrededor de 6,240.						El saldo de fideicomisos del año 2020, se encuentra asociado a los programas del gobierno. Las metas para los años 2022- 2026 están en línea al crecimiento del PBI y en función a su comportamiento histórico de los años 2018-2019.					

Perspectiva	Clientes y/o Beneficiarios											
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 2. Incrementar el Valor Social y Ambiental OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población						OEC 2. Incrementar el Valor Social y Ambiental OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población					
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 4: Impulsar el emprendimiento y la inclusión financiera del Perú						OEI 4: Impulsar el emprendimiento y la inclusión financiera del Perú					
Nombre del Indicador	Beneficiarios de programas de inclusión financiera: número de UNICA						Beneficiarios de programas de desarrollo empresarial					
Unidad de medida	Número						Número					
Sentido del indicador	Continuo Incremento						Continuo Incremento					
Fórmula de cálculo	Beneficiarios de programas de inclusión financiera: número de UNICA						Beneficiarios de programas de desarrollo empresarial					
Area responsable	Gerencia de Desarrollo e Innovación						Gerencia de Desarrollo e Innovación					
Fuente de información	Informe de Gestión Operativa EPE validado por directorio						Informe de Gestión Operativa EPE validado por directorio					
Datos históricos			Año -3	Año -2	Año -1	Año 0			Año -3	Año -2	Año -1	Año 0
			19	104	20	58			9,535	7,169	9,110	14,625
Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
	50	55	60	65	70		10,350	11,350	12,350	13,350	14,350	
Valor de referencia	Indicar el valor que definirá la ejecución en el nivel de 0% (de no indicarlo, se asume que dicho valor es cero)						Indicar el valor que definirá la ejecución en el nivel de 0% (de no indicarlo, se asume que dicho valor es cero)					
Análisis de la evolución del indicador	<p>En 2019 el programa de inclusión financiera denominado PRIDER generó 104 nuevas UNICA (Uniones de Crédito y Ahorro), ampliando así nuestro alcance en la selva. Asimismo, fuimos reconocidos con el primer puesto en la categoría de "Gestión Social" por el Programa ejecutado en Cajamarca junto a ALAC – Yanacocha. En el 2020, debido a una reducción de presupuesto de los aliados, se logró conformar 20 UNICAS. El 2021 logramos generar 58 UNICA, explicado por la conformación de UNICAS en Cajamarca y Piura Para el periodo 2022 - 2026 se proponen metas crecientes, esperando generar 70 UNICAS al 2026.</p>						<p>Redimensionamiento del CDE a solo 2 centros de atención (San Isidro y Tarapoto) impacto en las menores atenciones hacia el 2019, mientras que el mayor número de beneficiarios alcanzados en el 2020 es producto de la demanda de información de los programas de gobierno. El 2021 logramos generar 14,625 atenciones en el CDE, debido a la incorporación de eventos virtuales. Para el 2022-2026 se espera atender a un mayor número de beneficiarios en línea con el rediseño y repotenciamiento del programa.</p>					

Perspectiva	Procesos internos											
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC5. Mejorar la gobernanza de las empresas OEC4. Generar valor ompartido en la sociedad						OEC5. Mejorar la gobernanza de las empresas OEC4. Generar valor ompartido en la sociedad					
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 5: Fortalecer las mejores prácticas de gobierno corporativo y responsabilidad social						OEI 5: Fortalecer las mejores prácticas de gobierno corporativo y responsabilidad social					
Nombre del Indicador	Grado de madurez del SCI 1/						Grado de madurez en RSC 2/					
Unidad de medida	Porcentaje						Porcentaje					
Sentido del indicador	Continuo Incremento						Continuo Incremento					
Fórmula de cálculo	Autoevaluación validada						Autoevaluación validada					
Area responsable	Gerencia de Gestión Humana y Administración / Gerencia de Riesgos						Departamento Comunicaciones, Relaciones Institucionales y Marketing					
Fuente de información	Informe de evaluación del Sistema de Control Interno						Informe de evaluación de Responsabilidad Social Corporativa					
Datos históricos			Año -3	Año -2	Año -1	Año 0			Año -3	Año -2	Año -1	Año 0
			-	-	73.7	95.3			-	-	69.4	75.0
Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
	90.0	90.5	91.0	91.5	92.0		72.0	74.0	76.0	78.0	80.0	
Valor de referencia	Indicar el valor que definirá la ejecución en el nivel de 0% (de no indicarlo, se asume que dicho valor es cero)						Indicar el valor que definirá la ejecución en el nivel de 0% (de no indicarlo, se asume que dicho valor es cero)					
Análisis de la evolución del indicador	El indicador de Grado de Madurez de SCI alcanzó un 95.3% al 2021, explicada por la mejora de los componentes Entorno de Control, Actividades de Control y Actividades de Supervisión, asociados a la implementación del plan de trabajo 2021. Para el 2022 se ha establecido una meta de 90% y para los años posteriores las metas registran un continuo incremento, sustentadas en planes de acción para el cierre de brechas.						El indicador de Grado de Madurez de RSC alcanzó un 75.0% al 2021, explicado por la implementación del Programa de Voluntariado Corporativo, así como las alianzas con organizaciones para promover proyectos de desarrollo social o mitigar nuestro impacto ambiental. Para el 2022 se ha establecido una meta de 72% y para los años posteriores las metas registran un continuo incremento, sustentadas en planes de acción para el cierre de brechas.					

Perspectiva	Procesos internos											
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC5. Mejorar la gobernanza de las empresas OEC4. Generar valor compartido en la sociedad						OEC 6. Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes OEC 10. Mejorar la efectividad operativa de las EPE					
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 5: Fortalecer las mejores prácticas de gobierno corporativo y responsabilidad social						OEI 6: Lograr la excelencia operativa a través de la transformación digital					
Nombre del Indicador	Grado de madurez del BGC 3/						Eficiencia en gestión					
Unidad de medida	Porcentaje						Porcentaje					
Sentido del indicador	Continuo Incremento						Continuo Reducción					
Fórmula de cálculo	Autoevaluación validada						Gastos operativos / (Margen financiero bruto + Margen por servicios financieros)					
Area responsable	Gerencia de Riesgos / Gerencia de Asesoría Jurídica / Departamento de Planeamiento						Todas las gerencias					
Fuente de información	Informe de evaluación del CBGC						Estados Financieros					
Datos históricos			Año -3	Año -2	Año -1	Año 0			Año -3	Año -2	Año -1	Año 0
			-	-	87.6	89.1			75.3	93.8	34.3	49.9
Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
	89.0	90.0	91.0	92.0	93.0		68.8	63.4	58.8	52.8	51.8	
Valor de referencia	Indicar el valor que definirá la ejecución en el nivel de 0% (de no indicarlo, se asume que dicho valor es cero)						Indicar el valor que definirá la ejecución en el nivel de 0% (de no indicarlo, se asume que dicho valor es cero)					
Análisis de la evolución del indicador	<p>El indicador de Grado de madurez del CBGC alcanzó un 89.1% al 2021, explicado por el cumplimiento total de los pilares Marco Jurídico y Riesgos, y el cumplimiento mayor al 90% de los pilares Directorio y Gerencia, y Transparencia, las mismas que son fortalezas de COFIDE al ser una empresa financiera y pública. Para el 2022 se ha establecido una meta de 89% y para los años posteriores las metas registran un continuo incremento, sustentadas en planes de acción para el cierre de brechas.</p>						<p>Volatilidad del indicador hacia el 2020-2021, producto de los ingresos y ahorros extraordinarios. Se espera una estabilización de esta tendencia hacia el 2026 asociado a una lenta recuperación del negocio y debido a que no se espera ingresos extraordinarios. Reducción de los gastos operativos dentro del Decreto de Urgencia N° 005 durante el 2018 y hacia el 2019. Tras 3 periodos de reducción de gastos, se normaliza la ejecución de gastos operativos hacia el 2022-2026 para solventar el desarrollo de nuevos productos, transformación digital y cultural, fortalecimiento del control interno y gestión de talento humano. Reducción de Margen financiero en el periodo 2018-2019 producto de la menor cartera de créditos. Para el periodo 2020, la gestión de pasivos generó un margen extraordinario, así como los ingresos por los programas FAE y Reactiva. Para el 2022, las amortizaciones de los programas FAE impactan en la disminución de los márgenes financieros para estabilizarse hacia el 2026 con la recuperación del negocio.</p>					

Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento					
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 18. Desarrollar el clima y cultura organizacional					
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 7: Asegurar la gestión del talento a través de la transformación cultural digital					
Nombre del Indicador	Índice de Clima laboral					
Unidad de medida	Porcentaje					
Sentido del indicador	Continuo Incremento					
Fórmula de cálculo	Resultado de la encuesta de clima laboral (GPTW)					
Area responsable	Gerencia de Gestión Humana y Administración					
Fuente de información	Estudio de clima laboral					
Datos históricos			Año -3	Año -2	Año -1	Año 0
			70.0	81.0	75.0	81.0
Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
	81.0	82.0	83.0	84.0	85.0	
Valor de referencia	Indicar el valor que definirá la ejecución en el nivel de 0% (de no indicarlo, se asume que dicho valor es cero)					
Análisis de la evolución del indicador	El Índice de clima laboral a mantenido una tendencia positiva desde el 2018. El indicador alcanzó un 81.0% en el 2021, explicado por la mejor valoración de los atributos de camaradería, respeto y credibilidad. Para el periodo 2022 se ha considerado una meta de 81% y un continuo crecimiento en las metas de los años posteriores, sustentadas en planes de acción para el cierre de brechas.					

Anexo IV. Diagnóstico interno y externo

El diagnóstico contiene el análisis del entorno a nivel macroeconómico y sectorial, identificando las oportunidades y riesgos. De igual manera, incluye el *benchmark* de bancos de desarrollo referentes y los factores críticos de éxito. Además, se ha realizado la identificación de las fortalezas y debilidades en cuanto a las líneas de negocio, desempeño financiero y modelo de gestión de COFIDE.

8.1. Diagnóstico Externo

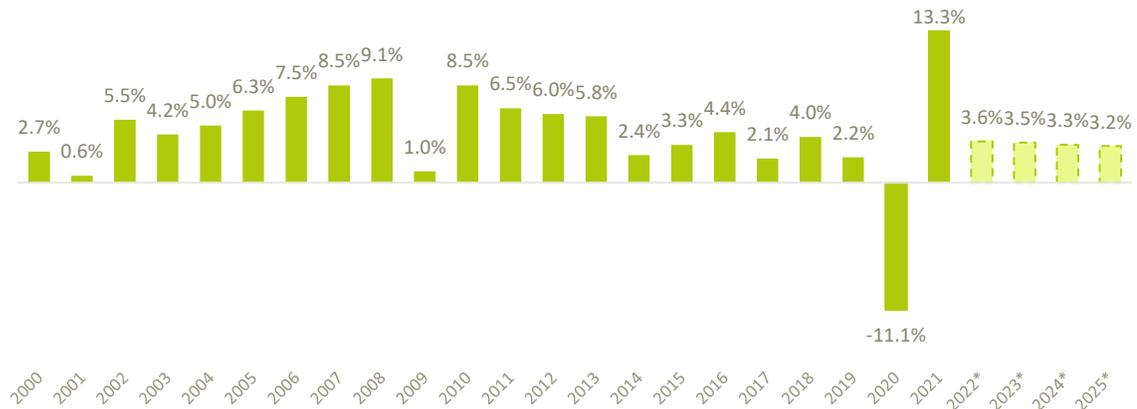
8.1.1. Entorno económico

En la última década la economía peruana ha venido desacelerándose. Iniciando con un crecimiento promedio del PBI de 6.7% entre los periodos 2010-2013, a los años 2014-2019 con un incremento promedio menor de 3.1%, cerrando el 2020 con una contracción de 11.1% debido a las estrictas medidas de contención adoptadas para frenar la propagación del COVID-19, impactando a la economía en la reducción de la demanda interna y el comercio exterior, acentuando los índices de desempleo e incrementando la volatilidad y riesgo en los mercados financieros, para el 2021, la actividad económica se incrementó en 13,3%, debido a la flexibilización de las restricciones sanitarias y el avance en la vacunación masiva de la población objetivo, en un contexto de estímulo fiscal y una política monetaria expansiva.

Para el 2022²² se espera una recuperación de la economía con un crecimiento estimado de 3.6%, sostenida, por la mayor operatividad de las actividades económicas más afectadas por la pandemia como comercio y servicios ante la eliminación de restricciones de aforos. Asimismo, la recuperación de la demanda interna seguirá siendo un factor importante para la economía, destacando la continuidad del impulso de i) la inversión pública, la implementación de medidas que elevarán la ejecución de las inversiones, el seguimiento a carteras de proyectos y evaluación del cumplimiento de metas, y la continuidad de proyectos importantes como los relacionados al Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad (PNIC) y a la Reconstrucción y ii) la inversión privada, asociada al desarrollo de un conjunto de proyectos de infraestructura y vivienda formal, y el aumento de las inversiones mineras.

²² MEF, Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas 2022-2025.

Gráfico N° 9: Crecimiento del PBI 2000-2025



*Crecimiento estimado

Fuente: BCRP, INEI, proyecciones MEF.

Entre 2023 y 2025, el PBI alcanzaría una tasa de crecimiento promedio de 3.3%, entorno a su crecimiento potencial, favorecido por la recuperación progresiva de la demanda interna, sobre todo de la inversión privada que crecería en promedio 2.8% ante el impulso de la inversión en infraestructura e inversión minera; el incremento de las exportaciones ante una mayor oferta primaria minera y recuperación de la demanda externa; recuperación progresiva de los sectores económicos más afectados por la pandemia asociados al turismo, en línea con el retorno gradual a la normalidad e impulso de medidas para su reactivación; además, de medidas para impulsar la diversificación productiva y mejora de la competitividad de la economía.

Sin embargo, la guerra entre Rusia y Ucrania será un factor importante en el mantenimiento de las proyecciones, dado que ha repercutido en el incremento de los precios de las materias primas, principalmente, de productos energéticos y alimenticios, dada la relevancia de las exportaciones de ambos países para el comercio global. A pesar de que Rusia y Ucrania solo representan 1.9% del comercio global, las materias primas e insumos que exportan dichos países son claves para la economía mundial. En efecto más del 50% de las exportaciones rusas son combustibles y derivados como fertilizantes; asimismo Rusia y Ucrania son principales exportadores de alimentos en el mundo.

El escalamiento de la guerra entre Rusia y Ucrania causó una alta volatilidad en los mercados financieros globales. En este contexto, varios países afectados en el mundo han adoptado medidas extraordinarias de política monetaria y fiscal para responder ante la inflación. Por un lado, los bancos centrales del mundo están implementando políticas monetarias más restrictivas al incrementar o anunciar incrementos de sus tasas de interés. En particular, la Reserva Federal de EE. UU. (FED por sus siglas en inglés) subió su tasa de interés en 50 puntos básicos, ubicándolas en un rango de entre 0.75% y 1%; mientras que el Banco Central Europeo inició una reducción de sus compras de activos. Este contexto también se suma los bancos centrales de América Latina, quienes han incrementado sus tasas de interés para controlar la inflación. Asimismo, por el lado de la política fiscal, varios países afectados en el mundo han adoptado medidas extraordinarias de carácter temporal tales como: reducciones de impuestos o subsidios, transferencias de efectivo

focalizadas, entre otras medidas de apoyo específico, temporal y directo a los hogares vulnerables.

En esa misma línea, a nivel de la política fiscal, Perú aprobó un conjunto de medidas extraordinarias focalizadas de carácter temporal a fin de atenuar el efecto negativo del incremento de los precios sobre los ingresos de la población más vulnerables del país, como:

1. Medidas temporales para combustibles mediante el FEPC (Fondo para la Estabilización de Precios de Combustibles) y el Vale de descuento FISE (Fondo de Inclusión Social Energético): El gobierno estableció medidas temporales para evitar incrementos significativos del precio al consumidor de los principales combustibles utilizados por familias de menores recursos. Así, se dispuso la inclusión de productos al FEPC y se incrementó el monto del Vale de descuento FISE de S/ 20 a 25 por balón de gas de 10 Kg.
2. Por el lado de la política tributaria, se exoneró temporalmente del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) a los combustibles más consumidos en el país (gasolinas, gasoholes, y diversos tipos de diésel), y del Impuesto General a las Ventas (IGV) a los alimentos que tienen un mayor impacto en la canasta básica de hogares de menores ingresos.

Considerando el entorno descrito y tomando en cuenta los pronósticos del MEF, las variables que resultan relevantes para definir el contexto de COFIDE para los próximos años son las siguientes:

ECONOMÍA INTERNACIONAL

- Desaceleración de la economía de China y de EE.UU, principales socios comerciales del Perú.
- Política monetaria agresiva por parte de la FED y otros bancos centrales de economías avanzadas.
- Intensificación y escalamiento a otros países del conflicto entre Rusia y Ucrania
- Deterioro de la cadena de suministros que podrían generar perturbaciones en el comercio internacional.
- Efectos de la pandemia a causa del coronavirus COVID-19.
- Nuevos rebrotes de COVID-19 por el surgimiento de variantes más agresivas.
- Volatilidad en los mercados financieros globales.

ECONOMÍA NACIONAL

- Inestabilidad política.
- Menor dinamismo de la inversión pública y privada.
- Recuperación progresiva del consumo privado.
- Presión inflacionaria
- Expectativas empresariales y de mercado.
- Política nacional de competitividad como lineamiento de desarrollo.

8.1.2. Sectores

Sector Infraestructura

En julio de 2019, el MEF presentó el Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad (PNIC), en el que se define la brecha de infraestructura del país, una

visión y objetivos, priorización de proyectos y articulación de las inversiones para cerrar dicha brecha de infraestructura y potenciar el crecimiento, la competitividad y el desarrollo del país. La última brecha de infraestructura, calculada para el Perú 2019-2039 es de S/ 363,452 millones, donde destaca principalmente el sector transporte, y toma mayor relevancia la brecha de infraestructura social, donde salud, agua y saneamiento representan un 42.6% del total.

Cuadro N° 6: Brecha de Infraestructura (2019)
 (En S/ millones)

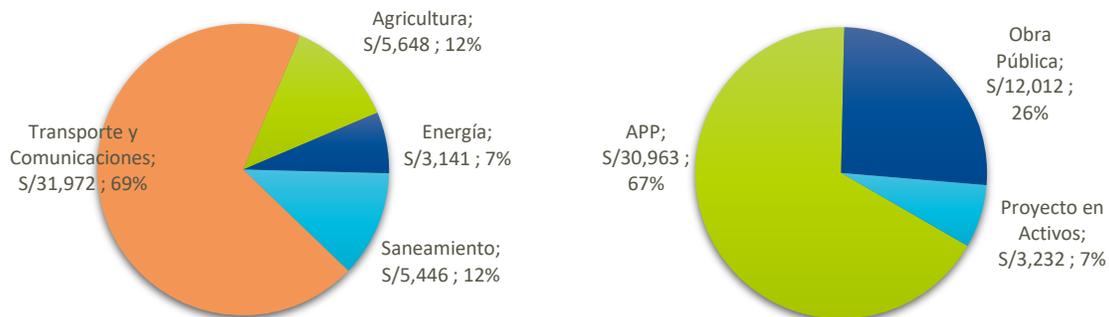
Sector	Subsector	Brecha producto Corto Plazo		Brecha producto Largo Plazo	
		S/ MM	(%)	S/ MM	(%)
Agua	Urbano	317	0.3%	24,245	6.7%
	Rural	5,702	4.9%		
Saneamiento	Urbano	0	0.0%	71,544	19.7%
	Rural	28,819	24.6%		
Telecomunicaciones	Móvil	12,151	10.4%	20,377	5.6%
	Banda ancha	0	0.0%		
Transporte	Ferrocarriles	20,430	17.4%	160,958	44.3%
	Carreteras	15,540	13.3%		
	Aeropuertos	0	0.0%		
	Puertos	0	0.0%		
Electricidad	-	0	0.0%	7,059	1.9%
Educación	Nivel Inicial	0	0.0%	5,917	1.6%
	Nivel Primario	0	0.0%		
	Nivel Secundario	0	0.0%		
Salud	-	27,545	23.5%	58,727	16.2%
Hidráulico	-	6,679	5.7%	14,625	4.0%
Total Brecha	-	117,183	100.0%	363,452	100.0%

Fuente: Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad (PNIC)-2019

Sobre la base de la estimación de la brecha producto, se definió una metodología de priorización²³ de 52 proyectos, por un monto de S/ 99,196 millones orientados al cierre del 30% de la brecha infraestructura de largo plazo en los próximos 10 años.

²³ Considera 4 dimensiones: Territorial, Sectorial, Modalidad de ejecución y Fase en la que se encuentra.

Gráfico N° 10: Proyectos Priorizados para el PNIC según sector y modalidad
(En S/ millones / Porcentaje)



Fuente: MEF, Plan Nacional de Infraestructura

Destacar la acentuada tendencia de adjudicaciones en proyectos de infraestructura bajo la modalidad de APP durante el periodo 2011 – 2014. Sin embargo, debido a la ralentización de la economía la tendencia se atenuó durante el periodo 2015-2020, puntualmente para el año 2020 la inversión se vio afectada por la coyuntura de crisis sanitaria y la inestabilidad política. Para el año 2022, Proinversión cuenta en su cartera con 13 proyectos de inversión con meta de adjudicación y de declaratoria de interés.

Gráfico N° 11: Flujo de adjudicaciones APP
(En US\$ millones)

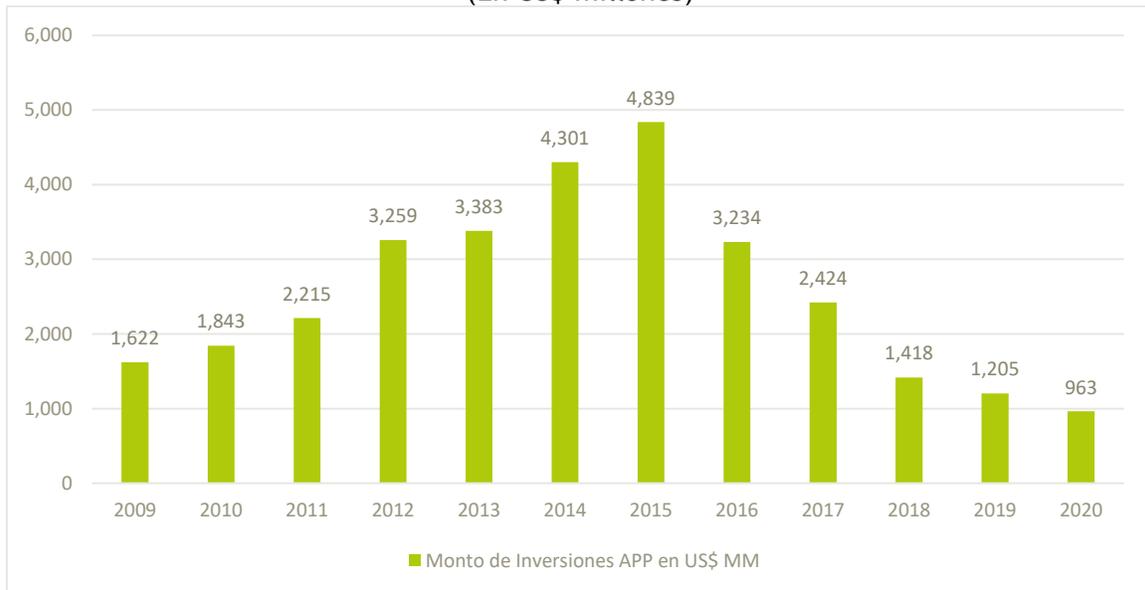


Fuente: "Portafolio de Proyectos 2022" Proinversión

Nota: El monto de adjudicación 2021, es un estimado de acuerdo al MEF

A consecuencia del menor ritmo de adjudicaciones, las inversiones ejecutadas en APP se han venido ralentizando a partir del 2016.

Gráfico N° 12: Flujo de Inversiones en APP
(En US\$ millones)



Fuente: APOYO Consultoría, Concesionarios y OSITRAN.

La inversión en infraestructura estaría sostenida por la continuidad de la ejecución de grandes proyectos y el inicio de construcción de proyectos APP que serán adjudicados entre 2022 y 2025, en un contexto de nuevo impulso y mayor ejecución del PNIC. Entre 2023-2025, los principales proyectos que continuarán en ejecución y entrarán a su fase final son:

- a. La Línea 2 del Metro de Lima y Callao, que finalizaría las obras asociadas a la etapa 2 (11 estaciones) y la conexión al ramal línea 4 (8 estaciones)
 - b. Ampliación del Aeropuerto Jorge Chávez, que culminaría la construcción de las obras tanto del 'Lado Aire' (torre de control y segunda pista de aterrizaje) como del 'Lado Tierra' (nuevo terminal de pasajeros)
 - c. Terminal Portuario Chancay, que concluiría la etapa 1 de la modernización del puerto
 - d. Terminal Portuario Muelle Sur, que finalizaría las obras de ampliación del muelle.
- Asimismo, durante este periodo, la cartera APP, compuesta por 27 proyectos con una inversión total de más de US\$ 6.9 mil millones, se adjudicaría e iniciaría construcción progresivamente.

Para el 2022, se prevé adjudicar y/o declarar en interés 13 proyectos por US\$ 4,665 millones. Dentro de la cartera total, destaca la concesión de proyectos bajo dos tipos de iniciativas:

1. Proyectos de iniciativa estatal, tales como la Línea de transmisión Piura-Nueva Frontera (US\$ 187 millones), Longitudinal de la Sierra Tramo 4 (US\$ 709 millones), Enlace Huánuco-Tocache-Celendín-Trujillo + Enlace Celendín-Piura (US\$ 788 millones), entre otros, cuyos próximos hitos previstos son las adjudicaciones de los mismos
2. Proyectos de iniciativas privadas, tales como Anillo Vial Periférico (US\$ 1 965 millones), plantas de tratamiento de aguas residuales (PTAR) de Huancayo (US\$

152 millones) y proyectos en educación de colegios en riesgo CER (US\$ 552 millones), cuyos próximos hitos previstos son las declaratorias de interés de dichos proyectos.

Cabe precisar que la mayoría de los proyectos de infraestructura están incluidos en el PNIC. Por ello, el gobierno está trabajando en la actualización de la cartera de proyectos del PNIC que incluirá criterios de sostenibilidad, la cual se tiene previsto publicar en julio de 2022. Es importante recordar que, de acuerdo con el PNIC, la cartera está compuesta por 52 proyectos de alto impacto económico, competitivo y social por un monto de inversión actualizado de S/ 114 mil millones, la cual tiene como objetivo reducir la brecha de infraestructura hacia 2030.

- Los sectores de Transporte, Educación, Agua y Saneamiento son los sectores con mayor brecha de infraestructura y cuya evolución ha mostrado una tendencia a incrementarse.
- Sólida tendencia a incentivar y promocionar las APP que continuará expandiéndose en los próximos años.
- Marco de Invierte.pe y Proinversión.
- Plan Nacional de Infraestructura como Marco de Referencia.

Sector Financiero

El mercado de créditos peruano aún se encuentra en desarrollo y se caracteriza por un nivel bajo de bancarización. Para el año 2020, el ratio de Créditos ODCs/PBI se ubicó en 52.2% para Perú, incrementándose en 9.3% con respecto al nivel del 2019 (42.9%), sin embargo aún se encuentra por debajo de sus pares de la región: Brasil (53.6%), Bolivia (75.4%) y Chile (102.3%).

Frente a ello, el MEF ha elaborado el Plan Estratégico Multisectorial de la Política Nacional de Inclusión Financiera (PNIF) que tiene como propósito que al año 2030 el 75% de la población adulta se encuentre registrada en el sistema financiero. Además, COFIDE contribuye en la consecución de los siguientes objetivos prioritarios del PNIF:

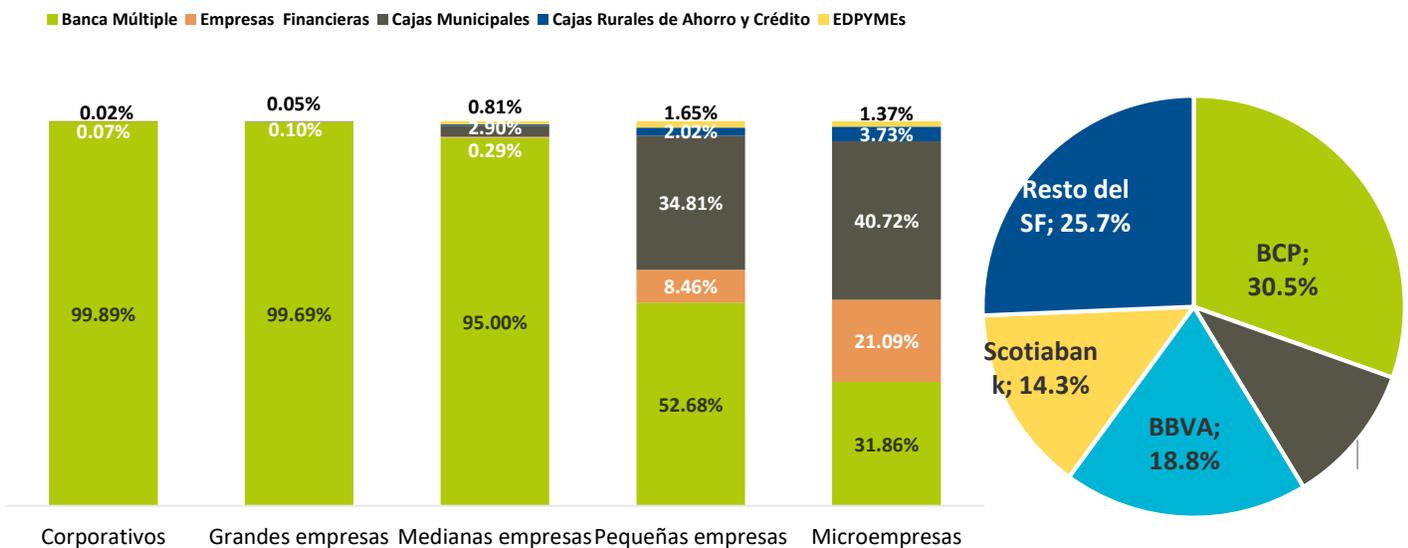
- Generar una mayor confianza de todos los segmentos de la población en el sistema financiero.
- Contar con una oferta de servicios financieros suficiente y adecuada a las necesidades de la población.
- Fortalecer los mecanismos de articulación de esfuerzos institucionales.

Cabe notar que la reciente crisis sanitaria ha dado lugar a importantes cambios en el modo de acceder y usar los servicios financieros. La necesidad de evitar el contacto físico y las aglomeraciones, para reducir la posibilidad de contagio, originó un mayor uso de canales digitales frente a los canales tradicionales. Ello llevó al cierre de agencias a nivel nacional durante el último año y a la expansión de la red de cajeros corresponsales, puntos de atención que, debido a su conveniencia en términos de cercanía y horarios de atención, han facilitado el acceso a los servicios financieros y a los programas de ayuda social del gobierno. Asimismo, el uso de canales como la banca por internet y banca móvil se incrementó de forma significativa. Según datos del BCRP, las operaciones a través de la banca virtual (internet, software corporativo, software de cliente, banca por teléfono y banca

móvil) casi se triplicaron respecto del periodo previo a la pandemia, pasando de 27,6 millones en junio 2019 a 87,6 millones en junio 2021.

Las colocaciones del Sistema Financiero al cierre del 2021, ascendieron a S/ 396,873 millones. Se observó una clara concentración del sistema financiero en 4 grandes bancos (74.3% del total de créditos empresariales del sistema financiero), cuyos créditos están dirigidos principalmente a corporativo y mediana empresa. Por otra parte, las entidades enfocadas en microfinanzas son las Cajas Municipales, Financieras, Cajas Rurales y Edpymes. Estas entidades especializadas en microfinanzas representan un 47.11% del total de créditos orientados a la pequeña empresa y 67.8% del total de créditos orientados a la microempresa; ganando mayor terreno año a año en estos sectores.

**Gráfico N° 13: Sistema Financiero Nacional
Créditos empresariales* Diciembre 2021**

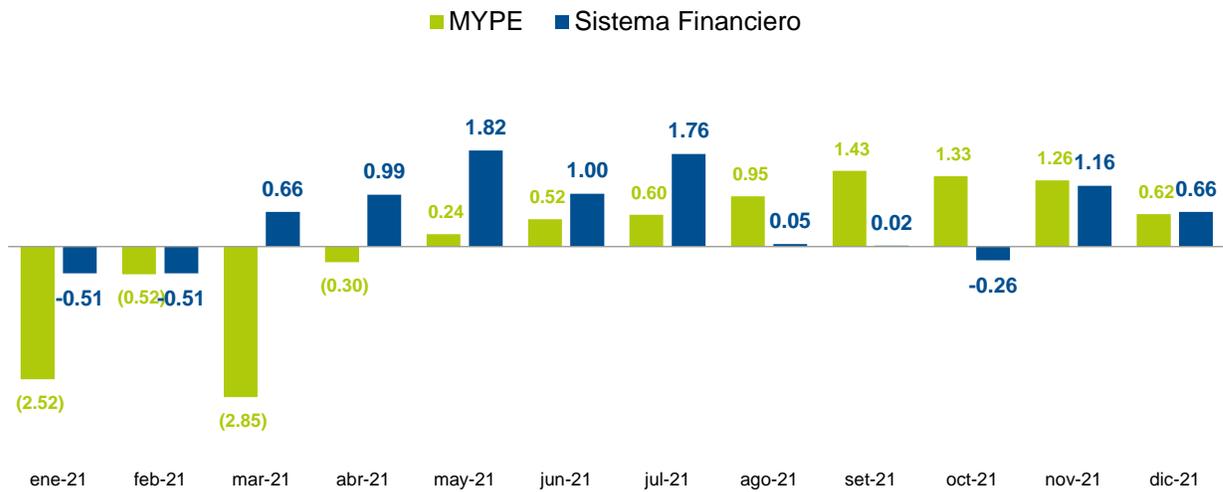


*Créditos empresariales: Créditos corporativos, a gran empresa, a mediana empresa, a pequeña empresa y a microempresa.

Fuente: SBS

Los créditos y depósitos del sistema financiero continuaron creciendo, aunque a un menor ritmo comparados con periodos previos. La desaceleración de los créditos obedeció en gran medida a la contracción de los créditos de consumo. A diciembre 2021, los créditos del sistema financiero crecieron 7.0% en comparación con el cierre del 2020.

Gráfico N° 14: Crecimiento Mensual Créditos Directos (%)



Fuente: SBS

Adicionalmente se ha registrado una disminución de la morosidad en el sistema financiero de 4.34% en diciembre 2020 a 4.11% en diciembre 2021, principalmente por la morosidad de la cartera consumo, la cual ha disminuido en 3.9% de diciembre 2020 a diciembre 2021. Las medianas empresas son las más morosas (10.10%) seguido de la pequeña empresa (8.35%), mientras que la morosidad para el crédito corporativo (0.65%) e hipotecario (3.06%) han reducido en 0.04% y 0.51% con respecto al 2020, respectivamente.

De otro lado, ha dispuesto que los créditos de consumo, microempresa y pequeña empresa reprogramados COVID-19 de deudores con clasificación Normal, sean considerados como CPP a partir de diciembre 2020 para efectos del cálculo de provisiones, otorgándose un período de adecuación hasta el 31.12.2021 (Resolución SBS N° 3155-2020).

- El sistema financiero peruano, y en particular el mercado de créditos, aún están poco desarrollados y altamente concentrado en 4 bancos que se focalizan en el financiamiento a gran empresa.
- Recuperación del dinamismo en créditos MYPE del sistema financiero.
- Posibilidad de insolvencia, alta morosidad y condonaciones de programas COVID sujeto a la evolución de la crisis sanitaria.

Sector MIPYME

Las MIPYME representan el 99.5% de las empresas del Perú y generan un 62.6% del empleo en el sector privado, destacando el gran rol que juega dentro de la economía peruana. Además de ello, las Mipymes en su conjunto representan un 30.7% del PBI peruano.

El número de Mipyme formales en el Perú ha evolucionado positivamente en los últimos años. Entre 2016 y 2019, el número de firmas de este estrato empresarial creció a un ritmo promedio anual de 9.0%¹⁵. No obstante, la crisis sanitaria de COVID-19 en conjunto con las medidas para su contención, así como la paralización de las actividades económicas, motivaron que en el 2020, el número de Mipyme disminuyera en 25.1%, es decir, 25 de cada 100 Mipyme dejaron de operar en 2020.

A diciembre 2020, de acuerdo con las cifras de PRODUCE, alrededor de 841,343 empresas Mipyme contaban con algún tipo de operación crediticia en el sistema financiero, cifra superior en más de 6 veces a lo registrado el año 2019. Este incremento corresponde al esfuerzo del gobierno peruano en establecer medidas extraordinarias a fin de mitigar los efectos negativos de la pandemia. En efecto, nuestro país implementó los programas Reactiva Perú, el Fondo de Apoyo Empresarial a la micro y pequeña Empresa (FAE-MYPE), el Programa de Garantías COVID-19, el Programa de Apoyo Empresarial a las micro y pequeñas empresas (PAE-MYPE), entre otros.

Además, la tasa de salida de las micro, pequeña y mediana empresa (Mipyme) peruanas ha sido, en promedio, de 2.4%, respecto a los años 2018 y 2019. Ello quiere decir que anualmente, por cada 100 Mipyme existentes, 2 salen del mercado. Así, la tasa de salida para las Mipyme se registra considerablemente mayor a la tasa de salida de las grandes empresas (0.2%, en promedio), lo que evidencia su vulnerabilidad ante cualquier crisis económica.

Empresas formales según tamaño empresarial en el Perú, 2020

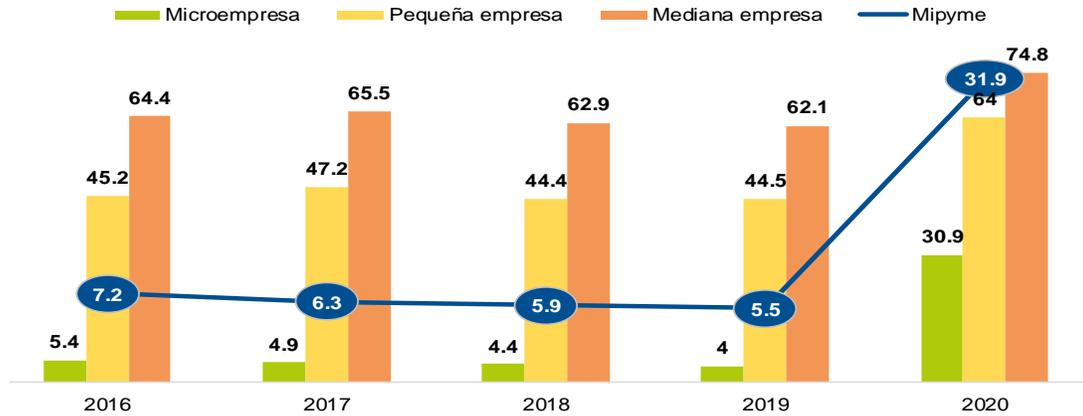
Tamaño empresarial	N° de empresas	Porcentaje	Var. % 20/19
Microempresa	1,703,745	95.7%	-25.7
Pequeña empresa	73,623	4.1%	-10.3
Mediana empresa	2,749	0.2%	-6.4
Mipyme	1,780,117	99.5%	-25.1
Gran empresa	8,783	0.5%	-7.9
Total	1,788,900	100.0%	-25.0

Fuente: Las MIPYMES en Cifras – Produce (2020)

Al analizar la evolución de la inclusión financiera de las Mipyme formales en el Perú, entre el año 2016 y el año 2019, se evidencia un desempeño decreciente. Mientras que, en el 2016 el indicador de inclusión financiera para las Mipyme fue de 7,2%, en el 2019 se registra en 5,5%.

Sin embargo, el incremento del financiamiento en el 2020, debido a las medidas del gobierno a fin de mitigar los efectos negativos de la pandemia, en el cual se implementaron programas Reactiva Perú, el Fondo de Apoyo Empresarial a la micro y pequeña Empresa (FAE-MYPE), el Programa de Garantías COVID-19, el Programa de Apoyo Empresarial a las micro y pequeñas empresas (PAE-MYPE), entre otros, tuvo como consecuencia un mayor ritmo de Mipyme que accedieron al financiamiento, incrementando su ratio de inclusión financiera²⁴ a 31.9%.

Gráfico N° 15: Evolución de la inclusión financiera de la Mipyme, 2016-2020 (%)



Fuente: Las MIPYMES en Cifras – Produce (2020)

Además, los accesos al crédito empresarial por parte de las personas naturales vienen creciendo sostenidamente. El número de personas naturales con microcréditos ha crecido a un ritmo de 7.9% por año entre 2015 y 2019, pasando de 1.7 millones a 2.3 millones en el mismo periodo. Sin embargo, en 2020 las personas naturales con microcréditos descendieron a 2.2 millones, 4.35% menos que el año 2019.

Gráfico N° 16: Número de personas naturales con crédito para microempresa (en millones)



Fuente: Las MIPYMES en Cifras – Produce (2020)

²⁴ El indicador de inclusión financiera se estima como el cociente entre el número de empresas formales que accede al crédito y el número de empresas formales.

El saldo del crédito directo otorgado a las Mipyme, este alcanzó los 71,854 millones de soles al término del año 2020, cifra equivalente al 35,9% del total de créditos directos otorgados a las empresas. Asimismo, el 42,7% de este saldo se atribuyó a la microempresa, el 49,2% a la pequeña y el 8,1% a la mediana empresa. Cabe resaltar que, el saldo de crédito directo en 2020 para las Mipyme fue superior en 97,0% comparado al 2019, este mayor porcentaje corresponde a las colocaciones en el marco de los programas del gobierno como Reactiva Perú y FAE (SBS y AFP, 2021).

Participación empresarial en el saldo de crédito directo, 2020

Tamaño empresarial	Millones de soles	Part. (%)
Microempresa	30,647	42.7
Pequeña empresa	35,364	49.2
Mediana empresa	5,843	8.1
Mipyme	71,854	35.9
Gran empresa	128,437	64.1
Total	200,291	100.0

Fuente: Las MIPYMES en Cifras – Produce (2020)

- Existe una necesidad de acceso a financiamiento por parte de las MYPES donde solo el 31.9% de MYPES puede acceder al sistema financiero además de mejorar las condiciones de financiamiento.
- A pesar de la alta contribución de las MYPES al PBI, su participación en el mercado de créditos aún es limitada, a un alto costo financiero.

Sectores Productivos - Cadenas de Valor Inclusivas

El modelo de cadenas de valor aplica a todos los sectores, principalmente sectores estratégicos con alto potencial de desarrollo teniendo como bases indicadores sectoriales de actividad e indicadores sociales como: empleo, género, articular la inclusión financiera y capacitación, a continuación, se detallarán los sectores Agropecuario, Minero y de la industria Maderera.

Las exportaciones en el sector Agroindustrial han mantenido una senda creciente desde el año 2000, pese a los impactos del COVID-19 y la crisis generada por la pandemia, el sector agropecuario de Perú tuvo un crecimiento de 3.8%, además del apoyo por parte del gobierno con programas por parte del MINAGRI, Fondo Agroperú y FAE – Agro, enfocados en brindar capital de trabajo y facilidades de crédito para los productores agrarios. El aumento del sector agropecuario durante el 2021 se favoreció por el incremento del subsector agrícola (+5.0%) como del subsector pecuario, que elevó su producción en 1.9%, respectivamente, lo cual impulsó la recuperación del campo y la provisión de alimentos a los mercados.

En 2021, las exportaciones alcanzaron nuevo máximo en términos de PBI (28.1%) y de valor (US\$ 63,106 millones). Asimismo, las exportaciones crecieron 47.1% anual, tasa superior al promedio de las últimas dos décadas.

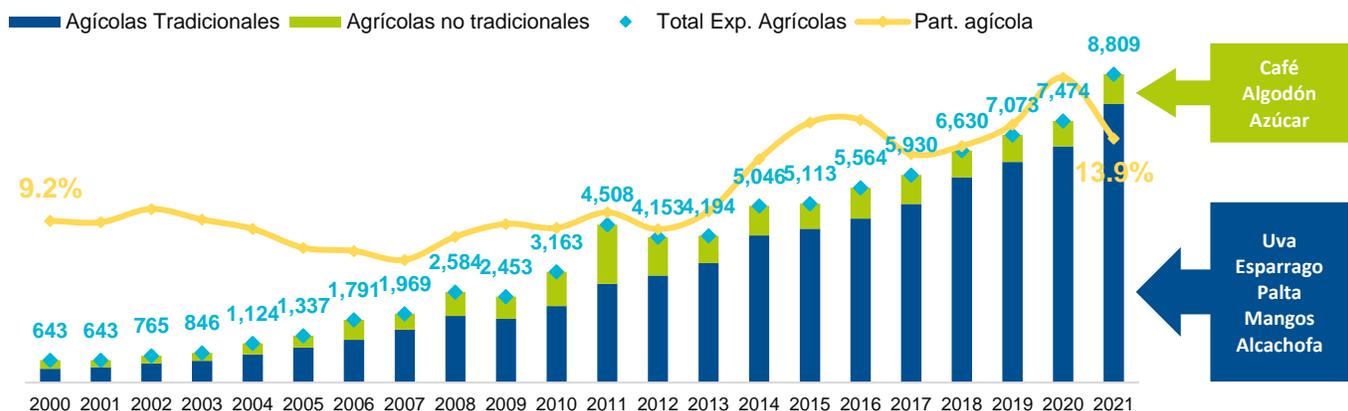
En cuanto a las exportaciones de productos agrícolas sumaron US\$ 8,809 millones en diciembre 2021. Este monto es superior en US\$ 1,335 millones (18%) frente a lo obtenido en el 2020, principalmente por uvas frescas, arándanos, mangos frescos y aceite de palma en bruto. En términos de volumen, estas exportaciones se elevaron en 14.8% frente al 2020. Por su parte, los precios disminuyeron 1.0% interanual.

Si bien el Perú ya tiene mercados consolidados, como Estados Unidos, China y la Unión Europea, en los últimos años se ha logrado el ingreso a nuevos espacios, como la India. Es importante que el Gobierno explore con atención a estos países antes de determinar qué productos tendrían más éxito, a fin de aliarse con el sector privado para organizar ferias donde puedan mostrar sus productos a ese público.

Los retos importantes para el sector, de acuerdo a la Asociación de Exportadores, de cara al 2022, son:

- Búsqueda de nuevos mercados para las agroexportaciones. Es importante porque brinda a los agricultores peruanos más oportunidades de venta para sus productos.
- Generar un circuito de mercados nacionales para que el agricultor venda sus productos a precios más razonables, registre más ingresos y mejore su calidad de vida.
- El aseguramiento del acceso al financiamiento para los pequeños agricultores, ya que hoy solo un 10 % tiene esa posibilidad. Se espera lograr que accedan al menos 50 % de este grupo.
- Garantizar el acceso del pequeño agricultor a los mercados internacionales, un aspecto en el que el Estado se encuentra trabajando.
- Brindar asistencia técnica a los agricultores para que produzcan con más eficiencia. Asimismo, el Estado debe aliarse con las empresas privadas para crear productos innovadores que logren una mayor velocidad de crecimiento.

Gráfico N° 17: Exportaciones agrícolas FOB
(En US\$ millones)



Fuente: BCRP

En el Perú, la minería continuó siendo uno de los pilares de la estabilidad macroeconómica en el 2021, destacando como un logro del sector, el crecimiento de 21.1% interanual en el valor de las inversiones mineras (US\$ 5,238 millones), que superó ampliamente la

proyección estimada del 2021 (US\$ 4,600 millones), resaltando el aumento en las inversiones destinadas a la exploración (51.5%), infraestructura (63.1%) y desarrollo (52.0%), rubros de vital importancia para el sector.

Asimismo, en el año 2021 el sector minero constituyó fuente de crecimiento de la economía nacional ya que su recuperación se evidenció en el aumento en los volúmenes de producción de todos los metales (cobre 6.9%, oro 9.7%, zinc 14.8%, plata 21.5%, plomo 9.3%, hierro 36.6%, estaño 30.7% y molibdeno 6.1%) y se observó también un aumento (27.5%) en la cantidad de empleos directos generados por el sector (227,407 trabajadores promedio).

Por su parte, la minería no metálica también recuperó su desempeño en 42.1%, destacando los incrementos en la producción principalmente de caliza (44.9%), fosfatos (25.4%), hormigón (35.1%), calcita (54.8%) y arcillas (121.7%). Los precios favorables de los principales productos de exportación minera, así como un incremento en los volúmenes embarcados, propiciaron el incremento en las exportaciones del sector minero metálico en un 56.7%, sobrepasando valores históricos (US\$ 36,091 millones).

Por otro lado, el buen desempeño del sector en el 2021, resultó en un mayor aporte a las comunidades, ya que las transferencias de recursos generados por la minería hacia las regiones, (que comprenden canon minero, regalías mineras legales y contractuales, y el pago por derecho de vigencia y penalidad), alcanzaron los S/ 6,632 millones, que representa un monto mayor en 59.3% a lo transferido en el año previo y el valor más alto registrado a nivel nacional, que posibilita el financiamiento de proyectos y obras públicas en aquellas regiones donde existen operaciones mineras, permitiendo que la economía tanto local como nacional se dinamice.

Gráfico N° 18: Inversión Minera 2012 - 2021
(en US\$ millones)



Fuente: Ministerio de Energía y Minas

En cuanto a la industria maderera, el Perú posee una extensión de bosques naturales de 67.9 millones de ha, lo cual significa que alrededor del 59% del territorio peruano se encuentra cubierto de bosques naturales. Según el ranking mundial, el Perú ocupa el segundo lugar en extensión de bosques amazónicos, cuarto lugar en extensión de bosques

tropicales y el noveno lugar en extensión de bosques en general²⁵. No obstante, la explotación de los bosques registra una participación marginal en la producción nacional de 0.17% del PBI, y las exportaciones peruanas explican el 0.1% de la exportación mundial de productos forestales²⁶, esto debido a que el Perú es un importador neto de productos forestales a pesar de la ventaja competitiva de disponibilidad de recursos y costos por hectárea.

El país cuenta con condiciones favorables y la demanda mundial de madera continuará en aumento en línea con el crecimiento poblacional; sin embargo, la actividad humana en el país de 2001 a 2018 ha deforestado un total de 7.9 millones de bosques naturales²⁷. En presencia de este contexto y a fin de aprovechar las ventajas competitivas del sector forestal, el Gobierno aprobó el Reglamento Operativo del Programa de Financiamiento y Garantía para el sector Forestal (2019), así como el fondo MIPYME, a fin de impulsar los proyectos forestales y frenar la deforestación de los bosques. Estas acciones, son importantes considerando que el proceso administrativo en la actividad forestal es lento, la economía informal deforesta los bosques y los retornos en el negocio forestal no son inmediatos, por lo que el financiamiento y la agilización administrativa constituye un importante impulso para el desarrollo del sector forestal.

La exportación de madera y sus productos derivados sumó US\$ 107 millones en 2021, cifra que indica una variación positiva de 32% respecto al 2020 (US\$ 81 millones), pese al buen desempeño del sector, aún no se alcanzan los niveles pre pandemia presentado en el 2019 (US\$ 108 millones) ni el histórico del 2008 (US\$ 169 millones). En cuanto al sector forestal representó apenas el 0.7% del total de envíos no tradicionales (US\$ 16,372 millones).

Es por ello, que se tiene como principal reto la implementación de medidas que impulsen su desarrollo, porque esta actividad genera empleo formal, descentralizado y con inclusión social al realizarse en zonas alejadas de las ciudades.

Gráfico N° 19: Exportación maderera en Bruto o en Láminas FOB
(En US\$ millones)



Fuente: BCRP

²⁵ INEI (2020) Anuario de Estadísticas Ambientales 2020.

²⁶ ITC (2019) Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas.

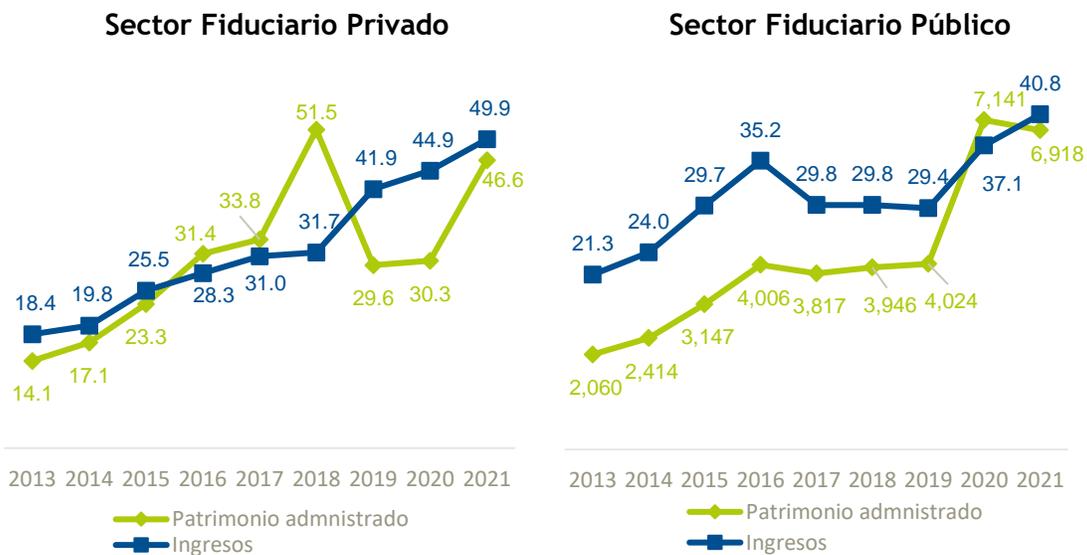
²⁷ INEI (2020) Anuario de Estadísticas Ambientales 2020.

- Los proyectos de infraestructura hidráulica orientados a asegurar la provisión de recursos hídricos en zonas agrícolas potenciarán el crecimiento del sector agroexportador.
- El sector agroexportador presenta una esencial ventaja competitiva por los rendimientos agrícolas en determinados cultivos, incluso superiores al promedio internacional, lo cual representa una oportunidad para impulsar la productividad del sector agrícola en el Perú, fuente de trabajo para una importante cantidad de PEA.
- Los retornos en el negocio forestal no son inmediatos, por lo que el financiamiento constituye un importante cuello de botella.
- Existencia de herramientas financieras para apoyar el sector forestal: Reglamento Operativo del Programa de Financiamiento y Garantía para el sector Forestal (2018), y el Fondo Mipyme.

Sector Fiduciario

En el año 2021, en el sector privado el patrimonio administrado de fideicomisos se redujo un 6.2% anual. El impacto responde a una disminución del 17% de patrimonio administrado por LA FIDUCIARIA, que representa un 62.5% del total. Por el lado del sector público, el patrimonio administrado se redujo en -3.1%, representando una disminución de S/ 222 millones, respecto al periodo anterior, mientras que los ingresos se incrementaron en 10.2%, de los cuales el 87.4% corresponden a los ingresos por servicios fiduciarios de COFIDE.

Gráfico N° 20: Sector Fiduciario en el Perú: Ingresos y patrimonio administrado (En S/ millones)



Fuente: SBS

- Potencial para el desarrollo de mercado de servicios fiduciarios.
- Experiencia en la administración de fideicomisos.
- Expansión del mercado de fideicomisos públicos.

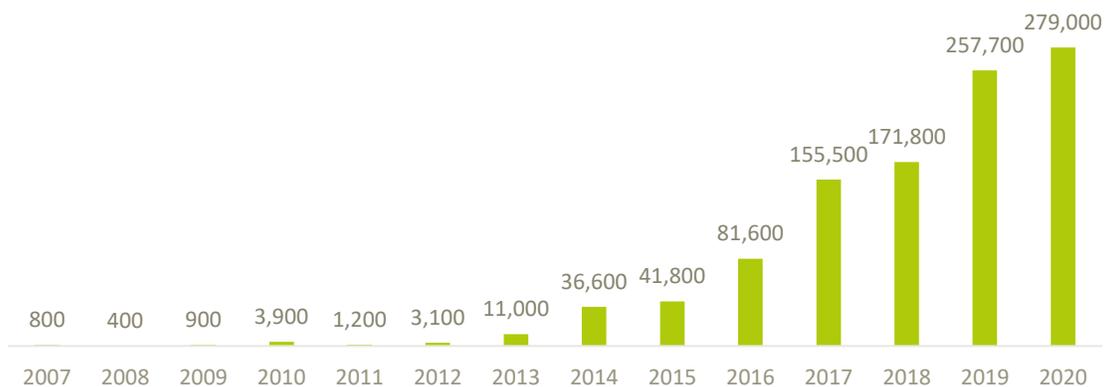
Mercado de Tecnología y Productos Verdes

Perú es uno de los países más vulnerables del mundo ante el cambio climático, a 2018 el 46% del territorio nacional se encuentra en condiciones de alta vulnerabilidad y de este, el 36% es ocupado por la población. Esto se replica a nivel mundial, manifestándose a través de fenómenos climáticos e incluso desastres naturales. Debido a esta situación, las naciones del mundo decidieron unir esfuerzos a fin de reducir los efectos del calentamiento global llevando a cabo la Conferencia de las Partes (COP). El último gran logro de la COP fue el acuerdo de París donde 195 países acordaron reducir de forma conjunta sus emisiones de CO₂, siendo la meta propuesta por el Perú, reducir sus emisiones de CO₂ entre 20% y 30% para el 2030.

De esta manera sobresale la necesidad de activos dedicados al cambio climático, puntualmente por la creciente preocupación sobre riesgos climáticos y los costos financieros asociados. Además, dichos activos e inversiones tendrían que ser sustentables incorporando en su emisión y análisis de riesgos componentes ambientales, sociales y de gobierno corporativo.

Entre los años 2007 y 2012, el mercado mundial de bonos verdes estuvo restringido únicamente a emisiones de la banca de desarrollo multilateral. A partir de 2013 el mercado aceleró su expansión, cuando se colocó la totalidad de la emisión por USD 1,000 millones de la International Finance Corporation (IFC) y donde también participaron actores del sector privado como EDF (empresa eléctrica francesa) y Bank of America. Esta emisión marcó un hito significativo en el mercado, y desde entonces se puede observar el fuerte crecimiento en número de emisiones y en los montos emitidos.

Gráfico N° 21: Emisiones Globales Anuales
(En US\$ millones)



Fuente: Guía de bonos verdes para el Perú, Climate Bonds Initiative

Los bonos verdes presentaron un ritmo lento en Latinoamérica, donde los mercados financieros tienen poca liquidez, profundidad y amplitud, además los inversores tienden a ser más cautelosos.

En el Perú, la Bolsa de Valores de Lima, la embajada del Reino Unido, y la plataforma MexiCO2 trabajan de manera conjunta²⁸ para promover el mercado de bonos verdes los cuales son títulos de crédito emitidos por instituciones públicas o privadas que están calificadas para manejarlos. Son activos líquidos y de ingreso fijo que buscan realizar proyectos sustentables y obtener financiamiento por parte de inversionistas interesados.

Por su parte, el Ministerio de Ambiente (MINAM) impulsa la Hoja de Ruta de las Finanzas Verdes (HRFV), la cual promueve y acompaña al sector financiero en la implementación de acciones que incluyen el componente ambiental dentro de las actividades económicas y productivas.

La HRFV tiene dos grandes componentes temáticos. Uno es el componente ambiental dentro del sistema financiero, considerando la generación y acceso a la información técnica, el fortalecimiento de capacidades, educación ambiental financiera, gobernanza de las finanzas verdes y adecuación de la regulación, entre otros aspectos. El segundo componente es el financiamiento de actividades y diseño de productos ecoamigables, que ayudará a movilizar inversiones hacia actividades y productos ambientalmente sostenibles, con énfasis en actividades altamente afectadas o dependientes de la naturaleza. Cabe destacar que esta Hoja de Ruta forma parte del Plan Nacional de Competitividad.

Complementariamente el International Centre for Trade and Sustainable Development (ICTSD) indica que nuestra economía al estar creciendo constantemente en los últimos años, se debe poner especial atención en el mejoramiento de la calidad de vida de la población, y al mismo tiempo preservar el capital natural, reducir la intensidad de uso de materiales, minimizar las emisiones de carbono y estimular la adopción de estilos de vida más sostenibles.

La agroexportación en el Perú muestra un activo crecimiento pese al impacto del COVID y el mercado les exige que cumplan con estándares internacionales para la comercialización de sus productos internacionalmente, por ejemplo certificaciones de alto ranking, de comercio justo, producción orgánica, etc.

Las grandes empresas agroindustriales y agroexportadoras pueden invertir para cumplir con las exigencias de los estándares internacionales mientras que ocurre lo opuesto para la MYPE con heterogeneidad de acceso al sistema financiero, alto porcentaje de informalidad, problemas de titulación de tierras, mercado restringido para sus productos, entre otros.

- Potencial para el desarrollo del mercado alternativo de valores.
- Nicho de mercado para bonos verdes.
- Nicho de mercado para productos y servicios con tecnología verde
- Acceso a fuentes de financiamiento y asistencia técnica en sectores verde

²⁸ Elaboración conjunta de la Guía de bonos verdes para el Perú – marzo del 2018.

8.1.3. *Benchmark* de Bancos de Desarrollo

Los bancos de desarrollo se crearon en Latinoamérica como ejecutores del rol contracíclico de los países, enfocándose en generar utilidades mediante la intermediación financiera para poder solventar los esfuerzos en desarrollo, que implican menores retornos o incluso desembolsos no retornables, y con el tiempo se convirtieron en un eficiente instrumento de apoyo para el desarrollo productivo y social.

Frente a la pandemia del COVID-19 los países tuvieron que desplegar medidas extraordinarias para mitigar los efectos de las estrictas medidas de contención y confinamiento social. Consistentes en transferir recursos al sistema financiero, empresas y familias con la finalidad de apoyar la actividad económica, los empleos y los ingresos de las familias.

En tal sentido, considerando los cambios que afronta la banca de desarrollo²⁹, son cruciales los siguientes factores institucionales para lograr el éxito:

1. **Políticas Públicas, Mandato y Gobierno Corporativo:** Es fundamental asegurar que el mandato social y la estrategia institucional tengan como marco de referencia la estrategia del país.
2. **Desempeño operacional y financiero:** Definición de productos y sustentabilidad, la cual comprende la gestión de riesgos y la estrategia de marketing.
3. **Impacto en el desarrollo:** Dada la naturaleza de la banca de desarrollo, medir su impacto en el desarrollo socioeconómico del país es esencial para su evaluación.

A modo de conclusión del diagnóstico externo, se presenta la matriz resumen de oportunidades y amenazas a considerar en la definición de la estrategia de COFIDE:

Cuadro N° 7: Matriz de Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Amenazas
Necesidad de implementar políticas contracíclicas. Continuidad de COFIDE como brazo articulador de los programas del gobierno.	Recesión económica latente.
Desarrollo de productos y programas inclusivos.	Conflictos sociales vinculados a proyectos donde COFIDE participa y futuros prospectos.
Necesidad de articulación de COFIDE con las demás entidades públicas a cargo de políticas de estado, así como el sector público y el sector privado en su conjunto.	Presión política (pública y privada).
Interés de organismos multilaterales en participar del accionariado de COFIDE.	Débil institucionalidad en el país.

²⁹ Bancos Públicos de Desarrollo ¿Hacia un nuevo paradigma? (BID 2013).

Mercado potencial de productos y programas verdes. Uso de fondeo multilateral para inversión sostenible.	Demandas, procesos judiciales, administrativos y arbitrales.
Crecimiento de la demanda de servicios fiduciarios.	Ralentización de la inversión en infraestructura pública y de la inversión privada.
Potencial participación en el mercado alternativo de valores.	Eventual insolvencia y morosidad de programas COVID sujeta a avance de la crisis.

Cuadro N° 8: Banco de Desarrollo referentes

PAÍS	BANCO	OBJETIVO	ENFOQUE	ADICIONALIDAD
COLOMBIA	BANCOLDEX (2do Piso)	Financiamiento de actividades relacionadas a exportación e industria nacional	MYPE COMEX, Mediana y Gran Empresa	Internacionalización de la economía
	FINDETER (2do Piso)	Socio estratégico en las regiones que las transforma en territorios sostenibles	Infraestructura	Asesoría de desarrollo territorial integrado
BRASIL	BNDES (Mixta)	Desarrollo sostenible y competitivo, con generación de empleo y reducción de las desigualdades sociales y regionales	MYPE / Infraestructura	Contribución a la formulación de políticas públicas
	CAIXA ECONOMICA FEDERAL (1er Piso)	Fomento al desarrollo urbano y en los segmentos de habitación, saneamiento e infraestructura	MYPE	Agente de políticas públicas de estado
CHILE	BANCO ESTADO (1er Piso)	Prestar servicios bancarios para el desarrollo de actividades económicas nacionales	Empresas / Personas	Inclusión financiera y desarrollo empresarial
	CORFO (2do Piso)	Mejorar la competitividad y la diversificación productiva del país	MYPE	Realización y ejecución un Plan General de Fomento de la Producción Nacional, financiándose con recursos del canon a través del fondo de Innovación y Tecnología.
MÉXICO	BANOBRAS (2do Piso)	Inversión en infraestructura y servicios públicos y propiciar el fortalecimiento financiero e institucional de entidades federativas y municipios	Infraestructura	Fortalecimiento financiero e institucional de entidades federativas y municipios
	NAFIN (2do Piso)	Contribuir al desarrollo económico del país a través de facilitar el acceso de la MYPE	MYPE	Emprendimiento, desarrollo empresarial y asistencia técnica, con respaldo explícito del gobierno para sus obligaciones financieras acorde a su ley orgánica.

Cuadro N°9: Benchmark Financiero de Bancos de Desarrollo de la Región y la Banca Local

Benchmark 2021					
Ratios	COFIDE	B. LOCAL	CAF	NAFINSA	FINDETER
Solvencia					
Ratio de Capital Global (%)	30.1	14.9	N.D	20.1	34.8*
Pasivo/Patrimonio (veces)	4.6	8.0	2.6	11.4	7.8
Calidad de cartera (%)					
Cartera atrasada / Colocaciones brutas	6.6	3.8	0.4**	2.8	0.02
Provisiones / Cartera Atrasada	349.0	155.5	68.4**	241.6	3,122.8
Eficiencia (%)					
Gastos operativos / Activo Total Promedio	0.7	2.5	0.5	N.D	0.1
Gastos operativos / Ingreso Financiero	7.2	46.0	25.1	16.1	94.3
Rentabilidad (%)					
Utilidad Neta / Patrimonio Promedio	1.9	13.3	1.2	-10.4	6.2
Utilidad Neta / Activo Promedio	0.3	1.4	0.3	-0.7	0.7
Utilidad Neta / Ingreso Financiero	2.7	25.2	26.3	-34.0	9.9

* Datos a Setiembre 2021

** Calculados con la Cartera en no acumulación de ingresos

Fuente: EEFF publicados y memorias anuales de cada institución y SBS para la Banca Local

8.2. Diagnóstico Interno

Desde su creación (1971), COFIDE ha presentado cambios importantes en su modelo de negocio, los cuales se han adaptado al contexto político y económico en el cual se encontraba. En sus inicios COFIDE operó como competencia directa de la banca privada tanto en captaciones como en colocaciones. A partir del año 1992, se produce el primer cambio del modelo de negocio, en un contexto de reformas estructurales y privatización de la banca estatal, COFIDE pasó a ser banco de segundo piso y complemento de la banca privada como proveedor de fondos. Posteriormente, a partir del año 2008, en búsqueda de mantener su rentabilidad y sostenibilidad, COFIDE cambia su modelo negocio, y empieza a asumir nuevos y mayores riesgos al cofinanciar proyectos de infraestructura de largo plazo. En el año 2017, mediante Decreto Supremo No. 113-2017-EF, se limita la exposición de COFIDE al 25% del monto a financiar de un proyecto (50% a través de FONAFE). A partir del año 2019 COFIDE viene impulsando su política de sostenibilidad en el ámbito financiero, así como en su gestión interna; y, desde el año 2020 ha asumido un papel clave en la implementación de las medidas del gobierno frente al COVID-19. Los modelos de negocio se resumen a continuación:

Gráfico N° 22: Modelo de Negocio de COFIDE

	1971-1991	1992-2007	2008-2017	2017-2021
Actividad Principal	Servir como enlace para el Estado para subsidiar proyectos de inversión en sectores prioritarios del Gobierno.	Proveer recursos a entidades financieras de primer piso como banco de redescuento. Brindar asesoría a Mypes.	Cofinanciar proyectos de infraestructura, principalmente en los sectores de energía y transporte.	Proveer recursos a entidades financieras de primer piso y cofinanciar proyectos de infraestructura social y productiva con límites de exposición.
Modelo de intervención	Banco de fomento de Primer Piso con intervención directa en el proyecto, asumiendo riesgo final.	Banco de Segundo Piso , sin intervención directa con el beneficiario final, asumiendo riesgo de intermediario.	Banco de Segundo Piso , asumiendo - en algunos casos- riesgos de proyecto compartido con el intermediario.	Banco de Segundo Piso , asumiendo - en algunos casos- riesgos de proyecto acotados con el intermediario.

8.2.1. Líneas de negocio

Actualmente, COFIDE mantiene como mandatos³⁰:

³⁰ Estatuto de COFIDE aprobado mediante Junta General de Accionistas del 03 de octubre de 2019 Inscrito en el asiento B00034 del Registro de Personas Jurídicas.

- Promover y financiar proyectos de inversión productiva e infraestructura. Incluyendo zonas de menor desarrollo relativo.
- Otorgar financiamientos a las empresas del sector MYPE, dedicadas a la actividad productiva y de servicios.

De este modo, desarrolla las siguientes líneas de negocio: financiamiento de proyectos de infraestructura, financiamiento de proyectos de inversión productiva, intermediación financiera enfocada en el apoyo a la MYPE, servicios de agente fiduciario, portafolio de inversiones y programas de inclusión y emprendimiento.

Gráfico N° 23: Líneas de Negocio de COFIDE



*FEEE: Financiamiento Estructurado, Especializado y Empresarial, Línea de negocio desde el 2008.

COFIDE - Administración de Programas de reactivación empresarial

Desde el año 2021, COFIDE continuó ejerciendo un rol trascendente en la administración de los Programas de reactivación económica del Estado frente a la crisis derivada de la emergencia sanitaria por el COVID-19: Fondos de Apoyo Empresarial – FAE’s y del programa Reactiva Perú, evidenciándose el rol contracíclico que cumple la Banca de Desarrollo.

Asimismo, en el primer trimestre 2021, mediante Decreto de Urgencia N° 019-2021, se creó el Programa de Apoyo Empresarial a las micro y pequeñas empresas (PAE-MYPE), con el objeto de promover el financiamiento del capital de trabajo de las MYPES con financiamiento de hasta S/ 20,000 y hasta S/ 60,000 otorgando garantías del gobierno nacional de hasta el 98% y hasta el 90%, respectivamente, se encuentra pendiente de aprobación el Contrato de fideicomiso.

Los programas FAE-MYPE, Agro, Turismo y PAE-MYPE buscan mitigar el impacto económico del COVID-19 en la MYPEs al garantizarse los créditos que otorga COFIDE a Entidades del Sistema Financiero y COOPAC, respectivamente. Al cierre del año 2021, COFIDE logró desembolsar recursos por más de S/ 170.7 millones y benefició a 339,282 MYPES.

Por su parte, Reactiva Perú, creado por el Estado mediante DL N°1455, está dirigido a las empresas de todo tamaño afectadas por la emergencia sanitaria del COVID-19, y tiene como objetivo promover financiamiento de reposición de capital de trabajo de empresas que enfrentan obligaciones de corto plazo (pago a proveedores, pago de planilla, etc.), y así asegurar continuidad en la cadena de pagos. El fondo es de hasta S/ 60 mil millones y al cierre de 2020 se logró un monto coberturado de S/ 51,717.5 millones beneficiando a más 515 mil empresas (94.5% MYPE).

Por otro lado, mediante el Fondo Crecer, creado mediante DL N°1399, donde se consolidan los fideicomisos: Fondo para el Fortalecimiento de las MYPE (FORPRO)³¹, MIPYME³², el Seguro de Crédito a la Exportación para las PYME (SEPYMEX)³³ y el Fondo de Garantía Empresarial (FOGEM)³⁴, al cierre 2021, se emitieron garantías por S/ 631.3 millones, se otorgó créditos por S/ 61.1 millones y benefició a 8,457 MIPYMEs y empresas exportadoras a través de sus instrumentos de garantías y créditos que vienen siendo utilizados por las Empresas del Sistema Financiero (ESF) y Empresas de Factoring (EF) suscritas al Fondo.

Estrategia por la sostenibilidad

Como parte de la estrategia de sostenibilidad, enfocada en una articulación de políticas de estado, se viene trabajando el diseño de productos y programas, entre los cuales destaca:

- Programa Electro-movilidad: Proyectos de desarrollo de Eficiencia Energética, Reducir Gases de Efecto Invernadero (GEI) y ahorro de costos utilizando mecanismos e instrumentos de financiamiento e inversión sostenible, y alentar y articular el financiamiento con los intermediarios financieros.
- Programa de Bioeconomía: Para impulsar el fortalecimiento de la inversión privada en la Amazonía peruana: Desarrollo de Cadenas de valor y proyectos que promuevan el modelo de Bioeconomía como gestión

31 Creado por Decreto de Urgencia N° 008-2017, que indica medidas complementarias para la atención de emergencias generadas por el Fenómeno del Niño Costero y para la reactivación y fortalecimiento productivo de la micro y pequeña empresa.

32 Creado por Ley N° 30230, que establece medidas tributarias simplificación de procedimientos y permisos para la promoción y dinamización de la inversión en el país.

33 Creado por programa creado por MINCETUR y COFIDE para fomentar y apoyar a las pequeñas y medianas empresas exportadoras, otorgando una cobertura de seguro en respaldo de los créditos de pre-embarque que contraten con las instituciones financieras.

34 Creado por Decreto de Urgencia N° 024-2009, que garantiza los créditos que las entidades del sistema financiero nacional otorguen a favor de las micro y pequeñas empresas (MYPES) productivas, de servicio y de comercio, así como a la mediana empresa que realiza actividades de producción y/o servicios dentro de las cadenas de exportación no tradicional.

sostenible en la actividad acuícola, agrícola, forestal, entre otros en la mancomunidad amazónica.

- Programa de Banco Europeo de Inversiones para acción climática y apoyo a la MYPE ante COVID19.
- Programa para desarrollo de proyectos sostenibles de Energías Renovables y Eficiencia Energética con KfW.

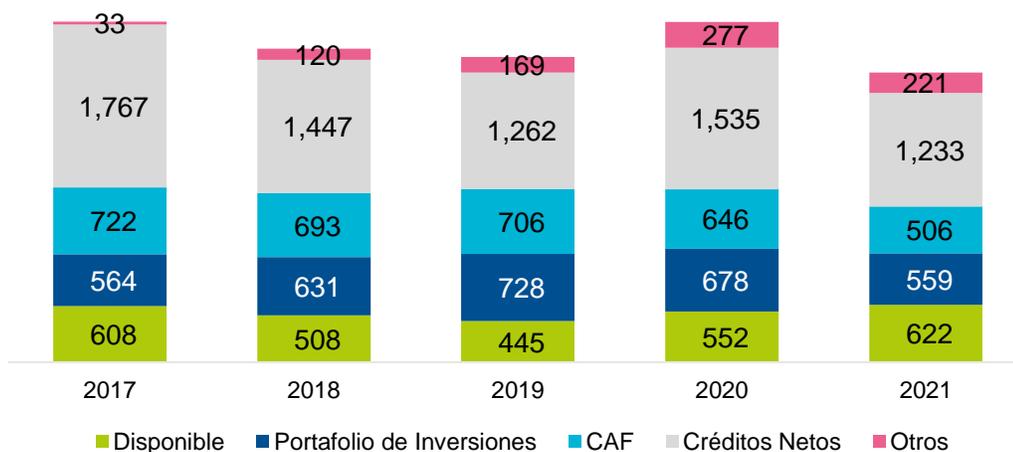
Destaca también la acreditación ante el Fondo Verde para el Clima (GCF), el cual apoya los esfuerzos de países en desarrollo para responder al desafío del cambio climático, ayudando a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), siendo el Fondo más grande del mundo en financiamiento climático a largo plazo.

8.2.2. Desempeño Financiero

8.2.2.1. Activos y Calidad de Cartera

A diciembre de 2021, el activo total de COFIDE asciende a US\$ 3,141.4 millones. La cartera de colocaciones brutas se mantiene como el principal activo al representar el 53% del total de activos. Cabe señalar que, la cartera bruta está compuesta por intermediación financiera (52.2%), operaciones FEEE de infraestructura e inversión productiva (18.2%), participation agreements (6.4%) y cartera cedida (23.2%). Si bien la elevada concentración a nivel de deudor final agrega mayor riesgo a la cartera de COFIDE; esta debilidad ha sido controlada mediante límites de exposición por proyecto.

Gráfico N° 24: Evolución del Activo de COFIDE
(En millones de US\$)



Asimismo, COFIDE continúa apoyando el desarrollo de proyectos de infraestructura e inversión productiva a través de la compra de bonos, con lo cual el portafolio de inversiones se ha incrementado en 28.2% en los últimos 5 años.

En lo que respecta a la calidad de la cartera, durante el año 2017 el indicador de morosidad registró un deterioro importante como parte del sinceramiento de la

cartera crítica de COFIDE; sin embargo, hacia el año 2018 con los castigos realizados y el refinanciamiento de la cartera de COSAC por US\$ 164 millones, mejoró notablemente este indicador. Cabe señalar que, en el mes de julio del 2020, la operación de Termochilca (sector energía) por US\$ 58 millones pasó a situación vencido. No obstante, debido al crecimiento de la cartera por los programas FAE, la morosidad de COFIDE se mantuvo en niveles por debajo del 10%³⁵. En el 2021, el impacto del refinanciamiento de Minera IRL (US\$ 70 millones) dio como resultado una mejora significativa del ratio con un resultado del 6.6%.

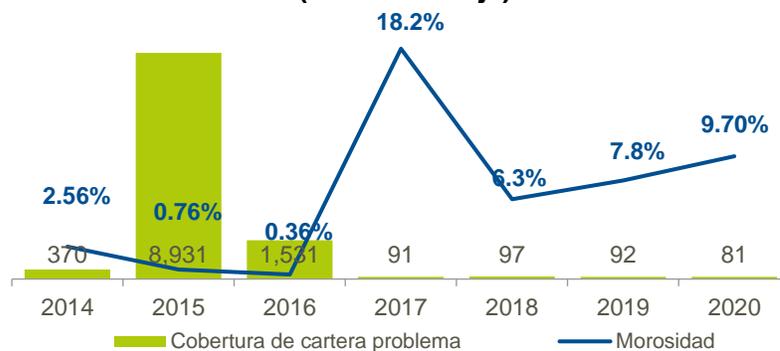
COFIDE tiene como objetivo disminuir el nivel de cartera crítica, realizando las gestiones necesarias para recuperar y normalizar dichas operaciones. Asimismo, se ha revisado el proceso de colocaciones de COFIDE e introducido los controles necesarios a fin de disminuir el riesgo en la cartera.

Teniendo en consideración el impacto de la cartera crítica en la estabilidad financiera de COFIDE, se efectuó el diagnóstico de las operaciones de financiamiento realizadas en el periodo 2008-2018 teniendo como resultado la determinación de experiencias y las lecciones aprendidas, a fin de limitar la participación futura de Cofide en este tipo de financiamientos, así como poder determinar el mejor camino a seguir ante alguna situación de crisis futura.

En el periodo de análisis se registró un crecimiento importante de operaciones del producto Financiamiento Estructurado, Empresarial y Especializado (FEEE), identificándose 161 clientes por un total de USD 4 mil millones, de los cuales el 19% del monto aprobado resultaron en cartera crítica.

Como resultado de la evaluación de la cartera crítica, se identificaron situaciones que no son consistentes con la naturaleza jurídica de banca de segundo piso de COFIDE y que además no estaban alineadas con las políticas internas de la Corporación, lo que originó una revisión interna resultando en seis lecciones aprendidas sobre la evaluación, aprobación, implementación y seguimiento de las operaciones de financiamiento, con el fin de reaccionar de manera más eficaz en crisis futuras, el cual se detalla en el Anexo IV del presente documento.

Gráfico N° 25: Cobertura y Morosidad (En Porcentaje)



³⁵ Benchmark bancos de desarrollo (Encuesta del Banco Mundial).

Plan de Fortalecimiento Patrimonial

Frente al deterioro de la cartera, COFIDE, durante los años 2017 y 2018 y con la finalidad de constituir mayores provisiones en el balance general, se estructuró un plan de fortalecimiento patrimonial por US\$ 515 millones (cubierto en 75% por el propio banco, COFIDE).

La participación activa del MEF y de FONAFE como accionista principal aseguraron la implementación de la solución y confirmaron la fortaleza cuasi soberana de la Institución, en la que se apoya su calificación crediticia. Cabe destacar que se logró la capitalización de adeudos con multilaterales por US\$ 102 millones en enero 2018. Asimismo, el MEF realizó un aporte en efectivo por US\$ 50 millones en mayo 2018. Con ambas medidas se completó la constitución de provisiones requeridas para la cartera crítica diagnosticada.

Durante el 2019 se realizaron coordinaciones con FONAFE para llegar a un acuerdo sobre la política de dividendos de COFIDE. De esta forma, el 10 de enero de 2020, en la Junta General de Accionistas de COFIDE se aprobó la reinversión del 100% de utilidades distribuibles a FONAFE para los ejercicios 2019, 2020 y 2021.

Cabe señalar, que la Administración diseñó un nuevo Plan de Fortalecimiento Patrimonial para el periodo 2020-2021, con el objetivo de afrontar un potencial deterioro de cartera y el requerimiento de provisiones producto del COVID-19, basada en la ejecución de la Comfort Letter 2017. Para el 2021 se realizó la venta de 13,490 acciones CAF al Ministerio de Economía y Finanzas con un valor por acción de USD 14,200 (Ejecución parcial de la Comfort Letter y se realizó una constitución de provisiones por USD 100 MM.

Cuadro N°11: Plan de Fortalecimiento Patrimonial (En millones de US\$)

Solicitado: Adquisición de 19,590 acciones CAF de COFIDE (100% Comfort).
Incorporado en el Proyecto de Ley: Adquisición de 13,490 acciones CAF (70% Comfort) de COFIDE por aprox. S/ 651 millones.
Permitir una ganancia de aprox. S/ 330 millones , que cubrirá el requerimiento de provisiones.

8.2.2.2. Pasivos, Patrimonio y Solvencia

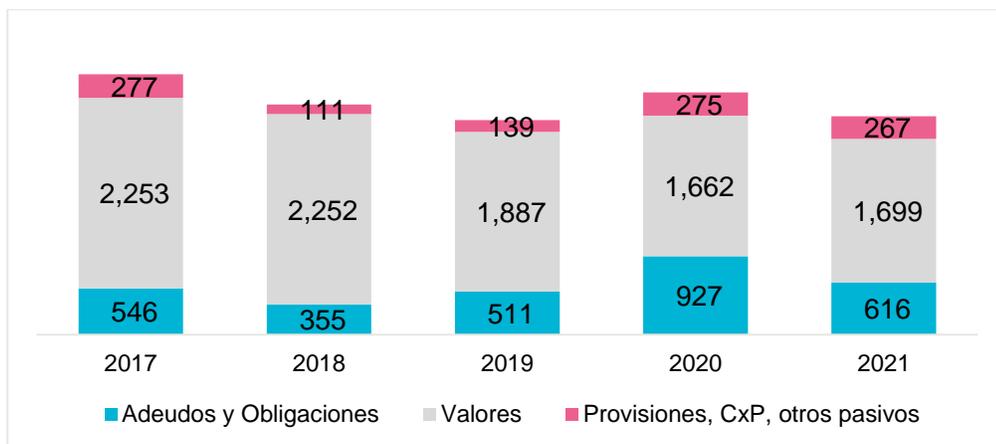
A diciembre de 2021, el pasivo total de COFIDE asciende a US\$ 2,581.5 millones. La principal fuente de fondeo de COFIDE se da a través del mercado de capitales internacional, lo cual le ha permitido calzar los proyectos de largo plazo con un fondeo de similar duración; asimismo, se incrementó el financiamiento a través del sistema financiero nacional, adeudos y emisiones de instrumentos de deuda, para atender los programas de reactivación económica para las MYPES (Programas FAE).

Asimismo, en setiembre 2020 se realizó la operación gestión de pasivos mediante

la cuarta emisión internacional por USD 500 millones con plazo de 7 años y demanda de 4.6 veces, la cual permitió recomprar los bonos existentes con vencimiento 2022 y 2025 (USD 600 millones).

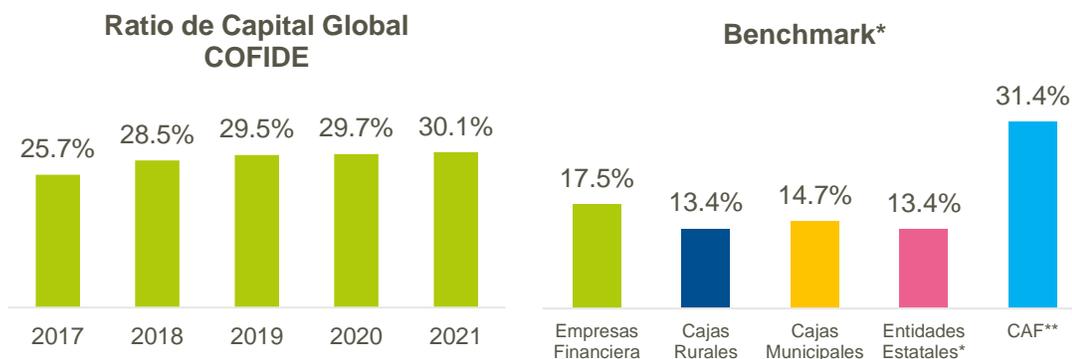
Por otro lado, COFIDE busca acreditarse por el Green Climate Fund. Cabe señalar, que actualmente, el mercado y en especial para acceder a “financiamientos verdes” con tasas accesibles se está empezando a demandar que los proyectos de inversión incorporen en su análisis de riesgo el riesgo social y ambiental a priori, así como hacer seguimiento a los KPI o los llamados indicadores ambientales.

**Gráfico N° 26: Evolución del Pasivo de COFIDE
(En millones de US\$)**



En relación a la solvencia de COFIDE, el ratio de capital global (RCG) es de 29.97% a diciembre de 2021, superior al registrado al cierre de 2020 y muy por encima de la banca comercial.

**Gráfico N° 27: Ratio de capital Global
(En Porcentaje)**



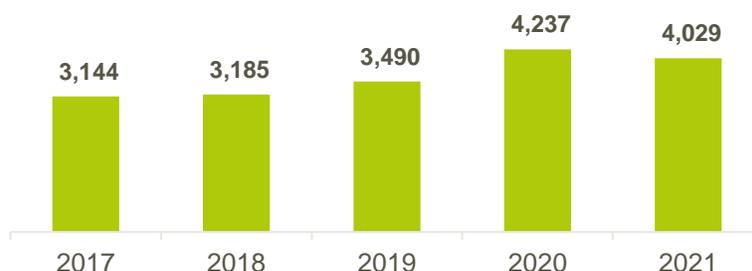
*SBS a diciembre 2021. Entidades Estatales: Banco de la Nación.

**CAF al 1T21. Fuente: (<https://www.cafonline.org>)

8.2.2.3. Fideicomisos

El saldo de recursos administrados en fideicomisos y comisiones de confianza asciende a US\$ 4,028.8 millones. Mivivienda representa el 52.3% de los saldos, seguido de REACTIVA (11.0%), FISE (7.6%), FAE Mype (4.3%) y CRECER (3.7%). COFIDE mantiene fideicomisos vigentes los cuales generaron ingresos por US\$ 31.1 millones, durante el año 2021. Cabe señalar que COFIDE tiene un adecuado posicionamiento en el mercado de fideicomisos públicos, mercado aún con espacio de penetración.

**Gráfico N° 28: Evolución del Patrimonio Fideicometido
(En millones de US\$)**



8.2.2.4. Clasificación de riesgo

A diciembre de 2021, Las agencias calificadoras de riesgo, Standard & Poor's y Fitch Ratings mantienen la clasificación de riesgo de COFIDE con perspectiva negativa y estable, respectivamente.

Calificación de Riesgo Internacional		
	S&P (1)	Fitch (2)
Perú	BBB+ (Negativa)	BBB (Estable)
COFIDE	BBB (Negativa)	BBB (Estable)

A nivel local COFIDE cuenta con una clasificación de riesgo institucional "A", el cual expresado en un reciente informe de Apoyo & Asociados, refleja que la institución tiene muy buena fortaleza financiera y capacidad de cumplir con sus obligaciones financieras de manera oportuna, así como una buena gestión de los riesgos que enfrenta.

Calificación Local		
	Class & Asociados	Apoyo & Asociados
Tercer, Cuarto y Quinto Programa de Instrumentos Representativos de Deuda.	AA+	AA+(pe)
Tercer Programa de Instrumentos Representativos de Deuda de Corto Plazo.	CLA-1+	CP-1+

8.2.3. Programas de Inclusión y Emprendimiento

COFIDE es una empresa socialmente responsable, y busca generar valor para la sociedad a través de su cadena de valor. Asimismo, tiene programas de inclusión y emprendimiento, los cuales se detallan a continuación:

- **Programa Inclusivo de Desarrollo Empresarial Rural (PRIDER).** - El PRIDER tiene como objetivo mejorar las condiciones de vida de las familias de zonas rurales en situación de pobreza, a través de la transformación de sus sistemas de producción de subsistencia en unidades empresariales rurales (denominadas Uniones de Crédito y Ahorro - UNICA) integradas al mercado en forma competitiva y sostenible.

A diciembre de 2021, se encuentran operando 149 UNICA en los departamentos de Piura, Loreto, San Martín, Huánuco, Tumbes y Cajamarca. Estas uniones tienen un impacto sobre 2,424 socios aportantes beneficiados en los departamentos mencionados. El capital social de dichas UNICA asciende a S/ 7.8 millones; asimismo, los préstamos acumulados desde el inicio del programa alcanzaron los S/ 186.0 millones.

- **Centro de Desarrollo Empresarial (CDE).** - El CDE tiene como principal objetivo promover y respaldar la creación, consolidación, modernización, desarrollo y competitividad empresarial, en especial del segmento de la micro y pequeña empresa. COFIDE brinda soporte a través de sus módulos ubicados en CDE San Isidro y CDE Tarapoto. Los CDE de COFIDE ha realizado más de 157 mil atenciones desde su inicio.
- **Apoyo al Ecosistema Emprendedor.** - A fin de contribuir en el desarrollo del emprendimientos innovadores, dinámicos, tecnológicos y de alto impacto en el país, COFIDE ha implementado una serie de actividades orientadas a fortalecer, dinamizar y generar oportunidades de colaboración y negocio entre los actores del ecosistema emprendedor. Entre estas destacan la aprobación de la creación del Fondo de Inversión Capital para Emprendimientos Innovadores (FCEI), los Startup Grind, New Venture, NeSsT, Kunan y SwissEP, y Perú Venture Capital Conference.

Cuadro N° 12: Alianzas Estratégicas de COFIDE con entidades públicas

Entidad	Iniciativas
Ministerio de la Producción	Fondo de Capital para Emprendimientos Innovadores (FCEI), Fondo MIPYME Emprendedor, CDE, CCLIP*
Ministerio de Economía y Finanzas	Fondo de Capital para Emprendimientos Innovadores (FCEI), Fondo MIPYME Emprendedor
Consejo Nacional de Competitividad y Formalización	Fondo de Capital para Emprendimientos Innovadores (FCEI)
Ministerio del Ambiente	Programa de bioeconomía*, Consejo Nacional de Asesoría para la inversión de impacto
Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego	Fondo MIPYME Emprendedor
AGRORURAL (MIDAGRI)	PRIDER - Programa AVAZAR RURAL
SERFOR (MIDAGRI)	PRIDER - Programa de Promoción Forestal
Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	Fondo MIPYME Emprendedor, CDE
COPEME	Centro de Desarrollo Empresarial (CDE)
Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables*	Centro de Desarrollo Empresarial (CDE)
Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo*	Centro de Desarrollo Empresarial (CDE)
Municipalidad de Lima*	Centro de Desarrollo Empresarial (CDE)
Municipalidad de Jesús María*	Centro de Desarrollo Empresarial (CDE)

(*) En proceso de negociación del contrato o convenio interinstitucional correspondiente.

8.2.4. Gestión interna

COFIDE ha desarrollado un modelo de negocio que le ha permitido crear valor para la empresa y para la sociedad; no obstante, aún mantiene debilidades entre las interacciones entre sus actividades primarias y de apoyo, entre las que destacan:

Cuadro N° 13: Principales debilidades en la cadena de valor de COFIDE

Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> ○ Plataforma tecnológica en proceso de transformación digita. ○ Gran cantidad de procedimientos internos, procesos lentos y bajo nivel de conocimiento de ellos.
Gestión de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Carencia de formación en innovación. ○ Alta rotación de personal. ○ Falta de autonomía para el manejo de temas compensatorios (incremento de remuneraciones, mayores beneficios sociales, entre otros).
Actividades primarias	<ul style="list-style-type: none"> ○ Poca exposición de COFIDE como impulsor de sectores estratégicos a través de cofinanciamiento y programas de inclusión y emprendimiento. ○ Falta de visibilidad del impacto de COFIDE como articulador y <i>advisor</i> financiero de los diferentes ministerios. ○ Deficiente proceso de aprobación de fideicomisos y toma de decisiones. ○ Costos no competitivos de los servicios fiduciarios respecto al promedio del mercado. ○ Dificultad de COFIDE de realizar la recuperación de créditos al cliente final.

Para revisar la interacción entre las áreas core y de soporte de COFIDE, a fin de realizar el análisis interno se utilizó el modelo de Michael Porter, el cual permitirá identificar las ventajas competitivas de la institución, a lo largo de su cadena de valor.

Cuadro N° 14: Cadena de valor de COFIDE

Infraestructura			
<ul style="list-style-type: none"> • Directorio con presencia significativa en el Estado. • Riesgo cuasi-soberano. Grado de inversión. • Buenas prácticas de Gobierno Corporativo. • Buenas prácticas en políticas y procedimientos de Compliance a nivel de instituciones públicas • Modelo de Responsabilidad Social Integrado al Negocio. • Certificación del sistema de Gestión de Calidad - ISO 9001:2015 			
Gestión de Recursos Humanos			
<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de gestión de desempeño. • Estructura orgánica funcional. • Plan de capacitaciones COFIDE 			
Gestión de Riesgos			
<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de la gestión integral de riesgos, siguiendo las mejores prácticas internacionales. • Límites a la exposición con las IFIs de mayor riesgo relativo en el negocio de intermediación. • Nuevos límites al financiamiento de proyectos de infraestructura (Decreto Supremo No. 113-2017-EF). • Holgado ratio de capital global. 			
Captación	Promoción, Otorgamiento y Recuperación de Créditos	Servicios Fiduciarios	Programas de inclusión y emprendimiento
<ul style="list-style-type: none"> • Captación de fondos en el Mercado de capitales local e internacional. • Experiencia en la gestión de recursos como organismo ejecutor de créditos multilaterales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de articular entre el sector público y privado. • Capacidad para articular políticas públicas e implementación de Programas de gobierno • Posicionamiento en la implementación de encargos e iniciativas en contextos de crisis. • Experiencia en intermediación financiera. • Experiencia en el financiamiento a mediano y largo plazo, con instituciones locales y del exterior. • Experiencia en el sector de microfinanzas. Posición preferente para el cobro oportuno de sus acreencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para articular políticas públicas e implementación de Programas de gobierno. • Experiencia y liderazgo en administración de fideicomisos de reactivación económica. • Posicionamiento en el mercado de fideicomisos públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para articular políticas públicas e implementación de Programas de gobierno. • Experiencia en productos de inclusión financiera • Complementariedad entre los servicios financieros y demás servicios de COFIDE: <ul style="list-style-type: none"> ○ Inclusión ○ Productividad ○ Competitividad

Margen

Fortaleciendo el Gobierno Corporativo y el Sistema de Control Interno

COFIDE continúa fortaleciendo Gobierno Corporativo, con un enfoque en la transparencia, un adecuado sistema de gestión de riesgos, y con una constante interacción entre el Directorio y la Gerencia. Manteniendo las prácticas de gobernanza a pesar de los factores externos llevaron a implementar nuevas modalidades de trabajo; aunque se advirtieron posibles nuevas vulnerabilidades, se gestionaron adecuadamente los riesgos.

Al respecto, COFIDE ocupó el 1er y 3er lugar en el ranking FONAFE 2020 del nivel de madurez del Cumplimiento del Código de BGC en el sector financiero y de las empresas FONAFE, respectivamente, alcanzando un grado de madurez avanzado (87.55%), que implica el cumplimiento de la mayoría de las recomendaciones aplicables a las mejores prácticas de Gobierno Corporativo y porque realizan el seguimiento, monitoreo, evaluación y retroalimentación de sus prácticas de Gobierno Corporativo a través de sus máximas instancias u órganos.

Asimismo, COFIDE cuenta con un Sistema de Control Interno (SCI), que tiene como objetivo evaluar el diseño, alcance y funcionamiento; así como, determinar el nivel de madurez de los cinco componentes del modelo de Control Interno COSO: Entorno de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, y Actividades de Supervisión.

En el ranking FONAFE 2020 del nivel de madurez del SCI, COFIDE logró posicionarse en el 1er y 4to lugar en el sector financiero y de las empresas que conforman FONAFE, respectivamente, alcanzando un nivel de madurez avanzado (73.71%), determinando que la empresa está en la capacidad de monitorear y medir la aplicación del proceso de implementación del SCI y tomar acciones cuando no el sistema no esté operando adecuadamente.

 BUEN GOBIERNO CORPORATIVO			
	Empresa	Validación (%)	Grado de madurez
1	SEAL	96.08	Líder
2	Electrocentro	88.01	Avanzado
3	Cofide	87.55	Avanzado
4	Electro Ucayali	87.28	Avanzado
5	Egensa	87.02	Avanzado
6	Egasa	85.88	Avanzado
7	Enosa	85.17	Avanzado
8	Activos Mineros	84.84	Avanzado
9	Banco de la Nación	84.07	Avanzado
10	Egesur	83.36	Avanzado
11	Ensa	81.69	Avanzado

 SISTEMA DE CONTROL INTERNO			
	Empresa	Validación (%)	Grado de madurez
1	Activos Mineros	81.99	Avanzado
2	Electrocentro	76.62	Establecido
3	Egesur	73.77	Establecido
4	Cofide	73.71	Establecido
5	Hidrandina	73.06	Establecido

Fuente: Página Web FONAFE

1.1.1. Conclusiones

Tomando las fortalezas y debilidades más relevantes, se realiza el análisis de estos factores, los cuales se presentan en la matriz EFI.

Cuadro N° 15: Matriz de Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
Capacidad de articular entre el sector público y privado.	Gran cantidad de procesos internos, lentitud y poco nivel de conocimiento de los mismos.
Experiencia y liderazgo en administración de fideicomisos de reactivación económica. Capacidad para implementar encargos, programas e iniciativas de gobierno.	Plataforma tecnológica en proceso de transformación digital.
Capacidad para articular y ejecutar políticas públicas.	Mayor tiempo en el proceso de aprobación de fideicomisos y toma de decisiones por regulación excesiva.
Riesgo crediticio cuasi soberano que permite fondeos acorde al mercado.	Costos no competitivos de los servicios fiduciarios respecto al promedio del mercado.
Capacidad de adaptación al cambio.	Falta de autonomía para temas compensatorios.
Experiencia en intermediación financiera	Dificultad de realizar la recuperación del crédito al cliente final.
Capacidad de otorgar financiamiento de largo plazo.	Falta de comunicación sobre las acciones que se realizan y como impactan en la población
Experiencia en productos de inclusión financiera.	Ausencia de medición de impacto de productos y servicios.
Experiencia en el sector de microfinanzas. Conocimiento profundo del sector MYPE.	Alta rotación de personal.
Ser un referente en mejores prácticas de políticas y procedimientos de <i>compliance</i> a nivel de instituciones públicas.	Carencia de formación en innovación.
Imagen positiva como banco de desarrollo del Perú frente a los <i>stakeholders</i> .	
Posicionamiento en el mercado de fideicomisos públicos. Posicionamiento post-pandemia permite implementar nuevos programas.	
Alta dirección y colaboradores identificados con el propósito de COFIDE y de gran calidad profesional.	
Emisor recurrente en el mercado de capitales local. Reconocido como emisores de bonos temáticos.	



Impulsamos el desarrollo sostenible del Perú,
viabilizando el acceso a recursos y oportunidades,
para personas y empresas.

www.cofide.com.pe