



COFIDE

CORPORACIÓN FINANCIERA DE DESARROLLO S.A.

PLAN ESTRATÉGICO 2009 - 2013

Marzo 2009

CONTENIDO

INTRODUCCION	3
1. MARCO INSTITUCIONAL	5
1.1. Marco legal	5
1.2. Objeto Social	5
1.3. Reseña Histórica	6
2. MISIÓN	7
3. VISIÓN	7
4. VALORES	7
5. DIAGNÓSTICO GENERAL	7
5.1. Análisis del Macroambiente	7
5.2. Análisis del Microambiente	11
5.3. Resultados del Análisis del Macro y Microambiente:	23
6. TEMAS ESTRATÉGICOS	29
6.1. Apoyo a la inversión en infraestructura y a la inversión productiva	29
6.2. Desarrollo del sector MYPE	31
6.3. Desarrollo del mercado financiero y de capitales	32
6.4. Búsqueda de la excelencia en la gestión	33
7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	34
7.1. Perspectiva Clientes / Beneficiarios	36
7.2. Perspectiva Financiera	38
7.3. Perspectiva Procesos Internos	39
7.4. Perspectiva Aprendizaje y crecimiento	40
8. INDICADORES DE GESTION	40
9. INICIATIVAS	42
ANEXO	46
Alineación con los Objetivos de FONAFE y del sector	46

INTRODUCCION

Considerando los cambios registrados en el entorno económico a nivel internacional y la evolución reciente de COFIDE, ha resultado necesario efectuar la revisión del plan estratégico institucional. Esta reformulación ha implicado ajustar las definiciones de la misión y la visión de la Corporación, así como los temas estratégicos, objetivos estratégicos, indicadores de gestión, metas e iniciativas, en función al rumbo estratégico y al contexto actual de la misma. Cabe señalar que la anterior formulación de lineamientos estratégicos fue efectuada a principios del año 2007.

En tal sentido, el presente documento resume la orientación estratégica de COFIDE ajustada a las condiciones, a nivel externo e interno, que se esperan para el periodo 2009 al 2013; rescatando los aspectos favorables de los últimos años de gestión, sin perder de vista aquellos que aun están en proceso de mejora. Estos aspectos son detallados en la matriz FODA (Oportunidades - Amenazas, Fortalezas - Debilidades).

Para este proceso de planeamiento, se ha empleado la metodología denominada *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral¹, la que ha facilitado traducir los objetivos estratégicos en acciones concretas y resultados medibles a través de indicadores de gestión. Bajo dicho marco metodológico, se han definido 15 objetivos estratégicos, que abarcan cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje), los mismos que se encuentran alineados bajo un mapa estratégico.

Asimismo, en base a esta metodología se han definido las iniciativas o actividades claves, las que apoyarán el cumplimiento de los objetivos y permitirán, adicionalmente, alinear los esfuerzos exclusivamente a los grandes objetivos institucionales.

La teoría plantea en esencia que las grandes definiciones estratégicas en las organizaciones tienen dificultades de ejecución porque existe una brecha entre quienes hacen estas definiciones (Dirección) y quienes la ejecutan (Administración y principalmente el personal operativo). Es decir, los distintos estamentos de una organización actúan sin haber comprendido exactamente su papel, desalineadamente, debido a que es difícil hacer esa conexión y porque la comunicación hacia ellos no es adecuada. En tal sentido, la metodología aplicada, así como la participación colectiva del personal representativo de la Corporación en la formulación estratégica, resuelve esta observación.

¹ Concepto que proviene de Robert S. Kaplan y David P. Norton

Adicionalmente, es necesario cuantificar los esfuerzos para poder realizar mediciones que permitan conocer si se alcanzan las metas y si es necesario en determinado momento hacer correcciones. En este sentido, la utilización de un Cuadro de Mando Integral en el que se pueda visualizar fácilmente el estado de cumplimiento de los objetivos, a través de los indicadores de gestión aplicando la semaforización (rojo, ámbar, verde) sobre los resultados de los mismos, permitirá un fácil monitoreo del avance de la entidad en el rumbo estratégico propuesto.

Por otra parte, el Plan Estratégico de COFIDE está alineado con los objetivos estratégicos de FONAFE y del sector al que pertenece. Asimismo, considera el rol de COFIDE contemplado en su marco legal de creación y en la normativa de actuación vigentes.

Por último, la forma de expresión de la orientación estratégica de COFIDE, bajo la metodología mencionada, permitirá que el personal pueda comprenderla e interiorizarla, haciéndose partícipe del cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos para el periodo 2009 al 2013.

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 98.7% al Estado Peruano representado por el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE) y en 1.3% a la Corporación Andina de Fomento – CAF.

Sus operaciones se rigen por el Decreto Legislativo N° 206, modificado por la Ley N° 25382, el Decreto Ley N° 25694, la Ley N° 24948 - Ley de la Actividad Empresarial del Estado y su Reglamento, Decreto Supremo N° 027-90-MIPRE y por la Resolución Suprema 158-93-EF que aprueba el 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° 28015 – Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE), promulgada el 02 de julio del 2003, le asigna a la Corporación el rol de agente promotor y articulador del financiamiento, diversificando, descentralizando e incrementando la cobertura de la oferta de servicios de los mercados financieros y de capitales, en beneficio de la MYPE.

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° 28015 – Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, le han sido adicionadas las siguientes funciones:

- 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 o supervisadas por la SBS o por la CONASEV.

1.3. Reseña Histórica

COFIDE, desde su creación en 1971 hasta el año 1991 se desempeñó como un banco de primer piso, concentrándose en el financiamiento de grandes proyectos de inversión del sector público, utilizando para ello, entre otras fuentes, el financiamiento mediante la emisión de bonos Tipo “C”.

A partir del año 1992, COFIDE desempeña exclusivamente las funciones de un banco de desarrollo de segundo piso, canalizando recursos financieros únicamente a través de las instituciones financieras reguladas.

La modalidad operativa de segundo piso, le permite complementar la labor del sector financiero privado, principalmente en actividades como el financiamiento del mediano y largo plazo, del sector exportador y de la micro y pequeña empresa, canalizando recursos, gracias a su cultura corporativa que privilegia la responsabilidad y el compromiso con la misión y objetivos institucionales.

Desde inicios del 2007, COFIDE priorizó su accionar en cuatro temas estratégicos: (i) Financiamiento de la inversión, (ii) Desarrollo del sector MYPE, (iii) Presencia Descentralizada y (iv) Desarrollo del Mercado Financiero y Mercado de Capitales. En tal sentido, ha fortalecido su contribución en el financiamiento de la inversión en infraestructura, cambio de la matriz energética, apoyo a cadenas productivas, así como en una mayor presencia en el mercado de capitales.

2. MISIÓN

“Fomentar el desarrollo sostenible y descentralizado en beneficio de los diversos agentes económicos del país, participando activamente en el financiamiento de la inversión y en el desarrollo del mercado financiero y de capitales, a través de productos y servicios innovadores, inclusivos, y de alto valor agregado”

3. VISIÓN

“Ser el banco de Inversión y Desarrollo del Perú, innovador y promotor del crecimiento sostenible y descentralizado, con un capital humano altamente capacitado y comprometido con la excelencia en la gestión”.

4. VALORES

El desarrollo de las actividades de COFIDE se enmarca en el cumplimiento de los siguientes principios:

- *Puntualidad*
- *Honestidad*
- *Compromiso*
- *Respeto a los demás*
- *Innovación*
- *Trabajo en equipo*
- *Cultura de la excelencia*

5. DIAGNÓSTICO GENERAL

El diagnóstico general ha permitido identificar los factores externos e internos que podrían afectar el desempeño de COFIDE para los próximos cinco (5) años. Para tal fin, se ha considerado la evolución de los últimos dos años, tanto a nivel externo como interno, periodo de la anterior revisión del plan estratégico por parte de COFIDE.

5.1. Análisis del Macroambiente

5.1.1. Entorno Económico

A nivel internacional, el año 2007 se inició con resultados favorables y con importantes niveles de crecimiento en las bolsas de valores, condiciones que comenzaron a revertirse a mediados de año, al evidenciarse un importante aumento de la volatilidad de los mercados financieros. La causa

fundamental de este nuevo contexto radicó en el colapso del sector hipotecario de alto riesgo (subprime) de la economía estadounidense y su contagio en el sistema financiero mundial, lo que se reflejó en menores tasas de crecimiento al cierre del año y en pérdidas en importantes entidades financieras.

La crisis financiera internacional se acentuó en el 2008, año que estuvo caracterizado por una escasez de crédito y de liquidez en los mercados financieros internacionales, con indicadores de recesión económica a nivel mundial, descapitalización de grandes bancos y alta volatilidad en los mercados bursátiles y cambiarios. Ante ello, durante el último trimestre del año, los principales bancos centrales junto con los gobiernos reaccionaron, adoptando medidas como: inyección de liquidez al sistema bancario, nacionalización parcial de bancos, planes de rescate y, en general, planes anticrisis orientados a reducir mayores impactos en las economías en el ámbito mundial.

Sin embargo, a pesar de la mayor incertidumbre en los mercados financieros internacionales, la economía peruana registró resultados macroeconómicos positivos, destacando el alto nivel de crecimiento, alto nivel de reservas internacionales, superávit fiscal y comercial, reducción sostenida de la deuda pública, además de la firma de tratados de comercio y cooperación con importantes mercados mundiales.

Asimismo, la inversión extranjera directa se incrementó en los últimos dos años, gracias al crecimiento sólido de la economía peruana. En este aspecto, la realización de las cumbres internacionales ALC-UE y APEC, permitirá impulsar futuras inversiones extranjeras en el país.

La actividad productiva registró un crecimiento del 8.9% en el 2007, sustentado en la mayor demanda interna; constituyéndose el crecimiento de la inversión privada (23.4%) y el consumo privado (8.3%) como los principales factores determinantes. Este dinamismo, también se reflejó en la actividad de los sectores productivos, con un crecimiento de los sectores no primarios, dentro de los que destaca la construcción, manufactura no primaria y comercio.

De la misma manera, el 2008 cerró registrando diez años consecutivos de expansión, con un crecimiento del 9.8% (el más alto desde 1994); debido al alto crecimiento de la inversión privada (25.6%) y el consumo privado (8.8%) asociado al mayor poder adquisitivo y mejora del empleo, con lo cual la demanda interna aumentó en 12.3%. Dentro de los sectores con mayor dinamismo se encontraron construcción y comercio.

Por su parte, la tasa de inflación en el 2008 ascendió a 6.7%, mayor a la registrada en el 2007 (3.9%), ubicándose por encima del límite superior del rango meta del BCRP (2.0% +/- 1%). Esta evolución obedece

principalmente al alza de los precios de alimentos (9.7%) y combustibles (3.7%), influenciados por los precios internacionales.

En lo que concierne al sector externo, la balanza comercial registró un superávit de US\$ 3,162 millones en el 2008, menor en 62% al registrado en el año 2007. Las exportaciones sumaron US\$ 31,594 millones, destacando el crecimiento de las exportaciones no tradicionales en un 20%, mientras las importaciones ascendieron a US\$ 28,432 millones.

Asimismo, desde mediados del 2008 se registró una devaluación del Nuevo Sol, registrándose una depreciación acumulada de 4.8%, ocasionada por la mayor demanda de dólares ante las expectativas de recesión mundial, tras haber registrado una apreciación de 6.26% durante el 2007. Es de mencionar, que la elevada volatilidad cambiaria fue contrarrestada por la intervención del BCRP en el mercado cambiario.

En líneas generales, los factores económicos, positivos o negativos, que resultan relevantes para definir el contexto de COFIDE para los próximos años, son los siguientes:

ECONOMIA INTERNACIONAL

- Profundización de crisis e incertidumbre sobre periodo recuperación

ECONOMÍA NACIONAL

- Perspectivas de menor crecimiento económico, como consecuencia de la crisis financiera internacional
- Efecto negativo de la crisis en los sectores más vulnerables: sector exportador, especialmente textil, minero y agroindustria
- Posible deterioro de la balanza comercial superavitaria por disminución de las exportaciones y disminución del flujo de remesas del exterior
- Incremento de gasto e inversión público ante coyuntura de crisis. Política contra cíclica
- Estabilidad de la desaceleración de la demanda interna
- Preocupación del gobierno por el crecimiento y generación de empleo
- Estancamiento de la inversión privada
- Inflación sin reducción significativa
- Incertidumbre en las principales variables de mercado
- Grado de inversión vulnerable por pánico financiero
- Impulso a los sectores de la micro y pequeña empresa
- Solidez del Sistema Financiero local
- Desaceleración del empleo
- Política monetaria expansiva

5.1.2. Factores Geográficos y Climáticos

Considerando las características del territorio peruano, entre los principales factores geográficos y climáticos, que podrían afectar el desarrollo de las actividades de COFIDE, se resaltan los siguientes puntos:

- Posibilidad de que factores geográficos o climáticos afecten determinados sectores productivos que atiende COFIDE (fenómenos naturales)
- Los proveedores de recursos vienen incorporando requisitos relacionados al seguimiento de aspectos ambientales en los proyectos a financiar
- Posibles descubrimientos de nuevos yacimientos de gas natural que permitan ampliar la cobertura de Cofigas a nivel nacional

5.1.3. Factores Demográficos y Sociales

Considerando la realidad social y la distribución demográfica de la población, los principales factores a tomar en cuenta son los siguientes:

- Necesidad de mejorar red de transporte y comunicaciones a nivel nacional: déficit de inversión en infraestructura.
- Posible aumento de pobreza extrema y atraso en sectores rurales
- Posible aumento de la Informalidad
- Posible reactivación de movimientos sociales de protesta. Conflictos sociales pueden afectar negativamente el crecimiento de las regiones y desincentivar nuevas inversiones
- Se mantendría centralismo
- Necesidad de incrementar el empleo a nivel regional, para lograr una mayor bancarización y, a su vez, un posible incremento de colocaciones
- Escasas mejoras en la calidad educativa
- Deterioro en calidad de servicio de salud

5.1.4. Factores Políticos

Los principales factores políticos que podrían incidir en el desarrollo de las actividades de COFIDE, son los siguientes:

- Incertidumbre sobre resultados del proceso electoral 2011
- Presiones para acelerar proyectos en zonas de mayor pobreza
- Falta de capacidad de los gobiernos regionales y locales para desarrollar proyectos de impacto regional.

5.1.5. Factores Legales

A nivel normativo, se considera que los factores que podrían afectar el desarrollo de las actividades de la Corporación, son los siguientes:

- Cambios en las normas que afecten los negocios y operaciones de los clientes de COFIDE
- Normas de SBS exigen aplicación de Basilea II (mayor impacto en microfinancieras)
- Posibilidad de fusiones, absorciones con otras instituciones

5.1.6. Factores Tecnológicos

En cuanto a los factores tecnológicos que podrían afectar el desarrollo de las actividades de la Corporación, resaltan los siguientes:

- Retraso tecnológico en diversas regiones del país
- Heterogeneidad tecnológica entre sectores productivos
- Mejoras en el acceso a la tecnología en el país, pero aún existe retraso tecnológico en las instituciones financieras y empresas de menor tamaño

5.2. Análisis del Microambiente

5.2.1. Sistema Financiero Nacional

Con relación al sistema financiero nacional, los créditos continuaron creciendo durante el año 2008 en 33.8%, frente al 31.1% en el 2007 y 15.3% en el 2006. Los créditos en moneda nacional crecieron a una tasa anual del 33.8%, mientras que los créditos en moneda extranjera mostraron una desaceleración, registrando un crecimiento de sólo 19.3% frente al 32.3% registrado en el 2007.

La desaceleración en el crecimiento de los créditos en moneda extranjera evidencia un proceso de desdolarización favorecido por la disminución de las tasas de interés activas en soles, en medio de una mayor competencia en el sistema financiero. Así, el índice de dolarización se redujo de 62% en el 2006 a 54% en el 2008.

Por su parte, el ratio de morosidad se situó en 1.45%, mientras que el índice de cobertura de provisiones se incrementó de 227.9% en el 2006 a 241.1% en el 2008. En términos de la rentabilidad del activo, ésta se incrementó en 0.07% a 2.56%, mientras que la rentabilidad del patrimonio pasó de 27.86% a 31.06%.

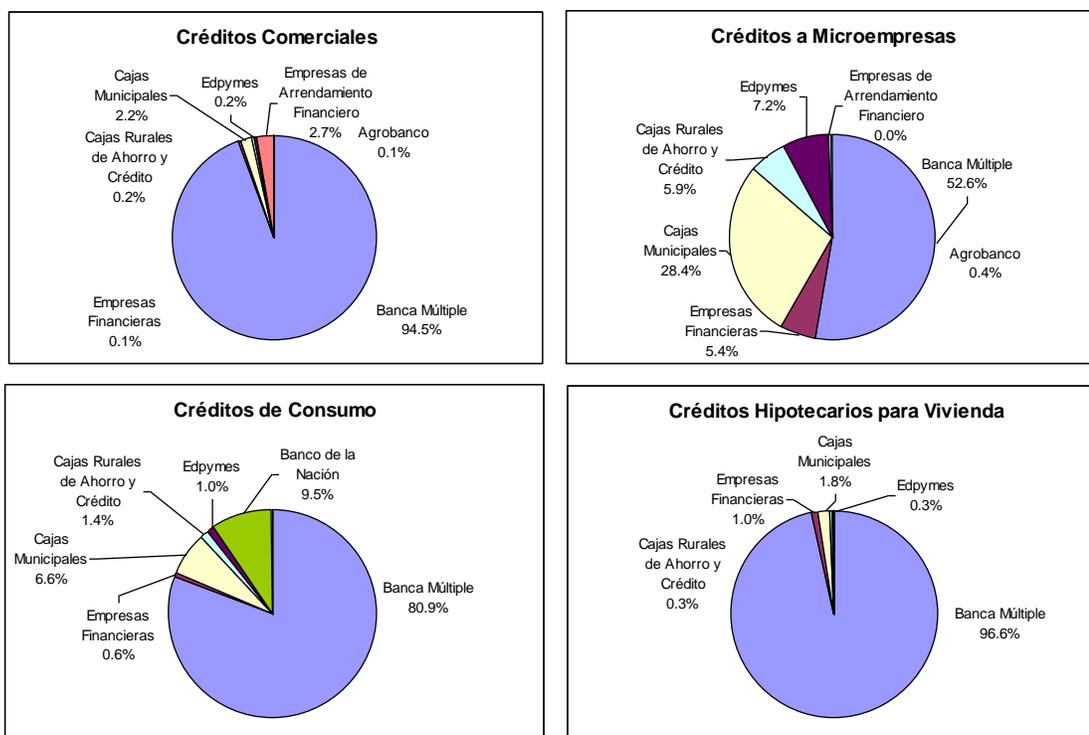
Composición

A diciembre de 2008, el sistema financiero estaba compuesto por 60 entidades privadas: 16 instituciones de la banca múltiple, 3 empresas financieras, 5 empresas de arrendamiento financiero, 13 cajas municipales, 10 cajas rurales de ahorro y crédito y 13 entidades de desarrollo a la pequeña y microempresa. Adicionalmente, participan en el sistema las siguientes entidades estatales: Banco de la Nación, Agrobanco, Fondo Mivivienda y COFIDE.

Al cierre del 2008, la banca múltiple representaba el 87.9% del total de créditos directos, seguida de las cajas municipales (5.6%), Banco de la Nación (1.8%), empresas de arrendamiento financiero (1.6%), edpymes

(1.1%), cajas rurales (1.0%), empresas financieras (0.8%) y finalmente agrobanco (0.1%).

Por segmento de crédito el 59.0% del total de créditos directos se clasifica en comercial, 19.4% en créditos de consumo, 11.5% en hipotecario para vivienda y 10.1% en microempresa. La participación de las entidades del sistema financiero en cada segmento de crédito se presenta en los siguientes cuadros:



Sistema Bancario

En términos de las colocaciones brutas de la banca múltiple, éstas se incrementaron de US\$ 22,306 millones en el 2007 a US\$ 29,261 en el 2008. Al cierre del 2008, los créditos de la banca múltiple en moneda nacional alcanzaron los S/. 39,040 millones y en moneda extranjera los US\$ 16,828 millones, registrando tasas de crecimiento anuales del 52.9% y 22.1%, respectivamente.

Por segmento de crédito, el préstamo microempresa registró la mayor variación (incremento del 42.8%), seguidos por los créditos hipotecarios (34.8%), comerciales (30.2%), y de consumo (28.5%).

La evolución favorable del crédito ha resultado en mejores indicadores financieros. El ratio de morosidad de la banca se situó en 1.27%, mientras que el índice de cobertura de provisiones se incrementó de 131.6% en el

2007 a 151.1% en el 2008. En términos de la rentabilidad del activo, ésta se incrementó en 0.07% a 2.56%, mientras que la rentabilidad del patrimonio pasó de 27.86% a 31.06%. La tendencia creciente de la rentabilidad se explica por el mayor margen financiero gracias a la mejora en la calidad de la cartera crediticia.

Instituciones microfinancieras no bancarias (IMFNB)

El agrupamiento de las cajas municipales, cajas rurales y edpymes conforman las instituciones microfinancieras no bancarias; las mismas que han registrado un notable desempeño de sus colocaciones, habiéndose incrementado de un saldo de US\$ 2,103 millones en el 2007 a US\$ 2,575 millones al cierre del 2008. Dicho incremento también se observa en los diversos tipos de crédito; de este modo, en el préstamo comercial creció en 48.9%, el microempresa en 18.5%, hipotecario en 18.3% y consumo en 14.5%.

Cabe indicar que las instituciones microfinancieras no bancarias, han contribuido con incrementar la bancarización y la descentralización de los servicios financieros, al tener una gran presencia en zonas geográficas y segmentos del mercado usualmente desatendidos por el sistema bancario.

En cuanto a la evolución de sus indicadores financieros, éstos se han mantenido estables. Así, el ratio de morosidad se redujo ligeramente de 4% en el 2007 a 3.9% en el 2008, la cobertura de provisiones pasó de 143.8% a 152.9%, la rentabilidad del activo se ubicó en 3.7%, menor en 0.5%, así como también la rentabilidad del patrimonio que se redujo de 23.7% a 21.2%.

Entre las IMFNB, las cajas municipales fueron las que registraron el comportamiento más dinámico, alcanzando una tasa de crecimiento de 31%, ascendiendo el total de sus créditos directos en diciembre de 2008 a US\$ 1,874.6 millones; seguidas por las cajas rurales, con un crecimiento de 26.5%, con lo que a diciembre de 2008 registraron colocaciones por US\$ 343.4 millones. Por otro lado, los créditos de las edpymes decrecieron en 10.1%, con lo cual mantienen créditos directos por US\$ 357.1 millones.

- En el caso de las cajas municipales, los créditos comerciales mostraron un significativo crecimiento de 50.2%, alcanzando un total de US\$ 427.2 millones. Asimismo, los créditos para microempresas registraron un crecimiento en 32.1%, 28.5% en el caso de los créditos hipotecarios y 13.7% en los créditos de consumo.
- En el caso de las cajas rurales, destacan los créditos microempresa, los cuales crecieron en 36%, seguidos de los créditos comerciales (33.6%) y los créditos de consumo (10.8%). En cuanto a los créditos hipotecarios, éstos se redujeron en 4.5%.

- En las edpymes, los créditos comerciales fueron los que registraron la tasas de crecimiento más elevada (56.2%); asimismo, los créditos de consumo también mostraron un incremento de 26%. Por otro lado, los créditos microempresa e hipotecarios disminuyeron en 21.4% y 5.2%, respectivamente.

Saldo de Créditos Directos

En miles de US\$	Dic-07			Dic-08		
	CMAC	CRAC	EDPYMES	CMAC	CRAC	EDPYMES
Comercial	284,469	34,265	23,493	427,213	45,774	36,705
Microempresa	721,146	144,911	309,178	952,638	197,030	242,903
Consumo	374,844	81,703	51,692	426,168	90,509	65,117
Hipotecario para vivienda	53,345	10,513	13,099	68,558	10,036	12,424
TOTAL	1,433,804	271,392	397,462	1,874,577	343,350	357,149

Cabe señalar que el sistema financiero ha continuado con un proceso de consolidación que ha repercutido en un menor número de partícipes: Se produjo la adquisición del Banco del Trabajo por parte del Scotiabank, creándose Financiera Crediscotia, se concretó la conversión de Financor y Financiera CMR en Banco Ripley y Banco Fallabella, respectivamente, y se consolidó en ingreso del banco Azteca al sistema financiero peruano. Asimismo, se produjo la conversión a financiera de la edpyme Edificar.

De este modo, el sistema bancario se encuentra conformado actualmente por 16 instituciones.

Con la presencia de nuevos partícipes y una mayor competencia, se generaría una mayor transparencia en el sistema financiero, permitiendo el ingreso de nuevas tecnologías financieras, mejoras en la calidad de atención al usuario y la reducción del costo del crédito.

Liquidez

Por su parte, la liquidez del sistema financiero mostró una desaceleración en su crecimiento respecto a años anteriores, al registrar un incremento de solo 3.8% en el 2008 en comparación a las tasas de 21.1% y 28.2% registradas en el 2006 y 2007. Dicho resultado se explica por la reducción de la cartera administrada del fondo privado de pensiones, la cual pasó de US\$ 20,162 millones a US\$ 15,726 millones. La liquidez en moneda nacional se incrementó en 3.9 %, mientras que la liquidez en moneda extranjera se redujo ligeramente en 0.4%.

En términos generales, los aspectos del sistema financiero que se consideran impactarían en el desarrollo de las operaciones de COFIDE se resumen en el siguiente cuadro:

- Crecimiento de las **colocaciones**
- Reversión del proceso de **desdolarización en el corto plazo y continuación a mediano plazo**
- Por segmento de crédito,
 - Microempresas: Se espera **que se mantenga tendencia creciente** y se genere mayor **competencia**
 - Consumo: Se espera **desaceleración** de crecimiento.
 - Comercial: Se espera **desaceleración** de crecimiento.
 - Hipotecario: Se espera **reducción** para sectores A y B e **incremento para sectores C y D.**
- Mejora de la **liquidez del sistema financiero**
- Morosidad a la **baja en los últimos años. No hay certeza de que se mantenga en el corto plazo** o que incluso **empiece a aumentar.**
- Intervención de nuevos **participes**
- Mejora de la **tecnología crediticia**
- Mayor **transparencia en el sistema financiero, ingreso de nuevas tecnologías financieras,** mejoras en la **calidad de atención al usuario.**
- Fuerte **competencia en el mercado de microcréditos**
- Limitaciones para el **fortalecimiento patrimonial de las instituciones especializadas en sector MYPE**
- Adecuación a Basilea II exigirá el **fortalecimiento patrimonial de las instituciones.**
- **Modificaciones reglamentarias de la SBS**
- Efecto **negativo de la crisis en el financiamiento de exportaciones**
- Incremento de los **costos de captación de las líneas de fuera** y posible **disminución de adeudados del exterior.**
- Posible **desaceleración de depósitos**
- Intervenciones en el **mercado cambiario por parte del BCRP** mantendrían **baja volatilidad de la moneda local**

Mercado de Capitales

De manera específica, en el plano del mercado de capitales, se resaltan los siguientes aspectos:

- Alta **volatilidad del mercado bursátil.**
- Se mantiene poca **profundidad del mercado:**
 - Reducido número de **participantes: demanda proviene principalmente de inversionistas institucionales,** oferta **concentrada en empresas de mayor tamaño**
 - Necesidad de **nuevos instrumentos en el mercado**
- Mercado de **deuda soberana afectado por la crisis internacional**
- **Menores emisiones locales por efecto de la crisis internacional**

5.2.2. Situación Corporativa a Diciembre 2008

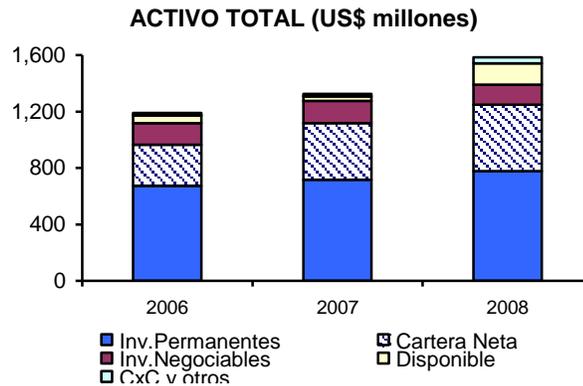
Clasificación de riesgo

La Corporación ha mantenido una clasificación institucional “A” y “AAA” para sus instrumentos financieros representativos de deuda. Dichas clasificaciones son otorgadas por las empresas, Equilibrium y Apoyo & Asociados Internacionales S.A.C.

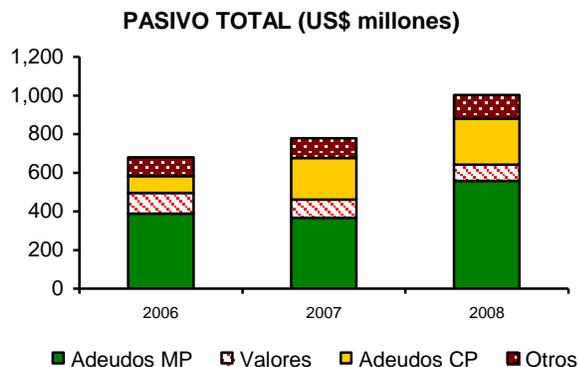
Situación financiera

Al cierre del 2008, el activo de la Corporación totalizó US\$ 1,583.6 millones y superó al saldo del año 2007 en US\$ 257.8 millones (19.5%)

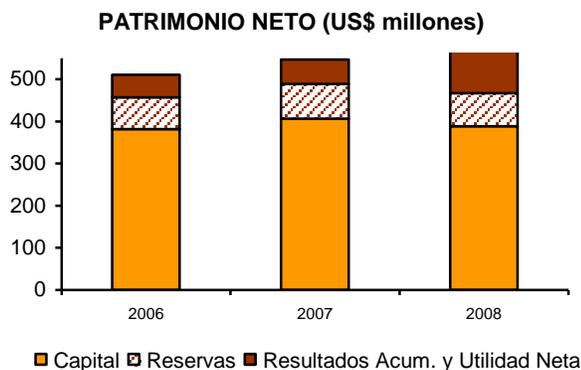
y al del 2006 en US\$ 392.9 millones (33.0%). Este mayor dinamismo fue producto del incremento del disponible, asociado con el incremento de captaciones (principalmente por el préstamo sindicado); así como por el incremento de la cartera de créditos neta y de las inversiones permanentes (aumento del valor patrimonial de acciones CAF).



En cuanto al pasivo, éste ascendió a US\$ 1,002.9 millones, equivalente al 63% del activo y mayor en US\$ 224 millones al saldo del 2007, y en US\$ 322.8 millones al saldo del 2006; ello ante el aumento de los adeudos de largo plazo, depósitos de corto plazo e impuesto a la renta.



Por otra parte, el patrimonio neto asciende a S/. 1,823.4 millones (equivalente a US\$ 580.7 millones), equivalente al 37% del activo. Comparado con el saldo al cierre del año 2007, el patrimonio resulta mayor en S/. 184.7 millones, en respuesta al mayor nivel de resultados acumulados ante el ajuste patrimonial de las inversiones permanentes en CAF; mientras que respecto al 2006, el saldo es superior en S/. 191.7 millones.

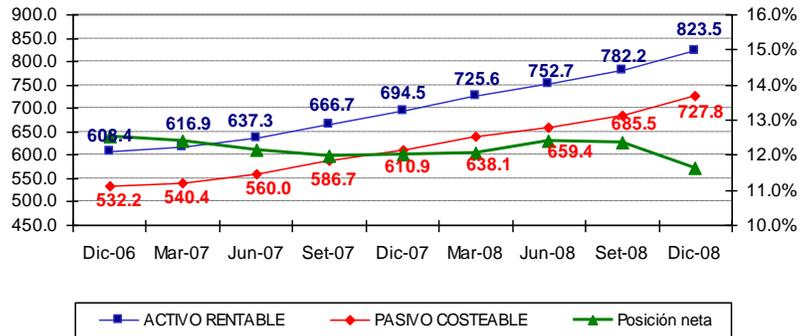


Al cierre del 2008, El activo rentable² de COFIDE ascendió a US\$ 936.1 millones, compuesto en un 64.7% por la cartera vigente de segundo piso (US\$ 605.6 millones), 31.6% por los recursos disponibles e inversiones (US\$ 295.8 millones) y el 3.7% restante corresponde a la cartera vigente de primer piso (US\$ 34.7 millones). Con respecto al cierre del 2007, se incrementó en 24.4% (US\$ 183.3 millones), debido principalmente al crecimiento en el saldo de los recursos disponibles, contrarrestado parcialmente con la reducción de la cartera vigente de primer piso; mientras que, respecto al 2006, se incrementó en 41.8% (US\$ 276.1 millones), debido principalmente al crecimiento de la cartera vigente de segundo piso y de los recursos disponibles.

Por otro lado, el pasivo costeable, que incorpora el valor nominal neto de las operaciones swaps de cobertura al riesgo de tipo de cambio y tasa de interés para los pasivos contraídos en yenes y en euros, asciende a US\$ 847.7 millones. Dicho saldo está compuesto por US\$ 531.1 millones de adeudos de largo plazo en moneda extranjera, US\$ 81.9 millones de valores en circulación y US\$ 234.6 millones de adeudos de corto plazo y depósitos. Con relación al 2007, éste se incrementó en US\$ 183 millones; mientras que, respecto al 2006 el incremento fue de US\$ 265.7 millones.

² Compuesto por recursos disponibles e inversiones negociables, cartera vigente, refinanciada y reestructurada tanto de segundo piso como de primer piso, incluyendo cartera en cuentas por cobrar.

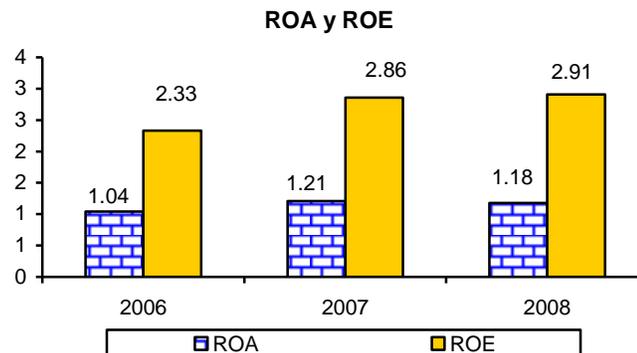
ACTIVO RENTABLE Y PASIVO COSTEABLE PROMEDIO 12 M
(en millones de US\$)



Al cierre del 2008, los ingresos por intereses de la cartera de créditos totalizan los US\$ 37.4 millones y resultan mayores a los niveles del 2007 y 2006 (US\$ 2.7 millones y US\$ 11.8 millones, respectivamente), ello ante la mejor evolución de las colocaciones y un entorno de mayores tasas de interés. Asimismo, los ingresos provenientes del portafolio de inversiones y recursos disponibles ascienden a US\$ 12.3 millones, con lo cual, los ingresos financieros totalizaron los US\$ 49.7 millones.

La continua mejora en los niveles de ingresos financieros ha repercutido en un incremento del margen financiero bruto, el cual se sitúa en US\$ 13.3 millones, equivalente al 26.8% de los ingresos financieros.

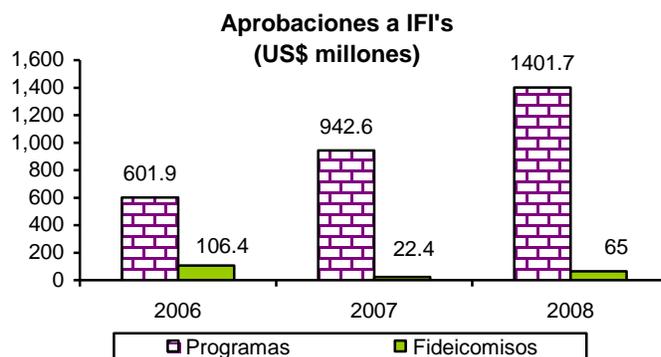
El incremento en el margen financiero aunado a los ingresos extraordinarios provenientes de las recuperaciones de la cartera que se encuentra registrada en cuentas de orden y de la venta de bienes adjudicados, originó un aumento de la utilidad neta. Por consiguiente, se ha registrado una importante mejora en los indicadores de rentabilidad.



Actividad crediticia

Durante el año 2008, las aprobaciones ascendieron a US\$ 1,472.1 millones y, de este total, US\$ 1,407.1 millones (95.6%) corresponden a

estructuraciones y a los programas y líneas de financiamiento que ofrece COFIDE. Asimismo, en lo referente a las aprobaciones por tipo de moneda, la canalización de recursos en moneda nacional ascendió a S/. 1,202 millones durante el año, en tanto que las aprobaciones en moneda extranjera se sitúan en US\$ 1001.3 millones. En el año 2007 las aprobaciones ascendieron a US\$ 965 millones.



Bajo la tecnología PFE, al cierre del cuarto trimestre del 2008 se han efectuado aprobaciones PFE por US\$ 68.7 millones, acumulando US\$ 174.2 millones desde el inicio del programa (US\$ 56.3 millones en el 2007). A través de estas estructuraciones se beneficiaron un total de 1,384 operadores productivos y 6,073 hectáreas de cultivo.

El Programa de Financiamiento para la Conversión a Gas Natural – COFIGAS, ha efectuado aprobaciones de créditos por US\$ 54.1 millones al cierre del 2008, desde el inicio del programa en el año 2006 (US\$ 11.4 millones en el 2007). Éstos se destinaron al financiamiento de la conversión a GNV de los vehículos de uso particular y vehículos de transporte público ligero, a la compra de vehículos nuevos convertidos a GNV, así como también, a la construcción y equipamiento de diversas plantas de despacho de GNV.

En lo referente al INFOGAS, fideicomiso administrado por COFIDE mediante el cual se supervisa, administra y custodia la información que genera el sistema inteligente de control de carga de GNV, al cierre del mes de diciembre de 2008, a nivel del sistema se han atendido a 57,419 usuarios (24,212 al 2007), de los cuales 42,752 han recibido financiamiento (17,846 al 2007) y se ha hecho posible la instalación de 57 estaciones de servicio y 140 talleres de conversión (22 estaciones de servicio y de 85 talleres de conversión al 2007).

Al mes de diciembre del 2008, el saldo de las colocaciones brutas ascendió a US\$ 662.9 millones, superior en US\$ 68.5 millones, con respecto al saldo de diciembre del 2007, y en US\$ 175.6 millones con

respecto al saldo de diciembre del 2006; producto del incremento de las colocaciones de mediano plazo en US\$ 140.9 millones y en US\$ 8.2 millones de los programas de comercio exterior, no obstante la reducción de las colocaciones de corto plazo en US\$ 73.7 millones.

Actividad Fiduciaria

La actividad fiduciaria de la Corporación ha dirigido sus esfuerzos hacia operaciones relacionadas con el desarrollo descentralizado del país, que generen a su vez un impacto económico y social en las regiones. En ese sentido, el énfasis se orientó hacia su mercado objetivo, previamente identificado, el cual está conformado básicamente por los gobiernos regionales y los gobiernos locales.

Las aprobaciones con cargo a los fideicomisos y comisiones de confianza administrados ascendieron a US\$ 65 millones en el año 2008, y a US\$ 22.4 millones en el año 2007.

Al mes de diciembre de 2008, el saldo de recursos administrados en fideicomisos y comisiones de confianza alcanzó los US\$ 1,071 millones, el mismo que resultó superior en US\$ 26.9 millones al saldo de diciembre del 2007 ante la incorporación de nuevos fideicomisos como ENAPU, FONAFE, COSAPI, EUFASA, CLI Almacenaje, La Unión, diversos PFE y al incremento de los fideicomisos Aeropuertos Regionales y Banco de la Nación. Asimismo, el saldo al cierre del 2008 resultó superior al de diciembre del 2006 en US\$ 60.6 millones.

Captaciones

Durante el 2008, se efectuaron captaciones por US\$ 999.6 millones (S/. 1,517.3 millones en moneda nacional y US\$ 488.1 en moneda extranjera), mayores a las efectuadas en el 2007 (US\$ 625.3 millones).

De esta forma, el saldo del adeudado a bancos, depósitos y valores en circulación está compuesto en un 48.6% por obligaciones en dólares, en un 17.2% en Yenes, en un 33% en Nuevos Soles y en 1.2% en Euros.

Cabe indicar que por los recursos captados en yenes, COFIDE mantiene vigentes operaciones con instrumentos derivados, cross currency swap JPY/USD, a efectos de cubrir la exposición al riesgo de fluctuaciones en el tipo de cambio, asociado a dichas operaciones de endeudamiento. Al cierre del mes de diciembre, éstas tienen un saldo vigente de US\$ 124.2 millones. También se efectuaron operaciones de cobertura por los recursos captados en US\$, cross currency swap USD/PEN, cuyo saldo de operaciones, al cierre del mes de diciembre, asciende a un equivalente en dólares de US\$ 19.3 millones.

Asimismo, en el 2008 se efectuaron operaciones forward de compra de moneda extranjera, cuyo saldo, al cierre del mes de diciembre fue equivalente a US\$ 10.5 millones.

En términos generales, en cuanto a la actividad financiera de los últimos dos años, resaltan los siguientes puntos:

- Negociación con los principales bancos de inversión a nivel mundial
- Aumento de los montos de intermediación y saldos de colocaciones.
- Crecimiento de las colocaciones principalmente de mediano y largo plazo y en moneda nacional
- Financiamiento de infraestructura: tres carreteras y corredor vial de Lima Metropolitana
- Líderes en el cambio de la matriz energética.
- Crecimiento exponencial de usuarios INFOGAS
- Crecimiento de operaciones PFE
- Exitosa concertación de préstamo sindicado
- Concertación de préstamo del JBIC sin garantía de la República
- Participación activa en el mercado de capitales y en el desarrollo de la industria de fondos de inversión
- Emisión de bonos populares – COFISOLES
- Creación y puesta en marcha de la mesa de dinero
- Crecimiento del activo y la utilidad neta
- Se mantienen clasificaciones de riesgo locales “A”
- Preparación para la obtención de rating internacional con grado de inversión

Servicios de Desarrollo Empresarial

Los servicios de desarrollo empresarial, se plasmaron a través del actuar del Centro COFIDE, los Centros COFIDE Descentralizados y los Convenios de Cooperación Interinstitucional con las Cámaras de Comercio, mediante los cuales se brinda información, consultoría y capacitación, a cerca de 245 mil empresarios en los últimos dos años, pertenecientes al sector de la micro, pequeña y mediana empresa, de los cuales el 46% fue atendido fuera de Lima.

Se implementó el programa denominado en el 2008, Tabla de Negocios MYPE, primer programa de certificación empresarial gratuito del país, dirigido a la pequeña y micro empresa. A través de los tres programas dictados durante el año 2008, se logró certificar a cerca de 2,300 personas.

Respecto al Programa de Gestores Voluntarios de COFIDE, se facilitó el apoyo de profesionales, técnicos y artesanos voluntarios, con alto compromiso social, en favor de instituciones y organizaciones, públicas o privadas, que no cuentan con los recursos necesarios para contratar a profesionales idóneos. Al cierre del 2008, el programa había logrado captar a 5,643 voluntarios de diversas profesiones; asimismo, se encontraban en proceso y/o culminados 2,400 proyectos, en beneficio de más de 2,100 instituciones demandantes.

Al mes de diciembre del 2008 se constituyeron o formalizaron 2,787 empresas (2,368 en el año 2007) en el marco del convenio de cooperación interinstitucional suscrito con la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP).

Programa de Inclusión y Desarrollo Empresarial Rural ((PRIDER)

El Programa PRIDER es una iniciativa que COFIDE ha implementado en el país, mediante la adaptación del modelo Funder a la realidad peruana, a fin de apoyar en la inserción al mercado de las familias rurales en situación de pobreza y pobreza extrema.

Este proceso se inicia con una “alfabetización” financiera que consiste en capacitar en temas de gestión empresarial y financiera, durante 3 meses, a representantes de familias rurales agrupadas voluntariamente para conformar unidades empresariales denominadas Uniones de Crédito y Ahorro.

COFIDE continuó con la formación de las Uniones de Crédito y Ahorro (UNICAS). Al mes de diciembre de 2008, se encontraban implementadas 350 UNICAS, las que han tenido un impacto social y económico sobre aproximadamente 10,500 familias rurales (52,500 personas) de Lambayeque.

Presencia descentralizada

En los últimos dos años, COFIDE consolidó su presencia descentralizada, inaugurando cuatro oficinas descentralizadas, en las macroregiones del del Norte (con ámbito de acción en Cajamarca, Piura, Lambayeque, Tumbes y Trujillo), del Sur (con ámbito de acción en Tacna, Moquegua, Arequipa, Cuzco, Puno y Madre de Dios), del Centro (con ámbito de acción en Junín, Ayacucho, Pasco, Huánuco y Huancavelica) y del Oriente (con ámbito de acción en Loreto, Amazonas, San Martín y Ucayali).

Estas oficinas están ubicadas en las instalaciones de las respectivas cámaras de comercio y realizan estructuraciones de operaciones de financiamiento, así como la promoción de productos y servicios de COFIDE.

Asimismo, COFIDE mantiene presencia en el ámbito nacional, a través de su asociación estratégica con 21 Cámaras de Comercio del interior del país: Chiclayo, Trujillo, Tarapoto, Pucallpa, Huánuco, Cajamarca, Huaraz, Ayacucho, Ica, Cusco, Puno, Huancavelica, Tacna, Loreto, San Martín, Ucayali, Amazonas, Ilo, Huancayo, Piura y Arequipa. Por medio

de estos convenios, se busca fortalecer la provisión de servicios para los asociados y para el sector empresarial en general.

En cuanto a la actividad no financiera, en los últimos dos años resaltan los siguientes aspectos:

- Convenios con cámaras de comercio y gobiernos regionales.
- Exitoso programa “Tabla de negocios MYPE”
- Centro de desarrollo empresarial en marcha.
- Presencia activa de COFIDE en las UNICAS. Participación de la cooperación internacional (CAF, PNUD y minera privada), BID y BNDES.
- Incremento de número de gestores voluntarios y proyectos culminados
- Actividades para capacitación de jóvenes: juego de negocios SEBRAE
- Mejora de imagen Institucional como en las regiones y gremios MYPE

Aspectos corporativos

Los principales aspectos a resaltar de índole interno se detallan a continuación:

- Rediseño del plan estratégico
- Nueva estructura organizativa
- Utilización de cuadro de mando integral
- Implementación del nuevo sistema informático
- Creación de cuatro oficinas macro – regionales
- Reconocimiento de FONAFE por 100% de transparencia.
- Presidente de COFIDE lidera Alide
- COFIDE es tomado como empresa referente del Estado por buenas prácticas de gobierno corporativo (BM) y como empresa piloto en proyectos de FONAFE
- Gestión permanente para obtención de cooperación internacional
- Experiencia de actividades de capacitación empresarial
- Implementación del Programa de Cambio Continuo y mejora de procesos
- Identificación de riesgos de operación, mitigados mediante planes de acción propuestos
- Desarrollo de actividades de mejora del clima organizacional para el personal
- Curso COFIDE: medio de reclutamiento de personal
- Preocupación por la capacitación permanente del personal
- Limitaciones normativas en la política de remuneraciones
- Mejora en medios de comunicación interna
- Desarrollo de la cultura de innovación

5.3. Resultados del Análisis del Macro y Microambiente:

5.3.1. Matriz FODA

Basados en el análisis del macro ambiente y de las fuerzas existentes en el mercado financiero en el que se desenvuelve COFIDE, así como de una revisión de sus características internas, se han determinado las Fortalezas y Debilidades de la Corporación, así como las Oportunidades y Amenazas en los frentes externos, las mismas que se han distribuido en la siguiente matriz, según contribuyan o no al logro de la Visión institucional.

Posición frente a la Visión Ambiente analizado	Contribuye al logro	Impide / Obstaculiza el logro
Microambiente	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Macroambiente	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Fortalezas

Del análisis del microambiente, que comprende el análisis del Sistema Financiero y de las características internas de la Corporación, se considera que las Fortalezas de COFIDE, es decir factores que contribuyen al logro de la Visión de la misma, son las siguientes:

Posición frente a la Visión Ambiente Analizado	Contribuye al logro
Microambiente	<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de riesgo cuasi soberano y categoría institucional A • Reconocimiento como una entidad técnica, tanto en el ámbito nacional como internacional • Incursión exitosa en la estructuración financiera de proyectos de infraestructura con instituciones del exterior • Especialización en la canalización de recursos financieros de mediano y largo plazo • Acceso a organismos multilaterales y agencias de desarrollo • Experiencia en canalización de financiamientos otorgados al Estado • Participación en el desarrollo del mercado de capitales y los fondos de inversión • Participación accionaria de CAF • Eficiencia y rapidez para implementar nuevos productos. • Incorporación de nuevas herramientas de gestión estratégica y operativa • Inicio de la adecuación a Basilea II • Nueva plataforma informática en implementación • Estructura orgánica simple y flexible • Recurso humano capacitado e innovador

Oportunidades

Del análisis del macroambiente, que comprende el análisis del entorno económico, social, político, geográfico, legal y tecnológico, se considera que las Oportunidades de la Corporación o factores que contribuyen al logro de la Visión de la misma, son las siguientes:

Posición frente a la Visión Ambiente Analizado	Contribuye al logro
	OPORTUNIDADES: <ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de financiamiento de la inversión productiva y de infraestructura • Posibilidad de desarrollo de alianzas estratégicas con la banca internacional para el financiamiento conjunto de proyectos de inversión e infraestructura. • Alto potencial de desarrollo de Fondos de Inversión en infraestructura, matriz energética y modernización del transporte • Posibilidades de colocar recursos en algunos de los principales bancos, a través de estructuraciones financieras, en favor de clientes corporativos • Posibilidad de efectuar nuevos negocios financieros y servicios con gobiernos regionales y locales y empresas del Estado • Posibilidad de mayor expansión del mercado hipotecario • Mercado de conversión a gas natural en expansión, con gran potencial a nivel regional • Necesidad de desarrollo de productos financieros medioambientales (MDL) • Necesidad de mayor desarrollo de productos financieros estructurados para MYPES • Necesidad de acceso por parte de las pequeñas y medianas empresas a recursos de mediano y largo plazo en mercado financiero y de capitales • Necesidad de las IFIES de incorporar herramientas de gestión de riesgos • Necesidad de fortalecimiento patrimonial de las instituciones financieras • Necesidad de desarrollar el mercado financiero y de capitales, con la incorporación de mayor número de participantes • Posición como agente activo del Estado en política contracíclica

Debilidades

Del análisis del microambiente, que comprende el análisis del Sistema Financiero y de las características internas de la Corporación, se considera que las Debilidades de COFIDE, es decir factores que podrían impedir u obstaculizar el logro de la Visión de la misma, son las siguientes:

Posición frente a la Visión Ambiente Analizado	Impide / Obstaculiza el logro
	DEBILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> • Limitaciones para ampliar el alcance de los productos y servicios, debido a restricciones de carácter regulatorio y marco legal • Política remunerativa de COFIDE limitada por normativa • Crecimiento limitado de los financiamientos estructurados con la banca internacional, en razón al tamaño de los préstamos frente al patrimonio de la institución. • Dependencia de entidades financieras y/o del mercado de capitales para el fondeo de créditos de mediano plazo, en razón a las características patrimoniales. • Orientación hacia las IFIEs genera mayor riesgo relativo de la cartera • Percepción del mercado de que los recursos intermediados son caros • Necesidad de continuar la gestión de brechas de exposición a riesgos de mercado

Amenazas

Del análisis del macroambiente, que comprende el análisis del entorno económico, social, político, geográfico, legal y tecnológico, se considera que

las Amenazas de la Corporación o factores que podrían impedir el logro de la Visión de la misma, son las siguientes:

Posición frente a la Visión	Impide / Obstaculiza el logro
Ambiente Analizado	<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> Limitado alcance de política económica ante profundización de crisis financiera internacional Competencia entre entidades gubernamentales para la atención de los mismos mercados Demora en la implementación de proyectos de impacto regional o local Desplazamiento de IFIES por mayor penetración de banca múltiple , restringe la canalización de los recursos de COFIDE a sector MYPES Fusiones y adquisiciones entre instituciones financieras locales Instituciones financieras con acceso a nuevas fuentes de fondeo Incertidumbre sobre resultados de elecciones 2011
Macroambiente	

5.3.2. Clientes de COFIDE

COFIDE considera prioritaria la atención de ocho grupos de clientes, incluyendo nuevos segmentos de mercado, los que se muestran en el siguiente cuadro:

Clientes			Propuesta de valor	
			Específica	Genérica
Empresas	Sector Privado	MYPE	<ul style="list-style-type: none"> Bancarización y mayor acceso al financiamiento Productos y servicios que faciliten su desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> Financiamiento a mediano y largo plazo Productos/servicios e instrumentos financieros innovadores Asesoría financiera Liquidez Presencia descentralizada
		Mediana y Gran Empresa	<ul style="list-style-type: none"> Estructuración financiera de proyectos Acceso al mercado de capitales Administración fiduciaria 	
	Sector Público		<ul style="list-style-type: none"> Participación en financiamiento de grandes proyectos 	
Intermediarios Financieros	Entidades del sistema financiero (IFIs)		<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento patrimonial Acceso al mercado de capitales 	
	Entidades especializadas en sector MYPES (IFIEs)		<ul style="list-style-type: none"> Estructuración financiera de proyectos Manejo de tesorería Administración fiduciaria 	
Gobierno	Central	Regionales y/o Locales	<ul style="list-style-type: none"> Alfabetización financiera Inclusión en el sistema financiero 	
	Sectores inclusivos			

Para estos grupos de clientes se han definido propuestas de valor o atributos que COFIDE puede ofrecerles y que la diferenciaría de otras entidades similares, las que se consideran en la cartera de sus productos o servicios.

Cientes Externos Productos	IFIS	IFIES	MYPE	Mediana y Gran Empresa	Empresas del Sector Público	Gobierno Central, Regionales y locales	Sectores inclusivos
Líneas de Crédito/Financiamiento	X	X	X				
Estructuraciones Financieras	X	X	X	X	X	X	X
Servicios Financieros (Asesorías, Estructuración de Emisiones, Tesorería)	X	X	X	X	X	X	X
Servicios Fiduciarios	X	X	X	X	X	X	
Capacitación	X	X	X	X		X	X
Tecnología		X				X	
Coberturas/Garantías	X	X	X	X		X	
Formalización			X				
Fondos de inversión, Capital Semilla/ Incubación			X				
Alfabetización financiera							X

5.3.3. Proveedores

En el negocio de COFIDE, los proveedores están asociados con las fuentes de recursos financieros que se canalizan al mercado, así como los proveedores de los bienes y servicios requeridos para la normal operatividad de la institución.

Las principales fuentes de financiamiento son los organismos multilaterales, la banca comercial y el mercado de capitales, mediante los cuales se obtienen los recursos financieros que serán colocados al mercado local, a través de las instituciones financieras. Por lo cual, resulta relevante contar con líneas pasivas concertadas de las que se pueda disponer bajo condiciones financieras convenientes en la oportunidad requerida. Asimismo, respecto a la captación de recursos a través del mercado de capitales, es necesario contar con programas de emisiones de valores que sean estructurados considerando tanto las necesidades de la Corporación como lo solicitado por el mercado.

En tal sentido, el proveedor de dinero es considerado con un nivel de impacto importante, debido a que la disponibilidad y las condiciones financieras (moneda, plazo, costo) incidirán directamente en las operaciones crediticias que efectúe COFIDE. Asimismo, considerando la necesidad de continuar financiando la inversión en infraestructura y productiva para contribuir con el desarrollo del país, resulta necesario contar en forma permanente con mecanismos y

fuentes de fondeo de mediano y largo plazo, atributo que diferencia a COFIDE de las otras entidades financieras del mercado local.

Por otra parte, la gestión para las contrataciones de proveedores de bienes y servicios se enmarcan bajo la Ley de Adquisiciones y Contrataciones del Estado.

5.3.4. Sustitutos

A nivel de los productos y servicios financieros, se considera como sustitutos a todas aquellas fuentes de recursos que podrían ser usadas por las instituciones financieras en reemplazo del fondeo a través de COFIDE. Es decir, en épocas de alta liquidez, las instituciones financieras intermediarias, principalmente las de mayor tamaño, utilizarán sus propios recursos para efectuar sus colocaciones o se financiarán a través del mercado de capitales, el cual constituye cada vez más una importante alternativa de fondeo.

Sin embargo, en épocas de crisis de liquidez, COFIDE ha jugado un rol importante como herramienta del Estado para la rápida provisión de recursos al mercado. Asimismo, las instituciones de menor tamaño no acceden al mercado de capitales y aún son importantes demandantes de los recursos financieros de la Corporación.

Por otra parte, COFIDE busca proveer servicios no financieros complementarios a la oferta financiera, lo cual diferencia la oferta de sus productos; asimismo, provee recursos de mediano y largo plazo que resultan más escasos para el mercado y por lo tanto más difíciles de sustituir.

5.3.5. Potenciales competidores

Se consideran como potenciales competidores a otras entidades que proveen recursos financieros a los clientes de COFIDE, como son los propios bancos comerciales de mayor tamaño y los organismos multilaterales.

Además, se considera como competidores a las entidades del Estado que pueden efectuar similares funciones a las que desempeña COFIDE, como el Banco de la Nación, la que puede realizar colocaciones de segundo piso a entidades especializadas en el sector de la micro y pequeña empresa, o como Agrobanco que también coloca recursos a estas entidades, aunque en menor magnitud, por su especialización en el sector agro.

No obstante, como se mencionó, COFIDE es el principal proveedor de recursos de mediano y largo plazo del mercado y cuenta con

amplia experiencia en otras actividades financieras, como las relacionadas con el mercado de derivados, la administración de fideicomisos, el manejo de portafolio.

En tal sentido, lo que buscará COFIDE es generar alianzas estratégicas con dichas entidades, a fin de definir el marco de actuación acorde con la especialización de cada una, a fin de integrar los esfuerzos que conlleven al cumplimiento de objetivos comunes.

6. TEMAS ESTRATÉGICOS

A fin de cumplir con su misión y lograr su visión, en el horizonte de planeación 2009 al 2013, COFIDE concentrará sus esfuerzos en cuatro temas estratégicos, los que se describen a continuación.

6.1. Apoyo a la inversión en infraestructura y a la inversión productiva

La Corporación tendrá una actitud permanente de promoción y desarrollo de esquemas de financiamiento que faciliten, en primera instancia, la inversión en infraestructura en todo el ámbito nacional, considerando la importancia de cerrar el déficit de inversión existente para lograr el desarrollo socioeconómico del país.

De manera paralela, se fortalecerá el apoyo a la inversión productiva, el mismo que se continuará afianzando en la medida que se vaya materializando el desarrollo en la infraestructura nacional, con la consecuente mejora de los canales de distribución. Es decir, se considera que la inversión en infraestructura nacional constituye un agente catalizador de las actividades productivas del país.

En tal sentido, se continuará realizando estructuraciones financieras y/o fiduciarias que faciliten la provisión de recursos para la inversión, principalmente en infraestructura. Estas estructuraciones buscarán esquemas innovadores que simplifiquen la operatividad del financiamiento, canalizando los recursos de mediano y largo plazo de COFIDE, a través de instituciones financieras reguladas. Dichas estructuraciones financieras también estarán dirigidas al financiamiento hipotecario, al cambio de la matriz energética, a programas de protección del medio ambiente y su calificación en el mercado de Mecanismos de Desarrollo Limpio, así como bajo la tecnología PFE, entre otros.

Asimismo, COFIDE continuará apoyando el cumplimiento de estos objetivos, a través de su rol fiduciario en la administración de los fideicomisos que se constituyan con tal fin.

El apoyo al financiamiento de la inversión se fortalecerá con el desarrollo nuevos productos y servicios financieros, que le permitirán canalizar al mercado mayores recursos, a través de las instituciones financieras. Esto requiere revisar la oferta actual de productos financieros, a fin de incorporar mayores atributos, de ser necesario, considerando los requerimientos actuales de los clientes.

La oferta financiera y la ejecución de nuevas estructuraciones financieras y/o fiduciarias serán ampliadas, en función de las oportunidades que se visualizarán. Para tal fin, se buscarán mecanismos que permitan la identificación ordenada de proyectos de inversión, a fin de conocer las necesidades de financiamiento de proyectos a nivel nacional. En tal sentido, las oficinas macro regionales serán consideradas como uno de los brazos de captura de proyectos potenciales.

Asimismo, se plantea la organización de conversatorios multisectoriales, con la finalidad de capturar necesidades vigentes en el mercado, lo que permitirá desarrollar nuevos productos y servicios, acorde con lo requerido por el mercado. Esto implica mantener una actitud proactiva y de acercamiento a los clientes; esto es aplicable en los cuatro temas estratégicos que definen la orientación de COFIDE.

De otro lado, COFIDE además facilitará el incremento de la inversión en el país mediante la compra de instrumentos del mercado de capitales, que cumplan con este objetivo. En tal sentido, aumentará su participación en fondos de inversión, incluyendo fondos de capital de riesgo y/o de capital semilla, destinados a la ejecución y promoción de proyectos relacionados con la inversión en infraestructura y la actividad productiva, a nivel nacional. Esto conlleva a la necesidad de potenciar la identificación y evaluación de fondos de inversión en los que participará COFIDE.

Por otra parte, es importante contar con una estructura financiera más sólida, que permita atender las necesidades de financiamiento de la inversión, principalmente en infraestructura de largo plazo, por lo cual se requiere buscar mecanismos que contribuyan al fortalecimiento patrimonial de COFIDE. Con tal propósito, entre otros puntos, se gestionará la capitalización de utilidades y nuevos aportes de capital del Estado, así como se buscarán medios que otorguen liquidez a las inversiones permanentes que integran el capital social de COFIDE.

De manera complementaria, se pondrá mayor énfasis en la ejecución de un plan de captaciones de recursos financieros, que se adecúe a los requerimientos de financiamientos de proyectos de inversión. Asimismo, se continuarán incrementando las alternativas o fuentes de fondeo de COFIDE, principalmente a mediano y largo plazo, lo que incluye evaluar la posibilidad de emitir valores en el mercado internacional, lo cual requiere contar con calificaciones internacionales de riesgo.

En líneas generales, se continuará con una gestión interna de activos y pasivos dinámica, revisando los calces de plazos y monedas, entre otras variables, bajo los límites definidos por la Corporación.

6.2. Desarrollo del sector MYPE

Si bien se ha logrado avances en el financiamiento del sector, la reducción de la brecha crediticia requiere de un esfuerzo conjunto de todas las entidades públicas y privadas que por sus funciones están relacionadas con la MYPE.

En este contexto, a través de la innovación tecnológica financiera, se desarrollarán nuevos productos estructurados con la finalidad de atender los requerimientos específicos de financiamiento de las actividades propias del sector MYPE. Esta oferta financiera será acompañada de servicios no financieros de desarrollo empresarial.

Se desarrollarán estrategias diferenciadas para las instituciones financieras especializadas en el sector MYPE o por tipo de MYPE (rural y urbano), a fin de ofrecer productos financieros bajo condiciones financieras competitivas, buscando la inclusión de nuevos clientes.

Con tal propósito, se requiere conocer las necesidades específicas de este sector, lo cual podría ser posible a través de la implementación del portal MYPE-COFIDE, así como por el desarrollo de los conversatorios multisectoriales mencionados anteriormente. Además, a través de este portal MYPE se brindará capacitación en línea y asesoría a los empresarios que ingresen al mismo.

Asimismo, se plantea realizar actividades que impliquen la transferencia de tecnología y la asesoría financiera para la implementación de nuevos productos o servicios en las entidades especializadas en el financiamiento al sector, a fin de promover las colocaciones en el mismo.

Por otro lado, se apoyará el fortalecimiento patrimonial de las IFIEs, con el objeto de facilitar su crecimiento, principalmente a través del otorgamiento de créditos subordinados y mediante actividades coordinadas con las mismas, en forma directa o a través de las asociaciones o federaciones que las agrupa.

Asimismo, COFIDE apoyará la creación de nuevos instrumentos financieros y participará en fondos de inversión, que apoyen al sector MYPES.

6.3. Desarrollo del mercado financiero y de capitales

COFIDE vinculará adicionalmente sus actividades de intermediación financiera con la implementación de herramientas propias de la banca de inversión en el marco de sus funciones de banca de desarrollo; en tal sentido, ampliará el ámbito de sus negocios a través del desarrollo e implementación de funciones vinculadas con aspectos tales como asesoría de gestión empresarial y financiera, estructuración de operaciones financieras, administración de riesgos de mercado, desarrollo intensivo de productos y servicios fiduciarios, participación en fondos de inversión, entre otros, recurriendo a herramientas financieras de vanguardia.

COFIDE capitalizará sus ventajas competitivas y su posición como entidad integrante del Estado, desempeñando el rol de administrador de los recursos públicos, rentabilizándolos y proporcionando a los diversos estamentos del Estado (entidades del sector público, gobiernos regionales y locales, entre otros), los servicios de tesorería y administración de inversiones adecuados para cada una de sus necesidades. Actualmente, la Corporación administra ya diversos fondos públicos en calidad de fideicomisos o comisiones de confianza; sin embargo, existe un importante volumen de recursos líquidos que justifican contar con un administrador especializado que brinde este servicio.

Además, COFIDE desarrollará mecanismos que faciliten el acceso de nuevos partícipes al financiamiento en el mercado financiero y de capitales, considerando que el acceso a los mismos, principalmente al mercado de capitales, es aún limitado para muchas empresas del medio; asimismo, existen pocas experiencias de emisiones efectuadas por medianas empresas y/o las mismas se centran en instrumentos de corto plazo.

Por otra parte, se requiere el apoyo de COFIDE para lograr la incorporación de más partícipes en el mercado financiero, lo que se buscará mediante productos financieros dirigidos a sectores no atendidos y a través de programas inclusivos, incluyendo programas de alfabetización financiera.

Asimismo, la Corporación desarrollará estructuras innovadoras que reduzcan el riesgo percibido del sector MYPE y que les permita un mayor acceso al financiamiento.

Por otra parte, a través de su participación como estructurador, facilitará el acceso al financiamiento en el mercado de capitales de las IFIEs y del sector empresarial en general.

En ese sentido, COFIDE cuenta con experiencia para poder estructurar y colocar valores que emitan las entidades financieras de menor tamaño y las entidades gubernamentales que lo requieran, lo cual les permitiría incrementar sus fuentes de financiamiento.

Cabe señalar que el mayor acceso al mercado de capitales tendrá un efecto multiplicador, en la medida que incide en el incremento de la competitividad en el sistema financiero.

6.4. Búsqueda de la excelencia en la gestión

La búsqueda de la excelencia de la gestión constituye el modo sobresaliente bajo el cual COFIDE buscará gestionar y alcanzar los resultados que se propone, procurando la satisfacción de los diferentes grupos de interés. En tal sentido, este cuarto tema estratégico define la manera de actuar de la Corporación para atender a los diversos segmentos de mercado y ejecutar las acciones definidas en los primeros tres temas estratégicos.

Esta búsqueda la excelencia, abarcará tres ámbitos de gestión en COFIDE:

- **Gestión estratégica:** orientación hacia resultados y a la contribución en la generación de valor. Esto implica principalmente lograr la implementación del sistema de rentabilidad por producto y por unidad organizativa, la implementación de sistemas de información gerencial, así como la medición de la satisfacción de los clientes internos y externos. Por otra parte, a fin de conseguir el éxito en la implementación de las estrategias, se afianzarán los medios de comunicación interna de las mismas y se implementará un programa de estímulo a la consecución de resultados.
- **Gestión operativa:** considera la gestión de los procesos internos, buscando la mejora continua de los mismos y la optimización del uso de los recursos. En tal sentido, COFIDE buscará el ordenamiento de sus procesos, de tal manera que logre la certificación de calidad de los procesos priorizados. Asimismo, concluirá la implementación de la nueva plataforma informática, la cual será complementada con la incorporación de aplicativos especializados para requerimientos específicos y para la automatización del control de gestión; además se implementará un sistema de costeo por actividades.

Esto será soportado por el fortalecimiento de la gestión del capital humano, a través de un programa integral de gestión por competencias, que incorpora la definición y evaluación de puestos y competencias, la reducción de brechas de competencias, así como actividades de desarrollo humano (capacitación, rotación de personal y líneas de

carrera). Estas acciones se complementarán con un programa de incentivos que motive el cumplimiento de metas y que compense el esfuerzo de los colaboradores, además de un programa de beneficios para la retención de personal.

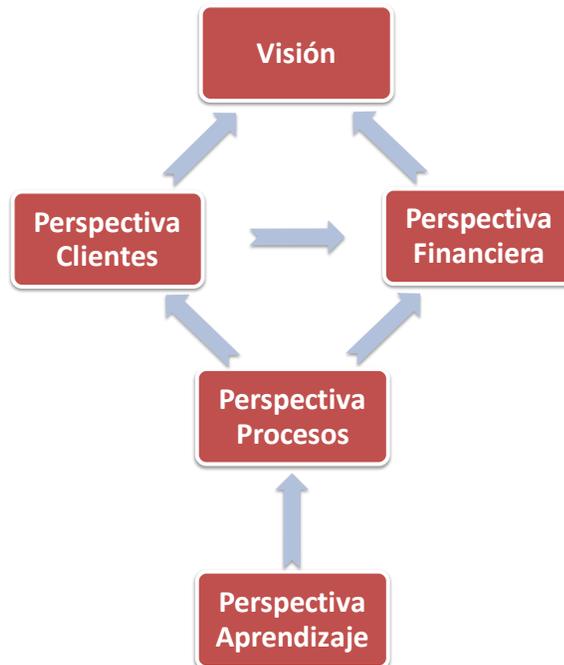
Asimismo, se promoverá que el desarrollo de las actividades de la Corporación se efectúe bajo el marco de los valores o principios establecidos y del desarrollo de una cultura de la excelencia en la gestión.

- Gestión de riesgos: se mantendrá la evaluación de riesgos, así como la gestión activa de los activos y pasivos, como un aspecto relevante en la toma de decisiones. Asimismo, se continuará la ejecución de actividades para la alineación a las mejores prácticas internacionales en el marco de Basilea II.

Por último, se entiende que la excelencia se mide tanto por los resultados alcanzados, como por la manera de alcanzarlos y por las capacidades futuras desarrolladas para enfrentar nuevos retos y hacer sostenible a la institución.

7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos de COFIDE se presentan bajo un Mapa Estratégico, en donde se podrán observar las relaciones causales entre los mismos, bajo las cuatro perspectivas sugeridas por la herramienta *Balanced Scorecard*. A continuación se muestra la arquitectura de dicho Mapa Estratégico.



En la base del mapa estratégico se encuentran los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, los que principalmente se orientan al fortalecimiento continuo de las competencias del personal y el desarrollo de una cultura de la excelencia.

El cumplimiento de los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, sirven de soporte para la consecución de los objetivos de la perspectiva de procesos internos. En esta perspectiva, se considera la necesidad de optimizar la gestión de procesos internos, fortalecer el sistema integral de gestión y mantener una plataforma informática de vanguardia, a fin de automatizar y reducir el tiempo de ejecución de los procesos principales de la Corporación.

Cabe señalar que al ser COFIDE un banco de desarrollo, la arquitectura del mapa estratégico considera la perspectiva financiera y la perspectiva de clientes con igual nivel de importancia. Los objetivos de clientes se desprenden directamente de los tres primeros temas estratégicos y se reflejan en su mayoría en resultados financieros.

Para el cumplimiento de los objetivos de la perspectiva clientes se requiere coordinar y generar alianzas con entidades públicas y privadas, que eviten la duplicidad de funciones y conlleven a la consecución de objetivos comunes.

Con respecto a la perspectiva financiera, la diversificación e incremento de los ingresos, la mejora de la eficiencia operativa, así como el fortalecimiento patrimonial de COFIDE, permitirán asegurar la generación de valor y la sostenibilidad de COFIDE en el largo plazo.

Finalmente, el objetivo más alto es lograr alcanzar la visión de la institución, tal como se grafica en el Mapa Estratégico que se muestra a continuación:

- Plan de captaciones de recursos financieros de mediano y largo plazo.
- Evaluación y simplificación de productos y servicios financieros vigentes
- Conocimiento de las necesidades del mercado
- Implementación del Banco de Proyectos de Inversión (uso interno)
- Desarrollo e implementación de nuevos productos/servicios para clientes nuevos o actuales
- Evaluación de fondos de inversión
- Suscripción de convenios con gobiernos regionales/locales y empresas públicas y privadas.

Objetivo N° 2: Incrementar el financiamiento al sector de la micro y pequeña empresa

Iniciativas

- Evaluación y simplificación de productos y servicios financieros vigentes
- Conocimiento de las necesidades del mercado
- Desarrollo e implementación de nuevos productos/servicios para clientes nuevos o actuales
- Suscripción de convenios con gobiernos regionales/locales y empresas públicas y privadas.
- Asistencia a IFIES en la implementación de nuevos productos financieros
- Fortalecimiento patrimonial de las IFIEs
- Evaluación de fondos de inversión
- Medición de la satisfacción de clientes internos y externos
- Rediseño de la pagina web de COFIDE, incluyendo la creación del portal MYPE

Objetivo N° 3: Incrementar la cobertura y el alcance de los servicios de desarrollo empresarial.

Iniciativas

- Conocimiento de las necesidades del mercado
- Desarrollo e implementación de nuevos productos/servicios para clientes nuevos o actuales
- Suscripción de convenios con gobiernos regionales/locales y empresas públicas y privadas.
- Plan para el reforzamiento de actividades de desarrollo empresarial en macro regiones
- Medición de la satisfacción de clientes internos y externos
- Rediseño de la pagina web de COFIDE, incluyendo la creación del portal MYPE

Objetivo N° 4: Facilitar el acceso de nuevos partícipes al mercado financiero y de capitales.

Iniciativas

- Conocimiento de las necesidades del mercado
- Desarrollo e implementación de nuevos productos/servicios para clientes nuevos o actuales
- Evaluación de fondos de inversión
- Implementación de programas inclusivos a nivel social y productivo

Objetivo N° 5: Fortalecer la oferta de servicios financieros.

Iniciativas

- Conocimiento de las necesidades del mercado
- Desarrollo e implementación de nuevos productos/servicios para clientes nuevos o actuales

Objetivo N° 6: Fortalecer el apoyo a sectores inclusivos.

Iniciativas

- Implementación de programas inclusivos a nivel social y productivo

7.2. Perspectiva Financiera

Objetivo N° 7: Asegurar la generación de valor de COFIDE de manera sostenible.

Iniciativas

- Programa para la implementación de una Gerencia Basada en Valor
- Programa de aprobaciones de nuevas estructuraciones para el financiamiento de proyectos de inversión
- Programa de aprobaciones de créditos de mediano y largo plazo a través de IFIs locales
- Desarrollo e implementación de nuevos productos/servicios para clientes nuevos o actuales
- Calificación de riesgo internacional con "grado de inversión"
- Programa de fortalecimiento patrimonial de COFIDE

Objetivo N° 8: Incrementar y diversificar las fuentes de ingresos.

Iniciativas

- Programa de aprobaciones de nuevas estructuraciones para el financiamiento de proyectos de inversión
- Programa de aprobaciones de créditos de mediano y largo plazo a través de IFIs locales
- Evaluación y simplificación de productos y servicios financieros vigentes
- Desarrollo e implementación de nuevos productos/servicios para clientes nuevos o actuales
- Programa para la implementación de una Gerencia Basada en Valor
- Recuperación de cartera directa

Objetivo N° 9: Mejorar la eficiencia operativa.

Iniciativas

- Programa para la implementación de una Gerencia Basada en Valor
- Programa de mejora continua
- Plan de actividades para optimizar el uso de recursos materiales

Objetivo N° 10: Fortalecer el patrimonio de COFIDE.

Iniciativas

- Programa de Fortalecimiento patrimonial de COFIDE

7.3. Perspectiva Procesos Internos

Objetivo N° 11: Optimizar los procesos internos.

Iniciativas

- Programa para la implementación de una Gerencia Basada en Valor
- Programa de mejora continua
- Plan de actividades para optimizar el uso de recursos materiales
- Certificación de Calidad - ISO 9001:2000

Objetivo N° 12: Fortalecer el sistema integral de gestión.

Iniciativas

- Programa para la implementación de una Gerencia Basada en Valor
- Programa de mejora continua

- Implementación del plan director para adecuación a Basilea II
- Medición de la satisfacción de clientes internos y externos (encuestas)
- Implementación del Sistema Integral Core Banking
- Plan para la implementación de aplicativos informáticos especializados
- Programa integral de gestión por competencias
- Programa de incentivos y retención de personal
- Plan de desarrollo de una cultura de la excelencia

Objetivo N° 13: Mantener una plataforma informática de vanguardia.

Iniciativas

- Implementación del Sistema Integral Core Banking
- Plan para la implementación de aplicativos informáticos especializados
- Rediseño de la pagina web de COFIDE, incluyendo la creación del portal MYPE

7.4. Perspectiva Aprendizaje y crecimiento

Objetivo N° 14: Fortalecer las competencias del personal.

Iniciativas

- Programa integral de gestión por competencias
- Plan de capacitación anual

Objetivo N° 15: Desarrollar una cultura de la excelencia.

Iniciativas

- Programa integral de gestión por competencias
- Plan de capacitación anual
- Programa de incentivos y retención de personal
- Plan de desarrollo de una cultura de la excelencia

8. INDICADORES DE GESTION

Se han definido indicadores de gestión que permitan medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos, estableciéndose metas anuales del 2009 al 2013. Estas metas, así como la inclusión de nuevos indicadores serán revisados periódicamente, conforme se avance en el desarrollo de las actividades propuestas en el presente plan estratégico.

A nivel interno, la Administración deberá establecer indicadores de gestión y metas para cada división o departamento, a fin de que los objetivos de las mismas estén alineados con los objetivos corporativos.

A continuación se presentan los indicadores de gestión definidos para los 15 objetivos estratégicos.

CLIENTES /BENEFICIARIOS

Objetivo Estratégico	Indicador	Meta 2009	Meta 2010	Meta 2011	Meta 2012	Meta 2013
Fortalecer el rol promotor e incrementar el financiamiento de la inversión en infraestructura y la inversión productiva	Monto de aprobaciones para inversión a través de las líneas y programas	132	145	160	180	200
	Monto de aprobaciones por estructuraciones financieras	248	273	300	330	363
Incrementar el financiamiento al sector de la micro y pequeña empresa	Monto de aprobaciones orientadas a la micro y pequeña empresa a través de las líneas y programas	234	250	275	300	330
	Monto de aprobaciones de nuevas operaciones PFE incluyendo líneas revolventes	80	80	84	88	93
Incrementar la cobertura y el alcance de los servicios de desarrollo empresarial	Número de personas capacitadas de los servicios de desarrollo empresarial a nivel descentralizado (fuera de Lima)	55,000	57,750	60,638	63,669	66,853
Facilitar el acceso de nuevos participantes al mercado financiero y de capitales	Número de programas de emisión de valores para terceros inscritos en CONASEV o emitidos mediante oferta privada	3	3	4	4	5
Fortalecer la oferta de servicios financieros	Saldo de nuevos patrimonios fideicomitidos	282	310	341	375	413
Fortalecer el apoyo a sectores inclusivos	Número de familias beneficiadas de programas inclusivos	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500

FINANCIERA

Objetivo Estratégico	Indicador	Meta 2009	Meta 2010	Meta 2011	Meta 2012	Meta 2013
Asegurar la generación de valor de COFIDE de manera sostenible	EVA	10.0	11.0	12.1	13.3	14.6
	EBITDA	10.5	11.6	12.7	14.0	15.4
Incrementar y diversificar las fuentes de ingresos	Ingresos financieros por inversiones y colocaciones	55.0	60.5	66.6	73.2	80.5
	Margen financiero bruto con respecto a los ingresos financieros	29.5	32.5	35.7	39.3	43.2
Mejorar la eficiencia operativa	Saldo Promedio de Activo Rentable + Fideicomisos (Ult. 12 meses)/Gasto Operativo anualizado	165.6	173.9	182.6	191.7	201.3
Fortalecer el patrimonio de COFIDE	Cumplimiento del Programa de fortalecimiento patrimonial	100%	100%	n.a.	n.a.	n.a.

PROCESOS INTERNOS

Objetivo Estratégico	Indicador	Unidad de medida	Meta 2009	Meta 2010	Meta 2011	Meta 2012	Meta 2013
Optimizar la gestión de procesos internos.	Estado de avance de los planes de acción programados para el periodo (meta acumulada)	Porcentaje	100%	100%	100%	100%	100%
	Cumplimiento del Plan de Trabajo para la Certificación ISO 9001:2000	Porcentaje	100%	100%	100%	100%	100%
Fortalecer el sistema integral de gestión	Porcentaje de cumplimiento del plan de trabajo para implementación de Basilea II	Porcentaje	100%	100%	100%	n.a.	n.a.
	Avance del Programa de implementación de Gerencia Basada en Valor	Porcentaje	100%	100%	100%	100%	100%
Mantener una plataforma informática de vanguardia	Porcentaje de cumplimiento de la fase de estabilización del Sistema Integral Core Banking - SICOB	Porcentaje	100%	100%	n.a.	n.a.	n.a.

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Objetivo Estratégico	Indicador	Unidad de medida	Meta 2009	Meta 2010	Meta 2011	Meta 2012	Meta 2013
Fortalecer las competencias del personal	Nivel de cobertura del plan de capacitación	Porcentaje	100%	100%	100%	100%	100%
Desarrollar una cultura de la excelencia	Porcentaje de cumplimiento del plan de trabajo para el desarrollo de la cultura de la excelencia	Porcentaje	100%	100%	100%	100%	100%

9. INICIATIVAS

A continuación se presenta una matriz de alineación de objetivos estratégicos y las 29 iniciativas o planes de acción establecidos para alcanzar los mismos. Asimismo, se presentan, posteriormente, las descripciones generales de dichas iniciativas.

		INICIATIVAS																			
		OBJETIVOS ESTRATEGICOS																			
Perspectiva Clientes / Beneficiarios	Objetivo N° 1: Fortalecer el rol promotor e incrementar el financiamiento de la inversión en infraestructura y la inversión productiva																				
	Objetivo N° 2: Incrementar el financiamiento al sector de la micro y pequeña empresa																				
	Objetivo N° 3: Incrementar la cobertura y el alcance de los servicios de desarrollo empresarial.																				
	Objetivo N° 4: Facilitar el acceso de nuevos participantes al mercado financiero y de capitales.																				
	Objetivo N° 5: Fortalecer la oferta de servicios financieros.																				
Perspectiva Financiera	Objetivo N° 6: Fortalecer el apoyo a sectores inclusivos.																				
	Objetivo N° 7: Asegurar la generación de valor de COFIDE de manera sostenible.																				
	Objetivo N° 8: Incrementar y diversificar las fuentes de ingresos.																				
	Objetivo N° 9: Mejorar la eficiencia operativa																				
Perspectiva Procesos Internos	Objetivo N° 10: Fortalecer el patrimonio de COFIDE.																				
	Objetivo N° 11: Optimizar la gestión de procesos internos.																				
	Objetivo N° 12: Fortalecer el sistema integral de gestión.																				
Perspectiva Aprendizaje y crecimiento	Objetivo N° 13: Mantener una plataforma informática de vanguardia.																				
	Objetivo N° 14: Fortalecer las competencias del personal.																				
	Objetivo N° 15: Desarrollar una cultura de la excelencia.																				
		1. Programa de aprobaciones de nuevas estructuraciones para el financiamiento de proyectos de inversión																			
		2. Plan de captación de recursos financieros de mediano y largo plazo																			
		3. Implementación del Banco de Proyectos de Inversión (uso interno)																			
		4. Programa de aprobaciones de créditos de mediano y largo plazo a través de IFIs locales																			
		5. Evaluación y simplificación de productos y servicios financieros vigentes																			
		6. Conocimiento de las necesidades del mercado (Sistema de inteligencia comercial)																			
		7. Desarrollo e implementación de nuevos productos/servicios para clientes nuevos o actuales																			
		8. Evaluación de fondos de inversión																			
		9. Suscripción de convenios con gobiernos regionales/locales y empresas públicas y privadas.																			
		10. Asistencia a IFIES en la implementación de nuevos productos financieros																			
		11. Fortalecimiento patrimonial de las IFIES																			
		12. Plan para el reforzamiento de actividades de desarrollo empresarial en macroregiones																			
		13. Implementación de programas inclusivos a nivel social y productivo																			
		14. Calificación de riesgo internacional con "grado de inversión"																			
		15. Programa para la implementación de una Gerencia Basada en Valor (implementación de sistemas de rentabilidad por producto, división o departamento, costo basado en actividades, sistema de información gerencial, revisión del EVA)																			
		16. Recuperación de cartera directa																			
		17. Programa de mejora continua (revisión y resciso de procesos, monitoreo de planes de acción, definición de indicadores operativos, herramientas de administración de procesos, metas e incentivos para gestión de riesgo operativo, tercerización de servicios que sean temporales o específicos)																			
		18. Plan de actividades para optimizar el uso de recursos materiales																			
		19. Programa de Fortalecimiento patrimonial de COFIDE																			
		20. Certificación de Calidad - ISO 9001:2000																			
		21. Implementación del plan director para adecuación a Basilea II																			
		22. Medición de la satisfacción de clientes internos y externos (encuestas)																			
		23. Implementación del Sistema Integral Core Banking																			
		24. Plan para la implementación de aplicativos informáticos especializados																			
		25. Resciseño de la página web de COFIDE (incluye creación portal MYPE que comprende consultas y asesorías, capacitación en línea y captación de necesidades de financiamiento)																			
		26. Programa integral de gestión por competencias																			
		27. Plan de capacitación anual (orientado al desarrollo de capacidades y habilidades asociadas con objetivos estratégicos)																			
		28. Programa de incentivos y retención de personal																			
		29. Plan de desarrollo de una cultura de la excelencia																			

PLAN ESTRATÉGICO 2009 - 2013

INICIATIVAS

Iniciativa	Definición
1. Programa de aprobaciones de nuevas estructuraciones para el financiamiento de proyectos de inversión	Ejecución de la programación de aprobaciones dirigida a incrementar la participación de COFIDE en el financiamiento de proyectos de inversión productiva y de infraestructura, a través de nuevas estructuraciones financieras
2. Plan de captación de recursos financieros de mediano y largo plazo	Ejecución del plan de captación de recursos, para cubrir los requerimientos de las operaciones de financiamiento de la inversión, principalmente en infraestructura, así como para contar con nuevas alternativas de financiamiento competitivas.
3. Implementación del Banco de Proyectos de Inversión (uso interno)	Identificación de proyectos de inversión a nivel nacional, para una posterior evaluación de posibilidades de estructuración y/o financiamiento por parte de COFIDE
4. Programa de aprobaciones de créditos de mediano y largo plazo a través de IFIs locales	Ejecución de la programación de aprobaciones dirigida a incrementar la participación de COFIDE en el financiamiento de proyectos de inversión, a través de operaciones de mediano y largo plazo con IFIS locales
5. Evaluación y simplificación de productos y servicios financieros vigentes	Evaluación de productos y servicios financieros vigentes en la Corporación, a fin de medir la demanda y contribución en los ingresos, para definir el agrupamiento, continuidad o eliminación de los mismos
6. Conocimiento de las necesidades del mercado (Sistema de inteligencia comercial)	Elaboración y ejecución de un programa de conversatorios entre diversos participantes del mercado y entidades gubernamentales, a fin de levantar información acerca de nuevas oportunidades de negocio
7. Desarrollo e implementación de nuevos productos/servicios para clientes nuevos o actuales	Desarrollo e implementación de nuevos productos /servicios para clientes nuevos o actuales, e incorporación de nuevas instituciones financieras como intermediarios, considerando las oportunidades de negocio identificadas y las ideas innovadoras generadas al interior de COFIDE ----- - Estructuraciones financieras y/o fiduciarias ----- - Incorporación de nuevas instituciones financieras como intermediarios ----- - Servicios de desarrollo empresarial ----- - Asesoría financiera, estructuración de emisiones y tesorería
8. Evaluación de fondos de inversión	Búsqueda, identificación, evaluación y elaboración de propuestas para la participación de COFIDE en fondos de inversión
9. Suscripción de convenios con gobiernos regionales/locales y empresas públicas y privadas.	Identificación de entidades públicas y privadas con las cuales se deben generar alianzas para facilitar el cumplimiento de objetivos relacionados con el financiamiento de la inversión, financiamiento a la MYPE, oferta de servicios financieros y la cobertura de los servicios de desarrollo empresarial
10. Asistencia a IFIES en la implementación de nuevos productos financieros	Asesoría a las IFIES y apoyo financiero (a través del Fondo de Desarrollo) para la capacitación en la implementación de nuevos productos financieros (microleasing, factoraje, entre otros)
11. Fortalecimiento patrimonial de las IFIES	Actividad orientada a fortalecer patrimonialmente a las IFIES y ampliar su capacidad de financiamiento, a través del otorgamiento de créditos subordinados y mediante acciones coordinadas con las IFIES, en forma directa o a través de sus asociaciones o federaciones que las agrupa
12. Plan para el reforzamiento de actividades de desarrollo empresarial en macroregiones	Elaboración y ejecución del plan de trabajo orientado a reforzar los servicios de desarrollo empresarial que presta COFIDE a través de sus oficinas macroregionales
13. Implementación de programas inclusivos a nivel social y productivo	Elaboración y ejecución del plan de trabajo para la ampliación de actividades de apoyo a la inclusión social y productiva, de los sectores menos atendidos
14. Calificación de riesgo internacional con "grado de inversión"	- Coordinación de la consultoría para la preparación de COFIDE para la obtención de una calificación internacional con grado de inversión ----- - Ejecución de Plan de trabajo para la obtención de la calificación de riesgo internacional

Iniciativa	Definición
15. Programa para la implementación de una Gerencia Basada en Valor	Ejecución del programa de implementación de herramientas adicionales de gestión. Comprende: - La implementación de sistema de rentabilidad por producto, división o departamento - La implementación de costeo basado en actividades - La implementación de un sistema de información gerencial - La revisión de la metodología para la estimación del EVA
16. Recuperación de cartera directa	Ejecución del programa de recuperación de cartera cedida.
17. Programa de mejora continua	Ejecución del programa de mejora continua, que comprende: - Revisión y rediseño de procesos - Implementación de herramientas de administración de planes de acción - Definición de indicadores operativos - Definición de metas e incentivos para gestión de riesgo operativo - Tercerización de servicios que sean temporales y/o específicos
18. Plan de actividades para optimizar el uso de recursos materiales	Ejecución del plan de actividades para promover el uso conciente y eficiente de los recursos materiales de la Corporación
19. Programa de Fortalecimiento patrimonial de COFIDE	Elaboración y ejecución del programa de fortalecimiento patrimonial, que incluye acciones orientadas a permitir capitalización de utilidades, nuevos aportes de capital y conseguir liquidez de las acciones permanentes CAF
20. Certificación de Calidad - ISO 9001:2000	Ejecución de las actividades orientadas a contar con una certificación de calidad ISO 9001:2000 para el proceso de fideicomisos
21. Implementación del plan director para adecuación a Basilea II	Ejecución de las actividades previstas para el periodo dirigidas a reducir las posibles diferencias existentes entre la gestión actual de la Corporación y la gestión de una entidad financiera que cumple con los estándares internacionales que propone el Comité de Basilea
22. Medición de la satisfacción de clientes internos y externos (encuestas)	Ejecución de actividades orientadas a medir el grado de aceptación, interna y externa, de la gestión que desarrolla la Corporación
23. Implementación del Sistema Integral Core Banking	Ejecución de actividades que permitan contar con una plataforma informática que sirva de soporte a las operaciones de la Corporación
24. Plan para la implementación de aplicativos informáticos especializados	Ejecución de actividades para la implementación de aplicativos informáticos que sirvan de soporte a las operaciones de la Corporación
25. Rediseño de la página web de COFIDE (incluye creación portal MYPE que comprende consultas y asesorías, capacitación en línea y captación de necesidades de financiamiento)	Elaboración y ejecución del programa de rediseño de la página web de COFIDE, que incorpore íconos para consulta, para asesoría y para la capacitación de las MYPE; así como para captar necesidades de financiamiento que éstas puedan tener
26. Programa integral de gestión por competencias	Elaboración y ejecución del plan de trabajo para definir perfiles y competencias de los puestos, reducir las brechas de competencias, actividades de desarrollo humano (capacitación, rotación de personal, líneas de carrera)
27. Plan de capacitación anual	Ejecución del plan de capacitación anual del personal, orientado al desarrollo de capacidades y habilidades asociadas con objetivos estratégicos
28. Programa de incentivos y retención de personal	Formulación y ejecución del programa de incentivos y retención de personal que incorpore beneficios para el personal y que permitan a COFIDE ser vista como la mejor empresa para trabajar
29. Plan de desarrollo de una cultura de la excelencia	Elaboración y ejecución del plan de actividades dirigidas a desarrollar en el personal la realización del trabajo con excelencia

ANEXO

Alineación con los Objetivos de FONAFE y del sector

CORPORACION FINANCIERA DE DESARROLLO S.A. - COFIDE

PLAN ESTRATEGICO 2009 – 2013

MATRIZ N° 1 - ALINEACION CON LOS OBJETIVOS DE FONAFE

Objetivos Estratégicos de COFIDE	Objetivos estratégicos de FONAFE				
	Generar valor en las empresas del holding y encargos	Fortalecer la actividad empresarial del Estado	Fortalecer la imagen de la Corporación FONAFE	Reforzar los valores, la comunicación y el desarrollo del personal	Promover la transparencia en la gestión de las empresas del holding y encargos
Fortalecer el rol promotor e incrementar el financiamiento de la inversión en infraestructura y la inversión productiva	X		X		
Incrementar el financiamiento al sector de la micro y pequeña empresa	X		X		
Incrementar la cobertura y el alcance de los servicios de desarrollo empresarial.		X	X		
Facilitar el acceso de nuevos participantes al mercado financiero y de capitales.		X	X		
Fortalecer la oferta de servicios financieros.	X		X		
Fortalecer el apoyo a sectores inclusivos.	X		X		
Asegurar la generación de valor de COFIDE de manera sostenible.	X		X		
Incrementar y diversificar las fuentes de ingresos.	X				
Mejorar la eficiencia operativa.	X	X			
Fortalecer el patrimonio de COFIDE.	X	X			
Optimizar los procesos internos.			X		X
Fortalecer el sistema integral de gestión.	X	X	X		X
Mantener una plataforma informática de vanguardia.					X
Fortalecer las competencias del personal.				X	
Desarrollar una cultura de la excelencia.			X	X	X

CORPORACION FINANCIERA DE DESARROLLO S.A. - COFIDE
PLAN ESTRATEGICO 2009 - 2013
MATRIZ N° 2 - ALINEACION CON LOS OBJETIVOS DEL SECTOR

Objetivos Estratégicos de COFIDE	Objetivos estratégicos del Ministerio de Economía y Finanzas		
	Promover el crecimiento económico sostenido	Mejorar el impacto social del gasto público	Lograr una gestión pública con responsabilidad social
Fortalecer el rol promotor e incrementar el financiamiento de la inversión en infraestructura y la inversión productiva	X	X	X
Incrementar el financiamiento al sector de la micro y pequeña empresa	X	X	X
Incrementar la cobertura y el alcance de los servicios de desarrollo empresarial	X	X	X
Facilitar el acceso de nuevos participantes al mercado financiero y de capitales	X		X
Fortalecer la oferta de servicios financieros	X		
Fortalecer el apoyo a sectores inclusivos	X	X	X
Asegurar la generación de valor de COFIDE de manera sostenible.	X	X	
Incrementar y diversificar las fuentes de ingresos.	X		
Mejorar la eficiencia operativa.			
Fortalecer el patrimonio de COFIDE.	X		
Optimizar los procesos internos.			
Fortalecer el sistema integral de gestión.			X
Mantener una plataforma informática de vanguardia.			
Fortalecer las competencias del personal.			
Desarrollar una cultura de la excelencia.			X