



PLAN ESTRATÉGICO 2013 – 2017

(Actualización aprobada mediante Resolución de Dirección Ejecutiva N° 056-2016/DE-FONAFE del 26 de julio de 2016)

Julio 2016

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	8
5.1. Diagnóstico Externo	8
5.2. Diagnóstico Interno	17
5.3. Diagnóstico General	27
6. TEMAS ESTRATÉGICOS	36
6.1. Apoyo a la inversión productiva, en infraestructura y en medio ambiente	38
6.2. Apoyo a la MYPE	40
6.3. Apoyo al proceso de inclusión financiera	41
6.4. Búsqueda de la excelencia en la gestión	42
7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	43
8. INDICADORES DE GESTION	45
9. INICIATIVAS	50
10.MATRIZ ESTRATEGICA	55
ANEXO	56
Alineación con los objetivos de FONAFE y del sector	56

INTRODUCCION

El Plan Estratégico 2013-2017 ha sido elaborado de manera conjunta por los colaboradores, la plana gerencial y los directivos de COFIDE, con cuya participación se ha logrado definir la dirección estratégica de la Corporación hacia el año 2017.

La formulación del plan ha considerado los cambios registrados en el entorno económico, a nivel internacional y local, así como la evolución reciente de COFIDE, procurando, sobre la base del Plan Estratégico anterior, elaborado a principios del año 2009, establecer los nuevos retos a los que se enfrenta la Corporación, sin perder de vista sus logros y aquellos retos que aún se encuentran en proceso de implementación.

En tal sentido, este documento también incorpora los objetivos que COFIDE se propone cumplir, con el fin de alcanzar su visión: *“Ser reconocido como un banco de inversión y desarrollo referente, con una cultura innovadora y de capital humano orientado a la excelencia en la gestión y comprometido con el desarrollo sostenible e inclusivo del país”*. Una visión que debería llegar a ser una realidad en el año 2017.

Es importante señalar que la consideración de diversos aspectos del entorno, así como de la evolución interna de la Corporación, ha requerido de un proceso previo de categorización, a fin de canalizar adecuadamente su importancia dentro del plan. Ello se ha efectuado mediante el uso de metodologías y/o herramientas de formulación, como las planteadas por Michael Porter, a fin de evaluar los diferentes partícipes de mercado, así como la definición de la matriz FODA, lo que ha permitido la definición de los pilares o Temas Estratégicos que priorizará COFIDE en el periodo señalado.

Asimismo, con la finalidad de traducir los objetivos estratégicos en acciones concretas y resultados medibles, que permitan su seguimiento y ajuste oportuno, se continúa empleando la metodología denominada *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral¹. Bajo dicho marco metodológico, se han establecido 12 objetivos estratégicos, que corresponden a alguna de las cuatro perspectivas: clientes/beneficiario, financiera, procesos internos y aprendizaje², y ha sido posible establecer las relaciones de causa-efecto entre los mismos, bajo el esquema de un mapa estratégico. En adición, se han definido 20 indicadores de gestión, alineados a los objetivos estratégicos, lo que hace factible la medición de su avance.

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

² Según los creadores de la metodología, se puede delinear un mayor número de perspectivas, pero éstas se deben ajustar a los requerimientos de cada empresa. En tal sentido, existen empresas que consideran la perspectiva medioambiental, de Responsabilidad Social Corporativa, o de Riesgos, entre otras.

Asimismo, tomando en consideración los objetivos institucionales planteados y los riesgos estratégicos identificados que podrían afectar su cumplimiento, se han establecido un grupo de iniciativas o actividades claves las que permitirán centrar los esfuerzos y facilitarán el cumplimiento de los mismos.

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

Finalmente, la forma de expresión de la orientación estratégica de COFIDE, bajo la metodología mencionada, permitirá que el personal pueda interiorizarla, haciéndose partícipe del cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos para el periodo 2013 al 2017.

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 98.97% al Estado peruano, representado por el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE), empresa adscrita al Sector Economía y Finanzas, y en un 1.03% 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, el Decreto Legislativo N° 1031 que promueve la eficiencia de la Actividad Empresarial del Estado, su Reglamento, aprobado por Decreto Supremo N° 176-2010-EF, y por la Resolución Suprema 158-93-EF que aprueba su Estatuto. Asimismo, COFIDE se rige, con carácter supletorio, por la Ley N° 26702 - Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, modificada por la Ley N° 27008 y por la Ley N° 27102 y demás modificatorias, así como por la Ley N° 26887 - Ley General de Sociedades.

Adicionalmente, la Ley N° 28015 – Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa y sus modificatorias, 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 y sus modificatorias, 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 (actualmente Superintendencia del Mercado de Valores).

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.

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 2009, COFIDE ha priorizado su accionar en cuatro temas estratégicos: (i) Financiamiento de la inversión productiva y en infraestructura, (ii) Desarrollo del sector MYPE, (iii) Desarrollo del Mercado Financiero y Mercado de Capitales y (iv) Búsqueda de la Excelencia en la Gestión. En tal sentido, ha fortalecido su contribución en el financiamiento de la inversión en infraestructura, cambio de la matriz

energética, lo que ha implicado una mayor presencia en el mercado de capitales local. Complementariamente, con la finalidad de diversificar el origen de fondos, obtuvo la calificación de riesgo internacional de “grado de inversión” e incursionó en el mercado de capitales internacional como emisor de bonos a largo plazo, aprovechando la coyuntura favorable en términos de costo.

2. MISIÓN

“Participar activamente en el desarrollo sostenible e inclusivo del país, a través del financiamiento de la inversión y del sistema financiero, así como apoyando al emprendimiento, con productos y servicios innovadores, y siendo socialmente responsables”.

3. VISIÓN

“Ser reconocido como un banco de inversión y desarrollo referente, con una cultura innovadora y de capital humano orientado a la excelencia en la gestión y comprometido con el desarrollo sostenible e inclusivo del país”.

4. VALORES

Resulta de especial relevancia para COFIDE que sus colaboradores reflejen, en el desarrollo de sus actividades, la presencia de los principios o valores prioritarios para la Corporación³, los que se señalan a continuación:



³ Aprobado según Acuerdo de Directorio de COFIDE No.105-2012, adoptado en la Sesión 765°, de fecha 27 de junio de 2012, como parte del Modelo de Gestión Integral de Recursos Humanos.

5. DIAGNÓSTICO

A fin de identificar los factores externos e internos que podrían incidir en el desempeño de COFIDE durante los próximos cinco (5) años, se ha considerado la evolución de los últimos años, con énfasis en algunos períodos de mayor relevancia.

5.1. Diagnóstico Externo

5.1.1. Entorno económico

En el entorno internacional, el desenvolvimiento económico del año 2011 fue considerablemente más lento que el año precedente, principalmente durante la segunda parte del año, donde se agravaron las preocupaciones respecto a la salud financiera de los países de la zona europea. El común denominador de las economías avanzadas durante este año fue el elevado nivel de déficit y deuda pública, tasas de interés de intervención cercanas a cero, consumidores reticentes a gastar más y empresas aún tímidas con respecto a sus niveles de inversión.

La crisis europea continuó durante el año 2012. Las tasas de crecimiento de las economías reflejaron una desaceleración a nivel mundial. Este año estuvo marcado por la incertidumbre constante tanto por el riesgo del colapso de la Eurozona y la ruptura del euro, como por la desaceleración económica mundial y el denominado “abismo fiscal” en Estados Unidos. En la mayoría de las economías avanzadas se registraron déficits fiscales durante el año, mientras que los inversionistas buscaban nuevas oportunidades de inversión que fueran rentables (principalmente en América Latina, siendo el Perú uno de los destinos primordiales).

La atención de los inversionistas se centró en la Unión Europea la mayor parte del año. Los problemas fiscales de Italia y España, los dos países con mayor déficit fiscal que aún no habrían pedido un rescate soberano, eran los que registraban la más alta volatilidad en sus primas de riesgo, obligando al Banco Central Europeo a adoptar medidas para inyectar liquidez a la golpeada economía europea. Por otro lado, en Estados Unidos, las elecciones y el posible cambio de mandatario incrementaron la incertidumbre en el mercado, hasta el momento de la reelección de Obama; periodo en el cual comenzó a acaparar la atención el riesgo de un “abismo fiscal”. La tensión no cesó hasta los últimos días del año, cuando se tomaron medidas para combatir el problema; entre ellas, convertir en permanentes las actuales tasas de impuestos para las familias y nuevos negocios.

Siguiendo la tendencia de los últimos años, la economía peruana continuó creciendo tanto en el año 2011 como en el año 2012, a pesar de los problemas de la Eurozona y Estados Unidos. Sin embargo, tanto la tasa de

crecimiento de la demanda interna como externa del año 2012 presentaron una desaceleración con respecto al año anterior, incidiendo en un nivel de crecimiento económico ligeramente menor al del año anterior. Asimismo, se registraron los más altos niveles de reservas internacionales así como superávit tanto fiscal como comercial.

En el año 2011, se registró un crecimiento de 6.86%. El desenvolvimiento favorable de la demanda interna, así como el crecimiento de las exportaciones, habrían sido el principal factor de crecimiento. Los sectores con mayor dinamismo fueron pesca, transportes y comunicaciones, financiero y seguros, comercio y electricidad y agua.

De la misma manera, el año 2012 cerró registrando catorce años consecutivos de crecimiento, con una tasa de crecimiento del 6.28%. El elevado nivel de crecimiento de la inversión pública (20.8%), así como el nivel de crecimiento del consumo público (10.5%), fundamentado en el incremento de remuneraciones para dicho sector, llevaron a un crecimiento en la demanda interna de 7.4%, mayor al registrado en el año 2011. En este marco, los sectores que registraron mayores tasas de crecimiento fueron construcción y comercio.

Por su parte, la tasa de inflación del año 2012 se ubicó en 2.65%, ubicándose dentro del rango meta del BCRP (2.0% +/- 1%), a pesar de haber registrado valores por encima del límite superior de éste, durante los primeros diez meses del año. La evolución obedece, principalmente, al alza en los precios en Alimentos y Bebidas (4.05%), Enseñanza y Cultura (2.94%) y Vestido y Calzado (2.92%).

En lo que concierne al sector externo, el saldo de las exportaciones fue de US\$ 45,639 millones, menor en 1.4% respecto a los niveles del año anterior debido a la profundización de la crisis europea, los problemas fiscales y la desaceleración mundial; mientras que las importaciones sumaron US\$ 41,113 millones. De esta manera, se registró una balanza comercial de US\$ 4,527 millones.

Asimismo, desde el mes de mayo del año 2012, se acentuó la revalorización del Nuevo Sol, acumulándose un nivel de apreciación de 5.48% en el año; por la mayor demanda de moneda nacional ante la incertidumbre en las economías extranjeras. Cabe mencionar que la volatilidad cambiaria fue contrarrestada por la intervención del BCRP a través de compras en mesa de negociación e instrumentos de política monetaria no convencionales.

Considerando el entorno descrito y tomando en cuenta las perspectivas del Marco Macroeconómico Multianual 2014 - 2016⁴, los factores económicos

⁴ Aprobado en Sesión de Consejo de Ministros del 22 de mayo del 2013

(positivos y negativos), que resultan relevantes para definir el contexto de COFIDE para los próximos 5 años, son los siguientes:

ECONOMÍA INTERNACIONAL

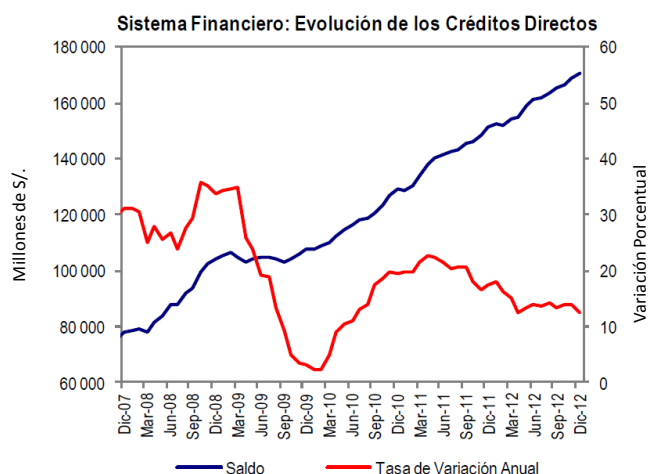
- Incertidumbre sobre la recuperación económica a nivel internacional.
- Altos niveles de deuda en las economías europeas.
- Retiro progresivo del estímulo monetario en Estados Unidos.
- Volatilidad de las cotizaciones de materias primas.

ECONOMÍA NACIONAL

- Perspectivas de un menor ritmo de crecimiento económico por crisis financiera externa.
- Efecto negativo de la crisis en los sectores más vulnerables de la economía: sector agroexportador, textil, minero y agroindustrial.
- Continua contracción de las exportaciones por menor demanda china y europea, generando una balanza comercial deficitaria.
- Incremento del gasto e inversión pública ante la crisis. Política contra cíclica.
- Continuo crecimiento de la demanda interna.
- Impulso a los sectores de la micro y pequeña empresa.

Sistema Financiero Nacional

Con relación al sistema financiero nacional, los créditos continuaron creciendo, aunque en menor proporción durante el año 2012, cuando el nivel de crecimiento fue de 12.98%, frente al 21.87% en el año 2011 y al 14.31% en el año 2010. Los créditos en moneda nacional crecieron a una tasa anual del 15.14%, mientras que los créditos en moneda extranjera mostraron un leve crecimiento de 17.23% frente al 29.23% registrado en el año 2011.



La desaceleración en la tasa de crecimiento de los créditos en moneda extranjera evidencia un proceso de desdolarización en medio de la

incertidumbre a nivel internacional. Así, el índice de dolarización se redujo de 44% en el año 2011 a 42% en el año 2012.

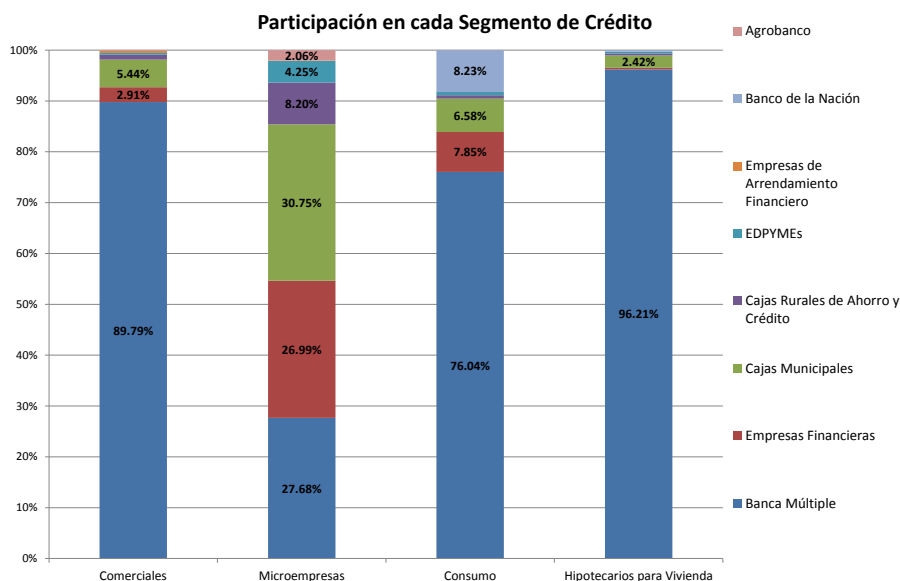
Por su parte, el ratio de morosidad se situó en 2.16%, mayor al 1.84% registrado el año previo, mientras que el índice de cobertura de provisiones se redujo de 190.42% en el año 2011 a 171.35% en el año 2012. En términos de la rentabilidad del activo, ésta se incrementó en 0.04% a 3.08%, mientras que la rentabilidad del patrimonio pasó de 19.97% a 21.56%.

Composición

Al mes de diciembre del año 2012, el sistema financiero estaba compuesto por 62 entidades privadas: 16 instituciones de la banca múltiple, 11 empresas financieras, 2 empresas de arrendamiento financiero, 13 cajas municipales, 10 cajas rurales de ahorro y crédito y 10 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 año 2012, la banca múltiple representaba el 84.55% del total de créditos directos, seguida de las cajas municipales (6.61%), empresas financieras (4.84%), Banco de la Nación (1.72%), cajas rurales (1.21%), EDPYMES (0.62%), empresas de arrendamiento financiero (0.24%), y finalmente Agrobanco (0.21%).

Por segmento de crédito el 59.9% del total de créditos directos se clasifica en comercial, 20.3% en créditos de consumo, 14.4% en hipotecario para vivienda y 5.4% en microempresa. La participación de las entidades del sistema financiero en cada segmento de crédito se presenta en los siguientes cuadros:



Banca Múltiple

Al cierre del año 2012, los créditos de la banca múltiple en moneda nacional alcanzaron los S/. 72,530 millones y en moneda extranjera los US\$ 28,092 millones, registrando tasas de crecimiento anuales del 15.32% y 15.66%, respectivamente.

Por segmento de crédito, los créditos hipotecarios para vivienda registraron la mayor variación anual (incremento del 22.6%), seguidos por los créditos de consumo (16.13%), comerciales (9.25%), y a las microempresas (0.47%).

A pesar de la evolución favorable del crédito, los indicadores financieros de la banca han registrado comportamientos no favorables. El ratio de morosidad de la banca se situó en 1.64%, 0.33 puntos porcentuales por encima del valor registrado en diciembre del año 2011. Por otro lado, el índice de cobertura de provisiones se redujo de 251.14% en el año 2011 a 223.56% en el año 2012. En términos de la rentabilidad del activo, ésta se redujo en 0.14% a 2.18%, mientras que la rentabilidad del patrimonio pasó de 24.54% a 22.40%. La tendencia decreciente de la rentabilidad se explica por la mayor incertidumbre en los mercados financieros debido a un incremento del crédito por el ingreso de capitales de corto plazo.

Empresas Financieras

A finales del año 2012, el grupo de empresas financieras estaba conformado por once entidades con activos por S/. 10,339 millones, representando el 4.08% del total de activos del sistema financiero y un crecimiento de 33.67% con relación al valor registrado al cierre del año 2011.

El saldo total de créditos directos registró, con respecto al cierre del año 2011, un incremento de 22.44% hasta ubicarse en S/. 8,259 millones. El 59.7% fue destinado a micro y pequeñas empresas; 32.9% a créditos de consumo; 6.4% a créditos corporativos, a medianas y grandes empresas; y 1.0% a créditos hipotecarios. Por moneda, los créditos en moneda nacional registraron un incremento de 22.79% hasta ubicarse en S/. 7,398 millones; mientras que los créditos en moneda extranjera se incrementaron en 26.35% hasta los US\$ 338 millones.

Por otro lado, los depósitos totales de las empresas financieras alcanzaron los S/. 4,292 millones a fines del 2012, correspondiendo el 96.8% a depósitos a plazo, 3.0% a depósitos de ahorro y 0.2% a depósitos a la vista. Por monedas, el 93.4% de las captaciones fue en

moneda nacional mientras que el 6.6% restante fue en moneda extranjera, ascendiendo a S/. 4,009 millones y US\$ 111 millones respectivamente.

En cuanto a la rentabilidad, el valor anualizado del retorno sobre el capital de las empresas financieras fue de 21.56% al cierre del año 2012, lo que implicaría un incremento de 1.59 % respecto al cierre del año 2011. En el caso del retorno sobre activos, este indicador se ubicó en 3.08%, 0.04 %superior al valor obtenido al cierre del año 2011.

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, al haberse incrementado en 10.2%. Dicho incremento también se observa en los diversos tipos de crédito, siendo los créditos corporativos de las cajas rurales y los créditos hipotecarios de las cajas municipales los más dinámicos, ya que registraron un crecimiento de 203.8% y 21.5%, respectivamente, entre los meses de diciembre del año 2011 y del año 2012.

Cabe indicar que las instituciones microfinancieras no bancarias, han contribuido con el incremento de 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 han registrado una tendencia a la baja. Así, el ratio de morosidad se incrementó ligeramente en 0.4% a 5.2% en el año 2012, la cobertura de provisiones pasó de 152.2% a 140.1%, la rentabilidad del activo se ubicó en 1.8%, menor en 0.3%, así como también la rentabilidad del patrimonio que se redujo de 14.5% en diciembre del 2011 a 12.4% en el mes de diciembre del año 2012.

Entre las IMFNB, las cajas municipales fueron las que registraron el comportamiento más dinámico, alcanzando una tasa de crecimiento de 13.4%, ascendiendo el total de sus créditos directos en diciembre de 2012 a S/. 11,268.4 millones; seguidas por las cajas rurales, con un crecimiento de 2.9%, con lo que al mes de diciembre del año 2012 registraron colocaciones por S/. 2,062.1 millones. Por otro lado, los créditos de las EDPYMEs decrecieron en 5.0%, con lo cual mantienen créditos directos por S/. 1,052.2 millones.

En el caso de las cajas municipales, los créditos hipotecarios fueron los más dinámicos al registrar un crecimiento de 21.5% entre los meses de

diciembre del año 2011 y del año 2012, a pesar que su participación en la cartera es aún reducida (5.3%). Asimismo, los créditos para las grandes empresas registraron un crecimiento de 19.6%, seguidos de las medianas y pequeñas empresas con tasas de crecimiento de 19.1% y 15.0% respectivamente. Los créditos de consumo y a microempresas crecieron 15.0% y 7.2% mientras que los créditos corporativos registraron una disminución de 23.1% en el año 2012.

Respecto a las cajas rurales, destacan los créditos corporativos, los cuales crecieron en 203.8%, seguidos de los créditos hipotecarios (80.3%) y los créditos a medianas empresas (24.1%). En cuanto a los créditos de consumo, éstos se redujeron en 13.8%.

En las EDPYMES, los créditos de consumo fueron los que registraron la tasa de crecimiento más elevada (50.2%). Asimismo, los créditos de hipotecarios también mostraron un incremento de 11.8%. Por otro lado, los créditos a la microempresa, mediana y pequeña empresa disminuyeron en 22.5%, 18.6% y 5.8% respectivamente.

Saldo de Créditos Directos

En miles de S/.	2011			2012		
	CMAC	CRAC	EDPYMEs	CMAC	CRAC	EDPYMEs
Créditos corporativos, a grandes, a medianas, a pequeñas y a microempresas	7,464.69	1,682.11	882.37	8,395.23	1,730.34	743.91
Hipotecarios para Vivienda	487.89	56.91	77.28	592.93	102.59	86.36
Consumo	1,983.25	265.82	147.79	2,280.26	229.21	221.94
Total	9,935.83	2,004.83	1,107.43	11,268.42	2,062.13	1,052.22

Cabe señalar que el sistema financiero ha continuado con un proceso de consolidación que ha repercutido en el número de partícipes: En el mes de mayo del año 2012, ingresó al mercado la Edpyme Inversiones La Cruz y, en el mes de agosto, el Banco Cencosud. Asimismo, la Edpyme Proempresa se convirtió en empresa financiera (agosto) y la CRAC Profinanzas fue absorbida por Financiera Universal (diciembre). De este modo, el sistema bancario se encuentra conformado actualmente por 16 instituciones, de un total de 62 instituciones en el sistema financiero.

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 sector privado mostró una leve desaceleración en su crecimiento respecto a años anteriores, al registrar

un incremento de 14.5% en el año 2012, en comparación al crecimiento de 16.4% al mes de diciembre del año 2011. Dicho resultado se explica por la reducción los depósitos a la vista y los depósitos de ahorros. Por otro lado, la liquidez en moneda extranjera pasó de un crecimiento de 17.2% en el año 2011 a una reducción de 0.1% a finales del año 2012.

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 influjo de capitales extranjeros de corto plazo.
- Mejora en la liquidez del sistema financiero.
- Bajos niveles de morosidad.
- Intervención de nuevos partícipes.
- Mayor transparencia en el sistema financiero, mejoras en la calidad de atención al usuario.
- Fuerte competencia en el mercado de microcréditos.
- Adecuación a Basilea III.
- Modificaciones reglamentarias de la SBS.
- Efecto negativo de la crisis europea en el financiamiento de las exportaciones.
- Posible desaceleración de depósitos.
- Intervenciones en el mercado cambiario por parte del BCRP, que mantendrían baja la volatilidad de la moneda local.
- Tendencia creciente en el sector microempresas, generando mayor competencia.
- Desaceleración del crecimiento de los créditos de consumo y comerciales.

Mercado de Capitales

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

- Alta volatilidad del mercado bursátil.
- Poca profundidad del mercado:
 - Alta concentración de las grandes empresas.
 - Necesidad de nuevos instrumentos.
 - Acceso limitado de empresas de menor tamaño a este mercado
- Mercado de deuda soberana influenciado por la crisis internacional.

5.1.2. Entorno geográfico y medio ambiental

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

- Fenómenos naturales, climáticos o geográficos, que afecten determinados sectores productivos de COFIDE.
- Exigencia de cuidado medio ambiental en los proyectos a financiar por COFIDE.
- Posibles descubrimientos de nuevos yacimientos de gas natural que permitan ampliar la cobertura de COFIGAS a nivel nacional.

5.1.3. Entorno demográfico y social

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

- Importante brecha de infraestructura: necesidad de mejorar la red de transporte y comunicaciones a nivel nacional; brecha en educación pública y servicios de salud, entre otras.
- Posible aumento de la informalidad.
- Necesidad de mayor descentralización.
- Altas tasas de crecimiento demográfico en sectores rurales donde existe extrema pobreza y atraso.
- Necesidad de incrementar el empleo para lograr una mayor bancarización a nivel regional
- Necesidad de alfabetización financiera en zonas rurales.

5.1.4. Entorno político

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

- Falta de capacidad de los gobiernos regionales y locales para desarrollar proyectos de impacto regional.
- Incertidumbre sobre resultados del proceso electoral 2016.
- Cambios en la regulación financiera.

5.1.5. Entorno legal

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.
- Cambios en las normas de la SBS relacionados con la aplicación de nuevos estándares internacionales.
- Cambios en las normas del mercado laboral
- Posibilidad de fusiones y absorciones con otras instituciones.

5.1.6. Entorno tecnológico

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

- Mejoras en el acceso a la tecnología en las principales ciudades.
- Se mantiene el retraso tecnológico en diversas regiones del país.
- Retraso tecnológico en las instituciones financieras y empresas de menor tamaño.
- Heterogeneidad tecnológica entre sectores productivos.

5.2. Diagnóstico Interno

5.2.1. Situación Corporativa al mes de diciembre del año 2012

Calificación de riesgo internacional

En el mes de febrero del año 2010, COFIDE obtuvo la calificación internacional de grado de inversión, otorgada por dos de las más importantes empresas calificadoras a nivel mundial, Standard & Poor's y Fitch Rating, con perspectiva positiva a partir del mes de agosto de 2010.

Asimismo, Standard & Poor's y Fitch Rating elevaron la calificación de la deuda de largo plazo en moneda extranjera de COFIDE de "BBB-" a "BBB" en los meses de setiembre y noviembre del año 2011, respectivamente, calificación que se elevó a "BBB+" en el mes de agosto de 2013.

Este perfil financiero de COFIDE reflejaría la buena calidad de sus activos, su fuerte capitalización, y reafirma su rol fundamental como banco de desarrollo que contribuye en el fortalecimiento e implementación de las políticas públicas del Gobierno Peruano.

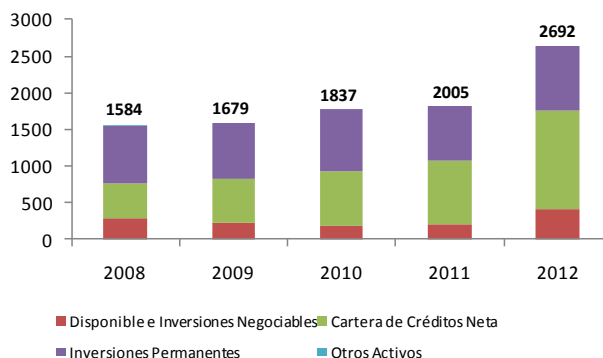
Calificación de riesgo local

Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. otorgó a COFIDE la calificación institucional A+, desde el año 2011; mientras que, Apoyo & Asociados Internacionales S.A.C mantuvo la calificación en "A". Esta calificación demuestra la gran fortaleza financiera de la corporación. Asimismo, estas entidades clasificadoras de riesgo han continuado asignando la categoría "AAA" a los instrumentos representativos de deuda emitidos por COFIDE.

Situación financiera

Al cierre del año 2012, el activo de COFIDE totalizó US\$ 2,691.6 millones, el mismo que se ha venido incrementando en los últimos cuatro años (crecimiento anual promedio de 14.7%). Este mayor dinamismo fue producto del crecimiento de la cartera de créditos neta y de las inversiones negociables, sustentado en el financiamiento de proyectos de infraestructura e inversión productiva.

Activos (US\$ Millones)

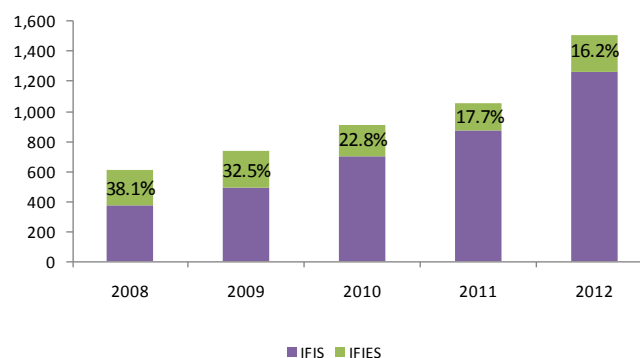


Al mes de diciembre del año 2012, el saldo de las colocaciones brutas ascendió a US\$ 1,523.9 millones, superior en US\$ 861 millones con respecto del saldo al mes de diciembre del año 2008, lo que significó una tasa de crecimiento promedio anual del 23.5%. La tasa anual más alta de crecimiento, equivalente al 41.1%, se registró durante el año 2012.

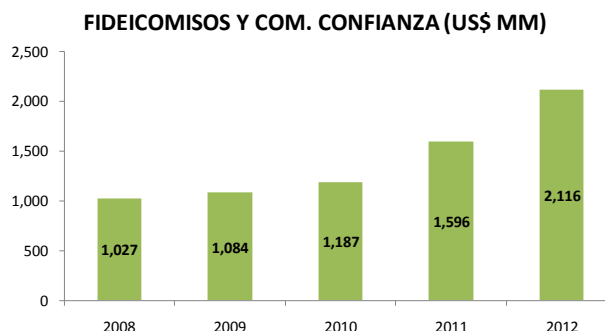
Respecto a la cartera intermediada, el 84.5% corresponde a colocaciones de mediano y largo plazo (US\$ 1,275.3 millones), el 12.5% a créditos de capital de trabajo a corto plazo (US\$ 189.3 millones); y, el 3.0% a operaciones de comercio exterior (US\$ 45.1 millones).

La composición porcentual de la cartera de segundo piso por tipo de intermediario se ha modificado. Durante los últimos 04 años, la exposición con bancos, arrendadoras y financieras se incrementó de 61.9% a 83.8%, mientras que las colocaciones a las IFIE disminuyeron de 38.1% a 16.2%.

Cartera Intermediada por Intermediario (US\$ MM)



Al mes de diciembre de 2012, el saldo de recursos administrados en fideicomisos y comisiones de confianza alcanzó los US\$ 2,116 millones, el mismo que resultó superior en US\$ 1,089 millones al saldo de diciembre del 2008 ante la incorporación de nuevos fideicomisos como Corporación Miraflores S.A.- COMISA, Fondo de garantía Empresarial FOGEM, Municipalidad Metropolitana de Lima y al incremento de los fideicomisos Mivivienda y Aeropuertos Regionales.



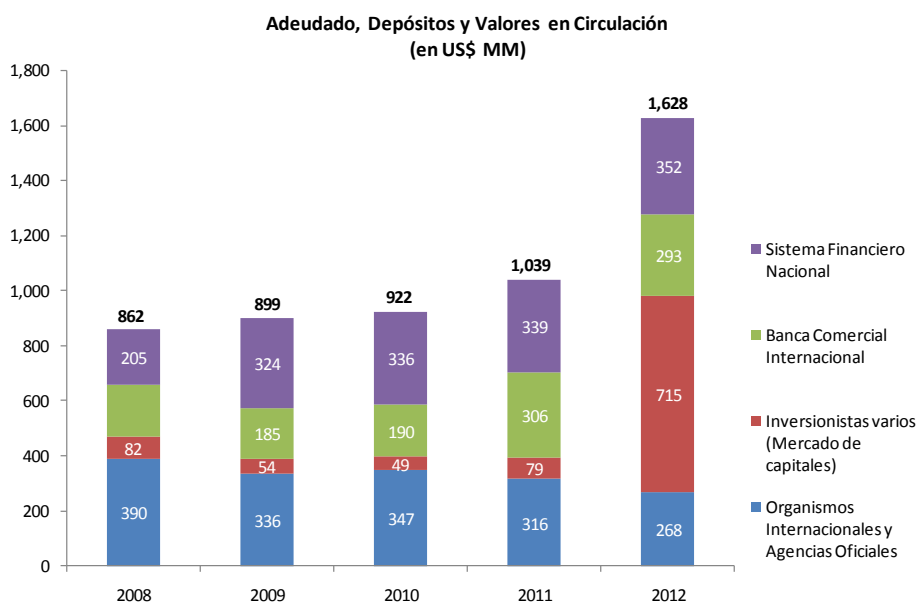
En cuanto al pasivo, al mes de diciembre del año 2012, éste ascendió a US\$ 1,691.2 millones, equivalente al 66% del activo y mayor en US\$ 815.6 millones al saldo del 2008, ello ante el aumento de los valores en circulación asociado a la emisión internacional.



El saldo adeudado a bancos, depósitos y valores en circulación, al cierre del año 2012, fue de US\$ 1,627.7 millones, mayor en US\$ 766.1 millones respecto al registrado al mes de diciembre del año 2008. El incremento más significativo de los últimos 04 años se registró durante el año 2012, como consecuencia principalmente de la emisión de bonos COFIDE en el mercado internacional por US\$ 500.0 millones y en el mercado local por S/. 340 millones, no obstante la reducción de adeudado de mediano plazo en US\$ 82.9 millones (por amortización y efecto del tipo de cambio).

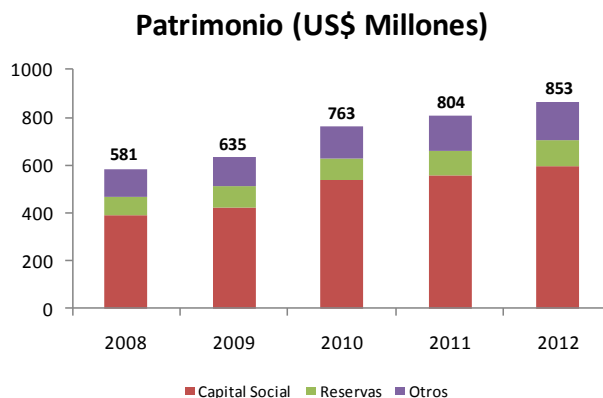
Las principales fuentes de recursos de COFIDE en los últimos 04 años han sido las siguientes:

- Organismos Internacionales y Agencias Oficiales de Gobierno
- Mercado de Capitales Internacional: Emisión de *Senior Unsecured Notes*
- Mercado de Capitales Local
- Banca Comercial Internacional
- Banca Comercial Nacional



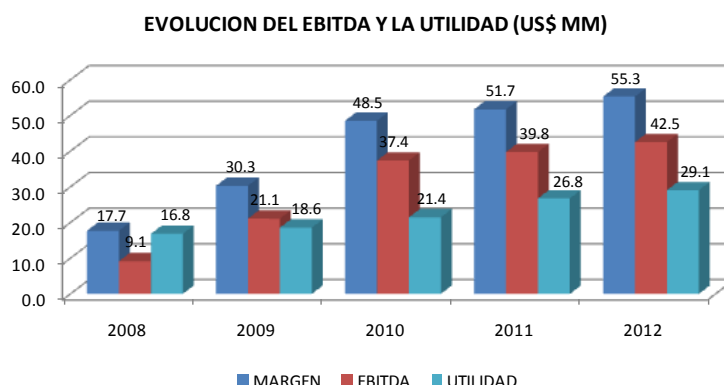
Por otra parte, el patrimonio neto al cierre del año 2012 fue de S/. 2,226.5 millones (US\$ 873.1 millones), equivalente al 32% del activo. Comparado con el saldo al cierre del año 2008, el patrimonio resulta mayor en S/. 403.1 millones, debido a los incrementos en el capital social y a los mayores resultados acumulados.

Los incrementos en el capital social de COFIDE, durante los años 2010 y 2012, son consecuencia del aporte de capital para el fondo de infraestructura (US\$ 100 millones) y del aporte de capital de FONAFE (S/.10 millones), respectivamente. Este último se realizó en el marco de la nueva política de capitalización de utilidades de COFIDE, que fuera aprobada por el Directorio de FONAFE, durante el mes de agosto del año 2012, y ratificada por la Junta Obligatoria de Accionistas en el mes de marzo del año 2013.

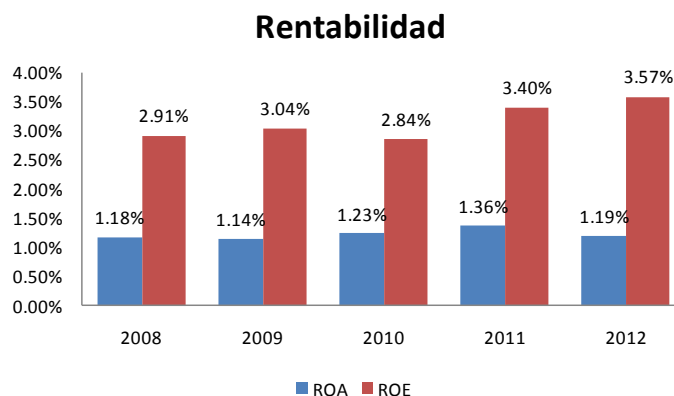


Durante el 2012, los ingresos financieros totalizan US\$ 125.6 millones duplicando los niveles generados hace cuatro años, ello ante la mejor evolución de las colocaciones.

La continua mejora en los niveles de ingresos financieros ha repercutido en un incremento del margen financiero bruto, el cual se sitúa en US\$ 55.3 millones, equivalente al 44% de los ingresos financieros.



El incremento en el margen financiero, aunado a los ingresos por fideicomisos y operaciones contingentes, originó un aumento progresivo de la utilidad neta (crecimiento promedio anual de 14%). Por consiguiente, se ha registrado una importante mejora en los indicadores de rentabilidad.



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

- Mayor contribución con el cierre de la brecha de infraestructura a través de los financiamientos estructurados
- Crecimiento de las colocaciones principalmente de mediano y largo plazo
- Crecimiento del cofinanciamiento de proyectos de inversión, en los que participan bancos de inversión de prestigio a nivel internacional
- Mayor participación en el financiamiento de proyectos que aportan en el cuidado del medio ambiente: Centrales hidroeléctricas y Parques eólicos
- Fondeo en el mercado de capitales internacional
- Participación activa en el mercado de capitales local
- Crecimiento del activo y la utilidad neta
- Mejor clasificación de riesgo local “A+”
- Se mantiene rating internacional con grado de inversión

Actividad no financiera

En forma complementaria a su actividad financiera, COFIDE contribuye con la inclusión social en el país, a través de programas de desarrollo empresarial y de inclusión financiera.

Programa Inclusivo de Desarrollo Empresarial Rural - PRIDER

COFIDE ha continuado con la ejecución en el país del Programa PRIDER⁵, el mismo que es una adaptación del modelo Funder a la realidad peruana. Esta iniciativa tiene como objetivo mejorar las condiciones de vida de las familias de zonas rurales en situación de pobreza, a través de la transformación de sus sistemas de producción de subsistencia en unidades empresariales rurales integradas al mercado en forma competitiva y sostenible. Para ello, el PRIDER

⁵ Desde el año 2005

promueve un proceso de desarrollo empresarial y de generación de negocios de las familias que se incorporan al mismo.

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 (UNICA).

Al mes de diciembre del año 2012 se habían implementado 713 UNICA (350 al mes de diciembre del año 2008), de las cuales 298 se encontraban en Cajamarca, 354 en Lambayeque, 51 en Incahuasi y 10 en la región Ica. Estas uniones tienen un impacto sobre aproximadamente 15,728 familias ubicadas en las regiones mencionadas.

En cuanto al desempeño financiero de las UNICA, al mes de diciembre del año 2012 éste ascendió a más de S/.6.8 millones (S/.740.5 mil al mes de diciembre del año 2008) provenientes de recursos propios de las familias participantes. A su vez, el número de préstamos vigentes ha llegado a 11,484 (3,394 al mes de diciembre del año 2008), con un monto total de S/. 9.5 millones (S/.917 mil al cierre del año 2008), acumulando en total S/. 43.4 millones a lo largo del programa (S/.3.3 millones al cierre del año 2008).

Servicios de Desarrollo Empresarial

En los últimos años, COFIDE ha incrementado la oferta de los servicios de desarrollo empresarial. Al cierre del 2012 se brindaban estos servicios no financieros a través de los siguientes canales:

i. Centro de Desarrollo Empresarial

El Centro de Desarrollo Empresarial (CDE) es la primera plataforma de apoyo al empresario peruano formal, y cuenta con un portal web en el que están asociadas empresas públicas y privadas.

Al cierre del mes de diciembre del 2012, el CDE, que inició actividades desde el año 2010, había brindado atención a 44,969 empresarios de manera presencial, por vía telefónica y por e-mail. Asimismo, culminaron 18,344 servicios solicitados.

ii. Centro COFIDE y Centros COFIDE Descentralizados

El Centro COFIDE es un mecanismo que permite facilitar al empresariado el acceso a la información y servicios empresariales. Su principal objetivo es promover y respaldar la creación, consolidación,

modernización, desarrollo y competitividad empresarial, en especial del segmento de la micro y pequeña empresa.

Asimismo, los Centros COFIDE Descentralizados, permiten atender las demandas de información a nivel descentralizado de las MYPES, motivo por el cual están disponibles en los distritos de: Comas, Surco, San Miguel, Ate, San Juan de Lurigancho, San Borja, Villa El Salvador, La Victoria, Callao y en las instalaciones de la Municipalidad de Breña.

De esta forma, se han atendido a más de 76,000 personas anualmente, en promedio, desde el año 2008.

iii. Tabla de Negocios MYPE

La Tabla de Negocios MYPE es un programa innovador, diseñado y creado en el año 2008, el cual tiene como objetivo principal contribuir a la capacitación empresarial de emprendedores y al fortalecimiento de las capacidades de gestión del sector MYPE, para una participación competitiva en la economía formal y en el desarrollo del país.

En el año 2012, se desarrollaron en Lima las ediciones 13º, 14º y 15º del programa, certificándose a 2,814 emprendedores y en provincias se logró certificar a 450 participantes ubicados en las ciudades de Trujillo y Puno.

La Tabla de Negocios MYPE promueve la inclusión financiera y el desarrollo económico, brindando herramientas de gestión empresarial para la participación exitosa de la MYPE en el mercado formal de la economía, logrando certificar durante los 4 años de vigencia del programa a un total de 18,459 beneficiarios a nivel nacional; así, quienes contaban con ideas de negocio, hoy conducen empresas exitosas y formales que generan desarrollo.

iv. Actividades con Cámaras de Comercio y Oficinas Macrorregionales

A fines del año 2012, COFIDE mantenía presencia en el ámbito nacional a través de su asociación estratégica con 18 Cámaras de Comercio del interior del país: Huaraz, Chíncha, Piura, Lambayeque, La Libertad, Cajamarca, Arequipa, Cusco, Ilo, Puno, Tacna, Junín, Huánuco, Ayacucho, Tarapoto, Ucayali, Loreto, Rioja. Por medio de estos Convenios, se busca fortalecer la acción de la Cámara en la provisión de servicios para sus asociados y para el sector empresarial en general.

Asimismo, con la finalidad de impulsar la inversión y facilitar al empresariado el acceso al financiamiento de proyectos en todos los sectores, se cuenta con las oficinas macroregionales del norte (con ámbito de acción en las Piura, Lambayeque, La Libertad, Cajamarca), sur (con ámbito de acción en las regiones de Arequipa, Cusco, Ilo, Puno, Tacna), centro (con ámbito de acción en las regiones de Junín, Huánuco, Ayacucho) y oriente (con ámbito de acción en los departamentos de Loreto, San Martín y Ucayali).

De esta manera, se han venido realizando actividades dirigidas a la atención de más de 30,000 usuarios, en promedio anual, desde el año 2008.

v. Gestores Voluntarios de COFIDE

Este servicio tiene como objetivo facilitar el apoyo de profesionales, técnicos y artesanos voluntarios, con alto compromiso social, dispuestos a donar su tiempo libre a instituciones y organizaciones diversas, públicas y privadas, que poseen proyectos, pero que no cuentan con los recursos necesarios para contratar a los profesionales idóneos.

Para tal fin, tanto los voluntarios como las instituciones solicitantes del servicio se inscriben en la página web de los Gestores Voluntarios de COFIDE (<http://www.gestoresdecofide.com.pe/>). Estos gestores pueden cumplir actividades de investigación, análisis, diagnóstico, planificación o implementación de soluciones concretas y diversas en proyectos. No existe vínculo laboral entre el gestor voluntario y la institución solicitante del servicio.

Desde el inicio del programa en el 2004, se han captado 7,646 gestores voluntarios a nivel nacional; habiéndose realizado 8,026 atenciones.

vi. Constitución de Empresas – Convenio SUNARP

En el marco del convenio de cooperación interinstitucional suscrito con la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP), COFIDE promueve la formalización de empresas en sólo tres días. A nivel acumulado, al cierre del 2012 se han constituido o formalizado 4,992 empresas, principalmente en Lima. De esta manera, se brinda a los empresarios informales una inserción ágil y rápida al sistema formal contribuyendo así con el fortalecimiento de las Mypes.

vii. Emprendimiento Juvenil

Con la finalidad de desarrollar capacidades emprendedoras en los estudiantes de educación secundaria a través del autoempleo, COFIDE ha iniciado durante el año 2012, en forma de piloto, un programa que consiste en capacitar a profesores de “Educación para el Trabajo” (Resolución Ministerial N° 0440-2008-ED) en Administración, Marketing y Plan de Negocios, a través de textos de estudio y cuadernos de trabajo que son dirigidos a los alumnos de los últimos años de secundaria.

De esta forma, el programa ha beneficiado a 4,000 alumnos de los colegios de Chiclayo: Fe y Alegría y Juan Iturrí. De Lima: Alfonso Ugarte y Santa Rosa.

En cuanto a los servicios inclusivos y de desarrollo empresarial brindados por COFIDE, se deben tomar en consideración los siguientes aspectos:

- Necesidad de ampliación del alcance del programa PRIDER (UNICA)
- Éxito de los programas “Tabla de negocios MYPE” implementados, con más de 18,400 certificados, principalmente en Lima.
- Mayor presencia del Centro de Desarrollo Empresarial, con más de 44,900 empresarios atendidos.
- Necesidad de ampliación del alcance de programa piloto para jóvenes emprendedores
- Participación de más de 49,000 estudiantes universitarios en juegos de negocio SEBRAE, desde que COFIDE asume representación (55,000 en 9 años desde su primera versión).
- Necesidad de ampliar alcance en la formalización de empresas, a nivel regional.

Gestión Corporativa

En su búsqueda de la excelencia en la gestión, COFIDE ha logrado en los últimos años, importantes avances en su gestión integral de riesgos, así como en el ámbito estratégico, operativo, tecnológico y de recursos humanos, mediante la implementación de herramientas de vanguardia y la incorporación de las mejores prácticas y estándares internacionales. Bajo este marco, los principales aspectos a resaltar de índole interno se detallan a continuación:

- Formulación y seguimiento del plan estratégico, aplicando la metodología Balanced Scorecard.
- Adecuación de la estructura organizativa a la evolución de las actividades de COFIDE
- Implementación del sistema de mejora continua de los procesos y Certificación del sistema de Gestión de Calidad - ISO 9001:2008
- Implementación del modelo de Gestión Integral de Recursos Humanos
- Implementación de la gestión integral de riesgos, siguiendo las mejores prácticas internacionales.
- En proceso de implementación de la Metodología de Costeo por Actividades de COFIDE
- Implementación de nueva plataforma informática SAP Banking para el core bancario e inicio de la implementación del DataWarehouse

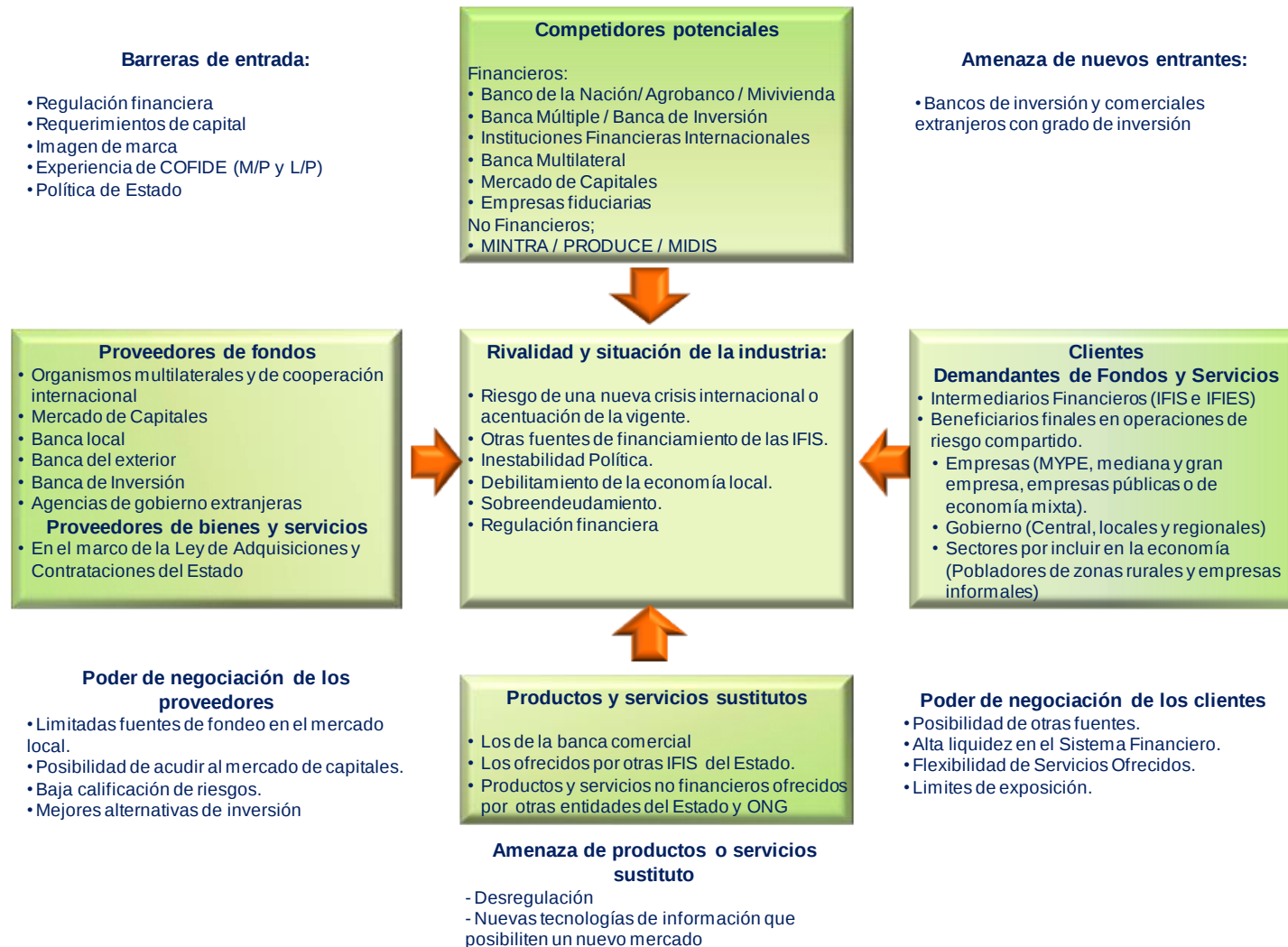
5.3. Diagnóstico General

5.3.1. Fuerzas del mercado⁶

Considerando el análisis del entorno externo e interno, se ha definido la matriz de Porter aplicada a COFIDE, la misma que se muestra en el siguiente gráfico:

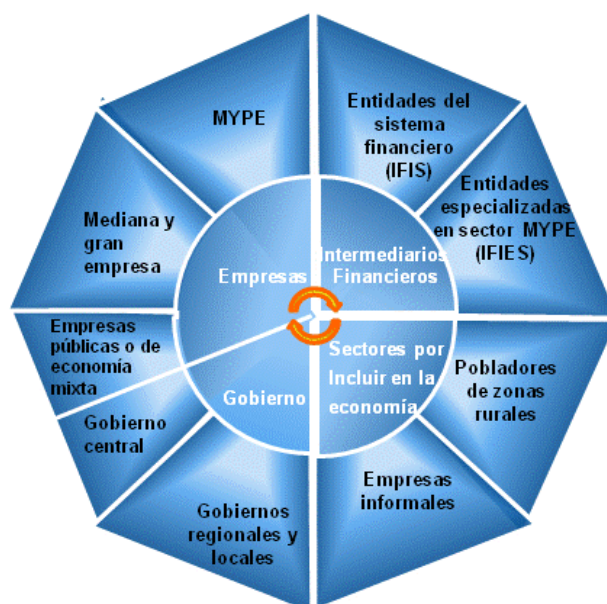
⁶ Michael E. Porter. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing industries and Competitors. 1980

Matriz de Porter



Clientes

COFIDE considera prioritaria la atención de sus clientes, demandantes de productos y servicios financieros y no financieros, los que se pueden clasificar en cuatro grandes grupos:



Considerando esta diversidad de clientes, y por ende, de los requerimientos de cada uno de ellos, COFIDE cuenta con políticas diferenciadas, que permiten tanto la satisfacción de los mismos como la generación de valor para COFIDE.

Proveedores

COFIDE es atendido por dos grupos de proveedores: a) los proveedores de fondos y, b) los proveedores de bienes y servicios requeridos para la operatividad de la institución.

Proveedores de fondos:

- Organismos multilaterales y/o de cooperación internacional.
- Mercado de capitales local e internacional,
- Banca comercial local y del exterior.
- Bancos de inversión.
- Agencias de gobierno extranjeras

Con relación a los bancos, organismos multilaterales y agencias de gobierno extranjera, resulta necesario concertar líneas pasivas bajo condiciones financieras convenientes, a fin de poder contar con la disponibilidad de recursos en la oportunidad requerida.

Mientras que, respecto a la captación de recursos a través del mercado de capitales, es necesario mantener programas de emisiones de valores que sean estructurados considerando tanto las necesidades de financiamiento del mercado como las obligaciones contraídas por la Corporación.

En este aspecto, los proveedores de fondos son considerados con un nivel de impacto importante, debido a que la disponibilidad y las condiciones financieras (moneda, plazo, costo) inciden directamente en las operaciones activas que efectúa COFIDE, y por ende en su margen financiero.

Proveedores de bienes y servicios:

En este grupo se considera a los diversos proveedores de bienes y servicios requeridos para la operativa de la Corporación. La gestión para su contratación se enmarca bajo la Ley de Adquisiciones y Contrataciones del Estado. En tal sentido, las políticas y procedimientos de negociación con los mismos, establecen criterios adicionales a los señalados en el marco de la mencionada ley.

Sustitutos

Considerando la naturaleza del negocio de COFIDE, se considera como productos y servicios sustitutos, por el lado financiero, a todas aquellas fuentes de recursos que podrían ser usadas por las instituciones financieras en reemplazo del fondeo a través de COFIDE.

De acuerdo al comportamiento histórico, en épocas de alta liquidez, las instituciones financieras intermediarias, principalmente las de mayor tamaño, utilizan sus propios recursos para efectuar sus colocaciones o se financian a través del mercado de capitales, el cual constituye cada vez más una importante alternativa de fondeo. Mientras que en épocas de crisis de liquidez, COFIDE ha jugado un rol importante como herramienta del Estado para la rápida provisión de recursos al mercado.

A fin de reducir esta dependencia, COFIDE ha buscado posicionarse en el mercado de financiamiento de proyectos a largo plazo, consiguiendo competir sólo con el fondeo que podrían obtener sus clientes en el mercado de capitales, aunque ello se daría sólo en términos relativos, pues este medio también es utilizado para la colocación de recursos, a través de la compra de instrumentos de deuda. Estos recursos financieros de largo plazo resultan ser más escasos para el mercado y, por lo tanto, más difíciles de sustituir.

En el caso de las instituciones financieras de menor tamaño, al no acceder al mercado de capitales, representan importantes demandantes de los recursos financieros de la Corporación. En tal sentido, las condiciones a ser

ofrecidas deben orientarse a conseguir mayores ventajas competitivas respecto a las que puedan ofrecer los competidores potenciales.

Por el lado de los servicios no financieros de COFIDE, se puede considerar como sustitutos potenciales a los servicios proporcionados por otras entidades del Estado y por Organismos No Gubernamentales. Sin embargo, la experiencia que ha ido ganando COFIDE en los servicios que ofrece, haría necesario la alineación o el establecimiento de alianzas con estas entidades, a fin de conseguir una mayor difusión y alcance, en lugar de ser considerado como competencia. En tal sentido, queda claro que el objetivo final es la contribución con el desarrollo del país, y con tal propósito la transferencia de conocimiento entre entidades podría permitir un mayor alcance de los servicios ofertados.

En adición, la Corporación debe estar atenta a la posible desregulación o surgimiento de nuevas tecnologías de información que posibiliten el acercamiento a nuevos mercados.

Competidores potenciales

Sobre la base de lo señalado en el punto anterior, pueden reconocerse como competidores potenciales a las entidades que pueden proveer recursos financieros a los clientes de COFIDE, como son los propios bancos comerciales de mayor tamaño y los organismos multilaterales.

En este aspecto, también se considera como competidores a las entidades del Estado, en la medida que puedan efectuar colocación de recursos en sectores a los que ya atiende COFIDE, como las efectuadas, por ejemplo, por el Banco de la Nación, que puede realizar colocaciones de segundo piso a entidades especializadas en el sector de la micro y pequeña empresa, o por Agrobanco que también coloca recursos a estas entidades, aunque en menor magnitud, por su especialización en el sector agro.

No obstante ello, el efecto de este tipo de competencia potencial se ve limitada por la mayor participación de COFIDE como proveedor de recursos de mediano y largo plazo del mercado, así como por su amplia experiencia en otras actividades financieras, como las relacionadas con el mercado de derivados, la administración de fideicomisos, el manejo de portafolio.

En este marco, la estrategia de la Corporación debe estar atenta al posible ingreso de bancos de inversión y bancos comerciales extranjeros, con grado de inversión, a fin de aprovechar las posibles alianzas con los mismos, en el financiamiento de mediano y largo plazo.

Rivalidad y situación de la Industria

En este aspecto, los aspectos relevantes a ser considerados son los siguientes:

- Riesgo de una nueva crisis internacional o acentuación de la vigente, en la medida que puedan generar oportunidades o amenazas de mejores condiciones de financiamiento o restricción a fuentes, respectivamente.
- Surgimiento de otras fuentes de financiamiento para las instituciones financieras intermediarias, bajo condiciones competitivas.
- Posibilidad de inestabilidad política local.
- Debilitamiento de la economía local, como consecuencia de cambios en la demanda de los productos nacionales por parte del mercado internacional.
- Sobreendeudamiento de clientes del sistema financiero.
- Cambios en la regulación financiera.

Barreras

Es importante señalar que el análisis en general de las fuerzas de Porter, tiene algunos matices, por la naturaleza del negocio de COFIDE, en el sentido que algunos clientes, son proveedores y algunos competidores potenciales pueden desarrollar servicios sustitutos.

No obstante ello, entre las barreras que permitirían mantener las ventajas competitivas de COFIDE se encontrarían las siguientes:

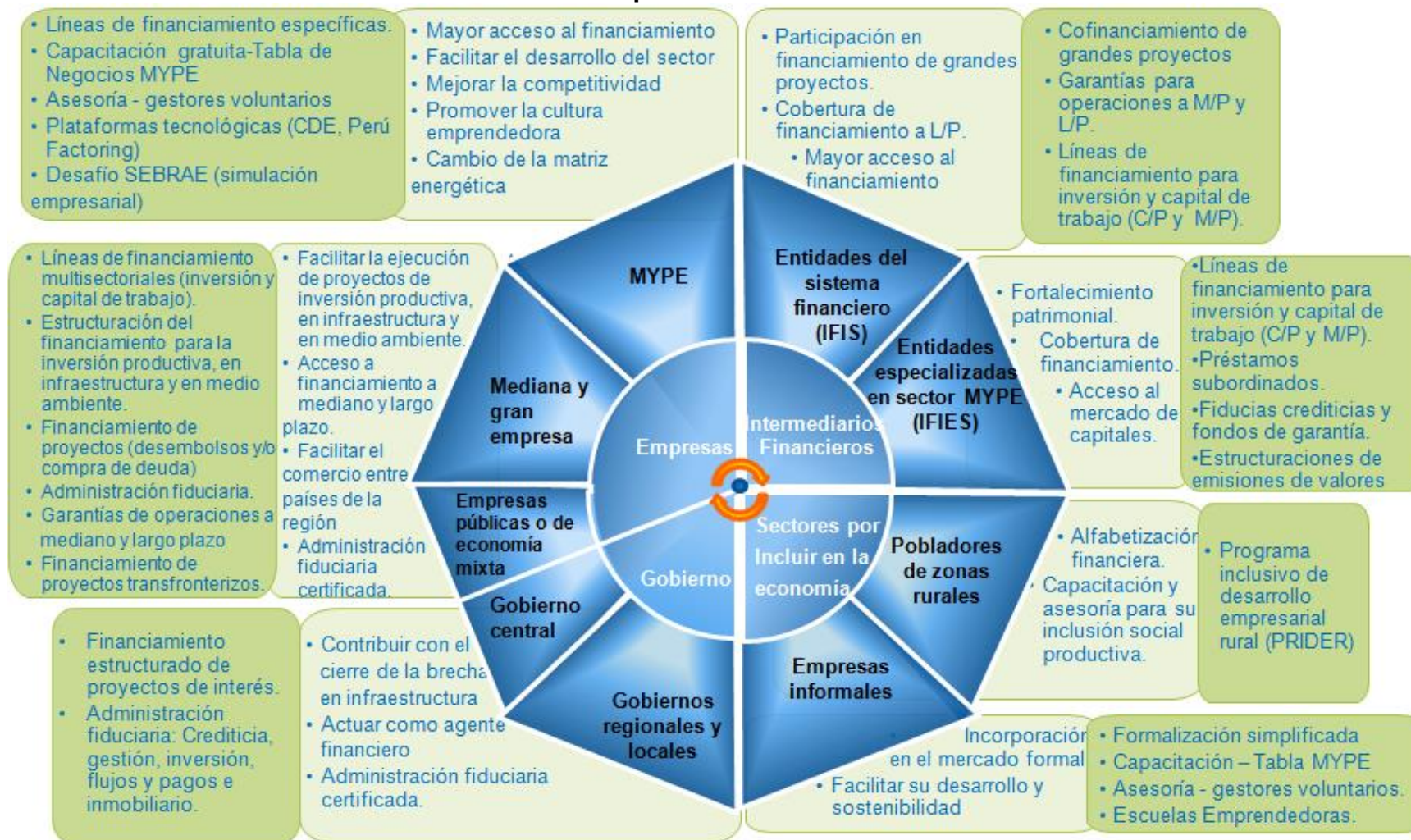
- Experiencia y posibilidad de COFIDE de poder otorgar financiamiento a mediano y largo plazo.
- Presencia de COFIDE en el mercado internacional.
- Relación consolidada de COFIDE con bancos de prestigio y organismos internacionales, así como con la red de inversionistas.
- COFIDE cuenta con un eficiente modelo de gestión y sistema de control interno.
- Regulación financiera y mandato de COFIDE.
- Requerimientos de capital, según la normativa establecida por la SBS
- Posicionamiento de la marca COFIDE.
- Objetivos de COFIDE alineados con la política de Estado.

Cliente – Propuesta de Valor

Asimismo, se ha definido diversas propuestas de valor o atributos, por grupo de clientes, que le permiten, a la Corporación, la diferenciación de sus servicios de los que ofrecen otras entidades del sector, permitiendo potenciar las ventajas competitivas con las que cuenta.

Esta relación Cliente – Propuesta de Valor-Servicio/Producto, se resume en el siguiente gráfico:

Clientes de COFIDE –Propuesta de VALOR – Producto/Servicio



5.3.2. Matriz FODA

El resultado del diagnóstico externo, de las fuerzas existentes en el mercado financiero en el que se desenvuelve COFIDE, así como de una revisión de sus características internas, se traduce en la definición de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Corporación, las mismas que se han distribuido en la siguiente matriz, según contribuyan o no al logro de la Visión institucional.

	Puede generar ventajas competitivas	Puede generar problemas
Diagnóstico Interno (Controlables)	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Diagnóstico Externo (No Controlable)	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Fortalezas

Como resultado del diagnóstico interno, que comprende el análisis de la gestión corporativa de la Corporación, se considera que las Fortalezas de COFIDE, es decir, las capacidades favorables que posee la empresa en relación con alguno de sus recursos, procesos y habilidades, son las siguientes:

- F1. Experiencia en el financiamiento a mediano y largo plazo, de proyectos de infraestructura e inversión productiva, con instituciones locales y del exterior.
- F2. Acceso a recursos a costos competitivos en el mercado local e internacional, sin depender de los fondos del Estado.
- F3. Posicionamiento como socio estratégico de la banca de inversión internacional en el mercado de financiamiento de proyectos de infraestructura e inversión productiva y complementariedad con la banca local.
- F4. Reconocida experiencia en la gestión de recursos como organismo ejecutor de créditos multilaterales, que permite el acceso a organismos multilaterales y agencias de desarrollo.
- F5. Experiencia en la gestión de programas inclusivos socioeconómicos.
- F6. Buenas prácticas de Gobierno Corporativo implementadas.
- F7. Rating Internacional de grado de inversión con techo soberano y categoría institucional A+ a nivel local.
- F8. Capital humano con gran capacidad de adaptación a nuevos escenarios, orientado a la excelencia en la gestión.
- F9. Modelo meritocrático aplicado en la gestión de recursos humanos.
- F10. Certificación ISO 9001:2008, en los procesos de fideicomisos y comisiones de confianza, y de generación de calendarios de pagos y cobranza de colocaciones.
- F11. Estructura orgánica simple y flexible.
- F12. Contar con herramientas de gestión estratégica y operativa, y de riesgos.

Oportunidades

Como resultado del diagnóstico externo, que comprende el análisis del entorno en el que actúa la empresa, desde el punto de vista económico, social, político, geográfico, legal y tecnológico, se considera que las Oportunidades de la Corporación o factores cuyos efectos son positivos, favorables, explotables, y que contribuyen al logro de la Visión de la misma, son las siguientes:

- O1. Mandato asignado a COFIDE con gran potencial de implementación en el país.
- O2. Necesidad de financiamiento de proyectos de infraestructura, por brecha existente.
- O3. Necesidad del sector MIPYME para acceder a recursos financieros, así como acceder al mercado de capitales.
- O4. Necesidad de financiamiento en proyectos de inversión relacionados con la protección del medio ambiente.
- O5. Crecimiento en la demanda de servicios fiduciarios.
- O6. Interés de diversas entidades de desarrollo regional en desarrollar esquemas de integración económica para América Latina.
- O7. Necesidad de clientes corporativos de participar en el mercado de capitales.
- O8. Crecimiento sostenible del país.
- O9. Necesidad de fortalecimiento patrimonial de las entidades especializadas en microfinanzas.
- O10. Existencia de una política de inclusión social a nivel nacional.
- O11. Encontrarnos en un país considerado líder en emprendimientos.
- O12. Entidades financieras internacionales interesadas en participar en el accionariado de COFIDE.

Debilidades

Del diagnóstico interno, también se desprenden las Debilidades de COFIDE que podrían impedir u obstaculizar el logro de la Visión de la misma, en caso no sean superadas, las mismas que se señalan a continuación:

- D1. Falta de posicionamiento de COFIDE para productos no financieros.
- D2. Plataforma informática en proceso de integración con la arquitectura funcional.
- D3. Necesidad de reforzar el potencial innovador del capital humano.
- D4. Necesidad de implementar herramientas adicionales de gestión, aplicables a productos financieros y no financieros.

Amenazas

Asimismo, del diagnóstico externo y del análisis de la matriz de Porter, se han obtenido las Amenazas a las que estaría expuesta la Corporación, es decir situaciones desfavorables, actuales o futuras, que podrían llegar a influir negativamente en la permanencia de la empresa o que podrían impedir el logro de la Visión de la misma, las cuales se resumen a continuación:

- A1. Modificaciones estatutarias y/o regulatorias, por cambios en la orientación estratégica del Estado, respecto a su actividad financiera.
- A2. Limitaciones para ampliar el alcance de los productos y servicios debido a restricciones de carácter regulatorio, legal y/o político.
- A3. Impacto directo en la economía nacional de nuevos entornos de crisis financiera internacional.
- A4. Conflictos sociales en las regiones.
- A5. Paralización o no implementación de proyectos de impacto regional o social.
- A6. Injerencia política para participar en el financiamiento de proyectos de interés.
- A7. Incertidumbre en el ámbito político.
- A8. Política remunerativa de COFIDE limitada por normativa que puede impedir lograr los objetivos del plan de retención del talento humano y el de sucesión.
- A9. Incremento de liquidez en el sistema financiero local y/o instituciones con acceso a nuevas fuentes de fondeo que restrinja la canalización de recursos de COFIDE.
- A10. Competencia entre las entidades gubernamentales, organismos multilaterales e instituciones financieras del exterior, para la atención de los mismos mercados.
- A11. Posible fusión entre las entidades gubernamentales.
- A12. Percepción del mercado que los recursos intermediados son caros.
- A13. Desarrollo de campañas mediáticas en contra de la imagen de COFIDE.

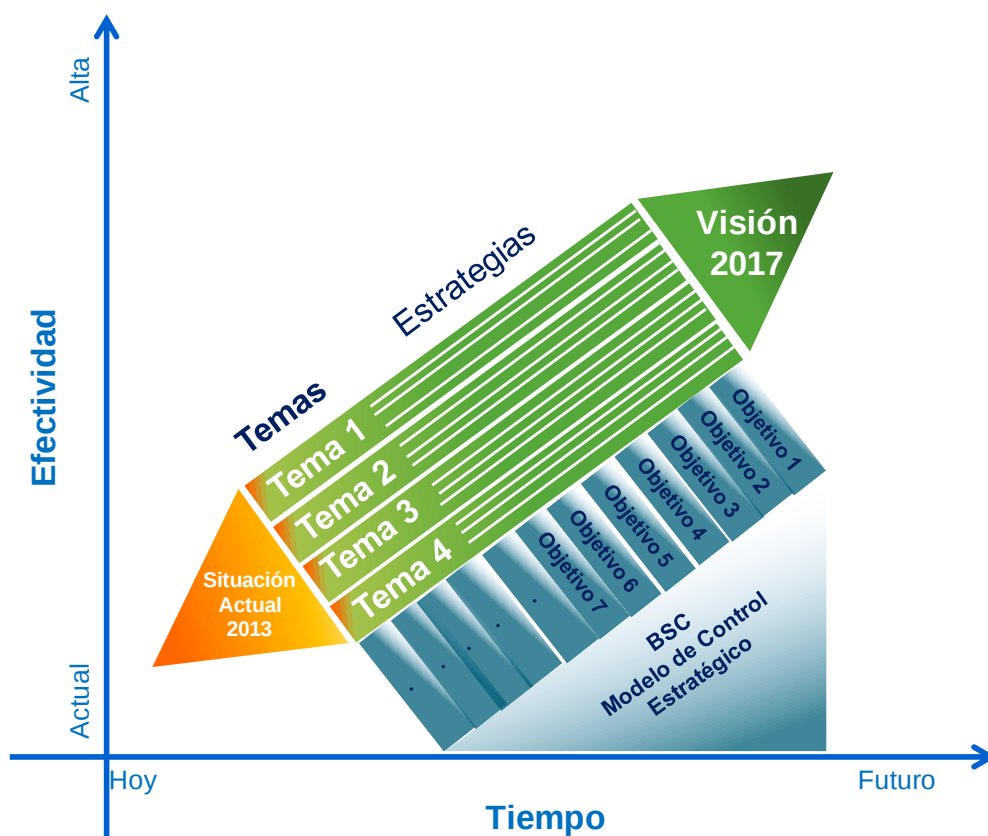
6. TEMAS ESTRATÉGICOS

COFIDE ha establecido cuatro pilares o temas estratégicos, en los cuales concentrará sus esfuerzos, como resultado del análisis de la matriz FODA y asumiendo criterios cruzados como: aprovechar las fortalezas para minimizar las amenazas, usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades, reducir las debilidades y minimizar las amenazas y superar las debilidades aprovechando las oportunidades, tal como se muestra a continuación:

Tema Estratégico	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
1. Apoyo a la inversión productiva, en infraestructura y en medio ambiente	F1, F2, F3, F7, F10	O1, O2, O4, O5, O6, O7, O8, O12	n.a.	A2, A9, A10, A11, A12
2. Apoyo a la MYPE	F2, F3, F4, F5, F7, F10	O1, O3, O5, O8, O9, O10, O11	D1	A2, A3, A11, A13
3. Apoyo al proceso de inclusión financiera	F4, F5, F7, F8	O1, O8, O10, O11	D1, D3	A4, A5
4. Búsqueda de la excelencia en la gestión	F6, F7, F8, F9, F10, F11, F12	O8	D1, D2, D3, D4	A1, A3, A6, A7, A8, A10, A11, A13

Este enfoque estratégico permitirá que la Corporación pueda cumplir con su misión y logre su visión en el horizonte de planeación 2013 al 2017, bajo el marco de actuación vigente y buscando paralelamente el empoderamiento institucional como instrumento de política de desarrollo.

El esquema metodológico de cambio estratégico se resume en el siguiente gráfico:



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



6.1. Apoyo a la inversión productiva, en infraestructura y en medio ambiente

En línea con su mandato, COFIDE mantendrá una actitud permanente de promoción y desarrollo de esquemas de financiamiento para el financiamiento de inversiones productivas, financiamiento corporativo, medioambiental y de infraestructura pública y privada, a nivel nacional. En este aspecto, se considera que la inversión en infraestructura y en proyectos medioambientales constituye un agente catalizador de las actividades productivas del país.

En tal sentido, con la finalidad de consolidar su participación activa en el desarrollo sostenible del país, continuará realizando estructuraciones financieras y/o fiduciarias que faciliten la provisión de recursos para la inversión productiva, infraestructura y proyectos medio ambientales, ampliando el alcance en este último y priorizando sectores como energía renovable, transporte, agroindustria, entre otros.

Estas estructuraciones seguirán desarrollándose con esquemas innovadores que se dirijan a la simplificación operativa del financiamiento a los beneficiarios finales, a través de intermediarios financieros locales e internacionales (créditos directos e indirectos) y/o del mercado de capitales (compra de instrumentos de deuda).

De manera paralela, se buscará la implementación de negocios con la banca de desarrollo de América Latina, con énfasis en esquemas de

financiamiento de comercio exterior, con la finalidad de facilitar las relaciones de intercambio entre los países partícipes, considerando los canales, productos y/o servicios financieros adecuados para tal fin.

Complementariamente, se buscará incrementar el número de sectores económicos a ser atendidos, implementando, para ello, mecanismos que permitan ampliar la base de proyectos a financiar, bajo un criterio de diversificación de riesgos, en coordinación con los intermediarios financieros que participen en el cofinanciamiento o en la estructuración de los proyectos. En este aspecto, las oficinas macro regionales serán también consideradas como uno de los brazos de captura de proyectos potenciales, así como de difusión de los productos y servicios que ofrece COFIDE.

Paralelamente, continuará apoyando a las instituciones financieras intermediarias a través de la oferta de las líneas y programas multisectoriales vigentes, así como mediante el diseño de productos y servicios financieros adicionales que sean requeridos por el mercado para cubrir las necesidades de recursos (Inversión y capital de trabajo).

Estos esfuerzos permitirán mantener el crecimiento sostenido del saldo de colocaciones de mediano y largo plazo, de riesgo compartido con la banca local e internacional.

COFIDE buscará consolidar la presencia de los servicios financieros que ofrece. En tal sentido, continuará con la ampliación de su mercado como administrador de fideicomisos, para lo cual desarrollará adicionalmente contratos no vinculados a las estructuraciones financieras.

En línea con lo detallado, seguirá siendo de importancia contar con una estructura financiera sólida, que permita atender las necesidades de financiamiento de mediano y largo plazo, lo que implicará seguir con la planificación del fondeo orientada a la diversificación de fuentes de financiamiento bajo condiciones financieras competitivas y al crecimiento de la presencia en el mercado internacional de capitales.

En el mismo sentido, COFIDE evaluará la incorporación de entidades de desarrollo de prestigio internacional, en su capital, así como la implementación de políticas de gestión orientadas a mejorar su calificación internacional de riesgo.

En líneas generales, se buscará fortalecer las relaciones con los intermediarios financieros, ejecutores de proyectos (entre los que se incluirán gobiernos regionales y locales), organismos multilaterales, así como con bancos de desarrollo a nivel internacional.

El desarrollo de estas estrategias se realizará teniendo como marco de actuación las políticas de Gestión Integral de Riesgos.

6.2. Apoyo a la MYPE

La evolución experimentada por las micro, pequeñas y medianas empresas, orientará la estrategia de actuación de COFIDE como facilitador del financiamiento, del desarrollo y de la competitividad de las mismas, así como de las entidades de microfinanzas.

En tal sentido, por el lado financiero, se afianzará el desarrollo de estrategias diferenciadas, así como la oferta de productos y servicios financieros que permitan atender los requerimientos específicos del sector, bajo condiciones competitivas para la sostenibilidad de sus negocios.

Complementariamente, se apoyará el fortalecimiento patrimonial de las instituciones financieras especializadas en el sector MYPE (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, se evaluarán mecanismos que permitan facilitar el acceso de las IFIES al financiamiento en el mercado de capitales local, con la finalidad de que cuenten con fuentes alternativas de fondeo a costos competitivos.

Adicionalmente, se buscará reforzar el funcionamiento de las oficinas macro regionales, lo que permitirá brindar en las regiones, el íntegro de los servicios no financieros que se ofrecen en Lima, a fin de contribuir con el desarrollo empresarial de este sector, a nivel nacional. En tal sentido, la estrategia considera lo siguiente:

- Capacitación, se evaluará la posibilidad de virtualización de la Tabla de Negocios MYPE, así como la transferencia de la metodología a otras entidades de prestigio al interior del país.
- Asesoría y asistencia técnica, se continuará ampliando el alcance de los servicios prestados a través de gestores voluntarios, en las diferentes ciudades del país.

De manera simultánea, dichas oficinas macro regionales deberán efectuar la difusión de la oferta de los productos y servicios financieros para la MYPE, que ofrece COFIDE en forma específica.

Como mecanismo de ampliación de mercados para los empresarios locales, a través del Portal Web de Servicios Empresariales, se establecerán alianzas con otros bancos de desarrollo a nivel regional con

el propósito de promover la implementación de centros de desarrollo empresarial interconectados, lo cual conllevará a la transferencia gradual de tecnología.

6.3. Apoyo al proceso de inclusión financiera

En el marco de su participación activa en el desarrollo inclusivo del país, y como institución socialmente responsable, COFIDE seguirá contribuyendo con el fortalecimiento de las capacidades de organización y gestión de los pobladores de bajos recursos y la superación de su situación de vulnerabilidad, a través de la ampliación del alcance del Programa de Inclusión y Desarrollo Empresarial Rural (PRIDER) hacia otras regiones del país, promoviendo el aprovechamiento de oportunidades que ofrece el mercado. Para tal fin, se desarrollará una plataforma informática que permita la gestión en línea de las UNICAS, así como mejorar la capacidad de hacer escalable este modelo.

En tal sentido, COFIDE fomentará la incorporación de más partícipes en el mercado financiero, a través de la ampliación del marco de actuación a nivel nacional del programa de alfabetización financiera PRIDER y de los programas orientados a la formalización de empresas y capacitación mediante la Tabla de Negocios MYPE, el cual también está dirigido a personas naturales con interés de incorporarse en el mercado.

Adicionalmente, se evaluará la implementación de programas dirigidos al desarrollo de la responsabilidad ambiental y al emprendimiento rural.

De otro lado, en coordinación con entidades promotoras y operadoras de supervisión, se evaluará la viabilidad de crear un programa de canalización de recursos hacia las instituciones financieras no reguladas (por la Superintendencia de Banca y Seguros), con el objeto de facilitar el acceso al crédito a estos sectores por incluir en la economía, evaluando paralelamente la implementación de productos y servicios que permitan el desarrollo sostenible de los mismos.

Asimismo, COFIDE continuará con la implementación del programa de escuelas emprendedoras⁷, a fin de desarrollar capacidades de emprendimiento en los estudiantes de educación secundaria, a través del autoempleo. El programa consiste en capacitar a profesores en materias como administración, marketing y plan de negocios, así como en la utilización de textos de estudio y cuadernos de trabajo dirigidos a los alumnos de los últimos años de secundaria.

⁷ El programa piloto fue desarrollado durante el año 2012

6.4. Búsqueda de la excelencia en la gestión

Con la finalidad de alcanzar los resultados que se propone, COFIDE continuará su orientación hacia la excelencia de la gestión, procurando la satisfacción de los diferentes grupos de interés.

Este cuarto tema estratégico define la manera en que la Corporación dirigirá su gestión hacia la sostenibilidad de los resultados esperados en los primeros tres temas estratégicos.

En el ámbito de la gestión estratégica, continuará su enfoque en el cumplimiento de objetivos y en el monitoreo de los resultados (bajo tableros de control de indicadores de gestión), los mismos que deberán contribuir con la generación de valor ajustada a riesgos, bajo un marco de responsabilidad social corporativa.

Esto implica, en adición, culminar con la implementación del sistema de costeo por actividades y, posteriormente, con la implementación del sistema de rentabilidad por producto y por unidad organizativa.

A fin de lograr el éxito en la implementación de las estrategias, se continuará afianzando la comunicación interna de las mismas, mejorando los programas de estímulo por la consecución de los resultados; lo cual será complementado con la implementación de un sistema de información gerencial que permita el monitoreo continuo de los avances y que facilite la toma de decisiones por parte de la Alta Dirección.

En este mismo marco, la incorporación de entidades de prestigio internacional en el capital de COFIDE, contribuirá con la implementación de mejores prácticas de buen gobierno corporativo.

En el marco de la gestión operativa, se ampliará el alcance del sistema de gestión de calidad de los procesos de la Corporación, afianzando la práctica de medición de la satisfacción de los clientes, tanto internos como externos, como herramienta para mejorar la relación con los mismos.

Asimismo, se continuará con la mejora continua de procesos, para la optimización del uso de los recursos y la estandarización en la revisión de procesos, utilizando como insumo adicional, los resultados de la implementación del sistema de costeo por actividades.

En el mismo marco seguirá la orientación hacia la implementación de nuevas herramientas tecnológicas, que permitan una mayor eficiencia operativa a la Corporación.

Esto será soportado por el fortalecimiento del modelo de gestión humana, orientado a implementar la cultura corporativa desde tres ámbitos: recursos humanos, innovación y mercado.

En el ámbito de recursos humanos, se continuará con el plan de reducción de brechas de competencias y con el programa de incentivos que compense el esfuerzo de los colaboradores, lo cual se complementará con actividades de desarrollo humano dirigidas a la retención del talento (capacitación, rotación de personal y líneas de carrera, entre otras).

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

En el marco de la gestión de riesgos se mantendrá la adecuación permanente de la gestión de riesgos a las mejores prácticas y estándares internacionales, manteniendo actualizadas las políticas y marcos de actuación, como aspectos relevantes en la toma de decisiones.

El desarrollo de las actividades descritas se efectuará en un ambiente de responsabilidad social empresarial, dirigido a mejorar la interrelación con todos los interlocutores y/o grupos de interés de la empresa.

7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos de COFIDE fueron planteados bajo las cuatro perspectivas del Mapa Estratégico, sugeridas por la herramienta Balanced Scorecard, con la finalidad de alcanzar la Visión de la Corporación.

Para alcanzar el objetivo principal de la Corporación, que consiste en alcanzar la Visión, es necesario definir los objetivos necesarios que permitan el correcto direccionamiento. Para el periodo 2013 al 2017 de COFIDE, se han propuesto 12 objetivos estratégicos establecidos bajo las cuatro perspectivas señaladas.

Los objetivos planteados en la perspectiva “**Cliente/Beneficiario**” son los siguientes:

Objetivo N°1: Fortalecer el rol promotor e incrementar el financiamiento de la inversión productiva, en infraestructura y en medio ambiente.

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: Incrementar la participación en el desarrollo de los sectores por incluir en la economía.

Los objetivos de la perspectiva “**Financiera**”, son los siguientes:

Objetivo N°5: Asegurar la generación de valor ajustada al riesgo de COFIDE, de manera sostenible.

Objetivo N°6: Mejorar la eficiencia operativa.

Objetivo N°7: Lograr el empoderamiento institucional y el fortalecimiento patrimonial.

Los objetivos de la perspectiva de “**Procesos internos**”, se detallan a continuación:

Objetivo N°8: Optimizar la gestión de procesos internos.

Objetivo N°9: Fortalecer el sistema integral de gestión.

Objetivo N°10: Mantener una plataforma informática de vanguardia.

Los objetivos de la perspectiva de “**Aprendizaje y crecimiento**”, los que representan la base de toda la estructura, se detallan a continuación:

Objetivo N° 11: Fortalecer las competencias del personal.

Objetivo N° 12: Desarrollar una cultura de la excelencia.

De esta forma, el mapa estratégico definido para COFIDE, donde se observan las relaciones causa-efecto entre los diversos objetivos, se muestra a continuación:

MAPA ESTRATÉGICO 2013-2017



8. INDICADORES DE GESTION

Se han establecido determinados indicadores de gestión que permitan medir el cumplimiento de los 12 objetivos estratégicos, considerando metas anuales del 2013 al 2017. Estos indicadores de gestión se presentan a continuación.

CLIENTES / BENEFICIARIOS

Objetivo Estratégico	Indicador	Unidad de medida	Ejecución					Meta				
			2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Fortalecer el rol promotor e incrementar el financiamiento de la inversión productiva, de la infraestructura y del medio ambiente	Monto de aprobaciones por estructuraciones financieras	US\$ Millones	380.5	157.5	304.7	544.2	587.0 ⁽¹⁾	657.2	803.9	700.0	532.7	829.7
Incrementar el financiamiento al sector de la micro y pequeña empresa	Monto de aprobaciones a MYPES con cargo a los programas y líneas de financiamiento	US\$ Millones	389.1	290.7	328.7	324.2 ⁽²⁾	263.7 ⁽²⁾	311.6	330.3	330.0	262.9	393.4
Incrementar la cobertura y el alcance de los servicios de desarrollo empresarial	Nivel de cumplimiento de los servicios de desarrollo empresarial (%)	Porcentaje	100%	100%	98%	100%	98%	100%	100%	100%	100%	100%
Incrementar la participación en el desarrollo de los sectores por incluir en la economía	Generación de nuevas UNICA	Número	100	105	99	34	125	140	150	80	40	180

(1) No incluye operaciones desestimadas ni créditos puente

(2) No incluye operaciones de corto plazo revolventes

FINANCIERA

Objetivo Estratégico	Indicador	Unidad de medida	Ejecución					Meta				
			2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Asegurar la generación de valor ajustado al riesgo de COFIDE de manera sostenible	Valor Económico Agregado (EVA)	US\$ Millones	n.a.	n.a.	n.a.	15.9	14.7	19.7	22.4	20.9	7.6	24.9
	EBITDA	US\$ Millones	9.1	21.1	37.4	39.8	42.5	42.8	42.9	47.9	30.4	51.8
	ROE	Porcentaje	n.a.	n.a.	10.0%	12.8%	13.0%	13.1%	12.3%	10.0%	7.2%	14.2%
	Margen de ingresos financieros	Porcentaje	21.9%	22.6%	24.9%	26.1%	17.9%	19.4%	14.8%	15.9%	11.6%	21.0%
Mejorar la eficiencia operativa	Nivel de Eficiencia operativa	Veces	157.5	143.3	136.9	133.6	167.3	168.0	198.5	227.3	260.1	181.9
Lograr el empoderamiento institucional y el fortalecimiento patrimonial	Nivel de cumplimiento del programa de empoderamiento institucional y fortalecimiento patrimonial	Porcentaje	n.a.	90%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

PROCESOS INTERNOS

Objetivo Estratégico	Indicador	Unidad de medida	Ejecución					Meta				
			2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Optimizar la gestión de procesos internos	Nivel de Cumplimiento del plan de mantenimiento de la gestión por procesos	Porcentaje	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo - CBGC	Porcentaje	100%	100%	98%	98%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Nivel de Cumplimiento del plan de trabajo de la Certificación ISO 9001:2008	Porcentaje	88%	97%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Fortalecer el sistema integral de gestión	Implementación de la gestión integral de riesgos	Porcentaje	86%	90%	86%	99%	94%	100%	100%	100%	100%	100%
	Implementación del Programa de Responsabilidad Social Empresarial	Porcentaje	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	100%	100%	100%	100%
	Avance del Programa de implementación de Gerencia Basada en Valor	Porcentaje	n.a.	94.1%	90.5%	90.1%	93.5%	100%	100%	100%	100%	100%
	Nivel de satisfacción de los clientes de los productos y servicios	Porcentaje	n.a.	n.a.	83.7%	84.5%	85.6%	85.7%	86.0%	87.0%	86.0%	87.0%
Mantener una plataforma informática de vanguardia	Cumplimiento del plan de trabajo de adecuación del SICOB a la normativa SBS y de implementación de aplicativos	Porcentaje	86.7%	97.3%	96.5%	81.2%	90.4%	100%	100%	100%	100%	100%

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Objetivo Estratégico	Indicador	Unidad de medida	Ejecución					Meta				
			2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Fortalecer las competencias del personal	Grado de cobertura del plan de desarrollo para la reducción de las brechas de competencias de personal	Porcentaje	n.a.	n.a.	95%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Desarrollar una cultura de la excelencia	Cumplimiento del plan de trabajo para el desarrollo de la cultura de la excelencia	Porcentaje	n.a.	87%	99%	94%	96%	100%	100%	100%	100%	100%

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

A nivel interno, se deberán definir tableros de control con indicadores de gestión y metas para cada departamento y responsable, a fin de que los objetivos de los mismos estén alineados con los objetivos corporativos.

9. INICIATIVAS

Se han definido iniciativas o planes de acción que permitirán el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Estas son las que se detallan a continuación:

Iniciativa No.1. Plan de negocios para financiamientos estructurados (infraestructura, inversión productiva y medio ambiente). Incluirá actividades de identificación y priorización de necesidades del mercado, definición de la estrategia y red comercial; fortalecimiento de relaciones con los intermediarios y entidades ejecutoras de proyectos (incluye desarrollo alianzas estratégicas con los gobiernos locales y regionales), plan de promoción de financiamientos estructurados, y programación anual de financiamientos estructurados, entre otras.

Iniciativa No.2. Plan de negocios para MYPES. Incluirá actividades de identificación y priorización de necesidades del mercado, definición de la estrategia y red comercial; fortalecimiento de relaciones con los intermediarios y evaluación de la incorporación de instituciones no financieras, fortalecimiento patrimonial a IFIES y asistencia en implementación de nuevos productos, plan de promoción de líneas y programas dirigidos a MYPES, a través de las oficinas macroregionales, programación anual de financiamientos para MYPES, acceso de la MYPE a través del mercado de capitales, modelo de canalización de recursos a través de IFIES para el cofinanciamiento de instituciones promotoras de la inclusión con instituciones financieras no reguladas, entre otras.

Iniciativa No.3. Generación de nuevos fideicomisos. Comprende actividades dirigidas a la ampliación del alcance del servicio de administración de fideicomisos, tanto a clientes vinculados como no vinculados a operaciones de financiamientos otorgados por la Corporación.

- Iniciativa No.4.** Plan de trabajo para la ampliación de la red de proveedores de fondos.
Incorpora actividades que se realizarán con la finalidad de garantizar los fondos necesarios para el crecimiento de las colocaciones de la Corporación.
- Iniciativa No.5.** Diseño de informes sectoriales y de coyuntura económica.
Comprende actividades dirigidas a proporcionar información a las diversas áreas de COFIDE, sobre la situación actual y perspectivas sectoriales, a través de la recopilación de información de analistas especializados del mercado, con la finalidad que sirvan de apoyo para el desarrollo de sus actividades.
- Iniciativa No.6.** Plan de expansión de servicios de desarrollo empresarial.
Incluirá actividades de identificación y priorización de necesidades del mercado, la implementación de nuevos servicios, el plan para reforzar la presencia descentralizada de los centros de desarrollo empresarial, a través de alianzas con diversas instituciones, la evaluación de impacto/efectividad de los servicios que se presta y el plan de promoción de los servicios de desarrollo, entre otras actividades.
- Iniciativa No.7.** Plan de expansión a nivel regional de los programas inclusivos.
Incluirá actividades de identificación y priorización de regiones a ser atendidas, evaluación e impacto/efectividad de la actividad inclusiva, sistematización del monitoreo de las UNICA, formalización de microempresas, entre otras.
- Iniciativa No.8.** Programa para la implementación de la Gerencia basada en Valor.
Incluye continuar con la implementación del Sistema de costeo por actividades, implementar un sistema de rentabilidad analítica y un sistema de información gerencial para apoyar la toma de decisiones, entre otros.
- Iniciativa No.9.** Plan de trabajo para el mantenimiento de plataforma tecnológica de vanguardia.
Comprende la implementación de aplicativos informáticos especializados y la adecuación del sistema operativo a las distintas necesidades.

- Iniciativa No.10.** Plan de trabajo para continuar con la mejora continua de procesos.
Comprende las actividades orientadas a la estandarización de la mejora continua de los procesos, que conlleve a una revisión periódica de los mismos.
- Iniciativa No.11.** Programa de empoderamiento institucional y Programa de Fortalecimiento patrimonial de COFIDE.
Incluye actividades orientadas a incorporar nuevos accionistas en el patrimonio de COFIDE y lograr mayores niveles de empoderamiento como instrumento de política de desarrollo.
- Iniciativa No.12.** Plan de evaluación de la efectividad de controles en los procesos.
Comprende actividades para validar si los controles implementados en los procesos cumplen con mitigar los riesgos para los que se han establecido.
- Iniciativa No.13.** Plan de trabajo para la ampliación del alcance de la Certificación de Calidad ISO.
Incorporar nuevos procesos en el alcance del sistema de gestión de calidad de COFIDE, a fin de lograr la satisfacción de otros tipos de clientes.
- Iniciativa No.14.** Plan director para adecuación de la Gestión de Riesgos a Estándares Internacionales
Comprende actividades que permitan continuar con la implementación del plan director.
- Iniciativa No.15.** Medición de la satisfacción de clientes internos.
Ampliación del alcance de las encuestas de satisfacción de clientes internos a otros servicios de apoyo y asesoría.
- Iniciativa No.16.** Programa de Responsabilidad Social Empresarial.
Comprende el diseño e implementación del Programa de Responsabilidad Social Empresarial de COFIDE.
- Iniciativa No.17.** Modelo de gestión de recursos humanos.
Incorpora actividades orientadas a la implementación y medición del modelo de gestión de recursos humanos.
- Iniciativa No.18.** Plan de trabajo para la mejora de la percepción de la imagen externa de COFIDE.

Comprende la medición de la percepción de la imagen externa de COFIDE, elaboración e implementación del plan de mejora de imagen.

Iniciativa No.19. Plan de desarrollo de una cultura de la excelencia.
Monitorea la ejecución de planes para la mejora de la gestión de riesgos, de procesos, estratégica, informática y de recursos humanos.

La relación entre los objetivos estratégicos y las iniciativas se muestran en el siguiente cuadro:

INICIATIVAS OBJETIVOS ESTRATEGICOS		1. Plan de negocios para financiamientos estructurados (infraestructura, inversión productiva y medio ambiente).	2. Plan de negocios para MYPES.	3. Generación de Nuevos Fideicomisos	4. Plan de trabajo para la ampliación de la red de proveedores de fondos.	5. Elaboración de informes sectoriales y de coyuntura económica, enfocado en los sectores con los que trabaja COFIDE, a ser compartidos a través del INTRANET.	6. Plan de expansión de servicios de desarrollo empresarial.	7. Plan de expansión a nivel regional de los programas inclusivos.	8. Programa para la implementación de la Gerencia Basada en Valor (Sistema de costeo, rentabilidad e información gerencial).	9. Plan de trabajo para la implementación de aplicativos informáticos especializados y mantenimiento de plataforma de procesos.	10. Plan de trabajo para continuar con la mejora continua de procesos.	11. Programa de empoderamiento institucional y Programa de Fortalecimiento patrimonial de COFIDE	12. Plan de evaluación de la efectividad de controles en los procesos.	13. Plan de trabajo para la ampliación del alcance de la Certificación de Calidad ISO	14. Implementación del plan director para adecuación de la Gestión de Riesgos a Estándares Internacionales	15. Aplicación del alcance en la medición de la satisfacción de clientes internos y externos.	16. Programa de Responsabilidad Social Empresarial.	17. Implementación y medición del modelo de gestión de recursos humanos	18. Plan de trabajo para la mejora de la percepción de la imagen externa de COFIDE	19. Plan de desarrollo de una cultura de la excelencia.
Perspectiva Clientes / Beneficiarios	Objetivo N° 1: Fortalecer el rol promotor e incrementar el financiamiento de la inversión productiva, de la infraestructura y del medio ambiente.																			
	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: Incrementar la participación en el desarrollo de los sectores por incluir en la economía.																			
Perspectiva Financiera	Objetivo N° 5: Asegurar la generación de valor ajustada al riesgo de COFIDE de manera sostenible.																			
	Objetivo N° 6: Mejorar la eficiencia operativa.																			
	Objetivo N° 7: Lograr el empoderamiento institucional y el fortalecimiento patrimonial.																			
Perspectiva Procesos Internos	Objetivo N° 8: Optimizar la gestión de procesos internos.																			
	Objetivo N° 9: Fortalecer el sistema integral de gestión.																			
	Objetivo N° 10: Mantener una plataforma informática de vanguardia.																			
Perspectiva Aprendizaje y crecimiento	Objetivo N° 11: Fortalecer las competencias del personal.																			
	Objetivo N° 12: Desarrollar una cultura de la excelencia.																			

10. MATRIZ ESTRATEGICA

MATRIZ ESTRATÉGICA DE COFIDE

Visión corporativa: "Ser reconocidos por la excelencia y calidad en la prestación de productos y servicios financieros, así como por la integridad de nuestros trabajadores, en un marco de gestión basada en prácticas de buen gobierno corporativo".											
Visión de COFIDE: "Ser reconocido como un banco de inversión y desarrollo referente, con una cultura innovadora y de capital humano orientado a la excelencia en la gestión y comprometido con el desarrollo sostenible e inclusivo del país".											
Perspectiva	Objetivo Estratégico FONAFE	Objetivo Estratégico COFIDE	Objetivo Específico COFIDE	Indicador	Unidad de Medida	Meta					Forma de cálculo
						2013	2014	2015	2016	2017	
Financiera	Impulsar el crecimiento de las empresas para contribuir al desarrollo del país	Búsqueda de la excelencia en la gestión	Asegurar la generación de valor ajustado al riesgo de COFIDE de manera sostenible	Valor Económico Agregado (EVA)	US\$ Millones	19.71	22.36	20.90	7.60	24.88	Utilidad operativa después de impuestos - (Capital líquido de accionistas * Costo de capital del accionista)
				EBITDA	US\$ Millones	42.80	42.88	47.85	30.40	51.76	Resultado operacional (sin considerar diferencia de cambio por nivelación y oper. con derivados) menos gastos operativos
				Rentabilidad patrimonial - ROE	Porcentaje	13.10	12.30	10.00	7.20	14.18	(Resultado Neto del ejercicio / Patrimonio ajustado al cierre del ejercicio anterior) x 100
				Margen de ingresos financieros	Porcentaje	19.39	14.84	15.90	11.60	20.99	(Resultado Neto del ejercicio / Ingresos por intereses del ejercicio) x 100
			Mejorar la eficiencia operativa	Nivel de Eficiencia operativa	Veces	168.00	198.50	227.30	260.10	181.85	[(Suma de Activo Rentable de los últimos 12 meses/12) + Fideicomisos (Ult. 12 meses/12)]/Gasto Operativo anualizado
Clientes y Grupos de Interés	Impulsar la creación de valor social	Apoyo a la inversión productiva, en infraestructura y en medio ambiente	Fortalecer el rol promotor e incrementar el financiamiento de la inversión productiva, de la infraestructura y del medio ambiente	Montos de aprobaciones por estructuraciones financieras	US\$ Millones	657.20	803.87	700.00	532.70	829.70	Suma de importes de las operaciones por estructuración financiera aprobadas
				Montos de aprobaciones a MYPES con cargo a los programas y líneas de financiamiento	US\$ Millones	311.57	330.26	330.00	262.90	393.35	Suma de importes de las operaciones orientadas a la micro y pequeña empresa aprobadas
			Incrementar la cobertura y el alcance de los servicios de desarrollo empresarial	Nivel de cumplimiento de los servicios de desarrollo empresarial	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	Promedio de cumplimiento de los servicios de desarrollo empresarial evaluados durante el año
			Incrementar la participación en el desarrollo de los sectores por incluir en la economía	Generación de nuevas UNICA	Número	140	150	80	40	180	Suma de número de nuevas UNICAs implementadas
Procesos Internos	Incrementar la eficiencia a través de la excelencia operacional	Búsqueda de la excelencia en la gestión	Optimizar la gestión de procesos internos	Nivel de Cumplimiento del plan de mantenimiento de la gestión por procesos	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100
				Implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo - CBGC	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100
				Nivel de Cumplimiento del plan de trabajo de la Certificación ISO 9001:2008	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100
			Fortalecer el sistema integral de gestión	Implementación de la gestión integral de riesgos	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100
				Implementación del Programa de Responsabilidad Social Empresarial	Porcentaje	-	100.00	100.00	100.00	100.00	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100
				Avance del Programa de implementación de Gerencia Basada en Valor	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100
				Nivel de satisfacción de los clientes de los productos y servicios	Porcentaje	85.70	86.00	87.00	86.50	87.00	Grado de satisfacción del cliente obtenido de la encuesta
			Mantener una plataforma informática de vanguardia	Cumplimiento del plan de trabajo de adecuación del SICOB a la normativa SBS y de implementación de aplicativos	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100
Aprendizaje	Fortalecer el talento humano, la organización y el uso de las TIC en la corporación	Búsqueda de la excelencia en la gestión	Fortalecer las competencias del personal	Grado de cobertura del plan de desarrollo para la reducción de las brechas de competencias de personal	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100
			Desarrollar una cultura de la excelencia	Cumplimiento del plan de trabajo para el desarrollo de la cultura de la excelencia	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100

ANEXO

Alineación con los Objetivos de FONAFE y del sector

CORPORACION FINANCIERA DE DESARROLLO S.A. - COFIDE

PLAN ESTRATEGICO 2013 – 2017

MATRIZ N° 1 - ALINEACION CON LOS OBJETIVOS DE FONAFE

Objetivos Estratégicos de COFIDE	Objetivos estratégicos de FONAFE			
	Impulsar el crecimiento de las empresas para contribuir al desarrollo del país	Impulsar la creación de valor social	Incrementar la eficiencia a través de la excelencia operacional	Fortalecer el talento humano, la organización y el uso de las TIC en la corporación
Fortalecer el rol promotor e incrementar el financiamiento de la inversión productiva, de la infraestructura y del medio ambiente		X		
Incrementar el financiamiento al sector de la micro y pequeña empresa		X		
Incrementar la cobertura y el alcance de los servicios de desarrollo empresarial		X		
Incrementar la participación en el desarrollo de los sectores por incluir en la economía.		X		
Asegurar la generación de valor ajustado al riesgo de COFIDE de manera sostenible	X			
Mejorar la eficiencia operativa	X		X	
Lograr el empoderamiento institucional y el fortalecimiento patrimonial	X			
Optimizar la gestión de procesos internos			X	
Fortalecer el sistema integral de gestión			X	
Mantener una plataforma informática de vanguardia			X	X
Fortalecer las competencias del personal				X
Desarrollar una cultura de la excelencia				X

CORPORACION FINANCIERA DE DESARROLLO S.A. - COFIDE

PLAN ESTRATEGICO 2013 - 2017

MATRIZ N° 2 - ALINEACION CON LOS OBJETIVOS DEL SECTOR

Objetivos Estratégicos de COFIDE	Objetivos estratégicos del Ministerio de Economía y Finanzas			
	Altas tasas de crecimiento	Política fiscal y financiera responsable	Crecimiento sostenido de la productividad y la competitividad	Gestión eficiente de las entidades públicas
Fortalecer el rol promotor e incrementar el financiamiento de la inversión productiva, de la infraestructura y del medio ambiente	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	
Incrementar la participación en el desarrollo y financiamiento para el apoyo a la inclusión financiera	X		X	
Asegurar la generación de valor ajustado al riesgo de COFIDE de manera sostenible	X			
Mejorar la eficiencia operativa				X
Lograr el empoderamiento institucional y el fortalecimiento patrimonial	X			
Optimizar la gestión de procesos internos				X
Fortalecer el sistema integral de gestión				X
Mantener una plataforma informática de vanguardia				X
Fortalecer las competencias del personal				X
Desarrollar una cultura de la excelencia				X