



PLAN ESTRATÉGICO 2017– 2021

PROYECTO DE MODIFICACIÓN 2019

Junio 2019

CONTENIDO

INTRODUCCION	3
1. MARCO INSTITUCIONAL	5
1.1. Marco legal	5
1.2. Objeto Social	5
1.3. Reseña Histórica	8
1.4. Plan Estratégico del Sector	9
1.5. Objetivos de Desarrollo Sostenible	11
2. DIAGNÓSTICO	14
2.1. Diagnóstico Externo	14
2.2. Diagnóstico Interno	30
3. FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS	39
3.1. MISIÓN	39
3.2. VISIÓN	39
3.3. VALORES	39
4. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	40
5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	41
5.1. OEI1: Fortalecer el impacto de COFIDE en el apoyo a la MYPE, Infraestructura e Inversión Productiva	42
5.2. OEI2: Fortalecer el rol de COFIDE como fiduciario del estado en políticas de desarrollo	43
5.3. OEI3: Promover el emprendimiento y la inclusión financiera del Perú	43
5.4. OEI4: Asegurar la sostenibilidad financiera de COFIDE	44
5.5. OEI5: Asegurar la sostenibilidad institucional de COFIDE	45
5.6. OEI6: Buscar la excelencia operativa	46
6. INDICADORES DE GESTIÓN	47
7. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS Y RUTA ESTRATÉGICA	49
ANEXOS	51

INTRODUCCION

El Plan Estratégico de COFIDE 2017-2021, tiene como una de las premisas fundamentales, la alineación a los objetivos de política pública nacional¹ y sectorial, en el marco del rol subsidiario de COFIDE como banco de desarrollo del país y el impacto que genera en la sociedad.

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

La dirección estratégica de COFIDE al 2021 ha sido formulada con la participación de sus grupos de interés relevantes. En tal sentido, se desarrollaron talleres de co-creación con la plana gerencial y directivos, así como con accionistas, multilaterales e instituciones relacionadas al quehacer de COFIDE.

Es importante señalar que se han tomado en consideración las principales brechas y fallas de mercado que enfrentan los sectores a los que atiende COFIDE, el benchmark de bancos de desarrollo, así como la evolución interna de COFIDE, identificando sus fortalezas y debilidades. La formulación del plan se ha desarrollado en cuatro etapas: (i) Diagnóstico, (ii) Definición de directrices estratégicas, (iii) Aterrizaje de directrices estratégicas y (iv) Consolidación del plan estratégico.

En el desarrollo de la estrategia, ha destacado el enfoque del triple resultado, ello en línea con el objetivo de COFIDE de maximizar el impacto económico, social y ambiental de sus operaciones. Asimismo, se han planteado los objetivos estratégicos a fin de alcanzar la visión de: *“Ser reconocido como un Banco de Desarrollo referente, con alto impacto en el desarrollo sostenible e inclusivo del Perú, bajo un marco de gestión sustentable de la organización”*.

Con la finalidad de traducir los objetivos estratégicos en acciones concretas y resultados medibles, que permitan su seguimiento y ajuste oportuno, se continúa empleando la metodología denominada *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral². Bajo dicho marco metodológico, se han establecido objetivos estratégicos, que corresponden a las cuatro perspectivas: clientes/beneficiarios, financiera, procesos internos y

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

² Robert S. Kaplan y David P. Norton.

aprendizaje³, y ha sido posible establecer las relaciones de causa-efecto entre los mismos, bajo el esquema de un mapa estratégico. Asimismo, se han definido indicadores de gestión, alineados a los objetivos estratégicos, los cuales serán monitoreados en el horizonte del plan.

Como parte del aterrizaje de directrices estratégicas se han definido iniciativas y responsables por cada objetivo institucional planteado, identificando los riesgos estratégicos y los factores clave de éxito para la consecución de las mismas.

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

Finalmente, la forma de expresión de la orientación estratégica de COFIDE, bajo la metodología mencionada, permitirá que todos los colaboradores puedan interiorizarla, haciéndose partícipes del cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos para el periodo 2017 al 2021.

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

⁴ Plan Estratégico Corporativo de FONAFE 2017-2021, aprobado mediante Acuerdo N° 002-2016/011-FONAFE

⁵ Plan Sectorial Multianual (PESEM) 2017 - 2021, aprobado con Resolución Ministerial N° 411-2016-EF/41 y Política Nacional de Competitividad y Productividad, aprobada mediante DS N° 345-2018-EF del 31 de diciembre de 2018

1. MARCO INSTITUCIONAL

1.1. Marco legal

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

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

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

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

1.2. Objeto Social

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

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

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

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

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

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

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

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

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

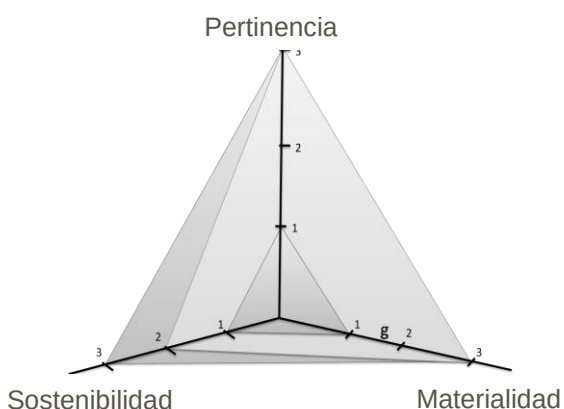
Gráfico N° 1: Principios de actuación



Fuente: Elaboración propia

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

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



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

Fuente: CLGROUP

1.3. Reseña Histórica

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

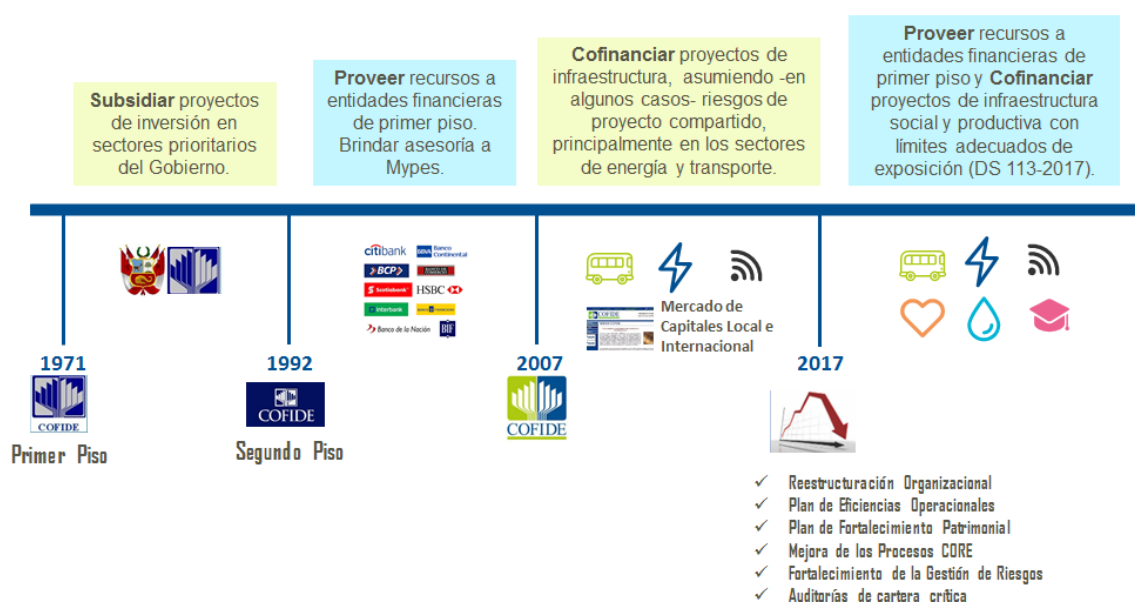
A partir del año 1992, COFIDE pasó a desempeñar exclusivamente las funciones de un banco de desarrollo de segundo piso blindando su actividad ante un contexto de privatización de la banca pública. Como banco de segundo piso desempeñó un rol de sustento y complemento para la banca privada que afrontó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

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

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

Al cierre de 2016, los principales sectores económicos atendidos son transporte y energía en proyectos de largo plazo cofinanciados con el sector privado, con un enfoque en el desarrollo económico descentralizado del país.

Gráfico N° 3: COFIDE en el tiempo



1.4. Plan Estratégico del Sector

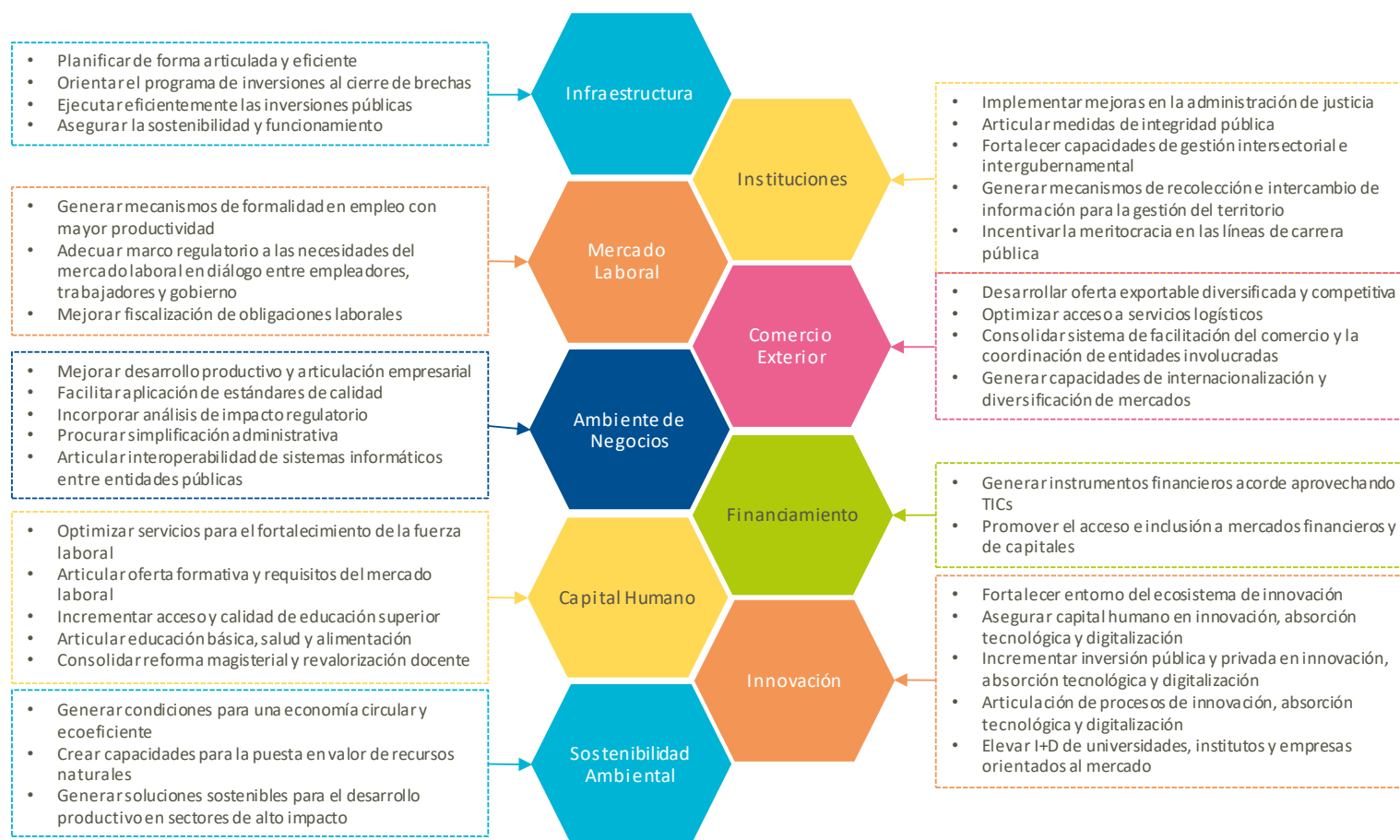
COFIDE, al formar parte del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE), se encuentra vinculada al sector Economía y Finanzas. Los objetivos estratégicos sectoriales para el periodo 2017-2022, plasmados en el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM)⁹, son los siguientes:

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

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

⁹ Aprobado por Resolución Ministerial N° 081-2019-EF/41.

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



Fuente: MEF

1.5. Objetivos de Desarrollo Sostenible

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

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

- ODS 1° Fin de la Pobreza: “Erradicar la pobreza en todas sus formas sigue siendo uno de los principales desafíos que enfrenta la humanidad. Si bien la cantidad de personas que viven en la extrema pobreza disminuyó en más de la mitad entre 1990 y 2015, aún demasiadas luchan por satisfacer las necesidades más básicas.”¹⁰
- ODS 4° Educación de Calidad: “El objetivo de lograr una educación inclusiva y de calidad para todos se basa en la firme convicción de que la educación es uno de los motores más poderosos y probados para garantizar el desarrollo sostenible. Con este fin, el objetivo busca asegurar que todas las niñas y niños completen su educación primaria y secundaria gratuita para 2030. También aspira a proporcionar acceso igualitario a formación técnica asequible y eliminar las disparidades de género e ingresos, además de lograr el acceso universal a educación superior de calidad.”¹¹
- ODS 5° Igualdad de Género: “Poner fin a todas las formas de discriminación contra las mujeres y niñas no es solo un derecho humano básico, sino que además es crucial para acelerar el desarrollo sostenible. Ha sido demostrado una y otra vez que empoderar a las mujeres y niñas tiene un efecto multiplicador y ayuda a promover el crecimiento económico y el desarrollo a nivel mundial.”
- ODS 6° Agua Limpia y Saneamiento: “La escasez de agua afecta a más del 40 por ciento de la población mundial, una cifra alarmante que probablemente crecerá con el aumento de las temperaturas globales producto del cambio climático. Aunque 2.100 millones de personas han conseguido acceso a mejores condiciones de agua y saneamiento desde 1990, la decreciente disponibilidad de agua potable de calidad es un problema importante que aqueja a todos los continentes.”¹²

¹⁰ Objetivos de Desarrollo Sostenible PNUD

¹¹ Objetivos de Desarrollo Sostenible PNUD

¹² Objetivos de Desarrollo Sostenible PNUD

- ODS 7° Energía Asequible y No Contaminante: “Entre 1990 y 2010, la cantidad de personas con acceso a energía eléctrica aumentó en 1.700 millones. Sin embargo, a la par con el crecimiento de la población mundial, también lo hará la demanda de energía accesible. La economía global dependiente de los combustibles fósiles y el aumento de las emisiones de gases de efecto invernadero están generando cambios drásticos en nuestro sistema climático, y estas consecuencias han tenido un impacto en cada continente.” ¹³
- ODS 8° Trabajo Decente y Crecimiento Económico: “Durante los últimos 25 años, la cantidad de trabajadores que viven en condiciones de pobreza extrema ha disminuido drásticamente, pese al impacto de la crisis económica de 2008 y las recesiones globales. En los países en desarrollo, la clase media representa hoy más del 34% del empleo total, una cifra que casi se triplicó entre 1991 y 2015.” ¹⁴
- ODS 9° Innovación, Industria e Infraestructura: “La inversión en infraestructura y la innovación son motores fundamentales del crecimiento y el desarrollo económico. Con más de la mitad de la población mundial viviendo en ciudades, el transporte masivo y la energía renovable son cada vez más importantes, así como también el crecimiento de nuevas industrias y de las tecnologías de la información y las comunicaciones.” ¹⁵
- ODS 10° Reducción de las Desigualdades: “La desigualdad de ingresos es un problema mundial que requiere soluciones globales. Estas incluyen mejorar la regulación y el control de los mercados y las instituciones financieras y fomentar la asistencia para el desarrollo y la inversión extranjera directa para las regiones que más lo necesiten. Otro factor clave para salvar esta distancia es facilitar la migración y la movilidad segura de las personas.” ¹⁶
- ODS 11° Ciudades y Comunidades Sostenibles: “Más de la mitad de la población mundial vive hoy en zonas urbanas. En 2050, esa cifra habrá aumentado a 6.500 millones de personas, dos tercios de la humanidad. No es posible lograr un desarrollo sostenible sin transformar radicalmente la forma en que construimos y administramos los espacios urbanos.” ¹⁷

¹³ Objetivos de Desarrollo Sostenible PNUD

¹⁴ Objetivos de Desarrollo Sostenible PNUD

¹⁵ Objetivos de Desarrollo Sostenible PNUD

¹⁶ Objetivos de Desarrollo Sostenible PNUD

¹⁷ Objetivos de Desarrollo Sostenible PNUD

- ODS 13° Acción por el Clima: “No hay país en el mundo que no haya experimentado los dramáticos efectos del cambio climático. Las emisiones de gases de efecto invernadero continúan aumentando y hoy son un 50 por ciento superior al nivel de 1990. Además, el calentamiento global está provocando cambios permanentes en el sistema climático, cuyas consecuencias pueden ser irreversibles si no se toman medidas urgentes ahora.”¹⁸
- ODS 16° Paz, justicia e instituciones fuertes: “Los Objetivos de Desarrollo Sostenible buscan reducir sustancialmente todas las formas de violencia y trabajan con los gobiernos y las comunidades para encontrar soluciones duraderas a los conflictos e inseguridad. El fortalecimiento del Estado de derecho y la promoción de los derechos humanos es fundamental en este proceso, así como la reducción del flujo de armas ilícitas y la consolidación de la participación de los países en desarrollo en las instituciones de gobernabilidad mundial.”¹⁹
- ODS 17° Alianza Para Lograr los Objetivos: “Los Objetivos de Desarrollo Sostenible solo se pueden lograr con el compromiso decidido a favor de alianzas mundiales y cooperación. Si bien la asistencia oficial para el desarrollo de las economías desarrolladas aumentó en 66 por ciento entre 2000 y 2014, las crisis humanitarias provocadas por conflictos o desastres naturales continúan demandando más recursos y ayuda financiera. Muchos países también requieren de esta asistencia para estimular el crecimiento y el intercambio comercial.”²⁰

¹⁸ Objetivos de Desarrollo Sostenible PNUD

¹⁹ Objetivos de Desarrollo Sostenible PNUD

²⁰ Objetivos de Desarrollo Sostenible PNUD

2. DIAGNÓSTICO

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

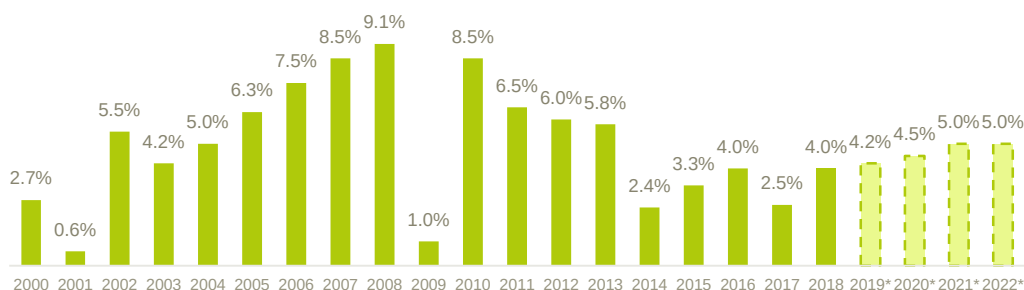
2.1. Diagnóstico Externo

2.1.1. Entorno económico

Durante los últimos años, la evolución de la economía peruana ha venido desacelerándose. Tras un crecimiento promedio del PBI de 6.7% durante los años 2010-2013, entre el 2014 y 2018 la economía se expandió a un ritmo promedio de 3.2% explicado principalmente por un entorno internacional frágil (dentro de ello la desaceleración de China), y su impacto en la reducción del precio de materias primas a nivel mundial, además de la incertidumbre de los mercados asociado a la volatilidad financiera.

Para el 2019 se espera un crecimiento de 4.2%, ganando mayor dinamismo a partir del 2020, y una mejora gradual hacia el 2022 hasta alcanzar un crecimiento de 5.0%, fundamentado en la expansión de la actividad manufacturera y construcción, así como la mayor contribución del sector comercio y servicios y la recuperación del consumo privado. Sin embargo, cabe destacar las actuales tensiones comerciales entre Estados Unidos y China que podrían impactar en una desaceleración a nivel mundial, afectando nuevamente a aquellos países exportadores de materias primas.

Gráfico N° 4: Crecimiento del PBI 2011-2022



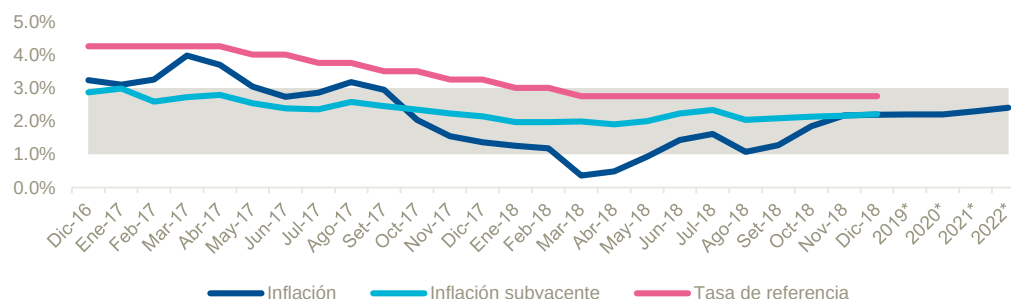
*Crecimiento estimado según MEF

Fuente: MEF – Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2019-2022 abril-19

Por otro lado, al cierre del 2018 se observó una inflación anualizada de 2.18%, dentro del rango meta propuesto por el BCRP (2.0% +/- 1%), fundamentado en la recuperación de la actividad económica durante el último semestre. Cabe destacar que tanto la inflación, como la inflación subyacente se ubican alrededor de 2.0%, asimismo las expectativas de inflación se ubican alrededor del 2.2%

para el 2019 y 2020. Teniendo en consideración lo anterior, las expectativas de inflación se encuentran ancladas al rango meta, razón por la cual el BCRP decidió mantener su tasa de referencia de política monetaria en 2.75% en abril del 2019.

Gráfico N° 5: Inflación Perú 2015-2022



*Proyección estimada según MEF acorde a la encuesta de Expectativas de inflación BCRP Marzo 2019

Fuente: MEF – Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2019-2022 abril-19

Durante el 2018 se observó una alta volatilidad en el mercado cambiario, ubicándose entre un rango de 3.207 y 3.384 para finalmente cerrar en 3.373 soles/dólar. Esta alta volatilidad estuvo fundamentada por el ciclo de alzas de la FED (4 subidas durante el 2018), las disputas comerciales entre Estados Unidos y China, y episodios de corridas financieras en países emergentes (Argentina y Turquía). Cabe destacar que para el 2019-2020 se espera una menor velocidad de alza de tasas en la FED, razón por la cual la depreciación del sol peruano sería menor respecto a años previos.

Considerando el entorno descrito y tomando en cuenta las perspectivas del Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas 2019-2022²¹, las variables que resultan relevantes para definir el contexto de COFIDE para los próximos años son las siguientes:

ECONOMÍA INTERNACIONAL

- Tensión comercial genera incertidumbre y desaceleración en economías emergentes exportadoras de materias primas.
- Desaceleración de la economía china.
- Volatilidad financiera en países emergentes.

ECONOMÍA NACIONAL

- Incremento del consumo privado.
- Mejora en las expectativas empresariales y de mercado.
- Reconstrucción con cambios
- Política nacional de competitividad como lineamiento de desarrollo

²¹ Aprobado en sesión de Consejo de Ministros del 24 de abril del 2019.

2.1.2. Sectores

Sector Infraestructura

La última brecha de infraestructura, calculada para el Perú 2016-2025 es de US\$ 159,549 millones, donde destaca principalmente transporte y energía, por otro lado, en comparación de la estimación de la brecha en el 2012, toma mayor relevancia nuevos estudios especializados en brecha de infraestructura social, donde Salud, Educación, y Agua y Saneamiento representan ahora un 22.4% del total de la brecha infraestructura.

Cuadro N° 1: Brecha de Infraestructura*
(En US\$ millones)

Sectores	Brecha 2016 – 2020*		Brecha 2021 – 2025		Brecha 2016 – 2025	
Telecomunicaciones	12,603		14,432		27,035	
• Banda ancha	10,081	18.3%	10,070	15.9%	20,151	16.9%
• Telefonía móvil	2,522		4,362		6,884	
Infraestructura hidráulica	4,537	6.6%	3,940	4.3%	8,477	5.3%
Agua y saneamiento	6,970		5,282		12,252	
• Agua potable	1,625	10.1%	1,004	5.8%	2,629	7.7%
• Saneamiento	5,345		4,278		9,623	
Transporte	21,253		36,246		57,499	
• Ferrocarriles	7,613		9,370		16,983	
• Carreteras	11,184	30.9%	20,667	39.9%	31,851	36.0%
• Aeropuertos	1,419		959		2,378	
• Puertos	1,037		5,250		6,287	
Energía	11,388	16.5%	19,387	21.4%	30,775	19.3%
Salud	9,472	13.8%	9,472	10.4%	18,944	11.9%
Educación	2,592		1,976		4,568	
• Inicial	1,037		585		1,622	
• Primaria	137	3.8%	137	2.2%	274	2.9%
• Secundaria	1,418		1,254		2,672	
Total	68,815	100%	90,734	100%	159,549	100%

Fuente: "Un Plan para salir de la pobreza: Plan Nacional de Infraestructura 2016 - 2025" – AFIN (2015).

* La estimación de la brecha infraestructura toma en cuenta una brecha horizontal (como resultado de la comparación con países de la alianza pacífico en el mediano plazo, y países OCDE en el largo plazo), y una brecha vertical (la cual depende de las necesidades del país asociadas a su crecimiento).

De manera similar, se identificó que el monto estimado de los proyectos existentes en los sectores comprendidos para el periodo 2016-2025 asciende a US\$ 66,012 millones. El sector que cuenta con la mayor cartera de proyectos

de inversión para los próximos 10 años es el de transporte (US\$ 40,336 millones), encontrándose alineado con la brecha estimada²².

La importancia de esta brecha de Infraestructura radica en el reconocimiento explícito de limitadas inversiones en infraestructura, sea por instalaciones subestimadas o dificultad de satisfacer la demanda actual y futura del país. Diversos estudios demuestran que la inversión pública no es suficiente para cubrir la brecha y que para tal fin se debe impulsar las APP²³, dinamizar la formulación de proyectos e incluir los beneficios indirectos, así como la elaboración de un Plan de Infraestructura Nacional (Urrunaga y Bonifaz – 2012), e inclusive, al actual ritmo de inversiones, el nuevo marco normativo de Invierte.pe, Obras por Impuestos y APP, recién se podría cerrar la brecha en 14 años.

Esta necesidad por cerrar la brecha de infraestructura se evidencia en el banco de proyectos de Proinversión con un total de 30 proyectos de iniciativa estatal orientados a infraestructura a implementarse entre el segundo semestre del 2018 y el 2020 por un monto de US\$ 3,504 millones ²⁴.

Algo a destacar es la tendencia de inversión en proyectos de infraestructura, la cual migra a uno de tipo APP, evidenciado por el fuerte crecimiento de montos adjudicados en los últimos 3 años, donde en promedio, crecieron un 410%, siendo el 2014 récord en adjudicaciones APP por un monto de US\$ 11,729 millones.

Gráfico N° 6: Flujo de adjudicaciones APP
(En US\$ millones)



Fuente: “Hacia un sistema de APP de nueva generación” Proinversión (2017)

- Los sectores de Transporte, Educación, Agua y Saneamiento son los sectores con mayor brecha de infraestructura y cuya evolución ha mostrado una tendencia a incrementarse.
- Hay una fuerte y creciente tendencia a incentivar y promocionar las APP que continuará creciendo en los próximos años.
- Nuevo marco de Invierte.pe y Proinversión.

²² AFIN: Plan Nacional de Infraestructura 2016-2025

²³ Asociaciones Público-Privadas

²⁴ Proinversión: Actualizado a diciembre de 2018.

Cuadro N° 2: Banco de Proyectos por Iniciativa Estatal 2018-2020

PROYECTO	LOCALIZACIÓN	ESTADO DEL PROCESO	INVERSIÓN ESTIMADA (US\$ millones) sin	Fecha probable de otorgamiento
CARRETERAS				
Longitudinal de la sierra tramo 4: Huancayo-Izcuchaca-Mayocc-Ayacucho y Ayacucho-Andahuaylas-Puente Sahuinto/Dv. Pisco-Huaytará-Ayacucho.	Junín, Huancavelica, Ayacucho, Apurímac e Ica.	Convocado	464	2020
ELECTRICIDAD				
Enlace 500 Kv La Niña – Piura, Subestaciones, Líneas y Ampliaciones Asociadas 1/	Piura	No convocado	128	II Sem-2019
Enlace 220 Kv Pariñas – Nueva Tumbes, Subestaciones y Ampliaciones Asociadas 1/	Tumbes	No convocado	49	II Sem-2019
Enlace 220 Kv Tingo María – Aguaytía, Subestaciones, Líneas y Ampliaciones Asociadas1/	Huánuco	No convocado	32	II Sem-2019
Repotenciación a 1000 MVA de LT 500 kV Carabayllo - Chimbote - Trujillo y Compensador Reactivo Variable +400/-150 MVAR en SE Trujillo Norte 500 kV 1/	Ancash, La Libertad y Lima	Convocado	90	I Sem-2019
Subestación Nueva Carhuaquero 220 kV	Cajamarca	No convocado	9.5	II Sem-2019
Subestación Chíncha Nueva DE 220/60 kV	Chíncha	No convocado	17.7	II Sem-2019
Subestación Nazca Nueva DE 220/60 kV	Nazca	No convocado	16.8	II Sem-2019
Nueva Subestación de la Planicie 500/200 kV 2/	Lima	No convocado	20	II Sem-2019
Compensador Reactivo Variable +400/-100 MVAR en la SE San Juan 1/	Lima	No convocado	19	II Sem-2019
Línea de Transmisión 500 kV Subestación Piura Nueva - Frontera	Piura	No convocado	144	II Sem-2019
Línea de Transmisión 138 kV Puerto Maldonado-Iberia	Madre de Dios	No convocado	23	II Sem-2019
FERROVIARIOS 2/				
Ferrocarril Huancayo - Huancavelica 3/	Junín y Huancavelica	Convocado	227	I Sem-2019
HIDROCARBUROS				
Masificación de Uso de Gas Natural - Distribución de Gas Natural por Red de Ductos en las Regiones de Apurímac, Ayacucho, Huancavelica, Junín y Cusco, Puno y Ucayali	Apurímac, Ayacucho, Huancavelica, Junín y Cusco, Puno y Ucayali	Convocado	350	I Sem-2019
INMUEBLES				
Parque Industrial de Ancón	Lima	No convocado	500	2020
Centro de Convenciones de Lima	Lima	Convocado	-	2019
IRRIGACIÓN				
Subasta de Tierras de Uso no Agrícola - Proyecto Chavimochic	La Libertad	No Convocado	-	I Sem-2019
MINERÍA				
Proyecto Minero Colca	Apurímac	Convocado	-	2019
Proyecto Minero Jalaoca	Apurímac	Convocado	-	2019
SALUD				
Nuevo Hospital de Alta Complejidad de Chimbote	Chimbote	No convocado	110	II Sem-2019
Nuevo Hospital de Alta Complejidad de Piura	Piura	No convocado	144	II Sem-2019
SANEAMIENTO				
Obras de Cabecera y Conducción para el Abastecimiento de Agua Potable para Lima	Junín y Lima	Convocado	720	2020
Mejoramiento del Sistema de Alcantarillado y Tratamiento de Aguas Servidas de la Ciudad de Puerto Maldonado- Distrito Tambopata, Provincia Tambopata, Departamento Madre de Dios	Madre de Dios	No convocado	19	2020
TELECOMUNICACIONES				
Instalación de Banda Ancha para la Conectividad Integral y Desarrollo Social de la Región Ancash	Áncash	Convocado	359	II Sem-2018
Creación de Banda Ancha para la Conectividad Integral y Desarrollo Social de la Región Huánuco	Huánuco	Convocado		
Creación de Banda Ancha para la Conectividad Integral y Desarrollo Social de la Región San Martín	San Martín	Convocado		
Instalación de Banda Ancha para la Conectividad Integral y Desarrollo Social de la Región Arequipa	Arequipa	Convocado		
Creación de Banda Ancha para la Conectividad Integral y Desarrollo Social de la Región La Libertad	La Libertad	Convocado		
Creación de Banda Ancha para la Conectividad Integral y Desarrollo Social de la Región Pasco	Pasco	Convocado		
TURISMO Y CULTURA				
Mejoramiento de los servicios turísticos en el Parque Arqueológico Choquequirao, Regiones Apurímac – Cusco	Apurímac y Cusco	No Convocado	62.5	II Sem-2019
Número de proyectos total			30	
Monto de inversión total (US\$ millones)			3,504.5	

Fuente: Proinversión (Actualizado a diciembre 2018)

Sector Financiero

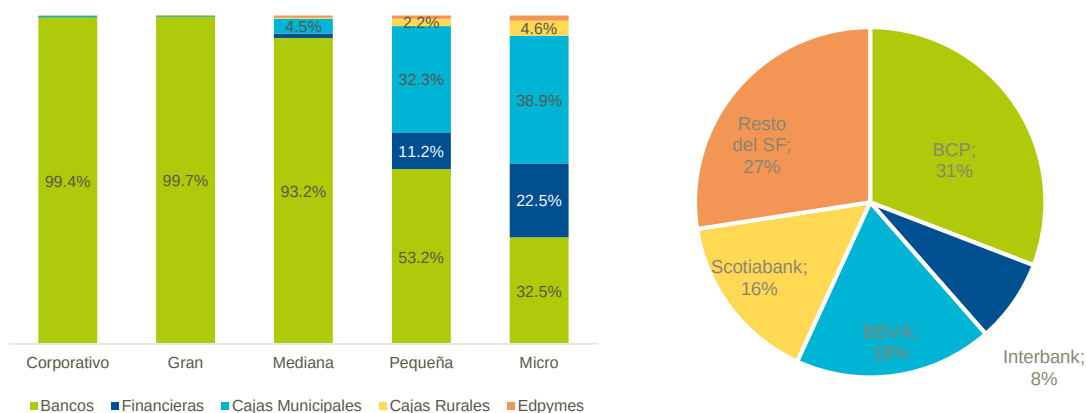
El mercado de créditos en el Perú aún es poco desarrollado y se demuestra por el bajo nivel bancarización. Actualmente el ratio Créditos ODCs/PBI²⁵ se mantiene alrededor del 41.6%, por debajo del promedio Latinoamérica e inclusive muy por debajo de sus pares de la región: Brasil, Colombia y Chile con 47.4%, 48.0% y 81.9% respectivamente.

La comisión europea señala que aquellos países cuyas empresas tienen facilidades para acceder al crédito tienen un mejor desempeño económico que los demás. En este marco, la inclusión financiera en el Perú se ve limitada por la ausencia de activos para garantizar créditos, la baja educación financiera, el escaso desarrollo de los mercados rurales y su baja conexión con las zonas urbanas.

Se observa una clara concentración del sistema financiero en 4 grandes bancos (73% del total de créditos empresariales del sistema financiero), cuyos créditos están dirigidos principalmente a grandes y medianas empresas. Por otra parte, las entidades enfocadas en el microfinanciamiento son la CMAC, Financieras, CRAC y Edpymes.

En específico, estas microfinancieras representan un 46.8% del total de créditos orientados a la pequeña empresa y 67.5% del total de créditos orientados a la microempresa; sin embargo, en los últimos años se ha evidenciado un mayor acercamiento de los grandes bancos a financiar empresas más pequeñas.

Gráfico N° 7: Sistema Financiero Nacional
Créditos empresariales* abril 2019



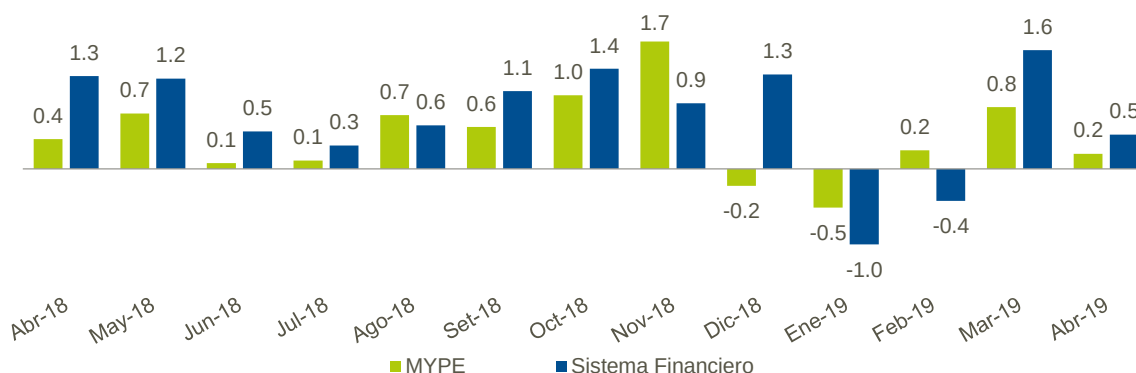
*Créditos empresariales: Créditos corporativos, a gran empresa, a mediana empresa, a pequeña empresa y a microempresa.

Fuente: SBS

²⁵ Inclusión Financiera SBS - Según la definición del Fondo Monetario Internacional, ODCs (Other Depository corporations) comprenden a los bancos comerciales, cooperativas de ahorro, instituciones microfinancieras y otras instituciones captadoras de depósitos.

Las colocaciones crediticias a MYPES ha venido recuperándose en el último trimestre, no obstante, el desempeño irregular durante el último año asociado al enfriamiento de la economía, siendo así que las colocaciones MYPE crecieron 5.6% en los últimos 12 meses comparado con el crecimiento de 8.1% del sistema financiero a abril del 2019.

Gráfico N° 8: Crecimiento Mensual Créditos Directos (%)



Adicionalmente se observa un ligero incremento de la morosidad del sistema financiero de 3.44% (diciembre 2017), a 3.65% (abril 2019), tanto en sus diferentes carteras, como en los distintos tipos de empresas financieras. Las medianas empresas son las más morosas (8.91%) seguido de la pequeña empresa (8.83%) a abril de 2019. Por otro lado, la morosidad se ha mantenido ligeramente estable para el crédito corporativo, hipotecario y consumo, los cuales son los que sustentarían el dinamismo del crédito, registrando una proyección de crecimiento de 9.0% para el 2019 y 2020, según el último reporte de inflación del BCRP (marzo-2019).

- El sistema financiero peruano, y en particular el mercado de créditos, aún están poco desarrollados y altamente concentrado en 4 bancos importantes, que se focalizan en el financiamiento a gran empresa.
- Recuperación del dinamismo del sistema financiero.

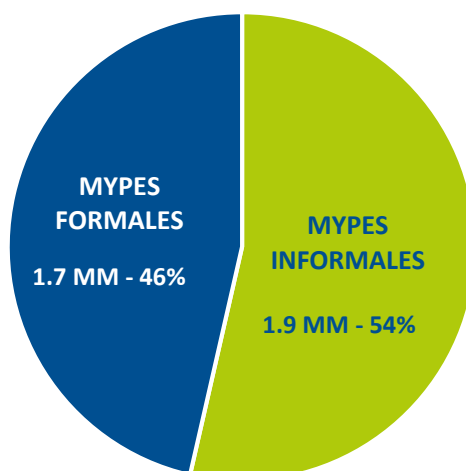
Sector MYPE

Las MYPES representan el 99.5% de las empresas del Perú y aportan al 42% del PBI nacional, destacando el gran rol que juega dentro de la economía peruana. Además de ello, el 57.8% de la PEA ocupada del sector privado trabaja en MYPES.

A pesar de la gran importancia que juegan las MYPES en la economía peruana, solo el 6.7% del total de ellas accede al sistema financiero regulado, principalmente por su condición de informalidad (3.6 millones de MYPES vs 1.7 millones de MYPES formales). Una característica a destacar de las MYPES es que la gran mayoría (44.1%) se dedican al sector comercio y un 41.5% al sector servicios.

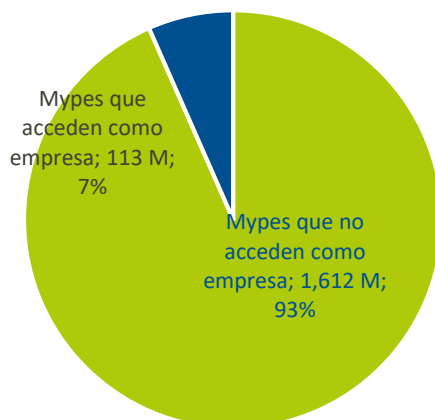
Gráfico N° 9: MYPES en el Perú

Formalidad en la MYPE

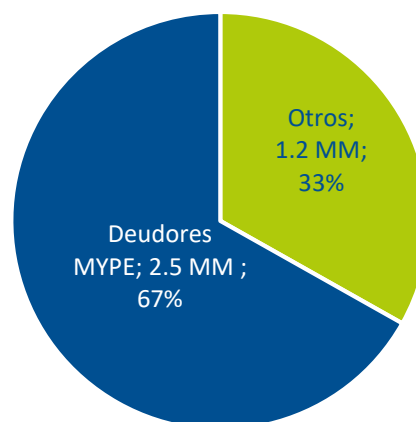


Acceso al financiamiento de la MYPE

Acceso al financiamiento como persona jurídica de las empresas formales



Acceso al financiamiento como Deudores MYPE Según criterio SBS



Fuente: Las MIPYMES en Cifras – Produce (2016)

Si bien el mercado de créditos del Perú aún es poco maduro, solo el 12.4% de los créditos se coloca en el segmento MYPE, a pesar de representar más del 40% del PBI, también se observa que la tasa activa de los créditos orientados a las MYPES fue incrementándose, con lo cual endurece las condiciones de financiamiento a las cuales se enfrentan.

Por último, diversos estudios demuestran la existencia de fallas de mercado en el mercado microfinanciero, principalmente de asimetrías de información, riesgo moral y falta de cobertura.

- Existe una necesidad de acceso a financiamiento por parte de las MYPES donde solo el 7% de MYPES puede acceder al sistema financiero como persona jurídica, así también mejorar las condiciones de financiamiento.
- A pesar de la alta contribución de las MYPES al PBI, su participación en el mercado de créditos aún es limitada.

Sector Fiduciario

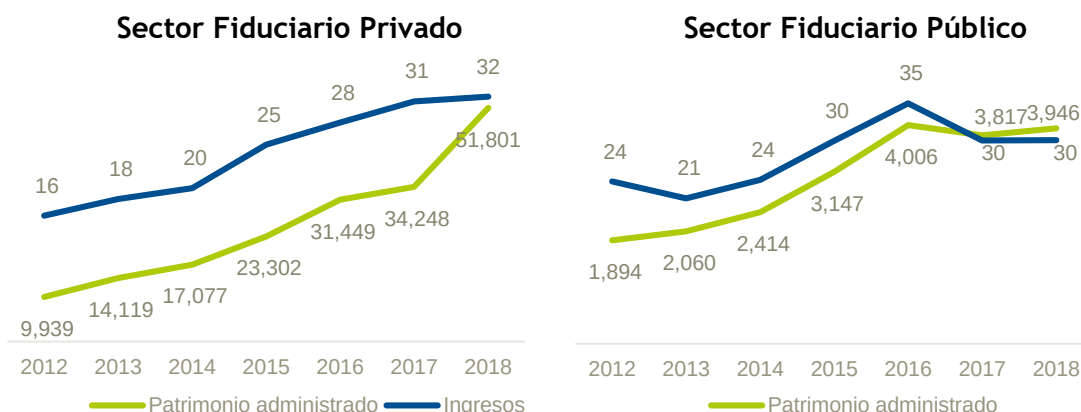
El fideicomiso empieza a desarrollarse en el Perú hacia el año 2001, cuando los bancos comienzan a verlo como una herramienta para mejorar las garantías de crédito.

Durante los primeros años y hasta el 2005, el fideicomiso estuvo muy asociado a operaciones financieras con alto riesgo, siendo un mejorador de riesgo para viabilizar las reestructuraciones o darle aire a algunas instituciones. Desde el 2005 en adelante, el fideicomiso comenzó a utilizarse como una herramienta para viabilizar grandes proyectos de inversión, sobre todo en infraestructura. Al ser usado como una herramienta accesoria a los créditos y ser una garantía exclusiva que no está sujeta a los riesgos del deudor, permite acceder a créditos más baratos, ya que las tasas de interés no estarían sujetas al riesgo, como es el caso de las tasas de interés de los préstamos.

Si se usara este mecanismo para acceder a menores tasas de financiamiento y mayores plazos, contaría con el respaldo adecuado para la construcción de grandes obras cuya ejecución requiere períodos largos. Los gobiernos regionales y locales, que actualmente no cuentan con financiamiento de las entidades del sector financiero privado para proyectos cuya ejecución vaya más allá de los períodos políticos, podrían ejecutar obras de tales dimensiones que de otro modo resultarían inviables, ya que requieren de un mayor periodo de financiamiento. Para obtener este financiamiento a mayor plazo, el sector privado estaría dispuesto a financiarlo siempre que se utilice el fideicomiso como herramienta que mejore los riesgos de financiar al sector público.

A nivel privado, el patrimonio administrado se expandió un 51.3% durante el 2018 y los ingresos crecieron a un ritmo de 2.0%, en contraste con el crecimiento del sector público que creció un 3.4% en patrimonio y 0.1% en ingresos.

Gráfico N° 10: Sector Fiduciario en el Perú: Ingresos y patrimonio administrado
(En S/ millones)



Fuente: SBS

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

Sector Forestal

El Perú tiene 68 millones de hectáreas (has) de bosques naturales (53% de su territorio), y ocupa el segundo y décimo primer lugar en superficie de estos bosques en América Latina y en el mundo, respectivamente. Sin embargo, la explotación de sus bosques registra una participación marginal en la producción nacional (0.5% del PBI). Asimismo, las exportaciones peruanas explican menos del 1% de la exportación mundial de productos forestales²⁶. Inclusive, el Perú es un importador neto de productos forestales a pesar de la ventaja competitiva de disponibilidad de recursos y costos por hectárea.

Según el BCRP (2014), el desarrollo de plantaciones forestales en países vecinos como Chile, Brasil y Uruguay comenzaron hace más de 30 años, mediante programas de incentivos que incluían beneficios tributarios, financiamiento, y apoyo comercial, científico y tecnológico²⁷. Los países que han desarrollado su sector forestal lo han hecho a través de plantaciones forestales comerciales con tecnología de punta.

En los últimos 19 años, las exportaciones madereras pasaron de US\$ 56 millones a US\$ 102 millones al cierre del 2018. Un bajo crecimiento teniendo en cuenta el potencial forestal que posee el país. Asimismo, la participación de las exportaciones madereras respecto a las exportaciones totales disminuyó del 0.8% a inicios de 2000 a 0.2% al cierre 2018.

²⁶ BCRP (2014). Desarrollo del Sector Forestal. Revista Moneda.

²⁷ BCRP (2014). Desarrollo del Sector Forestal. Revista Moneda.

Gráfico N° 11: Exportación maderera en Bruto o en Láminas FOB
(En US\$ millones)



Fuente: BCRP

El potencial del sector forestal peruano es muy grande. El país cuenta con condiciones favorables y además la demanda mundial de maderas continuará en aumento en línea con el crecimiento poblacional. A fin de aprovechar las ventajas de este sector, el Gobierno aprobó el Reglamento Operativo del Programa de Financiamiento y Garantía para el sector Forestal (2015), así como el fondo MiPyme por S/ 200 millones.

Estas acciones, son importantes considerando que los retornos en el negocio forestal no son inmediatos, por lo que el financiamiento constituye un importante cuello de botella y barrera de entrada natural.

- El sector forestal, tiene un alto potencial de crecimiento y el Gobierno busca apoyar su desarrollo teniendo como meta alcanzar los 2 millones de hectáreas reforestadas al 2021 en sierra y selva.
- Los retornos en el negocio forestal no son inmediatos, por lo que el financiamiento constituye un importante cuello de botella.
- Existencia de herramientas financieras para apoyar el sector forestal (Reglamento Operativo del Programa de Financiamiento y Garantía para el sector Forestal (2015), y el fondo MiPyme).

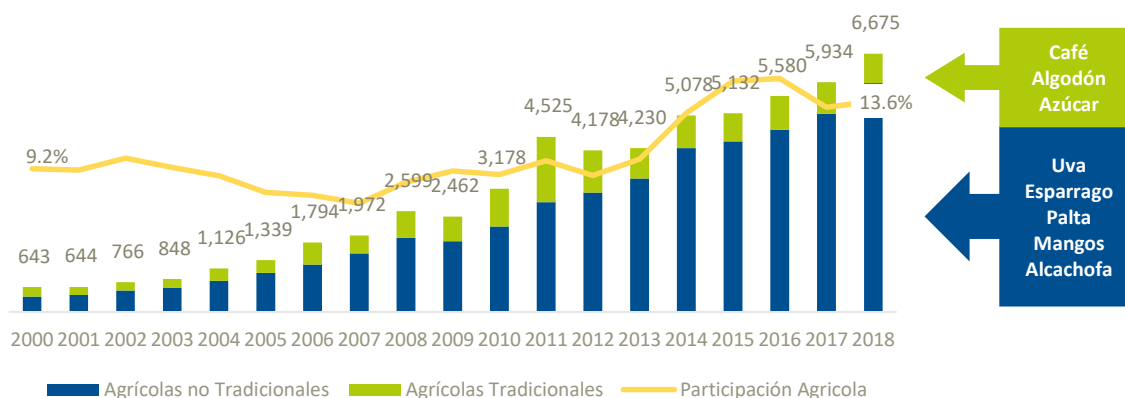
Sector Agroindustrial

Entre los años 2000 y 2018, el valor total de las exportaciones agrícolas pasó de US\$ 643 millones a US\$ 6,675 millones. El notable crecimiento del sector agrícola de los últimos años, es el resultado de (i) el desarrollo tecnológico; (ii) el adecuado trabajo sanitario; (iii) la expansión de mercados de destino (TLC) y promoción exportable²⁸.

²⁸ BCRP (2015) Determinantes del crecimiento agroexportador en el Perú. Revista Moneda.

El desarrollo tecnológico a través de la tecnificación del riego y la construcción de infraestructura hidráulica (represas, canales de regadío y pozos), ha favorecido al logro de altos rendimientos agrícolas en productos de agro exportación, siendo superiores a los promedios mundiales en el caso de la quinua, palta, alcachofa, cacao, espárrago, mando, palta y uva²⁹. Ello, contribuye a incrementar la productividad del sector agrícola el cual representa más del 20% de la PEA ocupada pero explica el 4% del valor agregado nacional dada la baja tecnificación a nivel rural y aún escaso encadenamiento productivo.

Gráfico N° 12: Exportaciones agrícolas FOB
(En US\$ millones)



Fuente: BCRP

Si bien el progreso alcanzado en el sector agro exportador en los últimos años es importante, existe aún un gran potencial de crecimiento, tanto por la recuperación de precios en el mediano plazo, la recuperación de nuestros principales socios comerciales y por la entrada en marcha de nuevos proyectos de irrigación. Se proyecta un crecimiento de 4.4% y 4.0%³⁰ para los años 2019 y 2020.

- Potencial de crecimiento del sector agro exportador, a través de obras de infraestructura hidráulicas orientadas a asegurar la provisión de recursos hídricos en zonas agrícolas.
- Las empresas ligadas al sector agroexportador mantienen una importante ventaja competitiva en cuanto rendimientos agrícolas en determinados cultivos, inclusive superiores al promedio internacional, lo cual representa una oportunidad para impulsar la productividad del sector agrícola en el Perú, fuente de trabajo para una importante cantidad de PEA.

²⁹ BCRP (2015). Determinantes del crecimiento agroexportador en el Perú. Revista Moneda.

³⁰ MEF (2019). Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas 2019-2022.

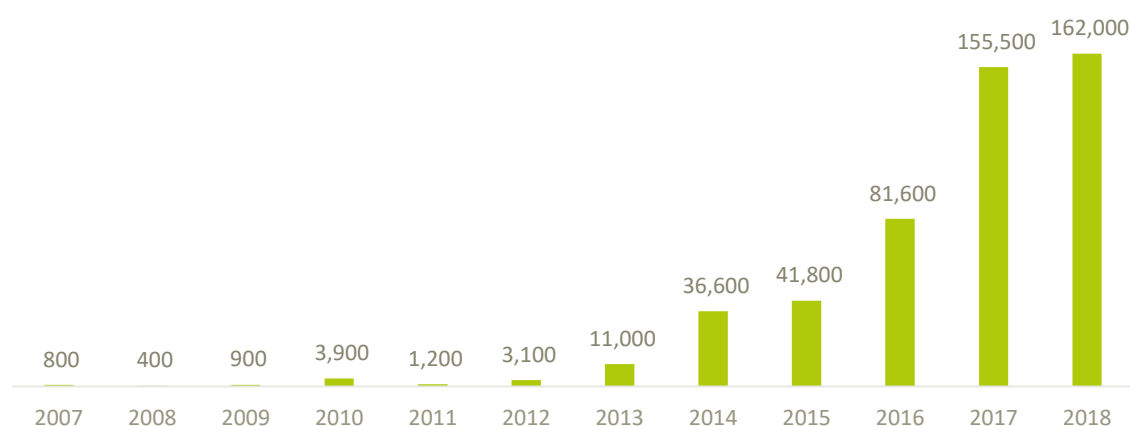
Mercado de Productos Verdes

Perú es uno de los países más vulnerables del mundo ante el cambio climático, solo en el último fenómeno del niño del 2017 se vieron afectados más de un millón y medio de personas, además de daños en infraestructura por US\$ 4,000 millones. Estos fenómenos se replican a nivel mundial, manifestándose a través de grandes sequías o fuertes inundaciones. Es por ello que varias naciones del mundo decidieron unir esfuerzos a fin de reducir los efectos del calentamiento global llevando a cabo la Conferencia de las Partes (COP). El último gran logro de la COP fue el acuerdo de París donde 195 países acordaron reducir de forma conjunta sus emisiones de CO₂, siendo la meta propuesta por el Perú, reducir sus emisiones de CO₂ entre 20% y 30% para el 2030.

Ante esta coyuntura, nace la necesidad de activos dedicados al cambio climático, particularmente en el contexto de una creciente preocupación sobre riesgos climáticos y los costos financieros asociados.

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

Gráfico N° 13: Emisiones Globales Anuales
(En US\$ millones)



Tomado de: Guía de bonos verdes para el Perú

En el Perú, la Bolsa de Valores de Lima, la embajada del Reino Unido, y la plataforma MexiCO2 trabajan de manera conjunta³¹ para promover el mercado de bonos verdes los cuales son títulos de crédito emitidos por instituciones públicas o privadas que están calificadas para manejarlos. Son activos líquidos y de ingreso fijo que buscan realizar proyectos sustentables y obtener financiamiento por parte de inversionistas interesados.

Los llamados bonos verdes han tenido un comienzo lento en Latinoamérica, donde los mercados tienen poca liquidez y los inversores tienden a ser más cautelosos. En el 2014, la Corporación Financiera Internacional emitió el primer bono verde en el mercado peruano por US\$12.8 millones y el inversionista fue la firma local Rímac Seguros. Asimismo, planea realizar emisiones de bonos verdes para financiar proyectos amigables con el medio ambiente en Perú, con lo que espera levantar unos US\$ 2,000 millones³². Dicha iniciativa buscaría apoyar proyectos como la reforestación de la Amazonía peruana, donde la tala ilegal de árboles se ha incrementado fuertemente en los últimos años.

En abril del 2019, COFIDE emite su primer bono verde por S/ 100 millones, siendo también, el primero emitido del sistema financiero peruano, marcando un hito dentro de los esfuerzos que el mercado peruano viene realizando para contrarrestar los efectos del cambio climático; los recursos obtenidos mediante la emisión de estos valores serán utilizados para el financiamiento o refinanciamiento de operaciones propias del negocio de COFIDE, incluyéndose en ellas al manejo de proyectos ambientales. Estos últimos incluyen la producción de energía renovable (eólicas, fotovoltaica y pequeñas centrales hidroeléctricas), manejo forestal sostenible, transporte limpio, acuicultura sostenible, agricultura sostenible, saneamiento (tratamiento de aguas residuales), entre otros.

- Potencial para el desarrollo del mercado alternativo de valores.
- Nicho de mercado para bonos verdes.

2.1.3. Benchmark de Bancos de Desarrollo

No existen dos bancos de desarrollo iguales dado que su actividad depende mucho de las necesidades del país o región en la que opera. De estos, la gran mayoría de los bancos de desarrollo se rigen bajo un mismo principio: generar utilidades mediante la intermediación financiera para poder solventar los esfuerzos en desarrollo, que implican menores retornos o incluso desembolsos no retornables, por lo que no hay una receta única en cuanto a la composición de inversiones o colocaciones. No por tener más activos en actividades puramente de inversión hace a un banco más o menos de desarrollo que otro, lo que importa es tener claro el foco de la actividad.

³¹ Elaboración conjunta de la Guía de bonos verdes para el Perú – marzo del 2018.

³² “Banco Mundial planea emitir bonos verdes en Perú en favor del medio ambiente” – Diario Gestión, 27 de mayo de 2017.

De este modo, se presenta un gran dilema para la banca de desarrollo en general y las opciones estratégicas que tienen en la definición de su rol y objetivos. En tal sentido, considerando los nuevos paradigmas de la banca de desarrollo³³, son cruciales los siguientes factores institucionales para lograr el éxito:

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

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

Cuadro N° 3: Matriz de Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Amenazas
Entorno económico positivo 2019-2021.	Escenario de riesgo por tensiones comerciales mundiales
Sectores no atendidos por la banca comercial.	Exceso de liquidez del sistema financiero local e internacional.
Necesidad de articulación entre el sector público y privado.	Conflictos sociales vinculados a proyectos donde COFIDE participa.
Necesidad de fortalecimiento del sistema de cajas.	Presión política (pública y privada).
Desarrollo del mercado alternativo de valores.	Deficiente institucionalidad en el país.
Mercado potencial de productos verdes.	Cambios regulatorios y normativos que afecten el negocio.
Crecimiento de la demanda de servicios fiduciarios.	Demandas, procesos judiciales, administrativos y arbitrales.
Interés de organismos multilaterales en participar del accionariado de COFIDE.	No despegue de Invierte.pe y Proinversión.

³³ Bancos Públicos de Desarrollo ¿Hacia un nuevo paradigma? (BID 2013)

Cuadro N° 4: Banco de Desarrollo referentes

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

2.2. Diagnóstico Interno

Desde su creación (1971), COFIDE ha presentado cambios importantes en su modelo de negocio, los cuales se han adaptado al contexto político y económico en el cual se encontraba. En un primer momento, COFIDE operó como competencia directa de la banca privada tanto en captaciones como en colocaciones. Luego, a partir del año 1992 en un contexto de reformas estructurales y privatización de la banca estatal, COFIDE pasó a ser banco de segundo piso y complemento de la banca privada como proveedor de fondos. Luego, a partir del año 2008, en búsqueda de mantener su rentabilidad y sostenibilidad, COFIDE empieza a asumir nuevos y mayores riesgos al cofinanciar proyectos de infraestructura de largo plazo. En el 2017, mediante Decreto Supremo No. 113-2017-EF, se limita la exposición de COFIDE al 25% del monto a financiar de un proyecto (50% a través de FONAFE). Los modelos de negocio se resumen a continuación:

Gráfico N° 14: Modelo de Negocio de COFIDE

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

2.2.1. Líneas de negocio

Actualmente, COFIDE mantiene como mandatos:

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

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

Gráfico N° 15: Líneas de Negocio de COFIDE



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

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

Cuadro N° 5: Cadena de valor de COFIDE

Infraestructura			
- Directorio con presencia significativa en el Estado. - Riesgo cuasi-soberano. Grado de inversión. - Buenas prácticas de Gobierno Corporativo. - Modelo de Responsabilidad Social Integrado al Negocio. - Certificación del sistema de Gestión de Calidad - ISO 9001:2008			
Gestión de Recursos Humanos			
- Modelo meritocrático de gestión humana. - Estructura orgánica simple y flexible			
Gestión de Riesgos			
- Implementación de la gestión integral de riesgos, siguiendo las mejores prácticas internacionales. - Límites a la exposición con las IFIs de mayor riesgo relativo en el negocio de intermediación. - Nuevos límites al financiamiento de proyectos de infraestructura (Decreto Supremo No. 113-2017-EF). - Holgado ratio de capital global.			
Captación	Promoción, Otorgamiento y Recuperación de Créditos	Servicios Fiduciarios	Programas de inclusión y emprendimiento
- Captación de fondos en el Mercado de capitales local e internacional. - Experiencia en la gestión de recursos como organismo ejecutor de créditos multilaterales.	- Capacidad de articular entre el sector público y privado. - Experiencia en el financiamiento a mediano y largo plazo, con instituciones locales y del exterior. - Experiencia en el sector de microfinanzas. Posición preferente para el cobro oportuno de sus acreencias.	Posicionamiento en el mercado de fideicomisos públicos.	- Complementariedad entre los servicios financieros y demás servicios de COFIDE: - Inclusión - Productividad - Competitividad

Margen

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

Cuadro N° 6: Principales debilidades en la cadena de valor de COFIDE

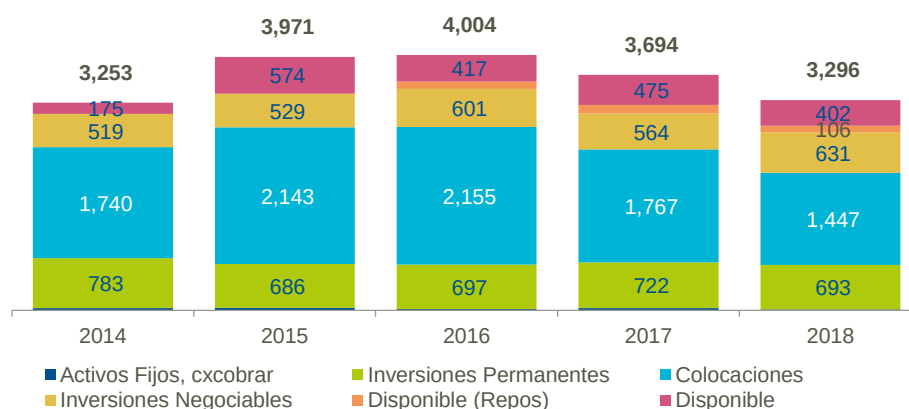
Infraestructura	○ Procesos y procedimientos pendientes de revisión y actualización ○ Sistema de información articulado pero deficiente.
Gestión de Recursos Humanos	○ Baja proactividad e incipiente cultura de innovación ○ Limitaciones presupuestales para retención del talento.
Actividades primarias	○ Necesidad de articulación de los programas de inclusión y emprendimiento con las demás líneas de negocio. ○ Necesidad de contar con metodologías de medición de impacto de los servicios que se brindan. ○ Necesidad de reducir los costos de fondeo. ○ Necesidad de recursos para gestionar cartera crítica.

2.2.1. Desempeño Financiero

2.2.1.1. Activos y Calidad de Cartera

A diciembre de 2018, el activo total de COFIDE asciende a US\$ 3,296 millones. La cartera de colocaciones brutas se mantiene como el principal activo al representar el 52% del total de activos. Cabe señalar, que los 10 principales FEEE³⁴ de infraestructura e inversión productiva representan el 34% de la cartera bruta. Esta elevada concentración a nivel de deudor final agrega mayor riesgo a la cartera de COFIDE; no obstante, esta debilidad ha sido controlada mediante los nuevos límites de exposición por proyecto.

Gráfico N° 16: Evolución del Activo de COFIDE
(En millones de US\$)



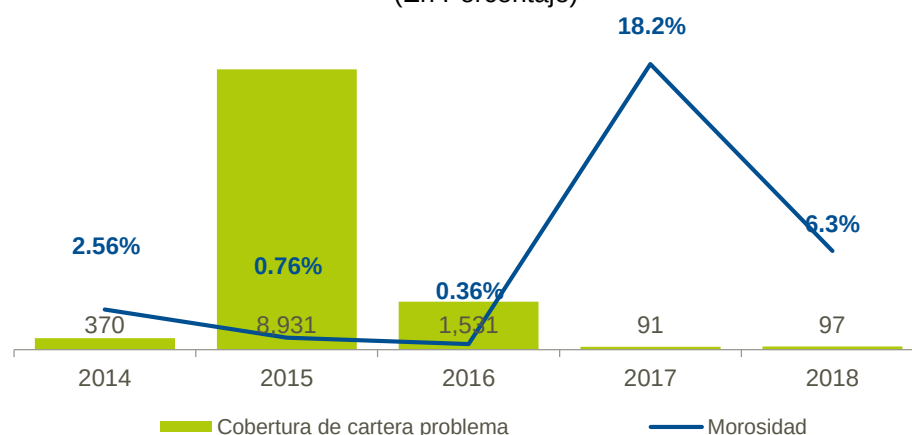
³⁴ Financiamiento Estructurado, Especializado y Empresarial.

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

En lo que respecta a la calidad de la cartera, durante el año 2017 el indicador de morosidad registró un deterioro importante como parte del sinceramiento de la cartera crítica de COFIDE; sin embargo, hacia el 2018 con los castigos realizados y el refinanciamiento de la cartera de COSAC por US\$ 164 millones, mejoró notablemente este indicador. Al cierre del 2018, la cartera morosa y la morosidad de COFIDE ascienden a US\$ 108 millones y 6.3%, respectivamente.

La Gerencia de Activos Especiales, tiene como objetivo disminuir el nivel de cartera crítica, realizando las gestiones necesarias para recuperar y reestructurar dichas operaciones. Asimismo, se ha revisado el proceso de colocaciones de COFIDE e introducido los controles necesarios a fin de disminuir el riesgo en la cartera. Así, se espera que la morosidad de COFIDE se mantenga en niveles por debajo del 10%³⁵.

Gráfico N°17: Cobertura y Morosidad
(En Porcentaje)



Plan de Fortalecimiento Patrimonial

COFIDE, durante los años 2017 y 2018, a fin de constituir mayores provisiones por el deterioro de su cartera y revertir intereses en el balance general, estructuró una solución de US\$ 515 millones cubierta en un 75% por el propio banco. La participación activa del MEF y del FONAFE como accionista principal aseguraron la implementación de la solución y confirmaron la fortaleza cuasi soberana de la Institución, fortaleza en la que se apoya su calificación crediticia.

A continuación, se muestran los hitos del Plan de Fortalecimiento Patrimonial 2017-2018:

³⁵ Benchmark bancos de desarrollo (Encuesta del Banco Mundial)

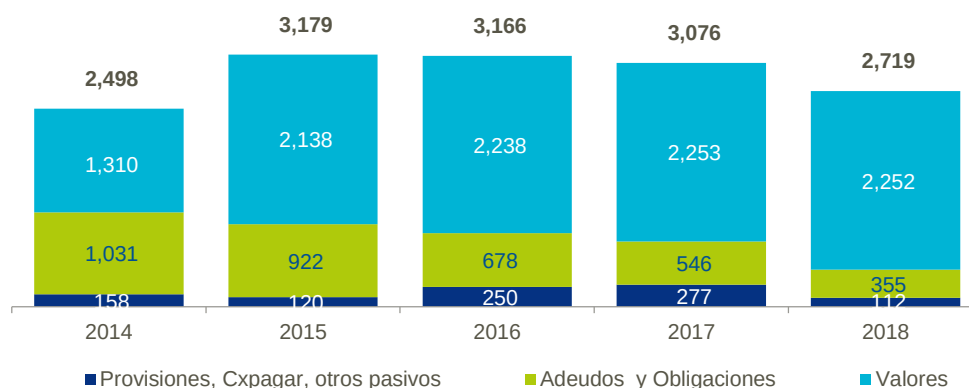
Cuadro N°7: Plan de Fortalecimiento Patrimonial

Implementación del Plan	Estatus	Implementación
1. Sinceramiento de la cartera crítica y requerimiento de provisiones	✓	Febrero 2017
2. Aporte de Capital por S/ 58.8 MM y Nueva Política de Dividendos (Reinversión del 100% de utilidades 2017-2018 y posibilidad de ampliación 2019-2021)	✓	Noviembre 2017
3. Reversión de intereses contra cuentas patrimoniales por S/ 404 MM	✓	Diciembre 2017
4. Incremento de provisiones afectando Reserva Legal (S/ 311MM) y Capital Social (2314 MM)	✓	Diciembre 2017
5. Capitalización de Acreencias con Bilaterales por USD 102 MM	✓	Enero 2018
6. Aporte de Capital por USD 50.0 MM	✓	Mayo 2018
7. Incremento de provisiones afectando Capital Social por S/ 500.4 MM	✓	Junio 2018
8. Constitución de provisiones contra PyG de COFIDE por USD 86 MM	✓	2017 y 2018

2.2.1.2. Pasivos, Patrimonio y Solvencia

A diciembre de 2018, el pasivo total de COFIDE asciende a US\$ 2,719 millones. La principal fuente de fondeo de COFIDE se da a través del mercado de capitales internacional, lo cual le ha permitido calzar los proyectos de largo plazo con un fondeo de similar duración.

Gráfico N° 18: Evolución del Pasivo de COFIDE
(En millones de US\$)

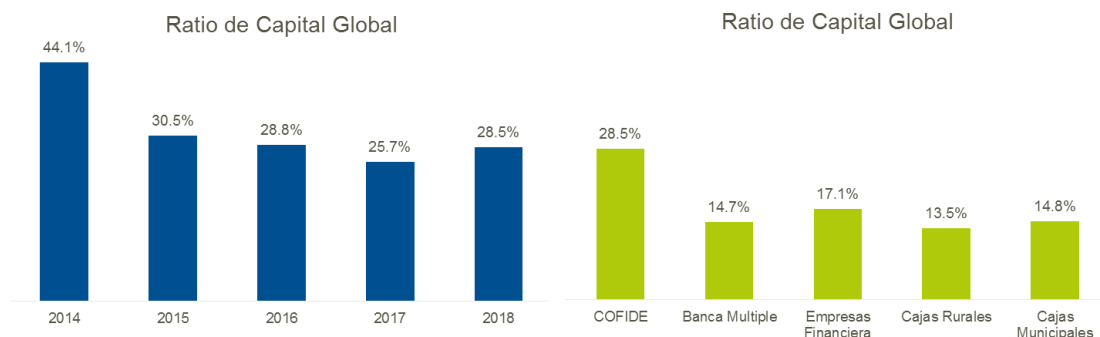


Respecto al patrimonio contable, éste representa el 21.2% del pasivo total al diciembre de 2018. En noviembre 2017, se efectuó la aprobación de la política de capitalización del 100% de utilidades distribuibles a favor de FONAFE, a partir del 2016, hasta el 2021. Durante el año 2018, se recibió un aporte de capital en efectivo de US\$ 50 millones por parte del MEF, así como la capitalización de adeudos de organismos multilaterales por US\$ 102 millones.

En relación a la solvencia de COFIDE, el ratio de capital global (RCG) es de 25.1% a diciembre de 2018, inferior al registrado al cierre de 2017 por encima a los registrados por la banca comercial. Es importante mencionar que el objetivo de COFIDE es alcanzar un RCG mínimo de 20%.

Gráfico N° 19: Ratio de capital Global

(En Porcentaje)

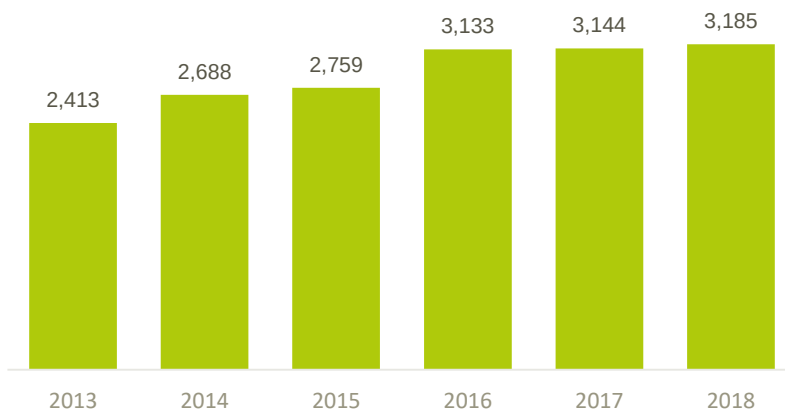


2.2.1.3. Fideicomisos

El saldo de recursos administrados en fideicomisos y comisiones de confianza asciende a US\$ 3,185 millones. Mivivienda representa el 61% de los saldos, seguido de FISE (11%) y FORPRO (7%). COFIDE mantiene fideicomisos vigentes los cuales generaron ingresos por US\$ 7.9 millones durante el año 2018. Cabe señalar que COFIDE tiene un adecuado posicionamiento en el mercado de fideicomisos públicos, mercado aún con espacio de penetración.

Gráfico N° 20: Evolución del Patrimonio Fideicometido

(En millones de US\$)



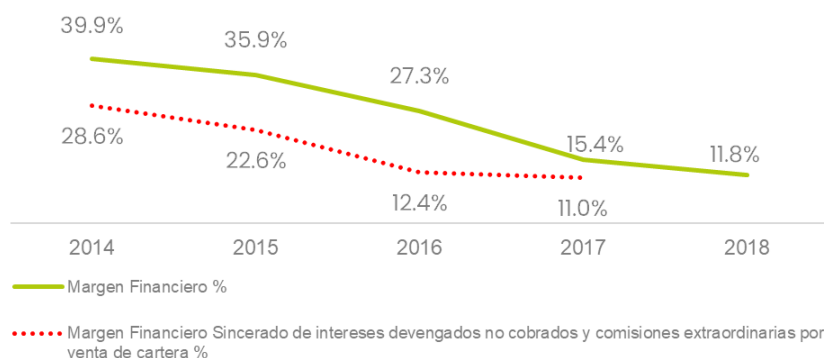
2.2.1.4. Rentabilidad

El margen financiero bruto de COFIDE se ha reducido en los últimos años pasando de 35.9% en el 2015, 27.3% en el 2016 a 15.4% en 2017. Al respecto, cabe precisar que, durante los años 2015 y 2016, COFIDE devengó intereses correspondientes a la cartera crítica por S/ 96 millones y S/ 110 millones, respectivamente.

Durante el primer trimestre de 2017, la administración inicia el proceso de sinceramiento de la cartera con el consecuente suspenso de intereses devengados no cobrados. A fin de compensar el efecto del suspenso de intereses en los Resultados del Ejercicio, se ejecuta una estrategia de venta de cartera y bonos durante el último trimestre del 2017. De este modo, COFIDE recibe comisiones extraordinarias por venta de cartera (PEN 26 millones) y bonos (PEN 21 millones) durante el 2017.

Al sincerar el margen financiero de COFIDE de los intereses devengados no cobrados y de comisiones por venta de cartera en el periodo 2015-2017, el margen pasaría de 22.6% en el 2015, 12.4% en el 2016 a 11.0% en 2017. A diciembre de 2018, el margen financiero se ubica en 11.8%.

Gráfico N° 21: Margen Financiero
(En porcentaje)



2.2.1.5. Clasificación de riesgo

A diciembre de 2018, las agencias calificadoras de riesgo, Standard & Poor's, Fitch Ratings y Moodys, mantienen la calificación de riesgo de los instrumentos de COFIDE en:

Calificación de Riesgo Internacional			
	Moody's	S&P	Fitch
Perú	A3 (Estable)	BBB+ (Estable)	BBB+ (Estable)
COFIDE	Baa3 (Negativo)	BBB (Negativo)	BBB+ (Estable)

A nivel local, COFIDE cuenta con clasificación de riesgo institucional "A" que corresponde a entidades que poseen una estructura financiera y económica sólida, y cuentan con la más alta capacidad de pago de sus obligaciones en los términos y plazos pactados.

Calificación de Riesgo Local		
	Apoyo	Equilibrium
Institucional	A	A
Segundo, Tercer y Cuarto Programa de Instrumentos Representativos de Deuda de Mediano y Largo Plazo	AA+ (pe)	AA.pe
Segundo Programa de Instrumentos Representativos de Deuda de Corto Plazo COFIDE	CP-1+ (pe)	EQL1.pe

Según Equilibrium, los factores críticos que podrían llevar a un aumento o disminución en la clasificación de COFIDE son:

Aumento en la Clasificación

- Disminución en la concentración a nivel del deudor final y/o proyecto.
- La mejora de los indicadores de rentabilidad y márgenes, siendo estos positivos, suficientes y estables en el tiempo.
- Mejora consistente en los indicadores de calidad de cartera.

Disminución en la Clasificación

- Pérdida del respaldo patrimonial.
- El incumplimiento de las proyecciones financieras remitidas por la Corporación para el 2019.
- Mayor deterioro en los indicadores de calidad de cartera.
- Ajuste sostenido en el tiempo en los indicadores de rentabilidad de la Corporación.
- Incremento en la concentración a nivel de deudor final y/o proyecto como porcentaje de las colocaciones brutas y del patrimonio efectivo.
- Acciones por injerencia política que sean negativas para el desempeño de COFIDE.

2.2.2. Programas de Inclusión y Emprendimiento

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

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

A diciembre de 2018, se encuentran operando 255 UNICA en Ayacucho. Estas uniones tienen un impacto sobre 3,518 socios aportantes beneficiados en los

departamentos mencionados. El capital social de dichas UNICA asciende a S/ 2.8 millones; asimismo, los préstamos acumulados desde el inicio del programa alcanzaron los S/ 128.7 millones.

- **Centro de Desarrollo Empresarial (CDE).**- El CDE tiene como principal objetivo promover y respaldar la creación, consolidación, modernización, desarrollo y competitividad empresarial, en especial del segmento de la micro y pequeña empresa. COFIDE brinda soporte a través de sus módulos ubicados en CDE San Isidro y CDE Tarapoto. Los CDE de COFIDE ha realizado más de 127 mil atenciones desde su inicio.
- **Apoyo al Ecosistema Emprendedor.**- A fin de contribuir en el desarrollo del emprendimientos innovadores, dinámicos, tecnológicos y de alto impacto en el país, COFIDE ha implementado una serie de actividades orientadas a fortalecer, dinamizar y generar oportunidades de colaboración y negocio entre los actores del ecosistema emprendedor. Entre estas destacan los Startup Grind, Business Model Competition, Encuentros E100, Kick Start, entre otros.

2.2.3. Conclusiones

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

Cuadro N° 8: Matriz de Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
F1. Capacidad de articular entre el sector público y privado.	D1. Procesos y procedimientos desactualizados
F2. Cofide posee riesgo cuasisoberano.	D2. Sistema de información deficiente.
F3. Productos con impacto en la inclusión financiera.	D3. Baja proactividad e incipiente cultura de innovación.
F4. Capacidad de otorgar financiamiento de largo plazo.	D4. Limitaciones presupuestales para retención de talento.
F5. Experiencia en el sector de microfinanzas	D5. Limitada articulación de programas de desarrollo con las demás líneas de negocio.
F6. Posicionamiento en el mercado de fideicomisos públicos.	D6. Necesidad de metodologías de medición de impacto de productos y servicios.
F7. Alto nivel de compromiso con la Institución.	D7. Costos de fondeo no competitivos.
F8. Directorio con presencia significativa en el Estado.	D8. Necesidad de recursos para gestión de cartera crítica.
	D9. Limitada coordinación con el Holding y sus empresas financieras.

3. FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS

3.1. MISIÓN

“Ser motor de desarrollo sostenible e inclusivo del país, impulsando su productividad y competitividad, otorgando financiamiento y otros servicios financieros”.

3.2. VISIÓN

“Ser reconocido como un Banco de Desarrollo referente, con alto impacto en el desarrollo sostenible e inclusivo del Perú, bajo un marco de gestión sustentable de la organización”.

3.3. VALORES

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

Gráfico N° 22: Valores COFIDE



Fuente: Modelo de Gestión Humana

4. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

En línea con el mandato social de COFIDE y con el fin de aportar en mayor medida al desarrollo del Perú mediante el impulso de la infraestructura, e inversión productiva, así como el apoyo a las MYPES y el emprendimiento, hemos definido nuestra dirección estratégica en el largo plazo.

Buscamos lograr la complementariedad financiera de la actividad privada, ampliar la participación de las instituciones financieras y generar valor agregado como catalizador de recursos y articulador. Nuestra participación buscará cerrar brechas y corregir desbalances de la economía en determinados sectores, alineado a los objetivos de **política pública**.

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

Bajo este marco, COFIDE podrá participar en el mercado financiero bajo las siguientes modalidades: (i) Intermediación Financiera, (ii) Financiamiento Especializado, Estructurado y Empresarial y (iii) Agente Fiduciario.

COFIDE participará en la **estructuración y financiamiento**³⁶ de proyectos públicos y privados de inversión productiva e infraestructura así como en el **financiamiento a la MYPE**, actuando como banco de segundo piso.

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

Como parte de la dirección estratégica, se definieron los grandes temas que COFIDE tendría que abordar para direccionarla en el logro de su visión al 2021:

- Impacto en el desarrollo inclusivo y sostenible del país
- Organización sustentable

³⁶ Incluye: créditos, compra de bonos y garantías.

5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos de COFIDE fueron planteados bajo las cuatro perspectivas del Mapa Estratégico: Financiera, Clientes/Beneficiarios, Procesos y Gestión Humana, sugeridas por la herramienta Balanced Scorecard, con la finalidad de alcanzar la Visión al 2021.

Para el periodo 2017 al 2021, nos hemos propuesto 6 objetivos estratégicos establecidos bajo las cuatro perspectivas señaladas.

Gráfico N° 23: Objetivos estratégicos COFIDE



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

5.1.OEI1: Fortalecer el impacto de COFIDE en el apoyo a la MYPE, Infraestructura e Inversión Productiva

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

Gráfico N° 24: Estrategia de crecimiento



En este sentido, COFIDE buscará incrementar el alcance de sus operaciones financieras a través del cofinanciamiento de proyectos de infraestructura (Modalidad APP). Asimismo, apoyará al financiamiento de inversión productiva que genere valor agregado con enfoque en los sectores agroindustria y forestal.

Considerando la problemática de la inversión pública a nivel sub-nacional, COFIDE apoyará al cierre de la brecha en infraestructura social con un esquema de financiamiento a los gobiernos subnacionales estableciendo criterios de elegibilidad.

Asimismo, a fin de ampliar las líneas de financiamiento para la Mype, buscaremos un mayor dinamismo del negocio actual de intermediación y la creación y/o mejora de productos tales como garantías y factoring, cuyas ventajas competitivas nos permitan estar mejor alineados con las políticas de Estado y las mejores prácticas del financiamiento del desarrollo.

5.2.OEI2: Fortalecer el rol de COFIDE como fiduciario del estado en políticas de desarrollo

COFIDE busca consolidarse como fiduciario del estado a través de una propuesta de valor diferenciada que le permita dinamizar su crecimiento en la administración de fondos en los mercados actuales y ampliar su portafolio de clientes. Con el objetivo de apoyar la reconstrucción, así como desarrollar nuevas estructuras para gobiernos regionales.

Gráfico N° 26: Propuesta de Valor Fideicomisos



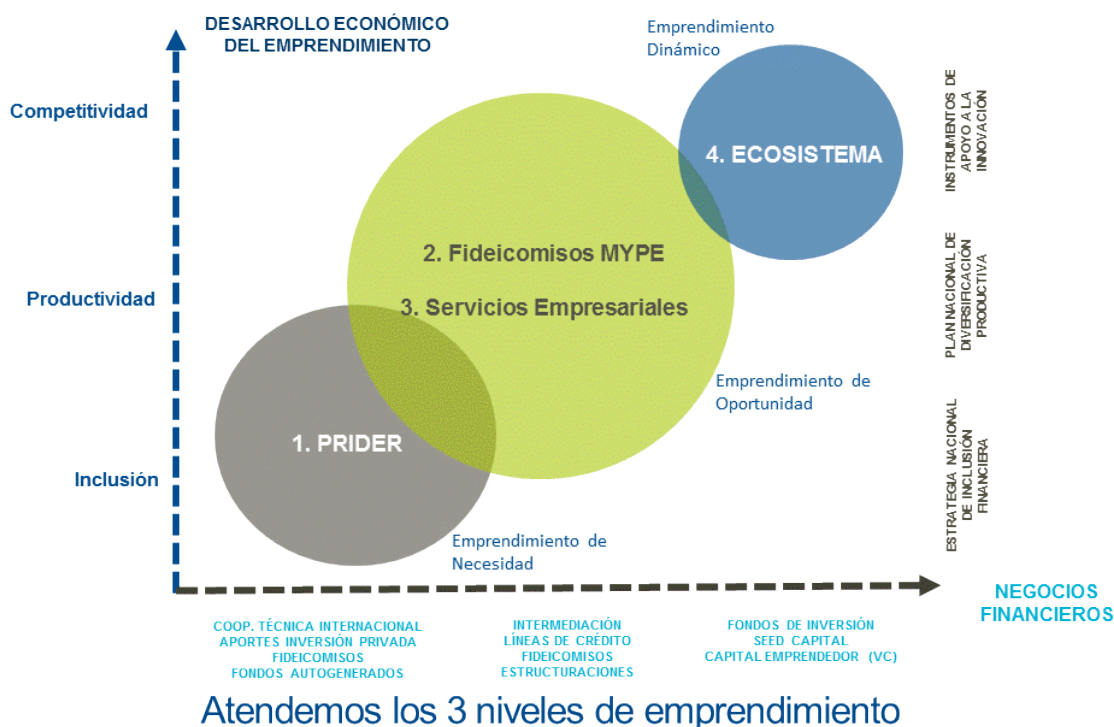
5.3.OEI3: Promover el emprendimiento y la inclusión financiera del Perú

COFIDE continuará impulsando el PRIDER con socios privados como mecanismo de aseguramiento de la inversión a través de dos ejes: (i) alfabetización financiera y (ii) desarrollo productivo articulado al mercado. Asimismo, apostaremos por el escalamiento del programa a política pública, a fin de lograr una mayor cobertura en las regiones y contribuir con la reducción de la pobreza.

En el ámbito del emprendimiento tradicional, buscaremos potenciar la plataforma de servicios de desarrollo empresarial a través de alianzas estratégicas.

Por su parte, impulsaremos la innovación y emprendimiento dinámico, a través de la generación de una estructura de fondeo que sea compatible con estos nuevos modelos de negocio.

Gráfico N° 25: Enfoque según niveles de emprendimiento



5.4. OEI4: Asegurar la sostenibilidad financiera de COFIDE

Con miras a recuperar su solidez financiera, COFIDE ha implementado un plan de fortalecimiento patrimonial, el cual le ha permitido coberturar la cartera crítica, así como respaldar el crecimiento futuro de su cartera.

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

Con todo ello, COFIDE buscará mantener adecuados indicadores de rentabilidad y solvencia, a fin de lograr su sostenibilidad en el largo plazo. En cuanto a la eficiencia operativa, se tendrá como lineamiento la optimización de recursos y la asignación de los mismos a las actividades que generen mayor valor agregado.

El plan estratégico estará alineado a un marco de apetito y tolerancia de riesgo.

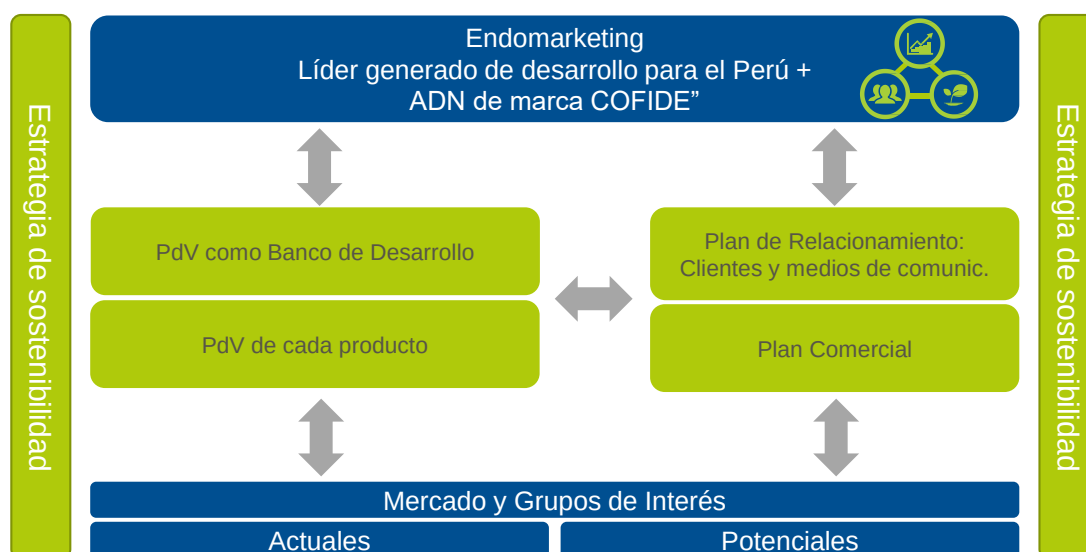
5.5.OEI5: Asegurar la sostenibilidad institucional de COFIDE

COFIDE con miras a consolidarse como una institución sólida en su modelo de gestión, bajo un marco adecuado de gobierno corporativo, potenciará sus procesos a todo nivel y ejecutará acciones que le permitan afianzar su marca de Banco de Desarrollo.

En esa línea, establecerá una visión integrada y de largo plazo respecto de los retos de gobierno corporativo, priorizando las mejores prácticas que fortalezcan el modelo actual, a través de una implementación efectiva que trascienda en el tiempo.

COFIDE buscará consolidarse como “El Banco de Desarrollo del Perú” a través de una estrategia de posicionamiento con sus grupos de interés (internos y externos), actuales y potenciales, generando valor a través de los impactos en el triple resultado. Para ello, definirá un plan comunicacional para difundir la estrategia de COFIDE y ejecutará acciones de relacionamiento con grupos de interés claves.

Gráfico N° 27: Posicionamiento de COFIDE y Relacionamiento con Stakeholders



5.6.OEI6: Buscar la excelencia operativa

COFIDE orientará su modelo de gestión a la excelencia operativa, teniendo como factores críticos el talento humano, los procesos y la tecnología.

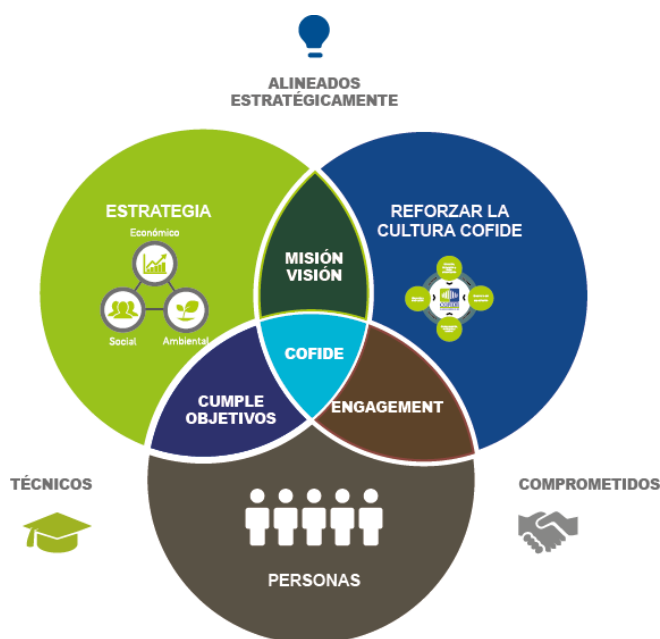
Bajo un enfoque integral de procesos end to end, buscará lograr eficiencias operacionales con los controles adecuados, que sostengan el negocio actual y los nuevos negocios que se generen. En esa línea, se repotenciarán las herramientas tecnológicas que coadyuven al logro de los objetivos del negocio. Todo ello, con altos estándares de calidad y eficiencia, agregando valor y logrando la satisfacción de nuestros grupos de interés.

COFIDE después del proceso de reestructuración orgánica, buscará fortalecer el modelo de gestión humana en sus cuatro pilares y reforzar la cultura con alineamiento estratégico.

El modelo meritocrático es uno de los ejes de la gestión de talento, en esa línea, COFIDE se ha propuesto revisar las herramientas actuales de evaluación de desempeño y en base a la identificación de brechas potenciar las capacidades del personal para los nuevos retos. Asimismo, implementar mejoras en las escalas remunerativas y el sistema de incentivos en base a resultados.

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

Gráfico N° 28: Objetivo de alineamiento estratégico



6. INDICADORES DE GESTIÓN

Se han establecido indicadores de gestión que permitan medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos considerando metas anuales del 2017 al 2021, los cuales se presentan a continuación según eje estratégico.

Eje 1: Impacto en el desarrollo sostenible e inclusivo del país

OE COFIDE	Indicador	Unidad de medida	Metas				
			2017	2018	2019	2020	2021
OEI 1: Fortalecer el Impacto de COFIDE en el apoyo a la MYPE, Infraestructura e Inversión Productiva	Lanzamiento de nuevos productos	Número	n.a.	300	3,000	3,000	3,000
	Índice reputacional	Porcentaje	52	57	55	57	60
OEI 2: Fortalecer el rol de COFIDE como fiduciario del estado en políticas de desarrollo	Crecimiento del Saldo administrado de fideicomisos	Porcentaje	-3.1	0.0	4.2	4.5	5.0
OEI 3 : Promover el emprendimiento y la inclusión financiera del Perú	Beneficiarios de programas de asistencia técnica	Número	n.a.	5795	5,040	5,040	5,040

Eje 2: Organización sustentable

OE COFIDE	Indicador	Unidad de medida	Metas				
			2017	2018	2019	2020	2021
OEI 4: Asegurar la sostenibilidad financiera de COFIDE	EBITDA	MM S/.	11.7	23.4	21.1	44.6	67.7
	Utilidad Neta	MM S/.	4.5	16.8	20.7	28.5	44.8
	ROE	Porcentaje	0.2	0.8	1.1	1.4	2.2
	Eficiencia operativa	Porcentaje	61.1	70.6	59.5	59.1	51.6
	Morosidad	Porcentaje	18.2	12.9	5.9	4.6	4.0
OEI 5: Asegurar la sostenibilidad institucional de COFIDE	Grado de madurez del SCI 1/	Número	2.00	2.00	3.50	3.50	3.50
	Grado de madurez de la RSC 2/	Número	n.a.	15.0	17.0	17.0	17.0
	Grado de implementación del CBGC 3/	Porcentaje	85.0	85.0	70.0	85.0	85.0
OEI 6: Buscar la excelencia operativa	Índice de Clima laboral	Porcentaje	n.a.	73.5	73.5	73.5	73.5

1/ SCI: Sistema de Control Interno

2/ RSC: Responsabilidad Social Corporativa

3/ CBGC: Código de Buen Gobierno Corporativo

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 lograr el alineamiento estratégico.

7. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS Y RUTA ESTRATÉGICA

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

Objetivo Estratégico Institucional	Iniciativa Estratégica Institucional	Prioridad relativa*	2018	2019	2020	2021	Área responsable
OEI 1	1.1 Desarrollo de productos para el financiamiento de proyectos de infraestructura a gobiernos regionales y locales	Alta	x	x			Gerencia de Negocios
	1.2 Desarrollo de garantías empresariales	Muy alta	x				Gerencia de Negocios
	1.3 Penetración del financiamiento en el sector forestal	Alta	x	x	x	x	Gerencia de Negocios
	1.4 Desarrollo del factoring en la MIPYME peruana	Alta	x	x			Gerencia de Negocios
	1.5 Reactivar e implementar el programa de otorgamiento de contragarantías de cartas fianzas al sector construcción	Alta		x			Gerencia de Negocios
	1.6 Fortalecer el patrimonio de entidades especializadas en microempresa	Alta		x			Gerencia de Negocios
	1.7 Crear portafolio de proveedores de los grandes proyectos de infraestructura	Alta		x			Gerencia de Negocios
	1.8 Fondo de garantías para adquisición de buses eléctricos (MEM, UNOP, BID, y participantes de mercado)	Alta		x			Gerencia de Negocios
	1.9 Gestión del Fondo Crecer	Muy alta		x			Gerencia de Negocios
OEI 2	2.1 Penetración de mercados actuales fideicomisos	Alta	x	x			Gerencia de Negocios
	2.2 Desarrollo de mercados (GORE, Reconstrucción)	Alta	x	x			Gerencia de Negocios
	2.3 Suscribir convenios de cooperación interinstitucional con entidades privadas y/o públicas (Estandarizar contratos de fideicomisos)	Alta		x			Gerencia de Negocios
OEI 3	3.1 Escalamiento de PRIDER a instrumento de política pública	Alta	x	x			Gerencia de Desarrollo e Innovación
	3.2 Creación de un fondo de inversión capital emprendedor	Muy alta	x	x			Gerencia de Desarrollo e Innovación
	3.3 Medición de resultados Centros COFIDE	Media		x			Gerencia de Desarrollo e Innovación
	3.4 Estudio de Necesidades en Inclusión Financiera aplicada a zonas urbanas	Muy alta		x			Gerencia de Desarrollo e Innovación
	3.5 Articulación del PRIDER y CDE con entidades públicas y privadas	Muy alta		x	x		Gerencia de Desarrollo e Innovación
	3.6 Fortalecimiento del Centro de Desarrollo Empresarial (Transformación digital, Campaña de difusión, Módulo COFIDE)	Alta		x	x		Gerencia de Desarrollo e Innovación
	3.7 Optimizar la gestión de los Fideicomisos que apoyan la MIPYME – Fondos de Cooperación Internacional	Alta		x	x		Gerencia de Desarrollo e Innovación

Objetivo Estratégico Institucional	Iniciativa Estratégica Institucional	Prioridad relativa*	2018	2019	2020	2021	Área responsable
OEI 4	4.1 Implementación del plan de fortalecimiento patrimonial	Muy alta	x				Gerencia de Finanzas
	4.2 Diversificación de fuentes de fondeo	Muy alta	x	x			Gerencia de Finanzas
	4.3 Plan de recuperación de cartera crítica	Muy alta	x	x	x	x	Gerencia de Activos Especiales
OEI 5	5.1 Implementación buenas prácticas de gobierno corporativo	Alta	x	x	x	x	Gerencia de Asesoría Jurídica
	5.2 Implementar el plan de Responsabilidad Social	Alta	x	x	x	x	Departamento de Marketing y Comunicaciones
	5.3 Formular e implementar el plan de medios, comunicación y relacionamiento	Media	x	x	x	x	Departamento de Marketing y Comunicaciones
	5.4 Implementar el cierre de brechas del estudio de percepciones	Alta		x	x		Departamento de Marketing y Comunicaciones
	5.5 Renovar la página web corporativa	Alta		x			Departamento de Marketing y Comunicaciones
	5.6 Alineamiento de la estrategia y productos de COFIDE a las políticas de estado y a los objetivos de desarrollo sostenible	Media	x	x	x	x	Gerencia de Finanzas
OEI 6	6.1 Revisión del modelo meritocrático	Alta	x	x			Gerencia de Gestión Humana y Administración
	6.2 Fortalecimiento de la cultura organizacional para generación de nuevos negocios y excelencia operativa	Alta	x	x			Gerencia de Gestión Humana y Administración
	6.3 Rediseño de procesos críticos bajo una perspectiva end to end	Media	x	x	x	x	Gerencia de Gestión Humana y Administración
	6.4 Potenciar el uso del sistema SAP con enfoque en el negocio y la gestión de riesgos	Alta	x	x			Gerencia Operaciones
	6.5 Crear equipo de transformación digital	Media	x	x			Gerencia Operaciones
	6.6 Reforzar la gestión de archivos y files de clientes	Alta		x			Gerencias de Operaciones, Riesgos y Negocios
	6.7 Relanzar el Sistema de Información Gerencial	Media		x			Gerencia de Finanzas
	6.8 Sistema integrado de gestión (calidad, ambiental y seguridad y salud en el trabajo)	Media		x	x		Gerencia de Gestión Humana y Administración
	6.9 Employer branding interno y externo "Marca del empleador"	Media		x	x		Gerencia de Gestión Humana y Administración
	6.10 Desarrollar la Universidad Corporativa (Formación, transformación, desarrollo y liderazgo)	Alta		x	x		Gerencia de Gestión Humana y Administración
	6.11 Crear equipo de trabajo 4C (Cambio, Cultura, Clima y Comunicación Interna) para la transformación cultural KAY	Media		x	x		Gerencia de Gestión Humana y Administración

ANEXOS

- I. Matriz estratégica
- II. Cuadro de alineamiento de los Objetivos Estratégicos
- III. Matriz de Iniciativas Estratégicas
- IV. Ficha técnica de indicadores
- V. Proyecciones Financieras

Anexo I. Matriz estratégica

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI COFIDE	Indicador	Unidad de medida	Ponderación*	Línea base		Metas				
						Año	Valor	2017	2018	2019	2020	2021
Clientes / Grupos de interés	O2. Incrementar el valor social y ambiental	OEI 1: Fortalecer el Impacto de COFIDE en el apoyo a la MYPE, Infraestructura e Inversión Productiva	Lanzamiento de nuevos productos	Número	7.7%	2018	300	n.a.	300	3,000	3,000	3,000
			Índice reputacional	Porcentaje	7.7%	2017	52	52	57	55	57	60
		OEI 2: Fortalecer el rol de COFIDE como fiduciario del estado en políticas de desarrollo	Crecimiento del Saldo administrado de fideicomisos	Porcentaje	7.7%	2017	-3.1	-3.1	0.0	4.2	4.5	5.0
		OEI 3 : Promover el emprendimiento y la inclusión financiera del Perú	Beneficiarios de programas de asistencia técnica	Número	7.7%	2018	5,795	n.a.	5,795	5,040	5,040	5,040
Financiera	O1. Incrementar la creación de valor económico	OEI 4: Asegurar la sostenibilidad financiera de COFIDE	EBITDA	MM S/.	7.7%	2017	11.7	11.7	23.4	21.1	44.6	67.7
			Utilidad Neta	MM S/.	7.7%	2017	4.5	4.5	16.8	20.7	28.5	44.8
			ROE	Porcentaje	7.7%	2017	0.2	0.2	0.8	1.1	1.4	2.2
			Eficiencia operativa	Porcentaje	7.7%	2017	61.1	61.1	70.6	59.5	59.1	51.6
			Morosidad	Porcentaje	7.7%	2017	18.2	18.2	12.9	5.9	4.6	4.0
Procesos	O6. Fortalecer el gobierno corporativo	OEI 5: Asegurar la sostenibilidad institucional de COFIDE	Grado de madurez del SCI 1/	Número	7.7%	2018	3.98	2.00	2.00	3.50	3.50	3.50
			Grado de madurez de la RSC 2/	Número	7.7%	2018	2.0	n.a.	15.0	17.0	17.0	17.0
			Grado de implementación del CBGC 3/	Porcentaje	7.7%	2017	85.0	85.0	85.0	70.0	85.0	85.0
Aprendizaje	O8. Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional de la corporación	OEI 6: Buscar la excelencia operativa	Índice de Clima laboral	Porcentaje	7.7%	2018	70.0	n.a.	73.5	73.5	73.5	73.5

* Porcentaje que establece la importancia del indicador dentro de la matriz estratégica.

La suma de todos estos porcentajes debe ser 100%.

1/ SCI: Sistema de Control Interno

2/ RSC: Responsabilidad Social Corporativa

3/ CBGC: Código de Buen Gobierno Corporativo

Anexo II. Cuadro de alineamiento de los Objetivos Estratégicos

OEI Empresa	OEC FONAFE	OES PESEM	OES POLÍTICA DE COMPETITIVIDAD
OEI 1: Fortalecer el Impacto de COFIDE en el apoyo a la MYPE, Infraestructura e Inversión Productiva	O2. Incrementar el valor social y ambiental	O4. Reactivar la inversión orientada al cierre de brechas de infraestructura social y productiva	O1. Dotar al país de infraestructura económica y social de calidad O4: Impulsar mecanismos de financiamiento local y externo O9: Promover la sostenibilidad ambiental en la operación de actividades económicas
OEI 2: Fortalecer el rol de COFIDE como fiduciario del estado en políticas de desarrollo	O2. Incrementar el valor social y ambiental	O2. Lograr el funcionamiento eficiente de los mercados y el incremento de la competitividad	
OEI 3: Promover el emprendimiento y la inclusión financiera del Perú	O2. Incrementar el valor social y ambiental	O2. Lograr el funcionamiento eficiente de los mercados y el incremento de la competitividad	O3: Generar el desarrollo de capacidades para la innovación, adopción y transferencia de mejoras tecnológicas O6: Generar las condiciones para desarrollar un ambiente de negocios productivo
OEI 4: Asegurar la sostenibilidad financiera de COFIDE	O1. Incrementar la creación de valor económico	O1. Consolidar el equilibrio y sostenibilidad fiscal	
OEI 5: Asegurar la sostenibilidad institucional de COFIDE	O6. Fortalecer el gobierno corporativo	O6. Fortalecer la gestión institucional en las Entidades del Sector Economía y Finanzas	O8: Fortalecer la institucionalidad del país
OEI 6: Buscar la excelencia operativa	O8. Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional de la corporación	O6. Fortalecer la gestión institucional en las Entidades del Sector Economía y Finanzas	

Anexo III. Matriz de Iniciativas Estratégicas

Objetivo Estratégico Institucional	Iniciativa Estratégica Institucional	Indicador	Unidad de medida	Línea base		Metas					Forma de cálculo	Fuente de información	Área responsable	
				Año	Valor	2017	2018	2019	2020	2021				
OE 1	1.1 Desarrollo de productos para el financiamiento de proyectos de infraestructura a gobiernos regionales y locales	Ejecución del plan de trabajo	Porcentaje	2017	0%	0%	50%	100%				Actividades realizadas / Actividades programadas	Ejecución del plan operativo	Gerencia de Negocios
OE 1	1.2 Desarrollo de garantías empresariales	Ejecución del plan de trabajo	Porcentaje	2017	0%	0%	100%					Actividades realizadas / Actividades programadas	Ejecución del plan operativo	Gerencia de Negocios
OE 1	1.3 Penetración del financiamiento en el sector forestal	Ejecución del plan de trabajo	Porcentaje	2017	0%	0%	25%	50%	75%	100%		Actividades realizadas / Actividades programadas	Ejecución del plan operativo	Gerencia de Negocios
OE 1	1.4 Desarrollo del factoring en la MIPYME peruana	Ejecución del plan de trabajo	Porcentaje	2017	0%	0%	50%	100%				Actividades realizadas / Actividades programadas	Ejecución del plan operativo	Gerencia de Negocios
OE 1	1.5 Reactivar e implementar el programa de otorgamiento de contragarantías de cartas fianzas al sector construcción	Ejecución del plan de trabajo	Porcentaje	2017	0%	0%	0%	100%				Actividades realizadas / Actividades programadas	Ejecución del plan operativo	Gerencia de Negocios
OE 1	1.6 Fortalecer el patrimonio de entidades especializadas en microempresa	Ejecución del plan de trabajo	Porcentaje	2017	0%	0%	0%	100%				Actividades realizadas / Actividades programadas	Ejecución del plan operativo	Gerencia de Negocios
OE 1	1.7 Crear portafolio de proveedores de los grandes proyectos de infraestructura	Ejecución del plan de trabajo	Porcentaje	2017	0%	0%	0%	100%				Actividades realizadas / Actividades programadas	Ejecución del plan operativo	Gerencia de Negocios
OE 1	1.8 Fondo de garantías para adquisición de buses eléctricos (MEM, UNOP, BID, y participantes de mercado)	Ejecución del plan de trabajo	Porcentaje	2017	0%	0%	0%	100%				Actividades realizadas / Actividades programadas	Ejecución del plan operativo	Gerencia de Negocios
OE 1	1.9 Gestión del Fondo Crecer	Ejecución del plan de trabajo	Porcentaje	2017	0%	0%	0%	100%				Actividades realizadas / Actividades programadas	Ejecución del plan operativo	Gerencia de Negocios
OE 2	2.1 Penetración de mercados actuales fideicomisos	Ejecución del plan de trabajo	Porcentaje	2017	0%	0%	50%	100%				Actividades realizadas / Actividades programadas	Ejecución del plan operativo	Gerencia de Negocios
OE 2	2.2 Desarrollo de mercados (GORE, Reconstrucción)	Ejecución del plan de trabajo	Porcentaje	2017	0%	0%	50%	100%				Actividades realizadas / Actividades programadas	Ejecución del plan operativo	Gerencia de Negocios
OE 2	2.3 Suscribir convenios de cooperación interinstitucional con entidades privadas y/o públicas (Estandarizar contratos de fideicomisos)	Ejecución del plan de trabajo	Porcentaje	2017	0%	0%	0%	100%				Actividades realizadas / Actividades programadas	Ejecución del plan operativo	Gerencia de Negocios
OE 3	3.1 Escalamiento de PRIDER a instrumento de política pública	Ejecución del plan de trabajo	Porcentaje	2017	0%	0%	50%	100%				Actividades realizadas / Actividades programadas	Ejecución del plan operativo	Gerencia de Desarrollo e Innovación
OE 3	3.2 Creación de un fondo de inversión capital emprendedor	Ejecución del plan de trabajo	Porcentaje	2017	0%	0%	50%	100%				Actividades realizadas / Actividades programadas	Ejecución del plan operativo	Gerencia de Desarrollo e Innovación
OE 3	3.3 Medición de resultados Centros COFIDE	Ejecución del plan de trabajo	Porcentaje	2017	0%	0%	0%	100%				Actividades realizadas / Actividades programadas	Ejecución del plan operativo	Gerencia de Desarrollo e Innovación
OE 3	3.4 Estudio de Necesidades en Inclusión Financiera aplicada a zonas urbanas	Ejecución del plan de trabajo	Porcentaje	2017	0%	0%	0%	100%				Actividades realizadas / Actividades programadas	Ejecución del plan operativo	Gerencia de Desarrollo e Innovación
OE 3	3.5 Articulación del PRIDER y CDE con entidades públicas y privadas	Ejecución del plan de trabajo	Porcentaje	2017	0%	0%	0%	50%	100%			Actividades realizadas / Actividades programadas	Ejecución del plan operativo	Gerencia de Desarrollo e Innovación
OE 3	3.6 Fortalecimiento del Centro de Desarrollo Empresarial (Transformación digital, Campaña de difusión, Módulo COFIDE)	Ejecución del plan de trabajo	Porcentaje	2017	0%	0%	0%	50%	100%			Actividades realizadas / Actividades programadas	Ejecución del plan operativo	Gerencia de Desarrollo e Innovación
OE 3	3.7 Optimizar la gestión de los Fideicomisos que apoyan la MIPYME – Fondos de Cooperación Internacional	Ejecución del plan de trabajo	Porcentaje	2017	0%	0%	0%	50%	100%			Actividades realizadas / Actividades programadas	Ejecución del plan operativo	Gerencia de Desarrollo e Innovación

Objetivo Estratégico Institucional	Iniciativa Estratégica Institucional	Indicador	Unidad de medida	Línea base		Metas					Forma de cálculo	Fuente de información	Área responsable
				Año	Valor	2017	2018	2019	2020	2021			
OEI 4	4.1 Implementación del plan de fortalecimiento patrimonial	Ejecución del plan de trabajo	Porcentaje	2017	0%	0%	100%				Actividades realizadas / Actividades programadas	Ejecución del plan operativo	Gerencia de Finanzas
OEI 4	4.2 Diversificación de fuentes de fondeo	Ejecución del plan de trabajo	Porcentaje	2017	0%	0%	50%	100%			Actividades realizadas / Actividades programadas	Ejecución del plan operativo	Gerencia de Finanzas
OEI 4	4.3 Plan de recuperación de cartera crítica	Ejecución del plan de trabajo	Porcentaje	2017	0%	0%	60%	70%	85%	100%	Actividades realizadas / Actividades programadas	Ejecución del plan operativo	Gerencia de Activos Especiales
OEI 5	5.1 Implementación buenas prácticas de gobierno corporativo	Ejecución del plan de trabajo	Porcentaje	2017	0%	0%	50%	70%	85%	100%	Actividades realizadas / Actividades programadas	Ejecución del plan operativo	Gerencia de Asesoría Jurídica
OEI 5	5.2 Implementar el plan de Responsabilidad Social	Ejecución del plan de trabajo	Porcentaje	2017	0%	0%	40%	60%	80%	100%	Actividades realizadas / Actividades programadas	Ejecución del plan operativo	Departamento de Marketing y Comunicaciones
OEI 5	5.3 Formular e implementar el plan de medios, comunicación y relacionamiento	Ejecución del plan de trabajo	Porcentaje	2017	0%	0%	25%	50%	75%	100%	Actividades realizadas / Actividades programadas	Ejecución del plan operativo	Departamento de Marketing y Comunicaciones
OEI 5	5.4 Implementar el cierre de brechas del estudio de percepciones	Ejecución del plan de trabajo	Porcentaje	2017	0%	0%	0%	50%	100%		Actividades realizadas / Actividades programadas	Ejecución del plan operativo	Departamento de Marketing y Comunicaciones
OEI 5	5.5 Renovar la página web corporativa	Ejecución del plan de trabajo	Porcentaje	2017	0%	0%	0%	100%			Actividades realizadas / Actividades programadas	Ejecución del plan operativo	Departamento de Marketing y Comunicaciones
OEI 6	5.6 Alineamiento de la estrategia y productos de COFIDE a las políticas de estado y a los objetivos de desarrollo sostenible	Ejecución del plan de trabajo	Porcentaje	2017	0%	0%	25%	50%	75%	100%	Actividades realizadas / Actividades programadas	Ejecución del plan operativo	Gerencia de Finanzas
OEI 6	6.1 Revisión del modelo meritocrático	Ejecución del plan de trabajo	Porcentaje	2017	0%	0%	50%	100%			Actividades realizadas / Actividades programadas	Ejecución del plan operativo	Gerencia de Gestión Humana y Administración
OEI 6	6.2 Fortalecimiento de la cultura organizacional para generación de nuevos negocios y excelencia operativa	Ejecución del plan de trabajo	Porcentaje	2017	0%	0%	50%	100%			Actividades realizadas / Actividades programadas	Ejecución del plan operativo	Gerencia de Gestión Humana y Administración
OEI 6	6.3 Rediseño de procesos críticos bajo una perspectiva end to end	Ejecución del plan de trabajo	Porcentaje	2017	0%	0%	50%	70%	85%	100%	Actividades realizadas / Actividades programadas	Ejecución del plan operativo	Gerencia de Gestión Humana y Administración
OEI 6	6.4 Potenciar el uso del sistema SAP con enfoque en el negocio y la gestión de riesgos	Ejecución del plan de trabajo	Porcentaje	2017	0%	0%	50%	100%			Actividades realizadas / Actividades programadas	Ejecución del plan operativo	Gerencia Operaciones
OEI 6	6.5 Crear equipo de transformación digital	Ejecución del plan de trabajo	Porcentaje	2017	0%	0%	50%	100%			Actividades realizadas / Actividades programadas	Ejecución del plan operativo	Gerencia Operaciones
OEI 6	6.6 Reforzar la gestión de archivos y files de clientes	Ejecución del plan de trabajo	Porcentaje	2017	0%	0%	0%	100%			Actividades realizadas / Actividades programadas	Ejecución del plan operativo	Gerencias de Operaciones, Riesgos y Negocios
OEI 6	6.7 Relanzar el Sistema de Información Gerencial	Ejecución del plan de trabajo	Porcentaje	2017	0%	0%	0%	100%			Actividades realizadas / Actividades programadas	Ejecución del plan operativo	Gerencia de Finanzas
OEI 6	6.8 Sistema integrado de gestión (calidad, ambiental y seguridad y salud en el trabajo)	Ejecución del plan de trabajo	Porcentaje	2017	0%	0%	0%	50%	100%		Actividades realizadas / Actividades programadas	Ejecución del plan operativo	Gerencia de Gestión Humana y Administración
OEI 6	6.9 Employer branding interno y externo "Marca del empleador"	Ejecución del plan de trabajo	Porcentaje	2017	0%	0%	0%	50%	100%		Actividades realizadas / Actividades programadas	Ejecución del plan operativo	Gerencia de Gestión Humana y Administración
OEI 6	6.10 Desarrollar la Universidad Corporativa (Formación, transformación, desarrollo y liderazgo)	Ejecución del plan de trabajo	Porcentaje	2017	0%	0%	0%	50%	100%		Actividades realizadas / Actividades programadas	Ejecución del plan operativo	Gerencia de Gestión Humana y Administración
OEI 6	6.11 Crear equipo de trabajo 4C (Cambio, Cultura, Clima y Comunicación Interna) para la transformación cultural KAY	Ejecución del plan de trabajo	Porcentaje	2017	0%	0%	0%	50%	100%		Actividades realizadas / Actividades programadas	Ejecución del plan operativo	Gerencia de Gestión Humana y Administración

Anexo IV. Ficha técnica de indicadores

Perspectiva	Financiera					Financiera				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	O1. Incrementar la creación de valor económico					O1. Incrementar la creación de valor económico				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 4: Asegurar la sostenibilidad financiera de COFIDE					OEI 4: Asegurar la sostenibilidad financiera de COFIDE				
Nombre del Indicador	EBITDA					Utilidad Neta				
Unidad de medida	MM S/					MM S/				
Sentido del indicador	Continuo Incremento					Continuo Incremento				
Fórmula de cálculo	Utilidad Operativa + Depreciación + Amortización					Total Utilidad Neta				
Area responsable	Todas las gerencias					Todas las gerencias				
Fuente de información	Estados Financieros					Estados Financieros				
Datos históricos			Año -2	Año -1	Año 0			Año -2	Año -1	Año 0
			n.a.	84.7	168.1			77.1	82.3	78.0
Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	11.7	23.4	21.1	44.6	67.7	4.5	16.8	20.7	28.5	44.8
Valor de referencia	Indicar el valor que definirá la ejecución en el nivel de 0% (de no indicarlo, se asume que dicho valor es cero)					Indicar el valor que definirá la ejecución en el nivel de 0% (de no indicarlo, se asume que dicho valor es cero)				

Perspectiva	Financiera					Financiera				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	O1. Incrementar la creación de valor económico					O1. Incrementar la creación de valor económico				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 4: Asegurar la sostenibilidad financiera de COFIDE					OEI 4: Asegurar la sostenibilidad financiera de COFIDE				
Nombre del Indicador	ROE					Eficiencia operativa				
Unidad de medida	Porcentaje					Porcentaje				
Sentido del indicador	Continuo Incremento					Continuo Incremento				
Fórmula de cálculo	Utilidad neta anualizada / Patrimonio neto promedio					Gastos operativos / (Margen financiero bruto + Margen por servicios financieros)				
Area responsable	Todas las gerencias					Todas las gerencias				
Fuente de información	Estados Financieros					Estados Financieros				
Datos históricos			Año -2	Año -1	Año 0			Año -2	Año -1	Año 0
			3.6	3.1	2.8			n.a.	n.a.	n.a.
Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	0.2	0.8	1.1	1.4	2.2	61.1	89.9	59.5	59.1	51.6
Valor de referencia	Indicar el valor que definirá la ejecución en el nivel de 0% (de no indicarlo, se asume que dicho valor es cero)					Indicar el valor que definirá la ejecución en el nivel de 0% (de no indicarlo, se asume que dicho valor es cero)				

Perspectiva	Financiera				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	O1. Incrementar la creación de valor económico				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 4: Asegurar la sostenibilidad financiera de COFIDE				
Nombre del Indicador	Mora				
Unidad de medida	Porcentaje				
Sentido del indicador	Continuo de Reducción				
Fórmula de cálculo	Cartera vencida / Colocaciones brutas				
Area responsable	Gerencia de Negocios, Riesgos y Activos Especiales				
Fuente de información	Estados Financieros				
Datos históricos			Año -2	Año -1	Año 0
			2.6	0.8	0.4
Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	18.2	17.4	5.9	4.6	4.0
Valor de referencia	Indicar el valor que definirá la ejecución en el nivel de 0% (de no indicarlo, se asume que dicho valor es cero)				

Perspectiva	Clientes y/o Beneficiarios					Clientes y/o Beneficiarios				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	O2. Incrementar el valor social y ambiental					O2. Incrementar el valor social y ambiental				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 1: Fortalecer el Impacto de COFIDE en el apoyo a la MYPE, Infraestructura e Inversión Productiva					OEI 1: Fortalecer el Impacto de COFIDE en el apoyo a la MYPE, Infraestructura e Inversión Productiva				
Nombre del Indicador	Lanzamiento de nuevos productos					Índice Reputacional				
Unidad de medida	Número					Número				
Sentido del indicador	Continuo Incremento					Continuo Incremento				
Fórmula de cálculo	Número de Mipymes beneficiadas por el Fondo Crecer					Resultado de la encuesta de reputación de la marca				
Area responsable	Gerencia de Negocios					Departamento de Marketing y Comunicaciones				
Fuente de información	Informe de la Gerencia de Negocios					Estudio Reputacional				
Datos históricos			Año -2	Año -1	Año 0			Año -2	Año -1	Año 0
			n.a.	n.a.	n.a.			n.a.	n.a.	52.0
Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	n.a.	300	3000	3,000	3000	52.0	57.0	55.0	57.0	60.0
Valor de referencia	Indicar el valor que definirá la ejecución en el nivel de 0% (de no indicarlo, se asume que dicho valor es cero)					Indicar el valor que definirá la ejecución en el nivel de 0% (de no indicarlo, se asume que dicho valor es cero)				

Perspectiva	Clientes y/o Beneficiarios					Clientes y/o Beneficiarios				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	O2. Incrementar el valor social y ambiental					O2. Incrementar el valor social y ambiental				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 2: Fortalecer el rol de COFIDE como fiduciario del estado en políticas de desarrollo					OEI 3 : Promover el emprendimiento y la inclusión financiera del Perú				
Nombre del Indicador	Crecimiento del Saldo administrado de fideicomisos					Beneficiarios de programas de asistencia técnica				
Unidad de medida	Porcentaje					Número				
Sentido del indicador	Continuo Incremento					Continuo Incremento				
Fórmula de cálculo	Saldo administrado de fideicomisos del año en Soles / Saldo dadministrado de fideicomisos del año anterior en Soles					Número de emprendedores beneficiarios de CDE y generación de nuevas UNICA				
Area responsable	Gerencia de Negocios					Gerencia de Desarrollo e Innovación				
Fuente de información	Reportes SAP					Reporte Sistema UNE				
Datos históricos			Año -2	Año -1	Año 0			Año -2	Año -1	Año 0
			n.a.	n.a.	n.a.			n.a.	n.a.	n.a.
Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	-3.1	0.0	4.2	4.5	5.0	n.a.	5,795	5,040	5,040	5040
Valor de referencia	Indicar el valor que definirá la ejecución en el nivel de 0% (de no indicarlo, se asume que dicho valor es cero)					Indicar el valor que definirá la ejecución en el nivel de 0% (de no indicarlo, se asume que dicho valor es cero)				

Perspectiva	Procesos internos					Procesos internos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	O6. Fortalecer el gobierno corporativo					O6. Fortalecer el gobierno corporativo				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 6: Buscar la excelencia operativa					OEI 5: Asegurar la sostenibilidad institucional de COFIDE				
Nombre del Indicador	Grado de madurez del SCI 1/					Grado de madurez de la RSC 2/				
Unidad de medida	Número					Número				
Sentido del indicador	Continuo Incremento					Continuo Incremento				
Fórmula de cálculo	Autoevaluación validada					Autoevaluación validada				
Area responsable	Gerencia de Gestión Humana y Administración / Gerencia de Riesgos / Gerencia de Operaciones y Tecnología					Departamento de Marketing y Comunicaciones				
Fuente de información	Informe de evaluación del Sistema de Control Interno					Informe de evaluación de Responsabilidad Social Corporativa				
Datos históricos			Año -2	Año -1	Año 0			Año -2	Año -1	Año 0
			n.a.	n.a.	3.09			n.a.	n.a.	n.a.
Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2.00	2.00	3.50	3.50	3.50	n.a.	15.0	17.0	17.0	17.0
Valor de referencia	Indicar el valor que definirá la ejecución en el nivel de 0% (de no indicarlo, se asume que dicho valor es cero)					Indicar el valor que definirá la ejecución en el nivel de 0% (de no indicarlo, se asume que dicho valor es cero)				

Perspectiva	Procesos internos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	O6. Fortalecer el gobierno corporativo				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 5: Asegurar la sostenibilidad institucional de COFIDE				
Nombre del Indicador	Grado de implementación del CBGC 3/				
Unidad de medida	Porcentaje				
Sentido del indicador	Continuo Incremento				
Fórmula de cálculo	Autoevaluación validada				
Area responsable	Gerencia de Finanzas / Gerencia de Riesgos / Gerencia de Asesoría Jurídica				
Fuente de información	Nivel de implementación validado del CBGC				
Datos históricos			Año -2	Año -1	Año 0
			68.3	75.7	68.2
Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	85.0	85.0	70.0	85.0	85.0
Valor de referencia	Indicar el valor que definirá la ejecución en el nivel de 0% (de no indicarlo, se asume que dicho valor es cero)				

Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	O8. Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional en la corporación				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 6: Buscar la excelencia operativa				
Nombre del Indicador	Índice de Clima laboral				
Unidad de medida	Porcentaje				
Sentido del indicador	Continuo Incremento				
Fórmula de cálculo	Resultado de la encuesta de clima laboral				
Area responsable	Gerencia de Gestión Humana y Administración				
Fuente de información	Informe interno de clima laboral				
Datos históricos			Año -2	Año -1	Año 0
			n.a.	90.0	89.0
Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	n.a.	73.5	73.5	73.5	73.5
Valor de referencia	Indicar el valor que definirá la ejecución en el nivel de 0% (de no indicarlo, se asume que dicho valor es cero)				

Anexo V. Proyecciones Financieras

Estado de Resultados (En S/ millones)

DETALLE	Presupuesto 2019	Proyección 2020	Proyección 2021
INGRESOS FINANCIEROS	480.0	476.4	510.1
GASTOS FINANCIEROS	394.5	377.5	389.8
MARGEN FINANCIERO BRUTO	85.5	98.9	120.4
INGRESO POR SERVICIOS FINANCIEROS (NETO)	41.3	32.1	32.6
RESULTADO OPERACIONAL	126.8	131.0	152.9
DIFERENCIA EN CAMBIO	-3.7	0.0	0.0
GASTO ADMINISTRATIVO	75.5	77.4	78.9
EBITDA	47.6	53.7	74.0
OTROS INGRESOS / GASTOS (NETO)	12.4	0.0	0.0
IMPUESTO A LA RENTA	-4.3	-6.0	-9.4
MOV. QUE NO GENERAN FONDOS	-34.9	-19.2	-19.9
RESULTADO DEL EJERCICIO	20.7	28.5	44.8

Estado de Situación Financiera (En S/ millones)

DETALLE	Presupuesto 2019	Proyección 2020	Proyección 2021
DISPONIBLE	399	767	359
INVERSIONES NEGOCIABLES	2,461	2,673	2,823
COLOCACIONES NETAS	4,525	4,743	5,012
ACTIVOS	9,772	10,571	10,584
ADEUDOS Y OBLIGACIONES	1,037	1,821	1,971
CUENTAS POR PAGAR	49	49	49
VALORES EN CIRCULACIÓN	6,215	5,936	6,194
PASIVOS	7,785	8,556	8,524
CAPITAL SOCIAL Y ADICIONAL	1,898	1,917	1,942
RESERVAS Y AJUSTES AL PATRIMONIO	44	47	49
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO*	21	29	45
PATRIMONIO TOTAL	1,987	2,015	2,060