

# Informe Final

## Consolidación de Microfinanzas rurales en el Perú: Desarrollo e Implementación de Metodologías de Crédito Rural en las Instituciones de Microfinanzas



15/07/2010

### Contacto

PlaNet Finance

**[dhiga@planetfinance.org](mailto:dhiga@planetfinance.org)**

Tel. +54 11 5353 0090/ 91/ 99

## Índice General

### ANTECEDENTES

#### I. METODOLOGÍA

##### 1.1. PRESENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA DESARROLLADA

- 1.1.1. Diagnóstico
- 1.1.2. Diseño
- 1.1.3. Implementación y capacitación
- 1.1.4. Seguimiento

##### 1.2. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

#### II. SINTESIS DEL TRABAJO REALIZADO A NIVEL DE CADA IMF

##### 2.1. EDPYME ALTERNATIVA

- 2.1.1. Antecedentes
- 2.1.2. Actividades realizadas
- 2.1.3. Productos entregados
- 2.1.4. Logros obtenidos
- 2.1.5. Dificultades encontradas
- 2.1.6. Perspectivas post-proyecto

##### 2.2. EDPYME PROEMPRESA

- 2.2.1. Antecedentes
- 2.2.2. Actividades realizadas
- 2.2.3. Productos entregados
- 2.2.4. Logros obtenidos
- 2.2.5. Dificultades encontradas
- 2.2.6. Perspectivas post-proyecto

##### 2.3. EDPYME SOLYDES

- 2.3.1. Antecedentes
- 2.3.2. Actividades realizadas
- 2.3.3. Productos entregados
- 2.3.4. Logros obtenidos
- 2.3.5. Dificultades encontradas
- 2.3.6. Perspectivas post-proyecto

##### 2.4. CAJA SIPAN

- 2.4.1. Antecedentes
- 2.4.2. Actividades realizadas
- 2.4.3. Productos entregados
- 2.4.4. Logros obtenidos
- 2.4.5. Dificultades encontradas
- 2.4.6. Perspectivas post-proyecto

##### 2.5. CAJA LUREN

- 2.5.1. Antecedentes
- 2.5.2. Actividades realizadas
- 2.5.3. Productos entregados
- 2.5.4. Logros obtenidos

- 2.5.5. Dificultades encontradas
    - 2.5.6. Perspectivas post-proyecto
  - 2.6. CAJA NUESTRA GENTE
    - 2.6.1. Antecedentes
    - 2.6.2. Actividades realizadas
    - 2.6.3. Productos entregados
    - 2.6.4. Logros obtenidos
    - 2.6.5. Dificultades encontradas
    - 2.6.6. Perspectivas post-proyecto
  - 2.7. CAJA CREDITO
    - 2.7.1. Antecedentes
    - 2.7.2. Actividades realizadas
    - 2.7.3. Productos entregados
    - 2.7.4. Logros obtenidos
    - 2.7.5. Dificultades encontradas
    - 2.7.6. Perspectivas post-proyecto
- III. SINTESIS GENERAL
  - 3.1. LOGROS GENERALES
  - 3.2. DIFICULTADES PRINCIPALES

## Anexos

- Anexo 1: Programa de la visita del consultor PFM – Etapa implementación
- Anexo 2: Autodiagnóstico de gestión y entorno de Instituciones de Microfinanzas
- Anexo 3: Guía de entrevista para funcionarios de las Instituciones de Microfinanzas
- Anexo 4: Formato de presentación de informe de diagnóstico
- Anexo 5: Índice de caracterización final de productos financieros
- Anexo 6: Reporte de seguimiento de implementación de programa piloto de crédito
- Anexo 7: Informe de visita de seguimiento de implementación de programa piloto de crédito
- Anexo 8: Evaluación de consultoría de proyecto
- Anexo 9: Plan de trabajo PFM

## SIGLAS

<b>ASOMIF</b>	Asociación de Instituciones de Microfinanzas del Perú
<b>BID</b>	Banco Interamericano de Desarrollo
<b>CNG</b>	Caja Nuestra Gente
<b>COCLA</b>	Central de Cooperativas La Convención y Lares
<b>CRAC</b>	Caja Rural de Ahorro y Crédito
<b>CS</b>	Producto Crédito Solidario
<b>EDPYMES</b>	Entidades para el Desarrollo de la Pequeña y Microempresa
<b>FOMIN</b>	Fondo Multilateral de Inversiones
<b>IMF</b>	Institución de Microfinanzas
<b>JP</b>	Producto Juntos Productivo
<b>MFR</b>	Producto Microleasing Financiero Rural
<b>PAC</b>	Préstamo Agropecuario para Cadenas Productivas
<b>PFM</b>	Planet Finance México
<b>PFA</b>	Planet Finance Argentina
<b>PPC</b>	Programa Piloto de Crédito
<b>SFR</b>	Servicios Financieros Rurales

## ANTECEDENTES

### ➤ Proyecto Global

La Asociación de Instituciones de Microfinanzas del Perú (ASOMIF Perú), reúne a las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC's) y a las Entidades para el Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (EDPYMES); ha recibido el apoyo del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para implementar en co-financiamiento el proyecto *“Consolidación de las micro finanzas privadas en la regiones del Perú”*. El número y las siglas de identificación del Proyecto son N° ATN/ME - 10249 – PE, el cual contempla 4 componentes:

- 1.- Desarrollo de nuevos productos y servicios Microseguros, Remesas, Tarjeta de Débito y Ahorros)
- 2.- Mejoramiento de metodologías de crédito rural
- 3.- Desarrollo e implementación de un sistema de gestión de riesgos en el marco de Basilea II
- 4.- Fortalecimiento del gobierno corporativo y fortalecimiento patrimonial

Un total de 18 Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRACs) y Entidades para el Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (EDPYMES) participan en el Proyecto, según la repartición siguiente:

▪ Componente 1, Nuevos productos y Servicios Financieros:	12
▪ Componente 2, Metodologías de crédito rural:	7
▪ Componente 3, Sistema de gestión de riesgos:	16
▪ Componente 4, Gobierno corporativo:	8

### ➤ Problemática y Objetivos del componente dos

Las IMF's peruanas son parte de las más competentes y eficientes en todo el continente latinoamericano, tanto a nivel de la cobertura, profundización y alcance. Sin embargo, esos logros se han desarrollado más que todo en los ámbitos urbanos, de más fácil acceso, menos riesgosos y más rentables.

El componente “Desarrollo e Implementación de Metodologías de Crédito Rural en las Instituciones de Microfinanzas Privadas en las regiones del Perú” (denominado a continuación componente “SFR”), tiene como finalidad reducir esta brecha al fomentar el desarrollo de productos financieros en ámbitos rurales.

Su objetivo principal, según los TDR, consiste en desarrollar e implementar nuevas metodologías o mejoras en las metodologías existentes de crédito rural en las CRACs y EDPYMES, tomando en consideración que:

- El componente no está directamente enfocado hacia clientes en situación de subsistencia o sin excedentes sino prioritariamente a los que desempeñen actividades generadores de ingresos.
- Los sectores agrícolas y pecuarios son considerados en prioridad en las metodologías de crédito a evaluar/diseñar/implementar, sin embargo pueden complementarse con otras actividades económicas existentes en los ámbitos rurales (artesanía, turismo, agroindustria, servicios diversos, etc.)
- Las zonas de costa ya benefician de una oferta de productos y servicios financieros bastante desarrollada. Por lo tanto, se debe tratar priorizar el desarrollo de metodologías de crédito/ahorro rural en zonas de sierra y selva.

➤ **IMFs participantes**

La Unidad Ejecutora del Proyecto ha visto oportuno para el desarrollo óptimo del componente SFR, y considerando la evolución de la cartera de crédito rural y el grado de desarrollo de sus metodologías, separar a las 7 IMFs participantes en dos grupos:

🚩 **El grupo I, conformado por aquellas IMFs con cartera de crédito rural por desarrollar** (colocaciones inferiores a 10 millones de soles), integrado por:

- CRAC Sipán
- Edpyme Alternativa
- Edpyme Proempresa
- Edpyme Solidaridad

Dichas IMFs se caracterizan por tener metodologías de crédito rural no suficientemente estructuradas y que presentan diversas carencias en sus procesos y procedimientos (a nivel de la identificación de oportunidades de negocio y/o de clientes, de la evaluación, del seguimiento a los clientes, etc.). Pueden estar operando desde hace varios años en los ámbitos rurales pero aún necesitan mejorar su oferta.

Sus expectativas con el proyecto consisten en adecuar sus actuales metodologías (o eventualmente adquirir nuevas) en base a las mejores prácticas existentes en el sector microfinanciero rural.

🚩 **El grupo II, conformado por aquellas que han avanzado significativamente en dicha modalidad de crédito** (colocaciones superiores a 10 millones de soles), e integrado por:

- CRAC Señor de Luren
- CRAC Credinka
- CRAC Nuestra Gente

Las IMFs de este segundo grupo se caracterizan por contar con metodologías de crédito rural ya bastantes desarrolladas y proyectan incursionar en nuevos mercados, con ampliación de cobertura geográfica (básicamente en zonas de sierra y selva) y/o profundización de lo que han hecho hasta la fecha (nuevos segmentos socio-económicos)

Sus expectativas con el proyecto consisten en implementar metodologías adecuadas para satisfacer esos nuevos mercados, lo cual pasa por implementar nuevos productos o eventualmente adecuar sus actuales metodologías a los nuevos enfoques que tienen.

Cabe señalar que para este grupo de IMFs, el proyecto contempló la realización de estudios de mercado potencial en zonas rurales, los cuales fueron desarrollados por la empresa consultora Datum Internacional en las zonas elegidas por las 3 IMFs: Provincias de Huánuco y Huancayo (CRAC Lúren), Distritos de Santa Ana y Echarate (Credinka), Provincia Santiago de Chuco (CRAC Nuestra Gente).

Los requerimientos de investigación fueron diferentes según las IMFs:

IMF	Requerimientos para el estudio de mercado
Caja Sr.Lúren	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Determinar el mercado potencial de diversos productos.</li> <li>▪ Poner énfasis en evaluación de captaciones y servicios</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluar servicios y disposición de pago</li> </ul>
Caja Credinka	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluar las posibilidades de desarrollo de nuevos proyectos agropecuarios.</li> <li>▪ Determinar formas de canalizar nueva orientación de cultivos buscando mayor rentabilidad para el agricultor.</li> <li>▪ Evaluar apoyo en organizaciones y líderes zonales en propuestas de desarrollo alternativo</li> </ul>
Caja Nuestra Gente	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Determinar las condiciones/ características del consumidor.</li> <li>▪ Evaluar formas de integrarlo a financiera/ bancarizarlo</li> <li>▪ Reconocer y evaluar de Cadenas de Valor</li> <li>▪ Identificar grupos para alianzas/ trabajos conjuntos</li> </ul>

Los ámbitos de intervención principales de las siete IMFs del componente 2 se detallan a continuación:

<b>IMF</b>	<b>Región</b>	<b>Sede principal</b>
CRAC Sipán	Norte	Chiclayo
Edpyme Alternativa	Norte	Chiclayo
Edpyme Proempresa	Centro	Lima
Edpyme Solidaridad	Centro	Lima
CRAC Señor de Luren	Sur	Ica
CRAC Credinka	Sur	Cuzco
CRAC Nuestra Gente	Norte	Tujillo / Lima

### ➤ **Marco formal**

ASOMIF y el BID lanzaron un proceso de licitación para seleccionar el equipo consultor a cargo de la ejecución del componente 2. Con fecha 2 de enero de 2009 Asomif comunica a Planet Finance México A.C., en adelante PFM, la selección de la propuesta presentada.

Con fecha 15 de Enero de 2009 se suscribe el contrato de consultoría entre Asomif y PFM

Luego, tres adenda fueron firmadas, según lo indicado a continuación:

- Acta de negociación Número 1, entre PlaNet Finance y la Unidad Ejecutora, de fecha 15/01/2009
- Acta de negociación Número 2, entre PlaNet Finance y la Unidad Ejecutora, de fecha 26/01/2009
- Acta de negociación Número 3, entre PlaNet Finance y la Unidad Ejecutora, de fecha 14/04/2009

## **1. METODOLOGÍA**

### **1.1. PRESENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA DESARROLLADA**

Según el contrato firmado, el componente estaba dividido en cuatro 4 etapas:

1. Diagnóstico
2. Diseño de productos
3. Implementación-capacitación
4. Seguimiento

Si bien las IMFs se separaron en dos grupos, de acuerdo a su desarrollo crediticio, la metodología aplicada en cada una de las etapas objetivo para cada IMF fue la misma, no hubo diferencias en cuanto a la metodología usada.

Después de la firma del contrato y previamente a la etapa de diagnóstico, hubo una fase preparatoria, la cual consistió en:

✓ **Solicitar información previa a cada IMF participante**

Tres semanas antes de iniciar las visitas a las IMFs, se les solicitó remitir la siguiente información:

- Documentos operativos
  - 1) Planes estratégico y operativo aplicados
  - 2) Reglamento(s) de Crédito(s)
  - 3) Manual de Organización y Funciones/Organigrama vigentes
  - 4) Plan de Capacitación/Desarrollo de personal
  - 5) Evaluación de Cartera Total (última)
  - 6) Estados Financieros básicos auditados
  - 7) Informe de Auditoría Externa (último)
- El formato de autodiagnóstico de gestión y entorno, herramienta a ser completada por la IMF y que permitió recoger, parcial o totalmente, información sobre la IMF y su entorno, de la siguiente manera:
  - A) Información general
    - a.1) Productos y servicios financieros
    - a.2) Colocaciones por Producto
    - a.3) Índice de Morosidad General
    - a.4) Índice de Morosidad Rural o similar Total
    - a.5) Colocaciones Totales (últimos 3 años)
    - a.6) Colocaciones en Ámbito Rural (últimos 3 años)
    - a.7) Depósitos Totales (últimos 3 años)
    - a.8) Otras fuentes de financiamiento para colocaciones rurales
  - B) Entorno Institucional
    - b.1) Entorno Bancario y Financiero y Competencia Local Rural
    - b.2) Otros Operadores no financieros que brindan crédito rural
    - b.3) Entorno Socio - Económico local (localidad sede de IMF)
  - C) Análisis Interno

- c.1) Organización y Recursos
- c.2) Procesos y Procedimientos
- c.3) Planificación
- c.4) Supervisión y Control
- c.5) Sistema de Información
- c.6) Indicadores / Ratios (al ....../....../200\_)

✓ **Realizar reuniones preparatorias**

El 10/02/09, el equipo consultor de PFM sostuvo tres reuniones en las instalaciones de ASOMIF en Lima:

- Reunión con la Unidad de Ejecución del Proyecto (Ronald Bourgeois, Paúl Echegaray)
  - Presentación del proyecto global y sus diferentes componentes; avances a la fecha y logros obtenidos
  - Presentación breve de la percepción de ASOMIF respecto a las microfinanzas rurales en el Perú, así como de las características de cada IMF participante. Expectativas de ASOMIF y BID Fomin con el componente
  - Aclaración sobre el alcance de algunas actividades de los TDR
- Reunión con Gerentes y/o Funcionarios de las IMFs<sup>1</sup>.
  - Presentación por parte de PFM de los enfoques y objetivos del componente, así como la metodología y calendario de trabajo
  - Opinión de los Gerentes y Funcionarios sobre la presentación, precisión de sus expectativas con el componente SFR
- Reunión con la Empresa Datum (Omar Bustamante, Gustavo Bustamante, Itala Padilla Bahamonde)
  - Aclaración sobre el enfoque de los estudios de mercado
  - Entrega de ayuda-memoria sobre el contexto de cada uno de los estudios a realizarse
  - Coordinación del calendario de trabajo entre Datum y PFM

Presentamos a continuación los objetivos y la metodología aplicada en cada una de las cuatro etapas del Proyecto:

**1. Diagnóstico**

La etapa 1 “Diagnóstico” comprendió dos actividades principales:

- a.1) Diagnóstico de cada IMF
- a.2) Elaboración de productos de crédito rural

**a.1) Diagnóstico de cada IMF**

---

<sup>1</sup> Faltaron los representantes de Caja Sipán, Credinka y Edpyme Solidaridad.

El trabajo de diagnóstico se centró dictaminar los procesos actuales de los productos rurales de cada IMF, con el fin de estimar y analizar las brechas entre la situación actual de las metodologías de crédito rural utilizadas y las mejores prácticas de crédito rural (agrícola, pecuario y otros) utilizadas por las IMFs del grupo II, otras IMFs exitosas del Perú y del extranjero.

La elaboración de cada diagnóstico se realizó en base a la siguiente secuencia de actividades:

- ❖ Análisis de la información previa enviada, lo cual permitió a cada consultor hacer un pre - diagnóstico y tener una visión general de la IMF, con el fin de identificar los aspectos a profundizar durante las visitas de terreno.
- ❖ Visitas a cada IMF durante 2 días (grupo II) o 2.5 días (grupo I), durante las cuales El programa de dichas visitas fue común a todas las IMFs:

Medio día	Participantes	Modalidad	Temas abordados
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un representante del Directorio</li> <li>Gerente general</li> <li>Gerentes de las principales áreas</li> </ul>	Reunión grupal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos del componente Servicios Financieros Rurales</li> <li>- Metodología y calendario de trabajo que aplicará la consultora en su institución</li> <li>- Expectativas de su institución con este componente</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente General (con el representante del Directorio, en la medida de lo posible)</li> </ul>	Entrevista personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entorno institucional</li> <li>- Estrategia (general y específica a productos financieros rurales)</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente de crédito rural (o equivalente)</li> </ul>	Entrevista personal  Revisión de datos y formatos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoción, identificación clientes</li> <li>- Demanda</li> <li>- Cartera de crédito/ahorro rural</li> <li>- Procesos y procedimientos</li> <li>- Recursos humanos</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analistas de crédito rural</li> </ul>	Reunión grupal y entrevistas individualizadas  Revisión de datos y formatos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos y procedimientos</li> <li>- Clientes y demanda</li> </ul>
4	Responsable área: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación</li> <li>• Sistemas</li> <li>• Administración y finanzas</li> <li>• Riesgo</li> <li>• Recursos humanos</li> </ul>	Entrevista corta y revisión de datos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recopilación de los datos indicados en el formato de autodiagnóstico</li> </ul>
5	<i>Se definirá in situ, según necesidades identificadas por el consultor</i>		

- ❖ Redacción del informe

El informe de diagnóstico de cada IMF fue redactado bajo un esquema común:

- A. Diagnóstico global de la IMF
  - A.1. Entorno
  - A.2. Gobernabilidad y Estrategia

- A.3. Información interna general
- B. Diagnóstico específico de las metodologías de crédito rural
  - B.1. Tipos y características de las metodologías aplicadas
  - B.2. Capacidades internas
  - B.3. Procesos y procedimientos utilizados
- C. Perspectivas a través del componente Servicios Financieros Rurales
- D. Documentos adjuntos

Cabe resaltar que, según lo estipulado en los TDR, no era necesario realizar un diagnóstico de las IMFs del grupo II, los productos nuevos debiendo diseñarse exclusivamente en base a los resultados de los estudios de mercado realizados por Datum Internacional.

Sin embargo, el equipo consultor optó por llevar a cabo un diagnóstico de las 7 IMFs, con el fin de tener una idea más precisa de las expectativas y metodologías del conjunto de IMFs.

#### ***a.2) Elaborar propuestas de productos de crédito rural (agrícola, pecuario u otro)***

Las propuestas fueron elaboradas en base a la información:

- reflejada en los reportes de diagnóstico
- alcanzada por la empresa DATUM (IMFs del grupo II)
- conseguida por referencias bibliográficas, que éstas fueran del Perú, otros países de la región o del mundo (consultas dentro de la red PlaNet Finance para conocer experiencias en otros contextos).

Las propuestas fueron de dos tipos:

##### **1. Mejoras de productos existentes**

El análisis partió de las metodologías actuales de las IMFs y se plantearon propuestas de consolidación, considerando las deficiencias observadas durante los diagnósticos así como las buenas prácticas del mercado financiero rural.

Las proposiciones se orientaron, en la mayoría de los casos, hacia el mejoramiento de:

- las características y requisitos del producto
- el proceso crediticio y la estructura tecnológica
- la estructura organizacional y gestión
- la articulación con otros agentes económicos
- y/o el control de riesgos

Para los productos mejorados no se elaboró formatos ad hoc considerando la variabilidad de los mismos, las mejoras se realizaron en algunos aspectos claves de cada producto, considerando que no era apropiado que las IMFs cambien toda su tecnología o procedimientos para estas mejoras.

Son cinco las IMFs, tanto del grupo I como del II, para las cuales se estimó oportuno proponer mejoras de uno de sus productos:

Grupo I			Grupo II	
Edpyme Alternativa	Edpyme Solidaridad	Caja Sipán	Credinka	Caja Sr.de Lúren
Crédito Agropecuario	Crédito Agropecuario	Crédito Agropecuario	Crédito "Crediwarmi"	Crédito "el Agro amigo"

## 2. Creación de productos nuevos

Se ha optado por prediseñar 9 productos, cuyas características, metodologías y mercado objetivo diferían, de tal manera que este abanico permitiera cubrir el conjunto de expectativas de las IMFs.

Los productos prediseñados fueron:

- Crédito agropecuario (3 variantes)
- Crédito rural genérico
- Crédito pluriactividad para pareja
- Crédito vinculado al ahorro
- Crédito solidario
- Banco comunal
- Microleasing

El documento de prediseño de cada producto estuvo estructurado de la siguiente manera:

- Presentación sintética del producto
- Políticas y requisitos generales
- Metodología y tecnología por aplicarse
- Estructura organizacional requerida
- Perfil promocional
- Impactos esperados
- Detección de FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)
- Condiciones previas requeridas para la implementación

Se envió a cada IMF la canasta total de productos prediseñados, con el fin de que pudiera escoger el producto que le interesaba que desarrolláramos en la etapa siguiente. A manera indicativa, se indicó arriba de cada propuesta de producto, las IMFs para las cuales considerábamos que dicho producto coincidía con sus objetivos estratégicos y expectativas con el componente SFR.

## 2. Diseño

La etapa 2 consistió principalmente en diseñar los productos nuevos escogidos por las IMFs, proponer mejoras de algunos productos actuales así como elaborar herramientas complementarias.

### b.1) Productos nuevos

De la canasta de los 9 productos prediseñados al final de la etapa 1, cada IMF tuvo la oportunidad escoger cual correspondía mejor a su estrategia y perspectivas de expansión en los ámbitos rurales, lo cual había sido sintetizado en los informes de diagnóstico.

En total, cinco productos fueron seleccionados por las IMFs participantes, considerando que las 3 Edpymes optaron por el mismo producto:

IMF	Producto nuevo escogido
<b>Grupo 1</b>	
Edpyme Alternativa	Crédito agropecuario ligado a cadenas productivas
Edpyme Proempresa	Crédito agropecuario ligado a cadenas productivas
Edpyme Solydes	Crédito agropecuario ligado a cadenas productivas
CRAC Sipán	Crédito dirigido a grupos solidarios
<b>Grupo 2</b>	
CRAC Señor de Lúren	Microleasing Financiero Rural
CRAC Nuestra Gente	Crédito rural de inclusión (Juntos Productivo)
CRAC Credinka	Crédito de capitalización agrícola para el cultivo de café

El diseño de cada uno de estos productos se realizó en base a un plantilla común, la cual incluía las siguientes secciones:

**A. Introducción**

**B. Presentación del producto**

- B.1 Nombre/Denominación
- B.2 Definición del producto
- B.3 Características principales
- B.4 Ventajas para el cliente
- B.5 Ventajas para la IMF

**C. Caracterización del mercado**

**Demanda**

- C.1 Características de los sujetos de crédito
- C.2 Demanda estimada para el producto

**Oferta**

- C.3 Mejores prácticas identificadas para el producto
- C.4 Productos similares, sustitutos y complementarios en el mercado

**D. Procedimientos y procesos**

- D.1 Recepción de solicitudes
- D.2 Calificación de solicitantes
- D.3 Análisis y evaluación de expedientes
- D.4 Aprobación y registro
- D.5 Desembolsos
- D.6 Seguimiento
- D.7 Reembolsos y cobranza
- D.8 Mapeo del proceso e identificación de riesgos

**E. Recursos necesarios a la implementación**

- E.1 Personal
- E.2 Equipos
- E.3 Infraestructura

- E.4 Recursos financieros
- E.5 Aspectos promocionales
- E.6 Otras condiciones previas requeridas

***F. Articulación institucional para la implementación***

***G. Proyecciones de colocaciones y estimaciones financieras***

**b.2) Herramientas complementarias**

Las herramientas complementarias fueron elaboradas con el fin de facilitar a las IMFs la implementación de los productos nuevos así como el ajuste de sus actuales metodologías crediticias. Dichas herramientas eran comunes y similares para todos los productos, el nivel de aplicación de cada herramienta dependiendo de las características de cada producto, así como del avance de la IMF en sus actuales instrumentos de gestión crediticia para ámbitos rurales. El objetivo final siendo que las herramientas sirvieran de referencial o ayuda metodológica a cada IMF para realizar una caracterización precisa y definitiva de sus productos crediticios.

Se elaboraron nueve herramientas:

- H.1 Desarrollo funcional
- H.2 Normatividad de soporte
- H.3 Manuales de procedimientos y Estructura Organizacional
- H.4 Mapeo de procesos e Identificación de riesgos
- H.5 Estructura Tecnológica
- H.6 Estructura y mecanismos de determinación de costos de los créditos rurales
- H.7 Mecanismos de articulación con actores rurales del ámbito de las IMF
- H.8 Proyecciones de colocaciones y Estimaciones financieras
- H.9 Indicadores de evaluación y monitoreo de las colocaciones rurales

**3. Implementación y capacitación**

Esta etapa se realizó de manera presencial, con la visita de los consultores a todas y cada una de las IMFs del Proyecto. Según lo estipulado en los TDR, la etapa de implementación consistía en una visita de 5 días a cada una de las IMFs. Con un mínimo de 15 días de anticipación, se envió a cada IMF la ruta de visita, la cual detallaba:

- El programa diario pormenorizado
- La lista de los funcionarios convocados para formar el “Equipo Proyecto”

Cabe precisar que la implementación de los productos diseñados no era responsabilidad directa de PlaNet Finance sino de las propias IMFs; como consultores, nuestro papel consistía solamente en brindar asistencia técnica y acompañamiento en la implementación. En este marco, la segunda visita a las IMFs - la primera habiendo sido en la etapa 1 “Diagnóstico”-, tuvo como principales objetivos:

- ✓ capacitar a los funcionarios directa e indirectamente involucrados con la gestión de créditos rurales, en las características del producto diseñado y herramientas complementarias.
- ✓ revisar conjuntamente las recomendaciones indicadas al final del informe de diseño
- ✓ hacer los ajustes necesarios para que la IMF pudiera luego realizar su implementación, mediante un lanzamiento en forma piloto. La idea siendo que ese

plan piloto se iniciara durante la etapa 4 para así estar monitoreado por los consultores mediante reuniones a distancia y una última visita presencial.

La metodología usada en esta etapa objetivo fue la siguiente:

a) Preparación de material

Estos materiales se diseñaron para las exposiciones y la capacitación de los funcionarios responsables de la implementación de los PPC al interior de cada una de las IMFs y de acuerdo a los productos seleccionados por las ellas, básicamente se preparó presentaciones generales sobre los siguientes temas:

- Presentación general sobre el Proyecto
- Revisión y Reajuste del Programa de Capacitación
- Caracterización del Producto
- Revisión de Herramientas

Se usó el Power Point para la preparación de las exposiciones, además de las exposiciones de documentos de trabajo en Excel y Word. También se preparó material ad hoc para cada IMF.

b) Exposiciones

Estas fueron hechas usando el material preparado, al momento de la visita no se alcanzó material a los participantes por cuanto se había enviado con anterioridad a cada IMF dicho material. Durante las exposiciones se atendían preguntas y solicitudes de ampliación de los temas tratados, también se hizo uso de pizarra acrílica para ampliar algunos temas.

c) Talleres de Trabajo

Esta metodología se aplicó para adiestrar, con datos reales, a los funcionarios del área de crédito rural y/o agropecuario, en el uso de las herramientas más adecuadas al producto a implementar, en la mayoría de las IMF no se pudo hacer estos talleres por cuanto las IMFs no habían seleccionado las zonas para ejecutar su PPC, ni habían seleccionado los productos a financiar, en estos casos sólo se realizó la exposición de la herramienta usando ejemplos.

Los talleres que se realizaron fueron de Mapeo de Actores y de Proyecciones de colocaciones.

c) Visitas de campo

Esta metodología se aplicó en las IMFs que ya habían implementado el producto al momento de esta visita, básicamente consistió en acompañamiento del Consultor de PF al personal crediticio de campo de la IMF visitada, con la finalidad de entrevistar clientes del producto, esta metodología se aplicó sólo en Caja Nuestra Gente, IMF que ya estaba haciendo colocaciones con el producto Juntos Productivo.

La etapa 3 tenía que terminarse con la vulgarización de los productos diseñados a nivel de las IMFs y con los ajustes realizados durante la visita (o post-visita en caso de algunas IMFs). Sin embargo, se estimó conveniente realizar en mayo una reunión presencial con los Gerentes y/o Coordinadores de componentes de las principales IMFs, con el fin de hacer un balance de la situación al culminar esta etapa, y consensuar las actividades pendientes para la cuarta y última etapa. Luego de esta reunión, las IMFs enviaron una carta de aprobación, lo cual permitió clausurar esta tercera etapa.

#### **4. Seguimiento**

Según lo estipulado en los TDR, esta última etapa contemplaba:

- Un seguimiento a distancia, en base a llamadas telefónicas con los coordinadores de componente asignados en cada IMF, y en algunas casos con los Gerentes general
- Una visita de 2 días a cada una de las IMFs.

El objetivo del seguimiento a distancia era principalmente para monitorear los avances en la implementación y la aplicación de las recomendaciones dejadas en la etapa anterior, así como para brindar sugerencias y absorber eventuales dudas por parte de los equipos encargados de la implementación de los productos nuevos. Según las IMFs, se realizó entre 2 a 5 comunicaciones telefónicas durante esta cuarta etapa.

Los objetivos y contenidos de la última visita variaron significativamente entre las IMFs y fueron definidos en base a los avances logrados en la anterior etapa.

Al final de cada visita, cada IMF firmó un Acta de visita y llenó un formato de evaluación de los servicios brindados por los consultores a cargo del componente de Servicios Financieros Rurales.

La metodología usada para esta etapa fue la siguiente:

##### **a) Preparación de material**

Se preparó un modelo de Reporte de Seguimiento, para recoger información sobre el decurso de la implementación del PPC realizada por la IMF, este formato recoge información relevante tal como:

- Ámbito/Zona de Implementación
- Responsables de Implementación
- Situación actual del PPC
- Recomendaciones Relevantes Pendientes de Aplicar
- Dificultades Presentadas en la Implementación
- Prestatarios del Producto Visitados
- Perspectivas sobre Gasificación del Producto
- Observaciones y Recomendaciones

Considerando que al momento de las visitas de esta etapa objetivo sólo 2 IMF habían implementado sus PPC, las otras 5 se encontraban todavía en proceso de implementación, por lo cual se diseñó un modelo de Informe de Visita de Seguimiento, el mismo que contenía la siguiente información:

1. Antecedentes
2. Visita
3. Reporte de Seguimiento
4. Documentos entregados
5. Observaciones al Proceso de Implementación
6. Recomendaciones

#### **1.2. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO**

- **Equipo Consultor**

El Grupo PlaNet Finance es una Organización No Gubernamental de cooperación internacional. Tiene como misión:

- Contribuir a la erradicación de la pobreza a través de la promoción y el apoyo al sector de las microfinanzas.
- Promover el acceso y uso de servicios financieros integrales entre poblaciones tradicionalmente desatendidas por el sector financiero formal.
- Promover el desarrollo de redes de microfinanzas que permitan mercados más transparentes y competitivos.

PlaNet Finance México interviene alrededor de 3 ejes de intervención:

- Asistencia técnica, Consultoría y Programas de Fortalecimiento y Capacitación para las microfinancieras y otros actores del sector.
- Apoyo en la creación de intermediarios financieros nuevos
- Desarrollo de proyectos innovadores (Microcrédito para la vivienda - Microfinanzas y Medioambiente).

A través de la asistencia técnica, PlaNet Finance ofrece un conjunto de servicios y expertise a todos los actores de las microfinanzas

El equipo de trabajo a cargo de ejecutar las actividades del componente SFR, estuvo conformado por un equipo multidisciplinario, incluyendo personal permanente de la organización así como consultores externos, tal como detallado a continuación:

<b>Nombre y Apellidos</b>	<b>Cargo</b>	<b>Participación en el componente</b>
<b><i>Personal de PlaNet Finance</i></b>		
Juan Navarrete	Director ejecutivo PlaNet Finance México	- Etapa 1
Daniel Higa	Director Ejecutivo PlaNet Finance Argentina	- Etapa 3 y 4
Sebastián Sombra	Director operaciones PFM	- Etapas 1, 2 y 3
Anne Debay	Coordinación administrativa	- Etapa 1 y 2
<b><i>Consultores externos</i></b>		
Karine Pinget	Jefe de proyecto	- Etapas 1, 2, 3 y 4
Eduardo Falla	Consultor principal	- Etapas 1, 2, 3 y 4
Vicente Avalos	Consultor local	- Etapa 1 (prediseño)

#### ➤ **Coordinaciones**

Las coordinaciones entre la empresa consultora y las IMFs participantes se realizaron de dos maneras:

- A través de la Unidad Ejecutora del proyecto, a cargo de la Asociación de Instituciones de Microfinanzas del Perú (ASOMIF PERU).

- En forma directa con cada IMF, por lo cual designaron a un Coordinador de componente, generalmente un funcionario del área de Negocios, quien era el punto de contacto principal de los consultores con la IMF durante y entre las visitas.

Los coordinadores designados fueron:

- Edpyme Alternativa: Econ. Gilmer Hernández
- Edpyme Solidaridad: Mag. José Camacho Tapia
- Edpyme Proempresa: Econ. Silvino Aliaga (Primer Coordinador)/Lic. César Melgar (reemplazo)
- Caja Luren: Ing<sup>o</sup> Edgardo Chávez Rodríguez
- Caja Nuestra Gente: Econ. Eduardo Rojas
- Caja Sipán: MBA Armando Zeta Chulle
- Caja Credinka: MA Ernesto Mitsumasu (hasta su renuncia en marzo 2010)

Con cada uno de los coordinadores PF planificó las actividades y programas de visita en las IMFs, así también los requerimientos de información necesaria para las actividades de la Consultoría.

Durante el trabajo de gabinete, las coordinaciones se realizaban mediante intercambios de correos electrónicos, reuniones telefónicas o vía el skype, tratándose de mantener un constante flujo de retroalimentación entre miembros del equipo consultor e IMFs/Unidad ejecutora.

#### ➤ **Calendario de ejecución de las actividades**

Para la ejecución de las actividades se elaboró un Plan de Trabajo para cada etapa objetivo, el mismo que contemplaba las fechas de inicio y término de las actividades, la ubicación, el responsable y los participantes.

Inicialmente, el componente tenía una duración prevista de 14 meses (enero 2009 – marzo 2010). En la práctica, las dificultades encontradas y resumidas en la parte cuatro del presente informe, retrasaron el avance de algunas actividades, generando un desfase final de tres meses:

- La etapa 1 “Diagnostico” se llevó a cabo entre febrero y junio del 2009. Los informes de diagnóstico fueron remitidos a cada IMF en el mes de abril, la canasta de productos prediseñados en junio. El 12/06/2009, se remitió el informe de avances de la primera etapa.
- La etapa 2 “Diseño” se desarrolló entre julio y octubre del 2009. En fecha 19/10/2009, la caracterización de todos los productos diseñados, así como las herramientas complementarias fueron enviadas a Asomif, que se encargó luego realizar la entrega correspondiente a cada IMF.
- La etapa 3 “Implementación-capacitación”, se llevó a cabo entre octubre del 2009 y marzo del 2010. Las visitas se realizaron entre noviembre y diciembre del 2009, y los informes individuales fueron entregados a inicios del primer trimestre del 2010.
- La cuarta y última etapa, “Seguimiento”, se llevó a cabo entre marzo y junio del 2010, culminándose con la entrega simultánea del informe de avances de la etapa, así como el presente informe final.

## **2. SINTESIS DEL TRABAJO REALIZADO A NIVEL DE CADA IMF**

## **2.1. EDPYME ALTERNATIVA**

### **2.1.1. Antecedentes**

La Edpyme Alternativa, como institución del Grupo I del Proyecto Asomif -Bid, seleccionó el producto financiero Préstamo Agropecuario para Cadenas Productivas (PAC) para ser implementado en el ámbito rural de Olmos, zona donde cuenta con una agencia propia.

La Edpyme Alternativa ha seleccionado el cultivo de maracuyá para realizar el Programa Piloto de Crédito (PPC), quedando pendiente realizar el análisis de la cadena productiva de dicho cultivo.

### **2.1.2. Actividades realizadas**

La etapa de diagnóstico se realizó del 13 al 17 de febrero de 2009, las actividades realizadas en esta visita fueron:

- Revisión del Autodiagnóstico
- Entrevistas a los funcionarios participantes
- Revisión de documentación solicitada

La actividad de implementación y capacitación se realizó del Lunes 23/11 al Viernes 27/11 del 2009. El programa de trabajo se había coordinado con el Jefe de Equipo y consistió en:

- ✓ Día 1 y 2: Exposición y diálogos con participantes en agencia Chiclayo, sobre
  - Aspectos generales sobre el Producto
  - Caracterización del Mercado
  - Procedimientos y Procesos
  - Recursos necesarios para la Implementación
- ✓ Día 3: Taller participativo y reunión de trabajo en Agencia Olmos, sobre:
  - Articulación institucional
  - Mapeo de actores
  - Proyecciones de Colocaciones
- ✓ Día 4: Exposición y reunión de trabajo en agencia de Chiclayo, sobre:
  - Reportes de sistemas
  - Riesgos
  - Preparación de Plan Piloto y Caracterización final del Producto

La etapa de Seguimiento y Monitoreo se realizó los días 22 y 23 de Mayo del 2010.

Las actividades en esta etapa fueron talleres, exposiciones y reuniones de trabajo sobre los siguientes temas:

- Resumen de Proyecto y Estado de EDPYME ALTERNATIVA
- Seguimiento al proceso de implementación del Programa Piloto (PP) del producto seleccionado (PAC)
- Adecuación de reglamento de créditos para incorporar el PAC

- Revisión y Caracterización del Proceso Crediticio del PAC
- Análisis de los avances/resultados del estudio de cadenas llevado a cabo por la Edpyme
- Elaboración y presentación de Propuesta de Convenio a ONG de la zona (Olmos/Motupe) para servicios de asistencia técnica a productores de maracuyá y para fortalecimiento gremial- Procesos de Articulación
- Resumen de actividades, recomendaciones básicas

### **2.1.3. Productos entregados**

En la visita de Implementación y Capacitación se entregó el siguiente material:

#### Impresos:

- *Caracterización Final del PAC (impreso)*
- *Diferencias entre productos PAC y Agropecuario actual (impreso)*
- *Recomendaciones para la Implementación del PAC en Alternativa (impreso)*

#### Digitales:

- *Caracterización Final del PAC*
- *Programa de Trabajo reajustado*
- *Cadenas Productivas (Análisis y casos)*
- *Formatos PAC*
- *Diferencias entre productos PAC y Agropecuario actual*
- *Proyecciones PAC 2010*
- *Mapeo de Actores en Olmos*
- *Acta de Taller de Trabajo de Mapeo de Actores*
- *Costos de Producción de cultivo de Maracuyá (Nivel Tecnológico Medio)*
- *Guía de Detección de Riesgos en Créditos Rurales*
- *Herramientas de apoyo a implementación (9 Herramientas)*
- *Riesgos Agropecuarios*
- *Recomendaciones para la Implementación del PAC en Alternativa*
- *Lecturas sobre implementación de Pilotos MICROSAVE*

En la visita de Seguimiento y Monitoreo se entregó el siguiente material:

#### Impresos:

- *Acta resumen de las reuniones sostenidas*
- *“Guía de orientación y Facilitación para instituciones financieras que operen en el ámbito rural” - cinco (5) ejemplares*

#### Digitales:

- *Modelo de Convenio Interinstitucional entre Alternativa y la empresa agroindustrial Quicornac (revisado con Asesor Legal de Alternativa)*
- *Modelo de Contrato de Asistencia Técnica entre Alternativa y la ONG CICAP (por revisar después de las reuniones a sostener con CICAP)*
- *1ª Versión Borrador de Reglamento del PAC (revisado con funcionario de O&M)*
- *Proceso Crediticio del PAC (Diagrama en Software EDraw Flowchart)*
- *Instrumentos Financieros para Cadenas Productivas*
- *Cadena de Valor en Agricultura (Documento FAO)*
- *Agricultura por Contrato (Documento FAO)*
- *Guía de Desarrollo de Cadenas Productivas*

#### **2.1.4. Logros obtenidos**

En la etapa de implementación y Capacitación se logró lo siguiente:

- Aprovechando la cercanía de la ciudad de Olmos (aproximadamente 2 horas en auto desde Chiclayo) se pudo realizar el taller de Mapeo de Actores con funcionarios de la Edpyme de la zona e invitados de otras instituciones, también se realizó en esa ciudad las proyecciones de las colocaciones con los analistas de la agencia que operarán el PAC.
- Se observó buena predisposición del personal de la Edpyme en la ciudad de Olmos para implementar el Piloto.

En la visita de Seguimiento y Monitoreo se observó los siguientes logros:

- Alternativa a contratado nuevo personal en las áreas de Negocios y de O&M, personal proactivo que se involucró y participó activamente con las tareas pendientes para implementar el PPC en Olmos, tanto a nivel de gabinete como de campo
- Alternativa ya cuenta con un local propio nuevo en la zona donde se implementará el PPC (ciudad de Olmos), ubicado en zona estratégica (en esquina y frente a la plaza principal de la ciudad)
- Se destaca la participación de funcionarios de la empresa privada (Quicornac) en las reuniones de trabajo, por ser un actor clave en el proceso de articulación que busca Alternativa

#### **2.1.5. Dificultades encontradas**

En la etapa de diagnóstico se observó las siguientes dificultades:

- La Edpyme no había definido el producto nuevo a ser diseñado, mostraba interés en un producto vinculado a ahorros o microseguros, finalmente el producto escogido, el PAC no tenía vinculación alguna con ahorros y/o microseguros.

En la etapa de implementación y Capacitación se observaron las siguientes:

- El Coordinador designado inicialmente, el Lic. Roger Paredes Silva, no estuvo presente la semana de la visita, en su reemplazo asistió, eventualmente, a las reuniones, el Ing° Raúl Sandoval, los funcionarios designados no pudieron asistir en forma continua a las sesiones previstas, pero se trató de ajustar el programa de acuerdo a las disponibilidades de tiempo de cada uno de ellos.
- Se observó cierta desinformación o confusión entre los gerentes centrales sobre el producto, en principio no percibían mayores diferencias entre el PAC y el producto agropecuario actual, esto hizo que se prepare un documento comparativo con las principales diferencias entre los dos productos, el mismo que se dejó con los otros documentos al final de la visita.
- No obstante las aclaraciones sobre las diferencias principales entre el PAC y el producto agropecuario actual de Alternativa, con fecha 4/12/2009 la institución presentó una carta expresando sus observaciones sobre el producto alcanzado, la misma que se respondió en todos sus puntos.

En la etapa de Seguimiento y Monitoreo se observaron las siguientes:

- Retrasos en el proceso general de implementación, posiblemente debidos a los cambios de personal efectuados en Alternativa a nivel central (Oficina Principal), principalmente en las áreas de O&M y Negocios.
- Poco avance encontrado en los instrumentos de gestión y de articulación necesarios para la implementación del PPC
- No se alcanzó al Consultor avances sobre el análisis de la cadena productiva del maracuyá

#### **2.1.6. Perspectivas post-proyecto**

Las perspectivas del PAC en Alternativa son promisorias, por cuanto se ha constatado la presencia de actores rurales clave en el ámbito donde se implementará el Piloto-Olmos, actores con interés y capacidad para articularse con Alternativa y operar el producto con bajo riesgo, pero será necesario que los gerentes centrales brinden todo su apoyo y motiven a los funcionarios que implementarán el Piloto para aprovechar esas oportunidades detectadas.

La Edpyme ha avanzado en su proceso de implementación estando lista la propuesta de aprobación del PPC por parte del Directorio de la IMF para mediados de Junio del 2010, las perspectivas de implementación son más probables para el último trimestre del año 2010.

### **2.2. EDPYME PROEMPRESA**

#### **2.2.1. Antecedentes**

La Edpyme Proempresa, como institución del Grupo I del Proyecto Asomif -Bid, seleccionó el producto financiero Préstamo Agropecuario para financiar un eslabón de las Cadenas Productivas (PAC) para ser implementado, inicialmente en el ámbito rural de Andahuaylas, zona donde cuenta con una agencia, posteriormente, la edpyme decidió implementar el PPC en la zona de Pedregal, región Arequipa.

#### **2.2.2. Actividades realizadas**

La actividad de Diagnóstico se realizó del 11 al 13 de febrero del 2009.

La visita de implementación y capacitación se realizó del 9/11 al 13/11 del 2009, el horario del programa de trabajo se ajustó de acuerdo a lo coordinado con el Jefe de Equipo, considerando que el personal designado del equipo sólo contaba con disponibilidad en horarios de tarde, a partir de las 15.00 horas.

Las actividades realizadas en esta etapa fueron las siguientes:

- Objetivo de visita, metodología de trabajo, revisión y reajuste del programa, participación, facilidades logísticas
- Etapa del Proyecto, Exposición de la Metodología a usar, Presentación General del Producto, balance aspectos pendientes, consultas
- Caracterización del Mercado
- Procedimientos y Procesos
- Recursos necesarios para la Implementación
- Riesgos
- Indicadores para monitoreo
- Análisis de Reportes de Sistemas

- Articulación institucional - Mapeo de Actores
- Proyecciones de Colocaciones
- Entrega de Caracterización Final de Producto
- Presentación de Caracterización Final de Producto
- Recomendaciones para Implementación

La actividad de seguimiento y monitoreo se realizó los días 1, 2 y 3 de julio de 2010. Las actividades desarrolladas fueron las siguientes:

- Presentación de Participantes, del Proyecto y de la Institución PFA
- El sector agropecuario y las cadenas productivas
- Caracterización del PAC
- Realidad Rural
  - Características
  - Mitos
  - Riesgos
  - Dificultades
  - Consideraciones
- Revisión y continuación de avances en redacción de Reglamento del PAC
- Diagramación de Proceso Crediticio del PAC
- Uso de Herramientas de Articulación
- Revisión de formatos a usar con el PAC
  - Solicitud de Préstamo
  - Información Socio económica de Unidad Familiar
  - Presupuesto Básico de cultivo
  - Plan de Negocios
  - Propuesta de Préstamo
- Revisión y reajuste de Presupuestos Básicos de cultivos a financiar
  - Papa
  - Cebolla
  - Páprika
- Resumen Comparativo de cultivos a financiar:
  - Utilidad
  - Rentabilidad
  - Montos a financiar (% de PB)
  - Periodo(s) de Reembolso/Plazos
- Uso de Herramientas:
- Proyecciones de Colocaciones del PAC (Reformulación) (1) con cultivos seleccionados
  - N° de operaciones
  - Montos de colocaciones
  - Recuperaciones
  - Saldos de cartera agrícola del PAC

### **2.2.3. Productos entregados**

Luego de la visita de Implementación y Capacitación el Consultor alcanzó a Proempresa la siguiente documentación:

#### Impresa:

- *Caracterización Final del PAC*

#### Digital:

- *Caracterización Final del PAC*
- *Cadenas Productivas (Análisis y casos)*
- *Flujograma Crediticio del PAC en Proempresa*

- *Formatos PAC*
- *Guía de Detección de Riesgos en Créditos Rurales*
- *Herramienta de Mapeo de Procesos y Riesgos*
- *Herramienta de Articulación*
- *Herramienta de Proyección de Colocaciones*
- *Mapeo de Actores (ejemplo)*
- *Proyecciones 2010 con el PAC (ejemplo)*
- *Riesgos Agropecuarios*
- *Modelo de Presupuesto Básico de Cultivo*
- *Recomendaciones para la Implementación del PAC en Proempresa*

También se acordó en esta visita alcanzar documentos adicionales que le faciliten a Proempresa la implementación del Piloto como son una encuesta, dirigida a potenciales clientes, a ser aplicada por el personal de Proempresa en la zona de Pedregal- Arequipa y un modelo de reglamento de Créditos Rurales, lo cual se cumplió en diciembre de 2009.

Luego de la visita de Seguimiento y Monitoreo se entregó la siguiente documentación:

Impresa:

- *Acta resumen de las reuniones sostenidas y actividades realizadas*
- *“Guía de orientación y Facilitación para instituciones financieras que operen en el ámbito rural” – dos (2) ejemplares*

Digital:

- *Versión 1 Reglamento PAC Proempresa (Word)*
- *Formatos PAC para Piloto (Excel)*
- *Presupuestos Básicos de Cultivos Pedregal (Excel)*
- *Análisis Económico Financiero de Cultivos Pedregal (Excel)*
- *Tabla de Fertilizantes para cálculo de fórmulas NPK(Excel)*
- *Proceso Crediticio PAC (Edraw Flowchart)*
- *Mapeo de Actores Pedregal (Excel)*
- *Proyecciones PAC 2010 (Excel)*
- *Pautas sobre Cadenas Productivas (Power Point)*
- *Herramientas (9) (WinRar Zip)*

#### **2.2.4. Logros obtenidos**

En la etapa de Implementación y Capacitación se logró lo siguiente:

- Se pudo cumplir con el Programa de Capacitación, no obstante la reducción del horario pre establecido
- Se tuvo las facilidades logísticas adecuadas para la actividad

En la etapa de Seguimiento y Monitoreo se logró lo siguiente:

- Se pudo cumplir con el Programa de Capacitación en forma completa
- Hacer las aclaraciones sobre la naturaleza del PAC considerando que en las visitas anteriores Proempresa había considerado a este producto como un producto genérico, para financiar a toda una cadena productiva, lo cual se explicó que no era esa la naturaleza del PAC
- Revisar en forma detallada y reajustar los PBs de los cultivos a financiar por Proempresa en la zona de Pedregal
- Revisar aspectos técnicos básicos con el personal a cargo de la implementación del PPC
- Elaborar un borrador de Reglamento del PAC conjuntamente con el personal de Proempresa

- Capacitar al personal de la zona de Pedregal en el uso de los formatos y la metodología del PAC

#### **2.2.5. Dificultades encontradas**

En la etapa de diagnóstico a la Edpyme se observó lo siguiente:

- La Edpyme no había definido el producto a diseñar, incluso hubo cambios en la definición del mismo, al seleccionar primero el Microleasing Financiero Rural y posteriormente cambiarlo por el PAC.
- La Edpyme no había alcanzado la información solicitada para avanzar los trabajos de la consultora

En la etapa de Implementación y Capacitación, se presentaron las siguientes dificultades:

- Existía mucha desinformación entre el personal de la edpyme sobre el tema de productos financieros para el sector agropecuario, lo cual llevó a observar el diseño del producto, por cuanto sus expectativas consideraban que no atendía a toda una cadena productiva, como ellos deseaban
- No participaron, en ninguna de las visitas realizadas, personal crediticio rural/agropecuario, ni de la sede central ni de agencia alguna, lo cual dificultó la aplicación de herramientas relevantes para la implementación del PAC
- No se pudo dejar recomendaciones sobre mejoras de producto rural por cuanto la edpyme no contaba con un producto como tal
- La edpyme no había definido formalmente la zona donde implementar el PPC, durante esta visita se mencionó la zona de Andahuaylas y el cultivo de papa para el PPC pero no se llegó a formalizar dicha decisión
- Por lo señalado líneas arriba, no existía análisis sobre cadena productiva alguna para aplicar el PAC

En la etapa de Seguimiento y Monitoreo no se encontró ninguna dificultad para ejecutar el programa de la visita.

#### **2.2.6. Perspectivas post-proyecto**

Se observa que la implementación del PPC del PAC por parte de Proempresa esta avanzada, la reciente contratación de gerentes centrales y de personal crediticio en la zona donde se implementará el PPC son los mejores indicadores, se ha observado además mayor proactividad de los participantes y un clima laboral mas adecuado que en las visitas anteriores. Sin embargo, se recomienda lo siguiente para asegurar el éxito del producto:

- Disponer que el Área de Planeamiento apoye al personal de Pedregal en el diseño final del Formato Solicitud-Propuesta de Crédito- Resolución y su enlace digital con el Formato de Plan de Negocios, cuidando de ruralizar adecuadamente dicho formato y diferenciarlo del usado para ámbitos urbanos.
- Aprobar el Reglamento de Créditos del PAC, adecuando e incluyendo los formatos modificados en el mismo, quedando los siguientes:
  - Solicitud - Propuesta de Crédito- Resolución
  - Plan de Negocios
  - Presupuesto Básico del cultivo a financiar
  - Análisis Económico Financiero del cultivo a financiar

- Otros (opcionales)
  - Disponer se fije una tasa de interés competitiva para el PPC del PAC, adoptando el criterio de marginalidad de ingresos, considerando el número y peso específico de la competencia existente en Pedregal.
  - Apoyar al personal de la agencia Pedregal para iniciar adecuadamente la implementación del PPC a nivel rural (logística de medios de transporte, de comunicación y de registro de información).
  - Disponer la evaluación del PPC al cierre de la campaña inicialmente financiada con el PAC (entre 4 y 7 meses, dependiendo de los cultivos a financiar), antes de replicar o masificar el PAC.

Hay que señalar que Proempresa ha seleccionado, para implementar el PPC, una zona agropecuaria (Pedregal- Arequipa) que se caracteriza por desarrollar una agricultura intensiva en la cual los productores valoran y utilizan los servicios de asistencia técnica para elevar sus rendimientos en los cultivos anuales seleccionados por Proempresa para financiar con el PAC, lo cual avisa una implementación en condiciones muy ventajosas y de bajo riesgo crediticio.

## **2.3. EDPYME SOLYDES**

### **2.3.1. Antecedentes**

La Edpyme Solidaridad, IMF perteneciente al Grupo I del Proyecto Asomif- Bid, seleccionó el producto Préstamo Agropecuario para Cadenas Productivas (PAC).

### **2.3.2. Actividades realizadas**

La visita de diagnóstico se realizó del 11 al 13 de febrero del 2009.

La visita de Implementación y Capacitación debía llevarse a cabo del 16 al 20/11/2009. Sin embargo, la institución solicitó, mediante carta del 12/11/09 (ver en Anexo), la reprogramación de la visita a su institución, evocando los siguientes motivos:

- Se encontraba en gestiones crediticias y financieras que les demandaban atención a tiempo completo
- No contaban por ahora con el personal con experiencia en crédito agrícola

Se realizó finalmente el 25 de abril del 2009, reduciéndose a un solo día por decisión de la propia IMF (carta de fecha 22/03/2010). Once funcionarios participaron del Programa, los cuales ocupaban cargos de Administrador de agencia y contaban con experiencia en colocaciones urbanas; tres de ellos tenían experiencia en colocaciones agropecuarias.

Las actividades realizadas en esta etapa fueron las siguientes:

- Resumen de Proyecto y Estado de Edpyme Solidaridad
- Revisión y Reajuste de Programa
- Revisión de Material a entregar
- Revisión de Caracterización del Producto
- Ejercicio Práctico de Uso de Herramienta de Articulación

- Ejercicio Práctico de Uso de Herramienta de Proyecciones de Colocaciones del PAC
- Resumen de actividades, recomendaciones básicas.

La visita de Seguimiento y Monitoreo no se realizó por cuanto la propia IMF había comunicado la decisión de postergar la implementación de su PPC para el año 2011.

### **2.3.3. Productos entregados**

Al finalizar la visita de Implementación y Capacitación se entregó la siguiente documentación:

#### Impresos:

- *Acta resumen de las reuniones sostenidas*

#### Digitales:

- *Producto Agropecuario (Ultima Versión)*
- *Herramientas (9)*
- *Instrumentos Financieros para Cadenas Productivas*
- *Guía de Desarrollo de Cadenas Productivas*
- *Formatos PAC*
- *Mapeo de Actores (Ejemplo)*
- *Proyecciones PAC (Ejemplo)*
- *Agricultura por Contrato (Documento FAO)*
- *Cadena de Valor en Agricultura (Documento FAO)*

### **2.3.4. Logros obtenidos**

La Edpyme reconoció que no era oportuno recibir la visita de implementación en la fecha prevista en el Plan de actividades general, por estar pasando por un proceso de readecuación organizacional y no contar con el personal especializado en el tema agropecuario. En la visita realizada en abril, se logró lo siguiente:

- Se pudo cumplir con el Programa establecido en forma completa
- Todos los participantes contaban con experiencia crediticia en general y tuvieron una participación activa durante las exposiciones
- El Coordinador brindó las facilidades logísticas adecuadas y delegó en uno de los participantes la coordinación de la visita, considerando que la misma se realizó un día domingo

### **2.3.5. Dificultades encontradas**

En la visita de diagnóstico, se observaron las siguientes dificultades:

- La institución se encontraba dentro del proceso de inspección por parte de la Superintendencia de Banca y Seguros lo que limitó el tiempo que los funcionarios pudieron dedicar al diagnóstico
- Faltó la entrega de algunos documentos solicitados (formato de autodiagnóstico, estados financieros al último año, estructura actual del personal) los mismos que fueron entregados vía electrónica, junto con las observaciones del borrador del reporte de diagnóstico.

- La Edpyme no llegó a definir, durante esta visita de diagnóstico, el producto de interés a ser diseñado

En la visita de Implementación y Capacitación se observó las siguientes dificultades:

- Los participantes, en su mayoría, no contaban con experiencia crediticia en colocaciones rurales
- No participaron analistas de crédito rural/agropecuario

### **2.3.6. Perspectivas post-proyecto**

Las perspectivas con esta Edpyme no son tan precisas, por cuanto si bien es cierto cuenta con experiencia institucional en el sector agropecuario, a la fecha no tiene el personal adecuado. La experiencia ha demostrado que es riesgoso para una institución planificar en esas condiciones la implementación de programas piloto para productos agropecuarios y trabajar el tema con personal no especializado y/o no experimentado, por cuanto se puede distorsionar la comprensión y caracterización del producto y se dificulta la implementación del producto.

La Edpyme ha manifestado su interés en implementar el PPC del PAC para el año 2011, tentativamente en la zona de Chanchamayo, habiendo incluido el mismo en el plan operativo de dicho año. Para una correcta implementación del PAC, considerando que Solidaridad no cuenta con mucha experiencia en colocaciones crediticias en ámbitos rurales y su participación en el Proyecto ha sido limitada por procesos institucionales internos y de reestructuración patrimonial durante el año 2009 se considera indispensable aplicar las siguientes recomendaciones:

- Contratar/designar profesionales especializados (analistas) para el PPC
- Capacitar a los analistas encargados de la implementación del PPC
- Seleccionar la zona y el producto agrícola o pecuario a financiar con el PAC
- Realizar el Mapeo de Actores en la zona seleccionada
- Analizar la cadena productiva de interés
- Levantar información socio económica de la zona rural seleccionada

## **2.4. CAJA SIPAN**

### **2.4.1. Antecedentes**

Después de las etapas de diagnóstico y prediseño, la Caja Sipan escogió los siguientes dos productos:

- Mejora del producto agropecuario, implementado por la Caja desde hace 15 años
- Diseño del producto de Crédito Solidario. En realidad, la Caja inició la implementación de este producto en agosto del 2009, por lo cual el trabajo de la consultoría se orientó más hacia la mejora y consolidación del producto.

Luego de la segunda visita realizada en el mes de noviembre de 2009, se dejaron recomendaciones para mejorar la implementación realizada con el CS y también para mejorar las colocaciones del producto agropecuario.

#### **2.4.2. Actividades realizadas**

La visita de diagnóstico se realizó del 11 al 13 de febrero de 2009.

La visita de Implementación y Capacitación se realizó del 23 al 27 de noviembre de 2009. Las actividades realizadas fueron las siguientes:

- Revisión documentos e instrumentos de gestión aplicados para el crédito a grupos solidarios (GS)
- Recopilación y consulta in situ de documentos todavía no alcanzados
- Elaboración del balance de los logros, dificultades y riesgos identificados en la implementación del crédito solidario
- Identificación los cuellos de botella a superar para lograr la masificación del producto
- Elaborar el balance de las mejoras realizadas en el producto agropecuario desde la visita de diagnóstico (febrero 2009)
- Revisión de formatos e identificación del proceso de crédito solidario
- Presentación de herramientas y formatos referenciales para el crédito agropecuario y crédito solidario
- Intercambios de ideas sobre cuellos de botella a resolver en ambos productos
- Presentación de herramientas y formatos referenciales de utilidad para el área riesgos
- Presentación de herramientas y formatos referenciales de utilidad para el área de sistema
- Intercambios de ideas sobre cuellos de botella a resolver para mejorar operatividad de los dos productos evaluados

La actividad de Seguimiento y Monitoreo se realizó el 3 y 4 de mayo de 2010. Las actividades realizadas en esta etapa fueron:

- Resumen de Proyecto y Estado de Caja Sipán
- Revisión de avance sobre recomendaciones dejadas en visita anterior, para producto Crédito Solidario y para producto mejorado.
- Revisión de Proyecciones de Colocaciones y Cartera del Producto.
- Revisión de avance sobre recomendaciones dejadas en visita anterior, para producto Crédito Solidario y para producto mejorado.
- Facilidades y dificultades percibidas por los clientes en la gestión del Crédito Solidario (uso de formatos, documentos exigidos, plazos, montos, tasa de interés)
- Diferencias entre las colocaciones urbanas y rurales
- Dificultades, mitos y riesgos de las colocaciones rurales
- Recomendaciones básicas para realizar colocaciones en ámbitos rurales

#### **2.4.3. Productos entregados**

Al finalizar la etapa de Implementación y Capacitación se entregó la siguiente documentación, en digital:

- ❖ Crédito solidario
  - Sugerencias para ajustar y completar el reglamento de crédito
  - Descripción del proceso y riesgos del crédito solidario
  - Flujograma del proceso
  - Recomendaciones para el 2010
  - Lecturas sobre implementación de Pilotos MICROSAVE
- ❖ Crédito agropecuario
  - Propuesta de política de bonificaciones de analistas rurales

- Formatos referenciales para crédito agropecuario (cálculo costo de producción, elaboración solicitud y monitoreo)
- Formato de encuestas para evaluar las necesidades de financiamiento de los productores agropecuarios
- Análisis de riesgos en créditos agropecuarios
- Guía para la detección temprana de riesgos para el otorgamiento de créditos rurales
- Modelo de matriz de riesgo
- Guía de análisis de cadenas productivas y formato para identificar actores de las cadenas
- Recomendaciones para el 2010

Al finalizar la etapa de Seguimiento y Monitoreo se dejó la siguiente documentación:

Impresa:

- *Acta resumen de las reuniones sostenidas y actividades realizadas*

Digital:

*Sobre Formatos*

- *Formulario de Evaluación para Grupos*
- *Manual de Crédito Comunal*
- *Solicitud de Crédito Comunal*

*Sobre Crédito Individual Rural*

- *Análisis de tecnología Edpyme Confianza*
- *Ejemplos de metodologías de evaluación y seguimiento de Créditos*
- *Flujo de caja agrícola (FAO)*
- *Fundación Calpia-Salvador*
- *Prodem*
- *Ventura Confianza*

*Sobre Crédito Solidario (CS)*

- *Solicitud de microcrédito comunal*
- *Metodologías de Crédito Solidario*
- *Manual de Crédito Comunal de IMF Mexicana*
- *Formulario de Evaluación de cliente de Crédito Comunal*
- *Contrato Solidario MiBanco*

#### **2.4.4. Logros obtenidos**

En la etapa de Implementación y Capacitación se observó aspectos positivos como:

- *Incorporación de nuevo Gerente General y nuevo Gerente de Negocios*
- *Cambios en políticas y procedimientos que mejoran la competitividad de la Caja*
- *Implementación de recomendaciones dejadas por la consultoría*

En la etapa de Seguimiento y Monitoreo se observó aspectos positivos como:

- *El Piloto, en términos generales, se encuentra implementado y masificado adecuadamente, representa el 1.1% de la cartera total de Caja Sipán (al 31/5/2010), con un nivel de morosidad de 3.64% (al 31/5/2010), menor que el promedio general de la Caja (5.74%) en esa fecha.*

#### **2.4.5. Dificultades encontradas**

En la etapa de Implementación y Capacitación se observó las siguientes dificultades:

- *Poca preparación y disponibilidad del personal para atender la visita*
- *Producto solidario lanzado al mercado sin reunir las condiciones suficientes*
- *Permanencia de problemas estructurales*

En la etapa de Seguimiento y Monitoreo se observó las siguientes dificultades:

- *El Coordinador se encontraba de comisión fuera de sede principal, se delegó al Asesor de Negocios, Elky Morales Chávay la coordinación de actividades durante la visita del Consultor, por lo cual el presente reporte se concluyó el 2/6/2010, con la visita al Coordinador del Proyecto, MBA. Armando Zeta Chulle*
- No existe codificación adecuada para obtener reportes de cartera con información detallada de colocaciones (destinos, estadística, gráficos)
- Material promocional escaso para clientes del producto

#### **2.4.6. Perspectivas post-proyecto**

El Piloto, en términos generales, se encuentra implementado y masificado adecuadamente, representa el 1.1% de la cartera total de Caja Sipán (al 31/5/2010), con un nivel de morosidad de 3.64% (al 31/5/2010), menor que el promedio general de la Caja (5.74%) en esa fecha.

El CS ya está incluido en el Manual de Políticas y Reglamento de Créditos y en el Manual de Procedimientos para el otorgamiento de Créditos de la Caja, recientemente aprobados por el Directorio (28/4/2010), no cuenta con reglamento propio.

El nivel de colocaciones del CS ha superado las proyecciones realizadas (de S/. 246, 561.56 para Abril 2010).

De acuerdo a lo conversado con el Coordinador, las recomendaciones finales serían:

##### Crédito Solidario:

- Implementar medidas para motivar y capacitar a los analistas que tengan mayores colocaciones y/o potencial de colocaciones con el CS
- Agilizar la atención a los clientes del CS, especialmente en la fase de desembolso
- Disponer medidas que faciliten la colocación de représtamos del CS (fondeo, incentivos a clientes cumplidores, entrega de material promocional, renovación anticipada)
- Mantener y/o reducir las tasas de interés aplicadas al CS
- Coordinar con el área de TI para mejorar la calidad de los reportes de cartera del CS (mostrar destinos financiados, zonas/distritos, agencia, analista, etc.), de ser posible incluir opciones gráficas y resúmenes
- Facilitar la coordinación de los analistas del CS con las áreas de Riesgos y O&M, para implementar mejoras a los procesos y metodologías del producto.

##### Crédito agropecuario:

- Mantener y/o incrementar las colocaciones en el cultivo de arroz considerando la iniciativa de la Caja de impulsar las colocaciones en su Agencia de Nueva Cajamarca (zona de vocación principalmente agrícola y arrocería)
- Incrementar los mecanismos de articulación para disminuir el riesgo crediticio en las principales colocaciones agropecuarias de la Caja (arroz, maíz, etc.)
- Reducir la tasa de interés activa para las colocaciones agropecuarias que estén formalmente articuladas
- Analizar la posibilidad de aplicar un sistema de bonificación especializado a los analistas agropecuarios/rurales, distinto de los aplicados a los analistas urbanos
- Proponer que el Área de Riesgos realice el monitoreo de las variables claves en los principales cultivos financiados por la Caja (áreas sembradas, variación de volúmenes de producción, fluctuaciones de precios al productor, variaciones

climáticas anómalas, problemática fitosanitaria y similares) y lo comparta con el área crediticia, para disminuir el riesgo en las colocaciones agropecuarias actuales y potenciales.

## **2.5. CAJA LUREN**

### **2.5.1. Antecedentes**

La Caja Señor de Luren, como institución del Grupo II del Proyecto Asomif -Bid, seleccionó el producto financiero de Microleasing Financiero Rural (MFR) para ser implementado en el ámbito provincial de la oficina principal de la ciudad de Ica.

### **2.5.2. Actividades realizadas**

La visita de diagnóstico se realizó los días 16 y 17 de febrero de 2010. En esta visita se realizaron las siguientes actividades:

- Revisión del Autodiagnóstico de Caja Luren
- Entrevistas a los funcionarios participantes
- Revisión de documentación solicitada

La visita de Implementación y Capacitación se realizó del 2 al 6 de noviembre de 2010. Las actividades realizadas en esta visita fueron:

- Etapa del Proyecto, Exposición de la Metodología a usar, Presentación General del Producto y las Herramientas, balance aspectos pendientes, consultas
- Caracterización del Mercado
- Procedimientos y Procesos
- Recursos necesarios para la Implementación Articulación institucional
- Mapeo de Actores
- Proyecciones de Colocaciones
- Indicadores para monitoreo
- Reportes de Sistemas
- Preparación de Plan Piloto y Mejoras Producto Agro Amigo
- Preparación de Plan Piloto y Caracterización Final del Producto
- Entrega de Caracterización Final de Producto

La visita de Seguimiento y Monitoreo se realizó los días 11 y 12 de mayo de 2010. Las actividades realizadas en esta visita fueron:

- Resumen de Proyecto y Estado de Caja Luren
- Revisión de avance sobre actualización de instrumentos de gestión para incorporar el MFR (manuales y /o reglamentos)
- Revisión de los aspectos promocionales del MFR
- Entrevista a clientes potenciales sobre actividades, económicas desarrolladas, requerimientos de activos fijos, experiencia en actividad, etc.

### **2.5.3. Productos entregados**

En la etapa de Implementación y Capacitación se entregó la siguiente documentación:

#### Impresa:

- *Caracterización Final del Microleasing Financiero Rural (MFR)*
- *Mejoras propuestas para el Producto Agro Amigo*

#### Digital:

- *Cálculo de Cuotas del Microleasing Financiero Rural (Módulos de 36 y 48 meses)*
- *Formatos propuestos para el Agro Amigo*

En la etapa de Seguimiento y Monitoreo se entregó la siguiente documentación:

Impresa:

- *Acta resumen de las reuniones y actividades realizadas*

Digital:

- *Flujo de Procesos Microleasing Financiero Rural (MFR) en Software Visio*
- *Flujo de Procesos MFR (En Word)*
- *Programa de Microleasing ANED*
- *Propuesta de Pasantía (ANED Bolivia)*
- *Perfiles MFR*
- *Riesgos del MFR*
- 

#### **2.5.4. Logros obtenidos**

En la etapa de Diagnóstico se logró lo siguiente definir las necesidades para un producto nuevo y mejorar el producto agrícola existente (Agro Amigo).

En la etapa de Implementación y Capacitación se logró lo siguiente:

- La institución había alcanzado la información y documentación suficiente para completar el diseño del producto.
- El personal asistió a las reuniones de acuerdo a su disponibilidad de tiempo y a lo coordinado con el consultor, en algunos casos se repetía brevemente las exposiciones cuando algún funcionario cambiaba su horario de asistencia.
- Se llegó a establecer puntualmente los distritos donde se aplicará el producto y los analistas encargados de la implementación cuentan con experiencia suficiente en créditos de activo fijo para operar el producto.
- Al final del programa se conversó brevemente con el Gerente General, conjuntamente con el Coordinador y los Analistas encargados, sobre el producto, las reuniones sostenidas y las perspectivas de colocaciones.

En la etapa de Seguimiento y Monitoreo se logró lo siguiente:

- Avanzar el diagrama de proceso del MFR, en el programa Visio
- Visitar a clientes potenciales del MFR
- Consensuar y consolidar los aspectos promocionales del MFR con el nuevo Jefe de Marketing de la Caja Luren, lo cual facilitará la implementación del PPC en esos aspectos
- Al momento de la visita Caja Luren había cambiado de gerente general y se estaban realizando cambios organizacionales que, de alguna manera, podrían facilitar la implementación del PPC del MFR.

#### **2.5.5. Dificultades encontradas**

En la etapa de diagnóstico se presentaron las siguientes dificultades:

- Limitada entrega de documentación solicitada

En la etapa de Implementación y Capacitación las dificultades presentadas fueron:

- No se tuvo disponibilidad permanente de la sala de reuniones del directorio, en dos ocasiones se tuvo que realizar reuniones en una oficina pequeña (menos de 6 m2)
- Se observó (sin que esto afecte la implementación del Piloto) que Caja Luren había decidido operar el Piloto en el ámbito de su sede central (provincia de Ica), lo cual significa que no ha considerado las zonas de Huánuco y

Huancayo, donde tienen estudios de mercado de Datum; es posible, y si lo considera conveniente, que Caja Luren decida mas adelante hacer la masificación del MFR en dichas zonas.

En la etapa de Seguimiento y Monitoreo las dificultades presentadas fueron:

- Se había reducido el número de analistas encargados del PPC, en la visita anterior se había designado a dos analistas, a la fecha sólo el Ingº Alfredo Jiménez Berru, Analista Rural Senior, quedaba encargado de implementar el PPC del MFR

#### **2.5.6. Perspectivas post-proyecto**

Las perspectivas con este producto son promisorias por cuanto se ha determinado trabajar el Piloto sólo con clientes A1 de la Caja Lúren, lo cual disminuye de alguna manera los riesgos de las colocaciones y permite consolidarse como institución financiera que apoya el ámbito rural provincial.

Caja Luren tiene avanzado su proceso de implementación, sin embargo los cambios de Gerente general durante la ejecución del Proyecto en esta IMF (dos cambios), generan cierta incertidumbre respecto a la implementación y gestión del PPC, así como el clima laboral del personal a su cargo.

Se ha dejado una propuesta de pasantía a Caja Luren, para el personal que implementará el PPC del MFR, la aprobación o denegación de dicha propuesta será un buen indicador de la continuación o paralización de la implementación del PPC en esta IMF. Adicionalmente, se recomienda:

- Concluir la redacción de los instrumentos de gestión y la revisión legal de la documentación del MFR
- Coordinar con TI la elaboración de la base de datos de los clientes A1 actuales de la Caja Luren, que facilite el filtrado de clientes potenciales del MFR

## **2.6. CAJA NUESTRA GENTE**

### **2.6.1. Antecedentes**

En agosto del 2009, la CNG lanzó un plan piloto del producto “Crédito Juntos Productivo”, el cual se enmarca en sus objetivos institucionales, orientados hacia la inclusión financiera y bancarización en los ámbitos rurales del Perú.

El piloto se ha llevado a cabo a nivel de 29 clientes, ubicados en los caseríos de Choropampa y Palco, Provincia Santiago de Chuco.

Luego de la segunda visita realizada en el mes de noviembre de 2009, se dejaron recomendaciones para mejorar la implementación realizada con el JP.

### **2.6.2. Actividades realizadas**

La visita de diagnóstico se realizó del 18 al 19 de febrero del 2009.

La visita de Implementación y Capacitación se realizó del 16 al 23 de noviembre del 2009. Las actividades realizadas en esta etapa fueron las siguientes:

- Revisión de documentos e instrumentos de gestión aplicados para el producto; recopilación y consulta in situ de documentos todavía no alcanzados
- Balance de logros obtenidos vs. dificultades encontradas en la fase piloto
- Acompañamiento a Yachachi y Analista de crédito en visitas de evaluación y seguimiento a clientes del programa piloto del crédito Juntos Productivo.
- Principales cuellos de botella a superar para lograr la masificación.
- Análisis de los principales cuellos de botella a superar para lograr la masificación.
- Desarrollo de procedimientos y proceso
- Avances en la identificación de los riesgos específicos al producto
- Cálculo costos y rentabilidad del producto
- Proyecciones 2010
- Repartición de actividades pendientes para culminar el diseño

La visita de Seguimiento y Monitoreo se realizó los días 6 y 7 de mayo de 2010. Las actividades realizadas en esta etapa fueron las siguientes:

- Resumen de Proyecto y Estado de CNG
- Revisión de avance sobre recomendaciones dejadas en visita anterior, para producto Juntos Productivo y para producto mejorado.
- Revisión de Proyecciones de Colocaciones y Cartera del Producto.
- Revisión de avance sobre recomendaciones dejadas en visita anterior, para producto Juntos Productivo y para producto mejorado.
- Revisión de avance sobre recomendaciones dejadas en visita anterior, para producto Juntos Productivo y para producto mejorado.
- Facilidades y dificultades percibidas por los clientes en la gestión del Juntos Productivo (uso de formatos, documentos exigidos, plazos, montos, tasa de interés)
  - Diferencias entre las colocaciones urbanas y rurales
  - Dificultades, mitos y riesgos de las colocaciones rurales
  - Recomendaciones básicas para realizar colocaciones en ámbitos rurales

### **2.6.3. Productos entregados**

Durante la etapa de Implementación y Capacitación, se entregó la siguiente documentación, en digital:

- La caracterización del crédito Juntos Productivo
- La descripción y flujograma del proceso (dividido en 7 sub-procesos)
- Los formatos a ser aplicados; se suma un total de 15 formatos, a aplicar en los sub-procesos 1, 2, 3, 5 y 6.
- Una estimación de los costos y rentabilidad del producto
- Las proyecciones para el primer semestre 2010
- Recomendaciones finales

Al finalizar la etapa de Seguimiento y Monitoreo se entregó la siguiente documentación a Caja Nuestra Gente:

#### Impresos:

- *Acta resumen de las reuniones sostenidas (impreso) y un archivo digital (CD) conteniendo los siguientes documentos:*

#### Digitales:

- *Importancia del conocimiento agrícola*
- *Desarrollo Rural*
- *Cadena Productiva de Derivados Lácteos*
- *Cadena Productiva de Lácteos*
- *Cadena Productiva del Cuy*
- *Módulo Boulder (Zip)*

#### **2.6.4. Logros obtenidos**

En la etapa de Diagnóstico la Caja Nuestra Gente mostró los siguientes logros:

- Ya tenía definida la zona para iniciar el PPC (Santiago de Chuco)
- Ya tenían definido los segmentos objetivos y los procedimientos de articulación que consideraban más convenientes, aspectos que mas adelante les sirvieron para definir su producto a diseñar, así como para ejecutar y replicar exitosamente su PPC
- Habían encargado estudios de mercado a la empresa Datum

En etapa de Implementación y Capacitación se logró lo siguiente:

- Incorporar el producto diseñado como prioridad estratégica para el año 2010.
- La colaboración y disponibilidad del personal involucrado con el producto. Se atendió los requerimientos de la consultora para cambiar el programa y extender la visita de terreno.
- El plan piloto, ya implementado durante esta visita, mostró resultados alentadores, puesto que el nivel de aceptación del paquete tecnológico así como del producto crediticio, son muy satisfactorios.

En la etapa de Seguimiento y Monitoreo se logró lo siguiente:

- El PJ cuenta con formatos propios y completos.
- Los analistas del PPC están dedicados exclusivamente al producto
- El Piloto, en términos generales, se encuentra implementado y masificado adecuadamente, representa menos del 1.0% de la cartera total de CNG (al 31/5/2010), con un nivel de morosidad de 0.00% (al 31/5/2010)
- El nivel de colocaciones del JP, al 30/4/2010 es de 480 préstamos, las proyecciones realizadas para el mismo período son de 210 préstamos, por un monto de colocaciones de S/. 227,610.00 y un saldo de colocaciones de S/.366,230.00.

#### **2.6.5. Dificultades encontradas**

En la etapa de Diagnóstico la Caja Nuestra Gente mostró las siguientes dificultades:

- No tenían muy definidas las características del producto a diseñar
- Había diferencias de conceptos sobre el producto a diseñar por parte de los gerentes centrales y funcionarios de la IMF

En etapa de Implementación y Capacitación se observó las siguientes dificultades:

- Se tuvo que modificar significativamente el programa de la visita después del primer medio día de reunión, por cuanto se detectó que todo el conocimiento sobre el producto, así como las responsabilidades asignadas para desarrollarlo, están concentradas a nivel del Jefe de Negocios de Inclusión y del Jefe de Desarrollo de Productos
- No se logró terminar todo el trabajo iniciado en forma conjunta durante la visita, por lo cual se acordó una repartición de actividades pendientes; los funcionarios de la CNG cumplieron con lo que les correspondía pero con retraso, lo cual generó un leve desfase en la entrega final del diseño final
- La Gerencia General de la CNG había puesto metas de crecimiento del producto muy ambiciosas

En la etapa de Seguimiento y Monitoreo se observaron las siguientes dificultades:

- El Coordinador se encontraba de comisión, fuera del ámbito de la agencia, al momento de la visita, se delegó al Administrador de la Agencia Bambamarca, Ing<sup>o</sup> Julio Roger Chávez Saucedo, la coordinación de actividades durante la visita del Consultor, por lo cual el presente reporte se concluyó el 26/5/2010, con la visita al Coordinador del Proyecto, Ing<sup>o</sup> Eduardo Rojas, en la oficina de Trujillo.

#### **2.6.6. Perspectivas post-proyecto**

La Caja Nuestra Gente ya ha realizado una réplica del PPC en la zona de Bambamarca y tiene planificado masificar el Producto a partir del mes de Julio del 2010, por lo cual sería conveniente:

- Elaborar nuevo material promocional y guías, considerando que los destinos actuales del JP ya no son los paquetes tecnológicos considerados inicialmente y también considerando la realidad de la zona
- Elaborar los nuevos perfiles de los promotores
- Concluir el reglamento de Créditos del JP
- Incluir como requisitos obligatorios del JP, el documento valorado del(os) bien(es) adquiridos con el préstamo JP y la fotografía del(os) mismo(s) y adjuntarlos en el respectivo expediente de crédito
- Promover pagos mensuales vs pagos bimensuales, a fin de contar con data que permita analizar y seleccionar potenciales prestatarios individuales entre los actuales clientes del JP
- Analizar el escenario del JP cuando finalice el Programa Social Juntos (Escenario Final-sin garantía de los abonos bimensuales realizados por el Estado a los prestatarios actuales, beneficiarios de dicho Programa)
- Diseñar la estrategia a aplicar para el Escenario Final

### **2.7. CAJA CREDITO**

#### **2.7.1. Antecedentes**

La Caja Credinka, como institución del Grupo II del Proyecto Asomif -Bid, seleccionó el producto financiero Préstamo Supervisado de Capitalización Agrícola para el Cultivo de

Cafeto (Pres-Café) para ser implementado en el ámbito rural de Quillabamba, zona donde realiza actividades la Cooperativa Santa Ana y Cocla.

### **2.7.2. Actividades realizadas**

La visita de diagnóstico se realizó el 12 y 13 de febrero de 2009. Las actividades realizadas en esta visita fueron las siguientes:

- Metodología y calendario de trabajo que aplicará la consultora
- Expectativas de su institución con éste componente
- Entorno Institucional
- Estrategia General
- Estrategia específica a productos y servicios financieros rurales
- Características de la clientela rural
- Cartera de crédito / Ahorro rural
- Procesos y Procedimientos
- Recursos Humanos
- Promoción, identificación de clientes
- Demanda
- Procesos y procedimientos
- Recopilar datos en formato de autodiagnóstico

Luego de la visita de diagnóstico planificada de acuerdo al Proyecto, la gerencia de Credinka, como información complementaria al estudio de mercado realizado por Datum, consideró conveniente ampliar esta etapa, cofinanciando con Asomif una visita adicional del Consultor de PFM a la zona de Quillabamba, a fin de recoger información de campo que permita mejorar el diagnóstico de la situación socio económica actual de los productores cafetaleros y, consecuentemente, mejorar el diseño del producto de interés de Credinka.

Esta visita adicional se realizó los días 24 al 29 de agosto de 2009, el primer día en Cusco y los días siguientes en la zona de Quillabamba. Durante estas visitas se levantó información técnica, social y económica que permitió ampliar el diagnóstico. En la visita realizada a la Cooperativa Cafetalera de Santa Ana se conversó con su gerente y técnicos especializados en el cultivo, conjuntamente con personal técnico de Cocla, revisándose con ellos los presupuestos y costos a usar en el diseño del producto. También se consideró importante la información vertida por agricultores, independientes y cooperativistas, entrevistados en cuanto a las condiciones y características más adecuadas a su realidad socio económico actual para el producto.

La visita de Implementación y Capacitación se realizó los días 14 y 15 de diciembre de 2009. Las actividades realizadas durante esta visita fueron las siguientes:

- Metodología de trabajo, revisión y reajuste del programa.
- Revisión de Caracterización del Producto
- Revisión de serie histórica de precios de café proporcionada por Credinka – Preparación de cuadros y exposición.
- Revisión de Escenarios Planteados para operar el Pres-Café del Producto y Acuerdos

La visita de seguimiento se llevo a cabo el día 23 de junio 2010. Las actividades realizadas durante esta visita fueron las siguientes:

- Presentación de las herramientas que fueron diseñadas y el producto financiero rural que fue desarrollado a lo largo de la consultoría.
- Análisis de la situación de Credinka.
- Análisis de las posibilidades de implementación a futuro.
- Intercambio de ideas relativas a nuevos servicios y productos que Credinka podría desarrollar a futuro.
- Análisis del producto financiero diseñado.
- Posible aplicación dentro de la institución. Restricciones. Potencialidades.
- Posibilidades en el sector caficultor y articulación con el sector público.
- Análisis de las condiciones necesarias para la mitigación del riesgo del producto financiero.

### **2.7.3. Productos entregados**

Luego de la visita de Implementación y Capacitación se entregó la siguiente documentación:

#### Impresa:

- *Acta de acuerdos de las reuniones de la visita*

#### Digital:

- *Presupuesto Básico de mantenimiento de 1 ha. café Tradicional, a ser revisado por Cocla.*
- *Presupuesto Café Quillabamba (incluye PB para mantenimiento de 1.0 ha., Módulos de 1.0 y 0.5 para renovación y Flujo de Ingresos y Egresos Proyectados)*
- *A.-PFM- Producto Credinka.doc*
- *B.-PBcafe\_QUILLA\_FEB.xls*
- *C.-PBcafe\_QUILLA\_FEB\_Px.xls*

El archivo A.- documento actualizado del diseño del Pres- Café.

El archivo B.- documento que muestra los resultados económico-financieros del escenario seleccionado por Credinka

El archivo C.- documento que muestra los resultados económico-financieros aplicando la técnica del Goal Seeking para la búsqueda del precio de quintal de café pagado al productor que hace operable el Pres- Café.

Luego de la entrega de la documentación Credinka recomendó cambios al producto, los cuales fueron tomados en cuenta y alcanzados oportunamente, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

**RESUMEN DE ESCENARIOS E INDICADORES PARA EL PRES-CAFÉ**

(Módulo de 0.5 has.)

VARIABLE	ESCENARIO INICIAL	ESCENARIO MODIFICADO (*)	ESCENARIO BUSCADO (**)
Monto del Prés-Café (Nuevos Soles)	5,380	4,568	4,568
Costo del Jornal (Nuevos Soles)	20.00	20.00	20.00
TEA (Nuevos Soles)	25.0%	25.0%	25.0%
Precio de qq de café (productor) (S/.)	300	300	348
CPA	62.38%	74.55%	186.85%
Nº de meses con flujos negativos	16	16	0
Riesgo Operativo	No Operable	No Operable	Operable

(\*) Modificaciones sugeridas por Credinka, reducción de financiamiento (plantones y asistencia técnica), TEA 25% NS

 (\*\*) Con técnica del Goal Seeking, para la variable precio de qq de café, dentro del **Escenario Modificado**

CPA= Capacidad de Pago Acumulada

Posteriormente Credinka solicita reducciones del monto a financiar con el Pres- Café y analizar los escenarios con el nuevo monto, los mismos que se alcanzaron y se muestran en el siguiente cuadro:

**RESUMEN DE ESCENARIOS E INDICADORES PARA EL PRES-CAFÉ**

(Módulo de 0.5 has.)

VARIABLE	ESCENARIO MODIFICADO (*)	ESCENARIO 1	ESCENARIO 2	ESCENARIO 3
Monto del Prés-Café (Nuevos Soles)	3,978	3,978	3,978	3,978
Costo del Jornal (Nuevos Soles)	20.00	20.00	20.00	20.00
TEA (Nuevos Soles)	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%
Precio de qq de café (productor) (S/.)	300	320	340	350
CPA	84.63%	137.76%	190.89%	217.45%
Nº de meses con flujos negativos	15	10	3	0

(\*) Modificaciones sugeridas por Credinka, reducción de financiamiento (plantones y asistencia técnica), mas reducción de mano de obra el 2º año.

CPA= Capacidad de Pago Acumulada

Luego de la visita de Seguimiento se entregó la siguiente documentación:

**Impresa:**

- Acta resumen de las reuniones sostenidas y actividades realizadas

**Digital:**

- Presentaciones de las Herramientas
- Documentos de las herramientas 1 a 9
- Presentación del producto financiero rural
- Documentación del producto financiero rural
- Presentación de PlaNet Finance Argentina
- Presentación de otros productos financieros (microseguros)

**2.7.4. Logros obtenidos**

En la etapa de Diagnóstico se logró lo siguiente:

- Mejorar el diagnóstico a través de la ampliación de los días de visita asignados a esta etapa, adicional a los dos días de visita planificadas inicialmente se logró cinco días más, lo cual permitió mejorar el diseño del producto y hacer recomendaciones más detalladas sobre la implementación del PPC.

En la etapa de Implementación y Capacitación se logró lo siguiente:

- Tomar acuerdos que permitieron ampliar la información técnica sobre el Pres-Café

En la etapa de Seguimiento y Monitoreo, la institución mostró su predisposición para una futura implementación. Pese a los cambios organizacionales de la institución el producto financiero rural desarrollado sigue contando con el interés de la nueva conducción.

Al mismo tiempo y durante el análisis realizado en las jornadas de trabajo se vio un enorme potencial y demanda que, bien articulada con el sector público puede contribuir de manera importante con los pequeños productores de café de la región.

Se recomienda que Asomif desarrolle el seguimiento y apoyo para una futura implementación. Esto implicaría algún tipo de acompañamiento a la institución para poder lograr la implementación del producto. En este sentido también se recomienda apoyar a Credinka en la gestión de recursos y de apoyos institucionales con el sector público para mitigar el riesgo de la línea crediticia.

#### **2.7.5. Dificultades encontradas**

En la etapa de Diagnóstico se presentaron las siguientes dificultades:

- Pocas opciones para el diseño de productos nuevos, de acuerdo al estudio de Datum, los cultivos de cafeto y de cacao principalmente
- Dificultad para obtener información técnica sobre el cultivo de cafeto, tanto en instituciones públicas como privadas en zona de Quillabamba
- Elevada desuniformidad en la información técnica relacionada al cultivo de cafeto, entre instituciones públicas y privadas, tanto en Quillabamba como en Cusco

En la etapa de Implementación y Capacitación se presentaron las siguientes dificultades:

- Baja aceptabilidad de Credinka a la recomendación de postergar la implementación del PPC, no obstante la realidad socio económica del sector cafetalero diagnosticada en la zona seleccionada (Quillabamba)
- Cambios frecuentes en la caracterización del producto por recomendaciones de Credinka (disminución de monto a financiar por eliminación de rubros de plantones, asistencia técnica y mano de obra)
- Desnaturalización parcial del producto Pres- Café por reducciones sucesivas del monto asignado al módulo de 0.5 has., en rubros de costos directos e indirectos
- Falta de financiamiento para visitar otras zonas cafetaleras y recoger información técnica que mejore la caracterización del producto y la implementación del PPC

En la etapa de Seguimiento y Monitoreo, los cambios organizacionales complicaron el proceso

#### **2.7.6. Perspectivas post-proyecto**

El Pres- Café, de acuerdo a lo recomendado por la Consultoría, es factible de operarse cuando mejoren los precios del producto pagado al caficultor, actualmente el precio del café esta en los S/. 300/qq, se ha determinado que con niveles de precio superiores a los S/. 340/qq el Pres- Café es operable.

Hay que mencionar que el cambio de gerente general en esta IMF puede variar los plazos y la velocidad para la implementación del Pres- Café, de acuerdo a la percepción de riesgo del gerente actual, a las políticas crediticias y a otros factores de gestión.

### 3. SINTESIS GENERAL

Para hacer una síntesis general sobre las actividades realizadas en las IMFs se ha usado, principalmente, los resultados de la evaluación realizada por las mismas IMFs, del Proyecto en general y de la consultoría, evaluación que contiene información muy importante, tanto para Asomif como para PF.

Esta evaluación, la realizaron los coordinadores de cada IMF, al final de la visita de la etapa de seguimiento, el formato de esta evaluación se alcanza en el **Anexo 7**.

La información recogida de las IMFs del Proyecto puede servir de línea de base para futuros proyectos y/o consultorías y contiene tanto aspectos positivos y logros como aspectos negativos o dificultades que servirán para mejorar en futuras intervenciones similares.

#### 3.1. Logros generales

##### 3.1.1 Perspectiva de las IMFs participantes

Entre los principales logros conseguidos podemos mencionar los siguientes:

- El **86% de las IMFs considera completos los informes de diagnóstico**, el 14% lo considera incompleto.
- La calificación promedio de la labor de los Consultores calificada por las IMFs, en promedio , como **buena** (3.09)

En términos generales se ha observado que las IMF visitadas tienen diversas necesidades y requerimientos para implementar sus productos en el ámbito rural, así tenemos:

- Conocer más en detalle experiencias reales de otras instituciones en este tipo de proyectos (Alternativa)
- Participar con los consultores desde la etapa de diseño, a fin de acelerar el proceso (Caja Nuestra Gente)
- Continuar con la Consultoría en la etapa de implementación de nuevos productos (Caja Luren)
- Promocionar pasantías a las IMFs que tengan experiencia en microleasing (Caja Luren)
- Apoyar con procedimientos, tecnología y formatos y casos de éxito en CS y Agrícola (Caja Sipán)

##### 3.1.2 Perspectiva de los consultores de PF

Podemos mencionar los siguientes logros:

- El Proyecto ha considerado la importancia de reforzar las microfinanzas rurales en Perú, lo cual debe ser considerado como un buen antecedente para futuros proyectos específicos para dicho ámbito o como componente principal en futuros proyectos similares.
- Se ha evidenciado una demanda insatisfecha de capacitación rural /agropecuaria en las IMFs participantes, considerando que algunas recién están incursionando en ámbitos rurales y otras están implementando productos rurales/agropecuarios nuevos.
- Se ha sensibilizado, de alguna manera, a los funcionarios de las IMFs participantes del Proyecto sobre las especificidades, riesgos y potencialidades del ámbito rural frente a sus estrategias de mercado.
- Se ha detectado un desbalance significativo entre las tecnologías crediticias urbanas y rurales en las IMFs participantes del Proyecto, la mayoría de IMFs adopta tecnologías y metodologías crediticias urbanas para incursionar en ámbitos rurales.

### 3.2. Dificultades principales

#### 3.2.1 Perspectiva de las IMFs

Entre las principales dificultades presentadas podemos mencionar las siguientes

- **Un 71% de las IMFs considera que la implementación del producto se está postergando o realizando lentamente**, sólo un 29% considera que se está haciendo adecuadamente
- **El 57% de las IMFs considera entre muy limitada y limitada la duración de la visita de los consultores para la etapa de implementación**, un 29% la considera suficiente
- **El 71% de las IMFs consideró que el Proyecto debió financiar estudios de mercado**
- **Un 57% de las IMFs considera muy limitada o limitada la duración de la visita de diagnóstico**, un 43% lo considera suficiente.
- **Todas las IMFs consideraron se hubiera incluido la visita de consultores para la etapa de diseño**, un 57% hubiera considerado financiar el análisis de cadenas productivas (en el caso del PAC) y tener seleccionado el producto a financiar
- **Todas las instituciones consideran que se debió incluir días de visita a zonas rurales para el diagnóstico y también tener seleccionada la zona de trabajo. Un 86% consideró se debió trabajar con analistas/funcionarios rurales**, el 71% consideró tener seleccionado el producto y un 57% consideró ampliar el número de días de visita de los consultores.

Hay que señalar que a Edpyme Solidaridad tuvo dificultades para participar en la etapa de implementación por lo cual, a su solicitud, postergó y redujo el tiempo de visita del Consultor asignado a un día, finalmente esta Edpyme ha considerado conveniente implementar el PPC de su producto en el año 2011.

### 3.2.2 Perspectiva de los consultores de PF

- Errores de diseño en el Proyecto, entre los que podemos señalar:
  - Algunos puntos de los TDRs eran confusos, lo cual obligó a redactar dos adendas (Acta 2 y Acta 3), cuyo contenido está principalmente orientado a modificar o precisar el alcance de las actividades.
  - Rigidez operativa frente a contingencias encontradas en el trabajo de campo, no se logró ampliaciones presupuestales para actividades de benchmarking, diagnósticos de campo, visitas a otras zonas, entre otras.
  - Limitaciones presupuestales y temporales para visitas de los consultores a zonas rurales de los ámbitos de las IMFs, más que todo en la etapa de diagnóstico, lo cual hubiera mejorado la información sobre los productos financieros y su diseño a las IMFs.
  - No consideración de estudio de demanda para las IMFs del grupo I, lo cual constituye una carencia, si se considera que el proceso de desarrollo de productos debe ser dictado por el mercado y garantizar que el producto satisfaga las necesidades de los clientes. Esta falta de información retrasó la implementación de los productos en las Edpymes Alternativa y Proempresa.
  - Objetivos y calendarios de ejecución de actividades similares para todas las IMFs; al culminar la etapa 3, las IMFs debían encontrarse todas en fase de implementación del producto crediticio y ejecución del plan piloto, lo cual no toma en consideración la realidad y propia de cada IMF así como el ritmo propio de apropiación y aplicación del mismo.
- No recibimos siempre la colaboración esperada por parte de las IMFs participantes, manifestándose en las siguientes dificultades:
  - Falta de claridad en cuanto a sus expectativas con el componente SFR cuando se iniciaron las visitas de diagnóstico.
  - El cuerpo gerencial o los funcionarios convocados para las visitas, se encontraban ausentes o presentaban menos disponibilidad que lo planificado, lo cual no permitió seguir siempre el plan de visitas previsto.
  - Envío tardío de la información solicitada, que sea previa a las visitas o en la retroalimentación de propuestas, obligando al equipo consultor a enviar varios correos para relanzar peticiones de información.
- Heterogeneidad entre las IMFs respecto a conocimiento y expectativas con el Proyecto, compromisos institucionales asumidos, alcances y limitaciones del Proyecto, responsabilidades, coordinaciones, selección de zonas y productos para la implementación de los pilotos, entre otras. Cambios y/o ausencia de gerentes principales en algunas IMFs, demoraron algunas actividades u obligaron a reprogramarlas.
- Dificultades organizacionales en PFM a medio término del Proyecto, lo cual causó retrasos en las actividades y en los pagos de honorarios de los consultores.

## ANEXO 1

### PROGRAMA DE LA VISITA DEL CONSULTOR PFM – ETAPA DE IMPLEMENTACION

#### OBJETIVOS:

1. Completar la caracterización del producto de crédito
2. Familiarizar el personal con el uso de las herramientas
3. Preparar el plan piloto

#### ORGANIZACIÓN DE LA VISITA

- La visita tendrá una duración de 5 días consecutivos.
- Cada IMF debe formar un Equipo Proyecto (EP), quien debe estar integrado por funcionarios involucrados en el diseño e implementación del producto de crédito y tendrán la suficiente disponibilidad para asistir a las reuniones planificadas durante la visita del consultor. El EP deberá estar conformado mínimo por:
 

- 1 Funcionario de crédito agrícola/rural (coordinador del EP)	CEP
- 2 Analistas de crédito agrícola/rural con experiencia <sup>2</sup>	ACR
- 1 Funcionario de Marketing	MKG
- 1 Funcionario de OyM	OM
- 1 Funcionario de Sistemas	S
- 1 Funcionario de Riesgos	R
- 1 Funcionario de Administración	ADM
- (***) Asesor legal (sólo para el caso microleasing)	AL
- A nivel logístico, lo óptimo sería que el consultor pueda disponer toda la semana de la misma sala, en la cual cabe todo el EP; si no fuera posible, prever por menos disponibilidad de una sala grande para las reuniones grupales. Deberá disponer de una pizarra acrílica, un proyector, y opcionalmente de una computadora/lap-top con impresora (aparte de la lap-top del consultor).

---

<sup>2</sup> Serán los encargados de implementar el plan piloto

## CONDICIONES PREVIAS

- ✚ Al inicio de la visita, cada miembro del EP deberá haber:
- recibido con anticipación los documentos siguientes: Caracterización del producto y (9) Herramientas de implementación
  - preparado una lista de preguntas y sugerencias sobre el material en relación con su área de competencia
  - avanzado, en la medida de lo posible, en la preparación de material complementario/elaboración de formatos faltantes (según indicado en el documento de caracterización)

## CALENDARIO

Día	Hora	Participantes	Modalidad	Temas abordados
<b>1</b>	9.00 h - 10.00 h	Gerente General CEP	Reunión	Objetivo de visita, metodología de trabajo, revisión y reajuste del programa, participación, facilidades logísticas
	10.00 h - 13.00 h	EP	Exposición, diálogo con participantes	Etapas del Proyecto, Exposición de la Metodología a usar, Presentación General del Producto (Capítulos A y B) y las Herramientas, balance aspectos pendientes, consultas
	<b>Intermedio</b>			
	15.00 h - 18.00 h	CEP, MK, ACR	Exposición, diálogo con participantes	Caracterización del Mercado (Capítulo C)
<b>2</b>	9.00 h - 13.00 h	CEP, ACR, OyM, AL (*)	Exposición, diálogo con participantes	Procedimientos y Procesos (Capítulo D, D.1 a D.9) - H1 a H3
	<b>Intermedio</b>			
	15.00 h - 18.00 h	ACR, OP, S, R, OyM, AL (*)	Exposición, diálogo con participantes	Recursos necesarios para la Implementación (Capítulo E) - H3, H5, H6, H8
<b>3</b>	9.00 h - 13.00 h	ADM, ACR, OyM, MK,	Taller	Articulación institucional (Capítulo F) - Mapeo de Actores H7

		AL (*)		
	<b>Intermedio</b>			
	15.00 h - 18.00 h	CEP, ACR, OyM, S	Exposición, diálogo con participantes- Práctica dirigida	Proyecciones de Colocaciones (Capítulo G) - H8 Indicadores para monitoreo – H9 Reportes de Sistemas
<b>4</b>	9.00 h - 13.00 h	CEP, ACR, OyM	Taller de trabajo	Preparación de Plan Piloto y Mejoras Producto Agro Amigo
	<b>Intermedio</b>			
	15.00 h - 18.00 h	CEP, ACR, OyM	Taller de trabajo	Preparación de Plan Piloto y Caracterización Final del Producto
<b>5</b>	9.00 h - 13.00 h	Consultor		Entrega de Caracterización Final de Producto
	<b>Intermedio</b>			
	15.00 h - 18.00 h	CEP y Equipo	Reunión de Trabajo	Presentación de Caracterización de Producto

## ANEXO 2

### AUTODIAGNOSTICO DE GESTION Y ENTORNO DE INSTITUCION DE MICROFINANZAS (\*)

(\*) Autodiagnóstico focalizado en entorno competitivo y en gestión para el ámbito rural local de IMF

#### A) INFORMACION GENERAL

##### INSTITUCION

Sede Principal (Dirección)  
Nº de Agencias totales y su distribución geográfica por regiones  
Nº de Sucursales totales y su distribución geográfica por regiones  
Años de Funcionamiento  
Capital Social (al ...../...../200...)  
Cartera Crediticia Total (al .../.../.../200...)

En Moneda Extranjera  
En Moneda Nacional

	En Costa		En Sierra
	En Costa		En Sierra
			En Selva
			En Selva
	Nº de acciones		Valor Nominal de acciones

##### A.1) PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS

##### I) PRODUCTOS ACTIVOS


##### I.1) PRODUCTOS ACTIVOS RURALES


##### II) PRODUCTOS PASIVOS


##### II.2) PRODUCTOS PASIVOS RURALES


##### III) SERVICIOS FINANCIEROS


##### IV) OTROS SERVICIOS


##### A.2) COLOCACIONES POR PRODUCTO (al...../...../200...)

PRODUCTOS	Nº Préstamos	% Mujeres	Monto Total (S.)	Monto / cliente
PRODUCTOS RURALES	Nº Préstamos	% Mujeres	Monto Total (S.)	Monto / cliente
TOTAL				

##### A.3) Indice de Morosidad General

	Año 2006	Año 2007	Año 2008
--	----------	----------	----------

##### A.4) Indice de Morosidad Rural o similar Total

	Año 2006	Año 2007	Año 2008
--	----------	----------	----------

##### A.5) COLOCACIONES TOTALES (últimos 3 años)

	Año 2006	Año 2007	Año 2008
--	----------	----------	----------

##### A.6) COLOCACIONES EN AMBITO RURAL (últimos 3 años)

	Año 2006	Año 2007	Año 2008
--	----------	----------	----------

##### A.7) DEPOSITOS TOTALES (últimos 3 años)

	Año 2006	Año 2007	Año 2008
--	----------	----------	----------

##### a) Ahorros

|--|--|--|--|

##### b) Depósitos a Plazos

|--|--|--|--|

##### c) Otros (\*)

|--|--|--|--|

##### Nº de Cuentas

|--|--|--|--|

(\*) : especifique en caso cuente con producto de captación rural

##### A.8) OTRAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO PARA COLOCACIONES RURALES

Además de los recursos propios señale si cuentan con líneas de financiamiento especializadas, obtenidas de otras instituciones, vía contrato o convenio, fideicomiso, etc., indique denominación, monto operado, fechas

Fuente				
Fechas				
Monto Operado				

#### B) ENTORNO INSTITUCIONAL

##### B.1) Entorno Bancario y Financiero y Competencia Local Rural

Productos/Servicios	Financieros dirigidos al Ambito Rural			
---------------------	---------------------------------------	--	--	--

##### B.1.1) Bancos y Financieras

1	2	3	4
---	---	---	---

--

--

--

--

--

--

--

--

--

--

--

--

--

--

--

--

--

--

--

--

--

--

--

--

--

--

--

--

--

--

--

--

--

--

--

--

--

--

--

--

--

--

--

--

--

--

### B.3) Entorno Socio - Económico local (localidad sede de IMF)

#### B.3.1) Principales Indicadores Sociales

Población Total de localidad	
Población Rural de localidad	
Índice de Desarrollo Humano	
Tasa de analfabetismo local	
Migración	
.....	

#### B.3.2) Principales Indicadores Económicos

Población Económicamente Activa (PEA)	
Tasa de Inflación Local	
Tasa de desempleo	
PBI per cápita	

Sectores económicos de mayor actividad en ámbito rural de la localidad (en orden de importancia)

Estos sectores están recibiendo financiamiento por parte de la IMF (E.), de la competencia (C.), de ambos (E+C) o ninguno (0) (señale)

1º	
2º	
3º	
4º	
5º	

Señale 3 a 4 características básicas de los prestatarios rurales atendidos actualmente por la IMF (p.e. edad, género, nivel de educación, actividad principal, entre otro)

1.-	
2.-	
3.-	
4.-	

## C) ANALISIS INTERNO

### C.1) ORGANIZACION Y RECURSOS

¿Existe una Gerencia/Área/Unidad de Créditos especializada en Crédito Rural o similar (GCR) (agrícola, pecuario, etc.) dentro de la institución (sí o no)	
¿Esta GCR funciona en su propia oficina o comparte con otra su trabajo?	
¿La GCR cuenta con MOF actualizado? (sí, no, a qué año)	
¿Existe Reglamento(s) de Créditos Rural o similar(es) ? ¿Esta actualizado? (sí o no, a qué año)	
¿Cuántos analistas de crédito rural o similar operan actualmente en la institución?	
¿Cuántos analistas de crédito rural o similar han sido contratados en el 2008?	
¿Cuál es el periodo promedio de rotación de los analistas de crédito rural o similar? (meses)	
¿Cuál es la relación entre el número de analistas de crédito rural o similar(es) y el personal de apoyo asignado a estos?	
¿Existe algún tipo de jerarquización, por experiencia, entre los analistas de crédito rural o similar?	
¿Cuál es el promedio de años de experiencia de los analistas de crédito rural o similar?	
¿Cuántos funcionarios de la GCR han sido capacitados en el último semestre (número por nivel jerárquico)	
¿Cuál es el máximo nivel resolutorio de esta Gerencia/Área/Unidad? (señalar monto)	
¿Los analistas de crédito rural o similar tienen capacidad resolutoria? (sí o no, señalar monto)	
¿Cuál es el promedio de clientes, en monto y/o número, manejado por cada analista rural en 2008?	
¿Cuáles son los topes, en monto y/o número de clientes, asignados a los analistas rurales ?	
Número de computadoras/lap tops asignadas para analistas rurales o similares	
Número de celulares asignados a analistas rurales o similares	
Número de palm top y cámaras fotográficas asignadas a analistas rurales o similares	
Número de vehículos asignados a analistas rurales o similares	
¿Los analistas de crédito rural o similar disponen de internet para su labor?	
¿Existe intranet disponible para el personal de crédito rural o similar?	

Señale las limitaciones mas importantes que tienen los analistas rurales o similares para desarrollar su trabajo de campo (en orden de importancia)	1º	2º	3º
Señale las limitaciones mas importantes que tienen los analistas rurales o similares para desarrollar su trabajo de gabinete (en orden de importancia)	1º	2º	3º

### C.2) PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Tiempo promedio de aprobación de una solicitud de crédito rural o similar (número de días, desde ingreso de solicitud)	
Número de formatos físicos requeridos para aprobar una solicitud de crédito rural o similar	
Número de formatos digitales requeridos para aprobar una solicitud de crédito rural o similar	
¿Existe una hoja de ruta para el trámite de solicitudes de crédito rural o similar?	
El ingreso de la solicitud de crédito rural ¿Lo realiza el solicitante o el analista rural?	
¿En qué área crediticia u operativa demora o permanece más tiempo la solicitud de crédito rural o similar antes de ser aprobada (señale el número de días)	
Area Técnica	
Area Legal	
Area/Nivel Resolutorio	
¿Qué procesos o limitaciones relevantes considera el personal de crédito rural o similar retrasa o afecta las colocaciones rurales o similares (señale las mas importantes)	
1º	
2º	
3º	
¿Las recuperaciones de las colocaciones rurales o similares las realizan los mismos analistas rurales o las realizan otros funcionarios? (señale: analistas o otros)	
¿Existe un límite (monto o porcentaje) de morosidad establecido para las colocaciones rurales o similares? ¿Cuál es? (señale si o no e indique cual es)	
¿Los analistas de crédito rural han participado en la elaboración del(os) Reglamento(s) de Crédito Rural o similares? (sí, no porqué)	
Tiempo máximo autorizado para que un analista de créditos rural o similar desarrolle actividades de campo (días al mes)	
Describe una semana (o mes) típica de una analista rural (distribución de días por actividades)	
Describe una semana (o mes) típica del jefe inmediato de los analistas rurales (distribución de días por actividades)	

### C.3) PLANIFICACION

¿Las colocaciones rurales están consideradas en el Plan Estratégico Institucional? (sí, no)	
¿El Plan Estratégico Institucional está actualizado y se aplica? (sí, no; fecha de actualización)	
¿Existe un Plan Operativo para las colocaciones rurales? (señale nombre y fecha del plan)	
¿Quién(es) formula(n) y/o participa(n) en el proceso de planificación crediticia rural? (señale cargos y niveles jerárquicos involucrados)	
¿Los analistas de crédito rural pueden reformular el plan operativo de colocaciones rurales?	
¿Qué modalidad se utiliza para formular el plan operativo de colocaciones rurales? (señale si se realizan reuniones de trabajo, talleres con/sin facilitador, consultoría externa, se asigna a un funcionario en especial, etc.)	
¿Las metas fijadas en el plan de colocaciones rurales se mantienen o son reformuladas?, ¿Cada que tiempo? (señale sí o no, frecuencia)	
¿Se ha realizado o realiza planificación contingente para las colocaciones rurales? (sí o no)	
La identificación y diseño de los productos financieros rurales ¿La realiza la Gerencia/Área/Unidad de Créditos Rural o similar (GR), otra Gerencia (G), se encarga a terceros (T), u otra modalidad (O)? (señale y explique brevemente)	

### C.4) SUPERVISION Y CONTROL

¿Existen parámetros de control de cartera rural debidamente explicitados en el reglamento de créditos rural o similar? (sí, no)	
Señale un estimado de tiempo promedio que dedican los analistas rurales a supervisar las colocaciones-en campo? (días/mes)	
¿Quién(es) realiza(n) la supervisión e inventario de las garantías recibidas para las colocaciones rurales? (señalar cargo y área de personal que lo realiza)	
¿Existen procedimientos definidos de mejora y conservación de garantías para los casos de incumplimiento y/o riesgo de pérdida de valor en colocaciones rurales o similares? (señale sí, no y en que documento están explicitadas)	
¿Existe alguna dependencia o área encargada de Riesgos para las colocaciones rurales?, ¿De que Gerencia depende?	

### C.5) SISTEMA DE INFORMACION

El sistema de crédito rural o similar (SCR) ¿Esta integrado al sistema informático general de la IMF?	
¿El SCR es fácil de operar, genera variados tipos de reportes (en resumen, es "amigable")?	
¿Cuántos sub sistemas integran el SCR?	
¿Cómo calificaría el estado actual del SCR de la IMF?	
	Procesamiento Electrónico de Datos
	Sistema de Soporte de Decisiones
	Sistema de Información Gerencial
¿Los reportes del SCR incluye información gráfica y estadística en tiempo real?	
¿Existe algún tipo de información crediticia rural que se maneja fuera del SCR? (sí, no) ¿Cuál?	
¿El personal crediticio rural o similar esta completamente capacitado en el uso del SCR? (sí, no)	
¿Se maneja al interior de la Gerencia/Área/Unidad de Créditos Rurales o similar algún programa o software paralelo al SCR? (sí, no)	
¿Los analistas de crédito rural tienen acceso adecuado al SCR o hay limitaciones? (señale)	

### C.6) INDICADORES / RATIOS (al ....../200\_)

<b>ESTRUCTURA</b>	
Colocaciones Rurales o similares/ Colocaciones Totales	
Disponible/Activo	
Inversiones / Activo	
Colocaciones/ Activo	
Depósitos/Pasivo	
<b>LIQUIDEZ</b>	
Caja y Bancos/ Obligaciones Inmediatas	
Activo Líquido/ Obligaciones Inmediatas + Ahorros	
Colocaciones Netas/ Depósitos	
Caja + Depósitos BCR/Obligaciones Sujetas a Encaje	
<b>CALIDAD DE ACTIVOS Y SUFICIENCIA DE CAPITAL</b>	
Créditos Vencidos y En Ejecución/Colocaciones	
Créditos Vencidos y En Ejecución Rurales/Colocaciones	
Cartera Pesada/Colocaciones Netas + Contingentes	
Colocaciones Atrasadas - Provisiones/Colocaciones Brutas	
Reservas/Capital Social	
<b>RENTABILIDAD</b>	
Ingresos Financieros/Activos Rentables	
Utilidad Bruta/Patrimonio Efectivo	
Utilidad Neta/Patrimonio Efectivo	
Margen Financiero Neto/Costos Operativos	
Margen Financiero/Ingresos Financieros	
<b>GESTION</b>	
Costos Operativos/Depósitos y Obligaciones Inmediatas	
Costos Operativos/Activo Rentable	
Gastos de Personal/Total Ingresos	
Gastos de Personal de Crédito Rural /Total Ingresos	
Activo Rentable/Número de personal (Miles de N.S.)	
Depósitos y Obligaciones/Número de Personal	

## **ANEXO 3**

### **PROYECTO ASOMIF –BID**

**Componente “Desarrollo e Implementación de Metodologías de servicios financieros rurales en las Instituciones de Microfinanzas”**

**No. de Proyecto: ATN/ME - 10249 – PE**

**Guía de Entrevista para los Funcionarios de las Instituciones de Microfinanzas Beneficiarias del Proyecto que desarrollan actividades de Financiamiento Rural**

Consultora: Planet Finance México

Consultor : M.A. Gilberto Eduardo Falla Figueroa

**I. INSTITUCION:**

**II. DATOS SOBRE EL FUNCIONARIO ENTREVISTADO**

Nombre:

Cargo:

Tiempo en el cargo:

Experiencia (años en cargos similares) en otras instituciones:

Profesión:

Especialidad:

**III. CONOCIMIENTO Y EXPECTATIVAS SOBRE EL PROYECTO Y SUS OBJETIVOS**

3.1 Conocimiento sobre el Proyecto:

3.2 Conocimiento sobre el Componente del Proyecto:

3.3 Expectativas respecto a la consultoría

**IV. DIAGNÓSTICO ESPECÍFICO DE LAS METODOLOGÍAS DE CRÉDITO RURAL**

### **ANTECEDENTES**

📊 Proyección específica para productos y servicios financieros rurales  
(Plan de crecimiento en base a planes estratégicos y operativos)

- 📊 Expectativas de los directivos con el componente de SFR
- Población objetivo / Sectores económicos / Zonas de intervención que se quiere priorizar
  - Productos y/o servicios financieros sugeridos para ser mejorados/diseñados

📊 Productos y servicios financieros rurales ofertados

- Características (población objetivo, tasa, monto, plazo, forma de pago), condiciones y requisitos para obtención de crédito, garantías
- Metodología utilizada (grupos solidarios, bancos comunales, préstamos individuales)

- ✚ Características de la clientela  
Edad, sexo, nivel educativo, actividades principales, ingresos promedio, localización de la clientela actual (según información disponible)
- ✚ Evolución de cartera rural los últimos 3 años
  - Por N° préstamos
  - Por montos
  - Por agencias rurales (o zonas)
- ✚ Evolución de índices de morosidad rural los últimos 3 años
  - Por N° préstamos
  - Por montos
  - Por agencias rurales (o zonas)
- ✚ Características del personal del área rural
  - Organización del área, repartición geográfica, etc.
  - Perfiles establecidos para analistas (capacidades y habilidades buscados), procesos de selección aplicado
  - Análisis MOF/ROF
- ✚ Gestión de los recursos humanos
  - Metas establecidas y promedios alcanzados en 2008 (en N° préstamos y monto)
  - Tipo de incentivos propuestos / plan de carrera
  - Rotación de personal (frecuencia, motivos)
  - Disponibilidad de recursos humanos
  - Análisis y opinión sobre plan de capacitación
  - Fuerzas vs. limitaciones personal actual
  - Áreas de capacitación a reforzar
- ✚ Fuentes de financiamiento (internas y externas) específicas a ámbito rural (características en plazo, monto, tasa)
- ✚ Indicadores financieros específicos a cartera rural
  - Rentabilidad
  - Nivel de autosuficiencia/captación
- ✚ Estructura de costos de las metodologías actuales (determinación y control)
- ✚ Infraestructura, equipos y tecnología puestos a disposición personal área rural
  - Tipo y cantidad
  - Limitaciones observadas
  - Capacidad del software y hardware (facilidad/flexibilidad de incorporación de productos nuevos)
  - Eficiencia y pertinencia (reportes funcionales para planificación/monitoreo)
  - Conocimiento y manejo por parte del equipo
- ✚ Planificación  
Descripción y opinión respecto a planes vigentes (elaboración participativa, nivel de detalle, pertinencia de las metas, etc.)
- ✚ Descripción, análisis y opinión sobre el proceso crediticio aplicado
  - Identificación de clientes y oportunidades económicas
  - Promoción
  - Evaluación (expediente de solicitud y visita)
  - Aprobación

- Cobranzas /penalidades cartera vencida
- Supervisión y control

📅 Agenda típica de actividades semanales/mensuales por tipo de puesto (analistas y jefe de área)

Descripción y opinión de los diferentes instrumentos utilizados: reglamentos de crédito, expediente clientes, reportes de gestión

📌 Riesgos

- Principales riesgos operativos, crediticios, de mercado en las metodologías actuales
- Administración de riesgos (medidas de contingencia)

📌 Factores críticos

(A solucionarse para permitir el desarrollo de las metodologías a implementarse en cada IMF)

## I. **APRECIACIONES PERSONALES**

Considera usted que se puede usar indistintamente los términos agrícola, agropecuario o rural en la atención crediticia actual de la institución. ¿Por qué?

En términos generales, ¿Considera usted que la institución cuenta con capacidad organizacional suficiente para atender el ámbito rural? ¿Por qué?

¿Considera usted que la institución cuenta con los recursos financieros suficientes para atender el ámbito rural?, ¿Por qué?

¿Considera usted que la institución cuenta con la tecnología adecuada para atender el ámbito rural?, ¿Por qué?

Los procesos, procedimientos y metodologías utilizados actualmente para atender al ámbito rural ¿Son los adecuados?

¿Cuáles son las principales limitaciones en el personal crediticio a su cargo para atender el ámbito rural?

¿Cuáles son las áreas de capacitación que usted considera prioritarias para fortalecer la gestión crediticia en el ámbito rural?

¿Cómo considera usted la rotación actual de los analistas de crédito rural?  
¿Cuál es el principal motivo de esa rotación?

¿Los objetivos o metas de los analistas a su cargo son impuestas o consensuadas con ellos?

¿Qué incentivos tienen los analistas de crédito?. ¿Los indicadores de cartera y de productividad de los analistas rurales son idénticos a los de los analistas urbanos o son diferentes?, Cuáles?. Explique

¿Existe un plan de carrera para los analistas rurales?

Señale los principales logros de la institución en el ámbito rural? ¿Fracasos?, ¿Por qué?

¿Qué factores considera deben solucionarse para que la institución desarrolle metodologías exitosas de crédito rural?

El Plan estratégico institucional recomienda aumentar o disminuir las colocaciones rurales?, ¿Por qué?

¿Existen convenios interinstitucionales o alianzas estratégicas para atender el ámbito rural?

#### **I. RECOMENDACIONES FINALES (\*\*\*)**

*(\*\*\*) Realizadas libremente por el funcionario entrevistado, sobre la consultoría en general, expectativas, información que considera debe tomarse en cuenta y que pueda mejorar los resultados del proyecto, entre otras.*

Apreciación sobre la entrevista y el entrevistado: **(Sólo para uso interno de la Consultoría)**

**1) La entrevista** se realizó:

- a)** Normalmente (sin interrupciones)
- b)** Con interrupciones (2 o menos)
- c)** Con interrupciones (mas de 2)

**2) El entrevistado** se mostró:

- a)** Abierto, comunicativo, con predisposición
- b)** Reservado, poco comunicativo
- c)** Parco en sus respuestas, baja predisposición
- d)** Molesto, casi sin predisposición

Fecha:.....Hora de inicio:.....Hora de  
término:.....  
Lugar:.....

## **ANEXO 4**

### **FORMATO DE PRESENTACIÓN INFORME DE DIAGNÓSTICO**

#### **A. DIAGNÓSTICO GLOBAL DE LA IMF**

##### **A.1. ENTORNO**

###### **Mercado Financiero:**

- Principales actores del sector microfinanciero donde opera la IMF
- Tendencia del mercado local a nivel de la oferta, mayores competidores
- Ventajas competitivas y comparativas de la IMF
- Alianzas estratégicas con operadores financieros y/o no financieros

###### **Socio-económico**

- Principales indicadores económicos y sociales
- Sectores económicos / cadenas productivas preponderantes en la región

##### **A.2. GOBERNABILIDAD Y ESTRATEGIA**

###### **Breve historial de la institución**

- Principales cambios operados desde creación IMF
- Misión y visión actual, especificidades y vocación
- Etapa actual de desarrollo

###### **Gobernabilidad**

###### **Planeación global de la IMF**

- Proceso de planeación estratégica, operativa y financiera aplicado
- Principales proyecciones a corto, medio y/o largo plazo

##### **A.3. INFORMACION INTERNA GENERAL**

###### **Ámbitos de intervención**

- Repartición geográfica de agencias y sucursales

###### **Productos y servicios ofrecidos**

- Principales productos activos y pasivos y colocaciones a fines de diciembre
- Evolución de cartera global los últimos 3 años
- Evolución de índices de morosidad global los últimos 3 años

###### **Recursos Humanos**

- Organigrama general
- N° funcionarios/área

###### **Situación financiera**

- Financiamiento interno y externo
- Indicadores financieros : estructura, liquidez, calidad de activos y suficiencia de capital, rentabilidad, gestión,
- Rentabilidad por tipo de clientes / productos

#### **CONCLUSION**

-  (Mini) FODA institucional desde perspectiva consultor

#### **B. DIAGNÓSTICO ESPECÍFICO DE LAS METODOLOGÍAS DE CRÉDITO Y AHORRO RURAL**

##### **B.1. TIPOS Y CARACTERÍSTICAS DE LAS METODOLOGIAS APLICADAS**

-  **Productos y servicios financieros rurales ofertados**

**Características (población objetivo, tasa, monto, plazo, forma de pago), condiciones y requisitos para obtención de crédito, garantías, Metodología utilizada (grupos solidarios, bancos comunales, préstamos individuales)**

**Características de la clientela**

**Edad, sexo, nivel educativo, actividades principales, ingresos promedio, localización de la clientela actual (según información disponible), Perfil**

**Evolución de cartera rural los últimos 3 años**

- Por N° préstamos
- Por montos
- Por agencias rurales (o zonas)

**Evolución de índices de morosidad rural los últimos 3 años**

- Por N° préstamos
- Por montos
- Por agencias rurales (o zonas)

## **B.2. CAPACIDADES INTERNAS**

### **B.2.1. Capacidades organizacionales**

**Características del personal del área rural**

- Organización del área, repartición geográfica, etc.
- Perfiles establecidos para analistas (capacidades y habilidades buscados), procesos de selección aplicado

**Gestión de los recursos humanos**

- Metas establecidas y promedios alcanzados en 2008
- Tipo de incentivos propuestos / plan de carrera
- Rotación de personal
- Análisis y opinión sobre plan de capacitación
- Áreas de capacitación a reforzar

### **B.2.2. Capacidades financieras**

**Fuentes de financiamiento (internas y externas) específicas a ámbito rural (características en plazo, monto, tasa)**

**Indicadores financieros específicos a cartera rural**

- Rentabilidad
- Nivel de autosuficiencia/captación

**Estructura de costos de las metodologías actuales (determinación y control)**

### **B.2.3. Capacidades tecnológicas**

**Infraestructura, equipos y tecnología puestos a disposición personal área rural**

- Tipo y cantidad
- Limitaciones observadas

**Sistema de información**

- Capacidad del software y hardware
- Eficiencia y pertinencia (reportes funcionales para planificación/monitoreo)
- Conocimiento y manejo por parte del equipo

## **B.3. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS UTILIZADOS**

**Proceso crediticio aplicado**

- Identificación de clientes y oportunidades económicas
- Promoción
- Evaluación (expediente de solicitud y visita)

- **Aprobación**
- **Desembolso**
- **Supervisión y control**

#### **Riesgos**

- **Principales riesgos operativos, crediticios, de mercado en las metodologías actuales**
- **Administración de riesgos (medidas de contingencia)**

#### **Factores críticos**

**(A solucionarse para permitir el desarrollo de las metodologías a implementarse en cada IMF)**

## **CONCLUSION**

### **FODA de las metodologías de crédito rural**

## **A. PERSPECTIVAS A TRAVES DEL COMPONENTE SERVICIOS FINANCIEROS RURALES**

### **Proyección específica para productos y servicios financieros rurales (Plan de crecimiento en base a planes estratégicos y operativos)**

#### **Expectativas de los directivos con el componente de SFR**

- **Población objetivo / Sectores económicos / Zonas de intervención que se quiere priorizar**
- **Productos y/o servicios financieros sugeridos para ser mejorados/diseñados**

## **B. DOCUMENTOS ADJUNTOS**

### **Documentos entregados**

### **Documentos solicitados por el consultor/propuestos durante la visita y no alcanzados**

## **ANEXO 5**

### **INDICE DE CARACTERIZACION FINAL DE PRODUCTOS FINANCIEROS**

#### **A. Introducción**

#### **B. Presentación del producto**

- B.1 Nombre/Denominación
- B.2 Definición del producto
- B.3 Características principales
- B.4 Ventajas para el cliente
- B.5 Ventajas para la IMF

#### **C. Caracterización del mercado**

##### **Demanda**

- C.1 Características de los sujetos de Crédito
- C.2 Demanda estimada para el Producto

##### **Oferta**

- C.3 Mejores practicas identificadas para el producto
- C.4 Productos similares, sustitutos y complementarios en el mercado

#### **D. Procedimientos y procesos**

- D.1 Recepción de solicitudes
- D.2 Calificación de solicitantes
- D.3 Análisis y Evaluación de expedientes
- D.4 Aprobación y registro
- D.5 Desembolsos
- D.6 Seguimiento
- D.7 Reembolsos y cobranza
- D.8 Mapeo del proceso e identificación de riesgos

#### **E. Recursos necesarios a la implementación**

- E.1 Personal
- E.2 Equipos
- E.3 Infraestructura
- E.4 Recursos financieros
- E.5 Aspectos promocionales
- E.6 Otras condiciones previas requeridas

#### **F. Articulación institucional para la implementación**

#### **G. Proyecciones de colocaciones y estimaciones financieras**

#### **ANEXOS**

## **ANEXO 6**

### **PROYECTO CONSOLIDACIÓN DE LAS MICROFINANZAS PRIVADAS EN LAS REGIONES DEL PERÚ – COMPONENTE DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE METODOLOGÍAS DE CRÉDITO RURAL EN LAS INSTITUCIONES DE MICROFINANZAS (IMFS)**

#### **REPORTE DE SEGUIMIENTO DE IMPLEMENTACION DE PROGRAMA PILOTO DE CREDITO (PPC)**

Nombre de la IMF :  
 Nombre del Coordinador de la IMF :  
 Nombre de Consultora : Planet Finance (PF)  
 Fecha de visita :  
 Fecha de Reporte :  
 Producto Financiero del PPC :

#### **I. AMBITO/ZONA DE IMPLEMENTACION**

Departamento(s) : .....  
 Provincia(s) : .....  
 Distrito(s) : .....  
 Caserío(s)/Zona(s) : .....  
 Agencia de IMF a cargo del PPC : .....

#### **II. RESPONSABLES DE IMPLEMENTACION**

Nº de Analistas/Promotores :  
 Nº de Agencias :

#### **III. SITUACION ACTUAL DEL PPC**

**Fecha de Implementación (Inicio):** .....(mes /año)

**Nivel de colocaciones:**

- Nº de préstamos : .....
- Monto de colocaciones : .....
- Saldo de colocaciones :
- Morosidad (%) : 0.00 % (al 30/4/2010)

**Reglamento del Producto:**

- Si, ya aprobado ☐ (..../...../2010)
- No, aún no se está elaborando ☐
- En elaboración ☐
- Está elaborado por aprobar ☐

**Formatos del producto:**

- Si tiene formatos propios, completos ☐
- Si tiene formatos propios, pero falta completarlos ☐
- No tienen formatos propios, usa formatos de otros productos ☐

**Analistas del PPC:**

- Están dedicados exclusivamente al producto ☐
- Tienen otros productos su cargo ☐ (....% de su labor al producto)

**IV. RECOMENDACIONES RELEVANTES PENDIENTES DE APLICAR**

.....  
.....

**V. DIFICULTADES PRESENTADAS EN LA IMPLEMENTACION (1)**

**Para IMF**

.....  
.....  
.....  
.....

(1) Manifestadas por los siguientes funcionarios entrevistados:

**VI. PRESTATARIOS DEL PRODUCTO VISITADOS**

(Texto y/o fotos)

**VII. PERSPECTIVAS SOBRE MASIFICACION DEL PRODUCTO**

- Ya está masificado (desde el ..... de 20\_\_ ) ☐
- Todavía no está masificado ☐
- Fecha probable de masificación: ..... de 201\_

**VIII. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES**

.....  
.....

## **ANEXO 7**

### **PROYECTO CONSOLIDACIÓN DE LAS MICROFINANZAS PRIVADAS EN LAS REGIONES DEL PERÚ – COMPONENTE DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE METODOLOGÍAS DE CRÉDITO RURAL EN LAS INSTITUCIONES DE MICROFINANZAS (IMFS)**

#### **INFORME DE VISITA DE SEGUIMIENTO DE IMPLEMENTACION DE PROGRAMA PILOTO DE CREDITO (PPC)**

Nombre de la IMF :  
Nombre del Coordinador de la IMF :  
Nombre de Consultora : Planet Finance (PF)  
Fecha de visita : .....de 2010  
Fecha de Reporte : .....de 2010  
Producto Financiero del PPC :

#### **1. ANTECEDENTES**

#### **2. VISITA**

- Calendario y programa
- Asistentes

#### **3. REPORTE DE SEGUIMIENTO**

(Si la IMF ya implementó el Programa Piloto ver detalles del Seguimiento en el formato respectivo Formato 1: Modelo Reporte de Seguimiento, sino sólo completar el presente informe.

#### **4. DOCUMENTOS ENTREGADOS**

4.1) Impresa:

4.2) Digital

#### **5. OBSERVACIONES AL PROCESO DE IMPLEMENTACION**

- Avance/Aspectos positivos  
(Detallar o Ver Formato 1)

- Dificultades encontradas

(Detallar o Ver Formato 1)

### **3. RECOMENDACIONES**

(Detallar o Ver Formato 1)

**M.A. Gilberto Eduardo Falla Figueroa**

Consultor PFM

## **ANEXO 8**

### **Evaluación de Consultoría de Proyecto Consolidación de las Microfinanzas Privadas en las Regiones del Perú – Componente de Desarrollo e Implementación de Metodologías de Crédito Rural en las Instituciones de Microfinanzas (IMFs)**

Nombre de la IMF :  
 Nombre del Coordinador de la IMF :  
 Nombre de Consultora : Planet Finance (PF)  
 Fecha de Evaluación :

### **INSTRUCCIONES**

La presente evaluación permitirá analizar el desarrollo de la Consultoría a cargo del Proyecto (PF) en las IMFs, y recoger las sugerencias que consideren pertinentes para futuras intervenciones en proyectos y consultorías similares.

Marque con una "X" en los recuadros ( ☐ ) o sobre la línea punteada ".....".  
 En caso tenga que escribir su respuesta, por favor, use letra de imprenta.

### **PREGUNTAS**

**1) ¿Cómo considera la duración de la visita de los consultores (3 días) para hacer la labor de diagnóstico de su institución?**

- a) Muy limitada .....¿Porqué?.....
- b) Limitada .....¿Porqué?.....
- c) Suficiente .....
- d) No sabe .....

**2) Señale usted, en orden de importancia, las actividades que considera hubieran mejorado la actividad de diagnóstico. (1 para las mas importante, 2 para la importante y así sucesivamente)**

- a) Incluir días de visita a zona rural ☐
- b) Trabajo conjunto con analistas/funcionarios rurales ☐
- c) Tener seleccionada la zona de trabajo ☐
- d) Ampliar el número de días de visita de consultores ☐
- e) Tener seleccionado el producto/crianza a financiar (1) ☐
- f) Otra (Señale .....)

(1) En caso del PAC

**3) ¿Considera usted que se debió financiar y realizar estudios de mercado relacionado con el producto nuevo a implementar?**

- a) Si ..... Porqué?.....  
.....
- b) No ..... ¿Porqué? .....  
.....
- c) No sabe .....

**4) ¿Cómo calificaría usted el Informe de Diagnóstico de su institución realizado por la Consultora PF?**

- a) No lo ha leído ☐
- b) Muy Completo ☐
- c) Completo ☐
- d) Incompleto ☐  
¿Porqué?.....  
.....

**5) ¿Qué actividades considera usted se hubieran incluido en la consultoría para la etapa de diseño? (1 para las mas importante, 2 para la importante y así sucesivamente)**

- a) Visita de consultores para esa actividad ☐
- b) Financiar el análisis de cadenas productivas (2) ☐
- c) Financiar estudios de mercado ☐
- d) Tener seleccionado el cultivo/crianza a financiar(2) ☐
- e) Otra (Señale) ..... ☐

(2) *En caso del PAC*

**6) ¿Cómo considera usted la duración de la visita de los consultores (5 días) para hacer la labor de implementación del producto en su institución?**

- a) Muy limitada ¿Porqué?.....
- b) Limitada ¿Porqué?.....
- c) Suficiente .....
- d) No sabe .....

**7) Señale usted las actividades realizadas por los consultores durante la visita de implementación en su institución**

- a) Exposición sobre el producto seleccionado ☐
- b) Visitas a zona rural de implementación (\*) ☐
- c) Capacitación (uso y/o ejemplos de herramientas) ☐
- d) Evaluación de equipo de la IMF ☐
- e) Revisión y ajustes al producto, junto con el personal ☐
- f) No sabe el detalle de las actividades ☐

(\*) Zona previamente seleccionada, para realizar capacitación a analistas, mejorar diagnóstico, visitas a potenciales clientes e instituciones, aplicar herramientas, etc.

**8) Considera usted que la implementación del producto seleccionado en su institución se está:**

- a) Realizando adecuadamente ☐
- b) Postergando ☐ ¿Porqué?.....
- c) Realizando lentamente ☐ ¿Porqué?.....
- d) Realizando muy rápidamente ☐ ¿Porqué?.....
- e) No sabe ☐

**9) Si la última visita de los consultores de PF (etapa de seguimiento) a su institución se realiza cuando aún no concluye la implementación del producto seleccionado, su institución preferiría:**

- a) Postergar la visita de seguimiento ☐
- b) Recibir más capacitación para el personal operativo del producto (Temas .....)
- c) Recibir asesoría específica (Tema .....)
- d) Recibir más acompañamiento a campo con analistas rurales
- e) Realizar evaluaciones al personal operativo rural
- f) Otra (Señale cual .....)

**10) Califique usted la labor de los consultores de PF (1 baja, 2 adecuada, 3 buena, 4 muy buena)**

	1	2	3	4
a) Puntualidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Conocimientos del tema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Material entregado (digital/impreso)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Coordinación del programa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Uso de tecnología en presentaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**11) Observaciones adicionales:**

-----

-----

-----

-----

Usted ha terminado la evaluación. Por favor revise sus respuestas, firme la evaluación y entréguela al Consultor. Gracias por su atención.

.....  
 Firma del Coordinador

## ANEXO 9

PlaNet Finance México - Consolidación de las microfinanzas rurales en el Perú - Plan de Trabajo

Código	Actividad	Inicio	Final	Resp	Ubic.	Participan	JN	KP	EF	SS	VA	TOTAL
<b>TOTAL DIAS CONSULTORES</b>												
<b>2.1</b>	<b>Planificación y actividades previas</b>	<b>6/01/09</b>	<b>6/02/09</b>			<b>KP-EF-JN</b>	<b>12.2</b>	<b>75.0</b>	<b>97.5</b>	<b>26.2</b>	<b>10.0</b>	<b>231.0</b>
2.1.1	Definición del equipo de Trabajo	06/01/09	07/01/09	JN	Oficina		2					2.0
2.1.2	Determinación de la información a solicitar a cada IMF participante.	19/01/09	20/01/09	KP	Oficina	KP-EF		4	2			6.0
2.1.3	Solicitud y análisis de información a las IMF s participantes del programa.	21/01/09	06/02/09	KP	Oficina	KP-EF-JN-SS		3	2			5.0
<b>2.2</b>	<b>Diagnóstico</b>	<b>8/02/09</b>	<b>8/04/09</b>				<b>7.5</b>	<b>21.3</b>	<b>16.0</b>	<b>8.0</b>	<b>8.0</b>	<b>61.0</b>
2.2.1	Diagnóstico in situ Grupo I y II											-
	viaje Tegucigalpa / Lima	08/02/09	08/02/09	Perú	KP			1				1.0
	viaje México / Lima	08/02/09	08/02/09	Perú	JN-SS	1				1		2.0
	viaje Chiclayo / Lima	09/02/09	09/02/09	Perú	EF							-
	Junta con el Equipo de Consultores	09/02/09	09/02/09	Perú	KP-EF-JN	1	1	1	1	1		4.0
	Junta con ASOMF y Gerentes de las IMFs	10/02/09	10/02/09	Perú	KP-EF	1	1	1	1	1		4.0
	<b>IMF 2 - Edpyme Solidaridad (LIMA)</b>	<b>11/02/09</b>	<b>13/02/09</b>	<b>JN</b>	<b>Perú</b>	<b>JN-EF</b>	<b>2.5</b>		<b>0.5</b>			<b>3.0</b>
	<b>IMF 3 - Edpyme Proempresa (LIMA)</b>	<b>11/02/09</b>	<b>13/02/09</b>	<b>SS</b>	<b>Perú</b>	<b>SS-EF</b>			<b>0.5</b>	<b>2.5</b>		<b>3.0</b>
	viaje Lima / México	14/02/09	14/02/09	Perú	JN-SS	1				1		2.0
	viaje Lima / Chiclayo	10/02/09	10/02/09	Perú	KP							-
	<b>IMF 1 - CRAC Sipán (Chiclayo)</b>	<b>11/02/09</b>	<b>13/02/09</b>	<b>KP</b>	<b>Perú</b>	<b>KP</b>		<b>2.5</b>				<b>2.5</b>
	<b>IMF 4 - Edpyme Alternativa (Chiclayo)</b>	<b>13/02/09</b>	<b>17/02/09</b>	<b>KP</b>	<b>Perú</b>	<b>KP</b>		<b>2.5</b>				<b>2.5</b>
	viaje Iquitos Chiclayo / Trujillo	17/02/09	17/02/09	Perú	KP							-
	<b>CRAC Norperi (Trujillo)</b>	<b>18/02/09</b>	<b>19/02/09</b>	<b>KP</b>	<b>Perú</b>	<b>KP</b>		<b>2</b>				<b>2.0</b>
	viaje Trujillo Chiclayo/Lima	19/02/09	19/02/09	Perú	KP							-
	viaje Lima / Tegucigalpa	20/02/09	20/02/09	Perú	KP			1				1.0
	viaje Lima/Cusco	12/02/09	12/02/09	Perú	EF							-
	<b>CREDINKA (CUSCO)</b>	<b>12/02/09</b>	<b>14/02/09</b>	<b>EF</b>	<b>Perú</b>	<b>EF</b>			<b>2</b>			<b>2.0</b>
	viaje Iquitos Lima / Ica	14/02/09	14/02/09	Perú	EF				<b>0.5</b>			<b>0.5</b>
	<b>CRAC Señor de Luren (ICA)</b>	<b>16/02/09</b>	<b>16/02/09</b>	<b>Perú</b>	<b>EF</b>	<b>EF</b>						<b>-</b>
	viaje Ica/Lima/Chiclayo	16/02/09	17/02/09	Perú	EF				<b>2</b>			<b>2.0</b>
	Redacción Informe Fase Diagnóstico	18/02/09	18/02/09	Perú	EF				<b>0.5</b>			<b>0.5</b>
	Redacción informe diagnóstico preliminar	23/02/09	06/03/09	KP	Oficina	JN-SS-KP-EF	1	3	2	1	2	9.0
2.2.1.5	verificación y análisis de brechas entre las metodologías de crédito rural existentes utilizadas por cada IMF participantes en el Proyecto y las mejores y exitosas metodologías de crédito rural utilizadas por instituciones microfinancieras en el Perú, en Latinoamérica y el Caribe.	09/03/09	13/03/09	KP	Oficina	KP-EF-MC		1	1		2	4.0
2.2.1.3	Plantear o proponer un mínimo de dos productos específicos de crédito rural innovadores con sus respectivas metodologías y herramientas innovadoras	16/03/09	27/03/09	KP	Oficina	KP-EF-MC		3	2		3	6.0
2.2.1.4	Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de las metodologías de crédito propuestas	30/03/09	30/03/09	KP	Oficina	KP-EF-MC		1	1		1	3.0
2.2.1.7	Entregables: Un informe por cada IMF	31/03/09	03/04/09	KP	Oficina	KP-EF		1.5	2			3.5
	Redacción Informe Fase Diagnóstico	03/04/09	06/04/09	KP	Oficina	KP		1		0.5		1.5
<b>2.3</b>	<b>DISEÑO</b>	<b>13/04/09</b>	<b>29/05/09</b>			<b>KP - EF-MC</b>	<b>0.5</b>	<b>15.0</b>	<b>21</b>	<b>6.0</b>	<b>2</b>	<b>45.5</b>
<b>Definición de plantillas para el desarrollo de las herramientas:</b>												
	- Diseño y mapeo de los procesos de las metodologías de crédito rural, así como la identificación de los riesgos del proceso para cada producto	13/04/09	24/04/09	KP	Oficina			2.5	1.5			
	- objetivos, políticas, manuales de procedimientos y funciones, y estructura organizativa	13/04/09	24/04/09	AD	Oficina					2		
	- desarrollo de la normatividad necesaria											
	- Estructura tecnológica											
	- Estructura de costos y mecanismos de control de costos											
	- Procedimientos de articulación necesarios con las comunidades rurales y otros agentes económicos según la zona.											
	- Indicadores de medición y monitoreo de colocación											
	- Evaluación del potencial impacto de la implementación	13/04/09	24/04/09	AD	Oficina		1	3.5	4			
<b>Realización del diseño en cada IMF a partir de las plantillas; 1 entregable por IMF *</b>												

## PlaNet Finance México - Consolidación de las microfinanzas rurales en el Perú - Plan de Trabajo

Código	Actividad	Inicio	Final	Resp	Ubic.	Participan	JN	KP	EF	SS	VA	TOTAL
	IMF 2 - Edpyme Solidaridad (LIMA) - (Diag JN)	27/04/09	08/05/09	EF	Oficina		0.5		4			
	IMF 3 - Edpyme Proempressa (LIMA) - (Diag SS)	27/04/09	08/05/09	EF	Oficina				4	0.5		
	IMF 1 - CRAC Sipán (Chiclayo) - (Diag KP)	27/04/09	08/05/09	KP	Oficina			4				
	IMF 4 - Edpyme Alternativa (Chiclayo) - (Diag KP)	27/04/09	08/05/09	KP	Oficina			4				
	CRAC Norperú (Trujillo) - (Diag KP)	11/05/09	22/05/09	KP	Oficina			4				
	CREDINKA (CUSCO) - (Diag KP)	11/05/09	22/05/09	EF	Oficina				4			
	CRAC Señor de Luren (ICA)	11/05/09	22/05/09	EF	Oficina				4			
<b>Comentarios y mejoras, innovación.</b>												
	Inicio implementación herramientas por IMF/VACACIONES (consultores)	25/05/09	29/05/09	VA	Oficina						2	
		08/06/09	31/07/09									
<b>2.4</b>	<b>Implementación y Capacitación</b>	<b>3/08/09</b>	<b>2/10/09</b>				<b>1.5</b>	<b>20.5</b>	<b>25.0</b>	<b>19.5</b>	<b>-</b>	<b>66.5</b>
2.5.1	Definición de un plan de capacitación a medida de cada una de las IMF y participantes en el proyecto	3/08/09	14/08/09	KP	Oficina	KP-EF-SS		3	3	2		8.0
	viaje Chiclayo-Lima	21/08/09	21/08/09	Perú	EF							-
	viaje Teguapalpa / Lima	21/08/09	21/08/09	Perú	KP			1				1.0
	viaje México-Lima	21/08/09	21/08/09	Perú	SS					1		1.0
	Junta del equipo de consultores en Lima	22/08/09	23/08/09	Perú	KP-EF-SS			2	2	2		6.0
	IMF 2 - Edpyme Solidaridad (LIMA)	24/08/09	28/08/09	SS	Perú	SS				5		5.0
	IMF 3 - Edpyme Proempressa (LIMA)	31/08/09	4/09/09	SS	Perú	SS				5		5.0
	viaje Lima-México	05/09/09	05/09/09	Perú	SS					1		1.0
	viaje Lima-Chiclayo	23/08/09	23/08/09	Perú	KP							-
	IMF 4 - Edpyme Alternativa (Chiclayo)	24/08/09	28/08/09	KP	Perú	KP		5				5.0
	viaje Iquitos-Chiclayo/Trujillo	31/08/09	31/08/09	Perú	KP							-
	CRAC Norperú (Trujillo)	31/08/09	04/09/09	KP	Perú	KP		5				5.0
	viaje Trujillo-Chiclayo/Lima	05/09/09	05/09/09	Perú	KP							-
	viaje Lima / Teguapalpa	05/09/09	05/09/09	Perú	KP			1				1.0
	viaje Iquitos-Lima-Ica	23/08/09	23/08/09	Perú	EF							-
	CRAC Señor de Luren (ICA)	24/08/09	28/08/09	EF	Perú	EF			5			5.0
	viaje Iquitos-Ica-Lima	29/08/09	29/08/09	Perú	EF				0.5			0.5
	viaje Lima-Cusco	30/08/09	30/08/09	Perú	EF							-
	CREDINKA (CUSCO)	31/08/09	04/09/09	EF	Perú	EF			5			5.0
	vuelo Cusco-a-Chiclayo	05/09/09	05/09/09	Perú	EF				0.5	0.5		1.0
	IMF 1 - CRAC Sipán (Chiclayo)	07/09/09	11/09/09	EF	Casa	EF			5			5.0
2.5.4	Evaluación de las distintas capacitaciones realizadas.	14/09/09	18/09/09	KP	Oficina	KP		0.5	1	0.5		2.0
2.4.8	Entregables: Un informe por cada IMF	12/09/09	21/09/09	KP	Oficina	KP	1.5	2	3	2		8.5
	Redacción Informe Fase Implementación y Capacitación	01/10/09	02/10/09	KP	Oficina	KP		1		0.5		1.5
<b>2.5</b>	<b>Seguimiento y Monitoreo- Informe Final</b>	<b>3/11/09</b>	<b>3/03/10</b>				<b>0.7</b>	<b>10.5</b>	<b>31.5</b>	<b>2.2</b>	<b>-</b>	<b>45.0</b>
2.5.5	Conf Call de evaluación con la gerencia y el personal técnico de cada IMF para evaluar los avances logrados y recibir comentarios sobre la aplicación de las metodologías.	03/11/09	29/01/10	EF	Oficina	KP		1.5	7			8.5
2.5.6	Evaluación de los conocimientos adquiridos luego de 6 meses de implementadas las nuevas metodologías.	01/02/10	23/02/10									-
	IMF 4 - Edpyme Alternativa (Chiclayo)	01/02/10	02/02/10	EF	Casa	EF			2			2.0
	viaje Chiclayo-Trujillo	02/02/10	02/02/10	Perú	EF							-
	CRAC Norperú (Trujillo)	03/02/10	04/02/10	EF	Perú	EF			2			2.0
	viaje Trujillo-Chiclayo	04/02/10	04/02/10	Perú	EF							-
	viaje Chiclayo-Lima	09/02/10	09/02/10	EF	Perú	EF						-
	IMF 2 - Edpyme Solidaridad (LIMA)	09/02/10	10/02/10	EF	Perú	EF			2			2.0
	IMF 3 - Edpyme Proempressa (LIMA)	11/02/10	12/02/10	Perú	EF				2			2.0
	viaje Iquitos-Lima / Ica	14/02/10	14/02/10	EF	Perú	EF						-
	CRAC Señor de Luren (ICA)	15/02/10	16/02/10	Perú	EF				2			2.0
	viaje Ica-Lima	17/02/10	17/02/10	Perú	EF				0.5			0.5
Código	Actividad	Inicio	Final	Resp	Ubic.	Participan	JN	KP	EF	SS	VA	TOTAL
	viaje Lima-Cusco	17/02/10	17/02/10	EF	Perú	EF						-
	CREDINKA (CUSCO)	18/02/10	19/02/10	Perú	EF				2			2.0
	viaje Cusco-Chiclayo	19/02/10	19/02/10	Perú	EF				0.5			0.5
	IMF 1 - CRAC Sipán (Chiclayo)	22/02/10	23/02/10	EF	Casa	EF			2			2.0
2.5.7	Entregables: Un informe por cada IMF	24/02/10	01/03/10	EF	Oficina	KP			7			7.0
	Redacción Informe Fase Seguimiento	02/03/10	03/03/10	KP	Oficina	KP	0.375	1.5		0.5		2.4
<b>2.6</b>	<b>Informe Final</b>	<b>4/03/10</b>	<b>30/03/10</b>									-
2.5.6.1	Redacción	04/03/10	12/03/10	KP	Oficina	KP	0.35	7	2	1.75		11.1
	viaje Chiclayo-Lima	30/03/10	30/03/10	KP	Perú	EF						-
2.5.6.2	Presentación	30/03/10	30/03/10	KP	Perú	EF - KP		0.5	0.5			1.0