

INFORME CASO EXITOSO ENTRE LA BANCA DE DESARROLLO E IFIS QUE OPERAN EN EL ENTORNO RURAL¹

I) ANTECEDENTES.-

El Instituto de Estudios Peruanos - IEP, en el marco de las actividades de investigación que realiza, específicamente en lo relacionado al desempeño de la Banca de Desarrollo en América Latina, convocó a las instituciones financieras de desarrollo de la región, para que basadas en su experiencia presentaran casos de estudio que permitieran el análisis y discusión con relación a los siguientes temas:

- ❖ Productos y/o servicios financieros de la banca de desarrollo que logran atender de manera efectiva a productores rurales de pequeña escala.
- ❖ La relación entre la banca de desarrollo y las entidades microfinancieras que operan en el medio rural.

En ese contexto y bajo los términos de referencia establecidos por el IEP, mediante el presente Informe se exponen los resultados de la experiencia lograda hasta la fecha por el Banco de la Nación, como institución que promueve el desarrollo, en su interactuar con las instituciones microfinancieras que actualmente intermedian fondos en el sector rural.

Base Legal.-

El soporte legal que sustenta el desarrollo de esta experiencia, comprende los siguientes dispositivos legales:

- ❖ Decreto Supremo N° 07-94-EF, de fecha 26 de enero de 1994, que aprueba el Estatuto del Banco de la Nación, en su artículo 8, inciso m, faculta al Banco de la Nación a efectuar operaciones y servicios bancarios con instituciones bancarias y financieras del país.
- ❖ Decreto Supremo N° 047-2006-EF, a través del cual se aprueba la ejecución de operaciones y servicios que pueda celebrar el Banco de la Nación con entidades que otorgan créditos a las micro y pequeñas empresas, al amparo del literal m) del Artículo 8° del Estatuto del Banco de la Nación, en las localidades donde el Banco de la Nación sea la única oferta bancaria.
- ❖ Decreto Supremo N° 134-2006-EF, mediante el cual se autoriza el uso de la infraestructura del Banco de la Nación para el apoyo a las MYPEs; el uso de los recursos del Banco de la Nación para el apoyo a las MYPEs y creación del “Programa Especial de Apoyo Financiero a la Micro y Pequeña Empresa – PROMYPE”.
- ❖ Decreto Supremo N° 009-2003-TR que aprueba el Reglamento de la Ley N° 28015, de la Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeñas Empresas, de fecha 09 de septiembre del 2003.
- ❖ Resolución SBS N° 775-2008, que aprueba el Reglamento de “Apertura, conversión, traslado o cierre de oficinas, uso de locales compartidos, cajeros automáticos y cajeros corresponsales”.
- ❖ Ley N° 28015 – Ley de Promoción y Formalización de las Micro y Pequeñas Empresas, promulgada el 3 de julio del 2003.
- ❖ Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros – Ley N° 26702, “Ley General”.

II) OBJETIVOS.-

Los objetivos a lograr como resultado de la evaluación y análisis de la experiencia que viene desarrollando el Banco de la Nación, como entidad que promueve el desarrollo, son los siguientes:

¹ Este estudio de caso, fue elaborado exclusivamente para el proyecto “Bancos de Desarrollo para el Agro en América Latina” dirigido por el Instituto de Estudios Peruanos (IEP), gracias al apoyo de la Fundación Ford, con fines únicamente educativos y académicos. En caso desee citar este documento, debe colocar el link correspondiente.

- Revelar la modalidad de relación de negocios puesta en práctica por el Banco de la Nación, actuando como banca de desarrollo e interactuando con las Instituciones Microfinancieras que atienden a prestatarios que operan en el sector rural.
- La práctica de sinergias entre instituciones pares, cuyo accionar se ubica en el contexto de la banca de desarrollo, a fin de lograr y compartir los aprendizajes alcanzados.
- Aportar al desarrollo y consolidación de las capacidades de investigación y análisis, al interior de las instituciones microfinancieras cuyo accionar se centra en el apoyo a prestatarios que operan en el sector rural.
- Generar redes de intercambio y debate entre las experiencias en curso en la región.

III) BREVE PERFIL DE LA ENTIDAD

El Banco de la Nación es una empresa de derecho público, integrante del Sector Economía y Finanzas, que opera con autonomía económica, financiera y administrativa. El Banco tiene patrimonio propio y duración indeterminada. El Banco se rige por su Estatuto, por la Ley de la Actividad Empresarial del Estado y supletoriamente por la Ley General de Instituciones Bancarias, Financieras y de Seguros.

Es objeto del Banco administrar por delegación las subcuentas del Tesoro Público y proporcionar al Gobierno Central los servicios bancarios para la administración de los fondos públicos.

El 27 de enero de 1966, el Congreso de la República aprobó la Ley 16000 por la cual se creaba el Banco de la Nación. Con posterioridad a esa fecha, el Poder Ejecutivo bajo la firma del Presidente de la República, Fernando Belaúnde Terry la pone en vigencia, culminando así un largo proceso cuyos antecedentes históricos datan del siglo XIX, pero que recién a partir de 1914, surge verdaderamente la preocupación de crear un Banco que centralizara las actividades operativas, económicas y financieras de la nación.

El Directorio del Banco de la Nación se encuentra integrado por los siguientes profesionales:

- Sr. Humberto Orlando Meneses Arancibia, Presidente Ejecutivo - Sector Público.
- Sr. Armando Rubén Osorio Murga, Vicepresidente del Directorio - Sector Privado.
- Sr. Arturo Seminario Dapello, Director - Sector Privado.
- Sr. Hugo Javier Rodríguez Espinoza, Director - Sector Privado.
- Sr. José Berley Arista Arbildo, Director - Sector Público (MEF).

La clasificación de riesgo otorgada al Banco de la Nación por la firma Equilibrium es de A, mientras Apoyo & Asociados la calificó con un A-. La misma que se sustenta en su posición estratégica de principal agente financiero del Estado, en su solvencia patrimonial y por su extensa red de agencias; así como por su acceso a fondeo a un bajo costo financiero que le permite manejar holgados márgenes financieros.

El BN se ha visto beneficiado del crecimiento continuo de la economía, y por ende, de los mayores ingresos corrientes del Estado, lo que le ha permitido duplicar el tamaño de la institución en tan sólo dos años y medio, generando ganancias en productividad y eficiencia por las economías de escala que logra realizar. Así, a fines de junio 2008, muestra ratios de rentabilidad por encima de la Banca. La mayor generación de fondos de estos años ha sido aprovechada para consolidar el fortalecimiento patrimonial y realizar las provisiones requeridas para cubrir el déficit del fondo previsional y contingencias legales durante los años 2006 y 2007.

Por la naturaleza de su fondeo, el Banco mantiene un alto porcentaje de activos líquidos (57% vs. 19% de la Banca a junio 08), mitigando de cierta forma el riesgo de volatilidad y concentración de su fondeo. A través de la red de agencias, el BN cuenta con la mayor cobertura geográfica del país, lo que le otorga un potencial de crecimiento en su oferta de servicios financieros. Su cartera muestra un bajo riesgo crediticio, debido a que sólo otorga préstamos a las personas y/o entidades públicas que perciben sus ingresos a través del BN, lo que le permite hacer cargo en cuenta para el cobro de los mismos.

Como resultado de su accionar el Banco de la Nación llega a los distritos donde la banca privada no presta servicios, con 413 oficinas a lo largo del territorio nacional, de las cuales, cerca al 70% son UOB (Única Oferta Bancaria). Más de 3,600 trabajadores en todo el Perú trabajando para lograr que todos los peruanos accedan a la interconexión financiera. La diversidad cultural de nuestros trabajadores es compatible con la idiosincrasia de nuestros clientes a nivel nacional. Acorde con nuestro objetivo social, el 87% de nuestra Red de Agencias están ubicadas en provincias, porcentaje que supera el 50% de todo el sector financiero.

Bajo este marco y con la finalidad de convertir al sistema financiero en un eficiente vehículo de inclusión social, el Banco de la Nación en la modalidad de segundo piso y a través de la "Alianza Público-Privada para la Bancarización de la Micro y Pequeña Empresa", facilita a sus socios estratégicos, las IFIS, para que éstas utilicen la infraestructura del Banco de la Nación en las plazas donde sea única oferta bancaria o donde la oferta financiera sea insuficiente, conjuntamente con líneas de financiamiento destinadas a atender la demanda de créditos de las MYPE otorgados por las IFIS, promoviendo de esta forma la descentralización y democratización del crédito.

La orientación sectorial del Banco de la Nación se define fundamentalmente hacia el Sector Público, atendiendo a personas naturales y jurídicas, sin dejar de lado la atención que también brinda al sector privado, como el caso de la Alianza Público-Privada, a través de la cual y como ya se ha señalado, busca y promueve la descentralización y democratización del crédito vía las IFIS. No es segmento de atención directa el sector agropecuario ni el medio rural, los cuales se beneficiarían indirectamente a través del financiamiento que se concede a prestatarios que desarrollan actividades comerciales que complementan sus actividades agropecuarias y/o rurales.

Las colocaciones del Banco de la Nación están representadas por los préstamos concedidos bajo la modalidad créditos directos y de segundo piso; siendo las captaciones conformadas por los depósitos a la vista, ahorro corriente y depósitos a plazo que recibe de las personas naturales y jurídicas provenientes fundamentalmente del sector público.

Indicadores Financieros a diciembre del 2007:

Relación/Concepto	Indicador
i. Pasivo/Patrimonio	11 veces
ii. Pasivos/Activo	0.92 veces
iii. Patrimonio/Activo	0.08 veces
iv. ROE	20.62%
v. ROA	1.69%
vi. Utilidad/Ingresos	32.40%
vii. Gastos de Personal/Ingresos	64.36%
viii. Gastos Administ./Ingresos totales	85.66%
ix. Gastos totales/Ingresos totales	63.60%
x. Nivel de morosidad	2.35%
xi Rangos de Colocaciones:	
Cartera vigente	2,362'656,
Cartera vencida	14'667,
Cartera judicial	42'276,
Cartera refinanciada	150,
xii. N° de IMF's atendidas	21
xiii. Volumen Recursos destinados a IMF	41'004,

IV) DE LA RELACIÓN EXISTENTE ENTRE EL BANCO DE LA NACIÓN Y LAS IFI's QUE OPERAN EN EL MEDIO RURAL

1. Retos y Oportunidades que genera la relación en Alianza Estratégica Público-Privada.-

Actualmente, la micro y pequeña empresa (MYPE) cumple un rol fundamental dentro de la estructura económica del país. Son varios los factores que explican la importancia de este tipo de unidades económicas. Por un lado, se debe mencionar su relevancia en términos cuantitativos, ya que concentran el 95% del total de empresas, contribuyendo aproximadamente con el 42% de la producción nacional y asumiendo cerca del 77% del empleo privado. Por otro lado, es necesario resaltar el enorme potencial de éstas para conformar un tejido empresarial competitivo, adaptable y eficiente.

En el Perú la MYPE es la principal fuente generadora de trabajo, existiendo cerca de 3.1 millones de microempresas, donde el 55% son urbanas y el 45% rurales, de éstas sólo el 18% posee RUC, y el 75% de ellas no tiene licencia de funcionamiento.

De este modo, considerando a la MYPE como un sector de gran importancia para impulsar el desarrollo económico del país, se requiere de una adecuada y decisiva estrategia de bancarización, que pueda convertir al sistema financiero en un eficiente vehículo de inclusión social. La MYPE se encuentra en todas las ramas productivas, especialmente en el sector agrícola, comercio y servicios, consideradas en su mayor porcentaje como unidades productivas de sobrevivencia, que devienen de una estructura productiva atrasada y recesada.

Hay que señalar que persisten algunos retos primordiales que el sistema financiero deberá afrontar durante los próximos años; como por ejemplo, extender la cobertura del crédito al ámbito nacional, ya que éste se encuentra fuertemente concentrado en las zonas urbanas, de igual forma la bancarización de nuevos agentes económicos es aún lenta y preocupante, considerando que del volumen total de micro y pequeñas empresas establecidas, tan solo cerca de un millón acceden al crédito formal.

En el Perú, el BN a través de las IFIs es en muchos casos el único agente financiero y representativo del Estado en innumerables zonas de nuestra agreste geografía, así como la única oferta bancaria disponible y accesible para muchos trabajadores del sector público y privado en zonas rurales y urbanas del país. A través de sus agencias, contribuye entonces al desarrollo y crecimiento de las economías rurales. Es claro, en ese sentido, que el BN está ya cumpliendo una función importante en la lucha contra la pobreza y la exclusión al difundir una cultura bancaria entre quienes no la poseían. Y este es un factor que redundará no sólo en el surgimiento de nuevas empresas, sino en un incremento de la intermediación bancaria, sea esta pública o privada.

Bajo este marco y con la finalidad de convertir al sistema financiero en un eficiente vehículo de inclusión social, se constituye la "Alianza público-privada para la bancarización de la micro y pequeña empresa", a través de la suscripción de convenios con las IFIs, a fin de que éstas utilicen la infraestructura del BN, en las plazas donde sea única oferta bancaria o donde la oferta financiera sea insuficiente; conjuntamente con líneas de financiamiento destinadas a atender la demanda de créditos de la MYPE, promoviendo de esta forma la descentralización y democratización del crédito.

2. Contexto en el que se desarrolla la experiencia.-

Para una mejor apreciación de la dimensión del entorno financiero existente, así como de las instituciones financieras que operan a nivel nacional, se muestran a continuación las diversas instancias que conforman el sistema financiero peruano:

Instituciones	N° de Instit.	Activos (*)	%
Banca Múltiple	15	S/. 135,669,566	78.01%
Empresas Financieras	2	S/. 866,915	0.50%
Instituciones Financieras no Bancarias	38	S/. 8,971,288	5.16%
Cajas Municipales (CMAC)	12	S/. 6,538,871	
Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC)	12	S/. 1,289,653	
Entidades de Desarrollo a la Pequeña y Microempresa (EDPYME)	14	S/. 1,142,764	
Entidades Estatales	4	S/. 26,650,557	15.32%
Banco de la Nación	1	S/. 19,043,507	
Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE)	1	S/. 4,349,642	
Banco Agropecuario (AGROBANCO)	1	S/. 304,156	
Fondo MIVIVIENDA	1	S/. 2,953,252	
Entidades de Arrendamiento	5	S/. 1,764,736	1.01%
Entidades Supervisadas	59	S/. 173,923,062	100%

(*) Fuente SBS - Elaboración Propia al 30.09.08 en Miles de Nuevos Soles / No incluye Sucursales en el Exterior

A nivel de las instancias de las Instituciones Financieras no Bancarias y del Banco de la Nación, se ejecuta el desarrollo del proyecto de bancarización y democratización del crédito.

3. Estrategia y dinámica de la experiencia en marcha.-

Con el propósito de implementar y dinamizar la experiencia, se origina la Alianza Estratégica para la Bancarización de la MYPE, al amparo de dos Decretos Supremos, de un lado el D.S. N° 047-2006-EF, publicado con fecha 20 de abril del 2006, mediante el cual se aprueba la ejecución de operaciones y servicios que celebre el BN con entidades que otorgan créditos a la micro y pequeña empresa (IFIs), en las localidades donde sea única oferta bancaria (UOB), o donde la oferta financiera sea insuficiente; y de otro lado, el D.S. N° 134-2006-EF, de fecha 10 de agosto del 2006, que crea el "Programa Especial de Apoyo Financiero a la Micro y Pequeña Empresa – PROMYPE", el cual consta de un fondo de S/ 200 millones provenientes de los recursos propios del BN, destinados a apoyar a la MYPE empleando a las IFIs como canal de intermediación.

El BN en el marco de dicha Alianza y con el propósito de contribuir al desarrollo económico del sector de la MYPE, ha logrado concretar diversas alianzas público-privadas con importantes entidades de intermediación financiera (IFIs) conformadas por Financieras, EDPYMEs, Cajas Municipales y Cajas Rurales, instituciones especializadas en otorgar créditos a los microempresarios a nivel regional, operando en las localidades más alejadas del país donde el BN se constituye como UOB, con el propósito de promover la bancarización mediante la atención de los sectores menos favorecidos y con escasez de recursos.

Dicha Alianza Estratégica para la Bancarización se constituye en una práctica innovadora y creativa por los siguientes motivos:

- Innovadora y creativa, en razón de que el BN y las IFIs unen y combinan sus fortalezas, dando como resultado un servicio original y único en la región, orientados al empresario de la micro y pequeña empresa, potenciando servicios financieros oportunos en casi todo el ámbito nacional, acercándolos a servicios financieros institucionales y permitiendo interrelacionar los objetivos económicos, financieros y sociales, propios de cada sector (BN-IFI).
- Porque el BN dispone de experiencia financiera, credibilidad, servicios financieros-bancarios e infraestructura, contando para ello con 413 agencias operativas a nivel nacional. De toda esta red de puntos de atención, el 85% está ubicado en provincias, por lo que el BN se constituye en la institución con mayor presencia en el interior del país. Es decir, del número total de oficinas, 344 se encuentran en provincias, siendo el 80% de ellas agencias UOB y 77 agencias se ubican en Lima Metropolitana.

**CANALES DE ATENCIÓN DEL BANCO DE LA NACIÓN
NOVIEMBRE 2008**

CATEGORÍA	LIMA METROPOLITANA Y CALLAO	PROVINCIAS	TOTAL
SUCURSALES	14	13	27
AGENCIAS	41	336	377
OFICINAS ESPECIALES	9	0	9
TOTAL OFICINAS (con resolución de la SBS)	64	349	413
VENTANILLAS ESPECIALES	12	31	43
OFICINAS ESPECIALES MÓVILES*	0	20	20
SUBTOTAL (I)	76	400	476
CAJEROS AUTOMÁTICOS	243	313	556
CAJEROS MONEDEROS	20	0	20
SUBTOTAL (II)	263	313	576
TOTAL (I) + (II)	339	713	1052
% PARTICIPACIÓN	32%	68%	100%

* Incluye las 20 Oficinas Especiales Móviles implementados en septiembre 2008

- Porque las IFIs brindan servicios financieros sostenibles a los empresarios de la micro y pequeña empresa de menores recursos económicos, aportando su conocimiento del mercado, basado en la cultura y comprensión de las necesidades, calificación y seguimiento del riesgo de este sector, con el propósito de mejorar la calidad de vida de los mismos.

Esta sinergia público-privada entre el Banco de la Nación (BN) y las Instituciones Financieras (IFIs), han beneficiado a los usuarios finales en los siguientes aspectos:

- Desplazamiento del financiamiento informal, el cual ofrecía préstamos a tasas de interés aproximadamente en el orden del 10% y el 30% mensual.
- Oportunidad y cercanía para acceder al crédito, ya que la MYPE puede solicitarlo en su localidad de origen, ya que antes tenía que movilizarse a las zonas urbanas, asumiendo riesgos y costos de traslado y tiempo entre otros.
- Reduce los altos costos de transacción para demandantes y oferentes debido a la pobre infraestructura vial y de comunicaciones que tiende a encarecer las negociaciones.

V) DE LOS OBJETIVOS DEL PRODUCTO O SERVICIO QUE GENERA LA RELACIÓN ENTRE EL BANCO DE LA NACIÓN Y LAS ENTIDADES DE MICROFINANZAS

1. Objetivo General.

El objetivo principal de esta práctica es contribuir con mejorar los bajos niveles de bancarización a través de la creación de mecanismos adecuados de acceso a fuentes de financiamiento formal, que permitan la promoción, desarrollo y sostenimiento de la Micro y Pequeña Empresa en las zonas más alejadas del país, contribuyendo a la inserción en la actividad económica de la población desempleada, fomentado el desarrollo de pequeños proyectos y consolidando los negocios que operan actualmente, en un ambiente de permanente mejora de las facilidades crediticias, tecnológicas, operativas y gestión.

2. Objetivos Específicos.

1. Promover el acceso de las IFIs a nuevos mercados.
2. Promover el desarrollo de nuevos productos y servicios de las IFI's dirigidos a las MYPE's.
3. Proporcionar facilidades crediticias a las IFI's.
4. Consolidar el sistema de instituciones financieras que atienden a las MYPE's.

En el marco de cumplimiento de estos objetivos, los beneficiarios de esta alianza público-privada, se constituyen en dos grandes grupos:

- a. **Beneficiarios directos**, que corresponden a los empresarios de las micro y pequeñas empresas que reciben financiamiento de las IFIs, logrando su promoción, desarrollo y sostenimiento en las zonas más pobres y alejadas del país donde el BN se constituye como UOB, propiciando de esta forma su inserción en la actividad económica y el mejoramiento de la productividad de sus pueblos.
- b. **Beneficiarios indirectos**, constituidos por la población urbana y rural de las localidades de menor desarrollo (pobres) que ven el reflejo del dinamismo económico, incidiendo principalmente en la generación de puestos de trabajo y obteniendo un mayor bienestar social.

VI) DE LAS CARACTERÍSTICAS DE ESTA IMPORTANTE E INNOVADORA PRACTICA FUNDAMENTADA EN LA ALIANZA ESTRATÉGICA PUBLICO-PRIVADA

1. Instituciones Financieras con las que se trabaja.-

El Banco de la Nación con el propósito de contribuir al desarrollo económico del sector microempresario y en el marco del Decreto Supremo 047- 2006-EF, fue autorizado a ejecutar operaciones y servicios con importantes IFIs conformadas por Financieras, Edpymes, Cajas Municipales y Cajas Rurales, instituciones especializadas en otorgar créditos a los microempresarios a nivel regional para atender a las localidades más alejadas del país, donde el Banco de la Nación (BN) es única oferta bancaria (UOB), o donde la demanda del mercado lo exija, con el propósito de promover la bancarización mediante la atención de los sectores más desatendidos.

Estas instituciones conforman el denominado Sub Sistema Financiero de Microfinanzas (Instituciones de Microfinanzas {IMF}), el cual está conformado por las siguientes entidades:

- Instituciones financieras no bancarias supervisadas por SBS: Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, Cajas Rurales de Ahorro y Crédito, Edpymes y Cooperativas de Ahorro y Crédito, supervisadas por FENACREP.
- Instituciones Financieras, como Financiera EDYFICAR.
- Instituciones de la Banca Múltiple que brindan servicios especializados a las Mype: Mibanco, Banco del Trabajo, otros.

Las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMACs), son instituciones financieras formales y reguladas sin fines de lucro, dotadas de autonomía económica, financiera y administrativa.

Las CRACs nacen con el propósito de reemplazar el vacío de financiamiento dejado por el Banco Agrario y se crearon como empresas crediticias privadas constituidas y administradas por inversionistas locales y regionales.

Las EDPYMEs son empresas de operaciones múltiples creadas para atender la demanda crediticia de las micro y pequeñas empresas.

2. Dinámica que genera la relación Alianza Estratégica Público-Privada.-

El Departamento de Servicios Financieros, como líder del Programa es quien representa al Banco de la Nación (BN) para las negociaciones y decisiones pertinentes, que conlleven a concretar los convenios y estos aporten en pro de los objetivos trazados por el programa.

En este contexto se trabaja y decide la adecuación, implementación, apertura y/o traslado de las oficinas que serán compartidas con las IFI's, así como el desarrollo de programas y talleres de capacitación dirigidos al personal de dichas oficinas y sus dependencias conjuntamente con funcionarios de las IFI's, en pos de facilitar las herramientas e instrumentos necesarios para brindar una adecuada y correcta atención de los clientes MYPE.

Según información proporcionada por el Departamento de Logística del BN, al mes de mayo del 2008, el costo de implementación por oficina compartida ascendió a S/. 9,220 Nuevos Soles, el cual consta de un mobiliario completo (módulo, credenza y sillas) y equipo informático (PCs e impresora).

El Detalle de los costos de implementación es el siguiente:

Costeo de Implementación		
Costo Mobiliario		4,120
Módulos en L (de 1.35 x 0.75)	1,905	
Credenza	1,500	
Silla Giratoria	390	
Silla Fija	325	
PCs		4,050
Impresora		850
Traslado de equipos (PC e Impresora)		50
Traslado de Mobiliario(módulo, sillas)		150
Costo Estimado x Oficina		S/. 9,220

Para el desarrollo de esta experiencia en alianza estratégica público-privada, el Banco de la Nación tiene implementados los siguientes Servicios:

- a. Contrato de Ventanilla: Provee el servicio de Back office y en algunos casos comparte la infraestructura necesaria para que la Empresa de Micro Finanzas conceda créditos a sus clientes (MYPES) garantizando seguridad, comodidad y eficiencia en las operaciones.
- b. Contrato de Línea de Crédito: Establece las condiciones y características del financiamiento del BN hacia la IFI, para el otorgamiento de los Créditos hacia la MYPE, canalizados a través de las Oficinas Compartidas. Se precalifica a las IFIs en niveles por criterios de gestión e indicadores financieros tales como deudores crediticios, calidad de cartera, cartera en riesgo y ROA.

La implementación del proceso para poner en marcha una IFI dentro del esquema de la alianza público-privada de oficina compartida, incluye las etapas de preclasificación, promoción, solicitud, evaluación y aprobación, formalización e implementación, tiene una duración aproximada de 88 días.

En la práctica, el Contrato de Ventanilla es el documento inicial con el cual se regula y brinda el servicio de oficinas compartidas, siendo previo y prerequisite para la suscripción del Contrato de Línea de Crédito.

Contrato de Ventanilla.-

En el marco del Contrato de Ventanilla, el Banco suscribe Contratos de Ventanillas con las IFI's, a fin de que éstas utilicen el servicio de Back Office y en algunos casos se comparta la infraestructura para atender la demanda de créditos a la microempresa en la localidad, comprometiéndose ambos, a los manejos y aportes que a continuación se detallan:

Por parte de las Instituciones de Microfinanzas (IFIs):

- Evalúan a los clientes Mypes.
- Califican, aprueban y realizan seguimiento de los créditos otorgados a la MYPE.
- Autorizan el desembolso a través de una agencia compartida con el BN.

Por parte del Banco de la Nación (BN):

- Pone a disposición de las IFI's la amplia red de agencias del BN, interconectadas a nivel nacional.
- Brinda a la IFI el servicio de Back Office (administración de documentos, Remesas de efectivo).
- Permite el uso de ventanillas para desembolsos y recuperaciones a la MYPE a nivel nacional.

La responsabilidad ante el cliente para la solución de reclamos y consultas será de la entidad que realice las operaciones. En el caso de las operaciones de Back Office realizadas por el

Banco, éstas serán asumidas por él mismo. El Banco asumirá la responsabilidad ante las IFIs por las operaciones de Back Office (verificación de firmas).

Debido a la utilización de las agencias como canal de otorgamiento de los créditos, el Departamento Red de Agencias se encargará de la supervisión y control de la operatividad del sistema. El Departamento de Servicios Financieros será el responsable de controlar el cumplimiento de los contratos, asimismo de liderar el proyecto.

Contrato de Línea de Crédito.-

Posibilidad de otorgar una línea de crédito a las IFIs para atender parcial o totalmente las necesidades de la Micro y Pequeña Empresa a través de las Oficinas Compartidas suscritas en los contratos (Línea D.S. 047-2006-EF) y oficinas propias (Línea de Adjudicación Directa para IFIs).

El mecanismo considera condiciones de mercado y las necesidades de las IFIs, mediante el cual se segmenta a las IFIs en niveles por criterios como deudores crediticios, calidad de cartera, cartera en riesgo y ROA.

Los montos por niveles son determinados por la evaluación económica financiera de cada entidad considerando: Patrimonio Efectivo, nivel de apalancamiento crediticio y la concentración de sus fuentes de financiamiento.

La calificación y riesgo de los créditos desembolsados a las MYPEs son asumidos por la entidad de Microfinanzas.

En ambas modalidades las condiciones específicas son:

- Destinado únicamente a microempresarios de la zona.
- Créditos promedios no mayores de S/. 6,000 Nuevos Soles.
- Costo del crédito a las Mypes: tarifario vigente promedio, reportado a la SBS

En el caso que el fondeo se destine a oficinas compartidas (Línea D.S. 047-2006-EF), el límite es hasta por el 100% del saldo colocado en las oficinas asignadas, a un costo competitivo, con garantía de acuerdo al perfil de la entidad. Además, de estar plenamente operativas en las oficinas asignadas.

3. Aspectos que incidieron durante el proceso de implementación.-

Durante el proceso de implementación, exitoso a la luz de los resultados positivos que se vienen logrando, se dieron también diversas situaciones que incidieron en el cumplimiento de las metas que fueron planteadas, tales como las limitaciones suscitadas en los procesos de implementación de las oficinas a compartir, relacionadas con la compra del mobiliario y de los equipos a ser asignados, así como también por una inadecuada gestión de algunas IFIs en la implementación de las agencias y/o colocaciones en las plazas asignadas.

Adicionalmente, se sumaron algunas otras limitaciones propias de la realidad de cada plaza, tales como:

- Dificultades de la IFI para contratar o retener analistas en las oficinas compartidas.
- Para las agencias, limitaciones en la contratación de técnicos para el armado de módulos y desarrollo de las instalaciones eléctricas, que adicionalmente otorgaran comprobantes de pago para la justificación del gasto.
- Procesos de instalación y cableado de los puntos de red, sujetos a la disponibilidad de acceso a las plazas, conjuntamente con la necesidad de contar previamente con el cableado eléctrico y módulo armado.

En todo este contexto de situaciones restrictivas, las actividades críticas identificadas durante el desarrollo del proyecto, fueron:

- La necesidad de contar oportunamente con los módulos, PCs e impresoras para la implementación de las agencias requeridas, debido a que los atrasos suscitados afectaron

y limitaron la posibilidad de contar con un cronograma de trabajo y un proceso de implementación, ajustado a la necesidad del negocio.

- Mejorar los tiempos establecidos en el proceso de implementación donde participan varios Departamentos (Informática, Logística, Red de Agencias, etc).
- Inicialmente, el no haber contado con el proyecto de Directiva Ventanilla Mype aprobado oportunamente, significó destinar mayores recursos al desarrollo de los procesos requeridos para poner en operatividad las agencias compartidas.
- Demora de las IFIS en la formalización de los contratos, elaboración de los Perfiles de Agencia que le permitía contar con las autorizaciones de la SBS.
- Demora por parte de las IFIs en el proceso de implementación.

3. Elementos funcionales que intervienen y Resultados obtenidos, producto de la implementación de la Alianza Estratégica Público-Privada.-

El Banco de la Nación en alianza con las IFIs, ha logrado impulsar y potenciar un servicio exitoso, promoviendo la formalización del mercado MYPE, al facilitar a los microempresarios el acceso a una oferta financiera formal, sobre todo en los lugares donde es UOB, permitiendo así el desarrollo de sus proyectos a tasas competitivas e incentivando la descentralización y democratización del crédito.

3.1 Encargados de la ejecución

El equipo ejecutor del programa se encuentra conformado por profesionales altamente experimentados, condición que garantiza el cumplimiento de los objetivos que han sido planteados. Dicho equipo, en sus estamentos de dirección, se encuentra integrado por los profesionales que se señalan en la gráfica siguiente:

Función/Rol	Nombre del responsable	Cargo	Actividades que desarrolla
1. Implementación (puesta en práctica)	Juan Carlos Galfre García	Gerente Jefe de Departamento de Servicios Financieros.	
2. Coordinador de la práctica en la actualidad	Gaby Cárdenas Quezada	Sub. Gerente de División Banca Servicios.	Responsable del diseño, monitoreo y evaluación del proyecto tanto dentro como fuera de la institución
3. Máxima autoridad	Humberto Arancibia Meneses	Presidente de Directorio	

3.2 Evolución y Resultados Cuantitativos obtenidos:

3.2.1 Evolución del número de entidades microfinancieras que participan en la Alianza Estratégica Público-Privada - Fecha de Implementación de Operaciones con Oficinas Compartidas y N° de Agencias a noviembre del 2008

N°	IFIS	IMPLEMENTACIÓN	N° DE AGENCIAS	CRÉDITO PROMEDIO
1	Financiera Edyficar	Junio 2006	31	S/. 2,568
2	CRAC Sr de Luren	Octubre 2006	20	S/. 3,713
3	CMAC Maynas	Diciembre 2006	16	S/. 5,448
4	Caja Nuestra Gente	Diciembre 2006	48	S/. 2,731
5	Edpyme Confianza	Diciembre 2006	10	S/. 3,506
6	CMAC Paíta	Febrero 2007	02	S/. 3,379
7	Edpyme Alternativa	Febrero 2007	05	S/. 2,294
8	Edpyme Proempresa	Abril 2007	07	S/. 3,227
9	Edpyme Crear AQP	Mayo 2008	05	S/. 2,154
10	CMAC AQP	Julio 2008	34	
11	CMAC Ica	Enero 2008	09	S/. 3,050
12	CMAC Huancayo	Abril 2008	13	S/. 4,117
13	CMAC Tacna	Agosto 2008	08	S/. 1,839

14	CRAC Profinanzas	Febrero 2007	05	S/. 5,223
15	CRAC Credichavin	Julio 2007	03	S/. 4,799
16	CRAC Sipán	Junio 2008	05	S/. 3,901

Son 16 las instituciones microfinancieras con las que se viene trabajando desde junio del 2006, siendo 167, las Agencias Compartidas a través de las cuales se atienden las necesidades financieras de las MYPES.

3.2.2 Montos Desembolsados (Miles de Nuevos Soles) y Número de Créditos otorgados al 30.11.2008

Detalle	Operaciones Compartidas			Líneas de Crédito		
	Proyectado	Ejecutado	Variación	Proyectado	Ejecutado	Variación
Monto Colocado	262,903	271,665	8,762	88,602	129,196	40,954
N° de Créditos	84,844	87,067	2,223	28,505	43,799	15,294

Con relación al monto desembolsado, en atención al D.S. 047-2006-EF, se observa una ejecución mayor a la programada de S/. 8'762 mil, que representa el 3.33% sobre lo proyectado. Asimismo, con relación al número de créditos, se observa que la ejecución ha sido mayor a la programada en 2,223 créditos, que representa el 2.62 % sobre lo proyectado.

Los desembolsos en atención al D.S. 134-2006-EF, resultaron en una menor ejecución con respecto a lo programado, a pesar de haberse colocado una mayor cantidad de créditos, los que excedieron lo proyectado en un 48%.

3.2.3 Saldo de la Cartera Activa y Nivel de Morosidad en Oficinas Compartidas D.S 047-2006-EF

Al 30 de Noviembre del 2008

N°	OFICINA COMPARTIDA	SALDO EN NUEVOS SOLES			MOROSIDAD
		Vigentes	Refinanciado y Reestructurado	Atrasados	
1	PROFINANZAS	10,649,008	194,590	828,015	7.1%
2	NUESTRA GENTE	15,036,948	26,261	150,051	1.0%
3	CRAC S.R DE LUREN	20,748,913	35,772	685,510	3.2%
4	CREDICHAVIN	2,297,389	0	19,040	0.8%
5	CMAC MAYNAS	7,879,199	5,413	150,635	1.9%
6	CMAC PAITA	735,389	8,375	52,411	6.6%
7	CMAC ICA	2,549,600	0	32,583	1.3%
8	CMAC TACNA	221,523	0	2,754	1.2%
9	FINANCIERA EDYFICAR	34,168,924	24,123	591,803	1.7%
10	EDPYME ALTERNATIVA	6,970,191	6,499	72,691	1.0%
11	EDPYME PROEMPRESA	2,583,547	0	152,682	5.6%
12	EDPYME CONFIANZA	4,915,416	0	172,528	3.4%
13	EDPYME CREAR AREQUIPA	542,125	0	3,660	0.7%
14	CRAC SIPAN *	973,550	0	0	0.0%
15	CMAC HUANCAYO *	1,011,228	0	43,599	4.1%
TOTAL OFICINAS COMPARTIDAS		111,282,948	301,034	2,957,961	2.6%

* Saldos a Octubre

Se observa que los créditos refinanciados representan el 0.27% de la cartera vigente; la cartera atrasada el 2.66% y el promedio del nivel de morosidad alcanza el 2.60%, indicador de calidad de cartera por debajo del promedio del mercado.

3.2.4 Volumen de recursos orientados a las Microfinanzas y Número de Microfinancieras a noviembre del 2008.

Los fondos disponibles para el apoyo a las Microfinanzas en el contexto de la Alianza Estratégica Público-Privada ascienden a Doscientos Millones de Nuevos Soles, (S/. 200'000,000), habiéndose utilizado hasta el 30 de noviembre del 2008, la suma de S/. 119'196,064 que corresponden al 60% del fondeo asignado.

Según cifras al 30 de noviembre del 2008, la utilización de los fondos disponibles en el marco del D.S. 047-2006-EF y D.S. 134-2006-EF ha permitido conceder créditos a 114,067 beneficiarios (clientes de las microfinancieras).

El Ratio Volumen de Recursos orientados a las Microfinancieras al año/Número de Microfinancieras, es el que se señala a continuación:

- ❖ Año 2006: S/. 1'943,588
- ❖ Año 2007: S/. 2'854,667
- ❖ Año 2008: S/. 7'191,065

En la medida que sean utilizados todos los fondos disponibles que han sido asignados al programa y se cumplan las metas y objetivos que han sido proyectados, el Banco de la Nación considerará la posibilidad de ampliar el nivel de operaciones con las entidades microfinancieras.

4. Principales Resultados del trabajo realizado con las entidades microfinancieras.-

4.1 Cobertura, Calidad y Tipo de Clientes atendidos y manejo de Riesgos.-

La cobertura del programa está básicamente orientada a satisfacer las necesidades de financiamiento del sector microempresario que no viene siendo atendido por el sistema financiero, especialmente en aquellas localidades donde el Banco de la Nación es Única Oferta Bancaria. Para ello se viene trabajando con 16 instituciones especializadas en microfinanzas (IFIS), las cuales mantienen convenios vigentes con el Banco de la Nación, a través de las cuales se atiende a clientes ubicados en zonas suburbanas o semirurales que desempeñan actividades comerciales complementarias a sus ocupaciones, en algunos casos agrícolas y agropecuarias.

El manejo del riesgo involucra la responsabilidad de las IFIs en asumir el 100% del riesgo crediticio por las colocaciones realizadas; y en cuanto a las exigencias para calificar como entidad operadora y coberturar el riesgo crediticio que genera la suscripción de líneas de crédito bajo el marco del D.S. N° 134-2006-EF, se tiene dispuesto el cumplimiento de requisitos y condiciones que permitan un apropiado conocimiento de la naturaleza administrativa de las IFIs; asimismo, se practica una esmerada evaluación y análisis de sus indicadores de desempeño y de productividad (ROA), de su nivel de apalancamiento y de su eficiencia operativa, suscribiéndose además garantías sustentadas en Pagarés, Sesión de Derechos de Cartera y Garantías Mobiliarias.

4.2 Logros alcanzados.-

- La microempresa logra promoción, desarrollo y sostenimiento, propiciando su inserción en la actividad económica, mediante la iniciación de pequeños proyectos y la consolidación de los negocios ya existentes.
- Las IFI), promueven acceso y profundización en nuevos mercados, desarrollo de nuevos productos y servicios hacia la Mype, consolidando el sistema de instituciones financieras a favor del microempresario.
- El Banco logra identificar a potenciales ahorristas, con posibilidad de beneficiarse de los productos y servicios financieros en sus localidades.
- Al 30 de noviembre del 2008, se ha logrado a través de la alianza con las IFIs:
 - Haber canalizado más de S/. 270 Millones de Nuevos Soles a través de las oficinas compartidas.
 - Haber canalizado más de 87,000 créditos en las plazas más alejadas, a través de las oficinas compartidas.
 - Tener operativas 167 oficinas compartidas a nivel nacional.
 - Tener en alianza con el Banco 16 Instituciones Especializadas en Microfinanzas, compartiendo oficinas operativas.

4.3 Dificultades encontradas durante el proceso de implementación:

Durante el proceso de implementación se suscitaron algunas dificultades provenientes del entorno tanto interno como externo, las cuales se indican a continuación:

Internas:

- Infraestructura de algunas oficinas no preparadas para operar bajo la modalidad de oficinas compartidas.
- Demora en la adquisición y adecuación de equipos y mobiliarios para la implementación de las Oficinas.
- Limitaciones en la implementación de una plataforma tecnológico-informática, que permitiera una adecuada gestión y medición del impacto del proyecto.

Externas:

- Percepción inicial de competencia desleal en la banca privada y las IFIs.
- Limitaciones en la gestión de las IFIs en respuesta a los procesos de implementación y gestión de las oficinas compartidas.

4.3 Lecciones aprendidas:

- Uno de los grandes meritos que detenta la oferta de micro créditos es aquel de darle a la gente menos favorecida una oportunidad para incorporarse al sistema bancario, poner en manos del individuo responsable su propio futuro y abrir caminos firmes para la lucha contra la pobreza y la exclusión.
- Hacer de una persona un sujeto de crédito y el incorporarla al sistema bancario contribuye a construir ciudadanía basada en ciudadanos responsables.
- El BN a través de las IFIs, actúa como agente financiero para la MYPE, las cuales teniendo capital humano y un plan a seguir, generalmente no cuentan con los recursos suficientes para hacer realidad sus proyectos.
- La bancarización propiciada por el BN no solo incluye a los sectores menos favorecidos, si no que propicia la formalización de actividades informales que limitan el crecimiento del país.
- El BN a través de las IFIs coadyuvan a desplazar a los prestamistas informales, teniendo como resultado que el agio y la usura cedan terreno.

5. Perspectivas de desarrollo futuro.-

En función al desempeño demostrado por cada una de las IFIs con las que se trabaja y en función a la coyuntura internacional por la que atraviesa la economía mundial, el futuro del programa contempla lo siguiente:

- a. Para la segunda etapa del proyecto, se viene gestionando y formalizando con algunas IFIS la asignación de nuevas oficinas. Cabe mencionar que esta segunda etapa se ha sumado un nuevo socio estratégico, la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa, con la cual se estará compartiendo un número importante de Ventanillas MYPE.
- b. Así mismo se ha previsto realizar promociones de algunas oficinas UOB, que hasta el momento no han sido asignadas; para ello se está considerando a algunas IFIS que aún no están participando en el proyecto, como son las Cajas Municipales de Sullana, Trujillo y Cuzco; también se propondrá la asignación de oficinas adicionales a la Edpyme Confianza y a la Crac Profinanzas.
- c. Entre los nuevos productos que podrían ofrecerse a futuro, se puede considerar la suscripción de créditos subordinados; préstamos para infraestructura, ofrecimiento de recursos para financiar activos fijos, con plazos de hasta tres años; la implementación de soporte tecnológico en las ventanillas MYPE, para la atención de clientes en tiempo real, entre otros también importantes. Requisito fundamental para calificar y acceder a cualquiera de las opciones planteadas, es tener la condición de institución desarrollada y dinámica, con alto nivel de productividad e infraestructura suficiente, que permitan una ágil y dinámica gestión de intermediación de recursos. Aquellas IFIs que detenten estos atributos de calidad, tendrán la preferencia para iniciarse y/o continuar operando como socios estratégicos del BN.
- d. Las colocaciones para el 2009, según dinamismo del mercado crecerán 6% respecto al número de créditos del 2008.
- e. Para esta segunda etapa del proyecto 2009, se ha estimado instalar 45 oficinas operativas adicionales, cuya implementación se desarrollará en dos fases, programadas de la siguiente forma:
 - Primera fase; implementación de 15 oficinas durante el primer trimestre del año 2009, cuya fecha máxima para iniciar las operaciones compartidas sería el mes de abril del 2009.
 - Segunda fase; implementación de 30 oficinas durante el segundo trimestre del 2009, cuya fecha máxima para iniciar las operaciones compartidas sería el mes de julio del 2009.
- g. El monto de colocaciones en promedio serán de S/. 3,139 Nuevos Soles.
- h. Las colocaciones proyectadas para las nuevas oficinas serán en total 6,750 créditos y 21.5 millones de soles.

6. Desafíos y Retos.-

- a. Continuar concretando alianzas estratégicas con las IFIS para la utilización de la infraestructura del BN en zonas rurales.
- b. Participación directa de las IFIS en zonas rurales.
- c. Gestión de las IFIS para obtención de recursos y asistencia especializada con la cooperación internacional.
- d. Mejorar en tiempos el proceso de implementación de las Oficinas compartidas.
- e. Superar las limitaciones tecnológicas (accesos, configuraciones, anchos de banda, etc.)

- f. Optimizar los procesos de asignación e implementación de oficinas, como el proceso de otorgamiento de líneas de crédito a las IFIS.
- g. Gestionar adecuadamente la adversidad que genera en la actualidad, la coyuntura económica mundial.

7. Otros aspectos de importancia.-

La relación con el AGROBANCO se circunscribe solamente a realizar operaciones de Abono Masivo Cta. Teleahorro; Depósitos Simples; Desembolsos con BD y Recuperaciones.

Lima, diciembre del 2008.