



---

# AGENCIAS COMPARTIDAS

BANCO DE LA NACIÓN – PERÚ

ESTUDIO DE CASO SOBRE INNOVACIONES EN MICROFINANZAS RURALES

---

En colaboración con:

Esta publicación es producto del proyecto de consultoría comisionada a DAI México por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), miembro del Grupo BID. Los autores han sido: Robin Young, Pablo Alborta, Guillermo Monje, Rodolfo Quirós y Laura Palancares.

Por el Fondo Multilateral de Inversiones han participado Fernando Campero, Gyoung Joo Choe y Omar Villacorta, quienes coordinaron el proyecto.

Por el Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (COPEME) de Perú, y FINRURAL, Asociación de Instituciones Financieras de Desarrollo de Bolivia, aliados técnicos del proyecto, han participado Carlos Ríos y Néstor Castro, respectivamente.

Agradecimientos especiales por las contribuciones de: Shoshana Grossman-Crist, Gladis Morena, Carmen Mosquera, Betsy Murray, María Fernanda Padrón, Camille Ponce y Dieter Wittkowski, del FOMIN.

## FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES (FOMIN)

1300 New York Avenue, N.W.

Washington, D.C. 20577

[www.fomin.org](http://www.fomin.org) | [mifcontact@iadb.org](mailto:mifcontact@iadb.org)

Enero 2015

# TABLA DE CONTENIDOS

<b>Resumen ejecutivo</b>	4
↘ <b>Parte I</b>	
<b>Contexto de la innovación</b>	6
A. El problema	6
B. La propuesta del BN	6
C. Perfil del BN	8
↘ <b>Parte II</b>	
<b>Características de las agencias compartidas</b>	9
A. La iniciativa	9
B. Operación	9
C. ¿Por qué las agencias compartidas son una innovación en microfinanzas rurales?	11
↘ <b>Parte III</b>	
<b>Investigación y desarrollo de la innovación</b>	12
A. Proceso de desarrollo	12
B. Inversión	15
↘ <b>Parte IV</b>	
<b>Resultados derivados de las agencias compartidas</b>	16
A. Resultados principales	16
B. Beneficios para las IMF	17
C. Beneficios para los clientes	19
D. Beneficios para el BN	20
↘ <b>Parte V</b>	
<b>Lecciones aprendidas en el desarrollo e implementación de las agencias compartidas</b>	21
A. Desafíos para implementar las agencias compartidas	21
B. Factores que facilitaron la implementación de las AC	23
↘ <b>Parte VI</b>	
<b>Conclusiones</b>	24
<b>Anexos</b>	25

# RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio sobre Innovaciones en Microfinanzas Rurales del BID/FOMIN, realizado en Perú, Bolivia y Centroamérica (Guatemala, Honduras), ha identificado, analizado y sistematizado aquellas innovaciones que vienen siendo instrumentales para lograr una mayor profundización de los servicios financieros orientados a clientes micro, pequeña y mediana empresa (MiPyME) que operan en el campo y que, por tanto, permiten aumentar la capilaridad del sistema financiero en el medio rural. Con la sistematización y difusión de estas innovaciones en calidad de estudios de caso, se busca capturar el interés de otros actores que promueven u ofertan servicios financieros con enfoque rural en América Latina y el Caribe para su eventual adaptación y adopción de iniciativas similares en el entorno donde estos operan.

Este estudio dio como resultado 12 estudios de caso y un informe transversal de las 12 innovaciones analizadas, cinco en Perú, cuatro en Bolivia, dos en Honduras, y una en Guatemala; disponibles en [www.fomin.org](http://www.fomin.org).

En el Perú, la inversión requerida para abrir puntos de atención de servicios microfinancieros, así como el tiempo para lograr su punto de equilibrio, inhiben la expansión de las instituciones microfinancieras (IMF) a zonas rurales. Las alianzas de estas entidades con Instituciones Financieras Públicas (IFP) que gozan de un despliegue significativo en oficinas rurales, permiten a las IMF no sólo aprovechar la infraestructura y operaciones de las IFP, sino también transmitir su expertise microcredicio. Con esta simbiosis -representada con las Agencias Compartidas (AC)-, se reducen las dificultades por los costos y tiempos que enfrentan las IMF, y se acelera la inclusión financiera de poblaciones rurales. El Banco de la Nación (BN), IFP en el Perú, tiene aproximadamente 550 oficinas en todo el país, de las cuales más de 60% representan la Única Oferta Bancaria (UOB) en las localidades donde están ubicadas.

Dado que las agencias y el back office del BN constituyen un canal eficiente para las IMF interesadas en abrir nuevos mercados, varias de ellas -que orientan sus servicios hacia las micro y pequeñas empresas (MYPE)- comparten las oficinas del BN en zonas rurales muy alejadas, con lo cual atienden a ese grupo meta.

El BN comparte sus agencias con las IMF luego de un proceso de evaluación, brindándoles todo lo necesario (arrendamiento de equipo mobiliario e informático e instalación en el espacio físico), así como el servicio de su personal de back office para la toma y verificación de firmas (excluye estudio de poderes), registro y custodia de valores, desembolso de los préstamos y recepción de pagos de cuotas en las ventanillas del banco. Sin embargo, las Instituciones que acceden a esa facilidad deben estar reguladas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), contar con la tecnología crediticia orientada al segmento de las MYPE y otorgar financiamiento exclusivo a las actividades de producción, comercialización o prestación de servicios (a fin de incentivar el desarrollo y crecimiento del segmento MYPE). Por el uso de las instalaciones, la institución paga al BN un alquiler mensual y una comisión por cada transacción realizada (desembolso y pago de cuota), en función al monto de ésta.

El servicio que les brinda el BN, permite a las IMF ampliar su oferta financiera a zonas donde de otra manera no es rentable debido al alto costo que implica la instalación de una agencia propia, las dificultades de acceso y comunicación, y la dispersión geográfica de la demanda, entre otras características propias de las zonas rurales. Cuando la IMF logra una masa crítica en clientes y volumen de cartera en dichos

mercados (proceso que toma en promedio dos años), y alcanza el punto de equilibrio de sus servicios, ya se encuentra en condiciones de instalar su propia agencia y dejar la oficina compartida con el BN, lo cual posibilita el ingreso de otra entidad microfinanciera.

El servicio de AC se encuentra certificado por la norma ISO 9001-2008 y, por su carácter innovador en el marco de la expansión financiera rural, fue la iniciativa ganadora del Premio ALIDE (Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo) en 2010 por Mejores Prácticas Bancarias en la categoría Mejor Información, Asistencia Técnica y Responsabilidad Social.

Al cierre de diciembre del año 2013, 19 IMF atienden su oferta rural bajo este convenio; a través de 202 agencias del BN brindan crédito a más de 81.000 beneficiarios MYPE. Se tiene conocimiento de que existe un nuevo esfuerzo e incentivos para abrir, bajo esta modalidad, agencias en localidades más pobres y promover aún más la inclusión financiera.

Este tipo de alianza está supeditada a la prevalencia de una cultura de colaboración entre IMF consolidadas, interesadas y capaces de expandirse a zonas rurales, y un banco público con una red que, además de no competir con ellas, les ofrece sus servicios operativos y puntos de atención. Sin embargo, la penetración mediante esta innovadora relación hacia regiones muy alejadas y pobres puede, adicionalmente, requerir incentivos extras, como la reducción o suspensión temporal del cobro por los servicios que, en este caso, presta el BN a fin de atraer a las IMF y acelerar la inclusión financiera rural.

## Parte I

# CONTEXTO DE LA INNOVACIÓN

## A. EL PROBLEMA

El Perú ha experimentado un crecimiento importante en el sector de las microfinanzas durante los últimos 15 años, gracias al desarrollo de nuevas metodologías, la especialización de las instituciones que operan en este rubro y un marco regulatorio favorable. El progreso se dio principalmente en los centros urbanos y periurbanos, por lo que el sector rural está poco atendido y carece de una oferta formal de servicios financieros acorde a sus necesidades y características.

Se estima que existen más de un millón de MYPE en zonas donde la banca múltiple no llega, y que más de 1.400 localidades no tienen presencia de banco alguno. Lo que se traduce en altos costos financieros y transaccionales en caso de requerir financiar sus actividades, ya que dicha situación obliga a estos empresarios a acudir a fuentes informales de financiamiento.

Entre los principales factores que inhiben la expansión de las IMF hacia las zonas rurales se tiene: la elevada inversión asociada a la apertura de agencias o puntos de atención y los altos costos de operación -sobre todo los fijos-, que extienden de manera insostenible el tiempo requerido para lograr el punto de equilibrio y operar sosteniblemente en dichas regiones.

## B. LA PROPUESTA DEL BN

El BN del Perú, como banco público de segundo piso y brazo financiero del Estado, ha desarrollado la mayor infraestructura de agencias y puntos de atención en todo el territorio peruano para:

01. La canalización de recursos a entidades estatales, gobiernos regionales y locales.
02. Pago de salarios a funcionarios públicos, maestros, policías, militares y otros.
03. Recepción de depósitos/ahorros en lugares donde no existe presencia de entidades bancarias.

Con base en esta política, el BN ha establecido oficinas en lugares recónditos y rurales del Perú, posicionándose como el banco con más oficinas de UOB -tiene 337 agencias- en el territorio nacional.

Por su carácter de segundo piso, el BN no tiene la facultad para brindar créditos directamente a las MYPE, pero sí para otorgar financiamiento a las IMF; de tal forma que estas concedan préstamos directos a las MYPE. Consiguientemente, dado que el BN cuenta con infraestructura, operatividad y logística necesarias para operar en las localidades donde se constituye como UOB, vio la oportunidad de compartir sus oficinas con las IMF para que estas provean su oferta financiera a MYPE productivas. De tal forma, que el BN promueve tanto la demanda financiera de este sector de empresas, como el desarrollo de capacidades de las IMF a nivel local para que ofrezcan sus servicios de manera sostenible a las empresas.

Por otro lado, algunas IMF como Financiera EDYFICAR, Caja Señor de Luren y otras -en conversaciones con el BN-, manifestaron que ante la saturación del mercado urbano, les interesaba expandir sus servicios a zonas rurales, pero que -por los altos costos de instalación de una agencia, largas distancias y difícil acceso al campo- este emprendimiento no se tornaba rentable.

En función de este contexto, el Departamento de Negocios del BN se encargó de promover la alianza estratégica entre el BN y las IMF, misma que se concreta en abril del año 2006 con la promulgación del Decreto Supremo N° 047-2006-EF que aprueba las operaciones y servicios del BN con instituciones que otorgan créditos a las MYPE en localidades donde exista UOB.

Entre los aspectos fundamentales de la operatividad, se establecen como requisitos para que las IMF accedan a este servicio: que los créditos por ellas otorgados en las AC con el BN sean dirigidos exclusivamente a las MYPE y se canalicen para fines productivos.

Con esta base legal, el BN planteó a las IMF -en reuniones de coordinación- la posibilidad de compartir el espacio de sus agencias, ya que en su carácter de banco público, es una entidad totalmente distinta a la banca múltiple, con un rol subsidiario de llegar con servicios financieros a los lugares donde la banca múltiple está ausente. Asimismo, aprovechando la capacidad instalada del BN, se buscó desarrollar un mercado financiero orientado al sector productivo a través de una alianza con entidades que tienen el conocimiento y la experiencia de atender a este segmento de las MYPE, mismas que anteriormente sólo podían acceder a financiamiento usurero de fuentes informales en la zona.

La iniciativa del BN para compartir sus oficinas con IMF se orientó también a resolver el déficit que implicaba solventar algunas oficinas regionales con capacidad instalada ociosa y que funcionaban a pérdida, ya que no existía ninguna posibilidad de negocio financiero para el BN en esas plazas debido a que solamente brindaba el servicio de pago de salarios a policías, maestros y otros funcionarios del sector público.

Complementando esta alianza, con fecha 10 de agosto del año 2006 se promulgó el Decreto Supremo N° 134-2006-EF con el cual el Estado peruano crea, sobre la base de un fondo de 200 millones de nuevos soles (alrededor de 72 millones de dólares) provenientes de recursos propios, el Programa Especial de Apoyo Financiero a la Micro y Pequeña Empresa - PROMyPE, con el que autoriza al BN a celebrar convenios de financiamiento con Instituciones que otorguen créditos a las MYPE y con destino exclusivo a éstas últimas para facilitar el acceso a los recursos financieros. Estos fondos deben ser destinados al grupo meta en calidad de crédito, utilizando a las IMF como canal de intermediación y disponibles para las carteras que son operadas en AC con el BN o en agencias/sucursales propias de las IMF, bajo las siguientes condiciones:

01. El monto promedio de los créditos otorgados a las MYPE es de hasta 6.000 nuevos soles (2.100 dólares).
02. Sólo pueden acceder a los créditos clientes micro y pequeños empresarios.
03. La tasa efectiva anual máxima de los créditos a otorgarse a las MYPE no deberá exceder el tarifario vigente de la IMF, reportado a la SBS, entre las principales.

## C. EL PERFIL DEL BN

El BN es una institución de derecho público e integrante del Sector Economía y Finanzas, que opera con autonomía económica, financiera y administrativa en el Perú. En un marco institucional que garantice su autosostenibilidad financiera -y a fin de contribuir con la descentralización económica y financiera del país-, el BN ofrece a las empresas del sector público, proveedores, trabajadores y público en general, productos y servicios financieros a través de la extensión de sus servicios en zonas donde no existe oferta bancaria.

El BN cuenta con más de 800 puntos de atención entre agencias, agentes multiRed y corresponsales bancarios, entre otros canales; ello la convierte en la institución financiera con el mayor despliegue de oficinas en todo el Perú -más de 60% están ubicadas en zonas donde ellas son la UOB.

La orientación de servicios del banco se dirige fundamentalmente hacia el sector público, atiende a personas naturales y jurídicas que trabajan en el Estado pero sin dejar de lado al sector privado, lo último en el marco de la Alianza Público-Privada para la Bancarización de la Micro y Pequeña Empresa en la cual suscribe convenios con las IMF enfocados a promover la descentralización y democratización del crédito. Por esta alianza, el BN no brinda financiamiento directo a clientes del sector agropecuario ni del medio rural, pues son canalizados por las IMF.

Las colocaciones del BN están representadas por los préstamos concedidos bajo la modalidad de Créditos Directos sólo a empleados del sector público y entidades públicas, y en la de segundo piso a las IMF. Las captaciones están conformadas por los depósitos a la vista, ahorro corriente y depósitos a plazo que recibe de las personas naturales y jurídicas provenientes -también fundamentalmente- del sector público.



## Parte II

# CARACTERÍSTICAS DE LAS AGENCIAS COMPARTIDAS

## A. LA INICIATIVA

El objetivo de la Alianza Público-Privada para la Bancarización de la Micro y Pequeña Empresa es brindar acceso al financiamiento formal de las MYPE que operan en zonas de menores recursos mediante canales financieros más eficientes, especialmente diseñados para las necesidades de este segmento de empresas, de forma que aumente su integración al sistema financiero peruano.

El servicio, que se enmarca en la visión y misión del BN une sus fortalezas con las de la IMF. Por un lado, permite capitalizar la experiencia crediticia y especialización de estas instituciones en cuanto al financiamiento a la MYPE. Por otro, posibilita aprovechar no sólo las capacidades operativas y de infraestructura del BN, sino también movilizar sus recursos a favor de las MYPE. De esta forma, el BN cumple su rol de banca de desarrollo y contribuye tanto a la bancarización de los micro y pequeños empresarios, como a la formalización financiera de este sector y de otros clientes rurales cuyos negocios u hogares no gozan de una oferta financiera formal, suficiente ni adecuada. La presencia del BN mediante la alianza, impulsa el desarrollo económico de dichas localidades; con lo que el esfuerzo público-privado demuestra compromiso social al facilitar el acceso a servicios crediticios de calidad y con tasas de mercado competitivas a esta gama de clientes.

## B. OPERACIÓN

El servicio consiste en brindar un espacio en el recibidor de las oficinas y back office para que las IMF puedan otorgar crédito en zonas donde el BN constituye la UOB. Este servicio se encuentra certificado por la norma de calidad ISO 9001-2008 y en el año 2010 fue ganador del premio "Mejores prácticas bancarias en la categoría mejor información, asistencia técnica y responsabilidad social", galardón que otorga la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE), cuya sede está en Lima, Perú.

## DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

El respaldo que brinda el BN a las IMF en el marco de la innovación, abarca los siguientes aspectos:

### ► Infraestructura:

01. Espacio en el recibidor de la oficina UOB.
02. Abastecimiento del equipo mobiliario (módulo, sillas y archivador) y del equipo informático (PC, impresora y equipos de comunicaciones de red).
03. Conexión entre el BN y la IMF con el fin de transmitir las bases de datos para ejecutar los desembolsos y pagos, según requerimientos del cliente.
04. Acceso a las páginas Web requeridas para el desarrollo del servicio.

05. Espacio para letreros externos e internos de la IMF.

▶ **Servicio de back office:**

01. Desembolso de los préstamos en las oficinas asignadas.
02. Recepción del pago de cuotas en todas las agencias a nivel nacional.
03. Servicio de custodia de documentación.
04. Servicio de toma y verificación de firmas. Registro y custodia de valores.

## RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DE LAS PARTES

- ▶ **BN.** Entre sus funciones clave está la de realizar la identificación y registro de firmas de los intervinientes del crédito (cliente y/o garantes) otorgado por la IMF, cuando el analista entrega el expediente de crédito para su respectivo desembolso. Hace un control dual para evitar colusión entre analistas y clientes ficticios.
- ▶ **La IMF.** Sus funcionarios se encargan de: evaluar a los clientes, calificar y aprobar sus solicitudes de préstamos y realizar el seguimiento de las operaciones. Además está facultada para autorizar el desembolso de estos créditos a través de una AC con el BN.
- ▶ **Requisitos para las IMF.** Las IMF que pueden acceder a este servicio deben estar reguladas y supervisadas por la SBS, además de contar con la metodología de atención al segmento de las MYPE. Los créditos que las Instituciones otorgan sólo pueden ser destinados al sector productivo, no permitiéndose préstamos para consumo, hipotecarios, de vivienda, personales u otros. Este requisito se sustenta en que el Estado peruano busca incentivar -en este caso-, la promoción de un entorno favorable para la creación, formalización, desarrollo y competitividad de las MYPE, facilitando su acceso a los mercados financieros y al crédito formal.

Para la asignación de una oficina compartida, las IMF deben ser evaluadas de acuerdo a los parámetros establecidos por el banco, con indicadores como:

01. Tener mínimo 40% en cartera microempresarial.
02. La relación numérica entre las oficinas propias de la IMF y las compartidas -solicitadas al BN- no deberá exceder 100%, es decir, no es posible la asignación de AC por encima del número de agencias propias de la IMF, su competencia geográfica y la calidad de su cartera, entre otros.
03. Puede darse el caso de que, si las instalaciones del BN así lo permiten, se ubiquen hasta dos IMF en el recibidor de atención de la agencia bancaria. En ese caso, la asignación del servicio de oficina compartida se priorizará de acuerdo al orden de ingreso de la solicitud. Por otro lado, es posible que se presenten restricciones para el uso de espacio en algunas de las agencias UOB, en cuya instancia se le indicaría a la IMF la posibilidad de brindar todos los servicios de back office para la colocación de créditos en la zona, pero alquilando un espacio en otro inmueble.

## C. ¿POR QUÉ LAS AGENCIAS COMPARTIDAS SON UNA INNOVACIÓN EN MICROFINANZAS RURALES?

### TIPOLOGÍA DE LA INNOVACIÓN

Este caso se clasifica dentro de las innovaciones de canales y alianzas. Responde a los problemas de las microfinanzas rurales derivados de los altos costos de instalación de una agencia, las largas distancias y el difícil acceso para atender a los clientes del campo.

### EL CASO DE LAS AGENCIAS COMPARTIDAS

Perú se ha convertido en uno de los países líderes en microfinanzas en América Latina en virtud al hecho de haber desarrollado diversas estrategias institucionales, tecnológicas y crediticias para el otorgamiento de microcréditos. Como resultado, las microfinanzas son uno de los pilares del desarrollo social del país para combatir la informalidad empresarial y la pobreza.

La iniciativa de AC entre el BN y las IMF constituye una experiencia público-privada única en la región, ya que combina conceptos y procesos conocidos para potenciar un servicio original de atención al microempresario en todo el ámbito nacional, permitiendo interrelacionar los objetivos económicos, financieros y sociales propios de cada sector (IMF-BN).

El BN aporta la red más grande de agencias del país, experiencia financiera, credibilidad, infraestructura y servicios bancarios para el desarrollo de las operaciones compartidas en las localidades donde es UOB. Ninguna otra entidad financiera en el Perú comparte la infraestructura de sus oficinas con otras entidades para realizar sus operaciones.

Por su parte, las IMF contribuyen con su conocimiento del mercado de las MYPE, basado en la cultura y comprensión de las necesidades, calificación y seguimiento del riesgo de ese sector, con el propósito de mejorar el acceso a productos crediticios. Así, brindan servicios financieros a los microempresarios de menores recursos en zonas rurales.

A través del servicio de AC no sólo se logra bancarizar a miles de peruanos, muchos de ellos con emprendimientos en zonas rurales remotas del país, sino también avanzar en su inclusión social como ciudadanos financieros. Además, considerando que estos créditos, otorgados a través de AC- BN-IMF, se orientan a financiar iniciativas productivas, se concluye que el Estado está contribuyendo en el desarrollo y crecimiento de las economías rurales.<sup>1</sup>

---

1. Se han realizado algunos estudios de impacto y sondeos mediante grupos focales, tanto por el BN como por algunas IMF para evaluar el crecimiento y la mejora de las economías rurales en las zonas donde se ha dado esta alianza, siendo un indicador de la expansión la presencia de dos o más IMF en algunas zonas donde antes BN era la UOB.

## Parte III

# INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE LA INNOVACIÓN

## A. PROCESO DE DESARROLLO

Para desarrollar el servicio de las AC como un canal alternativo dirigido a expandir geográficamente el microcrédito en el Perú, el BN, desde su departamento de negocios, analizó:

01. El mercado microfinanciero y las sugerencias de los gremios de las IMF.
02. Las necesidades de las IMF -para lo cual mantuvo reuniones permanentes con estas entidades para satisfacer la demanda.
03. La rentabilidad para ofrecer este servicio.

A continuación se describen las fases de desarrollo de esta iniciativa:

### DISEÑO

En atención a la misión institucional del BN de promover la bancarización con inclusión social, se consideró la posibilidad de potenciar su gran red de oficinas a nivel nacional para el desarrollo económico de localidades rurales alejadas a través de la participación de aliadas estratégicas -las IMF-, cuya especialización se centra en la atención y desarrollo productivo de las MYPE. En el proceso del desarrollo de este servicio fue muy importante la contribución de una gran diversidad de instituciones públicas y privadas -incluyendo gremios-, como la Asociación de Instituciones de Microfinanzas del Perú (ASOMIF), la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FEPCMAC), de la Superintendencia de SBS, el Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (COPEME), entre otras; así como de las IMF especializadas, Financieras, Entidades de Desarrollo para la Pequeña y Microempresa (EDPYME), cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC) y cajas municipales de ahorro y crédito (CMAC). Se coordinó con estos gremios y las principales IMF para modelar qué tipo de servicios requerirían para ingresar a estas zonas y llevar una oferta financiera formal.

Con base en estas reuniones de coordinación y los análisis de mercado y demanda efectuados por el BN, la entidad pública determinó que la mejor forma de promover la bancarización era proveyendo a las IMF un espacio dentro de sus agencias en aquellas zonas donde no existía oferta bancaria alguna. Se dispuso iniciar con las que tuvieran espacio suficiente para instalar en su salón principal el mobiliario y equipamiento necesario, a fin de que la IMF desplegara al personal de créditos para atender a los clientes de estas oficinas. Inicialmente se adecuaron las oficinas que cumplían con las condiciones básicas de seguridad, comunicación, espacio y ubicación, de forma que la IMF ocupara con prontitud las instalaciones. Posteriormente, se vio la necesidad de estandarizar tanto la infraestructura como el equipamiento y los procedimientos para las agencias que serían compartidas, para lo cual se diseñaron directivas, circulares, manuales, reglamentación, procesos de evaluación de las IMF y otros instrumentos.

Cada tres meses se realizan evaluaciones para mantener la certificación de calidad ISO 9001-2008. Adicionalmente, se propusieron los instrumentos legales: Decreto Supremo 047-2006-EF y Decreto Supremo 134-2006-EF; a efecto de que el BN contara con las facultades legales para operar con este tipo de entidades.

## IMPLEMENTACIÓN

Con la publicación de los dos Decretos Supremos, se procedió a establecer la parte legal del servicio BN-IMF, a fin de plasmar las responsabilidades, obligaciones y condiciones de negocios que tendría cada parte. El BN coordinó las áreas de Logística, Informática y Red de Agencias, para arreglar e implementar las oficinas con los espacios, equipos y mobiliario necesarios para el funcionamiento.

El costo promedio para el BN, en lo que respecta a la adecuación, equipamiento (escritorio, sillas, credenza, computadora, impresora, cableado) e implementación de cada oficina para albergar a la IMF es de aproximadamente 4.000 dólares. Esta inversión es asumida por el BN y se recupera con el pago de alquileres y comisiones que cobra a la IMF.

Las IMF gestionaron ante la SBS la autorización correspondiente para operar en la zona y asumen los gastos inherentes a la contratación y capacitación del personal que será asignado a la zona para las labores de colocación, administración, análisis y cobranza de los créditos que coloque a través de las AC; así como los materiales de oficina y todo lo que corresponda a costos y gastos relacionados a dicho personal, el cual depende de la IMF. Las instituciones realizan sondeos y/o estudios de demanda para determinar en cuáles localidades se establecerán, así como su estrategia de intervención; e invierten en señalamientos internos y externos, así como la papelería necesaria para sus operaciones. Mensualmente pagan al BN un monto de 200 dólares más 19% de Impuesto General de Ventas (IGV) por el alquiler de sus oficinas. Para cubrir el costo del servicio, las comisiones que las IMF pagan al BN son de 1% por desembolso sobre el monto del crédito y 0,6% por el cobro de cuotas sobre el monto de la transacción. Ambas comisiones están exentas del IGV.

Finalmente, el BN, previo al inicio de sus operaciones, capacita tanto a su personal como al de la IMF que compartirá el espacio. Esta capacitación es realizada para cada nueva oficina que se incorpora al modelo de AC, independientemente si la IMF es nueva o ya utiliza este servicio en otras oficinas del BN. La implementación del proceso para poner en marcha una nueva IMF dentro del esquema de la alianza pública-privada de AC y financiamiento, tiene una duración aproximada de 88 días e incluye las siguientes etapas:

01. Preselección de las IMF potenciales para ocupar la agencia ofertada.
02. Promoción y reuniones informativas con las IMF.
03. Solicitud de las IMF interesadas en ocupar una AC del BN.
04. Evaluación de los indicadores de gestión de la IMF, las características de sus productos, documentación legal y otros aspectos.
05. Aprobación de la alianza por parte del BN, una vez verificado el cumplimiento de todos los requisitos por parte de la IMF.
06. Formalización mediante firma de contrato.
07. Implementación, instalación de la AC, incorporación del personal de la IMF a la misma, capacitación -tanto de estos funcionarios como del BN-, pruebas de comunicación y compatibilidad de sistemas, e inicio de operaciones.

Una vez que la IMF ya utiliza el servicio de AC, el proceso de incorporación a una nueva oficina ya disponible es relativamente rápido, como máximo 30 días; este periodo de tiempo es determinado por la obtención -por parte de la IMF- de la licencia y/o autorización de la Superintendencia de SBS para operar.

## CRECIMIENTO

Como resultado de la labor comercial realizada por el BN y su gran disponibilidad de AC a nivel nacional, se logró el crecimiento de este servicio, con ello las IMF tienen la posibilidad de evaluar aquellos lugares con mayores o mejores oportunidades para ampliar su oferta.

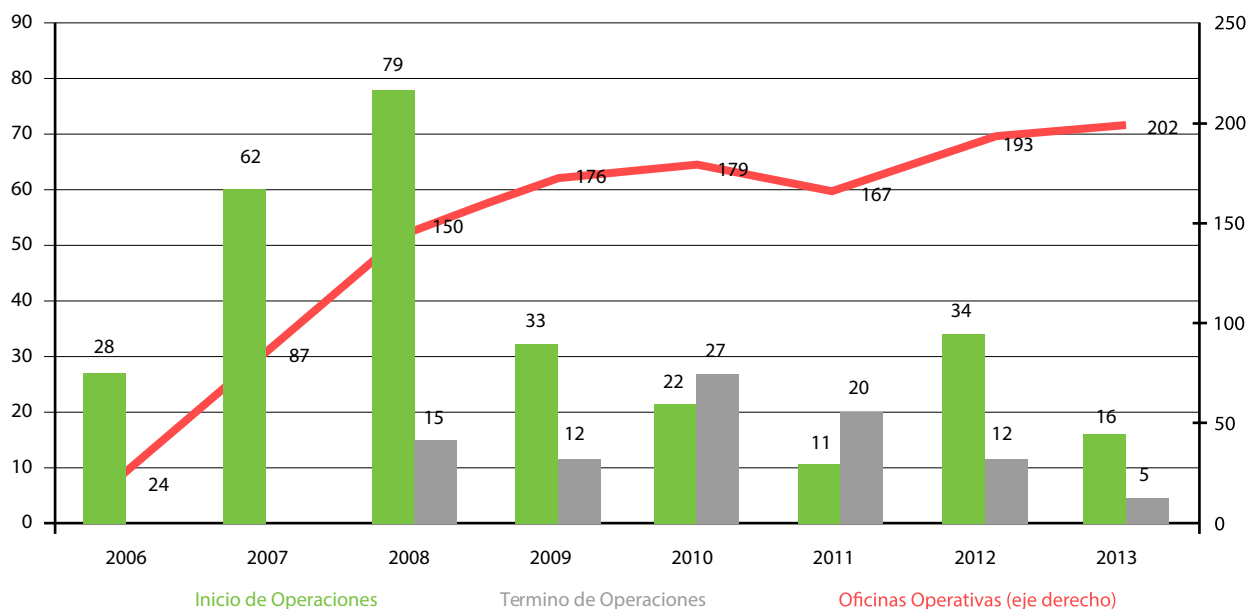
Las IMF estudian la conveniencia de ingresar a una localidad con base en el modelo de AC, labor que se fundamenta previamente en un análisis de demanda que esta realiza en la zona de interés. Una vez que determina su mercado potencial, solicita la oficina al BN, que a su vez inicia el proceso descrito para evaluar a la IMF solicitante. Apenas se aprueba esta solicitud, la IMF realiza el trámite ante la SBS para gestionar las autorizaciones y licencias de funcionamiento en esa oficina.

Tan pronto la IMF alcanza un volumen de cartera y el número de operaciones (en el mercado local que atiende a través de la oficina compartida) que le permiten sobrepasar el punto de equilibrio del costo que implica el funcionamiento en esta plaza, la institución está en condiciones de instalar su propia agencia. La mayoría de las IMF llegan a este punto de equilibrio en promedio al cabo de dos años de estar operando en ese mercado; aunque el tiempo puede ser menor o mayor, dependiendo de la densidad poblacional, la dispersión geográfica, las distancias, los montos de créditos y otros factores que se dan en dicha zona.

Cuando una IMF instala su propia agencia y deja la oficina de BN, este espacio queda libre para que otra entidad microfinanciera pueda ocuparlo. Para ello, el BN comunica la disponibilidad a las IMF interesadas -o a sus gremios- y se procede a hacer la evaluación comparativa para su adjudicación. Se reitera, la IMF con mejores indicadores de gestión, rentabilidad y orientación al segmento MYPE en la zona, será a la que el BN le brindará este espacio y servicio.

Para diciembre del año 2013 existían 202 AC con IMF. Como se ilustra en el Gráfico 1, esta reducción en el número acumulado de agencias abiertas (285) se debe a que varias de las entidades alcanzaron su punto de equilibrio en dichos mercados e instalaron sus propios espacios. Otras (muy pocas) han dejado de operar en algunas zonas por la baja rentabilidad de las mismas.

## GRÁFICO 1. EVOLUCIÓN DEL SERVICIO DE AGENCIAS COMPARTIDAS BN-IMF



Fuente: Banco de la Nación

## REEVALUACIÓN

Como resultado del crecimiento y la consolidación del servicio, ha disminuido la velocidad de ingreso de IMF a nuevas agencias del BN; aún quedan oficinas no solicitadas por no encontrarse en los corredores económicos de las IMF y por ser de bajo potencial económico. Ante ello, se está trabajando en el diseño e implementación de un piloto que permita e incentive el ingreso a estas plazas -zonas muy deprimidas con alto grado de pobreza en los departamentos de Huancavelica, Apurímac, Huánuco, Puno y Ayacucho-, de manera que el BN asuma parte de los costos de la atención, a efecto de permitir a las IMF constituir una cartera crediticia sustentable. En este piloto se contempla que la IMF podrá utilizar la oficina y los servicios de back office que provee el BN de manera gratuita hasta por 18 meses, periodo en el cual se estima que la IMF podrá desarrollar un volumen de cartera que le permita generar ingresos suficientes para asumir los costos de operación. La CMAC Trujillo y otras entidades están analizando las diferentes opciones y tienen proyectado ingresar en cinco u ocho de estas plazas (oficinas) bajo el esquema de costo cero.

## B. INVERSIÓN

No se tiene un detalle de la inversión realizada, pero sí se hizo el cálculo de 4.000 dólares por AC, recursos que sirven tanto para el acondicionamiento de cada una de estas instalaciones, como para su respectivo equipo y mobiliario necesarios para operar. Considerando las 285 oficinas que iniciaron operaciones desde 2006, se estima, por tanto, que la inversión efectuada por el BN hasta la fecha asciende a 1.140.000 dólares. A este monto se suman los gastos en capacitación, evaluación de las IMF y otros en los que incurrió este banco. También se deben considerar las inversiones efectuadas por las Instituciones, datos que no ha sido posible conseguir.

## Parte IV

# RESULTADOS DERIVADOS DE LAS AGENCIAS COMPARTIDAS

## A. RESULTADOS PRINCIPALES

La primera IMF en utilizar estas oficinas fue EDYFICAR, que inició operaciones en 10 AC en el mes de julio del año 2006. Posteriormente fue Caja Rural Señor de Luren con cinco AC en octubre del mismo año. En diciembre del año 2006 se incorporaron tres IMF más, utilizando un total de 28 AC. Al cierre de diciembre del año 2013, un total de 19 IMF utilizan el servicio de AC con el BN. Sólo tres de estas oficinas son compartidas por dos IMF.

Como se advierte en la Tabla 1, desde el inicio de la innovación (en julio del año 2006) hasta diciembre del año 2013, se han puesto en funcionamiento 285 AC, las cuales han desembolsado más de 520.000 créditos en zonas muy remotas, operaciones que sumadas, alcanzan cerca de 2.000 millones de nuevos soles (726 millones de dólares). A fines del año 2013, el número de AC en operación fue de 202, todas en zonas rurales donde el BN era la UOB. Asimismo, el BN ha canalizado más de 1.172 millones de nuevos soles (420 millones de dólares) a las IMF, para que atiendan alrededor de 375.000 créditos destinados a las MYPE.

TABLA 1. EVOLUCIÓN DE AGENCIAS COMPARTIDAS 2006-2013

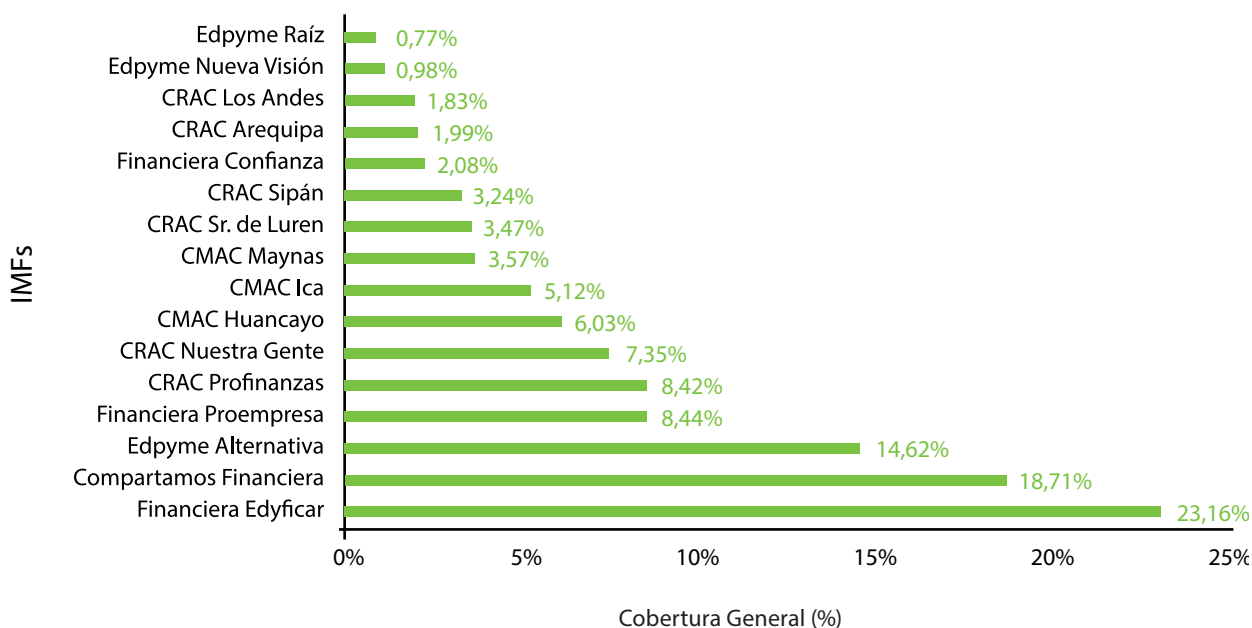
Detalle / Periodo	Jul - Dic 2006	Ene - Dic 2007	Ene - Dic 2008	Ene - Dic 2009	Ene - Dic 2010	Ene - Dic 2011	Ene - Dic 2012	Ene - Dic 2013
Monto total colocado en S/.	7.530.236	88.170.751	197.025.385	287.788.155	339.177.655	339.363.212	361.664.504	371.755.043
Monto equivalente en US \$	2.686.492	31.455.851	70.290.897	102.671.479	121.005.228	121.071.428	129.027.650	132.627.557
Nº de créditos	3.078	29.343	61.047	82.519	83.316	84.570	85.561	81.533
Puntos de atención AC que iniciaron en el año	28	62	79	33	22	11	34	16
Total	28	90	169	202	224	235	269	285
Nº de oficinas operativas	24	87	150	176	178	167	193	202

Fuente: Banco de la Nación

El Gráfico 2 muestra los créditos anuales otorgados por las IMF por cada 100 participantes de la Población Económicamente Activa (PEA), a través de los créditos colocados en estas oficinas a diciembre del año 2013. Queda claro el liderazgo de Financiera EDYFICAR, con 41 AC, seguida de cerca por Financiera CREAR y, en menor escala, EDPYME Alternativa y Financiera Proempresa. Es decir, que a través de estas oficinas BN-IMF, financiera EDYFICAR coloca aproximadamente 25 créditos anuales por cada 100 pobladores de la PEA distrital, 19 Financiera CREAR y 16 EDPYME Alternativa.



## GRÁFICO 2. COBERTURA PROMEDIO ANUAL PEA (PRINCIPALES IMF A DICIEMBRE 2013)



Fuente: Banco de la Nación

## B. BENEFICIOS PARA LAS IMF

Entre las principales ventajas para las IMF de este innovador modelo de alianzas público-privadas para expandir el acceso al crédito a MYPE productivas rurales, se tienen las siguientes:

01. Posibilidad de ingresar a plazas muy pequeñas y remotas a las que antes no eran consideradas por las barreras de entrada (inversión en infraestructura, costos fijos operativos, recursos de fondeo, autorizaciones).
02. Contar con un producto fuerte y eficiente que aprovecha las mejores fortalezas de ambas entidades BN-IMF, desplazando la oferta financiera informal y brindando facilidades de financiamiento con tasas competitivas a las MYPE.

Al cabo de cierto tiempo de estar operando en la AC -una vez que logra un volumen y calidad de cartera que cubre sus costos operativos y financieros en dichas zonas-, la IMF se encuentra en condiciones de instalar su propia agencia, ampliando de esta forma no sólo su presencia, sino también la gama de sus créditos y otros servicios financieros (al respecto, cabe recordar que las AC se limitan a otorgar créditos productivos para las MYPE).

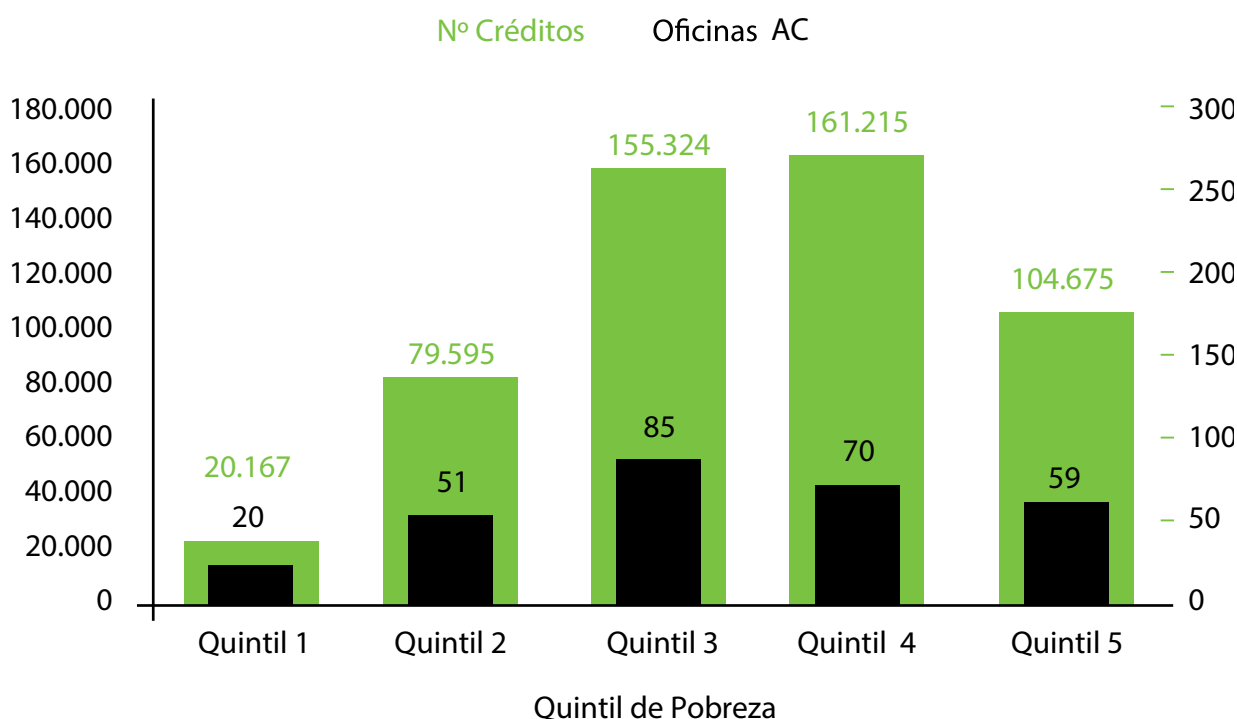
## C. BENEFICIOS PARA LOS CLIENTES

Las siguientes tres ventajas pueden ser consideradas como las más relevantes para el caso de esta innovación:

01. Acceso a crédito formal de zonas más deprimidas de los 24 departamentos del Perú.
02. El fomento al crecimiento y la inversión de las MYPE, especialmente productiva, lo que a su vez propicia una mayor inserción de estas empresas en la actividad económica del país, financiándoles el arranque y/o consolidación de sus negocios.
03. Mayores montos de crédito, ya que en el año 2006 el préstamo promedio era de 2.439 nuevos soles (892 dólares), y a diciembre del año 2013 fue de 3.846 nuevos soles (1.400 dólares), operaciones que fueron desembolsadas a este sector con tasas competitivas.

La distribución de los créditos MYPE, según el Mapa de Pobreza, se caracteriza por incrementarse en las regiones más pobres. Como se puede apreciar en el Gráfico 3, los quintiles dos y tres representan 16% y 28% del total de las colocaciones al mes de diciembre de 2013, respectivamente. Estos ratios, mayores que en los años anteriores, indican que la concentración del servicio a través de la alianza entre las IMF y el BN se localiza en los distritos deprimidos del país, generando oportunidades de negocio para miles de empresarios.<sup>2</sup>

GRÁFICO 3. VENTANILLAS MYPE VS. CRÉDITOS COLOCADOS (JULIO 2006-DICIEMBRE 2013 POR QUINTIL DE POBREZA)



Fuente: Banco de la Nación

2. Los quintiles de pobreza van del uno al cinco, el uno es conformado por los distritos de mayor pobreza y el cinco por los de mayor riqueza.

Respecto al número de agencias por Quintil de Pobreza, como se observa en el Gráfico 3, de las 285 AC que iniciaron actividades entre el año 2006 y diciembre del año 2013, 70 se encuentran en el Quintil 4, habiendo desembolsado 161.215 créditos. Mientras tanto, las oficinas que se encuentran en el Quintil 3 y 5 (85 y 59 agencias, respectivamente) concedieron 155.324 y 104.675 préstamos. Por último, las oficinas que operan dentro del Quintil 1 y 2 (entre 20 y 51 agencias) cuentan con una participación de 20.167 y 79.595 créditos, respectivamente.

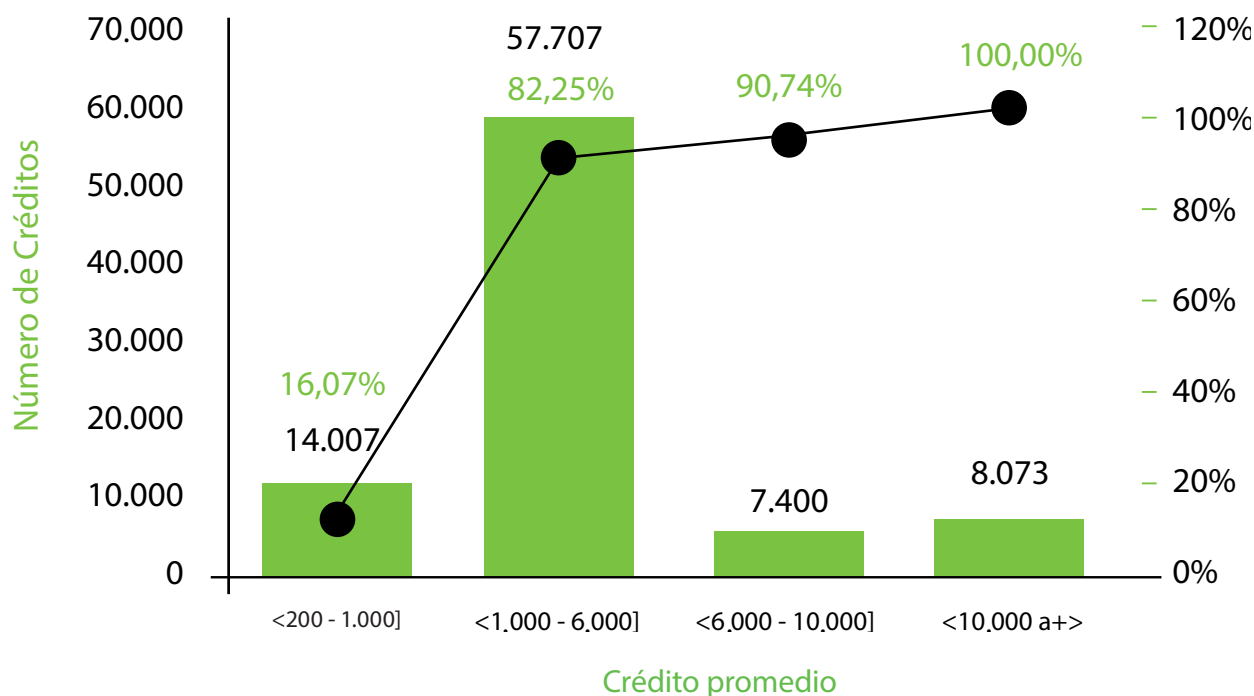
#### **Opinión de EDYFICAR**

El modelo de Oficinas Compartidas con BN ha sido exitoso para bancarizar. Ha permitido ir a zonas donde hubiéramos demorado más en llegar. Nos ha servido para expandirnos de manera permanente en zonas donde no estábamos. Ha demostrado que es posible obtener rentabilidad bancarizando en zonas alejadas y de mercados más pequeños. Sin embargo, en un inicio los elevados costos por comisiones hizo que nos alejáramos de la iniciativa, puesto que las comisiones estaban fijadas en función del plazo del crédito y todas incluían IGV, lo que los incrementaba excesivamente. La distancia es una limitación para la supervisión adecuada, lo que hace difícil expandirlo a todas las oficinas existentes. Sólo se hace cuando la distancia a una agencia propia no tome más de dos horas de tiempo en llegar.

***Gustavo Morón, Gerente de Negocios de EDYFICAR (durante el congreso de FELABAN, Lima, julio de 2013).***

Finalmente, analizando el importe de los créditos otorgados en las agencias MYPE a través de las AC en el periodo de julio del año 2012 a junio del año 2013, se observa en el Gráfico 4 que el tramo de 200 nuevos soles (72 dólares) a 1.000 nuevos soles (360 dólares) representó 16,07% del total de la cartera agregada desembolsada, y los préstamos situados en el rango de 1.000 a 6.000 nuevos soles (2.150 dólares) representaron 66,19%. De todas formas, se debe resaltar que 82,25% de los créditos, es igual o menor a 6.000 nuevos soles. Al respecto, entrevistas realizadas a clientes de Financiera EDYFICAR sobre este servicio dan cuenta del beneficio: "Ahora podemos obtener préstamos aquí, donde vivimos, ya no tenemos que ir hasta la ciudad, perdiendo tiempo". "Los préstamos salen rápido, además no te dan billetes falsos, una vez pedí a un prestamista y me dio billetes falsos, igual tuve que pagarle". "Puedo pagar según mis ingresos, con la cosecha pago mi préstamo y ya no pierdo tiempo yendo a pagar a otro lado".

GRÁFICO 4. DISTRIBUCIÓN DEL CRÉDITO PROMEDIO  
JULIO 2012 - JUNIO 2013



Fuente: Banco de la Nación

## D. BENEFICIOS PARA EL BN

Entre los principales beneficios que el BN identifica de su alianza con las IMF, están:

01. La obtención de rentabilidad en las AC, gracias al ingreso de las comisiones percibidas por arrendamiento de equipo mobiliario e informático y la instalación en el espacio físico, así como las comisiones por desembolsos de préstamos y cobranzas de cuotas. Antes de este convenio, prácticamente 80% de estas oficinas trabajaban con pérdida, porque sólo se limitaban al pago de salarios de empleados públicos.
02. Identificación de potenciales ahorristas con posibilidad de beneficiarse de los productos y servicios financieros en sus localidades.
03. Contribución a la inclusión financiera de sectores tradicionalmente sin acceso a servicios financieros formales, lo que le permite al BN cumplir, su rol subsidiario como ente público.

## Parte V

# LECCIONES APRENDIDAS EN EL DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE LAS AGENCIAS COMPARTIDAS

## A. DESAFÍOS PARA IMPLEMENTAR LAS AGENCIAS COMPARTIDAS

Durante el proceso de establecimiento diversas situaciones incidieron en el cumplimiento de las metas de la innovación, entre los que figuran aquellos relacionados a:

01. La puesta en marcha de las AC, tales como las limitaciones inherentes a la compra del mobiliario y de los equipos a ser asignados.
02. La inadecuada gestión de algunas IMF en el establecimiento y operación de sus agencias y/o colocaciones de créditos en las plazas asignadas.

Además de limitaciones propias de la realidad de cada plaza, como las siguientes:

### CONTRATAR EL PERSONAL IDÓNEO DE LA ZONA

Las IMF enfrentaron dificultades para contratar o retener analistas de crédito en las AC, sobre todo cuando se trató de conseguir personal de la zona. Los analistas u oficiales de crédito traídos de otras regiones difícilmente se acostumbraban a la nueva plaza, más si se encontraba en zonas alejadas a su localidad de origen y cuando el idioma nativo era distinto. La rotación de este personal fue, en un inicio, uno de los desafíos más importantes para las IMF.

### ESCASEZ DE ESPECIALISTAS Y ELEVADO COSTO PARA LA INSTALACIÓN E INFRAESTRUCTURA

Para el BN, una de las limitaciones en las agencias que serían compartidas, fue la contratación de técnicos para el armado de módulos y colocación de las instalaciones eléctricas. Estos problemas se agravaron debido a que los técnicos carecían de comprobantes/recibos/facturas de pago que permitieran al BN respaldar el gasto inherente a sus servicios. En algunos casos, el presupuesto destinado a la instalación y adecuación de la infraestructura de agencias se incrementó para contratar técnicos que trabajaban en otras localidades, con lo que, además del pago de sus servicios, hubo que desembolsar para: alojamiento, viáticos y otros. A este problema se agregó el proceso de instalación y cableado de los

puntos de red, que estaba sujeto a la disponibilidad de acceso a internet en la localidad donde se ubica la agencia, aunado a la necesidad de contar previamente con el cableado eléctrico y módulo armado. El aumento en la asignación de recursos para instalar comunicación satelital en las localidades donde no hay comunicación telefónica, fue otro de los retos.

## DISPONIBILIDAD DEL EQUIPAMIENTO DE MANERA OPORTUNA

Debido a los atrasos suscitados por las restricciones mencionadas, no se contó oportunamente con los módulos, los equipos de cómputo y las impresoras para la implementación de las agencias, lo que afectó y limitó el establecimiento y cumplimiento de los cronogramas de trabajo.

## OPORTUNA COORDINACIÓN INTERDEPARTAMENTAL

Los tiempos establecidos en el proceso de implementación, en el cual participaron varios departamentos (informática, logística, red de agencias), fueron difíciles de coordinar. Cada cual tenía diferentes prioridades.

## INTEGRACIÓN DE SISTEMAS Y PROCESOS

Todavía resulta complicado adecuar los sistemas informáticos -tanto del BN como de las IMF- para reportar la cartera, los desembolsos y los pagos de cada crédito otorgado en las agencias, ya que no se ha logrado la conectividad en línea de un gran número, lo que implica administrar la cartera haciendo cierres y respaldos diarios para actualizar al día siguiente la información crediticia. Asimismo, las IMF tuvieron que adaptar muchos procedimientos y normativas -o diseñar una específica para estas plazas-, como el cambio de horarios de atención, los cuales deben sujetarse a los del BN y con agencias saturadas en determinados días del mes, especialmente en fechas de pago de salarios del sector público.

## REGULACIÓN Y OTRAS RESTRICCIONES NORMATIVAS

Las IMF enfrentaron demoras en la formalización de los contratos y en la elaboración del perfil de agencia que le permitía contar con la autorización de la SBS. Además, debían mantener un crecimiento responsable, es decir, adecuados indicadores de calidad de cartera y rentabilidad, a fin de no perder la plaza que le asignó el BN (con lo que le rescindiría el contrato y otorgaría esa oficina a otra IMF). Finalmente, en lo que respecta al manejo de liquidez por parte del BN, las Instituciones debían contar oportunamente con las proyecciones de colocaciones, así como con los datos de vencimientos y pagos del portafolio colocado en las agencias. Este problema fue resuelto con el desarrollo y aplicación de módulos específicos para el contexto en los sistemas de ambas entidades, que permitieron el intercambio y actualización de información al cierre de cada día.

## B. FACTORES QUE FACILITARON LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS AC

- ▶ **Factores externos.** El Perú es uno de los países líderes en microfinanzas en América Latina, virtud que ha desarrollado apostando por diversas estrategias tecnológicas para ampliar el crédito y la captación de microdepósitos, incluyendo la provisión de servicios colaterales, de manera directa o con la intervención de terceros. Con sus políticas de inclusión social y financiera, las políticas del gobierno peruano han coadyuvado a fortalecer la economía y creación de un clima favorable para el crecimiento del sector microfinanciero, incluyendo ratios de adecuación de capital razonables y flexibilidad en las tasas de interés, sin regulaciones del Estado. Igualmente, el país ofrece facilidades para crear y operar IMF especializadas, además de contemplar una legislación que permite a organizaciones no gubernamentales (ONG) con programas de crédito a la microempresa o el empresariado privado constituirse como entidades reguladas, sean EDPYME o CRAC. En los últimos años se ha observado un incremento de las pequeñas y medianas empresas (PYME), resultante de las reformas económicas y cambios estructurales, entre otros, en la economía del Perú. Las PYME peruanas se concentran en tres sectores: el agropecuario -que aglutina a casi la mitad del porcentaje total-, el comercio y el manufacturero, en orden de importancia.
- ▶ **Factores internos.** Uno de los elementos clave que permitió la consolidación de este tipo de alianza financiera pública-privada, está relacionado al hecho de que el BN tiene el objetivo de desarrollar instancias que permitan una adecuada inclusión financiera para todos los habitantes del Perú, entre otros estratégicos. Asimismo, el BN, según el marco normativo y regulatorio del país, debe trabajar en aquellas regiones donde se presentan importantes falencias y asimetrías de mercado (rol subsidiario). Con base en estos mandatos, más de 70% de las actuales oficinas donde el BN es UOB opera bajo el marco de AC con otras instituciones financieras de menor escala (IMF, cajas rurales, cajas municipales). Por otro lado, internamente el BN cuenta con más de 4.000 trabajadores en todo el Perú, trabajando para lograr que todos los habitantes accedan a la interconexión financiera. El BN sostiene que la diversidad cultural de los trabajadores es compatible con la idiosincrasia de los clientes a nivel nacional, puesto que el personal contratado en estas plazas es originario de la zona, habla el mismo idioma y conoce la cultura y costumbres propias de cada región.

## Parte VI

# CONCLUSIONES

La experiencia del BN demuestra que formar alianzas con las IMF para llevar las microfinanzas a zonas rurales del Perú, es un modelo sostenible/rentable que incrementa la inclusión financiera de las personas vulnerables. El esfuerzo requiere de la colaboración de las entidades financieras públicas y sus respectivas contrapartes, con el compromiso de tomar ventaja de la red de infraestructura existente con el fin de ofrecer a sus clientes operaciones más eficientes.

No obstante, el importante crecimiento de las microfinanzas en el Perú registrado desde el año 1990, no ha favorecido al sector rural en la medida esperada, en cuanto a cantidad ni calidad de oferta. El escenario queda patente cuando se conoce que más de 1.400 localidades del campo carecen de instituciones financieras, déficit que afecta el acceso al crédito de un millón de MYPE rurales.

Los elevados niveles de inversión y costos operativos que demanda establecer presencia institucional en el campo, inhibe seriamente el interés de entidades financieras para expandir sus servicios hacia regiones rurales.

Al aprovechar que el BN cuenta con la red más extensa de oficinas en el Perú y que 60% de ellas representa la UOB en algunas localidades, la iniciativa de generar alianzas entre esta entidad y las IMF ha probado ser una contribución clara en la ampliación y profundización del alcance de la oferta formal de financiamiento a clientes, entre productores y emprendedores de micro y pequeña escala, otrora marginados de esquemas formales de crédito.

Más allá del favorable efecto en inclusión social y económica que la innovadora alianza entre sectores público (BN) y privado (IMF) genera en este segmento de empresas, quedan claros los beneficios concretos que ofrece a cada uno de los actores. Primero, esta iniciativa permite una relación simbiótica orientada a facilitar el logro de la sostenibilidad operativa de ambas instituciones.

Para el BN, la innovación revierte la capacidad ociosa de muchas de las instalaciones de sus agencias y lo posibilita a captar ingresos por concepto de alquileres y comisiones de las IMF. Para las IMF, esta alianza con el BN facilita su ingreso a plazas muy pequeñas y/o remotas, y el desarrollo en dichos nichos no sólo de productos crediticios adecuados a la demanda, sino también -como resultado de ello- generar una masa crítica de clientes y volumen de cartera que, por economías de escala, le reditúa ingresos suficientes para cubrir sus costos operativos.

Segundo, esta alianza da margen a que el BN cumpla -en su calidad de entidad de segundo piso- el rol que le ha delegado el Estado peruano en lo referido a promover la descentralización y democratización del crédito. Igualmente, a las IMF -especialmente las de vocación rural o con interés de expandir sus servicios al campo- les permite cumplir con elementos fundamentales de su filosofía institucional (llegar a sectores de escasos recursos). A ello se suma el espacio que brinda para que ellas aporten su conocimiento sobre el financiamiento al sector MYPE.

En resumen, la experiencia del BN demuestra que formar alianzas con las IMF para llevar las microfinanzas a las zonas rurales de Perú puede ser un modelo sostenible/rentable y capaz de incrementar la inclusión financiera de poblaciones vulnerables. El esfuerzo requiere de la colaboración de las entidades



financieras públicas y sus respectivas contrapartes con el compromiso de tomar ventaja de la red de infraestructura existente -como es el caso del BN- y del know-how de las IMF, todo con el fin de ofrecer a sus clientes operaciones más eficientes y acordes a sus realidades económico-productivas.

La potencial réplica de la innovación -sujeto del presente estudio de caso- estaría sujeta a que otra entidad financiera tenga a disposición de las IMF canales de atención suficientes, con oficinas ubicadas en zonas rurales y que permita a estas instituciones acceder y atender esos nuevos mercados.

## ANEXOS

### ANEXO 1. PERSONAS ENTREVISTADAS

Renzo Sponza Tuesta/Gerente División Banca de Servicios, Departamento de Negocios de Banco de la Nación.

## FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES (FOMIN)

1300 New York Avenue, N.W. Washington, D.C. 20577

✉ [mifcontact@iadb.org](mailto:mifcontact@iadb.org)

**f** [www.facebook.com/fominbid](http://www.facebook.com/fominbid)

**t** [www.twitter.com/fominbid](http://www.twitter.com/fominbid)

[www.fomin.org](http://www.fomin.org)



Fondo Multilateral de Inversiones  
Miembro del Grupo BID