

GIRAFE

FONDESURCO, Perú

Febrero, 2007

Rating

A+
A
A-
B+
B
B-
C+
C
C-
D
E

Procedimientos sofisticados y eficientes, perspectivas de evolución a largo plazo. Algunas mejoras pueden ser aportadas. Los riesgos a largo plazo están identificados en el plan estratégico.

Tendencia

Positiva
Estable
Incierta
Negativa

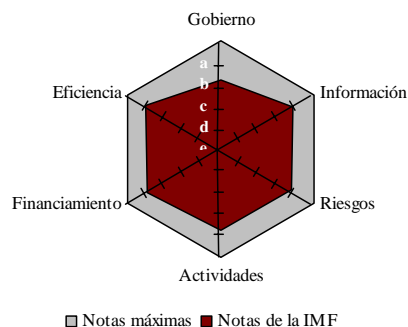
El aumento de la competencia será balanceado en el corto plazo por el buen posicionamiento y la capacidad demostrada de FONDESURCO de adaptarse internamente.

Indicadores de desempeño

(K USD, salvo indicación contraria)

	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Dic. 2006
ACTIVIDAD				
N° total de empleados	15	18	23	22
Total Activos	1,240	1,467	1,777	2,223
Cartera de crédito	967,667	1,350	1,582	2,117
N° de prestatarios	981	1,182	1,405	1,818
Tasa Efectiva Global (Sin IGV)	32.2%	32.2%	32.2%	32.2%
PAR 31-365	6.5%	4.1%	3.7%	2.9%
Cartera reprogram.	2.9%	1.3%	1.3%	1.5%
PAR > 365	7.2%	2.3%	1.9%	1.5%
Tasa cartera castigada	5.7%	2.8%	0.0%	0.0%
Ratio cobertura de riesgo crediticio ⁽¹⁾	64.9%	53.5%	64.5%	77.8%
DESEMPEÑO				
ROE	17.2%	2.0%	19.4%	10.3%
Deudas/ Patrimonio	0.63	0.74	0.88	0.95
ROA	10.4%	1.1%	10.4%	5.2%
Autosuf. Operativa	128.2%	105%	174.1%	121.8%
Autosuf. Financiera	122.5%	102%	163.4%	119.1%
Rend. de cartera	26.9%	27.6%	27.6%	29.3%
Ratio costos operat.	20.0%	18.9%	15.8%	17.3%
Clientes/empleado	65	66	61	83
Ratio de costos de financiamiento	3.2%	4.0%	1.8%	10.2%
CRECIMIENTO				
Crec. cartera de créditos		32.3%	22.5%	24.9%
Crec. de activos		12.1%	26.7%	16.7%
PEN/USD	3.46	3.28	3.43	3.20

(1) Incluye la cartera reprogramada



Descripción de la institución

El Fondo de Desarrollo Regional – FONDESURCO, una de las ONGs referentes en crédito rural del sur del Perú, nace en el año 1994 por iniciativa de sus actuales socios DESCO y CEDER, organizaciones sin fines de lucro de incidencia nacional y regional, respectivamente. Su estatus de ONG no la obliga a estar regulada, pero su visión contempla constituirse en una entidad regulada en el mediano plazo por lo que se adhiere voluntariamente a lineamientos de la SBS. Tras 13 años de trabajo en zonas poco atendidas, la institución ha alcanzado a dic. 06 una clientela de 1,818 prestatarios a la que sirve con tres productos de crédito individual, sumando una cartera de 2,217 K USD distribuidos en siete agencias en las regiones de Arequipa y Moquegua.

Resumen de la calificación

FONDESURCO obtiene la nota final “B”. FONDESURCO ha robustecido su metodología de crédito acompañándola de ágiles flujos de información gracias a un sistema renovado, lo que ha originado mejores niveles en la calidad de la cartera. Los cambios positivos en los órganos de gobierno, gerencia y robustos controles internos sientan las bases para un crecimiento sostenible. La gerencia que entró a principios de 2006 es responsable de muchas de las mejoras, pero la dependencia de la entidad en el mismo genera un importante riesgo de persona clave. Este riesgo se ve acentuado por el tamaño reducido de la entidad, que la hace muy vulnerable a cualquier cambio institucional. Fortalecer las jefaturas para manejar este riesgo en un ámbito cada vez más competitivo son los desafíos principales de FONDESURCO en el mediano plazo.

Esta nota es otorgada con una tendencia “Estable”. El aumento de la competencia será balanceado en el corto plazo por el buen posicionamiento y la capacidad demostrada de FONDESURCO de adaptarse internamente.

Necesidades de financiamiento

FONDESURCO ha proyectado crecer en 700 K USD para 2007, habiendo realizado sus flujos sobre la base de preacuerdos con sus proveedores. Planet Rating estima que la institución cuenta con la solvencia financiera y controles internos adecuados para absorber dichos recursos.

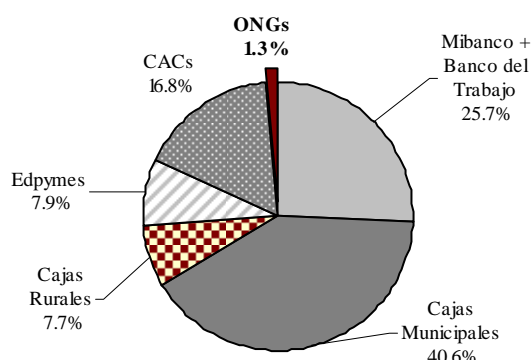
■ El sector de las microfinanzas

El sector peruano de las microfinanzas es uno de los más dinámicos de América Latina. La liberalización económica de inicios de los años 1990 y la crisis generada por la hiperinflación de los años 1980 indujeron una reestructuración del sistema financiero que limitó la oferta de servicios financieros a los segmentos más pobres (cierre de cuatro bancos de desarrollo, liquidación de dos bancos comerciales y de varias cooperativas, etc.). Para responder al vacío generado, el gobierno estableció una política de apoyo al microcrédito, mediante una legislación favorable y mecanismos de financiamiento.

El sector de las microfinanzas en el Perú se compone de instituciones reguladas y no reguladas, estas últimas representaron sólo el 1.3% de las colocaciones del sector microfinanciero a jun.06 y se encuentran conformadas por ONGs dedicadas a actividades de microcrédito. Las instituciones reguladas que representan el 98.7% de las colocaciones de las IMF, se componen tanto de instituciones supervisadas como no supervisadas por la Superintendencia de Bancos del Perú (SBS):

- Cooperativas de Ahorro y Crédito (CAC) son 164, pero sólo 112 son instituciones cooperativas autorizadas a captar depósitos de sus socios, encontrándose supervisadas por la Federación Nacional de Cooperativas del Perú (FENACREP), pero reguladas por la SBS. Representan el 16.8% de las colocaciones de las IMF.
- Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMACs), creadas con el apoyo de la cooperación alemana a inicios de los años 1980, controladas por gobiernos provinciales, tienen como finalidad promover el desarrollo de sus regiones a través de servicios de ahorro y crédito; representan el 40.6% de las colocaciones.
- Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa (EDPYMEs), creadas a mediados de los años 1990 mediante resolución SBS N° 897-94, para permitir la formalización de ONGs microfinancieras a través de una serie de incentivos (exención de IGV, posibilidad de captar ahorro si cumplen con condiciones prudenciales); representan el 7.9% de las colocaciones.
- Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRACs), creadas a inicios de los años 1990 después del cierre del Banco Agrario, son controladas por empresarios locales y están especializadas en la atención a las necesidades del sector agropecuario; representan el 7.7% de las colocaciones.
- Bancos Especializados en Microfinanzas, integrados por MiBanco (creado en 1998) y Banco del Trabajo (1994), entidades dirigidas de manera preferente a la atención a los microempresarios, los que constituyen el 70% y 42% de su cartera, respectivamente; representan el 25.7% de las colocaciones.

Participación en las colocaciones del sector
Microfinanciero Peruano - Jun-06



Luego de un largo periodo de rápida expansión hasta el año 2004, en el cual el sector de las microfinanzas experimentó un crecimiento sostenido del 30%, éste ha llegado a un periodo de madurez. Observándose una mayor competencia proveniente no sólo de las propias instituciones microfinancieras no bancarias (CMACs, CRACs, Cooperativas y EDPYMEs), sino también del sistema bancario, que luego del crecimiento explosivo de las CMACs, descubrió que el sector de créditos a la Pequeña y Microempresa (Pyme) resultaba altamente rentable y con gran potencial. Así, luego que sólo MiBanco participase en este sector, a inicios de la presente década se le sumó el Banco del Trabajo, y desde el 2004 ingresaron a participar otras instituciones bancarias de mayor tamaño como el Banco Financiero (a través de su división Solife), el Banco de Crédito (quien absorbió a su relacionada Financiera Solución) y recientemente el Scotiabank (antes Banco Sudamericano y Banco Wiese Sudameris). Esta mayor competencia en el sector de microfinanzas ha repercutido en un creciente sobreendeudamiento de los clientes y una tendencia a la baja de las tasas de interés.

Tipo de entidades	Número de entidades	Reguladas / Supervisadas SBS	Cartera (M USD)
Bancos ⁽¹⁾	9	Si / Si	720.9
CACs	164	Si / No	385.6
EDPYMEs	14	Si / Si	182.1
CMACs	14	Si / Si	933.3
CRACs	12	Si / Si	176.0
ONGs ⁽²⁾	21	No / No	30.8

Cifras a jun.06 según COPEME, FENACREP y SBS

(1) Cartera calificada "microempresas" por la SBS

(2) ONGs que reportan a COPEME

El sector de las ONGs con programas de crédito está conformado por aquellas ONGs que en su momento optaron por no acogerse al cambio en su estatus jurídico con miras a estar incluidas en la Ley de Bancos y por ende del marco de regulación establecido por la SBS¹.

¹ A mediados de los años 1990 se acogieron a la figura de EDPYME nueve de las principales ONGs con programas de microcrédito.

A la fecha, 21 de estas ONGs se encuentran asociadas a la Iniciativa Microfinanzas de COPEME, que atendían a jun.06 a 137,608 clientes, en su mayoría microempresarios ubicados básicamente en los departamentos de la sierra y selva del país. Este sector se encuentra significativamente concentrado, así las tres principales ONGs concentran el 50.1% de las colocaciones, y las seis primeras el 66.6%.

Las ONGs en términos generales no se han beneficiado de manera

significativa del importante crecimiento que ha tenido el sector microfinanciero peruano, ello como consecuencia de que están sujetas a sobrecostos tributarios que restan competitividad a sus servicios², a su limitada capacidad para obtener nuevas fuentes de financiamiento, principalmente comerciales (las cuales se han dirigido básicamente a atender a entidades reguladas), y porque sus financiadores les exigen la atención preferente a zonas alejadas y con limitado potencial de desarrollo económico.

Entorno político y económico

Tras la fuerte expansión de 2005, el crecimiento del Perú debería mantenerse estable y continuar sobre bases sólidas, sustentado en la estabilidad de las exportaciones y la demanda interna.

Las autoridades gubernamentales continúan siguiendo una política fiscal prudente con apoyo del Fondo Monetario Internacional. Sin embargo, el endeudamiento del sector público (40% del PBI) contraído principalmente en USD es un factor de vulnerabilidad. Dada la continua consolidación de sus cuentas externas, el país no ha tenido dificultades en encontrar financiamiento para sus necesidades, especialmente vía inversión extranjera directa. Los indicadores de endeudamiento externo han continuado mejorando con el pago por adelantado a los acreedores del Club de París en 2005.

El alto nivel de reservas internacionales reduce significativamente el riesgo de una crisis de liquidez. El país permanece expuesto a una reversión de la confianza en

² Si bien las ONGs se encuentran exoneradas del impuesto a la renta por ser instituciones sin fines de lucro, sus ingresos por intereses y comisiones se encuentran sujetas al Impuesto General a las Ventas (IGV), que corresponde al 19%.

los mercados internacionales y una bajada de los precios mundiales de materias primas. Por otro lado, a pesar de las mejoras logradas por el sistema bancario, éste aún permanece vulnerable debido a la importancia de los depósitos y préstamos en dólares.

La situación política está marcada por el aumento de movimientos populistas que contrasta con la mejora de las condiciones económicas y financieras. No obstante, después de la elección en junio de 2006 del ex presidente Alan García (centro izquierda), se espera que la política económica seguida no sufra cambios fundamentales.

Fortalezas:

- El Perú dispone de enormes riquezas minerales (oro, cobre, zinc), lo que le ha permitido aprovechar los altos precios de las materias primas.
- El país también posee abundantes recursos energéticos, hidrobiológicos y agrícolas; así como un patrimonio cultural excepcional.
- La política monetaria y fiscal es prudente.
- Los ratios de endeudamiento externo han mejorado como consecuencia del crecimiento del PBI y las exportaciones.
- Las reservas internacionales han tenido un crecimiento sostenido y han alcanzado niveles importantes (cerca de diez meses de importaciones).

Debilidades:

- El país es vulnerable a shocks externos, como la caída de los precios de las materias primas o cambios climáticos.
- La economía continúa marcada por el contraste entre un sector relativamente moderno en la costa y un sector de subsistencia al interior del país.
- Los indicadores de endeudamiento aunque han disminuido continúan siendo altos.
- A pesar de que el sistema bancario ha empezado a crecer rápidamente, la extendida dolarización podría hacer peligrar su estabilidad.
- El abismo entre el pragmatismo de la política gubernamental y las expectativas de la población mayormente excluida de los efectos positivos del crecimiento económico constituye un riesgo importante.

COFACE Rating del País **B**: el ambiente político y económico incierto es susceptible de afectar el comportamiento de pago históricamente mediocre del país.

(USD Miles de Millones)	2003	2004	2005e	2006p
Crecimiento Económico (%)	3.8	4.8	6.7	5.0
Inflación (%)	2.5	3.5	1.5	3.0
Balance del Sector Público (% PNB)	-1.7	-1.1	-0.4	-0.7
Exportaciones	9.1	12.6	17.2	18.5
Importaciones	8.3	9.8	12.1	12.9
Balanza Comercial	0.8	2.8	5.2	5.6
Balanza en Cuenta Corriente (% PNB)	-0.9	0	1	0.7
Deuda Externa (% PNB)	-1.5	0	1.3	0.8

Servicio de Deuda (% Exportaciones)	48.8	45.3	36.5	35.6
Reservas internacionales (meses de importaciones)	26.4	22.6	31.6	18.3

Fuente: COFACE's Country Risk Ratings Guidebook 2006. Los datos de 2005 y 2006 corresponden a estimados y proyecciones, respectivamente.

Autorización de Uso: La información presentada en esta sección proviene de COFACE Ratings, quien ha otorgado su autorización para publicación. COFACE es uno de los accionistas de Planet Rating.

Presentación de la institución

Redes

FONDESURCO es miembro del Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción de la Pequeña y Micro Empresa (COPEME), siendo también socio de la Cooperativa Fortalecer.

Propiedad

Su estatus de asociación civil no contempla propietarios, pero el apoyo a lo largo de la historia de la institución de las ONGs fundadoras DESCO y CEDER le permiten formar parte de los órganos de gobierno. El ordenamiento institucional se establece de la siguiente manera:

- **Asamblea General (AG):** es el órgano supremo de la institución. Cada entidad socia nombra dos miembros y un alterno. Se reúnen una vez cada seis meses y extraordinariamente las veces que la situación lo amerite. Según estatutos establece las políticas de FONDESURCO, aprueba acuerdos, presupuestos y estados financieros, así como nombra o remueve al Consejo Directivo.
- **Consejo Directivo (CD):** integrado por cuatro miembros equitativamente repartidos entre DESCO y CEDER. Es el órgano consultivo que reglamenta el funcionamiento y delinea la estrategia de la institución. Está encargado nombrar, ratificar o remover a la Gerencia, así como la aprobación de reglamentos, endeudamiento, planes estratégicos y alianzas con otras instituciones. La presidencia es rotativa cada dos años entre las instituciones y sesionan una vez al mes con participación de la Gerencia y Auditor Interno, ambos con voz pero sin voto.

CEDER es una de las principales ONGs en Arequipa. Sus ejes de acción son tres: el apoyo en el proceso de descentralización regional, el desarrollo de la competitividad regional y la inclusión de los niños desfavorecidos en servicios educativos de calidad. DESCO busca promover el espíritu emprendedor capacitando a pequeños productores con la finalidad de generar productos de mayor agregado y reforzar la institucionalidad regional y local como condición para reafirmar la descentralización, a través de su Programa Regional Sur, ubicado en Arequipa. Ambas están involucradas en el desarrollo de la región, dando asistencia técnica a diferentes tipos de productores para insertarlos al mercado. FONDESURCO juega un rol

importante siendo un aliado estratégico que complementa la labor a través del acceso al crédito. Cabe resaltar que FONDESURCO mantiene absoluta independencia en sus decisiones crediticias.

Nombre	Función en el consejo	Nivel de educación	Empleo actual	Fecha de elección en el Consejo
Juan Rey Catacora Bruna	Presidente Consejo Directivo	Superior	Coordinador de Proyectos – CEDER	Oct.06
Oscar Toro Quinto	Vicepresidente	Superior	Jefe Regional – DESCO	Oct.06
Dorgin Rodolfo Marquina Bernedo	Tesorero	Superior	Jefe de Planificación – DESCO	Oct.06
Oscar Anfibal Ordóñez Salazar	Secretario	Superior	Presidente - CEDER	Oct.06

Equipo de dirección

FONDESURCO cuenta con una gerencia unipersonal y cuatro jefaturas de apoyo: Operaciones, Créditos y Mercado, Informática y Contabilidad. En el mediano plazo y a medida que la institución expanda sus operaciones, se tiene previsto convertir las primeras dos jefaturas en gerencias. Todos cuentan las competencias para sus cargos y un alto grado de compromiso con la institución, resultado de la experiencia adquirida en FONDESURCO.

Héctor Madariaga Tapia³, Gerente General, es economista de profesión con maestría en gestión financiera y especialización en microfinanzas, destacando el Microfinance Training Program, en Boulder. Cuenta con una amplia trayectoria institucional en FONDESURCO donde laboró en ella desde sus inicios ocupando diversas funciones.

Subvenciones

FONDESURCO ha recibido donaciones por 98,564, de los cuales 16,265 PEN corresponden al premio Transparencia Financiera 2004 CGAP y 82,299 PEN al premio del Fondo de Innovaciones para el Desarrollo Rural - FINDER. Ha capitalizado 1,467.6 K PEN (458.6 K USD) proveniente de la compra de una deuda con el Fondo Contravalor Perú Canadá que ascendía a 885.7 K USD.

Estatuto, supervisión y auditoría

FONDESURCO fue creada bajo la figura jurídica de sociedad civil, por lo que no está obligada a ser una entidad regulada, pero se apeg a normativas del ente regulador con

³ Héctor Madariaga participó en tres visitas a entidades peruanas con Planet Rating en 2005 como consultor de apoyo en tales evaluaciones, pero nunca ha sido empleado de la empresa. No ha habido relación entre ambos desde entonces. Además, ninguno de los analistas de Planet Rating encargados de la evaluación de FONDESURCO ha laborado con el Sr. Madariaga. La breve relación laboral, su distancia en el tiempo y la independencia de los analistas obvia cualquier tipo de conflicto de intereses.

miras a una eventual regulación. Asimismo participa en el programa Iniciativa Microfinanzas de COPEME que engloba un marco de autorregulación para instituciones no reguladas. En él participa brindando información financiera (SINFONED), se acoge a auditorías certificadas y es adiestrada en gestión financiera y manejo de riesgos.

La institución ha sido auditada por el despacho contable de Alfonso Muñoz & Asociados en los últimos tres años contados a partir de 2003, incluyendo también una evaluación de gestión y de los procedimientos de control interno. Las auditorías han emitido dictámenes sin salvedades, cumpliendo adecuadamente los principios de contabilidad y el plan de cuentas de la SBS.

Organización

FONDESURCO tiene una estructura convencional, con una casa matriz, siete agencias situadas en la región Arequipa y tres en Moquegua. La sede alberga a la Gerencia, jefaturas, auditoría y demás personal administrativo de apoyo. En ella también se efectúan comités de crédito, desembolsos y reembolsos, contando con el personal de resguardo y otros procedimientos de seguridad necesarios (caja fuerte, alarmas). Las agencias se ubican en zonas rurales compuestas de un analista de crédito y un oficial de operaciones ligado a las labores de caja (desembolsos, reembolsos) y asistencia administrativa. Los comités de crédito son descentralizados pudiendo realizarse en la sede o en las agencias de acuerdo a los montos:

- **Comité de Crédito Directivo:** instancia máxima de aprobación. Está compuesto por el presidente del CD, la Gerencia y la Jefatura de Créditos. Se encargan de aprobar montos superiores a 12,000 PEN hasta 35,000 PEN (3,750 y 10,938 USD), así como los refinanciamientos superiores a 12,000 PEN (3,750 USD).
- **Comité de Crédito Ejecutivo:** integrado por el Gerente, el Jefe de Créditos y un analista. Aprueban préstamos mayores a 8,000 PEN (2,500 USD) hasta 12,000 PEN, así como refinanciaciones entre tales cantidades.
- **Comité de Crédito de Agencias:** lo preside el Jefe de Créditos con un analista, resolviendo para préstamos mayores a 4,000 PEN (1,250 USD) hasta 8,000 PEN. Las refinanciaciones tienen un tope de 5,000 PEN (1,563 USD). Adicionalmente los analistas tienen autonomía para aprobar préstamos: los analistas senior de hasta 4,000 PEN y 7,000 PEN (2,188 USD) para clientes nuevos y recurrentes, respectivamente; y los junior de hasta 3,500 PEN (1,094 USD) y 6,000 PEN (1,875 USD). Las refinanciaciones tienen límites de 2,000 y 1,000 PEN (625 y 313 USD) para senior y junior, respectivamente.

Penetración de mercado

FONDESURCO opera en la zona sur del país, con la mayoría de sus agencias en la región de Arequipa y tres en

Moquegua, en plazas rurales. Piensa seguir consolidándose en las actuales oficinas y penetrar hacia otras zonas de la sierra sur del país, con especial atención en Puno.

Productos y servicios

Una descripción detallada de los productos de crédito es proporcionada en anexos.

Los productos de crédito de FONDESURCO son tres:

- **Libre disponibilidad:** son créditos dirigidos a cubrir gastos no relacionados a actividades económicas para personas dependientes

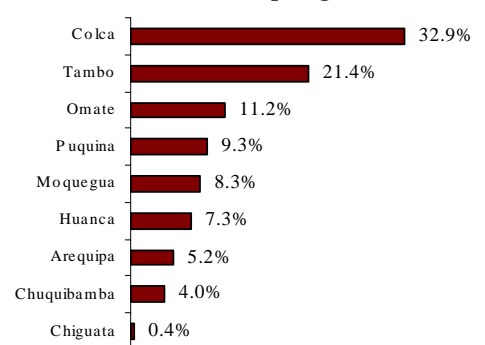
o independientes. Los plazos oscilan entre 3 y 24 meses con un promedio de 11 meses. Los pagos son

mensuales al rebatir pudiendo existir periodo de gracia de hasta 7 meses, con tasas de 2.5 a 3% en USD y 3 a 3.5% en PEN, exigiendo una comisión de 0.5% flat sobre el principal cada 3 meses hasta un máximo de 2%. La TEG promedio en PEN y USD es de 34.3% y 46.3% (sin IGV sería 41.4%), respectivamente. No se requiere garantías reales para montos menores a los 5,000 PEN (1,513 USD), pero sí aval o pagaré o una garantía institucional. Los préstamos al personal son clasificados dentro de esta categoría.

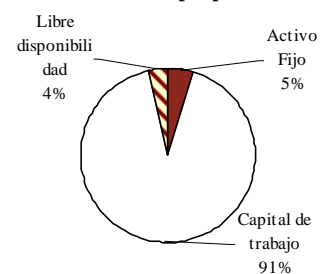
- **Capital de trabajo:** es el principal producto de FONDESURCO. Está enfocado a actividades productivas con experiencia no menor a un año. Los montos fluctúan entre 350 y 35,000 PEN (109 y 10,938 USD) con plazos entre 3 a 36 meses y una vida promedio de 11 meses. Tienen las mismas características que el anterior producto en términos de frecuencia de pagos, tasas y garantías reales salvo la garantía institucional al ser personas



Cartera de crédito por agencia dic. 06



Cartera de crédito por producto dic. 06



independientes. Genera una TEG de 34.3% en USD y 46.3% (sin IGV sería 41.4%) en PEN.

- Activo fijo: diseñado para la inversión de activo fijo en ganadería y agricultura. Cuenta con las mismas características que el producto anterior, sólo que tiene montos promedio mayores, de aprox. 7,593 PEN (2,373 USD).

▪ Gobierno

Gobierno y toma de decisiones recibe la calificación “b”

Toma de decisiones

La toma de decisiones en FONDESURCO es eficaz, gracias a un Consejo Directivo (CD) capaz y buen soporte de la Gerencia General.

Desde que el CD decidió cambiar la Gerencia General a fines de 2005, su nivel de participación en el manejo estratégico ha aumentado con buenos resultados, propiciado por una activa incidencia de la Gerencia. El CD se compone de miembros comprometidos, con amplia trayectoria en proyectos de desarrollo rural.

Los miembros cuentan con una visión pragmática y compartida sobre el futuro de FONDESURCO, agilizando la toma de decisiones. La distribución de las funciones dentro del CD genera un balance de poderes, alternando la presidencia y vicepresidencia entre DESCO y CEDER. El número par de miembros podría ocasionar problemas para establecer acuerdos, pero según los estatutos el Presidente tiene voto dirimente, además existen entre ellos muchas coincidencias que no han generado obstáculos en el diseño de políticas.

Un conflicto de interés se puede presentar en la relación financiera entre FONDESURCO y las dos entidades representadas en su directorio: DESCO y CEDER. Actualmente, los dos mantienen préstamos activos con FONDESURCO con fondos de terceros destinados para proyectos, donde FONDESURCO brinda el componente financiero. Cabe mencionar que las decisiones crediticias de FONDESURCO son independientes y están buscando cómo diversificar el fondeo para disminuir sus operaciones crediticias con CEDER y DESCO.

El tema más discutido de aquí en adelante será el eventual cambio de figura jurídica como medida para enfrentar mejor un entorno más competitivo, para lo cual vienen apoyándose no sólo en la Gerencia, sino también en técnicos externos. Esto muestra que la falta de experiencia en gerencia y supervisión de entidades financieras no ha sido un obstáculo para la identificación de riesgos. La presencia recurrente de un experto externo e independiente en los comités sin duda enriquecerá las discusiones.

FONDESURCO es consciente de esto y ha conversado con expertos para invitarlos a participar.

El CD está adecuadamente organizado y administrado, mostrando mejoras importantes en los últimos dos años. Antes el CD no cumplía su papel ya que sesionaba con poca frecuencia, lo que generaba una toma de decisiones poco ágil. Se cambió la perspectiva cuando las relaciones con un previo gerente no dejaron llevar adelante la entidad. Este cambio y el impulso del nuevo gerente han implicado que las reuniones del CD sean frecuentes y complementadas con la participación del comité de auditoría, lo que enfoca mejor temas trascendentes de control interno para la institución.

El apoyo de la Gerencia General (con voz pero sin voto) es positivo en la comunicación de los resultados y seguimiento de los lineamientos estratégicos. La Gerencia General brinda información oportuna y suficiente para fundamentar una adecuada toma de decisiones.

Planeación estratégica

El plan estratégico identifica claramente el estado actual de FONDESURCO, poniendo énfasis en seguir lineamientos que le darán mejor posicionamiento y poder de negociación frente a una posible fusión a futuro:

- Especialización en préstamos al sector rural, en zonas con menor presencia de otras entidades.
- Explotación de alianzas estratégicas con ONGs de desarrollo rural que permiten a FONDESURCO entrar nuevos mercados con una clientela seleccionada.
- Búsqueda activa de financiamiento para fomentar la expansión.
- Desarrollo de una estrategia competitiva para diferenciar sus servicios de las otras entidades en la zonas de actuación

La estrategia se plasma en planes operativos específicos que permiten traducir el planeamiento en una buena herramienta de gestión. Existe un buen establecimiento de presupuestos, proyecciones y metas de desempeño en continuo seguimiento.

FONDESURCO reconoce que el aumento de la competencia que tiene mayores recursos a su disposición presenta un importante desafío para su sostenibilidad en tres o cuatro años. Por ende, el próximo desafío será buscar alianzas con entidades similares, habiéndose ya efectuado conversaciones con otras entidades para explorar la posibilidad de una fusión que les daría mejor posicionamiento. El estatus que más se acoplaría a los objetivos de la institución sería el de Caja Rural. El posible

cambio de estatus jurídico ya fue afrontado por la institución con anterioridad, pero sin el éxito esperado⁴.

Equipo de dirección

El nuevo Gerente General cuenta con una combinación única de experiencia dentro de FONDESURCO, puestos en entidades de mayor envergadura y capacitaciones en mejores prácticas que le ha permitido mejorar el ambiente y reencaminar la entidad. Su amplio bagaje institucional le brinda un profundo conocimiento y compromiso con FONDESURCO donde trabajó desde sus inicios.

Desde su ingreso como Gerente General a inicios de 2006, ha fomentado la descentralización de decisiones, intercambio de ideas y aumento de responsabilidades de los empleados, inspirando confianza, claridad de responsabilidades y generando mayor compromiso entre ellos.

La gestión unipersonal es viable en el corto plazo, pero no para un futuro como entidad más grande. Siendo evidente el riesgo de persona clave, especialmente en cuanto a la reflexión estratégica y conocimiento del mercado microfinanciero rural del sur del Perú. La Gerencia reconoce la necesidad de un eventual rediseño del organigrama fortaleciendo las actuales jefaturas hacia una transición a gerencias.

La expansión en nuevas zonas y la entrada de otros analistas en las oficinas existentes requerirán una mayor delegación de tareas a nuevos puestos gerenciales. Además, la búsqueda de financiamiento con mejores condiciones demandará cada vez más tiempo de la Gerencia restándole tiempo para las tareas operativas. Los jefes de área actuales son prometedores y se están preparando para mayores responsabilidades con mayor formación profesional y experiencia *in situ*.

Gestión de los recursos humanos

Tras la nueva gestión, las políticas de RRHH son suficientes, enfocándose más hacia lo estratégico que lo administrativo. Con un personal maduro y formado dentro de FONDESURCO se han tomado medidas que han devuelto la confianza de éstos en la institución:

- Los procesos de reclutamiento son completos, formales y abiertos con la finalidad de contratar personal competente y alineado con la misión de la institución.
- La incorporación de varios empleados al régimen de planilla ha mejorado el clima laboral, generando una mayor sensación de estabilidad. La política de incentivos fue suspendida hasta mediados de 2007 porque eran influenciadas por la zona de trabajo del asesor y no sólo

por su rendimiento. Se realizó un ajuste al alza de los salarios en 2007 para compensar la eliminación de los incentivos.

- La promoción dentro de FONDESURCO deriva en un alto grado de compromiso. Efectivamente la mayoría del personal ha realizado una línea de carrera, lo que da evidencia al personal de menor rango de las posibilidades para formarse profesionalmente.
- La participación de personal en capacitaciones puntuales cultiva las capacidades del staff. Las evaluaciones de personal son formales.
- La búsqueda personal capacitado en las actuales zonas de trabajo ha sido un aspecto difícil para la institución. Dado que no hay una vasta oferta de personal competente en las zonas donde actúa, el personal de Arequipa debe trasladarse hacia otras zonas lo que implica asumir mayores costos por viáticos.

La motivación del personal es alta pese a los elevados indicadores de rotación en 2006 que se deben principalmente a cambios en el modelo de gestión legal y revisiones del personal mediante evaluaciones tras la incorporación de la nueva Gerencia.

RR HH	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Dic. 2006
Número de empleados	15	18	23	22
% Oficiales de crédito	33%	33%	30%	27%
Tasa de rotación del personal	14%	12%	10%	36%

Información

Información y sistemas recibe la calificación "b"

Descripción del sistema de información

Equipo informático	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renovación gradual de la infraestructura informática. ▪ 30 máquinas Pentium IV dotadas de Windows 2000, Office 2003, sin licencias. ▪ 1 Servidor con Windows 2000 para la administración de usuarios, base de datos y antivirus; otro con Linux para página web, correos electrónicos y firewall. ▪ Las agencias no están interconectadas con la sede, salvo algunas que tienen Internet por módem o dial-up. Cuentan con antivirus McAfee.
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema de Información Financiera (SIF) integrado con cartera, creado por un proveedor de la región. Diseñado en lenguaje Visual Fox Pro 6.0 y adaptado a instituciones reguladas (a la fecha es usado por dos EDPYMEs). ▪ Manejo del módulo de planillas en Excel. ▪ Base de datos con capacidad para 60 Megs en Visual Fox Pro (actualmente se utiliza 60mb, pero hay capacidad instalada hasta por 1GB) ▪ Manejo de la contabilidad centralizado. ▪ Conciliaciones bancarias diarias. ▪ Emisión de Estados Financieros globales al cierre de cada mes.

⁴ En efecto, en el año 1999 la institución estuvo a puertas de adquirir una EDPYME intervenida, pero las negociaciones fracasaron al intervenir un banco en el que la EDPYME había colocado recursos.

Información sobre las actividades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema de Información Financiera (SIF). ▪ Los OC responsables de cada agencia almacenan la información en llaves USB, la cual es semanalmente y a fin de mes llevada a la Matriz, integrándola al sistema. Posteriormente los OC regresan a sus respectivas agencias con la información consolidada. ▪ Asimismo envían los sustentos provenientes de desembolsos, reembolsos y gastos de caja chica. ▪ La Gerencia realiza un monitoreo semanal de la cartera con reportes al cierre de cada mes.
-----------------------------------	---

Sistema de información y equipos

FONDESURCO ha llevado a cabo un denotado esfuerzo por agilizar los flujos de información, siendo un factor clave para la mejora en la productividad del personal y hacer más ágil la toma de decisiones. Las mejoras implementadas tanto en hardware como en software se adaptan a la nueva realidad de la institución:

- La migración a un software informático más funcional y amigable reduce los tiempos de generación de la información. El nuevo sistema está adaptado a una institución regulada (plan de cuentas de la SBS) ajustándose a diferentes figuras jurídicas. Aún se debe ajustar algunos módulos (castigos, devengados, scoring) pero es parte del proceso de migración⁵.
- Los equipos de cómputo vienen siendo renovados, aunque se requerirá de servidores más potentes en el corto plazo⁶.

Las medidas de seguridad de la información son suficientes, pero podrían ser afinadas principalmente en la implementación de candados para los montos de los productos y copias de seguridad externas. Existen sanas prácticas como la determinación de accesos diferenciados según el perfil del trabajador, respaldos frecuentes, antivirus, firewalls y candados en las tasas.

La gestión del departamento informático es unipersonal y ha bastado para el ritmo actual de operaciones, reconociendo que requerirá de apoyo en el mediano plazo. El área cuenta con planes de trabajo estableciéndose los plazos convenientes para culminar con la implementación del software. Sus funciones se ciñen al soporte técnico y programación, desarrollando reportes a demanda de la Gerencia. El contrato con el proveedor local contempla el acceso a los códigos fuente reduciendo cualquier riesgo en el manejo del SIF. En las zonas más alejadas se solicita un soporte técnico local.

Información de cartera

La información de cartera es de calidad siendo difundida al personal involucrado. El seguimiento de las actividades se ha tornado más ágil, con reportes más detallados y completos tanto para el personal de campo como para la

⁵ Cabe resaltar que esto no altera la normalidad de las operaciones.

⁶ Han sucedido algunas fallas por quemadura de la fuente de poder del servidor.

gerencia. A nivel gerencial se cuentan con reportes resumidos, siendo de rápida disponibilidad y permiten monitorear la institución desde diversos ángulos.

Información contable y seguimiento financiero

La integración del SIF facilita una información financiera fiable y actualizada, sin los largos procesos de consolidación a los que estaba acostumbrada la institución⁷. Si bien los módulos de devengados y provisiones presentaron problemas en sus inicios a la fecha se efectúan constantes verificaciones previos a los asientos contables que han mitigado cualquier eventual distorsión en el cálculo.

La información financiera se adecua a los lineamientos del ente regulador y es presentada también siguiendo estándares internacionales del CGAP. Si bien el SIF no trata la información de manera desglosada por unidad de negocio o con indicadores financieros, la interpretación es realizada a nivel de la Gerencia quien cuenta con suficientes indicadores y competencias para un correcto entendimiento de la institución.

▪ Riesgos

Riesgos: análisis y control recibe la calificación “b”

Procedimientos

Los procedimientos y controles internos robustos limitan riesgos en la gestión crediticia. Los nuevos manuales son claros y conocidos por los empleados, además de ser revisados constantemente a través de normativas. Detallan una buena separación de tareas en cuanto a la aprobación de montos importantes, desembolsos, cobro y seguimiento que ayudan a disminuir la posibilidad de malos manejos. A la vez, existe un buen nivel de cumplimiento de los límites establecidos y de los procedimientos como parte de una cultura de riesgo a nivel institucional. Las constantes supervisiones de personal de mayor rango de los procesos administrativos y financieros fortalecen el control interno.

El efectivo es asegurado en la mayor medida posible contra pérdida pero todavía existen riesgos de robo. Los arqueo de caja son realizados diariamente con verificación del jefe de operaciones. Las oficinas son aseguradas con alarmas y cuentan con pólizas de seguro que protegen la institución contra robos. Esto diluye el riesgo en el traslado de efectivo, siendo documentado en el manual cuánto debe trasladar sin el apoyo de otra persona. El manejo de efectivo en oficinas sin guardias, deja abierto el riesgo de robo, pero las alarmas interconectadas con números de la policía y Gerencia son buenos elementos disuasivos.

⁷ Efectivamente la consolidación financiera tardaba aproximadamente un mes en el mejor de los casos, por lo que contar con información semanal es un significativo avance.

Auditoría interna

La cultura de control interno ha mejorado notablemente en 2006. El auditor interno es economista, licenciado en Administración con experiencia en evaluación de proyectos rurales en CEDER. No cuenta con experiencia previa como auditor y ha estado adquiriendo el know-how adecuado en la práctica. Cuenta con un plan de trabajo incluyendo visitas inopinadas a cada agencia por un número suficiente de veces, visitando un porcentaje representativo de los clientes, sobre todo los que están en mora.

El auditor interno es completamente independiente y cuenta con el respaldo del CD. Los empleados muestran receptividad a los comentarios. Las auditorías externas han complementado la labor de auditoría interna siendo más rápida la puesta en práctica de las recomendaciones.

■ Actividades

Actividades: productos y servicios recibe la calificación “b”

USD , o en moneda local si especificado	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Dic. 2006
Cartera	967,667	1,350,408	1,582,137	2,117,219
Cartera (PEN)	3,349,097	4,429,337	5,425,147	6,775,100
Evolución	ND	32.3%	22.5%	24.9%
Cartera promedio fin de periodo	1,063,116	1,152,019	1,403,326	1,789,949
Número de clientes activos	981	1,182	1,405	1,818
Evolución	(4.7%)	20.5%	18.9%	29.4%
Cartera promedio por cliente	986	1,142	1,126	1,165
% del PIB por habitante	68.5%	72.3%	70.8%	68.3%
Préstamo promedio desembolsado	1,257	1,293	1,267	1,258
% del PIB por habitante	87.3%	81.8%	79.7%	73.8%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	3.5%	2.8%	2.4%	1.4%
Cartera reprogramada	2.9%	1.3%	1.3%	1.5%
Cartera en riesgo > 365 días	7.2%	2.3%	1.9%	1.5%
Tasa de cartera castigada	5.7%	2.8%	0.0%	0.0%

Mercadeo y competencia

FONDESURCO es uno de los referentes en crédito rural en el sur del país. Ha ganado un buen posicionamiento en las regiones de Arequipa y Moquegua resultado de los 14 años de incursión en zonas poco atendidas. Mantiene la visión de seguir expandiendo su radio de cobertura hacia Puno y otras zonas alejadas de la región. La estrategia de penetración de nuevos mercados se basa en la complementariedad con ONGs socias como DESCO, CEDER, El TALLER quienes llevan a cabo proyectos de desarrollo rural que buscan insertar al mercado a los pobladores. En ese contexto FONDESURCO entra como apoyo financiero. Tal esquema permite captar clientela entrenada con mayor facilidad (lo cual no requiere de estudios de mercado previos o tiempos

de maduración) traduciéndose en rápidos retornos para la institución⁸.

Siendo una ONG que trabaja con otras ONGs de mayor envergadura (tanto regional como nacional) ha sido propensa al “uso político” de la institución intentando mellar su imagen u operaciones mostrando a la institución como una extensión de DESCO o CEDER⁹.

El entorno en el que actúa FONDESURCO comienza a mostrar signos de lo que sería una mayor competencia en el área rural. Aunque ésta no se presenta en la misma dimensión que las plazas urbanas, instituciones de mayor tamaño (cajas rurales, cooperativas, bancos) han empezado en el último año a abrir agencias o enviar analistas de crédito (lo cual se puede apreciar en las dos principales zonas como Tambo y Colca), contando con el soporte financiero para llevar a cabo campañas de promoción más agresivas o incluso bajar tasas. Por el momento la competencia se enfoca en atraer los clientes más maduros¹⁰. Así los principales competidores identificados por la institución son la cooperativa PrestaSur y CajaSur quienes sí han abierto oficinas en Colca, la principal zona actuación de FONDESURCO.

Frente a ello, FONDESURCO ha podido mantener sus ventajas competitivas que serán cada vez más difíciles de sostener en el mediano plazo:

- Presenta aceptables niveles de satisfacción de la clientela al ser “la primera” en llegar a muchas plazas rurales. Muchos clientes reconocen de hecho su apoyo en un momento importante de sus actividades. La atención al cliente es oportuna y se busca mantener oficinas “acogedoras” a la realidad de éstos. En efecto, parte de su estrategia es que las agencias no pierdan su imagen rural para el cliente, es por eso que no se preocupan en una modernización de la infraestructura, pero sí en la atención.
- Las tasas de interés son competitivas y los flexibles plazos se adecuan al ritmo de los negocios de los clientes¹¹.

Gestión de la cartera

FONDESURCO ha consolidado su metodología crediticia a través de una completa formalización y afinamiento de sus

⁸ Se estima que el tiempo en el que una agencia llegaría al punto de equilibrio sería la mitad con este modelo.

⁹ Relacionándolo al cobro “indebido” de intereses de una ONG que recibe donaciones. En la última campaña para la presidencia regional, por ejemplo, se utilizó el nombre de FONDESURCO debido a que uno de los candidatos había trabajado en CEDER. Cabe resaltar que este hecho fue aislado y cabe precisar que ni Fondesurco ni sus asociados hacen política desde sus instituciones

¹⁰ Ello abre la disyuntiva para la institución si debe seguir atendiendo a dichas personas o enfocarse en mayores préstamos con menores montos.

¹¹ Es factible la conjugación de períodos de gracia, pago de intereses, cuotas mínimas, pagos parciales y pagos totales.

políticas y manuales de crédito. De esta manera, las etapas de selección, análisis, seguimiento y cobranza se definen junto con el respectivo personal responsable, lo cual aunado a mejores sistemas de información y establecimiento de límites se ha traducido en significativas mejoras en los niveles de cartera en riesgo.

- Selección de los clientes: la captación de clientes parte de los analistas de crédito quienes realizan campañas de promoción aprovechando el trabajo en campo. Se cuenta con criterios prudenciales para filtrar clientes no sobreendeadados (no mayor a 2 préstamos en el sistema financiero) por medio de verificaciones en las centrales de riesgo.
- La evaluación contempla aspectos cualitativos para medir la voluntad de pago así como el análisis de la capacidad de pago a través de flujos de caja, considerando el carácter estacional de los préstamos rurales. Asimismo contempla la inclusión de garantías reales para clientes que excedan ciertos límites.
- Se cuenta con comités de créditos escalonados y descentralizados lo que agiliza el desembolso de los préstamos, estableciendo controles cruzados entre el personal.
- La implementación del SIF trajo consigo mayor agilidad al momento del seguimiento en campo, propiciando un monitoreo más rápido y focalizado. Si bien los clientes pueden pagar en cualquier agencia (ya que pueden tener actividades en diferentes zonas), el sinceramiento de la información no excedería de una semana.
- La cartera en mora tiene un trato más focalizado: se cuenta con comités de recuperación mensuales donde se monitorea la cartera mayor a 30 días y se deriva dependiendo del grado de atraso al departamento legal (generalmente pasado los 15 días de atraso se efectúa una notificación legal)¹². La institución ha establecido límites de mora que ayudan a generar techos en el PAR: todo analista que registre mora mayor a 6% se debe abocar a la recuperación de su cartera sin permiso de continuar colocando. Ligeros incrementos en el Colca, la agencia de mayor tamaño, con respecto a la media de las demás oficinas da indicios de una saturación o necesidad de un mayor apoyo a dicha agencia, pilar importante en las operaciones de FONDESURCO.
- Las reprogramaciones se contemplan sólo una vez para casos especiales previo sustento y nuevo análisis. A lo largo del periodo se muestra una reducción paulatina de estos préstamos pero sigue teniendo fuerte incidencia en el PAR¹³.

El personal de campo denota compromiso con la institución resultado de los años de trabajo en FONDESURCO. En efecto, la mayoría de los analistas cuentan con un bagaje institucional y se han mantenido en la institución pese a que en anteriores gestiones no contaban con la estabilidad laboral suficiente. Cuentan con competencias necesarias y la experiencia les ha permitido adquirir competencias relacionadas al ámbito rural. Dado el actual contexto, mayor complementariedad con personal técnico en temas agropecuarios enriquecería el personal de campo.

Calidad de la cartera

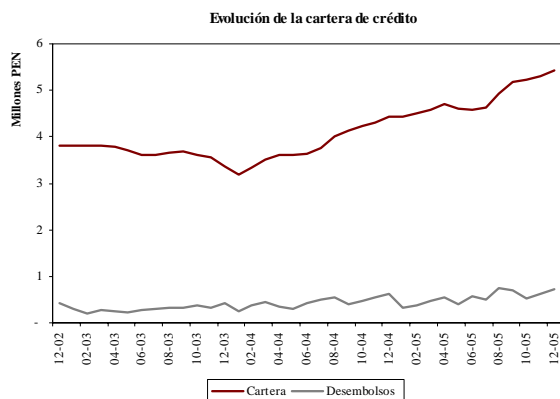
FONDESURCO ha conseguido importantes reducciones en sus niveles de cartera en riesgo, acercándolo cada vez más a los estándares de la industria. Considerando su accionar en zonas rurales que implican un mayor perfil de riesgo la tendencia es alentadora. Todo ello ha sido el resultado de políticas crediticias más claras siguiendo buenas prácticas de microfinanzas, un personal más involucrado, un sistema más ágil y mejores expectativas económicas en el país. Así la cartera en riesgo mayor a 30 días (considerando reprogramados) pasó de 13.7% a dic. 03 a 4.4% a dic. 06, con una gradual reducción de los préstamos reprogramados (de 2.9% a dic. 03 a 1.5% a dic. 06). Cabe resaltar que no han existido castigos en los dos últimos años dado que existió un saneamiento de la cartera entre 2003 y 2004. No obstante, existe un importante porcentaje de cartera atrasada mayor a un año que deberá ser castigada en 2007. Aún así, el ratio de castigos de FONDESURCO se encuentra más alejado de la mediana regional que la de sus instituciones pares (2.7% para toda América Latina y 3.4% para ONGs a dic. 05).

El PAR por producto muestra el mismo patrón para todos éstos, siendo el de activo fijo y capital de trabajo los que muestran menores grados de riesgo (0.9 y 2.9%, respectivamente a dic. 06). El fuerte incremento en la cartera de activo fijo ha reducido su cartera en riesgo consecuencia de mejores expectativas que impulsan a los clientes a tomar préstamos con mayores montos. Si bien los préstamos tienen un carácter estacional, las cifras de morosidad se vinculan más al tipo de seguimiento por parte del personal. La evolución por tramos de mora comprueba la mejora en la asignación de préstamos, aquéllos más recientes registran menores atrasos.

¹² Existe también un procedimiento que obliga a los analistas de créditos a visitar y notificar a los morosos al menos una vez antes de los 15 días de vencido el préstamo.

¹³ Toda refinanciación debe tener amortizada al menos el 30% del capital sin registrar atraso en intereses u otros gastos.

Evolución y Diversificación de la cartera

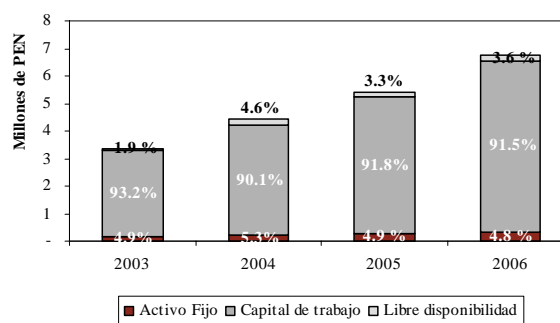


La cartera de FONDESURCO viene experimentando una tendencia creciente sostenida desde 2004, apoyado de un mayor fondeo con líneas renovables (Ver "F"). La pequeña escala de la institución, aunado al trabajo en zonas poco exploradas ha generado el campo propicio para la expansión, sin que el reordenamiento interno que la institución llevó a cabo ejerza mayores inconvenientes. Así, FONDESURCO ha experimentado un crecimiento promedio de aproximadamente 26% en los últimos tres años, con perspectivas de mantener similar comportamiento dada la activa estrategia de seguir buscando nuevas plazas en zonas rurales de otros departamentos, acompañado de una activa búsqueda de fondos y fortalecimiento patrimonial.

El crecimiento se ha producido tanto en nuevas agencias como en las ya consolidadas, destacando estas últimas (Colca y Tambo crecieron en 40.9% y 29.6% durante el 2006, respectivamente), aunque éstas registran cada vez una mayor presencia de competidores. El incremento de la cartera trajo consigo también el de los préstamos promedios sin ser influenciado por los mayores montos de los créditos de activo fijo. En efecto, FONDESURCO cuenta con una importante clientela madura –es normal encontrarse con una variedad de clientes que trabajan más de 10 años con la institución- que requieren de mayores montos y en ocasiones lleva a la institución plantearse la disyuntiva de seguir prestándoles a montos mayores (y dejarlos a otras instituciones) o continuar con nuevos clientes. A la fecha no se ha generado mayores deserciones¹⁴ y se cuentan con una buena masa de clientes nuevos enfocados en las mismas áreas que permite una buena atomización de los préstamos: los 10 mayores préstamos representan 5% de la cartera y los 50 mayores, el 13%).

¹⁴ Incluso se puede apreciar clientes emblema que pueden tener préstamos con otras instituciones, pero que siguen trabajando con FONDESURCO por el vínculo establecido y las flexibles condiciones de pago.

Cartera de crédito por producto



FONDESURCO no tiene reglas de diversificación de la cartera pero mantiene un seguimiento continuo de la distribución de la misma desde diversos ángulos que le permite identificar cualquier riesgo de concentración (por inercia de la demanda o vinculado a políticas propias):

- El 80% de las actividades se central en agricultura y ganadería. Si bien existe una clara concentración en estas actividades dada la naturaleza del negocio de FONDESURCO, se tiene como criterio buscar clientes cuyos ingresos sean diversificados.
- Tres agencias concentran el 65% de las operaciones (sólo Colca y Tambo representan el 54%). Conforme se expanda la red de agencias la distribución geográfica de la cartera irá desconcentrándose, aunque se prevé que en el mediano plazo Colca mantendrá el liderazgo.
- En el transcurso del periodo se viene desconcentrando los préstamos con garantía hipotecaria de 95% al 65%, basado en el objetivo de no perder su mercado meta¹⁵.

Cobertura del riesgo crediticio

Las provisiones constituidas por FONDESURCO cubren la cartera en riesgo mayor a 30 días con una clara mejora en los últimos años, sin embargo la incidencia de los reprogramados aún afecta la cobertura. En los últimos dos periodos no se han generado castigos que puedan mermar el nivel de provisiones acumuladas. El apego a los lineamientos del ente regulador sobre las provisiones ha generado una política de provisiones más conservadora (incluye también provisiones genéricas para la cartera calificada como normal o con menos de 8 días de atraso). De tal forma que el ratio de cobertura ha experimentado una sustancial mejora, pasando de 82.7% a dic.03 a 118.8% a dic.06. En términos de sus pares regionales según el MIX (que no considera reprogramados) el ratio es superior tanto en comparación con el global para América Latina como para ONGs (108.6 y 100.4% a dic. 05, respectivamente); considerando los reprogramados las cifras son menores a sus pares.

Cabe mencionar que la institución cuenta con garantías preferidas (primera y segunda hipoteca) que mitigan tal

¹⁵ Aunque el proyecto de titulación urbana y rural que el Estado viene llevando a cabo en los últimos años ayuda a constituir estas garantías.

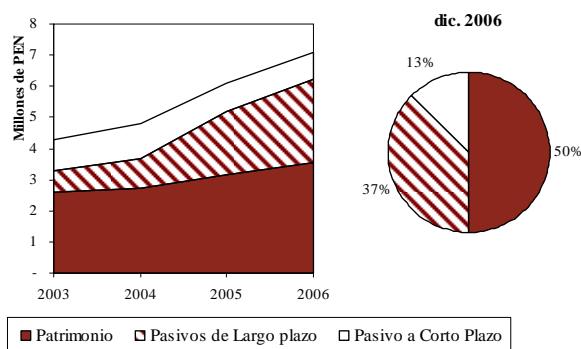
riesgo crediticio (aproximadamente el 65% de los préstamos cuentan con una hipoteca). No se cuenta con montos significativos en cobranza judicial, prefiriendo siempre llegar al consenso por la vía extrajudicial.

USD	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Dic. 2006
Ratio de cobertura de riesgo sin incluir reprogramados	82.7%	67.5%	84.1%	118.8%
PAR > 31 neto de prov. / fondos prop.	2.4%	2.7%	1.2%	(1.0%)

■ Financiamiento y liquidez

Financiamiento y liquidez recibe la calificación “b”

Estructura de financiamiento



	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Dic. 2006
Deudas / Fondos propios	0.63	0.74	0.88	0.95

FONDESURCO ha sustentado su crecimiento a través de un mayor acceso a financiamiento con las líneas de largo plazo provenientes de inversionistas internacionales y de ONGs socias, estas últimas con carácter renovable. El diversificado endeudamiento de la institución acompañado de un robustecido patrimonio, producto de la acumulación de buenos resultados en los últimos ejercicios, le otorga el soporte suficiente a FONDESURCO para continuar apalancándose y adquirir mayores recursos (el ratio Deuda/Patrimonio ha ido incrementándose siendo aún bajo, pasó de 0.65 a dic.03 a 1 a dic.06). La tasa promedio de sus pasivos a dic.06 ascendía a 8.5%, siendo los mayores préstamos los de Responsibility por 180 K USD a una tasa de 10.2% por 18 meses; Alterfin por 175 K USD 9.64%; Cordaid por 150 K USD y 96 K USD (destinado a APCO) por 6% y 8%, con vigencia de uno y dos años, respectivamente. Los préstamos más caros son aquellos vinculados a recursos de muy corto plazo provenientes de ECLOF, CEDER y la Cooperativa Fortalecer (tasa del 12%) con plazos para cubrir las necesidades de financiamiento a finales de 2006, debido a que no se concretaron algunas promesas de desembolso.

Estrategia de financiamiento

La activa búsqueda de financiamiento de la institución viene dando sus frutos. En efecto, FONDESURCO en la actualidad no sólo se apoya en recursos de sus principales

socios estratégicos, sino también en financiamiento proveniente de fondos especializados en microfinanzas, que han permitido diversificar la estructura de pasivos y alargar los plazos, aunque sin abaratar los costos dados los urgentes requerimientos hacia fines de 2006. El adecuado cumplimiento de sus obligaciones le ha permitido ganar una buena imagen que junto con sus buenos resultados y constante búsqueda se han traducido en avanzadas conversaciones que cubrirían las necesidades para 2007. De hecho, los flujos para el ejercicio 2007 toman en cuenta recursos por 700 K USD basados en preacuerdos con instituciones como Oikocredit 1 M PEN, COFIDE 200 K USD, Cordaid 150 K USD. Además, la amplia oferta de recursos permite a FONDESURCO elegir con mayor facilidad entre aquéllos que le brinden mejores condiciones.

FONDESURCO también contempla seguir fortaleciendo su patrimonio propiciando la entrada de donantes que coincidan con los objetivos de la institución.

Gestión activos/pasivos (ALM)

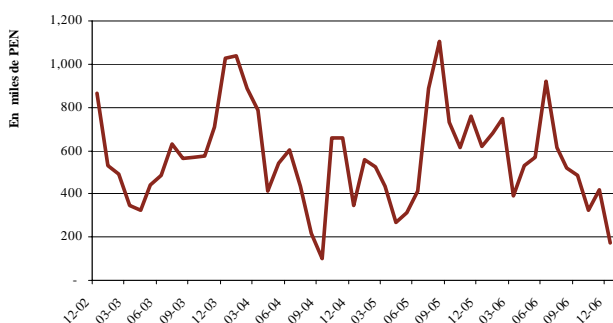
La Gerencia es consciente de los latentes riesgos financieros que enfrenta la institución y ha puesto los medios para controlarlos.

- La moneda local viene fortaleciéndose respecto al dólar (y no se prevén cambios significativos en dicha tendencia) por lo que la institución ha optado por aumentar la participación de la cartera en soles. Con 95% de los pasivos en USD y un 65% de los activos en PEN el riesgo es contrarrestado si consideramos en el 2006 el patrimonio de 3,560 K PEN. Según la composición de cartera frente a pasivo y patrimonio para el 2007, no habrá descalce. En efecto, las utilidades estimadas del próximo ejercicio por 700 K PEN, los préstamos preacordados con Oikocredit y COFIDE por 500 K PEN y 1 M PEN, respectivamente dan soporte para revertir tales descalces.
- El riesgo de tasas es reducido al presentarse sólo un préstamo (Responsability) a tasa variable cada año durante la renovación. A dic. 06 representaba 17% de las obligaciones, pero irá diluyéndose conforme se acceda a otras fuentes y FONDESURCO podrá sustituirlo o negar la renovación en el caso que subiera la tasa.
- El calce de plazos se encuentra controlado, ayudado por líneas con renovación continua y nuevos préstamos que han permitido alargar el plazo de sus pasivos. Así, el 85% de los activos son a corto plazo con una vida promedio de la cartera de 7.6 meses; mientras que 25% de sus pasivos son a corto plazo con una vida promedio de 12.2 meses. Una eventual no renovación de los recursos reduciría la brecha de plazos (pasaría a 10.6 meses aprox.) aunque sin ocasionar mayores riesgos dado que es poco probable dicho escenario (han sido socios estratégicos de FONDESURCO por varios años), además que su participación en el endeudamiento es del 13%.

Gestión de la liquidez

La gestión de la liquidez es centralizada y eficaz. Los flujos de liquidez toman en consideración las variables relevantes para anticiparse ante eventuales desfases, cubriendo un horizonte de 90 días. No han existido significativas crisis de liquidez, sólo a fines del ejercicio 2006 se debió recurrir a préstamos más costosos como alternativa al no desembolsarse oportunamente préstamos previamente acordados con otros proveedores (Labor, CRS). FONDESURCO ha optimizado el uso de sus activos productivos (el 95% de sus activos).

Evolución de la Liquidez



■ Eficiencia y rentabilidad

Eficiencia y rentabilidad recibe la calificación “a”

Matriz de Rentabilidad	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Dic. 2006
ROE	17.2%	2.0%	19.4%	10.3%
Deudas / Patrimonio	0.65	0.78	0.94	1.00
ROA	10.4%	1.1%	10.4%	5.2%
Generación de renta				
Autosuficiencia operativa	128%	105.2%	174%	122%
Rendimiento de cartera	26.9%	27.6%	27.6%	29.3%
Ratio de costos operativos	20.0%	18.9%	15.8%	17.3%
Cientes por empleado	65	66	61	83
Cientes por oficial de crédito	196	197	201	303
Cartera promedio por cliente (USD)	986	1,142	1,126	1,165
Ratio de costos financieros	3.2%	4.0%	1.8%	10.2%
Costo de la deuda	12.1%	7.6%	6.9%	7.8%
Ratio de costos de provisión	(1.8%)	(2.5%)	(1.7%)	0.3%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	6.5%	4.1%	3.7%	2.9%
Cartera en riesgo > 365 días	7.2%	2.3%	1.9%	1.5%
Tasa de cartera castigada	5.7%	2.8%	0.0%	0.0%
Gestión de los activos				
Cartera / Activos	71.1%	88.9%	85.8%	92.0%
Ingresos no operativos en % de los ingresos financieros	1.3%	1.1%	0.4%	0.0%

Estado de la rentabilidad

FONDESURCO ha sido una institución rentable durante los últimos años, pudiendo compensar sus bajas tasas con una estructura de costos adecuada si bien sus costos financieros se han incrementado conforme se accede a financiamiento a tasas comerciales.

Sus indicadores de rentabilidad muestran alentadores niveles de retorno con una ligera caída en el último ejercicio, explicado por necesarios gastos en fortalecimiento institucional y otros vinculados a financiamiento costoso y ajustes por variación cambiaria.

Sin embargo, se espera esta alentadora tendencia se mantenga para el próximo periodo una vez efectuadas las reformas y provisiones para controlar fluctuaciones cambiarias. Con un ROA de 5.2% a dic.06, FONDESURCO destaca entre sus pares regionales tanto para el global de la industria como para ONGs (1.9% y 1.3% a dic. 05, respectivamente). No existe una amplia brecha entre el ROE y ROA dado el bajo pero creciente nivel de apalancamiento.

Rendimiento de cartera

FONDESURCO cobra tasas de interés no muy elevadas con respecto a la media de la industria, pese a que su ámbito de trabajo se encuentra en el sector rural, lo que implica mayor riesgo y costos (la tasa de FONDESURCO fluctúa entre el 3% y el 3.5% mensual en PEN y 2.5% y 3.0% mensual en USD, incluyendo el IGV)¹⁶. Así, el rendimiento de cartera se ha mantenido casi estable (pasó de 26.9% a dic.03 a 29.3% a dic.06), muy por debajo de sus pares (33.6% para Latinoamérica y 37.6% para ONGs). El diferencial de 3% entre la TEG teórica sin IGV de 32.2% y el rendimiento de cartera es muy cercano al PAR 30 – 365.

En el corto plazo no se prevé significativos cambios en el rendimiento de cartera pese a que los competidores más grandes pueden bajar tasas en el mediano plazo dada su incursión en las principales zonas de operación de FONDESURCO.

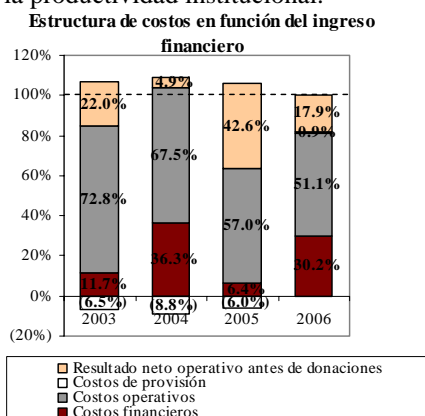
Ratio de costos operativos

FONDESURCO es una IMF eficiente, especialmente tomando en cuenta su perfil rural. El ejercicio 2006 significó un año de reestructuración interna que conllevó a realizar inversiones y sincerar los sueldos con el personal. De hecho, la institución viene fortaleciendo los sistemas y equipos, además de haber ajustado los sueldos. Con todo ello, los costos operativos han resultado bajos tomando en cuenta el contexto en el que actúa. El modelo de incursión de FONDESURCO se basa en la complementariedad financiera con ONGs socias quienes previamente se encargan de capacitar y entrenar productores insertándolos a nuevos mercados (locales o externos). Esto permite llegar a una clientela preparada para la expansión sin incurrir en mayores costos de “maduración” (captación y posicionamiento en zonas rurales) alcanzando equilibrio operativo en sus unidades de negocio con mayor anticipación.

El ratio de costos operativos ha oscilado entre el 20.0% a dic.03 y el 17.3% a dic.06, mejorado gracias al incremento en productividad y crédito promedio en el último año. No obstante, la productividad del personal es aún baja con

¹⁶ Siendo los costos adicionales por desembolso (0.5%) y constitución de garantías reales.

respecto a las referencias regionales. La baja productividad se debe a que todas las agencias que se encuentran en el área rural necesariamente deben con un Oficial de Operaciones que atienda las operaciones de caja. Esta organización si bien mejora los controles internos se disminuye la productividad institucional.



Ratio de costos financieros

La apertura a nuevas fuentes de financiamiento a tasas comerciales así como los efectos de la apreciación cambiaria han significado que la institución enfrente mayores costos financieros en el último año. En el año 2006, además de los costos por financiamiento, ha habido gastos significativos por ajustes de tipo de cambio por 317.5 K. Así el ratio de costos financieros experimentó una fuerte alza (de 3.2% a dic.03 a 10.2% a dic.06) durante el periodo que puede ir reduciéndose conforme FONDESURCO acceda a mejores condiciones por parte de sus proveedores. En la actualidad la institución cuenta con suficientes preacuerdos con proveedores que le permite optar por líneas menos costosas. Conforme vaya consolidando su relación con los proveedores la institución obtendrá mejores condiciones y mayores montos que le permitirán diluir los costos de endeudamiento.

Ratio de costos de provisión

Los costos de provisión no han significado mayores cargas para la institución pese a los elevados índices de cartera en riesgo en periodos anteriores, contrarrestándose con buenos niveles de recuperaciones al contar con un elevado nivel de garantías preferidas. El número de créditos con respaldo en garantía hipotecaria viene reduciéndose (pasó de 95% a aproximadamente 65% en los últimos cuatro años) lo que ha obligado a efectuar ligeros incrementos en los gastos de provisión, aunque el riesgo crediticio está siendo mejor controlado. Así, el ratio de costos de provisión se incrementó de -1.8% en dic.03 a 0.3% a dic.06.

Gestión de activos

Los costos de oportunidad en el uso de sus activos son mínimos, utilizando al máximo sus recursos en su activo más productivo: la cartera. Las restricciones de fondos en el último año fueron un factor importante que no permitieron distribuir recursos hacia otros canales (inversiones,

depósitos, cuentas corrientes, etc), registrando un nivel Cartera/Activos del 92% (la media de la industria está en 80%), elevado respecto de su promedio de 81% de los tres últimos años.

Desempeño ajustado

Los detalles referentes a los ajustes son proporcionados en anexos.

FONDESURCO continúa siendo una institución rentable después de ajustes. Su ratio de ajustes se ubica dentro del rango de la industria de 1-2%, siendo los principales cambios los relacionados a la inflación (las instituciones en el Perú no están forzadas a realizarlo desde 2005) y al costo escondido de los fondos utilizando (se uso como comparativo la tasa promedio interbancaria en USD para el sector financiero). La metodología de provisión de Planet Rating es menos estricta a la de FONDESURCO por lo que no se efectuaron ajustes por provisión.

	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Dic. 2006
Ratio de costos de ajuste	1.0%	0.9%	2.1%	1.6%
AROE	14.4%	0.7%	15.9%	7.5%
AROA	8.7%	0.4%	8.6%	3.8%
Autonomía financiera	122.5%	101.7%	153.9%	115.0%

Evolución de la rentabilidad

Tras el reordenamiento interno llevado a cabo en el último ejercicio, que implicó una caída en la utilidad, las condiciones para seguir consolidándose en la región y expandir su cobertura están dadas, con mejores cimientos en controles internos, acceso a mayor financiamiento y una gestión y CD más comprometidos.

La creciente competencia no hace vislumbrar por el momento una presión a la baja de tasas que pueda comprometer la rentabilidad de la institución. Con todo ello, FONDESURCO muestra niveles de eficiencia adecuados con un potencial para alcanzar mayores economías de escala, absorbiendo los crecientes costos financieros conforme crezca y mantenga los mecanismos de defensa ante riesgos financieros. Los costos de provisión si bien han incrementado debido a una disminución las de garantías reales, la mejor gestión de la cartera no hace prever incrementos por encima de niveles del 1-2%, plausible dado el contexto en el que se desenvuelve. Al no existir mayores costos por incurrir es de prever que la institución se acerque a las utilidades alcanzadas en 2005.

Las opiniones emitidas en este informe son válidas por una duración de un año máximo. Más allá de ese límite o si un evento mayor tuviera lugar en la vida de la IMF o en su entorno próximo durante ese período, Planet Rating ya no garantiza la vigencia de sus opiniones y recomienda una nueva calificación. Planet Rating no podrá ser considerada responsable de las consecuencias de una inversión y/o financiamiento realizado sobre la base de este informe.

Benchmarking

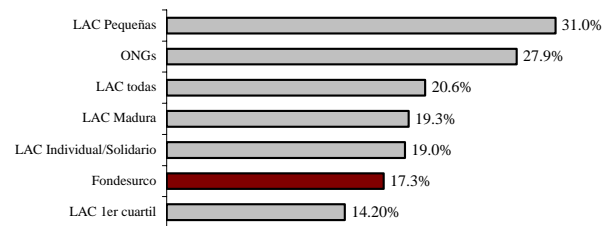
Clasificación según los criterios del MBB

Zona	LAC
Grupo MBB	ONGs – Individual/Solidario.
Madurez	Madura (mayor a 8 años)
Tamaño	Pequeña (cartera menos a 4 M USD)
Cientela	Baja (cartera por cliente de 68.3% del PNB por objetivo)

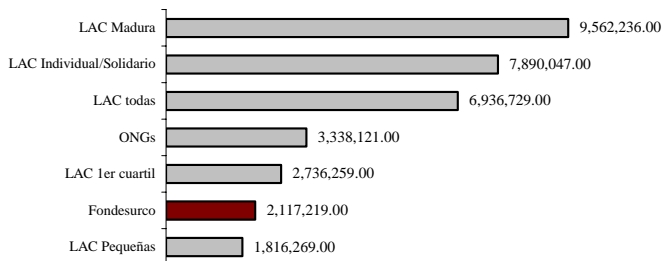
El benchmarking de FONDESURCO ha sido realizado con:

- Grupos de pares publicados por el MIX con cifras a dic.05: Todos LAC 2005, ONGs, LAC primer cuartil, LAC maduras, de pequeña escala y con metodología de crédito individual/solidario.

Ratio de costos operativos



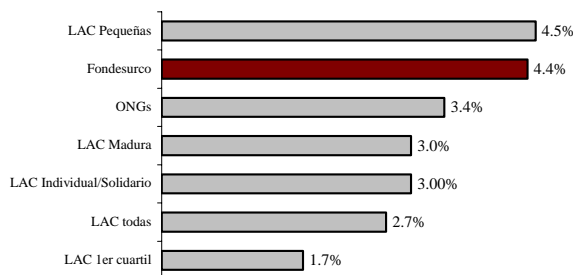
Cartera USD



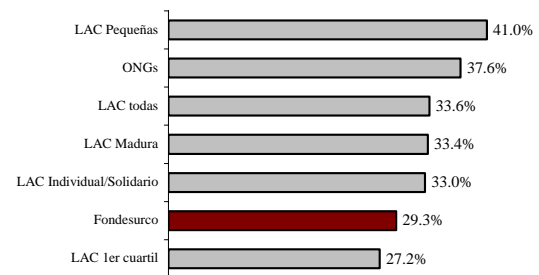
Productividad del Personal



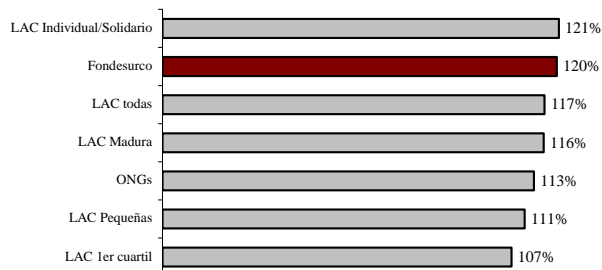
PAR > 30 días



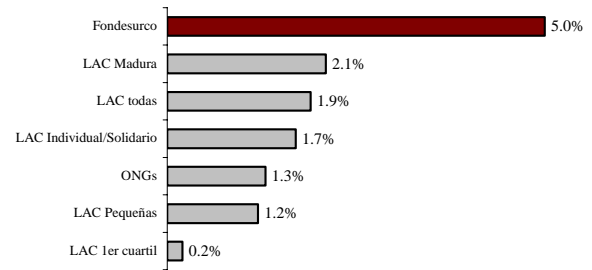
Rendimiento de cartera



Autosuficiencia Operativa



ROA



Anexos

Acrónimos

AG	Asamblea General
CD	Consejo Directivo
CGAP	Consultative Group to Assist the Poor
CEDER	Centro de Estudios para el Desarrollo Regional
COFIDE	Corporación Financiera de Desarrollo
CMAC	Caja Municipal de Ahorro y Crédito
CRAC	Caja Rural de Ahorro y Crédito
COPEME	Consortio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Pequeña y Micro empresa
DESCO	Centro de Estudios de Desarrollo
DPF	Depósitos a Plazo Fijo
DG	Director General
ECLOF	Ecumenical Church Loan Fund
EDPYME	Empresa de Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa
EUR	Euro
FENACREP	Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú
FINDER	Fondo de Innovación para el Desarrollo Rural
FMI	Fondo Monetario Internacional
GRH	Gestión de Recursos Humanos
IGV	Impuesto General a las Ventas
IMF	Institución de Microfinanzas
K	Miles
LAC	Latinoamérica y el Caribe
M	Millones
MBB	MicroBanking Bulletin
MIX	Microfinance Information eXchange
MM	Miles de Millones
MP	Medio Plazo
ND	No Disponible
OC	Oficial de Crédito
ONG	Organización No Gubernamental
PAR	Cartera en Riesgo
PIB	Producto Interno Bruto
PEN	Nuevos Soles
PME	Pequeñas y Medianas Empresas
PNB	Producto Nacional Bruto
ROA	Rendimiento de los Activos
ROE	Rentabilidad de Fondos Propios
SIF	Sistema de Información Financiera
SIG	Sistema de Información y Gestión
SINFONED	Sistema de Información de ONGs y EDPYMEs
TEG	Tasa Efectiva Global
USD	Dólares Estadounidenses

Fórmulas y ratios

- Productividad del personal : Número de acreditados activos/ Número de empleados- fin de período
- Rentabilidad de los activos (ROA): resultado neto antes de subvenciones/ Activo promedio
- Rentabilidad de los activos ajustada (AROA): resultado neto ajustado antes de subv./ Activo promedio ajustada
- Rentabilidad del patrimonio (ROE): resultado neto antes de subv./ Patrimonio promedio
- Rentabilidad del patrimonio ajustada (AROE): resultado neto ajustado antes de subv./ Patrimonio promedio
- Deudas sobre patrimonio: Deudas (ahorros + préstamos) / Patrimonio-fin de período
- Rendimiento de cartera: Ingresos de cartera / Cartera bruta promedio sobre 13 meses
- Ratio de costos operativos: Costos operativos / Cartera bruta promedio sobre 13 meses

- Ratio de costos financieros: Intereses pagados y costos asimilados/ Cartera bruta promedio sobre 13 meses
- Costo del financiamiento: Intereses pagados y costos asimilados/ Deuda promedio (ahorros+ préstamos)
- Ratio de costos de provisión Costos netos de provisión por cartera incobrable/ Cartera bruta promedio sobre 13 meses
- Ratio de costos de ajuste Costos de ajuste/ Cartera bruta promedio sobre 13 meses
- Cartera de préstamos sobre activos : Cartera neta de préstamos / Total de activo fin de período
- Autosuficiencia operacional : Ingresos operacionales / (Costos financieros + Costos netos de provisión por cartera incobrable + Costos operativos)
- Autosuficiencia financiera : Autosuficiencia operacional después de ajustes
- Tasa de cobertura del riesgo : Reservas para cartera incobrable/ Cartera en riesgo 31-365
- Tasa de cartera castigada: Préstamos castigados de la cartera/ Cartera bruta promedio sobre 13 meses

Notas a los estados financieros

Notas redactadas según las directivas del CGAP sobre la presentación de los estados financieros de las IMF

0 La institución sigue las recomendaciones del CAGAP para la presentación de los estados financieros, además de los lineamientos de la SBS.

1 Los estados financieros presentados comprenden el balance, el estado de resultados y las notas explicativas. Los estados financieros auditados se remontan a 4 años. La auditoría es llevada a cabo por la firma Alfonso Muñoz & Asociados.

2 La institución solamente ofrece servicios financieros.

3 Subvenciones

3.1 Los ingresos producto de subvenciones son presentados de manera separada de los ingresos relacionados con la actividad en el estado de resultados (subvenciones a la operación).

3.2 La siguiente tabla muestra el conjunto de subvenciones recibidas por la institución:

Donante	Monto PEN	K	Condiciones y Comentarios
Fondo Contravalor Perú	1,467.3		Capitalización por compra de deuda Canadá
CGAP	98.6		Premio a la Transparencia Financiera
FINDER	82.3		Fondo de Innovaciones para el Desarrollo Rural

3.3 Metodología de contabilización de las subvenciones: las donaciones son registradas en los estados financieros, aquellas destinadas a financiar gastos operativos se registran en el estado de resultados.

4 Contabilización de los elementos de la cartera de préstamos según lo estipulado por la SBS.

Metodología de provisionamiento			
Días de mora	Tabla 1	Tabla 2	Tabla 3
Normal (hasta 8 días)	1%	1%	1%
Problemas potenciales (hasta 30 días)	5%	2.5%	1.5%
Deficiente (hasta 60 días)	25%	12.5%	6.25%
Dudoso (hasta 120 días)	60%	30%	15%
Pérdida (desde 120 días)	100%	60%	30%
Créditos castigados	Todos los créditos vencidos y provisionados al 100%, previo sustento del procedimiento de cobranza.		

Préstamo a 4 meses con pagaré.

Coop.
Fortalecer
(COPEME)

6.2 La institución no está autorizada a captar ahorro del público.

7 Otras reglas de contabilidad

7.1 Todos los ingresos y gastos son registrados por el método del devengado.

7.2 Se reconocen los efectos de la inflación y de las diferencias de cambio de acuerdo con la regulación de la SBS. Las instituciones en el país no están obligadas a efectuar ajuste por inflación.

8 Otras informaciones extracontables

8.1 Número de créditos emitidos se indica en la sección "A".

8.2 El número de cuentas de ahorro voluntario se indica en la sección "A".

4.1 Los gastos incurridos a consecuencia del riesgo de crédito (provisiones, créditos castigados) se presentados separadamente de otros gastos en el estado de resultados.

4.2 Los gastos de provisiones son registrados cada mes en el estado de resultados aumentando o disminuyendo a la reserva por provisiones en el balance general. Los créditos castigados se restan de las reservas y cartera en el balance.

4.3 Todos los créditos vencidos mayores a 120 días son castigados siempre y cuando: haya un sustento adecuado del proceso de cobranza y exista una provisión del 100% del crédito.

4.4 Variación de la reserva para cartera vencida:

En PEN	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Dic. 2006
Reserva 1 de enero	577,688	296,866	152,074	197,847
+ Costos de provisión	90,808	72,542	130,262	50,877
- Reversiones de la reserva	162,711	99,344	158,737	17,647
- Créditos castigados	208,899	104,119	-	-
Diferencia de cambio	-	(13,871)	9,543	-
Ajuste por provisión ejerc. Anterior	-	-	54,760	-
Reserva, al 31 de diciembre	296,886	152,074	197,902	231,077
Créditos castigados sin pasar por la reserva	-	-	-	-

4.5 Los intereses son devengados hasta 30 días de atraso.

4.6 Los ingresos financieros de la cartera son separados de los otros ingresos por servicios financieros o disponibles.

5 Calidad de la gestión de la cartera

5.1 Indicadores: los indicadores de seguimiento de la calidad de la cartera son descritos en las áreas "I" y "A".

5.2 Los créditos pueden refinanciarse toda vez que se sustente la incapacidad de pago y se amortice el 30% del principal.

5.3 Los préstamos a los empleados tienen un límite de 3 veces su remuneración bruta y son descontados por planilla. Ningún personal de FONDESURCO podrá avalar préstamos vinculados hasta el cuarto grado de consanguinidad, segundo de afinidad o primero civil.

6 Detalles de la deuda:

6.1 Detalles del financiamiento por préstamos :

Fuente	Tasa de interés	Monto desembolsado en USD	Queda por rembolsar USD al 31/12/2006	Condiciones
Responsabilidad y	10.60%	180,000	180,000	Préstamo a 18 meses con pagaré.
Alterfin	9.64%	175,000	175,000	Préstamos a 2 años con carta fianza por 50 K USD.
ECLOF	12.00%	33,000	16,685	A 4 meses, garantía pagaré y cartera.
Cooperativa Sibayo	5.00%	20,000	20,000	Anual renovable con pagaré.
Cordaid	6.00%	300,000	150,000	A 4 años.
Cordaid - APCO	8.00%	96,000	96,000	A 1 año, dirigido a proyecto con APCO.
CRS -	6.70%	150,000	150,000	A 2 años.
Catolic Relief Service	6.70%	57,609	57,609	Anual renovable con pagaré.
DESCO	8.00%	29,350	29,350	A 1 año con pagaré.
	12.00%	15,000	15,000	A 4 meses con pagaré.
CEDER	11.88%	3,739	3,739	Préstamo en PEN a 4 meses con pagaré.
CEDER	6.70%	12,028	12,028	Anual renovable con pagaré.
DESCO	6.70%	27,885	27,885	Préstamo en PEN anual renovable con pagaré.
El Taller	8.00%	25,000	25,000	Anual renovable con pagaré.
AEDES	12.00%	100,000	100,000	Anual renovable con pagaré.

Notas específicas a los Estados de Resultados Planet Rating

Balance

1. Se estima que el 86% de la cartera a dic. 06 está a menos de un año.
2. Incluye otras cuentas por cobras y cargas diferidas para todos los años. Las cuentas por cobrar se refieren a gastos legales por cobrar, cuentas por cobrar a terceros relacionados a reclamos y adelantos al personal para capacitación; las cargas diferidas, seguros cobrados por adelantado y entregas a rendir cuenta.
3. Aporte a la Cooperativa Fortalecer, no corresponde una donación ya que está supeditado a la duración de la sociedad
4. Incluye tributos, remuneraciones y otras cuentas por pagar relacionadas a cuentas por regularizar de años anteriores, garantías de clientes, CTS, AFP y Fondo de Garantía de CEDER para jóvenes.

Estado de Resultados

5. Incluye gastos relacionados a compra-venta de moneda extranjera.
6. Incluye gastos por consultoría de COPEME por proyecto FINDER.
7. No se cuenta con desagregados de los gastos generales para el año 2004.
8. Venta de AF por 22,405. Se reclasificaron reversiones de ejercicios anteriores por 17,647 PEN.
9. Ingreso por transferencia de FINDER por 64,311 PEN.

Ajustes

	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Dic. 2006
Ajuste por costo de los fondos = (a*b)-c	-	31,408	57,371	45,185
Monto promedio de los préstamos (a)	820,899	1,823,131	2,391,936	3,081,437
Costo escondido de los préstamos (b)	9.3%	9.3%	9.3%	9.3%
Intereses pagados sobre préstamos (c)	99,540	138,143	165,079	241,389
Ajuste por inflación = (d-e)*f	-	-	43,056	48,770
Patrimonio promedio (d)	1,297,054	2,649,278	2,924,047	3,352,015
Activos fijos netos promedio (e)	24,577	39,421	42,649	100,662
Inflación (f)	0.0%	0.0%	1.5%	1.5%
Ajuste por donativos en especie	-	-	-	-
Personal y asistencia técnica	-	-	-	-
Otros	-	-	-	-
Ajustes por provisiones	36,402	2,563	-	-
por cuentas incobrables	36,402	2,563	-	-
por otros riesgos	-	-	-	-
Otros ajustes	-	-	-	-
Total de ajustes	36,402	33,970	100,427	93,955

FONDESURCO		USD								Evolución		
Balance	Notas	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Dic. 2006	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Dic. 2006	2004/2003	2005/2004	2006/2005
ACTIVOS		4,291,701	4,811,697	6,094,510	7,112,093	1,240,018	1,466,981	1,777,343	2,222,529	12.1%	26.7%	16.7%
Activos de Corto Plazo		4,242,547	4,782,009	6,038,901	6,950,408	1,225,815	1,457,930	1,761,126	2,172,003	12.7%	26.3%	15.1%
Caja y Bancos		1,024,889	344,014	620,443	172,435	296,125	104,882	180,940	53,886	(66.4%)	80.4%	(72.2%)
Activos financieros netos a corto plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cartera neta a corto plazo		3,052,231	4,277,263	5,227,300	6,541,095	881,893	1,304,044	1,524,439	2,044,092	40.1%	22.2%	25.1%
Cartera bruta a corto plazo	1	3,349,097	4,429,337	5,425,147	6,775,100	967,667	1,350,408	1,582,137	2,117,219	32.3%	22.5%	24.9%
(Provisión para cartera incobrable)		296,866	152,074	197,847	234,005	85,775	46,364	57,698	73,127	(48.8%)	30.1%	18.3%
Intereses devengados		54,817	52,585	62,035	102,334	15,838	16,032	18,091	31,979	(4.1%)	18.0%	65.0%
Sobre cartera de crédito		54,817	52,585	62,035	102,334	15,838	16,032	18,091	31,979	(4.1%)	18.0%	65.0%
Sobre activos financieros		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros activos de corto plazo	2	110,610	108,147	129,123	134,544	31,959	32,972	37,656	42,045	(2.2%)	19.4%	4.2%
Activos de Largo Plazo		49,154	29,688	55,609	161,685	14,202	9,051	16,217	50,527	(39.6%)	87.3%	190.8%
Activos financieros netos a largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cartera neta a largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Activos fijos netos		49,154	29,688	55,609	145,715	14,202	9,051	16,217	45,536	(39.6%)	87.3%	162.0%
Otros activos a largo plazo	3	-	-	-	15,970	-	-	-	4,991	-	-	-
PASIVO Y PATRIMONIO		4,291,701	4,811,697	6,094,510	7,112,093	1,240,018	1,466,981	1,777,343	2,222,529	12.1%	26.7%	16.7%
Pasivo		1,697,594	2,107,249	2,950,865	3,551,708	490,492	642,454	860,561	1,109,909	24.1%	40.0%	20.4%
Pasivo a Corto Plazo		995,172	1,122,349	910,666	895,468	287,539	342,180	265,578	279,834	12.8%	(18.9%)	(1.7%)
Depósitos a la vista		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depósitos obligatorios		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depósitos a corto plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos a corto plazo		939,376	1,019,563	739,209	727,227	271,418	310,842	215,576	227,258	8.5%	(27.5%)	(1.6%)
Intereses devengados		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros pasivos de corto plazo	4	55,796	102,786	171,457	168,241	16,121	31,337	50,002	52,575	84.2%	66.8%	(1.9%)
Pasivos de Largo plazo		702,422	984,900	2,040,199	2,656,240	202,953	300,274	594,984	830,075	40.2%	107.1%	30.2%
Depósitos de largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos de largo plazo		702,422	984,900	2,040,199	2,656,240	202,953	300,274	594,984	830,075	40.2%	107.1%	30.2%
Otros pasivos de largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Patrimonio		2,594,107	2,704,448	3,143,645	3,560,385	749,525	824,527	916,782	1,112,620	4.3%	16.2%	13.3%
Capital social		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Donaciones		2,043,638	2,143,777	2,143,777	2,143,777	590,476	653,591	625,190	669,930	4.9%	0.0%	0.0%
Resultados netos acumulados sin donaciones		-	541,112	381,509	999,868	96,551	164,973	111,260	312,459	61.9%	(29.5%)	162.1%
Año corriente		216,306	19,559	618,359	416,740	62,498	5,963	180,332	130,231	(91.0%)	3,061.5%	(32.6%)
Otras cuentas de patrimonio		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

FONDESURCO		PEN				USD				Evolución		
Estado de resultados	Notas	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Dic. 2006	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Dic. 2006	2004/2003	2005/2004	2006/2005
Ingreso Financiero (a)		1,011,792	1,054,930	1,331,906	1,937,629	292,341	321,625	388,424	605,509	4.3%	26.3%	45.5%
Ingresos de cartera		990,226	1,041,170	1,325,947	1,680,005	286,110	317,430	386,686	525,001	5.1%	27.4%	26.7%
Ingresos recibidos por créditos		865,763	904,931	1,169,154	1,539,728	250,148	275,894	340,961	481,165	4.5%	29.2%	31.7%
Derechos y comisiones recibidas		75,678	81,494	99,238	119,036	21,866	24,846	28,941	37,199	7.7%	21.8%	20.0%
Intereses moratorios sobre créditos		48,785	54,744	57,555	21,241	14,096	16,690	16,785	6,638	12.2%	5.1%	(63.1%)
Ingresos de otros activos financieros		13,359	12,039	5,385	604	3,860	3,670	1,570	189	(9.9%)	(55.3%)	(88.8%)
Otros ingresos por servicios financieros		8,207	1,721	574	257,020	2,371	525	167	80,319	(79.0%)	(66.6%)	44,677.0%
Costos Financieros (b)		118,170	383,431	85,263	584,755	34,143	116,900	24,865	182,736	224.5%	(77.8%)	585.8%
Intereses pagados sobre préstamos		99,540	138,143	165,079	241,389	28,760	42,117	48,142	75,434	38.8%	19.5%	46.2%
Intereses pagados sobre depósitos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos netos de ajuste por inflación		-	230,684	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros costos relacionados con servicios financieros	5	18,630	14,604	(79,816)	343,366	5,383	4,452	(23,277)	107,302	(21.6%)	(646.5%)	(530.2%)
Resultado Financiero [c=a-b]		893,623	671,498	1,246,643	1,352,874	258,198	204,725	363,559	422,773	(24.9%)	85.7%	8.5%
Provisión neta para cartera incobrable (f)		(65,762)	(92,701)	(79,744)	16,951	(19,001)	(28,262)	(23,256)	5,297	41.0%	(14.0%)	(121.3%)
Provisiones para cartera incobrable + cartera castigada		(55,672)	(28,154)	(28,475)	31,929	(16,085)	(8,583)	(8,304)	9,978	(49.4%)	1.1%	(212.1%)
Recuperación de cartera castigada		10,090	64,547	51,270	14,978	2,915	19,679	14,952	4,681	539.7%	(20.6%)	(70.8%)
Costos operativos (d)		736,825	712,319	759,646	989,621	212,894	217,170	221,536	309,256	(3.3%)	6.6%	30.3%
Costos del personal (incluidas compensaciones)		384,919	449,876	476,982	605,125	111,216	137,157	139,102	189,102	16.9%	6.0%	26.9%
Otros costos operativos		351,906	262,443	282,664	384,496	101,678	80,013	82,433	120,155	(25.4%)	7.7%	36.0%
Depreciación y amortización		25,062	17,168	14,441	31,154	7,241	5,234	4,211	9,736	(31.5%)	(15.9%)	115.7%
Consultorías, auditorías y calificaciones	6	-	38,296	60,228	71,778	-	11,676	17,564	22,431	-	57.3%	19.2%
Seguros		-	25,448	21,052	24,939	-	7,759	6,139	7,793	-	(17.3%)	18.5%
Alquileres		-	15,564	17,534	19,888	-	4,745	5,113	6,215	-	12.7%	13.4%
Luz, agua, teléfono		-	47,611	54,001	30,473	-	14,516	15,748	9,523	-	13.4%	(43.6%)
Transporte y otros gastos de viaje		-	37,837	36,729	43,905	-	11,536	10,711	13,720	-	(2.9%)	19.5%
Impuestos		-	11,357	673	11,411	-	3,463	196	3,566	-	(94.1%)	1,595.5%
Otros	7	326,844	69,162	78,006	150,948	94,436	21,086	22,749	47,171	(78.8%)	12.8%	93.5%
Resultado neto operativo antes de impuestos y donaciones [f=c-d-e]		222,559	51,880	566,741	346,302	64,305	15,817	165,279	108,220	(76.7%)	992.4%	(38.9%)
Impuesto sobre la Renta (h)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado neto operativo antes de donaciones [i=g-h]		222,559	51,880	566,741	346,302	64,305	15,817	165,279	108,220	(76.7%)	992.4%	(38.9%)
Ingresos no operativos (i)	8	8,899	2,653	62,010	22,479	2,571	809	18,084	7,025	(70.2%)	2,237.1%	(63.7%)
Costos no operativos (incluidos impuestos relacionados) (j)		4,552	34,975	10,392	16,351	1,315	10,663	3,031	5,110	668.4%	(70.3%)	57.3%
Resultado neto antes de donaciones [l=i+j-k]		226,906	19,558	618,359	416,741	65,561	5,963	180,332	110,135	(91.4%)	3,061.6%	(43.0%)
Ingresos por donaciones (m)	9	-	-	-	64,311	-	-	-	20,097	-	-	-
Resultado neto		226,906	19,558	618,359	416,741	65,561	5,963	180,332	130,232	(91.4%)	3,061.6%	(32.6%)

Características de los productos de crédito

Nombre del producto	Libre Disponibilidad	Capital de Trabajo	Activo Fijo
Fecha de creación	1,994	1,994	1,994
Tipo de clientela (rural, urbana, comercio...)	Rural	Rural	Rural
Tamaño autorizado de los créditos (mínimo y máximo)	Min: 350 PEN ; Max: 15,000 PEN	Min: 350 PEN; Max: 35,000 PEN	Min: 350 PEN; Max: 35,000 PEN
Tamaño promedio de los créditos otorgados	4,321 PEN	4,046 PEN	7,593 PEN
Plazo autorizado de los créditos (mínimo y máximo)	Min: 3 meses; Max: 24 meses	Min: 3 meses; Max: 36 meses	Min: 3 meses Max: 36 meses
Plazo promedio de los créditos otorgados	10.94 meses	10.75 meses	11.02 meses
Periodo de gracia	Según la evaluación, máximo hasta 7 meses	Según la evaluación, máximo hasta 7 meses	Según la evaluación, máximo hasta 7 meses
Exigencias de garantías y otras condiciones	Hasta 5,000 PEN sin hipoteca	Hasta 5,000 PEN sin hipoteca	Hasta 5,000 PEN sin hipoteca
Frecuencia de pago (semanal, mensual...)	Mensual, hasta 7 meses de gracias	Mensual, hasta 7 meses de gracias	Mensual, hasta 7 meses de gracias
Tasa de interés nominal	En USD: 2.5% a 3%; En PEN: 3% a 3.5%	En USD: 2.5% a 3%; En PEN: 3% a 3.5%	En USD: 2.5% a 3%; En PEN: 3% a 3.5%
Sobre saldo insoluto o saldo inicial?	Sobre saldo del capital	Sobre saldo del capital	Sobre saldo del capital
Tasa Efectiva Global	En USD: 38.53%; En PEN: 46.84%	En USD: 38.53%; En PEN: 46.84%	En USD: 38.53%; En PEN: 46.84%
Comisiones y moratorios	Comisión Flat 0.5% del préstamo por cada 3 meses hasta un máximo de 2%. Interés moratorio mensual 1% en dólares y 1.5% en soles, se cobra después del 5to días	Comisión Flat 0.5% del préstamo por cada 3 meses hasta un máximo de 2%. Interés moratorio mensual 1% en dólares y 1.5% en soles, se cobra después del 5to días	Comisión Flat 0.5% del préstamo por cada 3 meses hasta un máximo de 2%. Interés moratorio mensual 1% en dólares y 1.5% en soles, se cobra después del 5to días
Cambios mayores desde la creación (tasa, tamaño, plazos)	Hubieron cambios en la tasa, tamaño y plazo	Hubieron cambios en la tasa, tamaño y plazo	Hubieron cambios en la tasa, tamaño y plazo

Organigrama

