

Fondo de Desarrollo Regional – Fondesurco, Perú

Desde sus inicios en 1994, Fondesurco ha tenido como clientela meta al cliente rural con un enfoque regional en el sur del Perú. Su misión es “Permitir el acceso al crédito a las micro y pequeñas empresarias y empresarios rurales para que puedan mejorar su bienestar social y económico, Fondesurco actúa para tal fin como una entidad microfinanciera regulada”. Con el apoyo de las ONGs fundadoras CEDER y DESCO, cuyo trabajo se enfoca en el desarrollo rural, Fondesurco ofrece una gama variada de productos diseñada para la clientela objetivo. A mar.09, la institución atiende a 5,776 clientes de los cuales alrededor del 85% residen en zonas rurales de los departamentos de Arequipa y Moquegua.

Rating de Desempeño Social

Rating

Comprometido



Escalas detalladas en la última página

Fecha de la Calificación

Mayo, 2009

Perfil del Perú

Indicador	Perú	LAC
Demografía		
Población urbana (%)	76	77
Esperanza de vida	73	73
Salud (%)		
Tasa de inmunización contra tuberculosis (%)	93	96
Tasa de mortalidad (< 5) por 1,000 nacidos	25	27
Educación (%)		
Tasa de alfabetismo adulto	92.9	90.6
Tasa de escolarización (%)	88.1	82.0
Género (%)		
Mujeres en la fuerza laboral (%)	62.1	51.9
Líneas de pobreza (%) (UNDP)		
Debajo de \$1.25 USD	8.2	nd
Debajo de \$2 USD al día Nacional	19.4	23.4
	53.1	nd
IDH		
Índice	0.788	0.803
Puesto de los 179 países	79	nd
Referirse a la sección de “contexto socio-económico”		

Contacto en Planet Rating

Kara Valikai
kvalikai@planetrating.com
Tel: +51 1 242 4597

Contacto en la IMF

Héctor Madariaga – Gte. General
hmadariaga@fondesurco.org.pe
+ (5154) 283 715
REF: KV/100709

Puntos destacados de la calificación

- Desde sus orígenes, Fondesurco ha demostrado un fuerte compromiso con su misión social, apoyada por los dos ONGs fundadoras, DESCO y CEDER, las cuales conforman el Consejo Directivo y cuya labor también se orienta al desarrollo de la zona rural.
- La institución ha diseñado una buena base de indicadores y objetivos de corte social para supervisar la aplicación y desarrollo de su gestión del desempeño social (GDS). Los mismos que actualmente están en proceso de inclusión en el SIG.
- En línea con su estrategia, Fondesurco ha logrado incluir a todo su personal en la GDS, con énfasis en los mandos altos. Los procesos de selección, inducción y evaluación así como las reuniones mensuales promueven su enfoque social.
- El diseño de productos y la diversificación de su oferta es una de las principales preocupaciones de la institución. En efecto, su oferta actual responde apropiadamente a las necesidades de su clientela meta y se tienen proyectos en marcha para potenciarla en el corto plazo (con los BBCC, MicroLeasing y MicroVenture Capital). No obstante, su alcance todavía es limitado.
- Fondesurco realiza buenas prácticas de responsabilidad social, en especial respecto al cliente y su personal, aunque recién en 2009 están siendo formalizadas. En especial, fomenta la transparencia de información al cliente al informar la tasa de interés efectiva anual.

Indicadores de Desempeño Social

USD	dic.04	dic.05	dic.06	dic.07	dic.08	mar.09
Indicadores de desempeño social (también ver anexos)						
% clientes mujeres*	33.0%	30.4%	33.8%	32.6%	37.1%	37.9%
% clientes rurales**	nd	89.0%	92.1%	94.3%	95.6%	95.9%
% clientes rurales***	nd	nd	nd	nd	nd	85.0%
Tasa de retención	nd	nd	nd	nd	73.8%	89.3%
% de personal mujer	3	7	8	10	18	30
Rendimiento de cartera	26.8%	27.6%	29.5%	32.3%	29.0%	31.6%
Indicadores de desempeño institucional						
Cartera de crédito (USD)	1,349,585	1,581,676	2,119,869	3,715,433	7,773,015	8,741,561
Clientes activos	1,116*	1,327*	1,717*	2,514	4,939	5,776
Personal	18	23	22	27	50	67

*Es una estimación basada en el número de créditos **% de clientes rurales con la definición antigua basada en la agencia ***% de clientes rurales con la nueva definición de menos de 10,000 personas en el distrito

Entorno Socio-económico

La desaceleración de la economía mundial e inflación, en el 2008 y lo que va de 2009, generados por el contexto internacional de crisis y el aumento en los precios del petróleo y alimentos representan para el Perú los principales retos a enfrentar para el crecimiento económico estimado alrededor del 4% para 2009. Este entorno adverso no impidió un crecimiento del país debido al alza de la demanda interna y las inversiones públicas y privadas; generando un crecimiento sostenido del 9.84% en 2008, tasa más alta que la de 2007 de 9.0% y que la tasa promedio de 5.7% registrada durante el período 2002-2006¹. Gracias a estos avances, el Perú ha gozado de un crecimiento económico que contribuyó a posicionarlo como el tercer país de la región que más redujo la pobreza. Se encuentra bien encaminado para incrementar la inversión social y así cumplir con el compromiso de disminuir la pobreza extrema vigente a la mitad para el año 2015, de acuerdo a la meta señalada en el primer Objetivo de Desarrollo del Milenio (ODM) de las Naciones Unidas.

El Ministerio de Economía y Finanzas ha elaborado un “Marco Macroeconómico Multianual 2009-2011” donde se da a conocer la reducción de la pobreza (39.3%) a menos del 40%, logrando la meta antes del año 2011 y con ello replanteándose una nueva meta: nivel de pobreza de 30% para el 2011. Este proyecto se inscribe en la línea política del actual presidente Alan García, quien, al alba de su segundo mandato, hace del crecimiento económico y la inversión los ejes centrales de su gobierno para aliviar la pobreza y el desempleo. Se ha establecido como objetivo la promoción del consumo interno, la inversión pública, el gasto social y, sobre todo, la inversión privada. Entre sus principales objetivos sociales, se encuentran:

- Reducción de la desnutrición crónica de un actual 25% a 16% hasta 2011,
- Disponibilidad de agua potable y electricidad para 90% de los ciudadanos,
- Erradicación del analfabetismo,
- Reducción del empleo informal a 35% y la creación de un millón y medio de empleos, y
- Reducción de la deuda externa de 18.4% a 13% (porcentaje del PIB).

Entre los años 2004 y 2008 la pobreza en el Perú medida por el Instituto Nacional de Estadística e Informática se

redujo de 48.6% a 36.2%², mientras la pobreza extrema bajó de 17.1% a 12.5%³.

Además entre los años 2000 y 2007, medida en relación con benchmarks internacionales⁴ la pobreza en Perú se redujo 41.4% a 19.4%⁵, mientras la pobreza extrema bajó de 13% a 8.2%⁶. Sin embargo, el nivel total de pobreza según la línea nacional se ha mantenido alrededor de la mitad de la población entre 2000-2005. Respecto a su nivel de IDH, Perú está clasificado en el puesto 79 sobre 179 países, entrando así en la categoría de los países con un desarrollo medio según el UNDP. El país presenta signos optimistas de desarrollo, lo que denota un incremento en su IDH que aumentó de 0.65 en 1975 a 0.788 en 2008.

Pese al avance en la reducción de la pobreza en las zonas rurales, el rezago de las regiones más pobres del Perú, particularmente de la sierra, se ha acentuado. En efecto, los departamentos que más disminuyeron su pobreza fueron aquellos con mayor desarrollo agro-exportador, como Ica y Lambayeque. Por el contrario, los dos departamentos con mayores niveles de pobreza en 2001, Huancavelica (que contiene los 10 distritos más pobres del país) y Cajamarca, apenas la redujeron y los dos departamentos que les seguían, Puno y Huanuco, la incrementaron.

Perú ha logrado reducir sostenidamente la tasa de mortalidad infantil. Durante el quinquenio 1995 – 2000 esta tasa era de 43 (por mil) como promedio nacional y llegó a disminuir a 30 (por mil) en 2002 y luego a 27 (por mil) en 2005 y continua a la baja con un índice de 25 (por mil) en 2007. Estos avances se deben a las inmunizaciones masivas (programas de vacunación), la rehidratación oral, el control del crecimiento, el incremento de partos atendidos por personal capacitado y, en los últimos años, al Seguro Integral de Salud que cubre principalmente a los niños menores de cinco años.

La cobertura casi total de la educación primaria universal ha sido lograda en el Perú con una tasa de casi 97%; sin embargo, subsisten problemas tales como la calidad de la educación, deserción escolar e infraestructura escolar. El analfabetismo sigue presente en la sociedad peruana. Si bien, afecta sólo al 3% de los varones en el área urbana, llega al 8% de las mujeres dentro de la misma área. No obstante, el problema es mucho mayor en el área rural

² Se considera que la población se encuentra en una condición de pobreza total si el gasto per capita del hogar esta por debajo del valor de la canasta total compuesta tanto de alimentos como de no alimentos.

³ Se considera pobreza extrema cuando el gasto per capita del hogar es menor al valor de la canasta de alimentos.

⁴ Fuente: Informe de Desarrollo Humano 2007, Naciones Unidas.

⁵ La población que vive debajo de \$2 USD al día.

⁶ La población que vive debajo de \$1 USD al día. En 2007 la población extrema cambio a gente que vive debajo de \$1.25 USD al día.

¹ INEI, Perú

donde llega al 14.7% en el caso de los varones y al 37.9% en el caso de las mujeres.

Perú ⁷		1975	04-05	06-08
IDH	<i>a/d</i>	0.647	0.773	0.788
<i>Ranking en los 179 países</i>			87	79
Demografía				
Población total (millones)	<i>a/b</i>	15.2	27.2	28.2
Población urbana (% pobl.)	<i>b/c/e</i>	61.9	72.6	76
Índice total de fertilidad (nacimientos por mujer)	<i>a/e</i>	5.5	2.6	2.6
Esperanza de vida al nacimiento	<i>a/e</i>	55.4	70.7	73
Salud y nutrición				
Índice de mortalidad < 5 años (por 1,000)	<i>a/e</i>	174	27	25
Desnutrición < 5 años (%)	<i>a/f</i>	nd	8	5.2
Población en carencia alimentaria	<i>a</i>	nd	12	Nd
Acceso al agua potable (% pobl.)	<i>a/f</i>	nd	83	86
Educación				
Índice de alfabetización de la pobl. (% de la pobl. de 15 años y más)	<i>a</i>	87.2	88	92.9
Índice de escolarización (%) ⁸	<i>a/f</i>	1985	85.8	88.1
Género				
Índice de alfabetización mujeres (%)	<i>a</i>	nd	82.5	83.5
Participación de las mujeres a la fuerza laboral	<i>a</i>	nd	60.2	62.1
Pobreza y desigualdad				
Debajo de \$1 diario - (% pobl.)	<i>a/b/f</i>	nd	10.5	8.2 ⁹
Debajo de \$2 diario - (% pobl.)	<i>a/e/f</i>	nd	30.6	19.4
Línea de pobreza nacional (% pop)	<i>a</i>	nd	53.1	53.1
PIB por cápita (USD corriente, bil)	<i>f</i>	nd	2,917	3,616
Gini índice	<i>a</i>	nd	52	49.5
Medio ambiente				
Áreas forestales (miles de km ²)	<i>a/f</i>	nd	687	690
Tierra cultivable (% del territorio)	<i>a</i>	nd	16.6	Nd
Economía				
Total del servicio de la deuda (% de export, bienes, servicios y ingresos)	<i>a/g</i>	nd	25.5	12.9
Abonados de líneas fijas y teléfonos móviles (por 1,000 personas)	<i>a/g</i>	nd	29	65
Exportaciones primarias (% de exportaciones de bienes)	<i>h</i>	nd	75	77
Exportaciones industriales (% de exportaciones de bienes)	<i>h</i>	nd	25	23

El Sector de las Microfinanzas

El sector microfinanciero peruano es uno de los más dinámicos y desarrollados de América Latina. La liberalización económica de los inicios de los 90 y la crisis generada por la hiperinflación de los 80s indujeron a una

⁷ Fuentes: *a*- Informe de Desarrollo Humano 2007-2008; *b*- Instituto Nacional de Estadística y Información (INEI), *c*- Informe de Desarrollo Humano, UNDP, 2005, *d*- Indicadores de Desarrollo Humano (Banco Mundial). *e*- Sistema de información de la Organización Mundial de la Salud, *f*- Informe de desarrollo, UNDP, 2009, *g*- World Bank Country Profiles, *h*- Comex Perú.

⁸ Ratio de matriculación bruta combinada para escuela primaria, secundaria y universitaria.

⁹ En 2007, la pobreza extrema es 1.25 USD diario en vez de 1 USD diario.

reestructuración del sistema financiero que limitó la oferta a los segmentos más pobres. Para responder al vacío generado, el gobierno estableció una política de apoyo al microcrédito mediante una legislación favorable y mecanismos de financiamiento. Es así que el marco regulatorio peruano ha sido calificado como uno de los más desarrollados en la región. La industria local se beneficia de un ente regulador y supervisor dinámico (SBS) que ha implementado mecanismos y acciones positivas para el desarrollo de las IMF, como en la transparencia del costo efectivo del crédito y mecanismos para mejorar la penetración de mercados desatendidos.

La industria microfinanciera peruana es una de las más competitivas de la región. Está conformada por instituciones reguladas y no reguladas, que representan el 98.4% y el 1.6% del mercado a dic.08, respectivamente. Los actores incluyen a diversas figuras legales como Bancos especializados en microfinanzas, Sociedades Financieras, Cooperativas de Ahorro y Crédito (CACs), EDPYMEs¹⁰, Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRACs), Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMACs) y ONGs. Las entidades reguladas cuentan con una variada oferta de productos, ofreciendo servicios de ahorros, cuentas corrientes, cajeros automáticos, transferencia de fondos y servicios de remesas. Por otro lado, las ONGs se centran mayormente en el microcrédito, aunque se evidencia una creciente oferta de servicios de educación y microseguros. Tradicionalmente los mercados urbanos y periurbanos han sido los más atendidos; sin embargo, existe un creciente interés por explorar el sector rural incluso por las IMF reguladas, como es el caso de la principal IMF del país, MiBanco.

Existe mucho terreno por cubrir en la oferta de servicios financieros en el Perú. A nivel de las microfinanzas, la penetración del mercado es todavía baja (prestatarios/pobres de 14%¹¹). Asimismo, la tasa de bancarización formal está debajo del promedio para Latinoamérica (ratio de créditos/PBI de 19% comparado con un promedio regional de 24%¹²). Sin embargo se evidencian mejoras en los últimos cinco años (deudores/habitantes bancarizables aumentó de 10.6% a 21.5%¹³).

Se evidencia una reducción en las tasas de interés ofrecidas por las IMF entre 2005 y 2009 (de 51% a 46% promedio¹⁴). Esto se debe principalmente al creciente nivel de competencia en el sector, inclusive entre IMF reguladas

¹⁰ Figura creada especialmente para la atención de la micro y pequeña empresa.

¹¹ "How Many MFIs and Clients are there?" MIX Market, 2007.

¹² Fuente: SBS, datos a 2004.

¹³ Estas cifras no incluye a la población viviendo en extrema pobreza.

¹⁴ Fuente: SBS.

y no reguladas. La mayoría de las IMFs comunican solamente la tasa nominal a los clientes, lo que dificulta una comparación fácil entre las tasas efectivas. Sin embargo, en general a nivel sectorial existe un buen nivel de transparencia. Existen varias instituciones como la SBS, para las instituciones reguladas, y COPEME, para las instituciones no reguladas, que recopilan y consolidan la información, produciendo informes que están disponibles en su página web. Además, la industria se beneficia de una central de riesgos local con información completa.

Presentación Institucional

Misión Social

La misión de Fondesurco es “Permitir el acceso al crédito a las micro y pequeñas empresarias y empresarios rurales para que puedan mejorar su bienestar social y económico, Fondesurco actúa para tal fin como una entidad microfinanciera regulada.” Y su visión consiste en “Líder, innovador y referente de las microfinanzas rurales para el desarrollo sostenible del Sur del Perú.” La población objetivo está compuesta por los micro y pequeños empresarios y empresarias rurales del sur del Perú.

El Plan Estratégico 2009-2012 (actualizado en ene.09) detalla varios objetivos relacionados con la misión institucional. Para 2009, estos comprenden:

Mejorar el bienestar social y económico de los micro y pequeños empresarios y empresarias rurales¹⁵

- 2,431 Número de mujeres que han accedido a capacitación

Dar acceso al financiamiento a micro y pequeños empresarios y empresarias rurales que se encuentren en desventaja económica y social

- 85% de clientes exclusivos atendidos
- 96% de clientes del ámbito rural con crédito vigente
- 45% de mujeres que acceden a financiamiento
- 30% de clientes pobres que acceden al crédito

Lograr la satisfacción y fidelización de clientes

- 80% de clientes que se encuentren satisfechos

Posicionar la imagen social de la institución ante la comunidad y grupos de interés

- 90% de clientes que se refieren a Fondesurco como una institución microfinanciera de desarrollo rural
- Contar con políticas y manuales de responsabilidad social
- 5 proyectos sociales realizados

Desarrollar servicios complementarios para los clientes

- 500 clientes atendidos con otros servicios
- 4 alianzas estratégicas con otras instituciones

¹⁵ Para este objetivo, se han definido 2 indicadores adicionales sin mayor detalle debido a que actualmente se han estado realizando estudios de mediano plazo para definir la línea base.

Desarrollar productos que se adecuen a las necesidades de los clientes¹⁶

- 3 productos desarrollados

Mejorar la cultura organizacional y el nivel de satisfacción del personal

- 25% del personal con cultura de mercado
- 8% de rotación del personal

Desarrollar capacidades, competencias y valores en los directivos y personal de la institución

- 100% del personal con evaluación de desempeño y retroalimentado
- 15 capacitaciones asistidas y replicadas por el personal

Fondesurco ha obtenido la colaboración de diversos organismos internacionales que apoyan la consecución de su misión social, entre ellos destacan:

- Freedom From Hunger (FFH) Crédito con Educación: En ene.09, Fondesurco introdujo el producto de Bancos Comunales con Educación, para lo cual contó con el apoyo de FFH para la capacitación de sus asesoras respecto al componente educativo.
- Ford Foundation: Para el estudio del producto MicroVenture Capital, Ford Foundation está invirtiendo 46,000 USD a través del Programa FINDER II administrado por COPEME.
- Innovations for Poverty Action (IPA): Fondesurco tiene programado empezar un proyecto de dos años con IPA para la medición del impacto de la microfinanzas en la zona rural.
- Proyecto MISIÓN (COPEME y Catholic Relief Services): Desde 2007, Fondesurco ha trabajado con Proyecto MISION para mejorar su GDS, especialmente para desarrollar las encuestas de satisfacción y deserción. Además en 2008, se realizó un estudio del clima laboral, financiado parcialmente por COPEME.
- Oikocredit: Con el apoyo de Oikocredit, se implementó el piloto del PPI en 2008. Además Oikocredit pagó 7,500 USD para el estudio de BBCC.
- CORDAID: Esta organización otorgó una subvención de para la implementación de los BBCC.
- FEM: Con su apoyo financiero, se dará inicio al piloto del producto MicroLeasing en 2009.

Fondesurco participa en las redes locales de microfinanzas PROMUC y COPEME, en la Cooperativa Fortalecer y en la Cámara de Comercio de Arequipa. Además, en 2008 firmó la declaración de transparencia de Microfinance Transparency (MFT)¹⁷, la cual requiere la publicación de su

¹⁶ En este punto también se indica la reducción en días para la evaluación y desembolso de los créditos, pero aún no existe un objetivo. Se está realizando un estudio interno respecto a los procesos.

¹⁷ MFT fue creada en jul08 con el propósito de fomentar la transparencia del sector a través de la publicación de la tasa efectiva de los productos de crédito ofertados por las IMFs.

tasa de interés en la página web de MFT para así ayudar a fortalecer la transparencia en la industria.



Características de Alcance

Fondesurco tiene la intención de llegar al segmento sin acceso al crédito en las zonas rurales del sur del Perú. Aunque a la fecha sólo tiene clientes en los departamentos de Arequipa y Moquegua, tiene planes para expandirse a Puno entre 2009 y 2010. También está en el proceso de incrementar su alcance a la mujer rural y desde hace algunos meses está usando la herramienta PPI para medir su alcance al cliente pobre. El Progress out of Poverty Index (PPI) es una herramienta basada en una encuesta corta (10 preguntas) que tiene la finalidad de medir el nivel de pobreza de los clientes. Fue diseñada por la Fundación Grameen con el apoyo del Proyecto de Indicadores Sociales de CGAP/Fundación Ford. Tras la implementación del piloto en 2008¹⁸, se está ejecutando en todas las agencias para todos los créditos nuevos. Además, la encuesta del PPI está incorporada en el SIG, generando reportes mensuales. Los resultados del piloto son mostrados en el siguiente cuadro:

	Debajo de la línea de pobreza	Debajo de la línea de pobreza extrema
Perú (Según el INEI)	36%	13%
Todos los encuestados	25%	9%
Mujeres	22%	7%
Hombres	26%	9%
Arequipa	13%	1%
Chiguata	16%	6%
Colca	34%	14%
Acari	20%	8%
Tambo	14%	3%
Chuquibamba	0%	0%
Huanca	40%	15%
Moquegua	17%	5%
Omate	22%	7%
Puquina	34%	10%
Número de créditos: 1 – 2	26%	9%
Número de créditos: 3 – 4	24%	8%
Número de créditos: > 5	23%	7%

En base a una combinación de estadísticas generales sobre el nivel de pobreza y el Índice de Desarrollo Humano (IDH) por distrito de Perú y la composición de clientes de Fondesurco por distrito se puede determinar algunas tendencias sobre el nivel de pobreza de las zonas en que opera la institución.

- Como estimado¹⁹, Fondesurco opera en zonas donde el 35% de las personas viven debajo de la línea de pobreza y el 8% vive debajo de la línea de pobreza extrema²⁰.
- Fondesurco opera en departamentos cuyo Índice de Desarrollo Humano se encuentra debajo del promedio del Perú. El IDH promedio de los distritos donde atiende Fondesurco es de 0.613, comparado con un promedio nacional de 0.788²¹.
- Fondesurco colocó el 78.4% de su cartera en zonas cuya población tiene una tasa de alfabetización mayor al promedio nacional de Perú²².
- De acuerdo a la definición del INEI, el 44% de la cartera de Fondesurco está colocada en zonas rurales. Cabe indicar que la institución no utiliza la definición del INEI para medir su alcance a la zona rural (ver sección “Alcance y Oferta de servicios”)

¹⁸ Para ejecutar el piloto: se determinó la muestra utilizando técnicas estadísticas, se capacitó al personal que iba a realizar las entrevistas y previamente se realizó una etapa experimental. Para el piloto, 353 clientes fueron encuestados: 122 mujeres y 231 hombres.

¹⁹ Planet Rating usó la información disponible más reciente de las mediciones de pobreza por distrito elaborado por el INEI en 2007.

²⁰ Usando la información por distrito del INEI 2007, el total para Perú es 39.3% debajo de la línea de pobreza y 13.7% debajo de la línea de pobreza extrema.

²¹ UNDP 2006.

²² Esta cifra fue estimada usando información de UNDP 2006.

Indicadores Sociales – Zonas de Intervención

Departamento	% Clientes	IDH	% Pobl Rural	% Pobreza Extrema	Alfabetismo
Arequipa	78%	0.610	39%	8%	90%
Moquegua	22%	0.625	62%	9%	93%
FONDESURCO		0.613	44%	8%	91%
MF ARARIWA (04/09)		0.541	52%	28%	85%
MF PRISMA (12/08)		0.579	38%	17%	90%
FINCA Perú (09/08)		0.586	22%	21%	89%
ADRA Perú (09/08)		0.631	9%	10%	96%
Promedio Nacional		0.788	24%	13%	89%

Productos y Servicios

Sus productos tradicionales son los de metodología individual y se dividen entre grupos principales: Capital de Trabajo (CT), Libre Disponibilidad (LD) y Activo Fijo (AF); los cuales tienen subproductos como el Fondescolar (LD), Fondestock, Fondobodega, Fondecasa, entre otros. Estos 3 grupos se destinan a actividades agropecuarias, de comercio, producción, servicios y para dependientes.

- Capital de trabajo: es el principal producto, con una participación de 72.6% a mar.09. Los montos oscilan entre 350 PEN (110 USD) y 40,000 PEN (12,600 USD) con un promedio de 4,122 PEN (1,300 USD) y el plazo máximo es de 48 meses (24 meses sin garantía real) con un promedio de 11 meses. Se requiere garantías reales hipotecarias a partir de 20,000 PEN (6,300 USD).
- Activo Fijo: su participación es de 22.4%. Los montos oscilan entre 350 PEN (110 USD) y 40,000 PEN (12,600 USD) con un promedio de 5,085 PEN (1,600 USD) y el plazo máximo es de 60 meses (24 meses sin garantía real) con un promedio de 24 meses. Se requiere garantías reales hipotecarias a partir de 20,000 PEN (6,300 USD).
- Libre disponibilidad: su participación es de sólo 5%. Los montos oscilan entre 350 PEN (110 USD) y 25,000 PEN (7,900 USD) con un promedio de 1,376 PEN (435 USD) y el plazo máximo es de 36 meses (18 meses sin garantía real) con un promedio de 16 meses. Se requiere garantías reales hipotecarias a partir de 15,000 PEN (4,700 USD).

Para todos los créditos individuales, la frecuencia de pago depende del destino de los fondos, pudiendo otorgarse un período de gracia máximo de 17 meses (12 meses sin garantía real) durante el cual sólo se pagan intereses o no se realiza ningún pago. La tasa nominal es la misma para estos productos y oscila entre 2.5% y 3.5% mensual de acuerdo a la moneda (con IGV estaría alrededor de 3.0% y 4.2%). Esta tasa se calcula sobre saldos insolutos y además, desde 2008, no se cobra ninguna comisión. La tasa efectiva global (TEG) resultante se encuentra: entre 35.7% y 42.9% en PEN (con IGV se encontraría entre 42.5% y 51.1%) y entre

29.0% y 35.8% en USD (con IGV se encontraría entre 34.5% y 42.6%) Sin embargo, las tasas se pueden reducir hasta en 20 puntos en caso de clientes antiguos y con buen historial crediticio. Así, la TEG institucional fue de 37.4% a mar.09 (con IGV es de 44.5%). Todos los créditos cuentan con un seguro por el saldo del crédito a costo cero (asumido por la institución)

En abr.09, se lanzó el producto de BBCC con educación para grupos entre 10 y 20 miembros. Sólo se ofrece en PEN, el monto otorgado oscila entre 50 PEN (16 USD) y 3,000 PEN (950 USD) y el plazo entre 3 y 9 meses. El tiempo en el programa determina el incremento en monto y plazo pero la tasa se mantiene entre 4.0% y 4.5% mensual sobre el saldo insoluto (con IGV estaría alrededor de 4.8% y 5.4%). La TEG es de 58.5% (con IGV es de 69.6%). Además, se requiere un ahorro inicial del 10% y un ahorro obligatorio del 20% durante el tiempo del préstamo.

Rating de Desempeño Social

▪ Institucionalización del Desempeño Social

Misión Social y Estrategia

Desde sus inicios, Fondesurco ha orientado sus servicios a los clientes rurales desatendidos del sur del Perú, influido principalmente por las dos ONGs fundadoras, CEDER y DESCO²³, las cuales promueven el desarrollo rural en dicha zona. A principios de 2008, la institución asumió la tarea de evaluar de forma exhaustiva su gestión de desempeño social (GDS) con miras a su fortalecimiento. Una de las primeras iniciativas fue la revisión de las premisas de su misión con el propósito de lograr una mejor cohesión entre sus objetivos sociales y el aspecto financiero. La nueva misión y visión son exhibidas en la Sede y todas las agencias

Otra iniciativa fue la decisión de iniciar el proceso de regulación. Este es un proyecto a mediano plazo que se está trabajando con prudencia para asegurar, entre otros, que no afecte su enfoque social. La decisión de regularse, en línea con su evolución, busca fortalecer sus ventajas competitivas, optimizar sus servicios y otorgar una mayor gama de productos a sus clientes, en particular los productos de ahorro. Así, Fondesurco eligió modificar su figura jurídica a la de una Caja Rural de Ahorro y Crédito (CRAC) que le permitiría mantener su enfoque en el cliente

²³ Ambas instituciones están involucradas en el desarrollo de la región sur del país, dando asistencia técnica a diferentes tipos de productores para insertarlos al mercado.

rural y minimizar el riesgo potencial de desviar sus esfuerzos a zonas urbanas.

Los cuatro miembros del Consejo Directivo, como representantes de las ONGs fundadores, tienen una comprensión profunda de la función de Fondesurco en el desarrollo rural, lo cual sumado a su compromiso con la institución y su misión aseguran que el proceso de toma de decisiones sea conforme con su enfoque social. Además, con el propósito de mejorar su gobernabilidad, la institución está en la búsqueda de un miembro independiente a las dos ONGs fundadoras.

Aunque Fondesurco no cuenta con un Gerente de Gestión de Desempeño Social, ha promovido la importancia de la GDS en el Equipo Gerencial (EG) y en todo el personal. Las responsabilidades de las actividades sociales son manejadas por los distintos departamentos de una manera aceptable²⁴. El EG comunica activamente la misión social al personal a través de diversos mecanismos, tales como las reuniones mensuales obligatorias, la participación en la planificación y entrega del documento final, la creación de políticas y manuales de Responsabilidad Social²⁵, la evaluación de su conocimiento acerca de la institución y sus objetivos, entre otros. De esta forma, se observa que el personal está comprometido con la misión social, conoce los principales proyectos y metas y entiende cual es el mercado meta. Estos atributos han facilitado su motivación para trabajar en Fondesurco en agencias alejadas.

El Plan Estratégico 2009- 2012 (PE) muestra una clara comprensión e interrelación de su doble misión. Este trabajo fue fruto de la evaluación de su GDS iniciada en 2008. En 2009, la institución mejoró el Mapa Estratégico para expresar la integración de la responsabilidad social en todas las perspectivas: social, financiera, grupos de interés, procesos y aprendizaje²⁶. Así, el Balance Score Card, que agrupa a los indicadores y objetivos, muestra que los indicadores sociales están en consonancia con las cinco áreas operativas. Fondesurco utilizó la información incluida en el SIG y la obtenida de estudios externos²⁷ como una base para establecer los objetivos sociales para los próximos cuatro años. Además, en el marco de la evaluación continua del entorno, el EG ha analizado los efectos de la crisis financiera en sus clientes²⁸ (ver Informe GIRAFE).

²⁴ Por ejemplo: el Gerente de Créditos maneja la implementación del PPI y la Jefatura de Bancos Comunes gestiona la implementación del componente de educación en los grupos.

²⁵ Su finalización está programada para el segundo semestre de 2009.

²⁶ Este mapa está exhibido en todas las agencias, fomentando la inclusión de todo el personal en la gestión de desempeño social.

²⁷ Estudios de satisfacción, deserción, de cultura institucional, entre otros.

²⁸ Se estimó que podría afectar entre el 5% y 10% de todos sus clientes.

Fondesurco ha tenido éxito en el establecimiento de relaciones tanto con organismos nacionales (COPEME, PROMUC, Labor Asociación Civil, entre otros) como internacionales (Freedom From Hunger, Proyecto MISIÓN, Ford Foundation, Oikocredit, IPA, Cordaid, FEM) para fortalecer su sistema de gestión de desempeño social.

Monitoreo del Desempeño Social

La institución ha realizado importantes avances en el establecimiento de su sistema de monitoreo social; aunque, este todavía se encuentra en desarrollo. Fondesurco ha establecido un grupo de indicadores sociales para medir diversos aspectos de la GDS y que están detallados en el PE. Entre ellos, se tiene: el alcance al mercado objetivo, la satisfacción del cliente y el diseño de los servicios. Organizados en la herramienta Balance Score Card (BSC) algunos indicadores son monitoreados mensualmente²⁹ y otros anualmente³⁰, los cuales son revisados por el EG y el Consejo. Hay algunos indicadores sociales identificados en la planificación que están en etapa de diseño, en especial los vinculados a medir la mejora del bienestar social y económico de los clientes. Para ello, recientemente se ha iniciado un estudio de impacto dirigido por IPA.

Aunque la institución monitorea los indicadores sociales, resta por asegurar su exactitud. Respecto a la participación de los clientes rurales en su cartera, Fondesurco ha presentado que entre el 89% y 96% de sus clientes pertenecen a este sector; sin embargo esta figura no está de acuerdo con su nueva definición (Ver sección “Alcance y Oferta de servicios”). Un examen más detallado indica que este porcentaje es cercano al 85%³¹. Es importante que la institución garantice la precisión de este ratio, el cual será más fácil de administrar una vez que esté gestionado en el SIG en jun.09.

Fondesurco ha iniciado el monitoreo sistemático del nivel de pobreza de sus clientes. Desde fines de 2008, el cuestionario del PPI se realiza a todos los clientes que solicitan un nuevo préstamo. A mar.09, el 67%³² de todos los clientes está incluido en el sistema. Asimismo, desde mar.09, esta información es fácilmente manejada y difundida en reportes. Para medir el nivel de pobreza de los clientes de BBCC, también se tiene una ficha socioeconómica con información pertinente. Fondesurco tiene planeado usar esta información para un análisis más detallado del perfil del cliente.

²⁹ Por ejemplo: % de mujeres clientes, % de clientes por modalidad, % de clientes exclusivos atendidos.

³⁰ Por ejemplo: Número de mujeres que han accedido a capacitación para mejorar el cuidado de sus familias y gestión de sus negocios, % de clientes que se encuentren satisfechos, número de proyectos sociales realizadas.

³¹ Porcentaje estimado por Planet Rating. Previo al 2009, el cálculo del alcance en la zona rural estaba basado en la agencia.

³² El cálculo fue 3,857 / 5,776 clientes.

A partir de 2008, el auditor interno (AI) ha incluido algunos controles respecto al cliente y el personal en sus visitas a las agencias. El AI verifica la información en el expediente y cuando visita a los clientes³³ discute la comunicación de la información sobre los pagos y la relación con el analista. El AI también verifica la seguridad de la agencia. Su trabajo se ha centrado en los clientes de créditos individuales, pero a partir del segundo semestre de 2009 tiene programado visitar a los clientes de BBCC. No obstante, hay varias áreas respecto al desempeño social que no han sido incluidas en la labor de auditoría. El AI no verifica los indicadores sociales incluidos en el BSC y tiene un papel incipiente en el control de las encuestas del PPI dado que no fue involucrado en su aplicación ni hace verificaciones de las encuestas en el expediente.

Movilización del personal

La institución ha logrado inculcar en su personal un fuerte vínculo con su misión social y Fondesurco. En la contratación del personal, la institución busca ciertas cualidades como la vocación social, la capacidad de trabajar en equipo y un interés en la cultura rural³⁴. Estos tres factores promueven una adecuada atención al cliente, así como un ambiente de trabajo favorable. Además la institución ha establecido seis valores institucionales que incluyen aspectos fundamentales para la GDS³⁵.

El departamento de RRHH requiere formalizar y seguir profundizando las discusiones y los módulos de inducción para la aplicación de la misión social, aunque actualmente todos los trabajadores reciben un manual con información sobre la GDS. Además, la misión social es incluida en varios procesos y técnicas que involucran al personal:

- Las reuniones mensuales obligatorias tratan temas sociales como el Proyecto MISION y las campañas para ahorrar energía (ver sección “Responsabilidad social con el medio ambiente”). Las reuniones son un buen espacio para que el personal participe mediante retroalimentación o preguntas.
- La institución exige que todo el personal tome un examen en relación con el PE, que incluye temas sociales. En el caso del EG, ellos están obligado a pasar el examen con una nota mínima de 80%.
- En 2008, Fondesurco incluyó varios aspectos sociales en la evaluación anual de su personal: vocación social, ética y trabajo en equipos.
- La institución se beneficia de capacitaciones externas para su personal. Aunque no hay un plan formal para la

³³Para 2009, AI está planeando hacer tres visitas a cada agencia y visitar al 15% de la clientela. En 2008, ellos hicieron 2 visitas por agencia.

³⁴Además, busca personal con un vínculo y un conocimiento específico para la zona particular donde están trabajando.

³⁵ Por ejemplo, cercanía al cliente, alineamiento con sus fines sociales y de desarrollo y una relación de confianza con los clientes.

capacitación de GDS, la institución ha logrado incluir varios temas sociales (atención al cliente, PPI, crédito con educación) para la mayoría del personal.

Fondesurco fomenta la importancia del compromiso de la vocación social de sus colaboradores a través de la premiación anual con reconocimientos al mejor trabajador, mejor analista, mejor cajero y mejor administrativo. De esta manera, la institución está promoviendo la importancia del honor en vez de un reconocimiento económico. Actualmente, la institución no ha implementado dentro de su política de remuneraciones un plan de incentivos ligado a la consecución de los objetivos sociales.

Alcance y Oferta de Servicios

Alcance

Fondesurco sirve a una pequeña porción del Perú: tiene un ratio de penetración de 0.1%³⁶ de los hogares peruanos a mar.09. Considerando sólo los departamentos donde opera, Arequipa y Moquegua, su penetración es de 1.8%³⁷.

Sin embargo, Fondesurco ha logrado un mayor alcance en las poblaciones contempladas dentro de su misión.

- Con un fuerte enfoque en el cliente rural, la institución tiene alrededor de 85%³⁸ de sus clientes en distritos rurales. Esta participación es significativamente mayor al de otras ONGs peruanas (FINCA Perú - 29.4% a sep.08, MF Arariwa - 60% a feb.09, ver Benchmarking) y que el nivel nacional de 24%. En 2009, la institución redefinió el concepto de la zona rural en base al distrito donde reside³⁹ en lugar de la localización de la agencia. Si bien, no existe un consenso sobre la zona rural, su definición toma en consideración los elementos determinantes. Por otro lado, Fondesurco sólo atiende al 0.3% de la población rural del Perú⁴⁰ y 3.6% de los hogares rurales en los departamentos de Moquegua y Arequipa⁴¹.
- Con la información del PPI, podemos calcular que alrededor de 1,444 (25% de 5,776) de los clientes de Fondesurco se encuentran por debajo de la línea de pobreza, lo que es solamente el 0.05% de los hogares

³⁶ Datos del INEI (2007): 5,776 / 6,755,000.

³⁷ Datos del INEI (2007): 5,776 / 319,720.

³⁸ Cifra calculada por Planet Rating utilizando la nueva definición de zona rural de Fondesurco.

³⁹ Fondesurco define a la zona rural como a los distritos con una población menor de 10,000 habitantes, la cual tiene un deficiente acceso a sistemas de comunicación, mercados y servicios de salud y educación.

⁴⁰ Alrededor de 4,910 clientes / 1,624,000 hogares rurales (INEI).

⁴¹ Alrededor de 4,910 clientes / 135,037 hogares rurales en estos departamentos (INEI).

pobres en Perú⁴² y 1.9% de los hogares pobres en los departamentos de Moquegua y Arequipa⁴³.

- Aunque la institución no tiene un enfoque en el género, con el avance de los bancos comunales se pretende alcanzar a más clientes mujeres. A mar.09 las clientes mujeres representan el 34% y para fin del 2009 se quiere alcanzar el 45%.

Focalización de los Servicios

Considerando los retos de su zona de operaciones, Fondesurco definió a su cliente objetivo como a los micro y pequeños empresarios⁴⁴ de la zona rural del sur del Perú. Los mismos que deben cumplir con una o más de las siguientes características:

- Trabajan en actividades económicas propias del ámbito rural
- Enfrentan problemas de acceso al microcrédito
- Obtuvieron la calificación de pobre de acuerdo al PPI

La institución realiza un monitoreo cercano para verificar y asegurar su alineación a estos objetivos, de acuerdo a las metas del Balance Scorecard. Este monitoreo se ha venido refinando progresivamente.

A mar.09, el 78% de su cartera trabaja en el sector agropecuario. De acuerdo al Estudio anual de la central de riesgos local Equifax, el 64% de su clientela a abr.09 es exclusiva. Existe un 20% adicional que Fondesurco considera exclusiva porque se refiere a clientes que han participado en programas sociales de vivienda del gobierno.

Con la implementación del PPI, el piloto realizado en el 2008 indicó que el 25% de la clientela está por debajo de la línea de pobreza nacional, cifra inferior al promedio nacional de 36%⁴⁵. Sin embargo, si se le compara con el promedio del nivel de pobreza de los departamentos donde opera Fondesurco: 23.8% en Arequipa y 25.8% en Moquegua⁴⁶, la brecha se reduce de forma significativa. Dado que ya se cuenta con esta herramienta de medición de pobreza, la institución ha establecido objetivos para los siguientes 5 años. Así, se tiene la meta que los clientes nuevos debajo de la línea de pobreza representen el 30% de la cartera total a dic.09.

Fondesurco ha implementado procesos para evaluar la situación socio-económica de sus potenciales zonas de intervención y así determinar la instalación de sus agencias de acuerdo a su mercado objetivo. La institución analiza las

⁴² Alrededor de 1,444 / 2,640,657 hogares pobre en Perú (INEI).

⁴³ Alrededor de 1,444 / 76,881 hogares pobres en estos departamentos (INEI).

⁴⁴ Fondesurco ha tomado la definición de micro y pequeña empresa de la legislación peruana, la cual considera al número de trabajadores y el nivel de ventas anuales

⁴⁵ INEI 2008.

⁴⁶ INEI 2007.

estadísticas de pobreza del Instituto Nacional de Estadística (INEI) para identificar las zonas de mayor incidencia y además realiza completos estudios de mercado para evaluar aspectos como la oferta financiera y las actividades económicas locales. El personal de créditos y negocios participa en este proceso. Por ejemplo, a fines de 2008, la promotora social hizo un estudio de algunas zonas en Arequipa donde no había acceso al crédito y como resultado la institución ofreció créditos en ella.

Para 2009, Fondesurco tiene planificado realizar un análisis más profundo de los segmentos que atiende.

Diseño de Servicios y Satisfacción de Clientes

La institución tiene una gama de servicios de crédito flexible y dinámica para responder a las necesidades de su cliente objetivo. El conocimiento de la zona rural por parte del personal de negocios de campo, la Sede, las entidades fundadoras y aliados locales ha permitido la mejora de su oferta de productos. Aunque, la flexibilidad es una cualidad que se considera desde hace algún tiempo, la planificación estratégica vigente y el plan operativo 2009 busca fortalecerla notablemente. Sobre la base de un estudio realizado en 2008, Fondesurco se ha trazado la meta de mejorar su posicionamiento y así los elementos centrales con los cuales quiere asociarse, como son la “rapidez”, “facilidad” y “desarrollo”. Estando las dos primeras características muy relacionadas con el diseño de servicios y satisfacción de los clientes. Para ello, en 2008 se realizó un completo análisis de la competencia en todos los mercados donde opera, así como encuestas de satisfacción y deserción de clientes por producto.

La oferta crediticia de Fondesurco comprende:

- Tres líneas de productos principales que alcanzan las variadas necesidades de su cliente objetivo a través de la metodología individual. Dentro de ellos, existen sub-productos como el Fondescolar (para atender los gastos escolares en marzo y abril) que promueve el apoyo financiero para la escolarización de niños.
- Adaptación de las condiciones de crédito de acuerdo a la actividad económica, en particular los préstamos al sector agropecuario (Por ejemplo: frecuencia de pago de acuerdo al flujo de ingresos). Este es uno de los principales retos para la institución por el mayor riesgo del sector rural. Por ello, se realiza un análisis crediticio de acuerdo a la realidad rural local.
- Flexibilidad en el esquema de garantías de los créditos individuales. Sólo para los préstamos mayores a 20,000 PEN (6.3 K USD) se requiere garantía hipotecaria, los mismos que representan 28.1% de clientes; para el resto se tiene la garantía personal y pagares.
- Flexibilidad en los montos ofrecidos para el crédito individual. Se otorgan créditos desde 350 PEN (111

USD) y el monto máximo se ha incrementado a 40,000 PEN (12.6 K USD).

- Tasas de interés preferenciales para clientes antiguos (reducción de hasta 20% sobre el mínimo del tarifario).
- No se cobra penalidad por el prepago del préstamo.

Recientemente en 2009, se introdujo el producto de BBCC con educación (Fondeamigas), el cual tiene un enfoque especial en el cliente femenino rural. Con este producto se pretende profundizar en sus mercados actuales, con un crédito mínimo de 50 PEN (16 USD). Aunque se le está dotando de flexibilidad (por ejemplo, los préstamos de los miembros pueden tener diferentes plazos, los bancos pueden contar con socias pasivas), se evidencia que existen aspectos por afinar como el requerimiento de cinco reuniones pre-crédito y el número mínimo de miembros (que puede resultar alto para algunas zonas).

La estrategia actual de Fondesurco también comprende la innovación, por lo cual se está trabajando en:

- MicroLeasing (programado para 2009): en un inicio este producto permitirá a los clientes alquilar/adquirir bombas de agua y paneles solares.
- Microventure capital o Capital de Riesgo (programado para 2009): se trata de un fondo de inversiones, en el cual Fondesurco será el accionista principal, y bajo el cual se invertirá en clientes que muestran un gran crecimiento potencial (fuera de los límites de las microfinanzas)⁴⁷.
- MicroWarrant (Segundo semestre 2009): en un principio este producto iba a ser ofrecido al mercado de criadores de alpacas pero dada la fuerte caída en los precios de la lana de alpaca, se está analizando al mercado del arroz. Este producto brindaría la posibilidad al cliente de esperar el mejor momento para vender su producto y así recibir el mejor precio y mejorar su habilidad para competir en los mercados.

Si bien Fondesurco ofrece un seguro de desgravamen para el cliente sin un costo adicional, no comercializa otros tipos de microseguros. Esto es una desventaja considerando que esta oferta está difundiendo rápidamente en el mercado y porque entre los clientes de la institución se observa una tasa de fallecimientos de seis a siete casos por año.

Fondesurco realiza encuestas de satisfacción de los clientes en el diseño de sus productos tanto por parte de su personal como por terceros. Estas encuestas muestran un grado importante de satisfacción, de 78% y 82% en 2007 y 2008, respectivamente. Como resultado de las encuestas, se ha modificado la tasa de interés para ser más flexible⁴⁸, se ha

⁴⁷ Se ha realizado los estudios técnicos con la consultora Invertir, quien apoyará en la evaluación y estructuración de las operaciones. Se cuenta con un pipeline de potenciales inversionistas en negociación.

⁴⁸ Si bien se han realizado modificaciones a la baja y se han implementado excepciones para reducirla, Fondesurco no pretende competir por precios.

simplificado el proceso de aplicación, se ha incorporado charlas técnicas, entre otros. Con el apoyo de COPEME y Proyecto MISION, Fondesurco ha profundizado la encuesta para brindar una retroalimentación más detallada. La institución está desarrollando internamente varias encuestas de satisfacción que serán dirigidas a un producto en particular. Por ejemplo, para junio está programada las encuestas del producto Fondescolar. Por otro lado, Fondesurco también realiza encuestas de deserción que le han permitido identificar las áreas de mejora del diseño de productos.

Recién a partir de 2008, Fondesurco cuenta con la información para monitorear la retención de los clientes. A mar.09, la tasa de retención es de 89.3% encontrándose por encima de sus referentes locales (ADRA - 78% a sep.08, MFP - 70% a dic.08, ver Benchmarking).

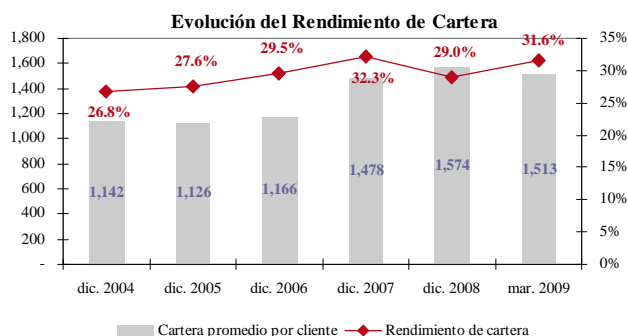
Costo de los Servicios

La tasa de interés promedio ponderada institucional es de 47% en PEN y 33% en USD, y la total de 44.5%, si se considera el 19% del IGV que paga el cliente⁴⁹. Este nivel se encuentra en el rango para el crédito individual de los mercados donde opera, siendo competitivo para los créditos pequeños. Si analizamos el rendimiento de cartera, que no incluye el IGV cobrado por los créditos, se observa una tendencia al alza al pasar de 27% a 32% entre 2004 y mar.09. Este incremento está asociado con la mejora de la calidad de la cartera y la mayor demanda de los préstamos en PEN de mayor tasa. El rendimiento de 32% es superior que el promedio de las IMFs que trabajan con créditos individuales en LAC (27.4% a dic.07), sin embargo Fondesurco está atendiendo una clientela alejada que trabaja mayormente en el sector agropecuario lo cual resulta en mayores riesgos y un mayor costo de transporte. La tasa efectiva global de los BBCC, cuya colocación se inició en abr.09, se encuentra en 64% (incluyendo el costo del ahorro obligatorio al inicio del ciclo), resultando superior al producto ofertado por otras IMFs peruanas (MF Arariwa 52% en PEN a feb.09 y MF Prisma 60% en PEN a dic.08).

Fondesurco ha logrado un importante grado de eficiencia operativa. A mar.09, el ratio de costos operativos es de 11.6%, ratio bastante inferior al de otras ONGs peruanas y al benchmark de IMFs que trabajan con créditos individuales en LAC (13.8% a dic.07). Este hecho muestra su habilidad en el manejo de su presupuesto. Además, la institución ha realizado esfuerzos para reducir los costos financieros y otros costos de transacción para el cliente. A partir de 2008, se eliminaron las comisiones y los clientes

⁴⁹ La tasa que recibe Fondesurco, sin IGV, es de 39% en PEN y 28% en USD, lo que da un total de 37.4%

antiguos pueden acceder a tasas preferenciales. El costo de transporte es minimizado por la adecuada ubicación de sus agencias y en el caso de los BBCC por el traslado de la asesora a las casas de las clientas para todas las reuniones. El costo de las garantías también ha bajado progresivamente por los menores requerimientos.



■ Responsabilidad Social

Protección de Clientes

Fondesurco ha establecido un respetuoso proceso de otorgamiento de créditos que promueve la seguridad financiera y comunica claramente las condiciones del crédito al cliente:

- La institución tiene procesos establecidos y organizados que permiten un tratamiento igualitario para los clientes
- Se ha implementado una política respetuosa a propósito de las recuperaciones de los pagos vigentes
- Todos los clientes se benefician del seguro de desgravamen sin costo
- El SIG tiene controles de seguridad que aseguran la confiabilidad de la información crediticia del cliente
- El cronograma de pagos entregado al cliente desglosa la tasa efectiva de interés mensual y anual (TEG)
- Para los BBCC, la presidenta firma y guarda un contrato que explica la tasa de interés y la inclusión de IGV en el costo de crédito. Para los créditos individuales, se firma y entrega un documento con las condiciones del crédito y un pagaré que indica las condiciones de su llenado.

Sin embargo, hay algunas áreas en las que la institución podría mejorar la transparencia de su comunicación con el cliente. Por ejemplo, el cronograma de pagos no desglosa el pago de IGV.

La institución tiene buzones de sugerencias en la Sede y en las agencias que permiten a los clientes comunicar de forma anónima a la IMF lo que requieran. El departamento de Marketing atiende estas sugerencias y tiene la responsabilidad de su seguimiento. No obstante, en algunas agencias, el personal tiene una copia de la llave del buzón que podría permitir la manipulación de datos. En línea con

las mejores prácticas, el AI, el departamento de Marketing o el EG deben ser los únicos con acceso.

La institución ha establecido una política adecuada para evitar el sobreendeudamiento de sus clientes. Antes de cada nuevo préstamo, el analista consulta a las centrales de riesgo Equifax e Informa del Perú para verificar el historial crediticio del cliente y garantizar que el cliente no tiene más de dos deudas adicionales. Además, el analista realiza una evaluación de la capacidad de pago bajo parámetros conservadores, en particular considerando los riesgos del mercado agropecuario. De esta forma, la calidad de su cartera es superior al benchmark regional y peruano (ver sección "A" del informe GIRAFE).

Con respecto al BBCC, la institución asume la mayor parte del riesgo de transporte del dinero⁵⁰, todo debidamente cubierto por seguros. La asesora tiene la responsabilidad de llevar el efectivo del desembolso a las reuniones y traer los pagos a la agencia. Para los créditos individuales, los desembolsos y cobranzas se dan en las agencias.

Política de Recursos Humanos

El proceso de reclutamiento y selección del personal son justos y se basan en criterios establecidos y transparentes. Además las políticas y procedimientos están debidamente sociabilizados para garantizar prácticas equitativas en todas las zonas. De esta forma, la contratación del personal es objetiva⁵¹.

La institución tiene adecuadas políticas para motivar al personal:

- Actualmente el personal recibe un sueldo base (controlado por un ficha salarial) que es comparable a las otras ONGs peruanas y corresponde con la realidad de la zona; no obstante, este nivel es inferior a las instituciones de microfinanzas reguladas. En 2008 y 2009, hubo algunos casos de rotación de personal por este motivo.
- Durante 2008, Fondesurco incrementó el número de capacitaciones para dar al menos dos días de capacitación a cada trabajador. Además, se cuenta con un presupuesto anual y la capacitación puede ser interna o externa.
- Con respecto a la línea de carrera, se ha instaurado un proceso de selección interno antes de hacer la convocatoria pública. Así, se han realizado 10 promociones internas en los últimos 15 meses (que representa el 83% de nuevos puestos en 2008 y 2009).

⁵⁰Aunque la presidenta del BBCC y otro miembro del grupo tienen la responsabilidad de depositar los ahorros, no los pagos, en el banco.

⁵¹Cada persona empieza con un contrato de 4-6 meses, después reciben un contrato de un año y finalmente el contrato es de plazo indefinido.

- Todo el personal una vez al año pasa por chequeo médico con fines preventivos.

La institución ha creado varias formas de proteger a su personal de diversos factores de riesgo:

- Se cuenta con alarmas de ingreso a las agencias, sensores de movimiento, llaves y candados. No obstante, la realidad de trabajar en un entorno rural, limita los servicios de seguridad comparados a los del medio urbano.
- La institución ha dado a sus analistas vestimenta adecuada de acuerdo al clima⁵².
- Para proteger la salud de sus asesores, en mayo.09 se entregaron bienes de limpieza (bloqueador de sol y jabón) así dieron charlas relacionadas a la salud.

Sin embargo, aún resta por contrarrestar algunos riesgos. Resta desarrollar mecanismos para proteger a los asesores que viajan a lugares alejados para recibir y desembolsar los pagos de los BBCC. Aunque hay personal disponible (jefe de agencia, administrador) que los acompaña para el desembolso, el asesor viaja solo para recibir los pagos mensuales, lo que podría resultar en un riesgo mayor con el crecimiento del programa.

La institución promueve un entorno de trabajo positivo:

- En los valores institucionales, se detalla los fundamentos de una experiencia favorable de trabajo como la relación de confianza y la transparencia con el personal
- A pesar de la descentralización de la entidad, la institución pone mucho énfasis en el involucramiento y empoderamiento de todo el personal. Mensualmente, se reúne en la oficina central para discutir los avances de la institución y recibir retroalimentación.
- En jun.09 se ha instaurado un concurso obligatorio para que todo el personal presente propuestas de innovación para mejorar la institución. Además, se realizan eventos de integración frecuentes.

Fondesurco ha exhibido un deseo de evaluar periódicamente el clima laboral y mejorar las condiciones de su personal. En 2008, la institución realizó un estudio, que ha resultado en comentarios tanto positivos como negativos en relación con las operaciones y la administración⁵³. El estudio mostró que el 30% del personal tiene una percepción negativa del clima laboral pero que puede mejorarse. El área del cuestionario que recibió los peores resultados fue la Retroalimentación respecto a su desempeño, donde se comentó que falta reconocimiento

⁵² Por ejemplo: polos con mangas largas con el fin de proteger del sol. Además en 2009, recibieron chaquetas para afrontar una variedad de tipos de clima para zonas distintas.

⁵³ El estudio consistió en 121 preguntas a 37 trabajadores en temas específicos, tales como liderazgo, comunicación con gerencia, estabilidad, entre otros.

verbal o financiero. Como resultado, todo el personal ha recibido una retroalimentación y está programado para 2009 que los gerentes y jefes reciban una capacitación en RRHH. El área del cuestionario que recibió los mejores resultados fue la Comunicación con Gerencia, donde comentó que el EG toma en cuenta sus opiniones y busca satisfacer sus necesidades.

En línea con su compromiso de auto-evaluación, la institución realizó un estudio de la cultura laboral que mostró que la organización funciona mayormente bajo una cultura clan⁵⁴. Sin embargo, la organización quiere incrementar la cultura mercado⁵⁵ pues esta fomenta una mayor productividad y eficiencia.

Responsabilidad Social hacia la Comunidad

La institución cumple con prácticas responsables hacia la comunidad microfinanciera:

- Fondesurco comunica la información financiera al MIX Market y está involucrado en varias redes microfinancieras como COPEME, Cooperativa Fortalecer y PROMUC.
- Con el fin de promover la transparencia de información en el sector, Fondesurco ingresó al MF Transparency fomentando la comunicación pública de su TEG.
- Para asegurar que el negocio de sus clientes no es realizado con mercadería de contrabando, la institución hace una verificación del negocio antes de cada crédito nuevo. Además no se permite que los negocios dañen el medio ambiente; no obstante el resultado de este análisis no está incluido formalmente en la evaluación del cliente.

La institución ha empezado el diseño del producto de Bancos Comunes que brinda servicios adicionales a su clientela. Con el apoyo de Freedom from Hunger, los BBCC ofrecen capacitación que está diseñada para ser adecuada a las necesidades educacionales de las clientas femeninas. En el segundo semestre de 2009, el líder del proyecto realizará un estudio de satisfacción de las capacitaciones con el fin de saber cuáles son las más relevantes. Además para promover la inclusión de la comunidad en los BBCC, existe la opción ser “socia pasiva” sin costo pudiendo ahorrar y escuchar sólo las capacitaciones.

Fondesurco está explorando varias maneras de ofrecer un servicio de educación adecuada a las necesidades del agricultor con crédito individual. En 2009, tiene planeado

⁵⁴ La cultura clan está caracterizada por aspectos positivos como el alto nivel de compromiso y la participación del personal: pero tiene aspectos negativos como los individualismos incontrolados y el paternalismo.

⁵⁵ La cultura mercado tiene aspectos negativos como el agotamiento humano y el dogma ciego.

ofrecer “Fondemédico” y “Fondeingeniero”, que consiste en el apoyo y consejo de expertos a los agricultores. Además, tiene planificado ofrecer charlas técnicas. Por ejemplo, se está dictando a los clientes de Puquina y Chuquibamba una capacitación sobre las plagas y las enfermedades que afectan los cultivos.

La institución prioriza la contratación de personal con conocimientos de la cultura y la geografía local. En ciertas zonas, se requiere que el personal hable quechua para facilitar su comunicación con el cliente y la comunidad.

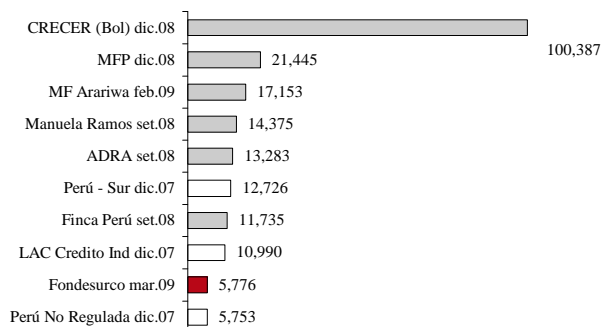
Responsabilidad Social hacia el Medioambiente

La institución se encuentra desarrollando un programa de responsabilidad social para el medio ambiente. Actualmente, Fondesurco está lanzando una campaña que reúne a todo el personal para ahorrar agua y luz con el objetivo de reducir los costos (aprox. 20%). Parte de este ahorro sería donado a una escuela en Moquegua para una campaña de plantación de árboles. Además, Fondesurco exhibe varios afiches que promueven la necesidad de reciclar. La institución aún no cuenta con una campaña que involucra a los clientes, la que es necesaria considerando su impacto en el sector agropecuario de la zona.

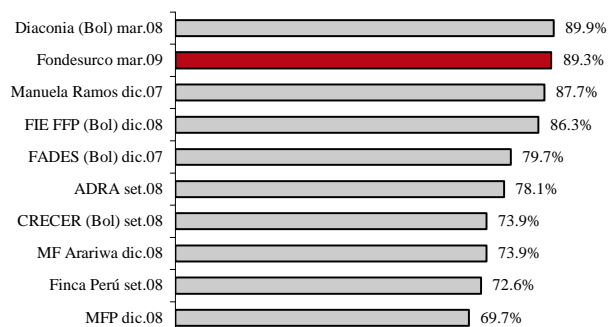
Las opiniones emitidas en este informe son válidas por una duración de un año máximo. Más allá de ese límite o si un evento mayor tuviera lugar en la vida de la IMF o en su entorno próximo durante ese período, Planet Rating ya no garantiza la vigencia de sus opiniones y recomienda una nueva calificación.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

Benchmarking

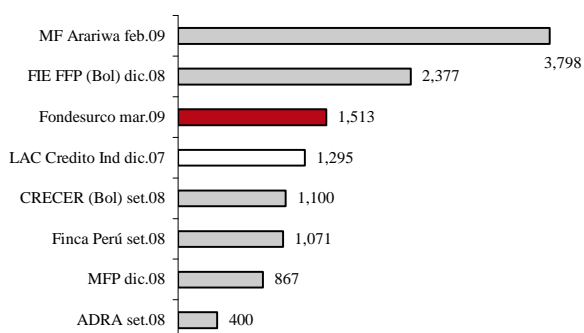
Prestatarios activos



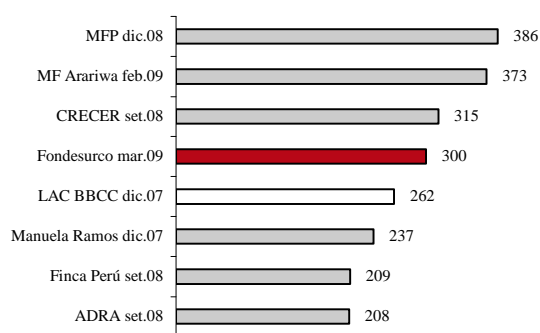
Tasa de Retención



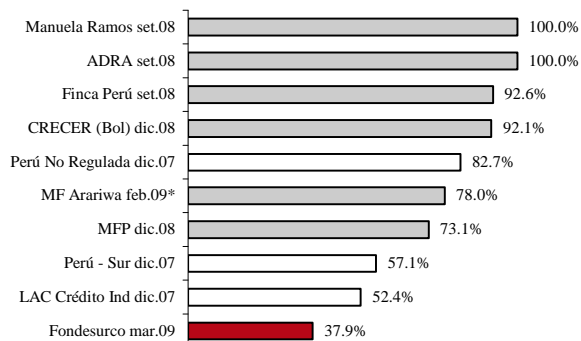
Credito promedio vigente por cliente (Crédito Ind)



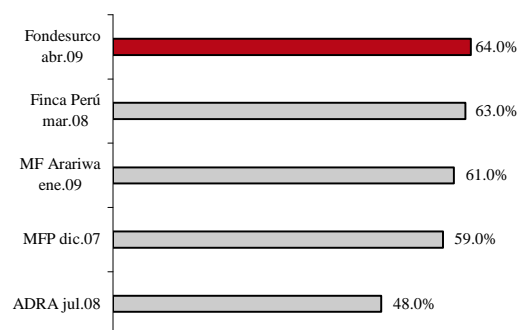
Credito promedio vigente por cliente (BBCC)



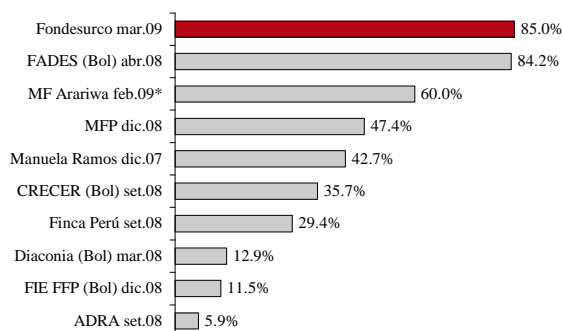
% de prestatarias activas mujeres



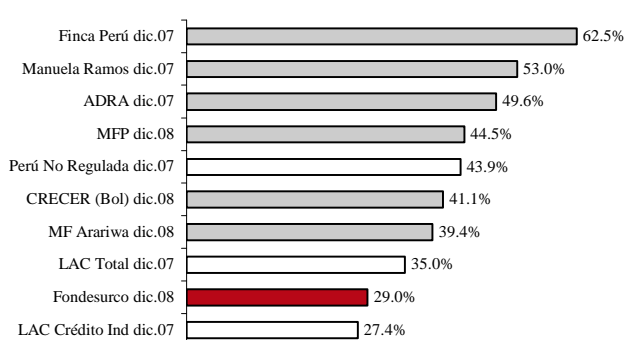
% de Clientes Exclusivos



% de clientes rurales



Rendimiento de Cartera



*Es una estimación.

Fuente: FINRURAL a Dic.08, COPEME Reporte Microfinanzas Set.08, MicroBanking Bulletin (No. 17), the Mix

MFIs: Finca Perú Set.08, MF Prisma Dic.08, Manuela Ramos Dic.07, ADRA Perú Sep.08, MF Arariwa feb.09, FADES abr.08, CRECER set.08, Diaconia mar.08, FIE FFP dic.08

■ Indicadores de Desempeño

Algunos de estos indicadores son los que están siendo utilizados por el “Social Performance Taskforce” (SPTF) y el MixMarket para los informes de desempeño social. Los otros indicadores del MIX no son disponibles según la información de IMF, y no se mencionan aquí.

Indicadores de Desempeño Social	Dic. 2006	Dic. 2007	Dic. 2008	Mar. 2009
Alcance				
% de prestatarias activas mujeres	33.8%	32.6%	37.1%	37.9%
% de prestatarios activos rurales	92.1%	94.3%	95.6%	95.9%
Oferta de Servicios				
Cartera en riesgo 31 - 365 días	1.4%	0.9%	0.8%	1.4%
Cartera en riesgo > 365 días	1.5%	0.9%	0.0%	0.1%
Tasa de cartera castigada	0.0%	0.7%	0.6%	0.0%
Proporción de garantías sociales	nd	64.7%	82.2%	85.4%
Proporción de garantías reales	nd	35.3%	17.8%	14.6%
Retención - Formula Chuck Waterfield	nd	nd	73.8%	89.3%
Monto promedio desembolsado por credito	1,260	1,406	1,345	1,093
% de PIB per capita	36.8%	35.4%	32.4%	25.4%
Rendimiento de cartera (nominal)	29.5%	32.3%	29.0%	31.6%
Protección de cliente				
% cruce de clientes (cuando el cliente tiene un crédito en otra IMF)	nd	nd	36.6%	36.1%
% clientes que toma prestamos de prestatarios informales	nd	nd	nd	nd
% de sucursales en áreas sin acceso a otra oferta financiera (no hay otras IMFs)	nd	nd	nd	nd
% de clientes en estas áreas sin acceso a otra oferta financiera	nd	nd	nd	nd
Política de recursos humanos				
% de personal mujer	36.4%	37.0%	36.0%	44.8%
% de mujeres dentro del equipo gerencial	20.0%	20.0%	40.0%	60.0%
% de mujeres oficiales de crédito	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
% de mujeres dentro del directorio	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
% de empleos que recibieron al menos dos días de capacitación	54.5%	55.6%	100.0%	100.0%
Numero de días de capacitación por empleado	7.7	6.5	4.4	1.1
Ratio min/max sueldo de un empleado profesional	7.3	7.3	6.8	9.1
Accidentes de transito por oficial de crédito	0.0	0.1	0.2	0.0
Instancias de asalto por oficial de crédito	0.0	0.0	0.0	0.0
Ratio de horas trabajadas	110.0%	110.0%	110.0%	110.0%
Ratio de días de vacación	150.0%	150.0%	150.0%	150.0%
Tasa de rotación del personal	26.7%	24.5%	20.8%	15.4%
Nuevos prestatarios				
% debajo de la línea de pobreza nacional (por PPI)	nd	nd	25.0%	nd
% dentro del menor 50% debajo de la línea de pobreza nacional (por PPI)	nd	nd	9.0%	nd
% ganando menos de 1 USD diario por miembro del hogar	nd	nd	nd	nd
% ganando menos de 2 USD diario por miembro del hogar	nd	nd	nd	nd
Logro de cambio (clientes de 3 o 5 años)				
% de clientes que han experimentado un cambio positivo en su nivel social	nd	nd	nd	nd
% que han trascendido el umbral de pobreza	nd	nd	nd	nd
% clientes todavía debajo de la línea de pobreza	nd	nd	nd	nd
Escolarización				
% escolarización de los hijos de los clientes	nd	nd	nd	nd
% niñas / niños de edad para primaria	nd	nd	nd	nd
% niñas / niños de edad para secundaria	nd	nd	nd	nd
Creación de Trabajo				
# de empleados contratados a tiempo completo en empresas apoyadas durante el año	nd	nd	nd	nd
# de empleados asalariados a tiempo completo en empresas apoyadas durante el año	nd	nd	nd	nd
# de empleados contratados a tiempo parcial en empresas apoyadas durante el año	nd	nd	nd	nd
# de empleados asalariados a tiempo parcial en empresas apoyadas durante el año	nd	nd	nd	nd
Servicios No-financieros				
% de clientes que recibieron una capacitación empresarial	nd	nd	nd	nd
% de clientes que recibieron una capacitación educacional	nd	nd	nd	nd
% de clientes que recibieron una capacitación de salud	nd	nd	nd	nd
% de clientes que recibieron una capacitación del empoderamiento de la mujer	nd	nd	nd	nd

■ Formulas

- Rendimiento de Cartera: Ingresos de cartera / Cartera bruta vigente promedio de 13 meses
- Ratio del costo de ahorros: Intereses y cobros pagados sobre depósitos / promedio de depósitos
- Ratio de costo de la deuda: Intereses y cobros pagados sobre fondos prestados / Fondeo promedio
- Rotación (bruta): $1 - (\text{clientes finales} / (\text{clientes inicio de período} + \text{clientes nuevos}))$
- Rotación (neto de primeros créditos activos): $1 - ((\text{clientes finales} - \text{primeros créditos activos}) / (\text{clientes inicio del período} + \text{clientes nuevos} - \text{primeros créditos activos}))$

■ Escala de Calificación

Rating	Definición
5+ 5 5-	Avanzado: Compromiso de largo plazo con metas sociales; manejo eficiente de desempeño social y riesgos de responsabilidad social; muy probable que la institución genere un impacto social claro.
4+ 4 4-	Comprometido: Compromiso claro con metas sociales; manejo razonable del desempeño social y riesgos de responsabilidad social; probable que la institución genere un impacto social positivo.
3+ 3 3-	En proceso: Intento claro para lograr metas sociales; sistemas de gestión de desempeño social en proceso de implementación.
2+ 2 2-	Incipiente: Intento claro para lograr metas sociales; baja capacidad de gestionar desempeño social.
1+ 1 1-	Imperceptible: Intención de lograr metas sociales no es tangible; bajo nivel de gestión de desempeño social.