

Portafolio de Microfinanzas de ADRA Perú, Perú

El Portafolio de Microfinanzas de ADRA Perú (PMF) se crea en 1996 a iniciativa de la ONG ADRA Perú y ADRA Internacional en colaboración con el programa de financiamiento de USAID (Matching Grant IV), como un programa especializado de microcréditos orientados a fortalecer los proyectos de la ONG. Su misión institucional es: “Brindamos servicios microfinancieros para el desarrollo integral de las personas emprendedoras y de escasos recursos de las zonas urbano marginales y rurales del Perú, inculcando valores que permitan un cambio sostenido”. A través de créditos grupales y complementarios, atiende a mujeres en Lima, Juliaca, Tacna, Arequipa, Pucallpa, Cusco y Jaén. A set.08, la institución cuenta con 13,283 clientes con crédito vigente, de los cuales 100% son mujeres y 94% residen en zonas urbano-marginales.

Rating de Desempeño Social

Rating

En proceso



Escalas detalladas en la última página

Fecha de la Calificación

Octubre, 2008

Perfil del País – 2005

Indicador	Perú	LAC
Demografía		
Población urbana (%)	72.6	77.3
Esperanza de vida	70.7	72.8
Salud (%)		
Tasa de inmunización contra tuberculosis (%)	93	96
Tasa de mortalidad (< 5) por 1,000 nacidos	27	31
Educación (%)		
Tasa de alfabetismo adulto	87.9	90.3
Tasa de escolarización (%)	85.8	81.2
Género (%)		
Mujeres en la fuerza laboral (%)	59.1	51.9
Líneas de pobreza (%)		
Debajo de \$1 USD al día	10.5	8.9
Debajo de \$2 USD al día	30.6	23.4
Nacional	53.1	N/D
HDI (Índice de desarrollo humano)		
Índice	0.773	0.803
Puesto de los 177 países	87	N/D
Referirse a la sección de “contexto socio-económico”		

Contacto en Planet Rating

Lauren Miller
lmiller@planetrating.com
Tel: +51 1 242 4597

Contacto en la IMF

Indira Melgar
melgar@adra.org.pe
Tel: +51 1 712 7700
REF: LM/090109

Puntos destacados de la calificación

- Aunque el PMF tiene una misión claramente enfocada en la atención de mujeres en de zonas de mayor exclusión, aun falta por traducir su misión social en metas definidas dentro de la planificación estratégica para asegurar su cumplimiento.
- El PMF monitorea algunos indicadores básicos vinculados a su misión social. Sin embargo, el monitoreo de estos indicadores no está estandarizado a todo nivel en la organización. Se ha logrado implementar estudios de satisfacción de clientes a nivel interno. Si bien éstos son muy detallados, no están siendo aplicados en todas las oficinas.
- Actualmente, el diseño de los bancos comunales es adecuado para las necesidades de las socias de zonas urbanas y urbano-marginales. El PMF ha logrado mejorar su oferta de servicios a través de la implementación de dos productos nuevos: el ahorro infantil y el microseguro de vida bajo costo. El PMF debe seguir diversificando su oferta para mejorar su ventaja comparativa y satisfacer sus clientes.
- EL PMF tiene una Tasa Efectiva Global (TEG) de 54%, que es mayor que al estándar nacional de 20.1% y al de ONG's LAC de 29.3%. Esta alta tasa aun no puede ser reducida dada el elevado nivel de gastos operativos añadiendo que el crédito promedio es aun reducido.
- El PMF ha implementado los sistemas básicos para fomentar transparencia sobre las condiciones del crédito. No obstante, el PMF puede mejorar su transparencia con el desglose de la TEG al cliente y la entrega del contrato.
- De acuerdo con su misión, la institución cuenta con un 99% de mujeres dentro del personal. El PMF ha establecido un buen clima laboral con una cultura que reconoce habilidad con promoción y la creación de líneas de carrera.

Indicadores

USD, salvo indicación contraria	Dic. 03	Dic. 04	Dic. 05	Dic. 06	Dic. 07	Set.08
Indicadores de desempeño social (también ver anexos)						
% clientes mujeres	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
% clientes rurales	0.0%	0.0%	0.0%	2.1%	4.5%	5.9%
Tasa de retención	0.0%	67.4%	71.9%	69.7%	72.6%	78.1%
PAR 31-365	0.0%	0.1%	0.0%	0.0%	0.3%	0.0%
Rendimiento de Cartera	0.0%	0.0%	52.0%	51.8%	49.6%	48.8%
Indicadores de desempeño institucional						
Cartera de créditos (USD)	N/D	1,321,002	1,688,162	2,114,534	3,039,476	3,182,618
Clientes activos	N/D	7,868	9,584	10,254	12,606	13,283
Personal	N/D	39	46	53	72	73
Referirse al rating institucional GIRAFE para un análisis de los indicadores de desempeño institucional						

Entorno Socio-económico

Desde el 2001, y luego de superar largos períodos de relativa prosperidad, altibajos y crisis, los altos precios de los minerales y metales, y la expansión de la demanda interna condujeron a un crecimiento fuerte y sostenido que llegó hasta el 8% en el 2007, tasa significativamente más alta que la tasa promedio de 5% registrada durante el período 2002-2006. 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 2008-2010” con la meta de reducir la pobreza a por lo menos 40 por ciento de la población peruana para el año 2011 (lo que parece factible dado que en el 2005 ésta se encontraba en un 53.1%¹ con una tendencia a la baja desde el 2002). 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 el 2011,
- Disponibilidad de agua potable y electricidad para 90% de los ciudadanos,
- Erradicación del analfabetismo,
- Reducción del empleo informal de 53% a 35% y la creación de un millón y medio de empleos y
- Reducción de la deuda externa de 24% a 13% (porcentaje del PIB).

Actualmente, el gobierno tiene aproximadamente 30 programas de asistencia social contra la pobreza que ofrecen alimentos básicos, trabajo temporal e infraestructura comunitaria. Los programas de alimentos gozan de una amplia cobertura beneficiando a más de 9 millones de personas (uno de cada tres peruanos). Sin embargo, se cuenta con un presupuesto total todavía bajo de aproximadamente 0,4 % del PIB. Los programas urbanos y rurales de trabajo temporal benefician a cabezas de familia desempleados por un valor anual inferior al 0,1% del PIB al

año. Asimismo FONCODES (el Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social) financia a pequeños proyectos de infraestructura en zonas rurales que cuentan con la participación de las comunidades, no obstante estos recursos representan menos del 0,15 % del PBI al año.

Entre los años 2000 y 2005, la pobreza en el Perú medida en relación con benchmarks internacionales² se redujo de 41.4% a 30.6%, mientras la pobreza extrema³ bajó de 13% a 10.5%⁴. Sin embargo, el nivel total de pobreza según la línea nacional se ha mantenido alrededor de la mitad de la población entre el 2000-2005. Respecto a su nivel de IDH, Perú está clasificado en el puesto 87 sobre 177 países, entrando así en la categoría de los países con un desarrollo medio según el PNUD. El país presenta signos optimistas de desarrollo, lo que denota un incremento en su IDH que aumentó de 0.65 en 1975 a 0.77 en el 2005. Sin embargo, aún quedan carencias, por ejemplo en cuanto al PIB por habitante que se ha recuperado significativamente desde 1993, pero recién en el año 2005 superó el nivel del 1980⁵.

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

El 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 el 2002 y luego a 27 (por mil) en el 2005. Estos avances se deben a las inmunizaciones masivas, la rehidratación oral, el control del crecimiento, el incremento del parto atendido por personal capacitado y en los últimos años al Seguro Integral de Salud que cubre principalmente a los niños menores de 5 años.

La cobertura casi total de la educación primaria universal ha sido lograda en el Perú con una tasa de casi 90% sin embargo subsisten problemas tales como la calidad de educación, deserción, extraedad e infraestructura escolar. El analfabetismo sigue presente en la sociedad peruana. Si bien es cierto 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 Pobreza = Ingresos < \$2 USD diarios,

³ Pobreza extrema = ingresos < \$1 USD diario

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

⁵ En el año 1980, el PIB por capita en precios corrientes fue de 1,192 PEN, mientras que en 2005 fue de 2,916 USD (World Economic Outlook Database, Abril 2007).

¹ Dato del Informe de Desarrollo Humano de las NNUU 2007/2008.

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

Fuente: Informe de Desarrollo Humano, UNDP 2007/2008, Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)

Indicadores Socio-Económicos

Perú	⁶	1975	2000	2004-06
HDI	a	0.647	0.763	0.773
Ranking en los 177 países				87to
Demografía				
Población total (millones)	a/b	15.2	25.7	27.2
Población urbana (% pop.)	b/c	61.9	71.9	72.6
Índice total de fertilidad (nacimiento por mujer)	a	5.5	2.9	2.7
Esperanza de vida al nacimiento	a	55.4	68.7	70.7
Salud y nutrición				
Índice de mortalidad < 5 años (por 1,000)	a	174	41	27
Desnutrición < 5 años (%)	a	N/D	N/D	8
Población en carencia alimentaria (% población)	a	N/D	42	12
Acceso al agua potable (% pop.)	a	N/D	72.3	83
Educación				
Índice de alfabetización de la población (% de la población de 15 años y más)	a	87.2 (1985)	89.3	87.9
Índice de escolarización (%) ⁷	a	N/D	70.8	85.8
Género				
Índice de alfabetización de las mujeres	a	N/D	82	82.5
Participación de las mujeres a la fuerza de trabajo	a	N/D	59.8	59.1
Pobreza y desigualdad				
Debajo de \$1 (2.15 PEN) diario- % pob.	a/b	N/D	13	10.5
Debajo de \$2 (4.3 PEN) diario- % pob.	a/e	N/D	41.4	30.6
Línea de pobreza nacional (% pop)	a/b	N/D	49	53.1
PIB por capita (corriente USA)	f	N/D	1,192 (1980)	2,917
Gini índice ⁸	a	N/D	N/D	52
Medio ambiente				
Áreas forestales (% del territorio)	a	N/D	N/D	N/D
Tierra cultivable (% del territorio)	a		N/D	N/D
Economía				
Total del servicio de la deuda (% de las exportaciones de bienes, servicios y ingresos)	a	N/D	10.8 (1990)	26.0
Abonados de líneas fijas y teléfonos móviles (por 1,000 personas)	a	N/D	26 (1990)	80
Exportaciones primarias (% de exportaciones de bienes)	a	N/D	82 (1990)	83
Exportaciones industriales (% de exportaciones de bienes)	a	N/D	18 (1990)	17

⁶ Fuente de cifras: a- Informe de Desarrollo Humano, UNDP, 2007-2008;; b- Instituto Nacional de Estadísticas INEI, c-UNFPA(Fondo de población de las Naciones Unidas), d-FAO(organización de las naciones unidas para la agricultura y la alimentación), e-Grupo parlamentario interamericano sobre población y desarrollo, f-World Economic Outlook Database,

⁷ Ratio de matriculación bruta combinada para escuela primaria, secundaria y universitaria

El Sector de las Microfinanzas

El sector microfinanciero peruano es uno de los más dinámicos y desarrollados 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. Para responder al vacío generado, el gobierno estableció una política de apoyo al microcrédito, mediante una legislación favorable y mecanismos de financiamiento. La actual legislación contempla una forma jurídica especializada en microfinanzas como es la Entidad de Desarrollo y Promoción de la Pequeña y Micro Empresa (EDPYME) así como normas específicas para el sector tal como un esquema que permite la ampliación de las operaciones de las IMFs excepto la de captación.

Las actuales 238 IMFs que operan en el Perú incluyen a Bancos especializados en microfinanzas, Sociedades Financieras, Cooperativas de Ahorro y Crédito (CACs), EDPYMEs, Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRACs), Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMACs) y ONGs; y son los Bancos especializados los que lideran el mercado, manejando el 42% de la cartera microfinanciera. También participa en el mercado la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE), único banco de desarrollo (de los seis que operaban) que sobrevivió la crisis económica de los 90s. Actualmente, COFIDE actúa como entidad de segundo piso que otorga créditos dirigidos hacia la micro y pequeña empresa a través de entidades reguladas.

Las entidades reguladas han innovado en su oferta de productos, ofreciendo servicios de ahorros, cuentas corrientes, cajeros automáticos, transferencia de fondos, servicios de remesas y recientemente el otorgamiento de créditos grupales. Aunque las EDPYMEs no son autorizadas para captar depósitos, pueden emitir tarjetas de crédito pendiente la aprobación de la SBS⁹. Las ONGs se ven limitadas al servicio de microcrédito, aunque a partir del 2008 se introdujo un programa de microseguros. Pese a que existe un alto riesgo asociado con los créditos en áreas rurales (tan solo representa a 3.2% de la cartera de IMFs reguladas), se observa un creciente interés por explorar este sector, notablemente por una de las IMFS más grandes, 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

⁹ Fuente: "Microscope on the Microfinance Business Environment in Latin America", Economist Intelligence Unit y BID.

(prestatarios/pobres de 14%¹⁰). 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%¹¹). Sin embargo se evidencia mejoras en los últimos cinco años (deudores/habitantes bancarizables aumentó de 10.6% a 21.5%¹²).

También se observa una reducción en las tasas de interés ofrecidas por las IMFs entre 2002 y 2005 (de 59% a 51% promedio¹³). Esto se debe principalmente al creciente nivel de competencia en el sector, inclusive entre IMFs reguladas 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, a nivel sectorial existe un buen nivel de transparencia. La SBS se encarga de recopilar y consolidar la información de los deudores del sistema financiero, la cual es vendida a la Central de Riesgo local, Equifax, quien completa dicha información con otras fuentes y las pone a disposición de las IMFs para su uso durante la evaluación de los clientes. Adicionalmente, la SBS publica en su portal web el costo efectivo del crédito pero sólo para las entidades reguladas.

Presentación Institucional

Misión Social

La misión del Portafolio de Microfinanzas (PMF) de ADRA Perú es: “Brindamos servicios microfinancieros para el desarrollo integral de las personas emprendedoras y de escasos recursos de las zonas urbano marginales y rurales del Perú, inculcando valores que permitan un cambio sostenido.” Su visión consiste en “Ser una institución viable, transparente, y líder en microfinanzas comprometida en brindar servicios de calidad al cliente con personal calificado y con valores”. La población objetivo del PMF está compuesto por mujeres de la zona urbano-marginal o rural del Perú.

El Plan Estratégico 2006-2008 ha detallado varios objetivos relacionados con la misión institucional. Estos incluyen:

- Lograr clientes incondicionales
 - Meta: 90% retención de clientes
 - Meta: 90% satisfacción del cliente
- Fortalecer habilidades empresariales y sociales
 - Meta: 80% de clientes participan en talleres de capacitación

¹⁰ “How Many MFIs and Clients are there?” MIX Market, 2007.

¹¹ Fuente: SBS, datos a 2004.

¹² Estas cifras no incluye a la población viviendo en extrema pobreza.

¹³ Fuente: SBS.

- Fortalecer los valores en el personal
 - 70% de sensibilización del personal

El PMF ha obtenido la colaboración de varios organismos internacionales para apoyar su misión social. En el año 2003, la ONG ADRA Internacional efectuó un Estudio de Impacto a la institución, así validando su positivo impacto social en la vida de sus clientes. Aparte de la institución madre, desde los inicios el PMF ha recibido el apoyo de:

- Proyecto Misión: Desde septiembre 2008, el PMF trabaja con este proyecto que está orientado hacia mejorar la gestión del desempeño social a través de una revisión de los sistemas de RRHH y la focalización de los servicios (por ejemplo, con la implementación del PPI).
- Freedom From Hunger (FFH), a través de su proyecto de Crédito con Educación. Se ha llevado a cabo una revisión de procesos en el año 2008 para poder implementar en 2009 un programa piloto de capacitaciones para los clientes en temas de negocios, familia, salud, y créditos. Se va a aplicar este piloto a dos bancos comunales por Oficial de Crédito en cada agencia durante cuatro meses, para luego introducir el programa de capacitación a todos los BBCC previa evaluación.



Características de Alcance

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

- El PMF opera en departamentos cuyo Índice de Desarrollo Humano se encuentra debajo del promedio del Perú. El IDH promedio de los distritos donde atiende el PMF es de 0.631, comparado con un promedio nacional de 0.773.
- El PMF coloca solamente el 3% de su cartera en zonas cuya población tiene una tasa de alfabetización menor al promedio nacional del Perú. El promedio de

alfabetización ponderado por cartera resulta ser de 96%, 8% mayor que el promedio nacional de 88%.

- Como estimado, se puede determinar que a set.08, el nivel promedio de pobreza (según la línea de pobreza nacional) en los distritos donde trabaja el PMF es de 32% y el nivel promedio de pobreza extrema es de 10% sumándose a 42% de la pobreza total. El PMF opera en zonas cuyos niveles de pobreza son menores al promedio nacional de pobreza (51%) y menores al nivel promedio nacional de pobreza extrema (18%).

Indicadores Sociales – Zonas de Intervención PMF

Departamento	% Ctra. DMP	IDH	% Pobl. Rural	% Pobreza Extrema	Alfabetismo
Juliaca	28%	0.59	12%	16%	93%
Arequipa	20%	0.65	2%	8%	96%
Tacna	18%	0.67	9%	3%	96%
Pucallpa	14%	0.59	15%	16%	98%
Lima	11%	0.70	0%	4%	98%
Cusco	5%	0.60	3%	2%	96%
Jaen	5%	0.59	23%	20%	92%
Promedio Nacional		0.77	31%	18%	88%

Cifras tomadas del INEI, 2006 y el informe de Desarrollo Humano del Perú, 2006. PMF datos a set.08.

Productos y Servicios

El PMF ofrece los siguientes productos:

- **Asociaciones Comunales o Bancos Comunales (BBCC):** se enfoca a financiar capital de trabajo en zonas periurbanas y rurales. Desde oct.08 también financia la instalación del saneamiento para mejorar las condiciones higiénicas a través de un proyecto piloto. Los montos varían entre 200 PEN (67 USD) y 6,000 PEN (2.0 K USD), con un monto promedio de 618 PEN (208 USD). Los plazos varían entre 3 y 8 meses, siendo el promedio de 6 meses con pagos y una frecuencia mensual. Se ofrece tasas flat mensuales de 3.5%, 3.2%, 2.9% de acuerdo al monto y una especial de 2% para grupos en el ciclo 20 en adelante. Las socias realizan un ahorro inicial de 15 PEN (5 USD) y ahorros obligatorios entre el 10% y 20% del préstamo, el cual es cancelado en cada cuota. También pueden realizar ahorros voluntarios. El monto ahorrado o cuenta interna puede ser prestado a una tasa del 4% flat mensual. Los créditos requieren una garantía solidaria a través de tres niveles de responsabilidad, que empieza con el aval personal, seguido del aval grupal (grupos pequeños dentro del BBCC) y finalmente todo el BBCC. La tasa efectiva global anual (TEG) promedio sin IGV se ubica en 53.4% y si se incluye el costo de los ahorros de 100.1%.
- **Cuenta Complementaria (CC):** es para los negocios de las socias con buen historial crediticio y se ofrece de forma paralela al préstamo del BBCC. Los montos

varían entre 800 PEN (267 USD) y 6,000 PEN (2.0 K USD), con un promedio de 1,190 PEN (400 USD); los plazos están entre 1 y 12 meses, con un promedio de 6 meses y frecuencia mensual; y la tasa de interés es la misma del BBCC, excepto por la preferencial que es de 2.5%. La garantía también es la misma que se otorgó al BBCC al cual pertenece. La TEG oscila entre requiriendo una solicitud de pre-crédito del grupo previa solicitud a la OC. La TEG promedio sin IGV se encuentra entre 53.9%.

Los créditos no están sujetos a ninguna comisión adicional a la tasa de interés, sólo se paga por la libreta de ahorros y por la revisión de la central de riesgo. A partir de nov.08, se está implementando un Microseguro de vida a un sol por mes.

Rating de Desempeño Social

▪ Institucionalización del Desempeño Social

Desempeño Social y Estrategia

Desde sus inicios, el PMF se ha beneficiado del conocimiento y la experiencia de su ONG madre ADRA Perú para la definición de sus objetivos sociales. En 2003, se estableció una misión propia para el Portafolio, que adapta los valores y objetivos de la ONG al contexto de microfinanzas. Aunque la misión se enfoca adecuadamente en las zonas de mayor exclusión en el contexto nacional (urbano-marginales y rurales), aún falta por afinar su enfoque claramente en el tema de género, de gran importancia para la institución. Asimismo, dentro de la misión aún no se ha definido cuál es el “cambio sostenido” que espera lograr la institución en sus clientes.

El PMF mantiene un lazo muy fuerte con ADRA Perú, a pesar de contar con una planificación y misión propia; lo que asegura la continuidad de sus objetivos sociales. El cercano control de la Comisión Interna¹⁴ por parte de personal de ADRA Perú fortalece el enfoque en la labor social del PMF y fomenta el trabajo en conjunto de las dos organizaciones. De la misma manera, la misión y la visión institucional se guían por los valores de la Iglesia Adventista, lo que se refleja a todo nivel institucional. Asimismo, el PMF ha recibido el apoyo de entidades nacionales y, recientemente, de internacionales para expandir sus servicios financieros y no financieros.

¹⁴ La Comisión Interna está conformada en su totalidad por 13 Ejecutivos de ADRA Perú.

Se ha tomado en cuenta la misión para la toma de decisiones claves, como son la estrategia de financiamiento y alianzas estratégicas, el desarrollo de nuevos productos y la estructura jurídica. Desde el año 2006, se ha intensificado las iniciativas para definir las estrategias de GDS, lo que ha resultado en una planificación con varios objetivos sociales y el desarrollo de nuevos productos como Microseguros y el Crédito con Educación. Asimismo, la realización de estudios de mercado para la apertura de nuevas agencias ha considerado el contexto socio-económico del segmento objetivo para fortalecer el diseño y la oferta de los servicios ofrecidos.

El Plan Estratégico 2006-2008 ha logrado traducir la misión en varios objetivos con estrategias para su consecución. Además, la creación del cargo de Servicios no Financieros en 2007 ha apoyado a la implementación de alianzas estratégicas con entidades privadas y públicas para el desarrollo de proyectos (capacitación, saneamiento, vivienda, etc). Sin embargo, se requiere un seguimiento más riguroso de estos indicadores a nivel institucional y por agencia para asegurar su cumplimiento.

Los cambios dentro de la estructura gerencial en el 2008 han ocasionado que algunos proyectos institucionales se pospongan tales como la implementación de indicadores socio-económicos, estudios de satisfacción y encuestas de deserción de clientes. Sin embargo, con un equipo ya consolidado y el apoyo del Proyecto Misión, se prevé que el PMF fortalezca las herramientas de planificación de la Gestión de Desempeño Social en el año 2009.

Aunque la institución no ha realizado una evaluación sistemática sobre la posibilidad de no cumplir con sus objetivos sociales, la estructura y composición de los órganos de gobierno alineados a la Iglesia Adventista mitigan el riesgo de pérdida de la misión social en el corto o mediano plazo.

Monitoreo de Desempeño Social

El PMF monitorea algunos indicadores básicos vinculados a su misión social (% retención de clientes, % clientes en categoría G, % clientes rurales). Sin embargo, el manejo de estos indicadores no está estandarizado a todo nivel de la organización. Si bien, las fichas socio-económicas permiten recopilar amplia información acerca de la situación de los clientes, ésta aún no es traducida en indicadores. Asimismo, falta por establecer una clara definición de lo que constituye la zona “rural”, conforme este sector vaya tomando mayor importancia dentro del quehacer institucional.

Dentro del Plan Estratégico 2006-2008, se ha identificado objetivos relacionados con la misión social y algunos indicadores para su medición (ver Presentación

Institucional). Sin embargo, éstos aún son poco realistas y limitados. Todavía falta por integrar estos indicadores dentro del SIG para monitorear de manera más sistemática los avances hacia las metas propuestas. El proceso de planificación 2009-2011 representa una buena oportunidad para refinar estas metas de acuerdo a la realidad del mercado y de la institución, con ayuda de la asistencia de las herramientas proporcionadas por el Proyecto Misión y el PPI a implementarse en el año 2009.

En los últimos años, se ha logrado implementar estudios de satisfacción de clientes a nivel interno, basado en la metodología Microsave. A través de dos equipos, se ha logrado realizar el estudio dentro de cada agencia entre 2007-2008, a pesar de ello, el trabajo de este año ha sido aplazado dado otros proyectos inmediatos que se han presentado¹⁵.

El departamento de auditoría interna todavía tiene un papel periférico en la verificación de indicadores sociales, principalmente a través de visitas a campo y revisión de los documentos del BBCC. Resta realizar una revisión de los principales indicadores sociales dentro de su plan de trabajo y de auditoría externa.

Movilización del personal

El personal del PMF se encuentra, de manera general, motivado hacia el logro de los objetivos sociales de la institución. Esto gracias a procesos de recursos humanos alineados con la misión social, y reforzados en todos los niveles de la institución. El proceso de reclutamiento está orientado a fomentar un alto nivel de identificación del personal con la misión a través de la consideración de:

- Compromiso con el servicio y valores institucionales, primando la afiliación con la Iglesia Adventista del 7mo Día. Para 2009, se proyecta concretar una alianza con la Universidad Peruana Unión, la misma que está afiliada a la Iglesia Adventista del 7mo Día, que incorpora un compromiso con proyectos sociales en su currículo.
- Manejo del idioma local por parte del candidato en el caso de Juliaca (Quechua), aunque este aspecto no se encuentra especificado dentro del perfil de puesto.

Mientras que el proceso de inducción abarca temas relacionados con la misión y los valores institucionales, falta por fortalecer el programa de capacitación en temas relacionados con la misión (atención al cliente, educación a adultos, etc.). Asimismo, para reforzar el desempeño de las ECs en el cumplimiento de la misión social, se evidencia la necesidad de incluir indicadores relacionados con la misión social dentro del sistema de incentivos.

¹⁵ Principalmente, la reorganización del equipo gerencial luego del fallecimiento de la Directora Ejecutiva anterior en enero, 2008 y la búsqueda de fondos de financiamiento en el mismo año.

La misión del PMF está interiorizada a todo nivel en la organización. El involucramiento del personal en el proceso de planificación aumenta la eficacia de su implementación. Sin embargo, existe poca comunicación interna (a través de boletines, reuniones específicas, etc.) sobre los avances hacia el logro de los objetivos y el impacto sociales de su trabajo.

■ Alcance y Oferta de Servicios

Alcance

El PMF actualmente no atiende a un porcentaje representativo de su clientela meta, con 13,969 clientes vigentes, de los cuales 13,283 cuentan con créditos activos (que representan 0.3% de los hogares peruanos y 0.45% de los hogares peruanos pobres) el PMF tiene un alcance limitado frente a otros competidores nacionales. Sin embargo, el PMF se mantiene dentro de las ONGs más grandes del país (3ro)¹⁶. El PMF Logra un mayor alcance en las poblaciones objetivo:

- En las zonas urbano-marginales de Tacna (4.9%) y Juliaca (5.5%)¹⁷
- El Portafolio es una de las ONGs de la red PROMUC de mayor enfoque a la mujer, siendo el 100% de su clientela, igualada sólo por Promujer y Manuela Ramos
- Para acceder a las poblaciones de bajos recursos, se ha establecido la Categoría G (personas de bajos recursos sin un negocio), que representa 0.9% de sus clientes. El hecho de que 74.2% de sus clientes estén entre las Categorías D y F¹⁸ demuestra que el PMF está efectivamente llegando a clientes de bajos ingresos y/o patrimonio.

En vista de la creciente competencia de microfinancieras en la zona urbana, el PMF está ingresando paulatinamente a zonas rurales, principalmente de la provincia de Juliaca. Sin embargo, el crecimiento de su cartera en esta zona ha sido lento, con 6% de la cartera actual ubicada a set.08 considerando que a dic.06 se contaba con 2.1%.

Segmentación de Clientes

La clientela objetivo ha sido escogida adecuadamente en base a la experiencia de ADRA Perú y la propia experiencia del PMF. Específicamente, el PMF ha logrado dirigir sus servicios hacia los sectores de menores recursos a través de:

- Enfoque hacia las zonas de mayor desnutrición infantil (en sus inicios, a través de proyectos de ADRA Perú)

- Alianzas con programas locales (Vaso de leche), Municipalidades, Iglesias y Redes de Mujeres.
- La creación de una categoría G, conformada por socias que tienen espíritu emprendedor pero no cuentan con un negocio.

Sin embargo, aún se carece de metas para la composición de cartera en base a la población objetivo. Existe un objetivo implícito en cuanto a la clientela femenina (100%), aunque éste no se encuentra detallado en el Plan Estratégico. Asimismo, aún no se ha definido la proporción meta de la cartera en zonas rurales (más importante aun considerando que estas zonas son las de mayor riesgo). En el caso de clientes categoría G, existe la meta de que éstas formen 1.5% de la cartera ha sido adecuadamente comunicada a las ECs y clientes para fomentar su cumplimiento; sin embargo, a set.08 representaron solamente 0.9%. Estas metas deberán estar claramente definidas en el Plan Estratégico 2009-2011, y traducidos en metas anuales por agencia para asegurar su eficacia.

Diseño de Servicios y Satisfacción de Clientes

El PMF tiene la clara intención de conocer a sus clientas y proveer productos de acuerdo a sus necesidades. Por ello se han establecido los productos a través de las siguientes condiciones:

- Se permite el acceso a un crédito sin una garantía real.
- Se brinda la posibilidad de ahorrar y la opción de otorgar préstamos adicionales e inmediatos a través de la cuenta interna (generando retornos al BBCC).
- Las reuniones en las casas de las socias permiten una mejor atención y reducen el costo de transporte.

Aunque el BBCC resulta ser adecuado para negocios de alta rotación de productos, aun no se ha flexibilizado las condiciones (plazo, cronograma de pago, etc.) del mismo para adecuarse a las actividades agropecuarias en zonas rurales, donde se planifica incursionar en el año venidero.

A través de los dos productos vigentes, el PMF crea mayor flexibilidad y responde a las variadas necesidades de las clientas. Sin embargo, hay aspectos de los productos que el PMF todavía podría mejorar. Aunque los montos de crédito ofrecidos se sitúan dentro del rango de las ONGs peruanas (saldo promedio de 227 USD por cliente a set.08), éstos resultan ya bajos para algunas clientas, a pesar del incremento en el límite máximo de los préstamos. Sólo el 10% de las socias recurren a créditos complementarios (a set.08) para satisfacer sus necesidades crediticias, mientras que un alto porcentaje (52%) de las clientas tienen préstamos con otras IMFs a may.08. Los motivos de esta tendencia incluyen el desconocimiento de los clientes sobre

¹⁶ Datos de COPEME a sep.08.

¹⁷ Estos datos representan el # clientes en la zona / hogares de la zona.

¹⁸ El PMF Se determina las categorías en base al ingreso neto mensual, patrimonio, y características de vivienda. Los clientes en las categorías D-F cuentan con un ingreso de 100 - 800 PEN, un patrimonio de 500 - 1,500 PEN, y vivienda de material noble, adobe, madera, o esteras.

el producto, mayor tasa de interés¹⁹ y la competencia de la propia cuenta interna dado su facilidad y su beneficio económico para el grupo.

A pesar de los mayores gastos operacionales que implica la cuenta interna para el PMF, es el servicio de mayor uso y que genera mayor satisfacción para las socias. De hecho, éste se perfila como una ventaja comparativa al ser uno de los servicios más atractivos para las clientas. Aunque por su estructura jurídica no se puede captar depósitos del público, a través de la cuenta interna logra ofrecer el servicio de ahorro a sus clientes.

En los últimos años, la institución ha logrado diversificar su gama de productos para ofrecer mejores servicios a los clientes. En 2007, se diseñó un préstamo preferencial²⁰, como mecanismo de retención de clientes y como motivación por su buen historial. Asimismo, durante el año 2008, el PMF implementó un programa para incentivar los ahorros de los hijos de las socias a través de la cuenta interna del BBCC. Además, el PMF está iniciando un proyecto piloto denominado “Mejorando Mi Hogar” que facilita créditos para la adquisición de sanitarios en el sector urbano-marginal de Ventanilla y el rural de Chinchero (Cusco), gracias a una alianza entre ADRA PERU, el Banco Mundial y el FONDAM²¹.

Por otro lado, a partir de nov.08 se implementará el producto de Microseguros de Vida denominado “Manos Solidarias” dirigido a las socias del PMF, cuya prima tiene un costo de 1 PEN (0.33 USD). Este costo es menor al de la competencia, de tal forma que debe ser accesible y asequible a la mayoría de las socias.

La institución muestra un mayor nivel de retención de clientes²² desde 2004, a pesar de un incremento en el nivel de competencia. Se ha incrementado desde 67.4% a dic.04 a 72.6% a dic.07, demostrando una mayor satisfacción de los clientes con los servicios de ADRA. Sin embargo, ésta todavía se encuentra por debajo de sus pares nacionales y el nivel meta determinado en el Plan Estratégico 2006-2008 de 90%. Al momento, no se monitorea de manera frecuente

¹⁹ Las tasas nominales para la cuenta externa oscilan entre 2.9% y 3.5% (dependiendo del monto), mientras que las de la cuenta complementaria varían entre 3.34% y 4.03% (dependiendo del monto de la asociación comunal).

²⁰ El crédito Premium tiene una tasa de interés especial del 2% sobre el monto inicial para las clientas de más de 20 ciclos.

²¹ FONDAM es un programa del gobierno peruano que promueve actividades destinadas a preservar los recursos naturales y biológicos, así como a mejorar la supervivencia y el desarrollo de la niñez en el Perú, a través del financiamiento de proyectos en beneficio de la población más necesitada y que son ejecutadas por instituciones sin fines de lucro de la Sociedad Civil.

²² El cálculo de retención de clientes en este caso es la fórmula sencilla: clientes fin del período n / (clientes fin de período n-1 + clientes nuevos). Ver Indicadores de Desempeño al final del informe.

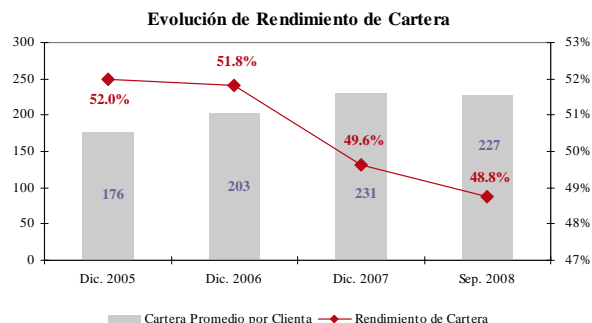
los motivos de la deserción de las clientas, información valiosa para cumplir efectivamente con la meta propuesta.

Desde 2007, el PMF ha realizado estudios de satisfacción de clientes con la metodología de Microsave, con el fin de poder adaptar su oferta de productos. Estos estudios han identificado de manera general una satisfacción con los ahorros y los consejos espirituales, mientras que los montos de préstamo y el tiempo en reuniones se resaltan como factores de insatisfacción. Sin embargo, estos estudios aun no se convierten en un indicador global de satisfacción para contrastar con la meta propuesta. Asimismo, no se ha llevado a cabo estudios para todas las agencias durante el año 2008, sólo se realizó en las Agencias Cusco y Juliaca, una tarea que requerirá un presupuesto y responsables para el año 2009.

Como respuesta a los estudios realizados, se ha decidido modificar la frecuencia de las reuniones de los BBCC de quincenales a mensuales.

Costo de los Servicios

Con una tasa efectiva de aproximadamente 54% anual (sin tomar en cuenta el efecto de los ahorros programados) y un rendimiento de cartera de 49.6% anual a dic.07, el PMF se ubica por encima de las ONGs peruanas (rendimiento de 32.1% a dic.07) y de las ONG's LAC (rendimiento de 35.6% a dic.07). Sin embargo, el rendimiento es significativamente menor al de otras ONGs que manejan metodología de BBCC (Finca, 62.5% a dic.07; Manuela Ramos, 53.0% a dic.07). El rendimiento de cartera ha sufrido una leve reducción desde 2005, de 52% a 49% a sep.08.



El PMF muestra preocupación por reducir el costo de los servicios para las clientas. En efecto, la institución ha logrado reducir el costo de créditos gracias a la introducción de una tasa de interés preferencial para los BBCC antiguos (más de 20 ciclos). Aunque es probable que aumenten los costos financieros en el corto plazo (ver informe GIRAFE) los amplios márgenes de la institución le permitirían absorber este incremento. La introducción del programa de capacitación entre el 2009-2010 podría generar también un aumento en los costos operativos

(contrario a la tendencia actual), lo que habría que analizar frente a cualquier reevaluación de tasas de interés.

Aparte del costo financiero, el acceso a los servicios requiere la participación en reuniones mensuales de entre una hora y dos horas. Generalmente, este tiempo se compensa por el valor agregado que dan los clientes a las reuniones. Asimismo, se observa que las socias dan gran valor al servicio de capacitación; el programa de FFH debe compensar en cierta medida el tiempo de reuniones en los años 2009-2010. Por otro lado, el costo de la garantía se ve reducido gracias a la garantía solidaria del BBCC.

■ Responsabilidad Social

Protección de Clientes

El PMF ha implementado sistemas básicos para fomentar el trato justo y respetuoso hacia y entre las socias, la transparencia de sus actividades y el control del nivel de endeudamiento.

El PMF ha establecido un proceso pre-crediticio, de desembolso y de pago, bastante transparente para el cliente. A través de la comunicación de los documentos legales (en voz alta) durante las reuniones de desembolso, se transmite a las clientas las condiciones del préstamo y de repago. En cada reunión, las transacciones se registran en el rotafolio y en el libro de actas. Además, cada clienta recibe una libreta en donde se registra la información de pago del crédito. Para asegurar la eficacia de esta herramienta, habría que asegurar la disponibilidad inmediata de las libretas.

A pesar de ello, como se detalla en los estudios de satisfacción, aún existe cierto nivel de desconocimiento de los productos y de las políticas crediticias del PMF por parte de las socias. Asimismo, el PMF no desglosa el IGV del interés en la libreta ni tampoco muestra la tasa efectiva del préstamo, un hecho de ocurrencia generalizada en las instituciones no reguladas. Finalmente, en la mayoría de casos, el PMF no entrega una copia del contrato a la Junta Directiva del BBCC ni a la socia.

El monitoreo y manejo del riesgo de sobreendeudamiento están estandarizados a través de la categorización de las clientas y la fijación de un nivel máximo de exposición²³. Se ha establecido un límite conservador del monto del préstamo de acuerdo a la categoría en la que ubica la clienta, la cual se basa en tres cálculos: los ingresos (para todas las categorías excepto la G), el patrimonio y el nivel endeudamiento (máximo de 50%). Asimismo, se ha implementado el uso sistemático de la central de riesgos

²³ No se permite que una clienta cuente con más de tres préstamos a la vez, incluyendo al PMF.

Equifax previo al otorgamiento de créditos a nuevas socias. Esta práctica no es sistemática sino aleatoria en el caso de las renovaciones.

El PMF y el personal practican un trato igualitario y respetuoso a la clienta. El personal debe cumplir el reglamento interno de trabajo que incluye la protección de información, la observación del código de ética y la práctica de respeto hacia las clientas. Sin embargo, dado que muchas socias no conocen a los representantes del PMF más allá del EC añadiendo que las agencias se encuentran en zonas alejadas para éstas, no existe una manera fácil de comunicar las quejas. Actualmente, el PMF no cuenta con buzones de sugerencias u otra manera para comunicar casos de maltrato.

Política de Recursos Humanos

Gracias al apoyo de la ONG madre, se ha implementado un proceso de reclutamiento y selección del personal justo y basado en criterios transparentes. De acuerdo a su misión, el PMF prioriza el desarrollo de la mujer a través de una política de preferencia hacia ella para todo puesto. De hecho, a set.08, el 99% del personal son mujeres. Adicionalmente, si bien ADRA ONG basa su cultura en la religión adventista, no se discrimina a personas que no profesan la misma fe.

El PMF ha establecido un buen clima laboral. Para asegurar el cumplimiento con los derechos del personal, se les provee el reglamento interno de trabajo que describe los derechos del personal en temas de capacitación, vacaciones, horas extras, entre otros. En los últimos dos años se han llevado a cabo estudios de clima laboral, que demuestran de manera general que el personal se encuentra satisfecho con su trabajo en el PMF. Además como medida de compensación no-financiera, el PMF reconoce la labor de su personal a través de la premiación anual de los éxitos del personal y de las agencias. A pesar de la corta línea de carrera dentro de la institución, ha habido un alto porcentaje de promociones en el último año (ratio de 110% de personal promocionado / personal nuevo contratado). Asimismo, se logra promocionar el desarrollo profesional a través de la movilidad horizontal entre agencias y programas de evaluación anual.

Por otro lado, se evidencian algunos hechos que indican que la institución tiene que hacer cambios en el corto plazo. Aunque la remuneración es competitiva con respecto a otras ONG's, los sueldos son menores a los de las IMFs reguladas que han puesto un mayor énfasis en la oferta de créditos grupales. En 2008 hubo mayor deserción de personal, en gran parte a MFIs reguladas por motivos salariales y en otros casos por motivos personales (salud, viajes, etc.). También se presentaron dificultades para

contratar a personal nuevo dado el nivel salarial actual. Así, sería necesaria una revisión de la escala remunerativa en el corto plazo, especialmente para los departamentos como Lima que reciben un salario bajo referente al costo de vida. Además, la mayoría de los ECs están contratados por un plazo de seis meses. No existe una política clara respecto a cuando aumenta el plazo, creando inseguridad laboral.

Para asegurar una toma de decisiones que toma en cuenta las necesidades del personal, aun falta por establecer un ente formal o informal que representa a todo el personal. Sin embargo, existe una cultura abierta y una comunicación entre los varios niveles jerárquicos de la institución a través de talleres participativos.

Respecto al bienestar del personal, el PMF promueve actividades sociales, espirituales y de salud en sus colaboradores, éstas se programan y se financian parcialmente. La seguridad del personal respecto al movimiento del dinero es adecuada, debido al uso extensivo de cheques y depósitos directos en las cuentas bancarias, situación que reduce el riesgo de robo y a las clientas de transportar el efectivo.

Responsabilidad Social hacia la Comunidad

El PMF ha demostrado ser responsable con la comunidad a través de su integración a las redes de microfinanzas y su política de reacción frente al fraude. Conjuntamente con PROMUC y COPEME, el PMF ha impulsado la comunicación de una agenda sobre microfinanzas y la metodología de los BBCC al gobierno peruano. También se puede indicar que la transparencia es una de las normas del PMF y que proviene de ADRA Internacional por lo que se realiza un análisis de los fondeadores (solventía y fuente de sus fondos). Además el PMF muestra un comportamiento responsable en el mercado microfinanciero. En casos de falta de transparencia en sus actividades o de fraude realizados por su personal o de las socias, la organización ha reaccionado rápidamente mediante despidos y la devolución del dinero a las socias afectadas.

En línea con la misión de la ONG madre, el PMF pone mucho énfasis en el empoderamiento de las mujeres. El diseño de la Junta Directiva de los BBCC fomenta la responsabilidad y el liderazgo de las socias, evidenciado en la capacidad de gestión de las mujeres durante las reuniones. Además el PMF auspicia actividades para las clientas y sus familias en actividades deportivas y paseos, así fomentando mejoras en la autoestima y el fortalecimiento de las relaciones familiares.

El PMF presenta algunas capacitaciones para sus socias en temas relacionados a su metodología, el negocio, y la salud. Sin embargo, éstos aún no son aplicados de manera

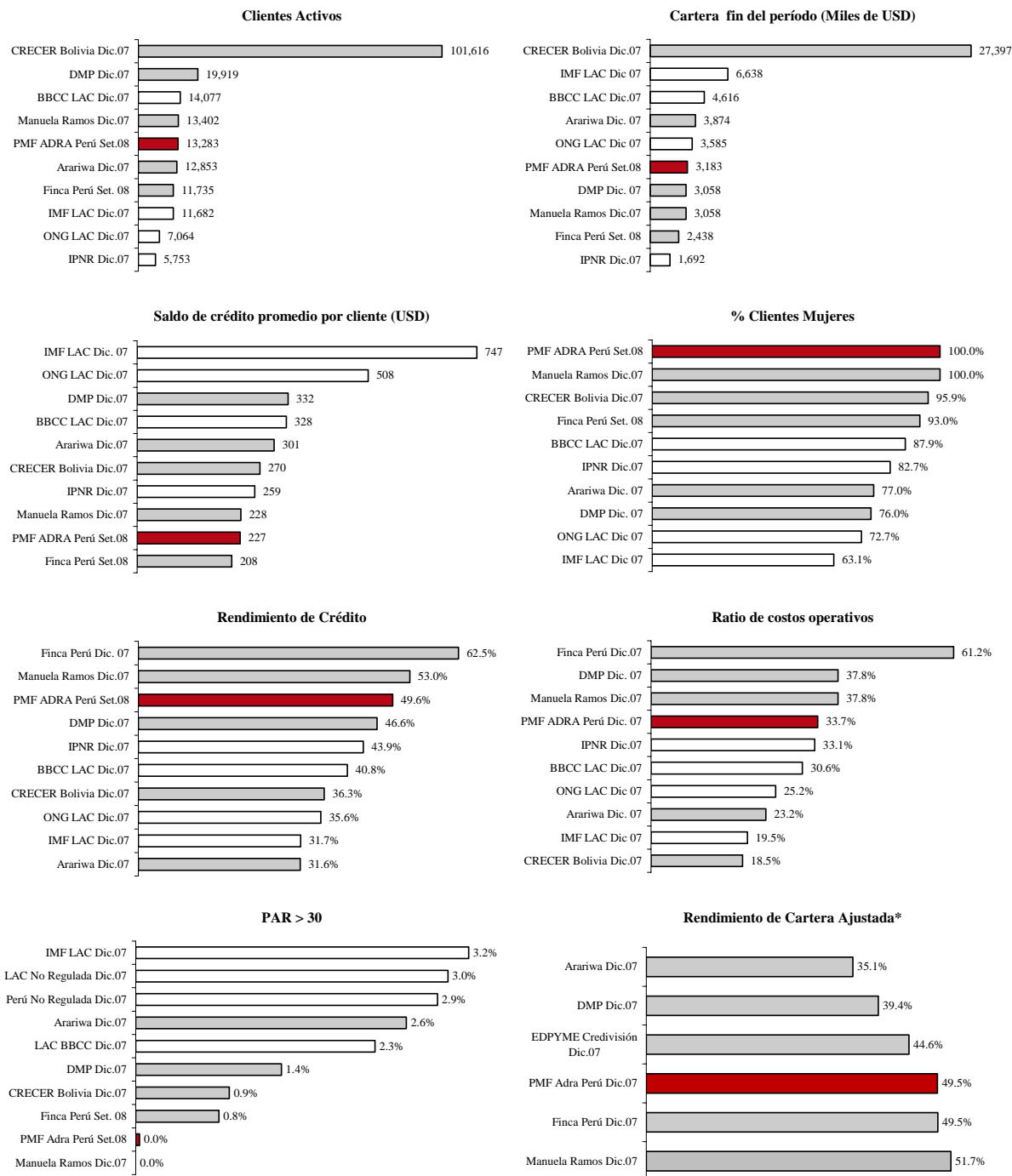
estándar para todos los clientes. Actualmente, el PMF está trabajando con FFH para ofrecer capacitaciones a las clientas en el año 2009 realizando inicialmente pruebas piloto, lo cual se traduciría en programas de fácil asimilación para la comunidad en general.

Responsabilidad Social hacia el Medioambiente

ADRA hace recomendaciones al personal y las clientas con respecto al cuidado del medio ambiente. No existe por ahora un programa formal.

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



* Se determinó el rendimiento de cartera ajustado realizando un ajuste a los costos operativos y financieros con el propósito de calcular un rendimiento de cartera comparable entre IMFs de diferente tamaño de crédito promedio.

Fuentes: COPEME Reporte Microfinanzas Set.08, The MIX, Finrural.

Grupos Pares (Benchmarking 2007): IMFs LAC, ONGs LAC, IMFs con BBCC LAC, IMFs peruanas no reguladas.

Indicadores de Desempeño

Los indicadores actualmente siendo probado por el “Social Performance Taskforce” (SPTF) y el MixMarket para los informes de desempeño social.

Composición de la clientela	Dic.07	Sep.08
% de clientes mujeres	100.0%	100.0%
% de clientes rural (a)	4.5%	5.9%
% de clientes BBCC	100.0%	100.0%

Clientes entrantes

% Debajo de la línea nacional de pobreza	N/D	N/D
% Dentro del 50% debajo de la línea de pobreza nacional	N/D	N/D
% Ganando menos de 1 USD diario por miembro de la casa (b)	N/D	N/D
% Ganando menos de 2 USD diario por miembro de la casa (b)	N/D	N/D
% Pobre o de bajos ingresos	N/D	N/D

Escolarización

% Escolarización de los hijos de los clientes	N/D	N/D
% niñas de edad para primaria	N/D	N/D
% niños de edad para primaria	N/D	N/D
% niñas de edad para secundaria	N/D	N/D
% de niños de edad para secundaria	N/D	N/D

Adecuación de Servicios

PAR 31 – 365 días	0.3%	0.0%
PAR > 365 días	0.0%	0.0%
Tasa de retención sencilla (b)	68.9%	75.1%
Tasa de retención con reingresantes	N/D	N/D

Logro de cambio (clientes de 3 o 5 años)

% de clientes que han experimentado un cambio positivo en su nivel social	N/D	N/D
% que han trascendido el umbral de pobreza	N/D	N/D
% clientes todavía debajo de la línea de pobreza	N/D	N/D
# de empleados contratados y asalariados a tiempo completo en empresas apoyadas durante el año	N/D	N/D
#de empleados contratados y asalariados a tiempo parcial en empresas apoyadas durante el año	N/D	N/D
# de empleados contratados y asalariados estacionales en empresas apoyadas en el año	N/D	N/D

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+	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.
5	
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.
4	
3+	En proceso: Intento claro para lograr metas sociales; sistemas de gestión de desempeño social en proceso de implementación
3	
2+	Incipiente: Intento claro para lograr metas sociales; baja capacidad de gestionar desempeño social
2	
1+	Imperceptible: Intención de lograr metas sociales no es tangible; bajo nivel de gestión de desempeño social
1	