

Microfinanzas ARARIWA, Perú

Microfinanzas Arariwa (MF Arariwa) es uno de los tres componentes de la Asociación Arariwa (ONG). En 2009, la institución cambió su nombre de Unidad de Microfinanzas Arariwa a MF Arariwa. Su misión es “Contribuir a la mejora de las condiciones de vida, principalmente, de mujeres de escasos recursos, ofertando permanentemente servicios financieros con educación”. Atiende a feb.09, a 17,153 clientes de los cuales 78% son mujeres y 60% residen en zonas rurales de los departamentos de Cusco, Puno, Apurímac y Madre de Dios. La institución ofrece productos de crédito bajo la metodología de BBCC y, en menor medida, en Crédito Individual, servicios de promoción al ahorro y no financieros de educación.

Rating de Desempeño Social

Rating

En Proceso



Escalas detalladas en la última página

Fecha de la Calificación

Abril, 2009

Perfil del País

Indicador	Perú	LAC
Demografía		
Población urbana (%)	73	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	19.4	23.4
HDI		
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

Hugo Yanque
hugo_arariwa@terra.com.pe
+ (5184) 22 5333
REF: KV/150509

Puntos destacados de la calificación

- MF Arariwa tiene una misión clara y compartida por el equipo gerencial y los stakeholders. Durante 2008, MF Arariwa constituyó un Directorio que supervisa la implementación de la misión social y las políticas. Este hecho representa un avance importante en términos de autonomía organizacional aunque aun falta fortalecer el papel de este órgano de gobierno en la gestión de desempeño social.
- Si bien la institución planea mejorar y consolidar su sistema de información en términos del monitoreo de indicadores de la gestión de desempeño social, actualmente el sistema registra muy poca información ni la recopilación de información esta centralizada en la sistema.
- La institución ha establecido políticas sólidas que incluyen la misión social en el proceso de reclutamiento, de inducción y en la capacitación de su personal. Además el sistema de incentivos apoya la vocación social de sus asesores.
- La institución ha logrado definir y alcanzar a su clientela meta. Actualmente, MF Arariwa tiene próximamente 60% de clientes rurales, la mayoría de ellos sin acceso a crédito anteriormente.
- La institución ha implementado una política básica de comunicación de las condiciones de los créditos hacia sus clientes. Se evidencia la necesidad de mejorar la comunicación en temas como el cronograma de pago y las tasas de interés.
- A través de 10 años de experiencia, la institución ha desarrollado un programa de educación adecuado a las necesidades de los clientes a través de una cercana medición del impacto del programa (estudios) y el nivel de satisfacción de sus clientes. En 2009, MF Arariwa va a mejorar su oferta de educación con la adición de dos módulos: Educación Financiera y Género.

Indicadores de Desempeño Social

USD	dic.04	dic.05	dic.06	dic.07	dic.08	feb.09
Indicadores de desempeño social (también ver anexos)						
% clientes mujeres	72.0%	73.0%	72.0%	78.1%	77.8%	77.5%
% clientes rurales	44.5%	55.3%	59.2%	60.0%	60.0%	60.0%
Tasa de retención	ND	ND	ND	ND	73.9%	ND
PAR 31-365	5.0%	2.1%	1.3%	2.7%	2.4%	3.4%
Rendimiento de cartera	32.2%	31.4%	33.6%	34.7%	39.4%	35.4%
Indicadores de desempeño institucional						
Cartera de crédito	1,738,411	2,073,683	2,906,185	3,873,532	6,749,990	6,800,039
Clientes activos	7,531	9,015	11,080	12,853	16,881	17,153
Personal	30	39	41	65	90	94

*es una estimación.

Entorno Socio-económico

La desaceleración de la economía mundial e inflación, en el 2008 y lo que va del 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 el 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 el 2008, tasa más alta que la tasa de 2007 de 9.0% y 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 el 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 2007, la pobreza en el Perú medida por el Instituto Nacional de Estadística e Informática se

redujo de 48.6% a 39.3%², mientras la pobreza extrema bajó de 17.1% a 13.7%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 el 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 el 2008. 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 1980⁷.

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 el 2001, Huancavelica (que contiene los 10 distritos más pobres) y Cajamarca, apenas la redujeron y los dos departamentos que les seguían, Puno y Huanuco, 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 y continua a la baja con un índice de 25 (por mil) en el 2007. Estos avances se deben a las inmunizaciones masivas, 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 5 años.

La cobertura casi total de la educación primaria universal ha sido lograda en el Perú con una tasa de casi 97% sin

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.

⁷ 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 INEI, Perú

embargo subsisten problemas tales como la calidad de educación, deserción, extraedad 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 donde llega al 14.7% en el caso de los varones y al 37.9% en el caso de las mujeres.

Perú ⁸		1975	'04-'05	'06-'07
HDI	<i>a</i>	0.64	0.773	0.788
Ranking en los 179 países			87	79
Demografía				
Población total (millones)	<i>a/b</i>	15.2	27.2	28.2
Población urbana (%)	<i>b/c/e</i>	61.9	72.6	73
Índice total de fertilidad	<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
Pobl. en carencia alimentaria (%)	<i>a</i>	ND	12	ND
Acceso al agua potable (%)	<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 1985	88	92.9
Índice de escolarización (%) ⁹	<i>a/f</i>	ND	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 (% pob.)	<i>a/b/f</i>	ND	10.5	8.2 ¹⁰
Debajo de \$2 diario (% pob.)	<i>a/e/f</i>	ND	30.6	19.4
Línea de pobreza nacional (% pob)	<i>a/b/</i>	ND	53.1	53.1
	<i>g</i>			
PIB por capita (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	687.4	690.10
Tierra cultivable (% del territorio)	<i>a</i>	ND	16.6	N/D
Economía				
Total del servicio de la deuda (% d export, bienes, servicios y ingresos)	<i>a/i</i>	ND	25.5	12.9
Abonados de líneas fijas y teléfono móviles (por 1,000 personas)	<i>a/i</i>	ND	29	65
Exportaciones primarias (% de exportaciones de bienes)	<i>h</i>	N/D	75	77
Exportaciones industriales (% de exportaciones de bienes)	<i>h</i>	N/D	25	23

⁸ Fuentes: *a*- Informe de Desarrollo Humano 2007-2008; *b*- Instituto Nacional de Estadística e 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*- Perú at a Glance World Bank Profile, *h*- Comex Perú, *i* World Bank Country Profiles.

⁹ Ratio de matriculación bruta combinada para escuela primaria, secundaria y universitaria.

¹⁰ En 2007, la pobreza extrema es \$1.25 diario en vez de \$1 diario.

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 IMF's excepto la de captación.

Las actuales 238 IMF's que operan en el Perú incluye 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. La Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE) es la única institución anterior al banco de desarrollo (de 6) que sobrevivió la crisis económica de los 90s. Actualmente actúa como entidad de segundo piso que otorga créditos a entidades financieras dirigidas hacia la micro y pequeña empresa.

Las entidades reguladas han innovado en su oferta de productos, ofreciendo servicios de ahorros, cuentas corrientes, cajeros automáticos, transferencia de fondos y servicios de remesas. Aunque las EDPYMEs no son autorizadas para captar depósitos, pueden emitir tarjetas de crédito pendiente la aprobación de la SBS¹¹. Las ONGs se ven limitadas principalmente al servicio de microcrédito, con la introducción de un programa de microseguros de reciente inicio en el año 2008. Aunque hay un alto riesgo asociado con los créditos en áreas rurales (tan solo representa a 3.2% de la cartera de IMF's reguladas), existe un creciente interés por explorar este sector, notablemente por una de las IMF's 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 (prestatarios/pobres de 14%¹²). Asimismo, la tasa de bancarización formal está debajo del promedio para Latinoamérica (ratio de créditos/PBI de 19% comparado

¹¹ Fuente: "Microscope on the Microfinance Business Environment in Latin America", Economist Intelligence Unit y BID.

¹² "How Many MFIs and Clients are there?" MIX Market, 2007.

con un promedio regional de 24%¹³). Sin embargo se evidencian mejoras en los últimos cinco años (deudores/habitantes bancarizables aumentó de 10.6% a 21.5%¹⁴).

En jun.08 la SBS adoptó el Decreto Legislativo – DL N° 1028 permitiendo a las IMF no bancarias dedicarse a una serie de diferentes operaciones financieras que antes eran exclusivas de los bancos.

Se evidencia una reducción en las tasas de interés ofrecidas por las IMFs entre 2005 y 2009 (de 51% a 46% promedio¹⁵). 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.

Presentación Institucional

Misión Social

La misión de MF Arariwa es “contribuir a la mejora de las condiciones de vida principalmente de mujeres de menores recursos y sus familias, ofertando permanentemente servicios financieros con educación.” Siendo su visión: “el Sistema Arariwa, está inserto en la sociedad y consolidado con propuestas de políticas y de gestión territoriales y sectoriales viables y sostenibles, con participación en la zona macro-sur del país. Se ha potenciado como un referente regional y nacional por su contribución al desarrollo y al proceso de descentralización.”

El Plan Estratégico 2008-2010 (PE) incluye varios objetivos vinculados con la misión social con metas para los años 2008 hasta 2010. Las estrategias sociales incluidas en el PE con varias metas para 2008 son:

- Desarrollar las capacidades de los clientes a nivel personal familiar, negocio y relación con su entorno social:
 - 50% clientes que toman decisiones con autonomía
 - 70% clientes que incrementan activos de su negocio
 - 50% clientes que participan en decisiones y actividades de la comunidad

- Consolidar el sistema de formación y funcionamiento de los BBCC que beneficie a los clientes:
 - 80% calidad del banco comunal¹⁶
- Mejorar el nivel de competitividad
 - 90% de personal satisfecho
- Implementar un sistema de gestión de RRHH por competencia:
 - 4 capacitaciones realizadas
 - 80% personal que mejora su evaluación de desempeño por resultados y competencias

MF Arariwa ha obtenido la colaboración de varios organismos internacionales para apoyar la consecución de su misión social, manteniendo a la fecha varios proyectos en asociación con estas instituciones:

- Freedom From Hunger (FFH): Arariwa en colaboración con Freedom From Hunger, en 2008 diseñó la capacitación “Educación Financiera”, la cual será implementada durante el 2009
- Oxfam Novib: desde el 2007, MF Arariwa ha trabajado en temas de género con el proyecto denominado “Women’s Empowerment and Networking for Gender Justice in Economic Development” (WEMAN) para Latinoamérica. Uno de los componentes principales del programa es la implementación del GALS (Gender Action Learning System) a través del cual se han desarrollado talleres. Con ésta colaboración en 2009, MF Arariwa introducirá un serie de 5 talleres de género a algunos BBCC
- MF Transparency (MFT): MF Arariwa firmó en 2009 la declaración de transparencia con MFT para publicar su tasa de interés en la página web de MFT y así continuar fortaleciendo la transparencia en la industria. Asimismo, la institución comunica el TEG de sus créditos (tasa efectiva global) a su clientela
- Innovations for Poverty Action (IPA), Banco Interamericano de Desarrollo (BID): MF Arariwa, IPA y BID están empezando un estudio sobre el conocimiento financiero de sus clientes; a través de una metodología que divide al área de estudio en grupo de control y grupo de tratamiento. Con ello se busca medir el conocimiento financiero de la clientela y establecer estrategias para superar las debilidades que se identifiquen
- Innovations for Poverty Action (IPA) y Gates Foundation: En 2007, MF Arariwa empezó un proyecto con el apoyo de estas instituciones para medir el impacto de microcrédito en zonas rurales, el cual culminará en oct.09. A través de la metodología de encuestas se está midiendo el impacto en los niveles de salud, educación, ingresos y condiciones de vivienda. Adicionalmente, el proyecto incluye un análisis sobre el

¹³ Fuente: SBS, datos a 2004.

¹⁴ Estas cifras no incluye a la población viviendo en extrema pobreza.

¹⁵ Fuente: SBS.

¹⁶ Este indicador no está definido en el momento pero será abajo del cargo del directorio de marketing.

- efecto de la variación en la tasa de interés¹⁷ en los niveles de deserción
- Innovations for Poverty Action (IPA), CGAP, Plan International, Freedom From Hunger: En asociación con estas organizaciones y con Arariwa Promoción, MF Arariwa va a implementar en el 2009, un proyecto por el cual a clientes no elegibles para microcrédito se les proporcione un activo productivo, capacitación técnica y financiamiento, para que puedan iniciar un negocio
- Proyecto MISION (COPEME y Catholic Relief Services): Desde 2008, MF Arariwa trabaja con este proyecto que está orientado a mejorar la gestión de desempeño social, el cual aun se encuentra en fase de definición de estrategias
- Oikocredit: Se está negociando el apoyo técnico y financiero de esta institución para implementar el piloto Progress out of Poverty Index (PPI)¹⁸

Además, MF Arariwa participa en las redes peruanas de microfinanzas como PROMUC y COPEME.



Características de Alcance

MF Arariwa tiene la intención de llegar al segmento de la población con menores recursos del Perú en los departamentos de Cusco (89.1% de clientes), Puno (8.5% de clientes), Apurímac (1.8% de clientes) y Madre de Dios (0.7% de clientes) con planes de entrar al departamento de Arequipa en el corto plazo. En el primer trimestre de 2009, MF Arariwa abrió su agencia más nueva en Ayaviri, dando la institución más habilidad para fortalecer su presencia en Puno. Es así que definió que su población objetivo son las mujeres de escasos recursos y los clientes rurales que representan el 78% y 60% respectivamente de su clientela.

¹⁷ Variación de un punto porcentual en la tasa de interés mensual.

¹⁸ Herramienta diseñada por la Fundación Grameen y con el apoyo del Proyecto de Indicadores Sociales de CGAP/Fundación Ford, basada en una encuesta corta (10 preguntas) y utilizada para medir el nivel de pobreza de los clientes.

En jun.09, se implementará la herramienta PPI y que será aplicada en todas las agencias, para clientes nuevos y una muestra de clientes antiguos.

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 pueden determinar algunas tendencias sobre el nivel de pobreza de las zonas en que opera la institución.

- El 100% de los clientes de MF Arariwa se encuentran en zonas cuyo Índice de Desarrollo Humano (IDH) está por bajo del promedio nacional (0.788). Siendo el IDH promedio de las zonas de acción 0.541
- La tasa de alfabetización en las zonas de actuación de MF Arariwa (90%) es menor que el promedio nacional (89%)
- Como estimado¹⁹, MF Arariwa opera en zonas donde 52% de las personas viven debajo de la línea de pobreza y 28% viven debajo de la línea de pobreza extrema²⁰, proporciones mayores al promedio nacional de 39.3% y 13.7% respectivamente

Indicadores Sociales – Zonas de Intervención

Dept.	% Clientes	IDH	% Pobl Rural	% Pobreza Extrema	Alfabetismo
Apurímac	2%	0.528	73%	26%	77%
Cusco	89%	0.541	50%	27%	85%
Madre de Dios	1%	0.556	100%	4%	87%
Puno	8%	0.534	57%	34%	86%
MF Arariwa	100%	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	25%	14%	89%

Productos y Servicios

La MF Arariwa ofrece dos productos de crédito en moneda nacional y en USD destinados a financiar actividades productivas en zonas rurales y urbano-marginales:

- Bancos Comunales (BC):** principal producto con el 94% del total de la cartera a feb.09. El rango de sus montos varía de 20 USD a 3,500 USD y 50 a 10,500 PEN, el plazo de cada ciclo se encuentra entre 4 y 12 meses²¹ y los pagos son mensuales. La TEG para los créditos en PEN es de 52%, mientras que para los créditos en USD es de 39% (4% y 3% mensual en PEN y USD respectivamente con IGV). Es un requisito

¹⁹ Planet Rating usó la información más recién de las mediciones de pobreza hecho por el INEI para el año 2007.

²⁰ Perú: 39.3% debajo de la línea de pobreza y 13.7% debajo de la línea de pobreza extrema (INEI 2007).

²¹ Solamente la cuenta complementaria ampliada tiene un plazo hasta 12 meses. La cuenta externa y la cuenta complementaria tienen un plazo hasta 6 meses.

obligatorio aportar al banco comunal el 5% del monto del crédito (cuenta externa) en forma de ahorro programado. Estos montos, junto con el ahorro voluntario y otros ingresos como los recaudos por multas por falta de asistencia e intereses moratorios, constituyen los fondos del BC para otorgar créditos de Cuenta Interna, por los que se cobra entre 3% y 5% mensual al rebatir. La garantía es solidaria entre las socias basándose inicialmente en el aval por tríos (tres socios se avalan uno al otro) y luego en el respaldo de todo el BC. La acumulación de las utilidades de estos créditos, pasan a formar parte de los fondos del BC para nuevos créditos y son repartidas entre todas las componentes al final del ciclo

- **Crédito Individual (CRI - Alternativo):** abarca todas las modalidades de crédito fuera de los BC. Hay tres tipos de CRI: el crédito individual con plazos, el crédito personal y el crédito institucional destinados principalmente a socios graduados y de buen historial y, esporádicamente, a los mismos trabajadores de la Asociación (pago del crédito a través de planilla) o a instituciones (monto no excede los 12 K USD). Los montos son definidos con base al análisis de cada cliente siendo el monto mínimo de 300 USD y el máximo de 30 K USD según manuales aunque se podría aprobar extraordinariamente créditos mayores tras la evaluación del EG. El rango de plazo es entre 1 y 60 meses, generalmente con reembolsos mensuales. La garantía depende del monto otorgado. El TEG promedio los créditos en USD es de 40.7% y en PEN es de 42.0%, para el crédito institucional es de 15%.

Rating de Desempeño Social

▪ Institucionalización de Desempeño

Misión Social y Estrategia

Como componente de la ONG Arariwa, MF Arariwa nace con la clara misión social de alcanzar a una clientela de escasos recursos y de zonas alejadas de centros urbanos dentro de la región sur del país a través del otorgamiento de servicios de financiamiento. Desde sus inicios, la misión de MF Arariwa ha mantenido su enfoque en el desarrollo integral de las mujeres y de los clientes rurales, tarea que viene cumpliendo a través de su programa crédito con educación y de fomento al ahorro ofrecido conjuntamente. En 2007 se modificó la misión a fin de alinearla a la nueva estructura organizativa de la institución²².

²² La nueva estructura otorga a MF Arariwa mayor autonomía administrativa frente a la Asociación Arariwa

MF Arariwa se encuentra en proceso de desarrollar y consolidar la gestión de la misión social cuyo proceso se evidencia desde jul. 08 en el que MF Arariwa formalizó la conformación de un Directorio dedicado únicamente al programa de microfinanzas²³. Este Directorio está constituido por tres miembros, dos de los cuales tienen experiencia en gestión social²⁴ logrando reunir profesionales con un importante enfoque en este ámbito; sin embargo la sinergia de este nuevo órgano de gobierno con el EG respecto al trabajo relacionado al Desempeño Social de la institución aun está en proceso de consolidación.

Asimismo, MF Arariwa opera como una entidad independiente de la Asociación Arariwa y de sus otros programas: Arariwa Promoción y CENFOPAR²⁵. Aunque la institución tiene planes para implementar un proyecto con Arariwa Promoción (manejado por IPA) en 2009 (Ver “Misión Social”); los programas no han aprovechado intensivamente estas sinergias en periodos anteriores. Por otro lado, MF Arariwa muestra un fuerte vínculo con instituciones de importante trayectoria microfinanciera y social a nivel internacional, con las cuales ha desarrollado proyectos sociales en sus zonas de actividad (ver “Presentación Institucional”). Asimismo, el corte social de su misión, se refuerza con la selección de financiadores sociales Oikocredit, MicroVentures, y Caixa Cataluña²⁶.

La institución, dentro de sus lineamientos estratégicos, no considera prioritario un cambio de forma jurídica en el mediano plazo que incluya un proceso de regulación; más bien, busca fortalecer su compromiso con la clientela meta a través de mejoramientos en la calidad de sus BBCC y la atención al cliente (ver “Misión Social” para todos los indicadores) y planes de expansión a otras regiones²⁷.

En 2007, como resultado de un proceso de reflexión estratégica, MF Arariwa desarrolló el Plan Estratégico (PE) 2008 a 2010 que evidencia claramente la importancia que el EG otorga al desempeño social y financiero; a través de varios mapas estratégicos en los que se establece “los impactos positivos hacia los clientes”. A través del PE la institución mantiene un claro enfoque en apoyar y

²³ Anteriormente, MF Arariwa fue supervisado por el Directorio General (DG) de Asociación Arariwa, siendo su responsabilidad aprobar la implementación de políticas y procedimientos y el Plan Estratégico.

²⁴ Miembros del directorio con experiencia social en instituciones como CEDEP Ayllu, una organización para mejorar la calidad de vida de campesinos en Cusco y MF Prisma

²⁵ Promoción: promueve el desarrollo rural trabajando directamente con el poblador comunero en tres ejes temáticos: Agropecuario, Institucionalidad, Salud y Familia. CENFOPAR (Centro de Formación Profesional): es el componente especializado en capacitación.

²⁶ Además, MF Arariwa tiene un crédito con Planet Finance con un monto inicial de \$535 mil USD. No hay un conflicto de interés.

²⁷ Las regiones de expansión planeadas son Puno, Madre de Dios y Apurímac.

desarrollar a su clientela meta (mujeres y clientes rurales²⁸) a través de productos integrales de crédito, fomento al ahorro y educación. Los varios objetivos vinculados con la misión social del PE han sido plasmados en el Plan Operativo Anual 2009²⁹ (POA).

Además el PE incluye algunos indicadores que cubren las operaciones, las perspectivas de RRHH, las perspectivas de desarrollo financiero y social y la perspectiva de clientes y el mercado – algunos serán incluidos en el Cuadro de Mando Integral (Balanced Score Card). Aunque el plan de indicadores incluye los aspectos más importantes de la gestión de desempeño social (capacitación de personal, alcance, calidad del producto, etc.) y se reflejan en el POA 2009³⁰ en donde cada acción incluye el indicador que impacta, aún requieren ser detallados e implementados. Cabe indicar que la institución no ha logrado alcanzar la mayoría de sus metas sociales para 2008.

Cabe resaltar que los planes de acción del PE de MF Arariwa han sido ajustados considerando la actual situación de crisis financiera global. Estos ajustes han tenido razones financieras (limitar el riesgo crediticio), pero también incluye aspectos sociales: i) Mantener el monto promedio desembolsado (361 USD a feb.09) que limitaría riesgo de sobreendeudamiento; y ii) Estimular la captación de nuevos clientes dando principalmente la prioridad a las zonas rurales en línea con su misión social.

Por otro lado, el EG está demostrando su compromiso en el desarrollo de un sistema integral de gestión de desempeño social. Se tiene programado para 2009 separar la gestión de Educación y de Recursos Humanos en áreas diferentes. Además, se prevé formar una unidad que controla las áreas de Mercadeo y de Gestión del Desempeño Social. La conformación del área representaría un avance importante en la gestión de su desempeño social y permitiría un monitoreo sistemático de los indicadores dentro del PE.

Monitoreo de Desempeño Social

MF Arariwa evidencia que su sistema de información realiza un monitoreo incipiente de indicadores sociales y ejecuta un control insuficiente de los datos de índole social. El sistema de información no consolida la información

²⁸La institución está definiendo los criterios para definir a su clientela “rural”.

²⁹ El POA 2009 incluye su estrategia para varias acciones sociales que quieren cumplir en 2009 tan como: la medición de la calidad de los BCC, la transformación del sistema para apoyar la GDS, la creación de un sistema de gestión de Recursos Humanos, entre otros.

³⁰ Un ejemplo de un indicador es “Calidad del Banco Comunal”. Aunque, no alcanzo su meta para 2008 de 80%, el POA 2009 ha establecido el base de este indicador como el desarrollo de las actividades supervisores, retroalimentación al personal para superar deficiencias y supervisión a las mejoras implementadas., entre otros.

básica social (% de mujeres, % de clientes rurales, entre otros) de forma automática ni de una manera fácil de monitorear. Por eso, las cifras de % de mujeres o % de clientes rurales indicados en el informe solamente son estimaciones. Aunque se encuentra implementado mejoras para conocer y monitorear la situación de sus clientes

Por ello, se presenta el reto de incluir registros en el sistema que permitan manejar la información básica sobre los clientes y que incluyan los indicadores mostrados en el PE. MF Arariwa ya tiene planes ambiciosos para incluir la herramienta PPI y también indicadores que midan el alcance y calidad de sus servicios (ver “Misión Social”). Algunos indicadores sociales están siendo ya monitoreados mientras que otros se encuentran en desarrollo³¹ y en proceso de definición (en el modelo de Gestión de Cuadro de Mando Integral) a fin de que puedan ser medidos consistentemente, de forma cuantificable y objetiva.

Por otro lado, MF Arariwa dispone de una fuente de información relevante sobre la situación socio-económica de sus clientes obtenida a través de la ficha de aplicación. Sin embargo, esta información aún no puede ser registrada en el sistema, lo cual es una limitante para generar mayor información sobre el perfil de sus clientes y avances en sus condiciones de vida. Tampoco se aprovechan los insumos provenientes de los otros componentes de la Asociación Arariwa (Promoción y CENFOPAR) ya que no se comparte la información, representando una oportunidad por ahora, desperdiciada para identificar clientes cruzados y potenciales sinergias.

Dentro de las mejoras pendientes a fin de fortalecer el sistema de control³² y seguimiento de la organización, se tiene planeada, en 2009, la contratación de un auditor interno que dependerá del Directorio de MF Arariwa. En el futuro el monitoreo de los indicadores será responsabilidad del Director de Marketing y de Gestión de Desempeño Social.

Movilización del personal

MF Arariwa ha mostrado un fuerte enfoque en la gestión de personal basado en el cumplimiento de la misión y la vocación social de los colaboradores. De hecho, en su programa de reclutamiento, inducción y capacitación, se ha logrado incluir sistemáticamente la misión social:

³¹ La mayoría de sus indicadores sociales en el PE están en desarrollo: Calidad del Banco Comunal, Instrumentos y Herramientas de GDS Desarrollados y Validos, Clientes Internos Satisfechos, Personal que Mejora su Evaluación de Desempeño por Resultados y Competencias, entre otros.

³² Actualmente, la Unidad de Control Interno hace evaluaciones que incluyen aspectos sociales como el manejo del banco comunal y del sobreendeudamiento de sus clientes.

- Reclutamiento: se dan charlas informativas que enfatizan la necesidad de desarrollar competencias sociales y técnicas al personal.
- Inducción: se dan tanto capacitaciones técnica-financieras como de educación y cultura organizacional (una semana para cada parte).
- Habilidades: Cada trabajador debe comunicarse en quechua y contar con la habilidad de trabajar con grupos organizados.
- Capacitación: se han desarrollado capacitaciones orientadas a mejorar la integración entre las agencias y alinearlas con la misión, visión y las políticas de atención al cliente. El personal también participa en capacitaciones fuera de la institución (con COPEME, PROMUC, entre otros) que le permiten llegar a un mejor conocimiento de las mejores prácticas y atención al cliente.

El actual sistema de incentivos refleja la importancia que tiene para MF Arariwa el programa de crédito con educación, que incluye la definición de metas por cumplimiento de sesiones educativas programadas³³. Los incentivos enfatizan la importancia del alcance y la satisfacción del cliente en lugar del crecimiento de la cartera. Los indicadores que se evalúan son el número de clientes nuevos y el porcentaje de retención. Asimismo, la institución está planeando incluir otros incentivos que midan la calidad de las sesiones³⁴ de educación durante las reuniones de BBCC.

Durante el 2008 no se realizó una evaluación formal de personal que se había realizado en periodos anteriores pero en 2009 se implementará la evaluación de 360° que incluye un aspecto social, la orientación al cliente³⁵, de los ocho aspectos. Además la evaluación tiene dos áreas que podrían asistir al asesor con las charlas en los BBCC: el trabajo en grupo y el liderazgo.

▪ Alcance y Oferta de Servicios

Alcance

Con una clientela de 17,153 clientes (0.3% de los hogares peruanos), el alcance de MF Arariwa resulta todavía limitada frente a los competidores regulados (MiBanco y EDPYMEs), sin embargo se encuentra similar a los

³³ De hecho como un resultado de este incentivo, desde 2007 a 2008 el porcentaje de capacitaciones ejecutadas sobre capacitaciones programadas aumentó de 68.7% a 73%.

³⁴ Este sería controlado por la unidad de Marketing.

³⁵ Esta sección de la evaluación demuestra que el trabajador, “Tiene una actitud de recoger las necesidades de los clientes para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar actividades, estrategias.”

competidores no regulados (MF PRISMA con 21,445 dic.08, Manuela Ramos con 14,375 a dic.08 y FINCA Perú con 11,735 a sep.08). Sin embargo, el nivel de alcance de acuerdo a su clientela meta es mucho mayor siendo su segmento las mujeres de áreas rurales en regiones circundantes a Cusco y expandiéndose a zonas de Puno, Apurímac y Madre de Dios. Usando datos del último censo y datos a propósito de la ubicación por distrito de los clientes de Arariwa³⁶ se puede hacer las siguientes estimaciones:

- La institución ha alcanzado una presencia importante en el sector rural mostrando su compromiso a los clientes sin acceso a crédito. El monto promedio de población rural en zonas donde trabaja Arariwa es de 52%, lo que es significativamente mayor a la proporción de población rural promedio en Perú que es de 27%.
- La institución tiene una presencia en los municipios más pobres del Perú³⁷. El nivel promedio de pobreza en los distritos donde trabaja MF Arariwa es 57%, índice mayor al de la competencia (MF Prisma 47% dic.08, ADRA Perú 42% sep.08).
- El nivel promedio de pobreza extrema en los distritos donde trabaja MF Arariwa es 28%, índice superior al de la competencia (MF Prisma 17% dic.08, FINCA Perú 21% sep.08, ADRA Perú 10% sep.08).
- Con una estimación de 78% de clientela femenina, la institución ha pasado su índice ideal de clientes femeninos de 75%.³⁸

Segmentación de Clientes

La clientela meta de MF Arariwa ha sido escogida a través de un análisis de la situación de la mujer pobre, especialmente en las zonas rurales con menos recursos y de mayor lejanía respecto a los servicios básicos. La apertura de sus oficinas se realiza bajo la estrategia de crecimiento “en espiral”³⁹ y en zonas donde es nula o escasa la oferta de microcrédito. De hecho, la institución trabaja en los distritos con Índices de Desarrollo Humano (IDH) más bajos del país con el fin de trabajar con las personas más pobres como su clientela objetivo⁴⁰. Si bien se confirma que

³⁶ Cálculos por Planet Rating usando los resultados de la Instituto Nacional de Estadística (INEI), Mapa de Pobreza Provincial y Distrital 2007

³⁷ Según los resultados de la INEI, 39% de la población peruana está debajo de la línea de pobreza. 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.

³⁸ La población peruana femenina es 50.3% (INEI, 2007)

³⁹ Crecimiento en espiral de MF Arariwa: apertura de una agencia en alguna capital de provincia rural y se va copando la clientela desde el centro de operaciones hacia zonas mas alejadas, priorizando las de nulo o escaso acceso al crédito.

⁴⁰ El IDH promedio de las regiones donde trabajan MF Arariwa es 0.541, una diferencia significativa en comparación con el promedio nacional de 0.773 (2005). Hay información más nueva (mostrada en este informe), pero no es por distrito.

MF Arariwa atiende al sector rural aun queda por aclarar los criterios objetivos y comparables para definir “el cliente rural”. aunque se evidencia que la utilización de la ubicación geográfica como principal guía de definición permite focalizar eficientemente los recursos hacia las zonas que más se acerca al segmento meta buscado por la institución.

Diseño de Servicios y Satisfacción de Clientes

MF Arariwa brinda servicios que han sido diseñados para servir eficientemente una clientela de escasos recursos sin acceso a crédito con un enfoque en las zonas rurales. Entre las diferentes metodologías crediticias, MF Arariwa ha decidido utilizar la metodología de BBCC:

- La estructura del BBCC permite que los clientes tomen un papel activo en el liderazgo de las reuniones. Esta capacidad es fomentada a través del manejo activo de la cuenta interna de BBCC.
- Dada la limitada capacidad de sus clientes para ahorrar en otras instituciones financieras, la Cuenta Interna de los BBCC representan una gran oportunidad y se convierte en una ventaja comparativa importante.
- La garantía solidaria permite que el crédito sea accesible a la población objetivo.
- Montos mínimos de créditos de 50 PEN dirigidos a los clientes más pobres⁴¹.

Considerando montos y plazos de los productos, MF Arariwa promueve el financiamiento de negocios de alta rotación (comercio y anexos) que apoyen las actividades agropecuarias de los clientes de zonas rurales. La organización tiene previsto analizar el ajuste del plazo de sus productos a fin de adecuarse a la creciente demanda de sus socios para otros tipos de activos. Sin embargo no es previsto que su enfoque de financiamiento se traslade al financiamiento de creativas agropecuarias (que representan solamente 11% de la cartera a feb.09).

Por otro lado, MF Arariwa ha desarrollado dos productos adicionales: el Crédito Campaña de BBCC (CC) y el Crédito Campaña Ampliada (CCA) a fin de retener a clientes con mayores necesidades de crédito bajo metodología individual. Esto le permite tener escalas para el crecimiento de sus clientes e incrementar sus ventajas comparativas siendo. Sin embargo si bien se cuenta con criterios de montos definidos, la brecha entre el monto máximo de la BBCC y mínimo de crédito individual se convierte en una barrera para clientes que requieren mayor financiamiento, considerando que éstos aun no cuentan con capacidad de pago para acceder al establecido⁴².

⁴¹ Este monto mínimo es bastante menos que la competencia: FINCA – 200 PEN, MF PRISMA – 300 PEN, y ADRA Perú 200 PEN.

⁴² El monto mínimo del crédito individual es 5,000 USD.

Este proceso continuo de diseñar productos financieros y no financieros para los clientes ha logrado hallar las necesidades de la mujer y de su familia. Los estudios que se están realizando con IPA, MF Arariwa están generando que permiten un mejor entendimiento sobre el impacto de sus productos, la utilidad de microcrédito y la sensibilidad de tasas, facilitando el desarrollo de una gama de productos acorde a las necesidades reales de su clientela.

Por ello, en el 2009, MF Arariwa cuenta con varios proyectos para mejorar su oferta de productos:

- Microseguros de Vida: El plan no será obligatorio y ofrecerán a distintos costos de 1, 2 o 3 PEN mensual y con una cobertura fija de 4,000 PEN; 8,000 PEN y 12,000 PEN respectivamente. Esta cobertura es mayor que la de sus pares⁴³, pero menor que los casos de fallecimiento por muerte accidental⁴⁴.
- Crédito de Vivienda: MF Arariwa está elaborando conjuntamente con COPEME el diseño de crédito para mejorar las viviendas de los socios

La institución ha implementado varios estudios de satisfacción en 2005⁴⁵, 2006 y 2007 y como resultado de los mismos, MF Arariwa pudo diseñar la Cuenta Complementaria II. Además de los estudios, dentro del Proyecto Misión se implementará una encuesta de satisfacción a todos los clientes. Aún no se realizan encuestas de deserción aunque podría ser incluido dentro del Proyecto Misión para fortalecer su gestión de desempeño social.

En la mayoría de las zonas donde trabaja MF Arariwa si bien hay competencia⁴⁶, no hay una presencia fuerte de competidores bajo la misma metodología crediticia. De hecho, según al informe de Equifax a ene.09, sólo el 8%⁴⁷ de sus clientes participan de otro BBCC. La mayor competencia es con CMAC Cusco donde 2,341 de sus clientes tienen una cuenta. Según el informe de Equifax, MF Arariwa tiene 61% de clientes exclusivas, índice mayor al de la competencia (59% de MF PRISMA de dic.07, 48% de ADRA jul.08).

⁴³ Cobertura Muerte Natural: MF Prisma ofrece 7,000 PEN para 3 soles mensualmente y 12,000 PEN para 5 soles mensualmente. FINCA Perú, ADRA Perú, y Manuela Ramos desarrollaron un plan similar que tienen menos cobertura para 1 PEN mensual (2,700 PEN), pero similar a MF Prisma, ellos ofrecen mas en el caso de muerte accidental (5,400 PEN).

⁴⁴ Cobertura Muerte Accidental: MF Prisma ofrece una cobertura mayor (14,000 y 24,000 PEN respectivamente al costo asumido).

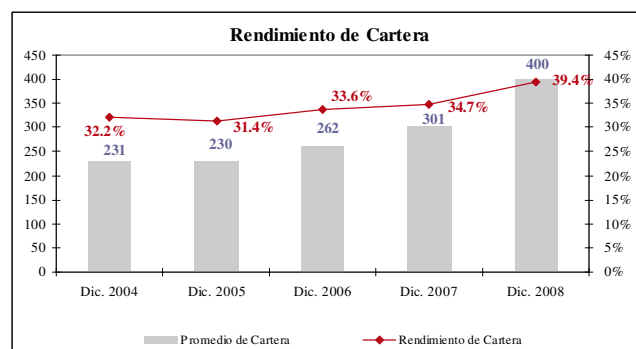
⁴⁵ En 2005, la institución completó un estudio profundo usando grupos focales con una estrategia hecho por PROMUC.

⁴⁶ La mayor competencia es con las instituciones: CMAC de Cusco, (22% de clientes de MF Arariwa están compartidos), EDPYME Credivisión (9%), CMAC de Arequipa (8%), y Financiera EDYFICAR (7%).

⁴⁷ Según el informe de Equifax, a ene.09 Arariwa tiene 625 clientes que son miembros de Caritas, 147 clientes con MF Prisma, 382 clientes con ProMujer, 111 clientes con ADRA Perú, y 39 clientes con Manuela Ramos.

Recién a partir de 2008, MF Arariwa ha empezado a medir la retención de sus clientes. Desde dic.07 hasta dic.08, la tasa de retención es 74%, encontrándose dentro de la media respecto a su competencia (ADRA - 78% a Sep.08, MFP - 69% a dic.08, FINCA Perú – 73% a Sep.08).

Costo de los Servicios



Las tasas de interés que cobra MF Arariwa a sus clientes varían considerando el tipo de moneda (USD o PEN) o por el tipo de producto (no se reduce la tasa por el número de ciclos o antigüedad del cliente). La Tasa Efectiva Global (TEG) del producto de BBCC es de 52%⁴⁸ para créditos en PEN y 39% para créditos en USD⁴⁹. La institución no cobra comisiones y el IGV está incorporado en la TEG. El costo para garantías es mínimo y sólo es solicitado para casos específicos (escaso uso de garantías hipotecarias).

Asimismo el rendimiento de cartera neto de IGV de MF Arariwa a dic.09 fue de 39.4%, nivel ligeramente menor a la mediana de IMFs peruanas no reguladas (43.9% a dic.07), y de las instituciones en América Latina que trabajan con BBCC (de 40.8% a dic.07). Además es menor que la competencia (ver Benchmark). En el último período, se evidencia un aumento del rendimiento de cartera de 4.7% debido a que se ha aumentado la cartera de créditos en PEN respecto a la de USD⁵⁰ desde 2007 hasta 2008 siendo la tasa del primero evidentemente mayor. MF Arariwa esta asumiendo la responsabilidad de pagar el costo de intercambio sin traspasarlos al cliente.

Actualmente, la organización se encuentra en plena búsqueda de ofrecer mejores y competitivos costos para sus socios. Actualmente, MF Arariwa se encuentra trabajando con IPA en un estudio que analiza el efecto de la variación

⁴⁸ La TEG que incluye el IGV y el costo del primer ahorro obligatorio es 39% en USD y 52% en PEN. Esta tasa puede cambiar con las fluctuaciones de la cuenta interna.

⁴⁹ El cálculo está basado en un costo promedio de 6 meses.

⁵⁰ A dic.07, 55% de los créditos fueron otorgados en PEN mientras que a dic.08, fue el 78%.

de precios y la retención del cliente⁵¹. Como parte del proyecto de investigación MF Arariwa no tiene permitido realiza colocaciones en áreas definidas como área de control (zonas como Chumbivilcas y Paruro, en las cuales nunca ha realizado colocaciones).

MF Arariwa busca reducir los costos de transacciones de los créditos para sus clientes a través de varios mecanismos tales como: i) Reuniones mensuales en las casas de los clientes o en la oficina si son clientes urbanos, donde se realiza la recuperación del crédito y posterior depósito por la tesorera en una institución financiera y; ii) Manejo eficiente del tiempo promedio de medio día hasta 2 días para procesar la solicitud de los créditos.

Responsabilidad Social

Protección de Clientes

MF Arariwa tiene una política básica para la comunicación de la información más relevante sobre los créditos al cliente. Los asesores realizan una explicación de las características de los créditos y la cuenta interna en las reuniones de desembolso⁵². Si bien el cliente firma en el Libro de Actas del BBCC para registrar cada transacción que se realiza y para aceptar las condiciones del préstamo de Cuenta Externa y de la Cuenta Interna y de las multas, se evidencia la necesidad de fortalecer la comunicación sobre las condiciones de los créditos al cliente:

- No se le entrega al socio, de forma individual, una copia del contrato con los montos, plazos, tasa de interés y garantías. Además se ha cancelado el uso de libretas donde se registra el préstamo de cuenta interna, debido a la pesada carga operativa que resultaba para el asesor.
- La institución no comunica al cliente la TEG, lo que puede ser aún más importante para ellos, dado que la TEG en PEN es 12% más que la TEG en USD.
- La opción de recibir una copia del cronograma de pagos de la Cuenta Externa se ha dejado de practicar por un tema de practicidad (traslado a zonas rurales alejadas) y por costos.
- Existen diferencias entre la cuota pagada por el cliente y el cronograma emitido en el sistema sin cambiar el monto final del crédito. Esta situación se debe a la práctica de utilizar tablas en Excel elaboradas en MF Arariwa a fin de redondear las cuotas mensuales y facilitar el pago de los clientes en zonas rurales además de la imposibilidad de corregir este inconveniente en el corto plazo en el sistema. Se requiere detallar las

⁵¹ Existen zonas con colocaciones a 3.8% y otra con 4.8% de tasa de interés mensual y la retención del cliente.

⁵² En las reuniones de desembolso, los asesores comunican el IGV, las condiciones de crédito, y los pagos mensuales.

razones de diferencias para mejorar el entendimiento de socias e inclusive de los Asesores.

- Se ha evidenciado la aplicación poco sistemática de las políticas, dado que en varios casos el Asesor realizó ajustes en los plazos y montos de créditos de algunas socias a fin de evitar subidas en la mora⁵³. Es importante que la institución lleva a cabo las políticas para asegurar el tratamiento igual del asesor a los clientes.

MF Arariwa aun no formaliza un código de ética y/o de conducta formal que garantice un trato igualitario al cliente. Actualmente, en la mayoría de los casos y más aun en la zona rural, el cliente no conoce más personal de MF Arariwa que el Asesor ni tampoco se ha formalizado una vía formal⁵⁴ para consultas y/o quejas, situación que se complica conforme el socio se encuentra más alejado de la agencia u oficina.

Por otro lado, MF Arariwa ha implementado diversas herramientas para el monitoreo de los riesgos a los que se expone el cliente por el uso de servicios financieros. El informe, Equifax, comunica que hay un aumento consistente en el nivel de riesgo de sus clientes; en ene.09 16% de sus clientes (exclusivos y compartidos) son de alto riesgo, aumentando de 2 puntos desde jul.08 (14%).

Por ello, si bien, MF Arariwa tiene un alto ratio de clientes exclusivos, no se ha desarrollado una política rigurosa con respecto al sobreendeudamiento⁵⁵. El monitoreo y manejo de riesgo de sobreendeudamiento ha sido enfatizado a través de análisis de historial crediticio, capacidad de pago con consultas en la central de riesgo como Equifax.

Política de Recursos Humanos

El proceso de reclutamiento y selección del personal es justo y está basado en criterios establecidos y transparentes a través de la implementación de políticas y procedimientos debidamente sociabilizados para garantizar buenas prácticas en todas las Agencias. La gestión de personal y el trato justo serían fortalecidos con la creación de un código de ética y la formulación de la unidad de Recursos Humanos.

MF Arariwa continúa fortaleciendo la relación con su personal, a través del uso de herramientas de análisis objetivas y medibles siendo el Contrato de Gestión Individual, implementado en el 2009, un claro ejemplo. Si bien, su aplicación aun es discutida por algunos Asesores; este Contrato estipula claramente las metas a lograr y sus

beneficios transparentándose la evaluación de las Gerencias.

La institución ha incluido en su política hacia el trabajador algunos mecanismos positivos:

- Cumplimiento con los beneficios laborales de ley.
- MF Arariwa otorga bonos a sus trabajadores, adicionales a los otorgados por ley: Bono de lejanía para personal que viven lejos de sus regiones donde trabajan y el Bono Anual para todo el personal según los resultados del Contrato de Gestión Individual.
- Existen una política de comunicación abierta, reforzada por el intranet donde un trabajador puede comentar o comunicarse si bien la lejanía entre oficinas dificulta la interacción de los colaboradores.

Sin embargo, la institución podría mejorar algunos aspectos para crear un clima laboral mas adecuado a las necesidades de su personal:

- El trabajo de un asesor tiene riesgos para el personal vinculados al viaje a zonas rurales alejadas y de difícil acceso así que el transporte de efectivo. Estos riesgos solo se evidenciaron hasta ahora en casos aislados de robo⁵⁶. MF Arariwa aún no cuenta con un seguro para proteger el trabajador o los bienes que pueda perder. Sin embargo, MF Arariwa asume la responsabilidad del cualquier valor perdido y presume la inocencia del personal.
- Aun no se ha formalizado la existencia de una línea de carrera. En los últimos cinco (5) periodos sólo se ha promovido catorce (14) personas.

Se procura la participación de todos los Asesores en diversas instancias de los procesos de la organización: i) Labor activa en los comités de crédito y mora al nivel de la Agencia; ii) Participación bianual de todo el personal en la Sede y; iii) Evaluación del desempeño alcanzado en el periodo (incluida la retroalimentación con respecto a la evaluación 360 grados). Al igual que en todo el sector microfinanciero peruano, MF Arariwa no ha implementado aún órganos de representación del personal en los órganos de gobierno durante el proceso de toma de decisiones.

MF Arariwa ha dado mayor importancia a la comunicación interna mediante el uso de Intranet comunicando mediante boletines o avisos las novedades a nivel institucional. Sin embargo, las limitaciones evidenciadas en zonas rurales dificultan que esta comunicación se realice de forma rápida y en línea.

⁵³ Ej. Apalancamiento para socias con más de 18 meses, crédito mayor a 3,000 PEN, uso de ahorros para cubrir última cuota de crédito de BBCC.

⁵⁴ Por ejemplo, muchas organizaciones usan un buzón de sugerencia o una línea telefónica.

⁵⁵ Cada cliente puede tener un máximo de 3 créditos con otras instituciones.

⁵⁶ Un caso en 2008 y un caso en 2009.

Responsabilidad Social hacia la Comunidad

El comportamiento de MF Arariwa dentro del mercado microfinanciero se evidencia responsable y es fortalecido por su pertenencia en las redes locales de microfinanzas (PROMUC y COPEME) y por el amplio programa de actividades no financieras que ofrecen a la comunidad. Asimismo, la institución realiza esfuerzos para reducir casos de fraude, gracias a una importante supervisión en campo y una política de reaccionar ante hechos de faltas a las políticas, corrupción o fraude.

La metodología de BBCC de MF Arariwa profesa un fuerte compromiso a la comunidad. Además se ha podido mejorar la estructura de la capacitación otorgada anexa a las reuniones de BBCC a través de 10 años de desarrollo creando tres módulos de capacitación: Salud, Bienestar Familiar, y Negocios. Su programa de capacitación se alinea adecuadamente a la realidad y necesidad de los socios si bien en el estudio realizado⁵⁷ se indica que la institución requiere ampliar la profundidad de los cursos y la inclusión de más módulos⁵⁸. Adicionalmente se han ofrecido en zonas específicas sesiones educativas y preventivas en temas relacionados al alcoholismo para socias y cónyuges.

Además MF Arariwa está trabajando conjuntamente con IPA para reforzar los conocimientos impartidos a sus clientes y motivarlos a mejorar su BBCC mediante las sesiones de capacitación, usando herramientas de video⁵⁹ y la difusión de programas radio para toda la familia⁶⁰.

Asimismo, mostrando su compromiso al cliente sin acceso al crédito, tanto IPA, MF Arariwa, como Promoción Arariwa están implementando un proyecto de inclusión al “pobre extremo” que no son elegibles para recibir crédito ni siquiera por Arariwa (ver Presentación Institucional). Durante un periodo de dos años, se estudiará la capacidad de estos socios para retener la capacitación (servicios financieros y negocios) así como gestionar créditos pequeños para un pequeño negocio.

Últimamente, trabajando con COPEME y Catholic Relief Services (CRS) en el Proyecto Misión, MF Arariwa se está reforzando el compromiso con los clientes y con la comunidad a través de un Contrato de Solidaridad, aunque,

actualmente no se ha definido exactamente que proyectos se realizaran dentro del convenio.

Responsabilidad Social hacia el Medioambiente

La organización se encuentra elaborando mecanismos para mejorar las actividades relacionadas a la responsabilidad hacia el medioambiente. Si bien ha implementado y participado en varios proyectos conjuntamente con los programas de la Asociación:

- Con Arariwa Promoción se presentó una conferencia para todo el personal de la Asociación Arariwa a fin de discutir las consecuencias del cambio climático.
- Se han realizado varias charlas en el modulo de salud de las capacitaciones incluidas en las reuniones de BBCC con un enfoque medioambiental para la gestión de los desechos orgánicos e inorgánicos.

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.

⁵⁷ Estudio previo de “Necesidades de Capacitación” por la Unidad de Educación fue hecho en 2003.

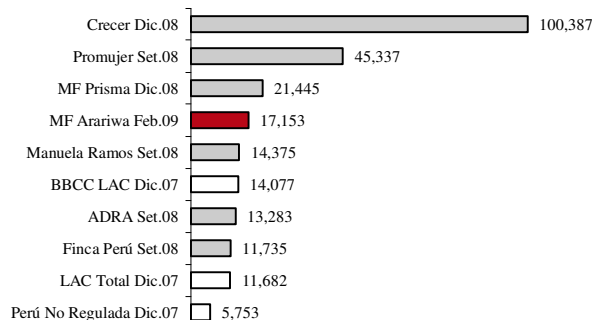
⁵⁸ En 2009 tiene planes para crear dos más módulos: Educación Financiera con Freedom From Hunger y de Género con el proyecto GALS de OXFAM NOVIB.

⁵⁹ Los videos van a incluir algunas historias de microempresarios exitosos.

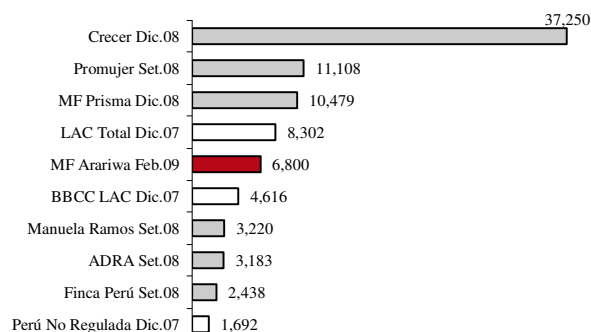
⁶⁰ Los clientes del grupo de tratamiento tendrá un incentivo para escuchar a un programa semanal del radio e incluir su familia. Los asesores fomentarán los programas durante las reuniones.

Benchmarking

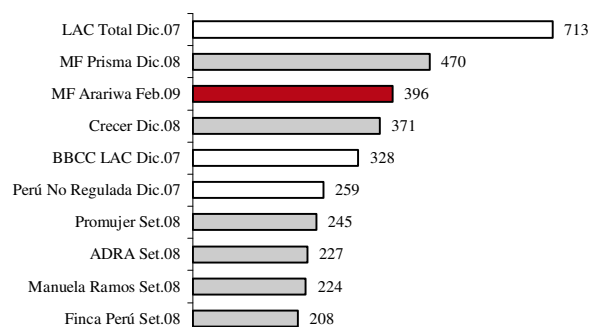
Cientes activos



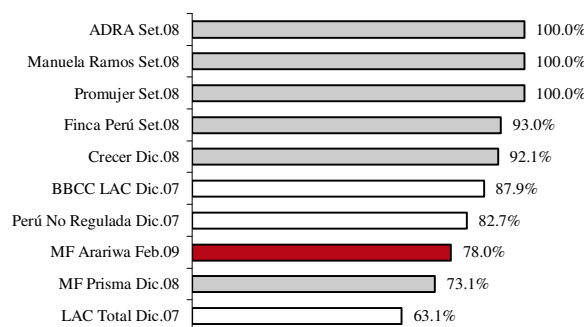
Cartera fin del periodo (USD)



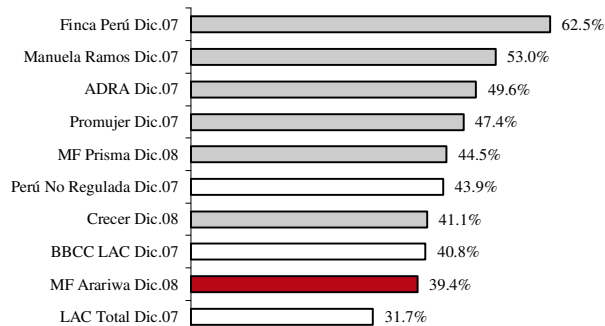
Saldo de crédito promedio por cliente (USD)



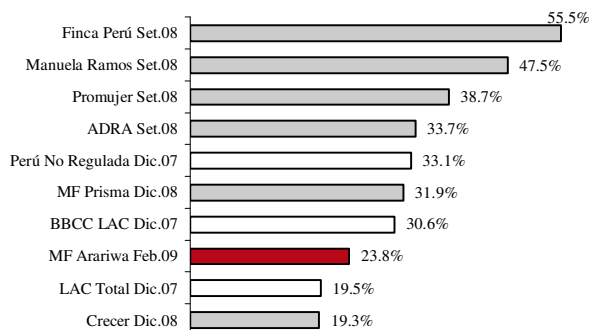
% Clientes mujeres



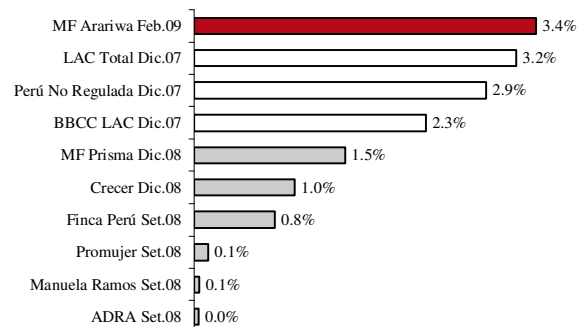
Rendimiento de cartera



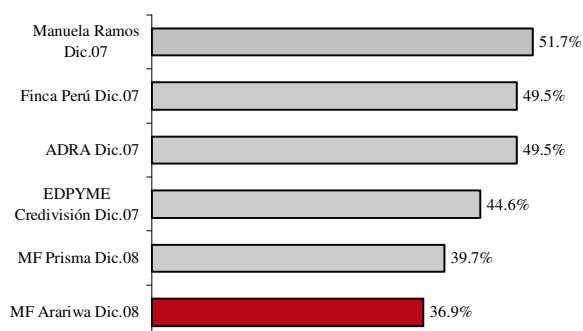
Ratio de costos operativos



PAR > 30



*Rendimiento de cartera ajustada



*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.

Fuente: FINRURAL a Dic.08, COPEME Reporte Microfinanzas Set.08, MicroBanking Bulletin (No. 17), the Mix (BBCC LAC y Perú No Regulada Dic.07) MFIs: Finca Perú Set.08, MF Prisma Dic.08, Manuela Ramos Dic.07, PMF ADRA Perú Sep.08, EDPYME Credivisión Dic.07

■ Indicadores de Desempeño Social

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.

Alcance	Dic.07	Dic.08	Feb.09
% de prestatarias activas mujeres*	78%	78%	78%
% de prestatarios activos rurales*	60%	60%	60%
% de grupos excluidos o socialmente marginalizados	ND	ND	ND
Nuevos prestatarios			
% debajo de la línea de pobreza nacional	ND	ND	ND
% dentro del menor 50% debajo de la línea de pobreza nacional	ND	ND	ND
% ganando menos de 1 USD diario por miembro del hogar	ND	ND	ND
% ganando menos de 2 USD diario por miembro del hogar	ND	ND	ND
% pobre o de bajos ingresos	ND	ND	ND
Escolarización			
% escolarización de los hijos de los clientes	ND	ND	ND
% de ingresos invertidos en programas sociales	ND	ND	ND
Servicios			
PAR 30	2.7%	2.4%	3.4%
Tasa de Retención	ND	74%	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
% que han trascendido el umbral de pobreza	ND	ND	ND
% clientes todavía debajo de la línea de pobreza	ND	ND	ND
# de empleados contratados y asalariados a tiempo completo en empresas apoyadas durante el año	ND	ND	ND
Política de recursos humanos			
% de mujeres dentro de su personal profesional	42%	37%	47%
% de mujeres dentro del equipo de dirección	20%	17%	17%
% de empleados que recibieron al menos dos días de capacitación	100%	100%	100%
Numero de días de capacitación por empleado	ND	ND	ND
Tasa de rotación del personal	11.0%	2.2%	2.1%
Desempeño Institucional			
Cartera	3,873,532	6,749,990	6,800,039
Clientes Activos	12,853	16,881	17,153
Personal	65	90	94
Rendimiento	34.7%	39.4%	35.4%

* es una estimación.

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