

Fondo de Desarrollo Regional – Fondesurco, Perú

El Fondo de Desarrollo Regional es una ONGs especializada en microcrédito para la zona rural en el sur del Perú. Nació en el año 1994 por iniciativa de dos ONGs locales orientadas hacia, entre otros, el desarrollo del sector rural. Fondesurco atiende mayoritariamente a clientes de zonas rurales de los departamentos de Arequipa y Moquegua, a través de una red de 10 agencias, otorgando préstamos a través de tres líneas de productos de metodología individual (capital de trabajo, activo fijo y libre disponibilidad) y recientemente bajo la metodología de bancos comunales. A mar.09, su cartera de créditos ascendió a 8.7 M USD colocados en 5,776 clientes.

GIRAFE Rating

Rating

B++

Tendencia

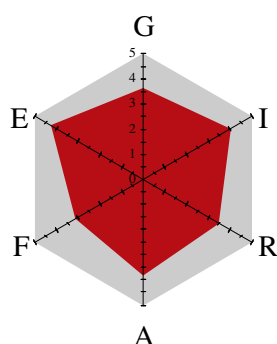
Estable

Fecha de la calificación

Mayo, 2009

Válido hasta Abril, 2010

Rating por área



Gobierno – Información – Riesgos
– Actividades – Financiamiento –
Eficiencia

Contacto en Planet Rating

Brigite Narciso

bnarciso@planetrating.com

+ 511 2424597

Contacto en la IMF

Héctor Madariaga

República de Argentina 326, La

Negría – Arequipa, Perú

+ (5154) 283 715

hmadariaga@fondesurco.org.pe

[REF: BN / 080709]

Puntos destacados de la calificación

- El desempeño financiero de Fondesurco es satisfactorio en comparación con los estándares de la industria regional y peruana. Los ratios de rentabilidad y eficiencia así como la calidad de su cartera fundamentan este desempeño. Asimismo, su capacidad para desarrollar su estrategia de financiamiento, pese al entorno adverso, ha jugado un papel importante en su avance en los últimos años.
- La gestión favorable de la institución se basa en una planificación completa y dinámica, alineada a la consecución de su doble misión y sujeta a un monitoreo continuo a nivel institucional. Destacándose el compromiso y conocimiento del sector rural por parte de los órganos de gobierno y el equipo gerencial.
- Fruto de su trayectoria en el sector rural, Fondesurco, una IMF de talla pequeña en rápido crecimiento, ha logrado reconocimiento en sus zonas de actuación. Respaldándose en la flexibilidad de su oferta financiera, los proyectos en marcha para diversificarla y un plan de posicionamiento de la marca; así la institución busca hacer frente a la creciente competencia y potenciar su posicionamiento.
- La ejecución de los proyectos de fortalecimiento institucional de la mano de un sano crecimiento se constituyen como el principal desafío. En esta línea, sobresalen los proyectos para desarrollar la gestión de riesgos, en particular del riesgo crediticio, y la capacitación del nuevo personal.

Tendencia

La tendencia “**Estable**” se basa en la capacidad demostrada por Fondesurco para gestionar adecuadamente su modelo de negocio, anticipando los riesgos y reaccionando rápidamente ante cambios del entorno. En los próximos meses, se consolidarían las bases para sostener el proyecto de regulación de mediano plazo.

Indicadores de desempeño

USD , o en moneda local si especificado	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	dic. 2008	mar. 2009
Activos	1,466,087	1,776,825	2,225,311	4,078,601	9,047,872	9,484,165
Crecimiento	13.6%	26.7%	16.7%	71.8%	132.3%	5.6%
Cartera	1,349,585	1,581,676	2,119,869	3,715,433	7,773,015	8,741,561
Crecimiento	32.3%	22.5%	24.9%	64.3%	119.1%	13.3%
Clientes activos *	1,116	1,327	1,717	2,514	4,939	5,776
Personal	18	23	22	27	50	67
ROE	2.0%	19.4%	9.8%	23.4%	26.1%	33.9%
ROA	1.1%	10.4%	5.0%	9.7%	6.9%	7.6%
Deudas / Patrimonio	0.78x	0.94x	1.00x	1.75x	3.53x	3.41x
Rendimiento de cartera	26.8%	27.6%	29.5%	32.3%	29.0%	31.6%
Ratio de costos operativos	18.3%	15.8%	17.3%	13.7%	11.3%	11.6%
Refinanciados	1.3%	1.3%	1.5%	0.7%	0.9%	0.8%
PAR 30 - 365 días **	2.8%	2.4%	1.4%	0.9%	0.8%	1.4%
PAR > 365 días **	2.3%	1.9%	1.5%	0.9%	0.0%	0.1%
Tasa de cartera castigada	2.7%	0.0%	0.0%	0.7%	0.6%	0.0%

(*) Estimados para dic.04, dic.05 y dic.06 (**)No incluye la cartera refinanciada.

Sector Microfinanciero

El sector microfinanciero peruano es uno de los más dinámicos y desarrollados de América Latina¹. La liberalización económica de inicios de los 90 y la crisis generada por la hiperinflación de los 80 indujeron a una reestructuración del sistema financiero que limitó la oferta a los segmentos más pobres. Como respuesta al vacío generado, el gobierno estableció una política de apoyo al microcrédito a través de una legislación favorable y mecanismos de financiamiento.

Es así que el marco regulatorio peruano ha sido calificado como uno de los más desarrollados en la región. La legislación se compone principalmente de la ley marco, Ley No.26702², y reglamentos que norman actividades puntuales, como la clasificación de la cartera. La industria se beneficia de un ente regulador dinámico como es la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras de Fondos de Pensiones (SBS), la cual ha liderado cambios positivos respecto a los mecanismos de regulación, supervisión y facilitadores del desarrollo de las IMFs. Entre ellos se puede mencionar, los mecanismos para promover la transparencia del costo efectivo del crédito y para fomentar la penetración de mercados desatendidos. No obstante, la evolución de la industria propone constantemente nuevos retos. En cuanto a la calidad de su supervisión, la labor de la SBS goza de una buena reputación a nivel internacional³. Esta entidad cuenta con un área especializada en microfinanzas que le permite una efectiva supervisión de las operaciones de las IMFs. Las IMFs reportan periódicamente sus actividades a través de reportes estandarizados y son sujetas a auditorías, por lo menos una vez al año.

La industria microfinanciera peruana es una de las más competitivas de la región. Está conformada por instituciones reguladas y no reguladas, las que representan el 98.3% y el 1.7% del mercado a dic.08, respectivamente. Los bancos comerciales locales han incursionado progresivamente en el sector al considerarlo un nicho prometedor debido a los resultados favorables de las instituciones especializadas en microfinanzas. Así, la mayoría de bancos comerciales ofrecen créditos a la microempresa⁴. Aunque, a dic.08, está cartera era importante, 1,180 M USD excluyendo a MiBanco, este monto sólo representaba el 4.1% de la cartera

total del sector bancario. El segmento de las microfinanzas peruanas está liderado por el banco especializado MiBanco, en términos de tamaño de operaciones y alcance.

Tipo de Entidades	No. Inst.	Reguladas / Supervisadas SBS	Cartera dic.08 (K USD) (1)
Banca especializada	1	Si / Si	585,624
Banca comercial (sin MiBanco)	9	Si / Si	1,180,063
Financiera	2	Si / Si	182,823
CMAC	13	Si / Si	953,549
CRAC	10	Si / Si	197,219
EDPYME	11	Si / Si	243,136
CAC	n/d	Si / No (3)	112,263
ONG (2)	16	No / No	58,703
<i>Promujer</i>			12,976
<i>MFP – Prisma</i>			10,550
<i>Fondesurco</i>			7,773
<i>Arariwa</i>			6,750

Fuente: SBS, FENACREP y COPEME

- (1) Cartera calificada "microempresas" por la SBS; para ONGs es la cartera total
- (2) ONGs que reportan a COPEME. Se muestra el desglose de las 4 ONGs más importantes respecto a tamaño de cartera.
- (3) Supervisadas por la Federación Nacional de Cooperativas del Perú (FENACREP)

El incremento de la competencia ha tenido efectos positivos, tales como una oferta de servicios financieros más amplia, la reducción progresiva de la tasa de interés y el mayor alcance geográfico, en especial en provincias. Pero también efectos negativos como el incremento del nivel de sobreendeudamiento, aunque el uso frecuente de la central de riesgos local Equifax en las evaluaciones de crédito facilita la gestión de este riesgo.

Las ONGs han recibido limitados beneficios del crecimiento de la industria debido a la existencia de sobrecostos tributarios que le restan competitividad⁵ y la limitada capacidad para obtener financiamiento a bajo costo frente a sus pares regulados. Además, en 2008 las ONGs experimentaron un fuerte incremento de la competencia directa con el ingreso de MiBanco al segmento de los créditos grupales. Por otro lado, existe un importante trabajo de las ONGs por mejorar la transparencia y adoptar las mejores prácticas del sector, lo cual es gestionado a nivel gremial a través de la red local COPEME⁶. La mayoría de sus miembros se rigen voluntariamente por un mecanismo de autorregulación.

El sector microfinanciero peruano resulta, hoy en día, muy atractivo para inversionistas locales y extranjeros, gracias al favorable clima para las inversiones y el positivo desempeño financiero y operativo de las IMFs. Esto último se ve reflejado en un nivel de rentabilidad superior al benchmark

¹ El estudio "Microscopio 2008" realizado por The Economist, en asociación con el BID y la CAF, ubicó al Perú como el primer país en LAC en términos de clima favorable para el desarrollo de las microfinanzas.

² Ley General de Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros.

³ La SBS obtuvo un 96.6/100 tras la misión del World Bank- IMF para determinar la calidad de la regulación y supervisión del sistema financiero.

⁴ De acuerdo a la definición de la SBS, los microcréditos son aquellos dirigidos a clientes (personas jurídicas o personas naturales con negocio) cuyo endeudamiento total en el sistema no supere los 30,000 USD.

⁵ Los ingresos por intereses y comisiones de los préstamos están sujetas al Impuesto General a las Ventas (IGV), equivalente al 19%.

⁶ Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa

regional (3.4% vs. 1.7%⁷), una calidad de cartera suficiente (PAR>30días de 3.5% y castigos de 2%⁷) y un nivel de apalancamiento moderado (5.0 para regulados y 0.8 para no regulados⁷). No obstante, los efectos de la actual crisis financiera internacional sobre el financiamiento y la cartera de créditos se han empezado a sentir, siendo su impacto moderado. La industria microfinanciera peruana se traduce en un mercado altamente competitivo que fuerza a las IMFs a ser cada vez más eficientes y a contar con una diversificada oferta de productos y servicios, alineada a las necesidades de su clientela meta para ser sostenibles a largo plazo.

Entorno Político y Económico

El crecimiento de PBI todavía se mantiene robusto a pesar de la crisis económica internacional. No obstante, el crecimiento económico sufrirá una ralentización marcada en 2009, ante la disminución en la demanda mundial vinculada a la crisis económica y financiera internacional con la restricción del crédito que mina el consumo familiar y la inversión. La inflación probablemente permanecerá más alta que la meta fijada por las autoridades debido a la presión persistente sobre los precios de las materias primas básicas y la leve depreciación del nuevo sol.

Una satisfactoria posición externa aunque con déficit en la cuenta corriente. Los efectos negativos sobre las exportaciones de la recesión que afecta al principal socio comercial del Perú, Estados Unidos, con quien mantiene un acuerdo de libre comercio desde fines de 2007, y el descenso de los precios de las materias primas a nivel mundial sólo será parcialmente compensado por las exportaciones al Asia (que representa un cuarto de las exportaciones totales). Acuerdos comerciales con China y Canadá se encuentran avanzados y las negociaciones están en curso con México y la Unión Europea. La caída de las remesas de los emigrantes y de los ingresos del turismo sumado a la importante repatriación esperada de los beneficios por parte de las empresas extranjeras tenderán a incrementar el déficit en cuenta corriente. Sin embargo, se esperan que las inversiones extranjeras directas cubran completamente las necesidades de financiamiento. Los pagos anticipados al Club de París han contribuido a reducir la deuda extranjera y su servicio con indicadores superiores al nivel de los mejores riesgos de la región. La existencia de un buen nivel de reservas de divisas mitiga considerablemente el riesgo de iliquidez.

La consolidación de las finanzas públicas y del sector bancario, pero con relaciones sociopolíticas persistentemente tensas. Comprometido a un programa de reformas en acuerdo con el FMI, el gobierno conducido por el Presidente

Alan García probablemente mantendrá una política fiscal prudente con un ratio de endeudamiento público que sigue mejorando, aunque con una proporción de la deuda denominada en divisas que se mantiene elevado. No obstante la extendida dolarización, el sistema bancario peruano, suficientemente capitalizado, ha estado expuesto de manera limitada a los activos tóxicos de los países industrializados. El desarrollo del país sin embargo se ha visto obstaculizado por la deficiente infraestructura, la distribución muy desigual del ingreso, que ha reavivado las tensas relaciones sociales y políticas, un marco institucional pobre y un ambiente ineficiente de negocios.

La experiencia de pago corporativa de COFACE se mantiene relativamente satisfactoria, siendo los sectores minero, gasífero y pesquero los más dinámicos; mientras que la industria textil y de confecciones continúa enfrentando la fuerte competencia extranjera.

Fortalezas:

- Perú está dotado de enormes riquezas minerales (especialmente oro, cobre, zinc), ostentando abundantes recursos energéticos, agrícolas y pesqueros; y un patrimonio cultural excepcional.
- Las finanzas públicas han sido manejadas con prudencia.
- Perú ha mantenido una satisfactoria posición externa con ratios de deuda externa en proceso de mejora y reservas internacionales en niveles confortables.
- El país mantiene relaciones cordiales con sus vecinos, persistiendo una disputa marítima con Chile de larga data.

Debilidades:

- A falta de una diversificación económica, el país sigue vulnerable a los cambios climáticos y a las fluctuaciones en los precios de las materias primas.
- Una dualidad sigue marcando la economía con una brecha étnica que se refleja en una profunda dicotomía entre un sector relativamente moderno en la costa y en las zonas mineras y un sector de subsistencia en el interior del país.
- El desarrollo de infraestructura (carreteras, electrificación, provisión y tratamiento de agua) será esencial para reducir la inequidad geográfica y social.
- La pobreza que afecta a más de la mitad de la población ha constituido una fuente de inestabilidad política y social, plasmada en la dinámica de movimientos indígenas en las regiones andinas.

COFACE Rating del País: B. El incierto ambiente político y económico y un ocasional difícil clima de negocios son susceptibles de afectar el comportamiento de pago corporativo. La probabilidad de no pago es importante.

(millones de USD)	2006	2007	2008e	2009p
Crecimiento económico (%)	7.6	8.9	9.1	5.0

⁷ Benchmarking Perú 2008 (Fuente: The Mix Market)

Inflación (%)	2.0	1.8	5.7	5.0
Balanza del sector público (% del PIB)	2.1	3.1	2.7	1.1
Exportaciones	23.8	28.0	33.2	31.0
Importaciones	14.9	19.6	29.0	27.0
Balanza comercial	8.9	8.4	4.2	4.0
Balanza de la cuenta corriente (% del PIB)	3.0	1.4	-2.5	-2.6
Deuda externa (% del PIB)	30.5	29.9	24.2	25
Servicio de deuda (% exportaciones)	12.8	15.5	13.4	7.3
Reservas internacionales (en meses de importaciones)	7.7	9.5	8.1	8.1

(e) estimado (p) proyectado

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

Presentación Institucional

Estatutos, supervisión y auditoría

Fondesurco fue creada bajo la figura jurídica de Sociedad Civil sin fines de lucro que, si bien no está obligada a seguir las normas regulatorias de la SBS se apega voluntariamente a ellas. Además, participa en el programa Iniciativa Microfinanzas de COPEME⁸ que engloba un marco de autorregulación para las IMFs. Actualmente, Fondesurco ha iniciado el proceso de transformación a la forma jurídica regulada de Caja Rural de Ahorro y Crédito (CRAC), que espera culminarse en el mediano plazo.

La institución ha sido auditada por el despacho contable Alfonso, Muñoz y Asociados en el 2005; Portal Vega & Asociados en el 2006; Panez, Chacaliaza y Asociados en el 2007 y por Salas y Salas & Asociados en el 2008 quienes realizan evaluaciones sobre los EEFF y la cartera de créditos. Los EEFF fueron preparados de acuerdo a las normas contables peruanas, las cuales están alineadas a las NIIF, y las auditorías externas emitieron dictámenes sin salvedades.

Propiedad

Su figura de Asociación Civil no contempla propietarios; no obstante, el apoyo continuo de las ONGs fundadoras DESCO⁹ y CEDER¹⁰ les permiten estar a cargo de los

⁸ Comprende la remisión de información financiera trimestral, la auditoría externa de su información financiera, de la cartera, entre otros.

⁹ DESCO busca promover el espíritu emprendedor capacitando a pequeños productores con la finalidad de generar productos de mayor valor agregado y reforzar la institucionalidad regional y local como condición para reafirmar la descentralización, a través de su Programa Regional Sur, ubicado en Arequipa.

¹⁰ CEDER es una de las principales ONGs en Arequipa. Sus ejes de acción son tres: el apoyo en el proceso de descentralización regional, el desarrollo de la competitividad regional y la inclusión de los niños desfavorecidos en servicios educativos de calidad.

órganos de gobierno. Ambas instituciones están involucradas en el desarrollo de la región sur del país, dando asistencia técnica a diferentes tipos de productores para insertarlos al mercado. De esta forma, Fondesurco juega un rol importante siendo un aliado estratégico que complementa su labor a través del acceso al crédito, pero manteniendo absoluta independencia en las decisiones crediticias. El ordenamiento institucional se establece de la siguiente manera:

- Asamblea General (AG): Cada entidad socia nombra dos miembros y un alterno. Se reúnen por lo menos una vez cada seis meses.
- Consejo Directivo o de Administración (CA): integrado por cuatro miembros equitativamente repartidos entre DESCO y CEDER. Es el órgano de gobierno que reglamenta el funcionamiento y delinea la estrategia de la institución. La presidencia es rotativa cada dos años entre las dos instituciones. Sesiona una vez al mes con participación de la Gerencia General y el Auditor Interno, ambos con voz pero sin voto.

Subvenciones

Fondesurco ha recibido subvenciones a lo largo de su historia, pero que a la fecha representan una porción mínima de su financiamiento. La principal subvención provino del aporte del Fondo Contravalor Perú Canadá a las ONGs fundadoras de la institución. Esta donación ascendió a 2.1 M PEN (0.7 M USD) y fue capitalizada en nov.01. Otras donaciones fueron otorgadas con fines específicos (por Ej. CORDAID en 2008 para el desarrollo de los BBCC y la Fundación Shelby Cullon Davis para capacitación del personal) y otras estuvieron ligadas a premios (como el de Transparencia Financiera 2004 CGAP y el del Fondo de Innovaciones para el Desarrollo Rural – FINDER).

Estructura de financiamiento

La estructura de financiamiento de Fondesurco se ha ido diversificando de la mano con su crecimiento. A mar.09, el 77.3% de los fondos provino de deuda de terceros y el restante 22.7% del patrimonio.

Los financiadores extranjeros componen la mayor parte de la deuda de terceros, representan el 89%, y entre ellos destacan ResponsAbility¹¹, BlueOrchard, Oikocredit, Global Partnerships, Triple Jump, MicroVentures y MCE. Los financiadores de deuda locales representan el 11% y los principales son el Banco de segundo piso del gobierno peruano COFIDE y las Cooperativas ABACO y Fortalecer. Las condiciones crediticias en moneda extranjera (48% de la deuda) comprenden plazos desde uno hasta cuatro años y tasas desde 5.0% hasta 10.3% con un promedio ponderado de 8.5%; mientras que en moneda nacional (52% de la deuda) comprenden plazos desde uno hasta cinco años y

¹¹ Ninguno de sus préstamos ha sido gestionado a través de PlaNis.

tasas desde 2% hasta 12.3% con un promedio ponderado de 11.2% (cifra a la fecha, pues algunos préstamos están pactados a tasa variable). Por otro lado, con respecto al patrimonio, sólo el 37% proviene de las donaciones capitalizadas y el restante 63% de los resultados acumulados.

Equipo gerencial

El Equipo Gerencial (EG) está liderado por la Gerencia General (GG) quien se apoya en tres Gerencias de línea: la Gerencia de Créditos y Desarrollo (GCD), la Gerencia de Negocios (GN) y la Gerencia de Administración y Finanzas (GAF). Además, se tiene al Auditor Interno que reporta al Consejo. Tras el proceso de reorganización, las gerencias tienen un equipo de mandos medios que soporta su trabajo. La GG se apoya en tres Jefaturas de staff: RRHH, Tecnologías de Información y Riesgos. La GCD se apoya en el Jefe de Marketing y en el de BBCC; la GN en el Jefe Recuperaciones y los Jefes de agencia; y la GAF en el Jefe de Administración, el de Contabilidad y el de Tesorería¹².

La Gerencia General es ocupada por el Sr. Héctor Madariaga Tapia¹³, quien estudió la carrera de Economía y es egresado de la Maestría en Gestión Financiera y en Gestión de Proyectos. También ha estudiado cursos de especialización en microfinanzas, destacando el Programa Avanzado de Dirección de IMFs en INCAE (2008) y The Boulder Microfinance Training Program (2003). El Sr. Madariaga tiene una amplia trayectoria en Fondesurco, donde laboró desde el inicio de sus operaciones en 1994 hasta 2004, para luego retomar la GG en 2006 hasta la fecha.

Organización

Fondesurco se organiza en una Sede Central en la capital de la ciudad de Arequipa y diez agencias situadas en los departamentos de Arequipa y Moquegua. La Sede alberga al EG, mandos medios y personal administrativo; y en ella también se efectúan procesos de crédito pero en menor medida que en las agencias. Las agencias se ubican en zonas rurales y, de acuerdo a su tamaño, están compuestas por un Jefe de Agencia o Administrador de Agencia, analistas de crédito (sólo crédito individual), asesoras de crédito con educación (sólo BBCC), auxiliares de crédito y cajeros.

Los comités de crédito son descentralizados y se han definido niveles de autonomías de acuerdo al monto y tipo del crédito (si es nuevo, recurrente, paralelo o refinanciado).

¹² Algunas Jefaturas están en período de evaluación por lo cual aún no ostentan el cargo de Jefe sino de Asistente.

¹³ El Sr. Madariaga participó en tres visitas a entidades peruanas con Planet Rating en 2005 como consultor de apoyo en tales evaluaciones, pero nunca fue empleado de la empresa y no ha habido relación entre ambos desde entonces. Ninguno de los analistas de Planet Rating encargados de la evaluación de FONDESURCO ha laborado con el Sr. Madariaga.

Los dos primeros niveles son unilaterales y corresponden al de los analistas junior y senior, quienes para obtener estos cargos deben aprobar un examen respecto a las políticas y procesos crediticios con una nota mayor a 14 y contar con una experiencia en campo determinada. Así, los analistas nuevos no cuentan con autonomías al ingresar; para obtener el título de analista junior tienen que completar los requerimientos descritos. El analista junior puede aprobar hasta 4,500 PEN (1,400 USD) en el caso de un crédito nuevo o hasta 6,500 PEN (2,000 USD) cuando es recurrente. El analista senior puede aprobar hasta 6,500 PEN (2,000 USD) en el caso de un crédito nuevo o hasta 8,500 PEN (2,600 USD) cuando es recurrente. Luego, los comités son plurales compuestos desde dos hasta cuatro miembros en relación directa con el monto del crédito. Existen cinco niveles de comités, siendo el superior el comité directivo cuyo límite máximo de aprobación es 40,000 PEN (12,600 USD). En el caso de los BBCC, es el grupo con el apoyo de la asesora quien aprueba el crédito (previo análisis del historial crediticio en central de riesgos). Los desembolsos y cobranzas se realizan en efectivo en las agencias por parte de los cajeros, excepto para los BBCC que se realizan en las comunidades (sólo para el desembolso la asesora va acompañada). En todas las agencias se cuenta con cajas de seguridad, alarmas y seguros para mitigar el riesgo de manejo de efectivo.

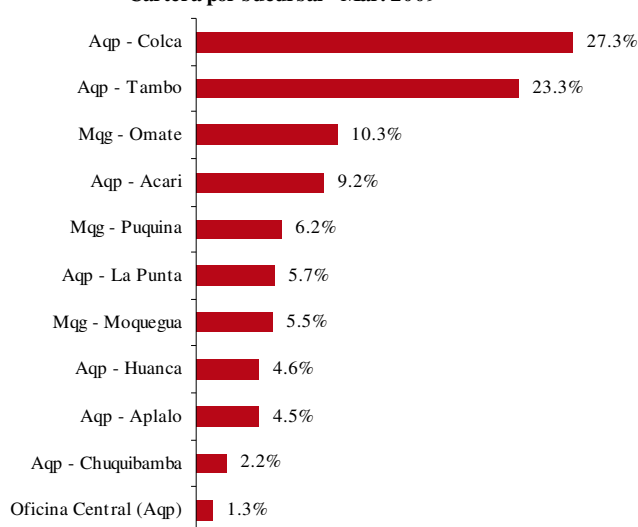
El sistema de información se denomina “Sistema de Información Financiero (SIF)” y cumple con los estándares de la SBS (es utilizado por IMFs reguladas). El software está operativo en toda la red de agencias pero debido a limitaciones de conectividad de la zona¹⁴ no se encuentra en línea; sin embargo, la actualización es semanal. El SIF ha venido desarrollándose internamente y desde 2008 se está realizando una actualización completa.

Penetración de mercado

Fondesurco opera en la zona sur del país a través de siete agencias y la oficina central en el departamento de Arequipa y tres en el departamento de Moquegua. A través de esta red, se enfoca en la atención del microempresario de la zona rural. Las agencias están ubicadas en las zonas de mayor actividad económica y desde ahí se atiende a los distritos y anexos de la zona. Además, se tienen agencias móviles para 3 plazas, que consiste en la visita periódica del analista y el cajero (por lo mínimo) para desembolsos y cobranzas. Fondesurco realiza un monitoreo cercano a propósito de su participación de mercado a nivel de departamento, por agencia y específicamente en las plazas donde opera.

¹⁴ En la mayoría de las zonas de operación, no hay acceso a Internet o la calidad es baja.

Cartera por sucursal - Mar. 2009



En el corto plazo, la institución planea consolidarse en los departamentos de actual influencia (esta aprobada la apertura de una agencia y se han identificado tres más) y potencialmente entrar a un nuevo mercado como sería el departamento de Puno.

Productos y servicios

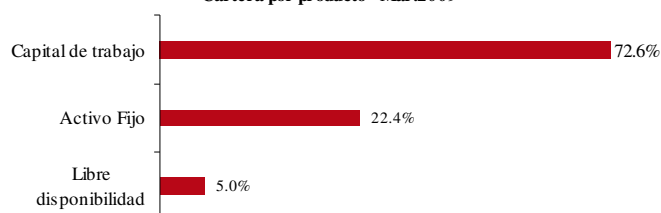
Sus productos tradicionales son los de metodología individual y se dividen entre grupos principales: Capital de Trabajo (CT), Libre Disponibilidad (LD) y Activo Fijo (AF); los cuales tienen subproductos como el Fondescolar (LD), Fondestock, Fondobodega, Fondecasa, entre otros. Estos 3 grupos se destinan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

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

Para todos estos tipos de créditos, la frecuencia de pago depende del destino de los fondos, pudiendo otorgarse un período de gracia máximo de 17 meses (12 meses sin

garantía real) durante el cual sólo se pagan intereses o no se realiza ningún pago. La tasa nominal es la misma para estos productos y oscila entre 2.5% y 3.5% mensual de acuerdo a la moneda (con IGV estaría alrededor de 3.0% y 4.2%). Esta tasa se calcula sobre saldos insolutos y además, desde 2008, no se cobra ninguna comisión. La tasa efectiva global (TEG) resultante se encuentra: entre 35.7% y 42.9% en PEN (con IGV se encontraría entre 42.5% y 51.1%) y entre 29.0% y 35.8% en USD (con IGV se encontraría entre 34.5% y 42.6%) Sin embargo, las tasas se pueden reducir hasta en 20 puntos en caso de clientes antiguos y con buen historial crediticio. Así, la TEG institucional fue de 37.4% a mar.09 (con IGV es de 44.5%). Todos los créditos cuentan con un seguro por el saldo del crédito a costo cero (asumido por la institución)

Cartera por producto - Mar.2009



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

Fondesurco está trabajando en los siguientes productos:

- **MicroLeasing** (lanzamiento programado para 2009): en un inicio este producto permitirá a los clientes alquilar/adquirir bombas de agua y paneles solares en una zona determinada.
- **Microventure capital o Capital de Riesgo** (lanzamiento programado para 2009): se trata de un fondo de inversiones, en el cual Fondesurco será el accionista principal, y bajo el cual se invertirá en clientes que muestran un gran crecimiento potencial (fuera de los límites de las microfinanzas)¹⁵.
- **MicroWarrant** (en progreso, fecha de inicio no definida): para este producto se está analizando el mercado del arroz, el cual brindaría la posibilidad al cliente de aplazar la venta para recibir un mejor precio.

¹⁵ Se ha realizado los estudios técnicos con la consultora Invertir, quien apoyará en la evaluación y estructuración de las operaciones iniciales. Se cuenta con un pipeline de potenciales inversionistas en negociación. El tamaño inicial del fondo será de 500,000 USD.

Redes

Fondesurco es miembro de las redes locales COPEME y PROMUC.

■ Gobierno

Gobierno y toma de decisiones recibe la calificación “b”

Toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones en Fondesurco revela un claro y efectivo ejercicio de los derechos de gobierno de los socios fundadores, el mismo que evidencia su fuerte compromiso con la consecución de su misión social sin dejar de lado el fortalecimiento de su autosostenibilidad financiera. Los miembros del Consejo de Administración (CA) poseen perfiles acordes con el enfoque rural de la institución. Ellos han formado su conocimiento en la industria microfinanciera a través de su labor en Fondesurco y también por las capacitaciones recibidas. Sin embargo, se hace necesaria la incorporación de miembros con mayor experiencia en microfinanzas para acompañar su desarrollo e incrementar la pluralidad de opiniones. Si bien hasta el momento su capacidad de ejercer un contrapoder al trabajo del equipo gerencial es aceptable, los retos venideros exigen un refuerzo del CA. Fondesurco es consciente de los riesgos vinculados con el fuerte crecimiento y el inicio del plan de regulación, por lo que la inclusión de un quinto miembro independiente en el CA es un tema prioritario para 2009.

La toma y el monitoreo de las decisiones se basa en información relevante, confiable y oportuna. Se cuenta con reportes completos¹⁶ para cada sesión y el CA tiene la facultad de solicitar reportes especiales cuando lo cree conveniente. La frecuencia mensual de las reuniones del Consejo y semestral de la Asamblea resulta adecuada para la ejecución de los planes estratégicos de Fondesurco. Asimismo, la implementación reciente del Comité Ejecutivo y de Auditoría dinamiza el gobierno de la institución.

El proceso de transformación a la figura regulada de CRAC, en línea con sus objetivos estratégicos, propone retos importantes para los órganos de gobierno. La estructura de trabajo organizada y conforme al marco exigido a las IMFs reguladas peruanas facilitaría este proceso, así como las negociaciones en curso con los potenciales nuevos accionistas. La culminación de este proyecto está programada para fines del 2010.

Planificación

La planificación estratégica refleja de forma clara el apego a su doble misión y responde adecuadamente a su visión

¹⁶Por ejemplo: información del mercado, competencia, EEFF, cartera, financiamientos, riesgos, presupuesto, recursos humanos y sistemas.

institucional¹⁷ y los retos del entorno. Fondesurco es una IMF de talla pequeña (con activos totales de 9.4 M USD) en etapa de crecimiento y que atiende un nicho de mercado donde cada vez se observa mayor competencia de las IMFs locales más grandes; por lo que su planificación está debidamente enfocada en la mejora de su posicionamiento y el fortalecimiento institucional, en particular respecto a la gestión de riesgos y del capital humano. Además, en la última actualización del plan estratégico en 2008 se incorporó formalmente la Gestión del Desempeño Social. Creándose, así, un fuerte vínculo entre su doble misión. Entre los principales proyectos para 2009 se tiene:

- Posicionamiento de la marca: sobre la base de un exhaustivo análisis interno y del mercado local, se ha determinado el posicionamiento actual y deseado, “Fondesurco da crédito rápido y fácil para el desarrollo rural”; y, con ello, se ha elaborado un completo plan de marketing (ver sección “E”)
- Estrategia de innovación: para hacer frente a la creciente competencia, se ha puesto en marcha proyectos innovadores para su mercado objetivo: MicroWarrant, MicroVenture Capital y MicroLeasing (ver sección “E”)
- Gestión integral de riesgos: como respuesta al mayor riesgo inherente a las actividades agropecuarias y los planes de regulación (ver sección “R”)
- Desarrollo del capital humano: comprende una serie de actividades con miras al desarrollo de capacidades, competencias y valores (ver “Gestión de RRHH”)

La planificación ha sido resultado de un profundo análisis del entorno y el negocio que involucró tanto a la plana ejecutiva como operativa. Un punto de especial atención ha sido los efectos de la crisis financiera internacional respecto al impacto en los clientes (ver sección “A”) y en el financiamiento (ver sección “F”). La planificación estratégica (PE 2009-2012) está basada en el Cuadro de Mando Integral (CMI) y se cuenta con indicadores, metas y proyecciones financieras suficientes para un horizonte de mediano plazo (pero con mayor detalle para 2009). Este trabajo es traducido en planes operativos anuales por departamento, que responden certeramente a las estrategias trazadas. De esta forma, es bastante probable que la institución logre realizar los proyectos identificados y alcanzar las metas trazadas, tal como ha ocurrido en años anteriores. El alto grado de sociabilización de los proyectos y metas a todo nivel, así como la participación de todo el personal en el seguimiento del avance a través de reuniones mensuales favorecen la consecución de las metas. Además, en caso sea necesario, la planificación es ajustada en los cuatrimestres.

¹⁷“Líder, innovador y referente para las microfinanzas rurales para el desarrollo sostenible para el Sur del Perú.

Equipo gerencial

El crecimiento de los últimos años generó la necesidad de una reorganización de la estructura de Fondesurco (mediados 2008 - 2009), dando paso a un diseño organizacional más eficiente y acorde con sus planes de desarrollo y de empoderamiento del personal. Aunque este proceso aún no ha terminado, los principales cambios ya se han dado y el nuevo Equipo Gerencial (EG) y de mandos medios se muestra completo. Para este fin, se promovió a personal interno y se contrato a profesionales ajenos a la institución. El EG y mandos medios cuentan con las aptitudes y experiencia para un desenvolvimiento adecuado en sus nuevos puestos; no obstante, algunas competencias se encuentran en etapa de consolidación, en especial en el área de Negocios. La gerencia del área está fortaleciendo su conocimiento respecto a la gestión de la cartera pues sus anteriores puestos no lo exigían¹⁸; mientras que los Jefes de Agencia (ex- analistas senior) están trabajando en fortalecer su capacidad de liderazgo y de administración. El importante trabajo en equipo contribuye a mitigar esta debilidad, en tanto el personal consolida sus capacidades.

El Gerente General lidera adecuadamente al EG. Además, la nueva estructura organizacional le permite una mejor organización de su labor, transfiriendo el trabajo operativo que antes recaía en su puesto. El EG y los mandos medios comparten los objetivos estratégicos de Fondesurco, lo cual sumado al organizado trabajo en equipo, le ha permitido la ejecución de los planes y el logro de las metas en periodos anteriores. La institución ha institucionalizado reuniones mensuales del EG con toda la plana operativa, que permiten un nivel de retroalimentación adecuado que contribuye al seguimiento y logro de las metas. Esta forma de trabajo ha permitido reducir progresivamente el riesgo de persona clave en la figura del Gerente General, aunque su labor estratégica es fundamental considerando que Fondesurco es una entidad en etapa de crecimiento.

Gestión de recursos humanos

Fondesurco realiza una gestión profesional de sus recursos humanos, en especial desde la contratación de una responsable del área en sep.08. Esta labor es realizada de forma más eficiente, pues antes era asumida por el EG con apoyo de personal externo. La institución ha implementado procesos de RRHH que le permiten asegurar que el personal esté calificado para su puesto y que al mismo tiempo cuente con compromiso y motivación con la misión institucional.

- El proceso de selección y reclutamiento logra una evaluación completa de los candidatos y la contratación conforme al perfil del puesto. Con la nueva responsable

de RRHH, todo este proceso es realizado internamente. El perfil para el personal de negocios incorpora características adecuadas para sus funciones: personal local, con vocación social, conocimiento del sector agropecuario y aptitudes para el análisis crediticio.

- La inducción es completa. Es un proceso teórico-práctico que comprende temas institucionales y propios del puesto. Al finalizar, se evalúa las capacidades adquiridas, requiriendo una calificación > al 70%.
- La capacitación y evaluación son continuas, exhaustivas e incluyen temas relacionados al puesto y la institución. Para la capacitación, el enfoque es dinámico y considera la retroalimentación de los trabajadores; además, se cuenta con un presupuesto anual.
- Para 2009, se tiene programado formalizar las normativas y manuales de RRHH (incluyendo la Normativa de Escala salarial y el Manual de Línea de carrera), los cuales se han avanzado en un 60%.
- Se ha implementado mecanismos para fomentar la moral y motivación del personal, tales como: la posibilidad de hacer línea de carrera, reconocimientos no-financieros, beneficios de salud, créditos en condiciones preferentes y eventos de integración frecuentes.
- Se realizan consultorías externas para conocer y desarrollar el clima laboral y la satisfacción del personal. Evidenciándose un ambiente laboral agradable.

Fondesurco registra un índice de rotación medio de 23% en los últimos 4 años. No obstante, su tamaño ha jugado un papel importante en este indicador, pues entre 2006 y mar.09 el número de trabajadores se incrementó de 22 a 67. En este período, la rotación se encontró entre 6 y 9 trabajadores por año, observándose que la principal razón de salida fue un desempeño inferior al requerido, seguido de despedidos por faltas graves. Sin embargo, existen algunos casos de salidas de personal calificado por mejores ofertas remunerativas de la competencia. Si bien el nivel salarial de Fondesurco es competitivo para la zona, este es inferior al de las IMF's reguladas lo cual resulta una amenaza considerando el creciente interés de estas instituciones por el sector rural.

Información

Información recibe la calificación "a"

Fondesurco ha desarrollado un sistema de información que está alineado a sus planes de crecimiento y transformación a una entidad regulada. Este sistema permite una adecuada gestión de las operaciones tanto a nivel operativo como estratégico. El software SIF es de uso amigable para el usuario, integra los módulos de cartera y contabilidad y está implementado en toda la red de agencias. Desde la migración al SIF en 2006, se han realizado cambios progresivos en el software con el fin de mejorar la funcionalidad para los usuarios y los elementos de

¹⁸ Anteriormente ocupaba el cargo de Gerente de Operaciones y lideraba la parte administrativa (en particular el manejo de efectivo en campo) de la red de agencias.

seguridad. Las capacidades del equipo de sistemas han soportado este desarrollo, así como la propiedad de los códigos fuentes. Aunque el sistema tiene la capacidad de trabajar en línea, a la fecha la información se consolida semanalmente. Si bien la institución ha realizado esfuerzos internos como el desarrollo del software y la renovación de equipos, el problema es más que todo externo pues en varias de las plazas no hay acceso a Internet o la calidad es deficiente. Sin embargo, la oferta de este servicio ha ido mejorando, por lo que la conexión en línea es uno de los objetivos del 2009. La actual infraestructura tecnológica responde a las necesidades de Fondesurco. Ésta ha venido evolucionando favorablemente y actualmente se está ejecutando un plan de renovación de equipos.

Los informes operativos y gerenciales son generados mensualmente y proporcionan información confiable y relevante para todos los niveles de usuario, desde el Consejo y el EG hasta el personal de agencias. Los reportes proporcionan información bastante completa y entre ellos se tiene reporte de cartera vigente y en riesgo, cartera por zona y sector económico, liquidez, PPI, entre otros. Para 2009 una de las metas es optimizar la generación automática de los informes y la incorporación de las herramientas gerenciales (Cuadro de Mando Integral) en el software. Restando por desarrollar los módulos de proyecciones y de seguimiento presupuestal, que facilitarían la planificación.

La seguridad del sistema es razonable. Está basada en políticas sanas que limitan la pérdida y manipulación de la información. Se cuenta con cuatro servidores (correo electrónico, antivirus, Proxy y base de datos) que se mantienen resguardados en un espacio especialmente asignado¹⁹; asimismo se han implementado antivirus, perfiles de usuarios y contraseñas que se actualizan de forma periódica. Se realizan respaldos diarios de la base de datos que se resguardan dentro y fuera de la institución; y se cuenta con un firewall físico para evitar la corrupción del sistema y con baterías de energía (UPS) en caso de cortes de energía eléctrica. La principal debilidad de la seguridad del sistema es que aún no se cuenta con autonomías escalonadas para la aprobación de los créditos ni bloqueos automáticos para respetar las políticas de crédito (por ejemplo del monto o la tasa), sin embargo se está trabajando en ello y se espera que el nuevo módulo este operativo en el segundo semestre de 2009. Otros puntos débiles son la falta de auditorías externas especializadas de forma periódica, en particular porque el sistema está siendo desarrollado internamente; y la carencia de planes formales de contingencia y continuidad del negocio.

Para hacer frente a los planes de crecimiento y los nuevos requerimientos de información, se está actualizando el SIF de forma integral pero la implementación está siendo

progresiva para no afectar el flujo de información. El primer módulo Créditos ya está trabajando y se está avanzando con los módulos operativos para luego pasar a los contables. Se espera terminar con la actualización total en 2010.

■ Riesgos

Riesgos: análisis y control recibe la calificación “b”

Procedimientos y controles internos

El sistema de control interno permite mantener los principales riesgos en un nivel manejable, sin minar la eficiencia de sus operaciones. Tanto las características del mercado rural como el objetivo de flexibilidad para su oferta financiera representan riesgos significativos que la institución ha decidido asumir y que han generado una posición activa para el desarrollo del sistema de control interno. Desde feb.09, se ha implementado una Jefatura de Riesgos (JR), que está trabajando en una Matriz de Riesgos y un Plan de Acción basado en la normativa local para IMFs reguladas. Este trabajo se muestra completo y actualmente está pendiente de evaluación por el Equipo Gerencial. Se espera tenerlo operativo para el segundo semestre 2009²⁰. El objetivo último es contar con indicadores de tipo tecnológico, operativo y crediticio, que serán monitoreados desde la Sede y a través de visitas a agencias por la JR. Por ejemplo se está trabajando para incluir en el SIF reportes de cartera por cultivo, pues a la fecha sólo se tiene esta información por sector.

Las políticas de la institución están formalizadas de manera que crean una base de control adecuada:

- El personal recibe una inducción completa con evaluaciones 1 a 2 veces por año respecto a las normas. Su estado es verificado en central de riesgos y existe una política de sanciones estricta.
- Los procesos están plasmados en manuales y todo el personal recibe una guía de la normativa a inicio de año.
- Existe una buena separación de funciones para los procesos, con limitaciones de poder y controles jerárquicos. No obstante, esta característica es más difícil de cumplir en las oficinas más pequeñas y apartadas.

Sin embargo, la cultura de control interno está en etapa de consolidación, constituyendo un reto para Fondesurco inculcarla en el nuevo personal pues en el último año este se incrementó de 27 a 67 trabajadores. La institución pone especial énfasis en fortalecer el compromiso individual con la organización.

¹⁹ En una habitación individual de acceso restringido.

²⁰ El documento se estructura en los 7 riesgos más importantes (reputación, liquidez, tasa de interés, tipo de cambio, estratégico, crediticio y operacional) y se ha identificado los principales elementos, como son evento de riesgo, probabilidad, impacto, estrategia de gestión y finalmente el indicador y la frecuencia de monitoreo.

La institución ha detectado los riesgos más importantes y tiene un sistema que mitiga la severidad del impacto de los potenciales riesgos, aunque hay algunas áreas que podrían mejorar:

- Los analistas de crédito junior y senior tienen autonomía para aprobar créditos de forma unilateral y los cronogramas de pago pueden incluir plazos de gracia y pago sólo de intereses. El riesgo adicional generado por esta política es supervisado desde la Sede y por el Jefe de agencia, aunque esto último es a discreción pues no existe una política o lineamientos.
- Los sistemas que garantizan la seguridad y confiabilidad de la información están operativos y la principal deficiencia está en proceso de subsanarse (ver sección "I") Además, el departamento de Administración y Finanzas realiza un monitoreo cercano de la información y se realizan auditoría externas anuales.
- Fondesurco ha decidido asumir el riesgo de manejo de efectivo pues los desembolsos y cobranzas se dan en la agencia o en campo en caso de créditos en mora o para los BBCC. Para ello, se ha implementado mecanismos adecuados y alineados al trabajo en zonas alejadas. Se realizan supervisiones diarias de los niveles de efectivo por agencia desde la sede y se ha institucionalizado el uso de los seguros para el resguardo en las bóvedas en las agencias y el tránsito en campo²¹. También, se cuenta con alarmas de ingreso, sensores de movimiento, llaves y candados; y en general las agencias se ubican en zonas cercanas a la comisaría. No obstante, la realidad de trabajar en un entorno rural limita los servicios de seguridad, en contraste con los servicios del medio urbano.

Auditoría interna

Las actividades de auditoría interna (AI) cubren las principales áreas operativas de Fondesurco y permiten una evaluación aceptable del entorno del control interno. La principal limitación en 2008 fue el alcance de esta tarea, para lo cual ya se han tomado medidas. El Plan anual, basado en la normativa para IMFs reguladas, comprende los retos para el año, la complementariedad con la nueva área de Riesgos y las actividades de auditoría. AI tiene planeado mejorar el seguimiento del plan anual y, con ello, la implementación de las recomendaciones pues el índice del 2008 no fue suficiente (70% del plan). Recientemente se empezó a usar el software IDEA que junto con la Matriz de Riesgos permitirían un mejor control y conocimiento de las áreas de riesgos. Para 2009, se tiene programado aumentar las visitas a agencias de dos a tres con el objetivo de hacer un total de visitas a clientes de por lo menos 15% de la cartera (en volumen y número de clientes) de acuerdo con mejoras

²¹ Póliza con La Positiva, por el cual se respetan ciertos límites y directrices y se mantiene continua comunicación con la aseguradora.

prácticas. Aunque los mecanismos de auditoría son variados y convenientes²², es necesario seguir reforzando la diversidad de las técnicas de auditoría para una evaluación más profunda de los riesgos específicos, por ejemplo de los créditos aprobados a sólo firma por los analistas.

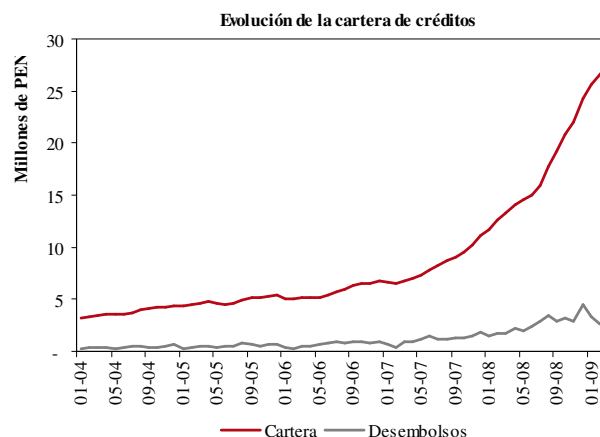
El perfil de auditor interno es adecuado y cuenta con experiencia en el sector microfinanciero. En 2009, se contrató a un asistente para apoyar las visitas a agencias. Por otro lado, se ha fortalecido la independencia e importancia de AI a través de la constitución de un Comité en el Consejo, el cual se reúne mensualmente. Así, el trabajo de AI se realiza autónomamente, respondiendo y presentando los informes a este Comité. La labor de AI es apoyada por las auditorías externas de amplio alcance, que se realizan de forma anual y comprenden auditorías financieras, de gestión y evaluaciones especiales de cartera. Sin embargo, Fondesurco no ha tenido una auditoría especial de sistemas desde 2006.

■ Actividades

Actividades recibe la calificación "b"

Evolución y composición de la cartera

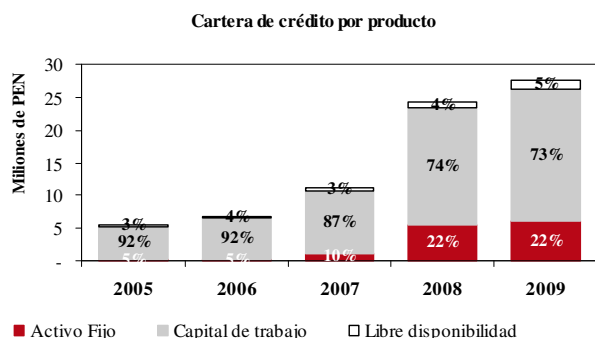
Fondesurco ha experimentado un crecimiento sustancial desde 2007. La institución registró un crecimiento del 64% y 118% en 2007 y 2008, respectivamente, y las proyecciones para el 2009 son de 70%. El crecimiento se ha obtenido por el mayor acceso a fondos de fuentes comerciales internacionales, las mejoras en el diseño de los productos (e.g. la flexibilidad), el incremento de su cobertura geográfica y la demanda insatisfecha de la zona rural.



El producto Capital de Trabajo (CT) sigue siendo el de mayor participación con 72.6% de la cartera a mar.09 debido a la flexibilidad del producto para el cliente rural y el otorgamiento de créditos paralelos y de campaña como complemento. No obstante, en el último año el producto

²² Comprende arqueos, visitas a clientes, revisión de expedientes y documentos legales, revisión de la agencia,.

Activo Fijo (AF) ha incrementado de forma importante su participación, alcanzando el 22.4% de la cartera a mar.09. El crecimiento se explicó por el incremento de créditos para la compra de vehículos de transporte y la construcción de vivienda y servicios de hospedaje. El producto Libre Disponibilidad (LD) tiene una baja participación (5%), aunque se ha observado un ritmo de crecimiento leve pero sostenido.



Gestión de la cartera de crédito

El éxito de la gestión crediticia de Fondesurco se basa en su buena capacidad para adaptar la metodología crediticia al mercado rural y en el monitoreo cercano de su implementación. Este trabajo le ha permitido gestionar su exposición al riesgo crediticio durante los años de crecimiento substancial y mantenerla en niveles superiores al benchmark regional y peruano.

La metodología crediticia es sujeta de revisiones continuas para asegurar su adaptación al mercado y por la mayor flexibilidad que la institución le está dando a su oferta financiera²³. Si bien esta característica resulta en una fortaleza para su posicionamiento, también supone mayores retos en cuanto a los riesgos que se asumen. Fondesurco mitiga estos riesgos a través de: (i) la implementación de una exhaustiva evaluación crediticia del cliente para determinar capacidad y voluntad de pago²⁴, (ii) las capacidades y experiencia del personal de negocios de rango medio y alto y (ii) el trabajo en equipo y monitoreo cercano. No obstante, no se ha determinado un mix de productos o límites por cultivos o zonas que orienten el crecimiento de la cartera.

En 2009, la institución modificó la política de cobranza con un diseño que ofrece más apoyo al personal de campo, procesos definidos por tramo de mora y un nuevo encargado de la cobranza judicial. Los nuevos procesos comprenden cobranza preventiva, el uso de cartas de recomendación y documentos estándares y la implementación del Comité de

recuperaciones. Así, se está logrando un monitoreo ordenado, en especial de los créditos con más días de mora.

El personal de negocios cuenta con un equipo calificado y con experiencia en el mercado rural en la gerencia y jefaturas, no obstante existe un importante porcentaje de analistas nuevos (16 del total de 26) que si bien tienen experiencia en el mercado rural, están formándose en la metodología. Existe un fuerte trabajo en equipo, que involucra a los analistas, jefes y personal de la sede, a través de reuniones frecuentes y reportes mensuales para el monitoreo del desempeño de la cartera. Aunque los analistas junior y senior tienen autonomía para aprobar préstamos pequeños, previamente deben aprobar una evaluación y los jefes de agencia supervisan su labor, sin embargo falta definir formalmente y de forma más precisa este seguimiento. La nueva estructura organizacional de 2009 (con jefaturas en las agencias) busca realizar un monitoreo más cercano por el incremento del nivel de operaciones²⁵.

Se están realizando mejoras al SIF que permitiría un análisis mucho más detallado de la cartera y mayores controles para la aplicación sistemática de las políticas crediticias.

Riesgo crediticio

Un manejo adecuado del riesgo crediticio, en especial por su oferta financiera y mercado objetivo, es de especial preocupación a nivel institucional. La institución trabaja en equipo y existe una buena comunicación para establecer las buenas prácticas que mitiguen los riesgos más importantes²⁶, tales como la concentración de créditos, el lanzamiento de productos nuevos y la entrada a nuevos mercados. Se tienen reuniones frecuentes formales e informales para analizar los riesgos por parte del personal de campo y de la oficina central. Por ejemplo se tiene clínicas de riesgos (desde may.09) y comité de recuperaciones. No obstante, pese al importante crecimiento, no se monitorea las colocaciones por cartera generada ya sea en el mes o por campaña.

Fondesurco ha demostrado su habilidad para reducir y mantener el PAR > 30 días en niveles superiores al benchmark regional y local. Este desempeño se explica por la calidad de la evaluación crediticia, el seguimiento cercano de la cartera, el trabajo en equipo y la mejor gestión de recuperaciones. De dic.04 a dic.08, el PAR > 30 días (incluyendo refinanciados) disminuyó de 6.4% a 1.6%, colocándose en una mejor posición que la mediana de las IMFs LAC con créditos individuales a dic.07 (4.1%), IMFs peruanas a dic.07 (3.5%) y las ONGs con créditos individuales a sep.08 (4.4%).

²³ Respecto a montos, exigencia de garantías, posibilidad de períodos de gracia y sólo pago de intereses.

²⁴ Incluye: exigencia de diversidad de fuentes de ingresos, análisis conservador de las ventas y las utilidades, experiencia mínima de un año en el negocio, chequeo en la central de riesgos y de referencias personales.

²⁵ Hasta 2008, el Gerente de Créditos en Sede realizaba esta labor.

²⁶ Todos los riesgos son documentados en el Manual de Riesgos Crediticios.

Sin embargo, en los primeros tres meses del 2009, el PAR > 30 días (incluyendo refinanciados) creció de 1.6% a 2.3%²⁷, lo que es un efecto de la crisis financiera internacional y el proceso de reorganización del departamento de créditos. La institución ha medido que entre el 5% y 10% de sus clientes tiene la potencialidad de ser afectado por la crisis. Los clientes que tienen negocios vinculados con el sector exportador (por Ej. los comercializadores de fibra de alpaca y los que ofrecen servicios de transporte a la minería) y con el turismo serían los más afectados. Como consecuencia se está realizando un mayor monitoreo en campo, lo que ha permitido reducir el PAR >30 días (incluyendo refinanciados) de 2.3% a mar.09 a 1.59% en may.09. Es importante destacar que esto no ha significado un freno en las colocaciones, sino un análisis más exhaustivo considerando que sus clientes tienen diversas fuentes de ingresos.

Si se analiza el PAR > 30 días por producto, se observa que tanto el producto de CT como el de AF han experimentado un deterioro en la calidad de su cartera en los tres primeros meses de 2009, pues están directamente relacionados con los sectores productivos. Entre dic.08 y mar.09, el PAR > 30 días (incluyendo refinanciados) de AF se duplicó de 0.8% a 1.6% y el de CT subió de 1.9% a 2.5%. Mientras que el producto de LD mejoró su indicador del PAR > 30 días.

La refinanciación de créditos sólo es permitida para incrementar el plazo original. Aunque actualmente este riesgo es bajo dado el número de casos, 0.8% a mar.09, este mecanismo podría ser facilitado por la misma instancia que aprobó originalmente el crédito (incluyendo al analista junior o senior con autonomía unilateral) lo cual no constituye una buena práctica.

La institución tiene un sano nivel de cartera castigada, ejecutándose sólo en 2007 (0.7%) y en 2008 (0.6%). No obstante, no se aplica el castigo de PAR > 365 días de forma sistemática pues la recuperabilidad de los saldos morosos se analiza caso por caso y podría mantenerse en la cartera préstamos en mora hasta de 2 años. En todo caso, el PAR>365 días es mínimo, a mar.09 fue de 0.2%.

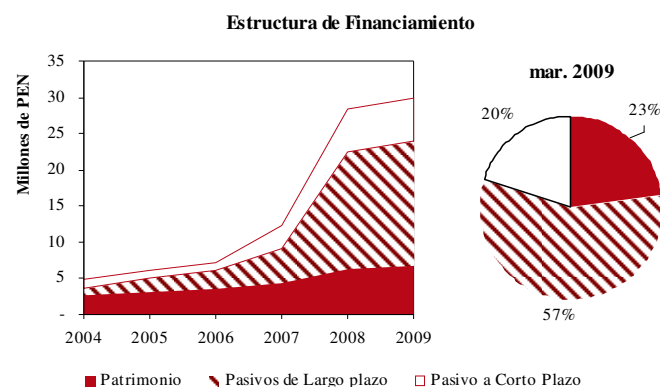
Cobertura del riesgo crediticio

Fondesurco tiene una política conservadora para el registro de provisiones que sigue las mejores prácticas. Así, el PAR > 30 días (incluyendo refinanciadas) está cubierto de manera suficiente, superando el 100%, y a mar.09 la cobertura fue de 102%. Sin embargo, se ha tomado la decisión de incrementar la provisión genérica en 10 puntos base, es decir de 1.0% a 1.1%. Por otro lado, con el propósito de dar mayor flexibilidad a los productos, la institución ha establecido un

esquema sencillo de garantías pues para la mayoría de créditos sólo se retiene documentos (por Ej. facturas) y se firma un pagaré. A mar.09, aproximadamente el 29% de la cartera de créditos estaba respaldada por garantías, y de éstas el 14% son garantías reales. Además, todos los créditos cuentan con seguro de desgravamen con una aseguradora local.

Financiamiento y liquidez

Financiamiento y liquidez recibe la calificación “b”



Capitalización y estrategia de financiamiento

Fondesurco ha demostrado una buena capacidad para consolidar su estrategia de financiamiento, la misma que le está permitiendo afrontar los efectos adversos de la crisis financiera internacional. La continua mejora en su perfil de riesgo ha impactado positivamente en su poder de negociación. En efecto, el crecimiento del último par de años ha sido principalmente financiado por deuda de terceros (77.3% a mar.09), en especial de financiadores internacionales (68.8% a mar.09) quienes les han otorgado fondos en PEN y USD (52% y 48%, respectivamente). Si bien la estructura de deuda está diversificada en 20 financiadores, entre locales e internacionales, el 43% corresponde a los tres principales proveedores de fondos²⁸. El incremento de la deuda ha causado un incremento del apalancamiento, reportando un índice de 3.4 a mar.09, el cual resulta un tanto elevado para una IMF no regulada. No obstante, recientemente se han culminado las negociaciones para la obtención de deuda subordinada por un total aproximado de 1M USD²⁹ con lo cual el apalancamiento sería menor a 3.0 para fines del 2009.

La búsqueda de fondos parte de una identificación precisa de las necesidades de financiamiento para un horizonte de mediano plazo, la cual es realizada por la Gerencia General. Se ha logrado desarrollar buenas relaciones con los proveedores de fondos, así el financiamiento para el 2009

²⁸ ResponsAbility con 1.4 M USD, BlueOrchard con 0.8 M USD, Global Partnership con 0.75 M USD.

²⁹ Proveniente de Triple Jump por 417 K USD y Cordaid por 500 K EUR.

²⁷ En realidad el mayor efecto se ve en el PAR > 1 día de 3.7% (inc/Ref)

esta completamente cubierto, proviniendo mayormente de renovaciones y ampliaciones, y se está negociando los fondos para 2010. Aunque la crisis financiera internacional no ha afectado su acceso a fondos, si ha repercutido en las condiciones de los préstamos. Las tasas han incrementado en alrededor de 10 puntos base y los plazos se han reducido, de una media de 3 a 4 años a 2 años; además se ha limitado la disponibilidad de los fondos en moneda local, lo cual encarece más el préstamo por el costo de la cobertura.

Riesgo de liquidez

Las herramientas para la gestión de la liquidez y el trabajo organizado y cercano de la Jefatura de Tesorería, bajo la supervisión de la Gerencia de Administración y Finanzas, han permitido a Fondesurco cumplir con sus obligaciones financieras y satisfacer la demanda de sus clientes. No obstante, en ocasiones han ocurrido retrasos en el desembolso de los créditos finales debido a demoras en la llegada de los fondos. En particular, en 2009 un préstamo de tamaño importante tardó mucho más tiempo del programado³⁰; mientras tanto este vacío fue cubierto con fondos de otro proveedor internacional. Si bien en este caso se evidencia las buenas relaciones con sus financiadores (ente no relacionado), también se hace evidente la necesidad de contar con líneas libres disponibles o líneas para emergencias. Aunque se podría solicitar fondos a la Cooperativa Fortalecer y ABACO, el monto se vería en ese momento y el proceso tomaría algunos días. A la fecha se está negociando con bancos locales líneas de crédito de disponibilidad inmediata para casos de emergencia. Otros puntos débiles son la falta de límites prudenciales para la tesorería a nivel institucional y las demoras en la gestión del aspecto legal y administrativo de los financiamientos.

La gestión del efectivo se realiza a través de diversas herramientas: flujos de caja quincenales y mensuales actualizados semanalmente; reportes de saldos diarios en agencias y oficina central; presupuesto de gastos y necesidades de financiamiento. A mar.09, el disponible representó el 1.0% de los activos totales, lo que cubría el 1.2 de los gastos operativos. Este bajo nivel, muy por debajo de los alcanzados en ejercicios anteriores, se debió a la tardanza en la llegada del financiamiento externo. En cuanto al calce de plazos, se realiza un monitoreo cercano y no existen posiciones descubiertas.

Riesgos de mercado

Fondesurco está expuesta tanto al riesgo cambiario como al riesgo de tasa de interés, aunque las posiciones descubiertas netas son manejables. La institución realiza un seguimiento cercano del riesgo cambiario, mas no así del riesgo de tasa

de interés. Además, aunque existen lineamientos para su gestión, no se han formalizado en políticas.

La exposición patrimonial por el riesgo cambiario descubierto es del 27.3% a mar.09. En los últimos meses este índice ha mostrado un incremento debido a las condiciones del mercado, como son: (i) la dificultad en el acceso a fondos en moneda local, (ii) el encarecimiento de los mecanismos de cobertura y (iii) la mayor demanda de préstamos finales en moneda local³¹. Aunque Fondesurco ha determinado que no pretende mantener posiciones descubiertas, aún se está negociando con bancos locales el mecanismo de cobertura que se implementará. Así, tras la visita por la calificación se tomó un back-to-back con un banco local, pero sólo por uno de los préstamos.

En lo que respecta al riesgo de tasa de interés, la exposición patrimonial es del 59.8%. Este índice está vinculado a dos préstamos por un total de 1.2 M USD. Adicionalmente, existen tres préstamos por 0.9 M USD que podrían considerar ajustes de tasas³². Sin embargo, con el lanzamiento de los BBCC (de mayor tasa y menor plazo que los créditos individuales) Fondesurco ha incrementado su capacidad para hacer frente al riesgo de tasa de interés.

■ Eficiencia y rentabilidad

Eficiencia y rentabilidad recibe la calificación “a”

Fondesurco se muestra como una institución autosostenible con índices de rentabilidad superiores a la mediana de LAC y del Perú. En 2008, el ROA fue 6.9% (y 7.6% a mar.09) superando a la mediana de los grupos pares regional (1.4% en LAC excepto Perú), local (3.4% en Perú) y por metodología de crédito (1.6% en Individual LAC) de fecha más reciente (dic.07)³³. El fundamento de estos resultados financieros se encuentra en la gestión adecuada de su modelo de negocio, el cual está basado en:

- Una planificación completa y dinámica, la cual es sujeta de monitoreo continuo a nivel institucional.
- Un alto nivel de compromiso y perfil adecuado de los RRHH
- Mecanismos de gestión de la cartera prudentes, aunque existe potencial para seguir desarrollándolos
- Control estricto del presupuesto y su ejecución, observándose que su ratio de eficiencia supera al benchmark peruano, incluso de las IMFs reguladas³⁴

La efectividad de la labor de Fondesurco en su nicho de mercado, zona rural del sur del Perú, le permite mantener una adecuada calidad de ingresos (ver “Diseño de servicios y

³⁰ El monto fue de 1 M USD con un retraso de 3 meses a la fecha.

³¹ La volatilidad del USD en el mercado local ha disminuido la demanda.

³² Por ejemplo: si el rendimiento de los bonos soberanos supera una tasa fija

³³ Fuente: The MIX

³⁴ Gasto operativo/Activos: 10.4% Fondesurco vs. 11.6% IMFs reguladas.

Satisfacción de Clientes” en Rating de Desempeño Social). Las tasas ofrecidas son competitivas para su mercado, en especial para los créditos de monto pequeño sin garantía, y se realiza un monitoreo cercano de su posición competitiva en todas sus plazas. No obstante, la institución no pretende centrar su competitividad en tasas pues su estrategia se basa en los atributos de flexibilidad y rapidez en el servicio. Por ende, se evidencia mayor flexibilidad en las condiciones de los créditos finales (montos, requisitos, garantías, cronograma de pago). Sin embargo, aunque en términos generales el servicio se presta con rapidez y se ha iniciado un estudio interno de los procesos crediticios, los constantes retrasos en los desembolsos en algunos meses del 2009 minan sus fortalezas. Por otro lado, es importante resaltar que para el 2009 se tienen 2 grandes proyectos:

- Puesta en marcha de un Plan de Marketing³⁵ con el fin de reforzar el posicionamiento de Fondesurco en el mercado regional sur y hacer frente a sus principales competidores (IMFs de gran tamaño, incluso a nivel LAC, como CMAC Arequipa y Financiera EDYFICAR)
- Incorporación de productos innovadores para su mercado objetivo, como son el MicroLeasing y MicroVenture Capital. Y la diversificación de productos y servicios, tales como las charlas y asistencia sobre temas técnicos y el lanzamiento de los BBCC.

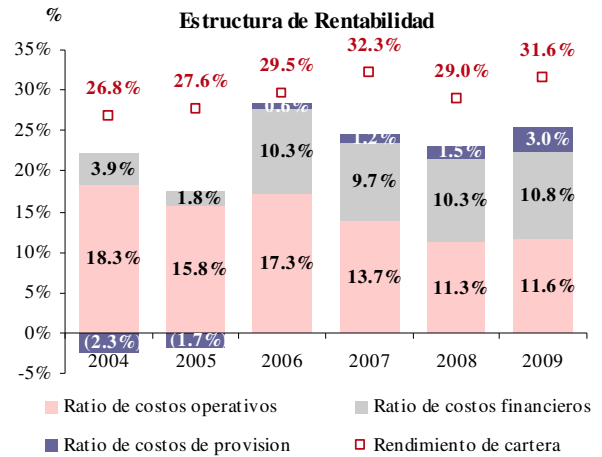
El rendimiento de cartera muestra una tendencia positiva (de 26.8% a 31.6% entre 2004 y mar.09) debido a la mejora de la calidad de la cartera y el incremento de los préstamos en PEN de mayor tasa. No obstante, en el 2008 se observó una caída causada por la eliminación de las comisiones. Existe una brecha de alrededor del 5% entre la tasa efectiva global (sin IGV) y el rendimiento de cartera (37.4% vs. 31.6%) que se explica por la cartera morosa y los créditos con períodos de gracia de intereses. Se espera que el rendimiento de cartera incremente significativamente debido al lanzamiento de los BBCC cuya tasa mensual es superior en por lo menos 1% respecto a los créditos individuales.

Los costos de provisión muestran una tendencia creciente (de -2.3% a 2004 a 3% a mar.09) debido a las provisiones genéricas del 1% de la cartera sana y al incremento de la morosidad en el 2009. Fondesurco tiene programado incrementar las provisiones genéricas de 1.0% a 1.1%, con lo cual este ratio de 3% se mantendría.

Los costos operativos muestran una tendencia decreciente (de 18.3% en 2004 a 11.6% en mar.09), ubicándose el ratio actual en una mejor posición que los benchmarks de sus grupos pares. El exhaustivo proceso de planificación y el riguroso control del presupuesto han logrado consolidar esta fortaleza. Sin embargo, a un corto plazo se espera un

incremento de este ratio por los mayores costos para ejecutar la planificación 2009. Cabe mencionar que la política de austeridad no ha impedido poner en marcha proyectos necesarios para el fortalecimiento institucional, como inversiones en equipos o gastos para capacitación y eventos de integración.

Los costos financieros muestran una tendencia creciente (de 3.9% en 2004 a 10.8% en mar.09) debido a la mayor exposición a financiamiento comercial. Esta es una de sus principales debilidades puesto que sus principales competidores consiguen financiamiento a menor costo a través de los ahorros. Aunque su perfil financiero es de grado de inversión y su poder de negociación ha mejorado, el entorno actual minado por la aversión al riesgo dificulta que este ratio mejore en el corto plazo (ver sección “F”).



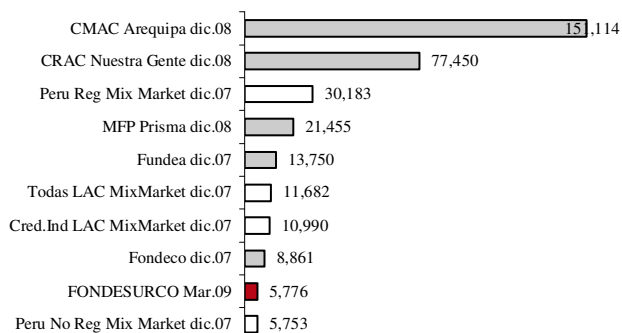
La perspectiva de rentabilidad de Fondesurco se muestra positiva, o por lo menos estable, debido a la adecuada calidad de ingresos y los planes en marcha para potenciarla. Si bien se prevé un incremento en los tres ratios de costos, este sería compensado por los mayores ingresos financieros producto de la cartera de BBCC. El reto de Fondesurco es lograr los planes de crecimiento acompañado de la correcta implementación de los proyectos de fortalecimiento institucional. No sólo el mayor riesgo inherente a los créditos agropecuarios sino que la flexibilidad de su oferta crediticia proponen retos importantes a la institución.

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.

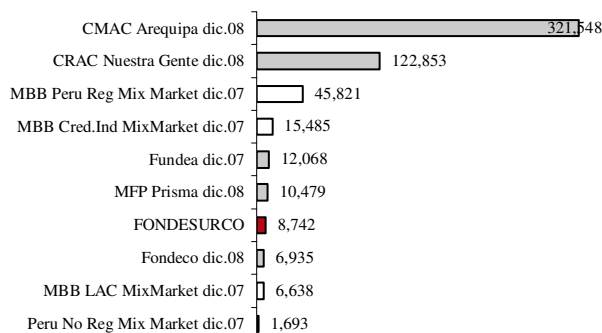
³⁵ Este Plan se basa en un completo estudio de mercado que incorporó encuestas de satisfacción y deserción de clientes.

Benchmarking

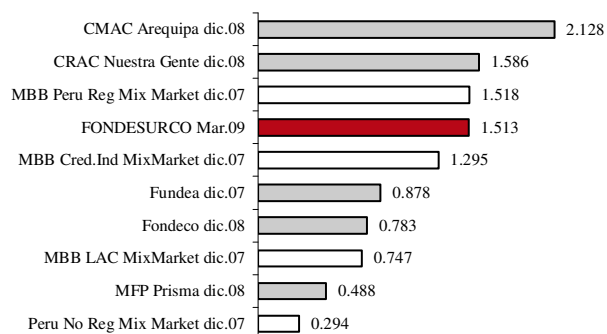
Clientes activos



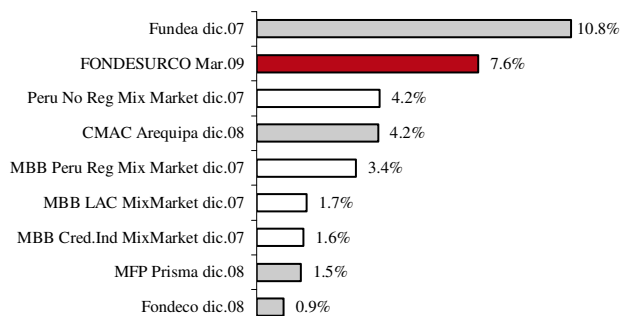
Cartera (en miles de USD)



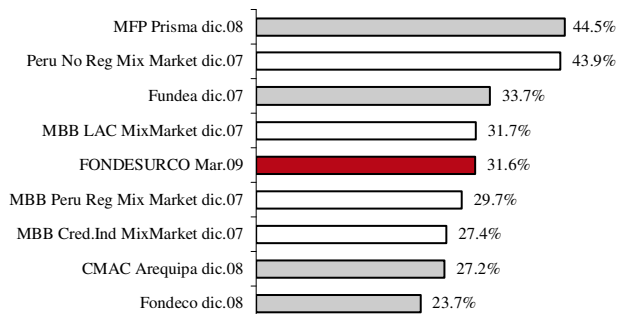
Cartera promedio por cliente (en USD)



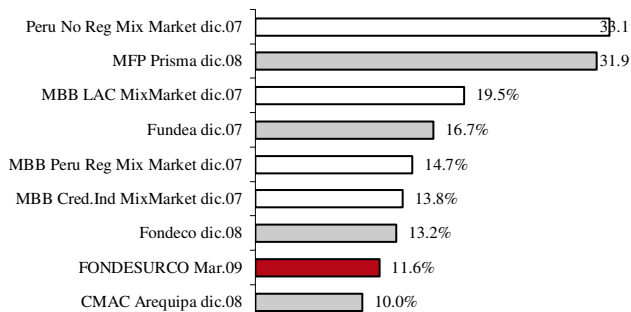
ROA



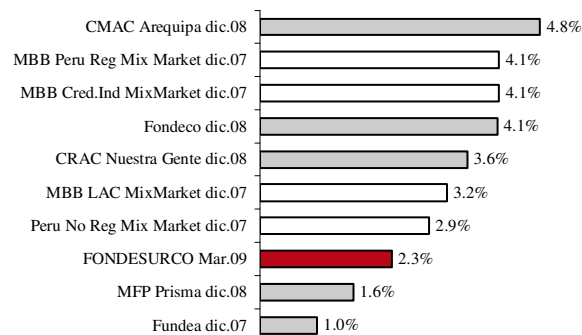
Rendimiento de cartera



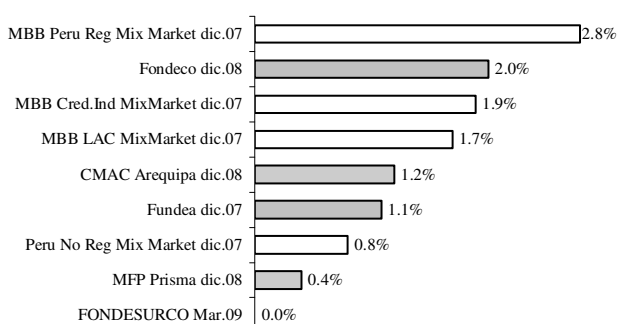
Ratio de costos operativos



PAR > 30 días



Tasa de cartera castigada



Fuentes:

The Mix Market: Benchmarking LAC 2008 y Perú 2008, CMAC Arequipa, Caja Nuestra Gente, Fondecos y Fundea.

IMFs: MFP Prisma.

Para CRAC Nuestra Gente, no hay información disponible respecto a ROA, rendimiento de cartera, ratio de costos operativos y tasa de castigos

■ Indicadores de desempeño

Datos en USD, salvo que indique lo contrario

	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	dic. 2008	mar. 2009
Cartera de préstamos	USD , o en moneda local si especificado					
Evolución de la cartera						
Cartera	1,349,585	1,581,676	2,119,869	3,715,433	7,773,015	8,741,561
Cartera (PEN)	4,429,337	5,425,147	6,775,100	11,131,436	24,383,947	27,632,075
Evolución	32.3%	22.5%	24.9%	64.3%	119.1%	13.3%
Cartera promedio fin de período	1,185,014	1,400,118	1,782,482	2,694,749	5,660,724	8,241,149
Clientes activos*	1,116*	1,327*	1,717*	2,514	4,939	5,776
Evolución	13.8%	18.9%	29.4%	46.4%	96.5%	16.9%
Cartera promedio por cliente	1,142	1,126	1,166	1,478	1,574	1,513
% del PIB por habitante	42.2%	40.2%	34.1%	37.2%	37.9%	35.2%
Préstamo promedio desembolsado	1,292	1,267	1,260	1,408	1,345	1,093
% del PIB por habitante	47.8%	45.2%	36.8%	35.4%	32.4%	25.4%
Calidad de cartera						
Refinanciados	1.3%	1.3%	1.5%	0.7%	0.9%	0.8%
PAR 30 - 365 días (no incluye refinanciados)	2.8%	2.4%	1.4%	0.9%	0.8%	1.4%
PAR > 365 días (no incluye refinanciados)	2.3%	1.9%	1.5%	0.9%	0.0%	0.1%
Tasa de cartera castigada	2.7%	0.0%	0.0%	0.7%	0.6%	0.0%
Cobertura del riesgo crediticio						
Ratio de cobertura del PAR > 30 días + Refinanc.	53.5%	64.5%	77.8%	98.8%	110.8%	102.2%
PAR > 30 días + Refinanc. - Provisiones / Patrimonio	4.9%	3.5%	1.9%	0.1%	(0.7%)	(0.2%)
Personal						
Número de empleados	18	23	22	27	50	67
% Oficiales de crédito	33.3%	30.4%	27.3%	37.0%	34.0%	38.8%
Tasa de rotación del personal	12.1%	9.8%	26.7%	24.5%	20.8%	15.4%
Análisis financiero						
ROE	2.0%	19.4%	9.8%	23.4%	26.1%	33.9%
Deudas / Patrimonio	0.78x	0.94x	1.0x	1.7x	3.5x	3.4x
Ratio de adecuación de capital	60.5%	57.4%	51.3%	38.5%	24.3%	23.2%
ROA	1.1%	10.4%	5.0%	9.7%	6.9%	7.6%
Generación de renta						
Rendimiento de cartera	26.8%	27.6%	29.5%	32.3%	29.0%	31.6%
Ratio de costos operativos	18.3%	15.8%	17.3%	13.7%	11.3%	11.6%
Costo por cliente	183	158	170	147	130	165
Clientes por empleado	66	61	83	93	99	86
Clientes por oficial de crédito	197	201	303	251	291	222
Cartera promedio por cliente (USD)	1,142	1,126	1,166	1,478	1,574	1,513
Ratio de costos financieros	3.9%	1.8%	10.3%	9.7%	10.3%	10.8%
Costo de la deuda	7.6%	6.9%	7.8%	7.7%	8.7%	9.9%
Ratio de costos de provisión	(2.3%)	(1.7%)	0.6%	1.2%	1.5%	3.0%
PAR 30 - 365 días (no incluye refinanciados)	2.8%	2.4%	1.4%	0.9%	0.8%	1.4%
Tasa de cartera castigada	2.7%	0.0%	0.0%	0.7%	0.6%	0.0%
Gestión de los activos						
Cartera / Activos	88.9%	85.8%	92.0%	88.9%	84.4%	90.0%
Ingresos de otros activos financieros en % de los ingresos financieros	1.14%	0.40%	0.03%	0.32%	0.23%	0.01%
Liquidez						
Liquidez/ Total de activos	7.1%	10.2%	2.4%	3.9%	1.0%	1.0%
Tasa de cambio 1 USD= xx PEN	3.3	3.4	3.2	3.0	3.1	3.2

*El número de clientes para dic.04, dic.05 y dic.06 es un estimado.

FONDESURCO	PEN						USD						Evolución				
	Estado de resultados	dic.04	dic.05	dic. 06	dic. 07	dic. 08	mar.09	dic.04	dic.05	dic.06	dic.07	dic.08	mar.09	05/04	06/05	07/06	08/07
Ingreso Financiero (a)	1,054,929	1,331,906	1,937,629	2,927,168	5,496,202	2,206,831	321,429	388,311	606,267	977,025	1,752,057	698,143	26.3%	45.5%	51.1%	87.8%	(59.8%)
Ingresos de cartera	1,041,169	1,325,947	1,680,005	2,605,839	5,152,165	2,058,580	317,236	386,573	525,659	869,773	1,642,386	651,243	27.4%	26.7%	55.1%	97.7%	(60.0%)
Ingresos recibidos por créditos	904,931	1,169,154	1,539,728	2,380,419	5,070,483	2,025,842	275,725	340,861	481,767	794,532	1,616,348	640,886	29.2%	31.7%	54.6%	113.0%	(60.0%)
Derechos y comisiones recibidas	81,494	99,238	119,036	166,540	-	-	24,831	28,932	37,245	55,587	-	-	21.8%	20.0%	39.9%	(100%)	-
Intereses moratorios sobre créditos	54,744	57,555	21,241	58,880	81,682	32,738	16,680	16,780	6,646	19,653	26,038	10,357	5.1%	(63.1%)	177.2%	38.7%	(59.9%)
Ingresos de otros activos financieros	12,039	5,385	604	9,226	12,679	190	3,668	1,570	189	3,079	4,042	60	(55.3%)	(88.8%)	1,427%	37.4%	(98.5%)
Otros ingresos por servicios financieros	1,721	574	257,020	312,103	331,358	148,061	524	167	80,419	104,173	105,629	46,840	(66.6%)	44,677%	21.4%	6.2%	(55.3%)
Costos Financieros (b)	383,431	85,263	584,755	785,329	1,828,402	703,102	116,828	24,858	182,965	262,126	582,850	222,430	(77.8%)	585.8%	34.3%	132.8%	(61.5%)
Intereses pagados sobre préstamos	138,143	165,079	241,389	411,626	1,227,497	533,959	42,091	48,128	75,528	137,392	391,296	168,921	19.5%	46.2%	70.5%	198.2%	(56.5%)
Intereses pagados sobre depósitos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos netos de ajuste por inflación	230,684	-	-	-	-	-	70,288	-	-	-	-	-	(100%)	-	-	-	-
Otros costos relacionados con servicios financieros	14,604	(79,816)	343,366	373,703	600,905	169,143	4,450	(23,270)	107,436	124,734	191,554	53,509	(646.5%)	(530%)	8.8%	60.8%	(71.9%)
Resultado Financiero [c=a-b]	671,498	1,246,643	1,352,874	2,141,838	3,667,800	1,503,729	204,600	363,453	423,302	714,899	1,169,206	475,713	85.7%	8.5%	58.3%	71.2%	(59.0%)
Provisión neta para cartera incobrable (f)	(91,349)	(79,745)	35,899	96,253	260,170	195,409	(27,833)	(23,249)	11,232	32,127	82,936	61,819	(12.7%)	(145%)	168.1%	170.3%	(24.9%)
Provisiones para cartera incobrable + cartera castigada	(26,802)	(28,475)	50,877	105,896	270,320	195,409	(8,166)	(8,302)	15,919	35,346	86,171	61,819	6.2%	(278%)	108.1%	155.3%	(27.7%)
Recuperación de cartera castigada	64,547	51,270	14,978	9,643	10,150	-	19,667	14,948	4,686	3,219	3,236	-	(20.6%)	(70.8%)	(35.6%)	5.3%	(100%)
Costos operativos (d)	710,967	759,646	988,320	1,108,407	2,010,193	755,287	216,626	221,471	309,237	369,962	640,801	238,939	6.8%	30.1%	12.2%	81.4%	(62.4%)
Costos del personal (incluidas compensaciones)	449,876	476,982	605,125	649,494	1,261,536	518,252	137,074	139,062	189,338	216,787	402,147	163,952	6.0%	26.9%	7.3%	94.2%	(58.9%)
Otros costos operativos	261,091	282,664	383,195	458,913	748,656	237,035	79,552	82,409	119,898	153,175	238,654	74,987	8.3%	35.6%	19.8%	63.1%	(68.3%)
Depreciación y amortización	17,168	14,441	31,154	51,082	80,433	28,720	5,231	4,210	9,748	17,050	25,640	9,086	(15.9%)	115.7%	64.0%	57.5%	(64.3%)
Consultorías, auditorías y calificaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros	243,923	268,223	352,041	407,832	668,223	208,315	74,321	78,199	110,151	136,125	213,013	65,902	10.0%	31.2%	15.8%	63.8%	(68.8%)
Resultado neto operativo antes de impuestos y donaciones [f=c-d-e]	51,880	566,742	328,655	937,179	1,397,437	553,033	15,807	165,231	102,833	312,810	445,469	174,955	992.4%	(42.0%)	185.2%	49.1%	(60.4%)
Impuesto sobre la Renta (h)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado neto operativo antes de donaciones [i=g-h]	51,880	566,742	328,655	937,179	1,397,437	553,033	15,807	165,231	102,833	312,810	445,469	174,955	992.4%	(42.0%)	185.2%	49.1%	(60.4%)
Ingresos no operativos (i)	2,654	62,010	104,437	29,850	86,074	53,335	809	18,079	32,677	9,963	27,438	16,873	2,236%	68.4%	(71.4%)	188.4%	(38.0%)
Costos no operativos (incluidos impuestos relacionados) (j)	34,975	10,393	16,351	53,204	37,749	6,704	10,657	3,030	5,116	17,758	12,033	2,121	(70.3%)	57.3%	225.4%	(29.0%)	(82.2%)
Resultado neto antes de donaciones [l=i+j-k]	19,559	618,359	416,741	913,824	1,445,763	599,664	5,959	180,280	130,395	305,015	460,874	189,707	3,061%	(32.6%)	119.3%	58.2%	(58.5%)
Ingresos por donaciones (m)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado neto	19,559	618,359	416,741	913,824	1,445,763	599,664	5,959	180,280	130,395	305,015	460,874	189,707	3,061%	(32.6%)	119.3%	58.2%	(58.5%)

FONDESURCO	PEN						USD						Evolución			% Activos totales		
	Balance	dic.04	dic. 05	dic. 06	dic. 07	dic. 08	mar. 09	dic. 04	dic.05	dic. 06	dic.07	dic.08	mar.09	07/06	08/07	09/08	dic.07	dic.08
ACTIVOS	4,811,697	6,094,510	7,112,093	12,219,488	28,383,174	29,979,445	1,466,087	1,776,825	2,225,311	4,078,601	9,047,872	9,484,165	71.8%	132.3%	5.6%	100%	100%	100%
Activos de Corto Plazo	4,782,009	6,038,901	6,950,408	12,017,344	27,424,188	28,840,238	1,457,041	1,760,613	2,174,721	4,011,130	8,742,170	9,123,770	72.9%	128.2%	5.2%	98.3%	96.6%	96.2%
Caja y Bancos	344,014	620,443	172,435	481,169	275,984	293,408	104,818	180,887	53,953	160,604	87,977	92,821	179.0%	(42.6%)	6.3%	3.9%	1.0%	1.0%
Activos financieros netos a corto plazo	-	-	-	181,500	2,332,200	350,000	-	-	-	60,581	743,449	110,724	-	1,185%	(85.0%)	1.5%	8.2%	1.2%
Cartera neta a corto plazo	4,277,263	5,227,300	6,541,095	10,861,245	23,941,723	26,993,543	1,303,249	1,523,994	2,046,651	3,625,249	7,632,044	8,539,558	66.0%	120.4%	12.7%	88.9%	84.4%	90.0%
Cartera bruta a corto plazo	4,429,337	5,425,147	6,775,100	11,131,436	24,383,947	27,632,075	1,349,585	1,581,676	2,119,869	3,715,433	7,773,015	8,741,561	64.3%	119.1%	13.3%	91.1%	85.9%	92.2%
(Provisión para cartera incobrable)	152,074	197,847	234,005	270,191	442,224	638,531	46,336	57,681	73,218	90,184	140,970	202,003	15.5%	63.7%	44.4%	2.2%	1.6%	2.1%
Intereses devengados	52,585	62,035	102,334	242,717	695,147	991,423	16,022	18,086	32,019	81,014	221,596	313,642	137.2%	186.4%	42.6%	2.0%	2.4%	3.3%
Sobre cartera de crédito	52,585	62,035	102,334	242,717	695,147	991,423	16,022	18,086	32,019	81,014	221,596	313,642	137.2%	186.4%	42.6%	2.0%	2.4%	3.3%
Sobre activos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
Otros activos de corto plazo	108,147	129,123	134,544	250,713	179,134	211,863	32,952	37,645	42,098	83,683	57,103	67,024	86.3%	(28.6%)	18.3%	2.1%	0.6%	0.7%
Activos de Largo Plazo	29,688	55,609	161,685	202,144	958,986	1,139,207	9,046	16,213	50,590	67,471	305,702	360,395	25.0%	374.4%	18.8%	1.7%	3.4%	3.8%
Activos financieros netos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
Cartera neta a L.P	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
Activos fijos netos a LP	29,688	55,609	145,715	182,906	930,007	1,108,940	9,046	16,213	45,593	61,050	296,464	350,819	25.5%	408.5%	19.2%	1.5%	3.3%	3.7%
Otros activos a L.P	-	-	15,970	19,238	28,979	30,267	-	-	4,997	6,421	9,238	9,575	20.5%	50.6%	4.4%	0.2%	0.1%	0.1%
PASIVO Y PATRIMONIO	4,811,697	6,094,510	7,112,093	12,219,488	28,383,174	29,979,445	1,466,087	1,776,825	2,225,311	4,078,601	9,047,872	9,484,165	71.8%	132.3%	5.6%	100%	100%	100%
Pasivo	2,107,249	2,950,865	3,551,708	7,770,007	22,123,543	23,174,979	642,062	860,310	1,111,298	2,593,460	7,052,452	7,331,534	118.8%	184.7%	4.8%	63.6%	77.9%	77.3%
Pasivo a Corto Plazo	1,122,349	910,666	895,468	3,120,645	5,812,508	5,987,435	341,971	265,500	280,184	1,041,604	1,852,888	1,894,159	248.5%	86.3%	3.0%	25.5%	20.5%	20.0%
Depósitos a corto plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
Préstamos a corto plazo	1,019,563	739,209	727,227	2,724,383	4,669,031	4,839,674	310,653	215,513	227,543	909,340	1,488,375	1,531,058	274.6%	71.4%	3.7%	22.3%	16.4%	16.1%
Intereses devengados	-	-	-	167,855	511,400	519,412	-	-	-	56,026	163,022	164,319	-	204.7%	1.6%	1.4%	1.8%	1.7%
Otros pasivos de corto plazo	102,786	171,457	168,241	228,407	632,078	628,349	31,318	49,987	52,641	76,237	201,491	198,782	35.8%	176.7%	(0.6%)	1.9%	2.2%	2.1%
Pasivos de largo plazo	984,900	2,040,199	2,656,240	4,649,362	16,311,035	17,187,544	300,091	594,810	831,114	1,551,856	5,199,565	5,437,375	75.0%	250.8%	5.4%	38.0%	57.5%	57.3%
Depósitos de largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
Préstamos de largo plazo	984,900	2,040,199	2,656,240	4,649,362	16,311,035	17,187,544	300,091	594,810	831,114	1,551,856	5,199,565	5,437,375	75.0%	250.8%	5.4%	38.0%	57.5%	57.3%
Otros pasivos de LP.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
Patrimonio	2,704,448	3,143,645	3,560,385	4,449,481	6,259,631	6,804,466	824,024	916,515	1,114,013	1,485,141	1,995,419	2,152,631	25.0%	40.7%	8.7%	36.4%	22.1%	22.7%
Tier 1 Capital	2,704,448	3,143,645	3,560,385	4,449,481	6,259,631	6,804,466	824,024	916,515	1,114,013	1,485,141	1,995,419	2,152,631	25.0%	40.7%	8.7%	36.4%	22.1%	22.7%
Capital social	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
Donaciones	2,143,777	2,143,777	2,143,777	2,143,777	2,508,164	2,508,164	653,192	625,008	670,769	715,546	799,542	793,472	0.0%	17.0%	0.0%	17.5%	8.8%	8.4%
Resultados netos acumulados sin donaciones y reservas	560,671	999,868	1,416,608	2,305,704	3,751,467	4,296,302	170,832	291,507	443,244	769,594	1,195,877	1,359,159	62.8%	62.7%	14.5%	18.9%	13.2%	14.3%
Tier 2 Capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
Deuda subordinada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%

■ Fórmulas

Retorno sobre activos (ROA):	Ingreso operativo neto antes de donaciones / Promedio de Activos
Retorno sobre patrimonio (ROE):	Ingreso operativo neto antes de donaciones / Patrimonio promedio
Apalancamiento:	Deuda (captaciones + deuda) / Patrimonio (al final del periodo)
Rendimiento de cartera:	Ingresos de cartera / Saldo bruto de cartera promedio
Ratio de gastos operativos:	Gastos operativos / Saldo bruto de cartera promedio
Productividad del personal:	Acreditados activos / Total personal (al fin del periodo)
Ratio de costo de fondos:	Intereses y comisiones pagadas por pasivos / Saldo bruto de cartera promedio
Ratio de costo de captaciones:	Intereses y comisiones pagadas por captaciones / Captaciones promedio
Ratio de costo de deuda:	Intereses y comisiones pagadas por la deuda / Deuda promedio
Ratio de gastos de provisiones:	Gasto neto por provisiones / Saldo bruto de cartera promedio
Cartera neta como % de los activos:	Saldo de cartera neta / Activos totales (al final del periodo)
Autosuficiencia financiera:	Ingresos operativos / (Gastos (financieros, provisiones y operativos) + Ajustes)
Ratio de cobertura de riesgo:	Provisiones por malos créditos / Cartera en riesgo (31-365 días)
Ratio de castigo:	Créditos castigados / Saldo bruto de cartera promedio

■ Escala de calificación

Calificación	Resumen de calificación	
A++	El actual desempeño institucional, operativo y financiero es óptimo. No hay ningún riesgo de degradación a corto plazo. La planificación de mediano y largo plazo está bien diseñada, la capacidad de ejecución es excelente y los objetivos tienen una alta probabilidad de ser alcanzados. Los riesgos en el corto y medio plazo son mínimos y/o bien manejados. Los riesgos en el largo plazo son adecuadamente monitoreados y anticipados. Los cambios en el entorno económico, político o social deberían afectar la condición financiera de la institución de forma mínima dada su alta resistencia.	GRADO DE INVERSION
A+	El actual desempeño institucional, operativo y financiero es excelente en comparación a los estándares del sector. La planificación de mediano y largo plazo está bien diseñada, la capacidad de ejecución es muy buena y los objetivos tienen una alta probabilidad de ser alcanzados. Los riesgos en el corto y medio plazo son mínimos y/o bien manejados. Los riesgos en el largo plazo son adecuadamente monitoreados y anticipados. Los cambios en el entorno económico, político o social deberían tener un impacto limitado en la condición financiera de la institución dada su habilidad para realizar ajustes rápidos a sus estrategias y/o para tomar acciones correctivas.	
A		
A-		
B++ B+ B	El actual desempeño institucional, operativo y financiero es satisfactorio en comparación a los estándares del sector. La planificación de mediano y largo plazo está adecuadamente diseñada, la capacidad de ejecución es muy buena y los objetivos pueden ser alcanzados. Los riesgos en el corto y medio plazo son bajos y/o bien manejados. Las áreas de mejora han sido identificadas y están siendo atendidas. Los cambios en el entorno económico, político o social pueden tener un impacto en la condición financiera de la institución que sin embargo debería ser moderado.	INVERSION ESPECULATIVA
B-	El actual desempeño institucional, operativo y financiero es cercano a los estándares del sector. Los riesgos en el corto y medio plazo son moderados pero no están siendo atendidos completamente. La mayoría de las áreas de mejora han sido identificadas pero la planificación de mediano y largo plazo carece de uno o varios elementos críticos, la capacidad de ejecución es desigual y es poco probable que ciertos objetivos sean alcanzados. La institución es vulnerable a cambios importantes en el entorno económico, político o social.	
C++ C+ C C-	El actual desempeño institucional, operativo y financiero está por debajo de los estándares del sector. Los riesgos de corto y medio plazo son moderados/altos pero no se encuentran totalmente controlados. La mayoría de las áreas de mejora han sido identificadas pero la planificación a mediano y largo plazo carece de uno o varios elementos críticos, la capacidad de ejecución es débil y es poco probable que varios objetivos sean alcanzados. La mayoría de los procesos y sistemas están en pie pero necesitan ser mejorados o actualizados. La institución es vulnerable a cambios importantes en el entorno económico, político o social.	
D	Alto Riesgo: Importantes debilidades en el desempeño operativo y financiero generan una alta vulnerabilidad institucional y un riesgo de no pago. El desempeño es muy deficiente en importantes áreas de evaluación.	REQUIERE ASISTENCIA TECNICA
E	Riesgo de quiebra inminente: Existen debilidades operativas y/o financieras y/o estratégicas que crean un riesgo sumamente alto de quiebra. El desempeño es muy deficiente en varias áreas importantes de evaluación.	