

Forjadores de Negocios S.A. de C.V., SOFOM E.N.R., México

Forjadores de Negocios es una Sociedad Financiera de Objeto Múltiple (SOFOM) fundada en 2005 por un grupo de ejecutivos y mandos medios con varios años de experiencia en el Banco Compartamos. La institución tiene como misión “contribuir a la mejora de la calidad de vida de nuestros clientes, a través de servicios financieros y de desarrollo integral, innovadores y acorde a sus necesidades, con personal experto y de trato amable”. La clientela meta son mujeres microempresarias, jefas de hogar, en zonas rurales y semi-urbanas que no tienen acceso a la banca formal. A mayo 2008, Forjadores atiende a 12,953 clientes (de los cuales 99% son mujeres) principalmente bajo la metodología de banca comunal (BBCC).

Rating de Desempeño Social

Rating

Incipiente



Escalas detalladas en la última página

Fecha de la Calificación

Junio, 2008

Perfil del País – 2005

Indicador	México	LAC
Demografía		
Población urbana (%)	62.8	77.3
Esperanza de vida	75.6	72.8
Salud (%)		
Tasa de inmunización contra tuberculosis (%)	99	96
Índice de mortalidad (< 5) por 1,000 nacidos	27	31
Educación (%)		
Tasa de alfabetismo adulto	91.6	90.3
Tasa de escolarización	75.6	81.2
Género (%)		
Mujeres en la fuerza laboral (%)	35	40
Líneas de pobreza (%)		
Debajo de \$1 USD al día	3.0	8.9
Debajo de \$2 USD al día	11.6	23.4
Nacional	17.6	N/D
HDI		
Índice	.829	.803
Puesto de los 177 países	53	N/D
Referirse a la sección de “contexto socio-económico”		

Contacto en Planet Rating

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

Contacto en la IMF

Silvia Calapiz
scalapiz@forjadoresdenegocios.com
Tel: +55 5611 1671
[REF: LM/010808]

Puntos destacados de la calificación

- Actualmente Forjadores se encuentra en un período de consolidación financiera, por lo cual el principal enfoque del Consejo de Administración es la mejora de la calidad de cartera y la consecución de la sostenibilidad, por ello se han aplazado otros proyectos institucionales asociados con el logro de los objetivos sociales.
- El equipo gerencial cuenta con amplia experiencia en el sector microfinanciero, lo que les ha permitido entender, de mejor manera, las necesidades de la clientela objetivo.
- Se encuentra pendiente el establecimiento de herramientas de planificación y monitoreo que delinee las metas y estrategias para cumplir con la misión institucional. La iniciativa de encuestas de deserción de clientes ha sido positiva, pero sus resultados no han sido reportados de manera sistemática al EG y CA para contribuir a la toma de decisiones.
- La principal metodología de BBCC se adapta a las características de la población meta, pero ha mostrado limitaciones para responder a las diversas necesidades de las clientas (restricciones de montos, plazos, destinos de crédito).
- Forjadores tiene un alcance limitado a su población meta (mujeres empresarias), y aun no llegan a atender en gran medida a zonas sin acceso a la banca formal.
- La gerencia ha demostrado un compromiso con el tratamiento igualitario y justo hacia el personal, ofreciendo buenas condiciones de trabajo y salariales. Sin embargo, aun falta reforzar la responsabilidad social hacia los clientes, específicamente referente al nivel de transparencia y la prevención del riesgo de sobreendeudamiento.

Indicadores de Desempeño Social

USD	Dic. 2005	Dic. 2006	Dic. 2007	May. 2008
Indicadores de Desempeño Social (ver también anexos)				
% clientes mujeres	100.0%	100.0%	99.6%	99.0%
% clientes rurales	N/D	4.7%	8.6%	5.4%
% prestatarios grupales	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Tasa de retención*	N/D	130.5%	81.0%	97.7%
PAR 31-365	0.4%	0.4%	4.3%	3.6%
Rendimiento de cartera	N/D	94.4%	93.3%	110.2%

Indicadores de Desempeño Institucional

Cartera de créditos, fin del período	332,295	841,200	3,558,883	3,409,076
Clientes activos	1,079	2,913	13,261	12,953
Personal	18	20	120	145

Referirse al rating institucional GIRAFE para un análisis de los indicadores de desempeño institucional

*En periodos de rápido crecimiento, la fórmula para retención de clientes pasa los 100%, ver última página del informe.

Entorno Socio-económico

México es un país de ingresos medianos, su positivo y estable desempeño, junto con la decisión oficial de combatir pobreza han permitido mejorar los niveles de ingresos per capita. Entre 1996 y 2005, se reportó un aumento moderado en los ingresos per capita de 2% anuales. El crecimiento económico ha sido relativamente estable en los últimos años, llegando casi a 3% anual entre 2000 y 2007.

Sin embargo, los índices de pobreza y desigualdad permanecen muy altos. Según estimados oficiales, aproximadamente 40% de la población es pobre y 18% vive en pobreza extrema. Comparado con otros países latinoamericanos, sus índices de desarrollo resultan entre los más altos, con ingresos per capita de 7,870 USD PPP¹ (lo más alto de Latinoamérica), esperanza de vida de 75 años y matriculación primaria² de 98%. México ha alcanzado 40/49 de las metas incluidos en los Objetivos del Desarrollo del Milenio (ODMs), y muestra un adecuado nivel de progreso para alcanzar sus metas totales.

La crisis económica de 1994-95 redujo salarios reales, causando un aumento en la pobreza extrema y moderada. Subsecuentemente, el nivel de pobreza disminuyó; sin embargo, las tasas de pobreza nacional y rural recién se han recuperado a su nivel del 2002. En lo referente a la pobreza urbana, se ha visto señales de una recuperación. México ha experimentado progreso considerable en reducir la pobreza desde el final de los noventas, con desempeño superior al promedio latinoamericano. Las tendencias más recientes son alentadoras, con el nivel de pobreza extrema reduciéndose por casi siete puntos entre 2000-2004. Esta reducción se explica por los resultados positivos en las áreas rurales, donde la tasa de pobreza se cayó de 42.4% a 27.9%, mientras que la tasa de pobreza urbana disminuyó por mucho menos en el mismo período.

Los principales factores que han contribuido a una reducción en pobreza rural desde 2000 incluyen la estabilidad macroeconómica sostenida, un aumento en transferencias y la diversificación de ingresos a actividades no-agrícolas, los programas *Oportunidades*³ & *Procampo*⁴

¹ PPP = Paridad del poder adquisitivo. Es una teoría de determinación de tasas de cambio, que permite comparar el costo promedio de bienes entre países.

² Matriculación = número de niños en edad escolar oficial que están matriculados en la escuela primaria respecto al total de la población de niños de edad escolar oficial.

³ programa de asistencia social basado en la transferencia condicional de efectivo creado en 1997 que actualmente beneficia a más de 25 millones de mexicanos. Premia asistencia escolar con subsidios estatales un componente de salud que incluye a transferencias de efectivo y acceso gratis a las clínicas estatales

y en menor grado a las remesas. En el sector urbano, el desafío es la capacidad de aumentar el acceso a oportunidades de empleo productivos para los pobres. Para asegurar un sólido proceso de creación de oportunidades de empleo y reducir las tasas de pobreza significativamente; para ello el país necesita mejorar su competitividad.

Los esfuerzos gubernamentales por reducir la pobreza y alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODMs) se delinean en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2001-2006. El PND se basa en cuatro prioridades gubernamentales: Inclusión, Sostenibilidad, Compatibilidad y Desarrollo Regional, priorizando el desarrollo de largo plazo con la finalidad de cumplir con los ODMs hasta 2015. Específicamente, la estrategia de desarrollo humano y social denominada *Contigo* se enfoca en la ampliación de capacidades, generación de oportunidades de ingreso, formación de patrimonio y provisión de protección social.

La calidad de los servicios de salud ha venido mejorándose en los últimos años, que se traduce en la disminución de la tasa de mortalidad infantil de 110 a 27 entre 1975 y 2005 y la tasa de vacunación para niños de un año en edad ha aumentado de 79% en 1993 a 96.4% en 2003. Sin embargo, las condiciones de salud en la zona sur de México no han mejorado en el mismo grado que la zona norte. La necesidad de mejorar la salud a nivel nacional ha sido reconocida por el gobierno, que ha iniciado el Programa de Atención a la Salud de la Infancia (2000) y el Programa de Vacunación Universal, que ha logrado cubrir más de 95% de la población de un año y 98% de uno a cuatro años.

Actualmente, la educación primaria mexicana se puede considerar como universal, dado que la tasa de matriculación en la primaria ha pasado de 95.6% en 1990 a 99.4% en 2003. Asimismo, el nivel de alfabetismo ha incrementado de 95.3% en 1990 a 97.3% en 2003. Sin embargo, persiste una sesgo notable por factores como ubicación (zonas urbanas y las rurales), género (las mujeres son más propensas a no asistir la escuela) y origen étnico (40% de la población indígena no ha concluido escuela primaria).

La equidad de género ha mejorado en los últimos años, especialmente en las zonas urbanas. Aunque la representación de la mujer en la educación primaria aun no llega a 50%, esta brecha es cada vez menor (en parte resultado del programa *Oportunidades*). En los niveles superiores las mujeres llegan a representar más de la mitad de los alumnos. Sin embargo, la desigualdad persiste dentro del ámbito laboral, el acceso a recursos y las decisiones

⁴ programa introducido en 1993 de transferencias de efectivo para compensar a los campesinos mexicanos afectados por la TLC con EEUU

políticas. Asimismo, la violencia contra la mujer sigue frecuente.

Fuentes: Informe de ODM México, 2005, Naciones Unidas; Perfil del país para México, © World Bank 2008; Planet Rating complies with World Bank rights and permissions for material reproduction.

Indicadores Socio-Económicos

	⁵	1975	2000	2005
HDI	<i>a</i>	.694	.814	.829
Ranking en los 177 países				53
Demografía				
Población total (millones)	<i>a/b</i>	60.7	97.97	104.3
Población urbana (% pop.)	<i>a</i>	1.0	N/D	62.8
Índice total de fertilidad (nacimiento por mujer)	<i>a/b</i>	6.5	2.7	2.4
Esperanza de vida al nacimiento	<i>a</i>	62.4	74.9	75.6
Salud y nutrición				
Índice de mortalidad < 5 años (por 1,000)	<i>a/b</i>	110	39	27
Desnutrición infantil < 5 (bajo peso por edad) (%)	<i>a</i>	N/D	N/D	8.0
Población en carencia alimentaria (% pop.)	<i>a</i>	N/D	5.0 (1990)	5.0
Fuente de agua mejorado (% pop.)	<i>a</i>	N/D	82 (1990)	97
Educación				
Índice de alfabetismo de la población (% de la población de 15 años y más)	<i>a</i>	N/D	87.6 (1994)	91.6
Índice de escolarización (%) ⁶	<i>d/a</i>	N/D	74	75.6
Índice de escolarización secundaria (%)	<i>c</i>	N/D	44 (1991)	64
Generó				
Índice de alfabetización de las mujer	<i>b/a</i>	N/D	84 (1990)	90.2
Participación de las mujeres a la fuer de trabajo	<i>b</i>	28 (1980)	34 (1995)	35
Pobreza y desigualdad ⁷				
Debajo de \$1 diario (% pop)	<i>c/a</i>	N/D	4.4	3.0
Debajo de \$2 diario (% pop)	<i>c/a</i>	N/D	20.4	11.6
Línea de pobreza nacional(% pop)	<i>c/a</i>	N/D	20.3	17.6
PIB per capita, PPP (billones USD corriente)	<i>b</i>	N/D	9,470	11,190

⁵ Fuente de cifras: *a*- Informe de Desarrollo Humano, UNDP, 2007-2008, *b*- Indicadores de Desarrollo Mundial (Banco Mundial), *c*- Informe de Desarrollo Humano, UNDP, 2006, *d*-Informe de Desarrollo Humano, UNDP, 2003.

⁶ Ratio de matriculación bruta combinada para escuela primaria, secundaria y universitaria

⁷ Se calcularon las líneas de pobreza utilizando los precios internacionales para 2000 ajustados para paridad de poder de compra (PPC): a 1993 \$1 PPP equivale a \$1.08 y \$2 PPP a \$2.15. A 2005, \$1.08 PPP = 4.25 MXN. \$2.15 PPP = 8.45 MXN. Como indica el informe del MDG (2005) la línea de pobreza nacional en 2002 es de aproximadamente 16.5 MXN/persona/día y 22.4 MXN/persona/día para zonas rurales y urbanas, respectivamente.

Gini índice ⁸	<i>a</i>	N/D	N/D	46.1
Medio ambiente				
Áreas forestales (miles de km ²)	<i>b</i>	N/D	655.4	642.4
Tierra cultivable (% del territorio)	<i>b</i>	N/D	55.3	55.3
Economía				
Total del servicio de la deuda (% de las exportaciones de bienes, servicios e ingresos)	<i>b/a</i>	N/D	30.4	17.2
Abonados de líneas fijas y teléfonos móviles (por 100 personas)	<i>b</i>	N/D	27	65
Exportaciones primarias (% de exportaciones de bienes)	<i>a</i>	N/D	56 (1990)	23
Exportaciones industriales (% de exportaciones de bienes)	<i>a</i>	N/D	43 (1990)	77

El Sector de las Microfinanzas

En los últimos años, el Gobierno Federal Mexicano ha implementado medidas favorables para el desarrollo del sector, tal como la creación del Banco de Ahorro Nacional y Servicios Financieros – BANSEFI⁹ y el Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario - PRONAFIM¹⁰, y la aprobación en jun. 01 de la nueva Ley de Ahorro y Crédito Popular (LACP), que regula y promueve la captación de recursos y colocación de créditos por parte de las entidades de ahorro y crédito popular. El sector de la intermediación microfinanciera cuenta con una amplia diversidad de actores, tanto regulados como no regulados. Entre los regulados se encuentran principalmente las Uniones de Crédito, las dos figuras creadas por la LACP (SFPs y Cooperativas) y las Sociedades Financieras de Objeto Limitado (SOFOL). Entre las no reguladas se encuentran las IMFs con forma jurídica de Asociación Civil e intermediarios financieros con figura jurídica de Sociedad Anónima. Los principales actores del mercado son la Caja Popular Mexicana (con más de 778 clientes y 1,157 M USD de cartera a dic.07) y el Banco Compartamos (con más de 838 mil clientes y 377 M USD en cartera a dic.07).

El nivel de competencia y penetración de mercado en México es relativamente bajo, comparado con otros países latinoamericanos (1.2 clientes / población comparado con 5.9 para Bolivia y 4.2 para Perú¹¹). Se estima que más de 700 IMFs¹² existentes en México atienden actualmente a

⁸ Se calculo el índice Gini en el año 2000 para etiopia

⁹ Banco estatal dedicado a apoyar al sector microfinanciero, colaborar en la regulación e incentivar las mejoras tecnológicas que fue establecido con recursos provenientes de los “Bonos del Ahorro Nacional”.

¹⁰ Fideicomiso destinado a fondear y capacitar IMFs que atiendan a poblaciones desfavorecidas.

¹¹ “Microfinance in Latin America and the Caribbean: How Large is the Market”, Banco Interamericano de Desarrollo: Sergio Navajas y Luis Tejerina, Noviembre 2006.

¹² Existen 580 SOFOMes ENR, 276 Uniones de Crédito, 60 entidades constituidas bajo la LACP, 15 Sociedades de Ahorro y Préstamo registradas tan sólo en CONDUSEF a jul.08.

una población de 5 millones¹³ de un mercado potencial estimado en 15 millones sobre una población total de 107 millones. Sin embargo, el creciente interés en el sector ha contribuido a un aumento notable de instituciones microfinancieras, con el sector total experimentando una tasa promedio de crecimiento anual de alrededor del 45% entre el 2002 y 2005. A nivel general, se observa una concentración de IMFs en las zonas rurales, especialmente en cuatro estados, de los cuales tres que se encuentran entre los más pobres del país (Estado de México, Oaxaca, Chiapas). Sin embargo, dada la vasta extensión del país y el gran número de habitantes considerados pobres o de bajos ingresos, aún existe un amplio mercado por atender, especialmente en la zona rural.

El rango de servicios ofrecidos por las IMFs es todavía limitado, con pocas entidades que ofrecen servicios aparte de microcrédito¹⁴. Algunas instituciones reguladas y no reguladas ofrecen servicios de ahorros (6%), seguro de vida para cancelación de la deuda (16%), seguro de vida (6%), seguro de auto (3%) y remesas (3%)¹⁵. Además, 37.5% de las IMFs ofrecen servicios no financieros (i.e. capacitación en salud, género, desarrollo empresarial). Sin embargo, la mayoría de IMFs otorgan créditos para actividades productivas bajo metodologías grupal e individual (75% de las IMFs ofrecen créditos bajo Grupo Solidario, 56% bajo Crédito Individual y 22% bajo BBCC¹⁶). Sin embargo, se ha visto una notable y creciente penetración del crédito de consumo a través de tarjetas de crédito, tanto de tiendas comerciales como bancarias; créditos de oportunidad en efectivo (financieras y casas de empeño) y créditos para la compra de vestimenta y electrodomésticos. Con la transformación en los años venideros de IMFs bajo la LACP, se prevé un aumento en la captación de ahorros y la oferta de servicios financieros.

El nivel de transparencia en el mercado microfinanciero mexicano sigue siendo bajo. Existen dos centrales de riesgos, una orientada hacia las entidades reguladas (del cual forman parte Compartamos y Finsol) y otra para las IMFs no reguladas liderada por Banco Azteca - Elektra. Sin embargo, el uso de estas centrales no es amplio a nivel del sector, y todavía se comparte poca información entre las dos. Dado que gran parte de las IMFs no consultan estas centrales, tampoco reportan su información de cartera, lo que resulta en una escasa disponibilidad de información de

antecedentes crediticias que debilita la medición de la intención de pago y nivel de endeudamiento en el sector.

El costo de servicios en México sigue siendo un desafío, cada vez que resulta superior que en otros países latinoamericanos con un rendimiento de cartera promedio de 63.8% comparado con un promedio de 32.5% para Latinoamérica¹⁷. Este alto costo resulta en gran parte de los altos costos operativos, las ineficiencias y la limitada competencia en el país.

Presentación Institucional

Misión Social

Desde su fundación, en el 2005, la misión de Forjadores de Negocios ha mantenido la misma esencia, aunque con una actualización en el 2007. La misión vigente es “Contribuir a la mejora de la calidad de vida de nuestros clientes a través de servicios financieros y de desarrollo integral, innovador y acorde a sus necesidades con personal experto y de trato amable”. Su visión es: “Ser líder en el sector de las microfinanzas y que, de manera sustentable, ofrezca a sus clientes, colaboradores y accionistas una oportunidad de crecimiento integral”.

La clientela meta de Forjadores son mujeres microempresarias, principalmente jefas de familia, que realizan actividades productivas en zonas rurales y semi-urbanas y sin acceso a créditos en la banca comercial.

Forjadores cuenta con tres objetivos institucionales, que abarcan aspectos sociales y financieros:

- Buscar el desarrollo humano y empresarial, tanto del cliente como del colaborador y del accionista
- Potenciar el crecimiento y la rentabilidad del microempresario, a través de su capacitación integral, propiciar la cultura de uso productivo del crédito, así como institucionalizar los hábitos de ahorro entre la población rural y semi-urbana
- Ser un dispersor de crédito oportuno y eficiente con presencia en las entidades federativas que registran los mayores rezagos socio-económicos

El accionista mayoritario de Forjadores es el grupo Acción Comunitaria del Perú (ACP), que esta representado por tres de los siete miembros del Consejo Directivo. Este grupo mantiene inversiones en IMFs de la región LAC (MiBanco, Forjadores, Microfin, BancoSol), así como en empresas de microseguros, formación, vivienda y servicios corporativos

¹³ Estimación realizada por ProDesarrollo sobre la base de lo reportado por Comacrep y otras no agrupadas a esta red.

¹⁴ Fuente: “Microscope on the Microfinance Business Environment in Latin America”, Economist Intelligence Unit y BID.

¹⁵ Benchmarking de las microfinanzas en México: Desempeño y transparencia en una industria creciente”, Prodesarrollo y MIX Market., 2007.

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Benchmarking de las microfinanzas en México: Desempeño y transparencia en una industria creciente”, Prodesarrollo y MIX Market., 2007.

en el Perú. Su visión y misión están orientadas hacia el otorgamiento de servicios financieros y no financieros para dinamizar la pequeña y micro empresa y la superación de la pobreza.



Características de Alcance

Para cada cliente nuevo, los Oficiales de Crédito (OCs) de Forjadores recopilan información acerca de sus clientes en la solicitud de crédito elaborada en una hoja Excel¹⁸. Esta información permite generar un perfil de sus clientes, específicamente en cuanto a aspectos socio-económicos. La clientela “promedio” actual de Forjadores tiene el siguiente perfil:

- Mujer, entre 21 y 40 años de edad
- Nivel de escolaridad entre primaria y secundaria
- Vive generalmente en zonas urbana-rurales de México
- Tiene ingresos medio-bajos a bajos.
- Participa en actividades de comercio y servicios
- Tiene crédito con otra entidad microfinanciera (52.5% reportan tenerlo a jun.08), generalmente con las IMF's Compartamos y Finsol

En base a una combinación de estadísticas generales sobre el nivel de pobreza y el Índice de Desarrollo Humano (IDH) por entidad federativa de México, y la composición de la clientela de Forjadores por entidad federativa, se pudo determinar tendencias sobre el nivel de pobreza de las zonas en que opera la institución:

- Forjadores opera en estados cuyo Índice de Desarrollo Humano (IDH) se encuentra debajo del promedio de México. Chiapas, Oaxaca, Veracruz y Puebla están ubicadas dentro de los 10 estados más pobres de México. El IDH promedio de los estados donde atiende Forjadores es de 0.761, comparado con un promedio nacional de 0.829.
- Forjadores coloca el 60.3% de su cartera en zonas cuya población tiene una tasa de alfabetización menor al promedio nacional de México (el promedio de alfabetización ponderado por cartera es de 87.2% frente al promedio nacional de 91.9%).

¹⁸ Cada OC de Forjadores cuenta con su propia PC portátil, que les permite recopilar esta información de manera eficiente, para cada cliente nuevo.

- Como estimado, se puede determinar que a mayo 2008, el nivel promedio de PIB per capita en los estados donde trabaja Forjadores (ponderado por proporción de la cartera) es de 5,641 USD PPP¹⁹, frente a un promedio nacional de 9,015 USD.

Indicadores Sociales²⁰ – Zonas de Intervención Forjadores de Negocios

Estado	% Cartera FN	IDH	Índice de Salud ²¹	Alfabetismo	PIB per capita
Veracruz	30.2%	0.75	0.81	86.8%	5,391
Oaxaca	24.1%	0.72	0.81	81.2%	3,978
Estado de México	22.3%	0.78	0.83	94.3%	6,376
Puebla	9.3%	0.76	0.81	87.2%	6,157
Chiapas	6.1%	0.71	0.80	80.0%	3,693
Querétaro	5.8%	0.80	0.83	91.8%	10,178
Aguas Calientes	2.3%	0.82	0.83	96.0%	10,857
Promedio Nacional		0.83	0.83	91.9%	9,015

Productos y Servicios

El producto estrella de Forjadores es la Unidad Forjadora (UF). La UF generalmente funciona en zonas rurales y urbano-rurales, consisten en grupos de 12 a 30 personas, y que a través de la garantía solidaria pueden acceder a un crédito destinado para su actividad productiva. Los montos varían entre 500 a 20,000 MXN (50 a 2,000 USD), con un tamaño promedio de 4,500 MXN (450 USD). El plazo promedio es de 4 meses, con pagos semanales. Además, se requiere que antes del desembolso las clientas tengan el 10% del valor del crédito en ahorros y que ahoren obligatoriamente por lo menos 10 MXN semanales durante la vida del préstamo, los cuales son administrados por el mismo grupo en la institución bancaria de su preferencia. La TEG es de 141.1% incluido el costo de los ahorros, y 113.8% sin tomar en cuenta el costo de los ahorros.

Además, Forjadores ofrece créditos en Grupos Solidarios (GS) y Créditos Individuales, que representan 9.2% y 0.3% de la cartera a mayo 08, respectivamente. Generalmente, un GS agrupa de 3 a 9 personas y nace de los clientes de una UF que requieren montos mayores de crédito. Las condiciones son las mismas que para una UF, salvo que no hay ahorros semanales obligatorios. La TEG es de 113.1% o 93.7% sin el costo de ahorros. Un crédito individual se

¹⁹ PPP = Paridad del poder adquisitivo. Es una teoría de determinación de tasas de cambio, que permite comparar el costo promedio de bienes entre países.

²⁰ Indicadores estatales tomados del Informe de Desarrollo Humano 2006-2007 publicado por las Naciones Unidas. Datos a 2004.

²¹ Información del Consejo Nacional de Población (CONAPO) del 2004. El índice de salud mide el logro relativo de un país o estado respecto del valor mínimo de 25 años de esperanza de vida al nacer y el valor máximo de 85 definidos por el PNUD.

destina para los clientes que se gradúan de un GS y requieren montos mayores para invertir en su negocio. El monto promedio es de 5,000 MXN (500 USD), con un plazo promedio de 4 meses. Las garantías van de personal a hipotecarias. La TEG es de 74.6%.

Rating de Desempeño Social

■ Institucionalización de Desempeño Social

Desempeño Social y Estrategia

Forjadores de Negocios nace con una clara inclinación social, expresada como el logro de una “triple ganancia” para los clientes, el personal y los inversionistas. Sobre la base de este esquema, se ha establecido una misión bien definida, la misma que ha sido actualizada en octubre 2007 con el apoyo de un consultor y el personal de las sucursales. Sin embargo la corta vida institucional y el reciente logro del punto de equilibrio no han permitido desarrollar un sistema de gestión del desempeño social (GDS) completo. La capacidad de Forjadores de cumplir con su misión dependerá de la sostenibilidad institucional y la permanencia del EG en la institución en el corto y largo plazo.

El Consejo de Administración (CA) cuenta con perfiles financieros en su mayoría²² (4 de 7 miembros), sin embargo traen poca experiencia en desarrollo social en el contexto mexicano. Las limitaciones del CA se subsanan parcialmente gracias a un Equipo Gerencial (EG) que tiene un vínculo cercano con el CA y cuenta con varios años de experiencia en el sector microfinanciero local (principalmente en las IMFs Compartamos y Finsol), lo que ha permitido conocer de mejor manera las necesidades de la población objetiva. No obstante, el claro enfoque de los accionistas de Forjadores en el corto plazo es la rentabilidad institucional, por lo cual han dejado de lado otros proyectos específicamente orientados hacia el logro de la misión social (i.e. capacitación para los UFs). Aún no se aprovecha las posibles sinergias con los otros proyectos del accionista mayoritario (ACP) en otros países (capacitación, microseguros, etc.). Sin embargo, existe la expectativa de que a futuro los miembros de ACP puedan aportar su experiencia y adaptarla al contexto mexicano.

Forjadores aún no ha desarrollado los sistemas para integrar los objetivos sociales en todas las decisiones institucionales, dado que actualmente se encuentra en una etapa de consolidación institucional y financiera (ver

²² Los otros 3 miembros son inversionistas mexicanos que cuentan perfiles diversos (médico, ingeniero, consultor).

informe GIRAFE). Todavía falta por implementar herramientas para la medición de aspectos sociales, módulos de capacitación, y una mayor diversidad de productos (que varían en plazos, esquemas de pago, tasas de interés, por ejemplo). De la misma manera, aún no se cuenta con una planificación integral de los objetivos sociales con estrategias para su consecución, tal como existe para los indicadores financieros.

No obstante, en su corta trayectoria, Forjadores ha basado muchas de sus principales decisiones en una combinación de objetivos financieros y sociales:

- La implementación del producto BBCC ha permitido dirigir los servicios a los sectores económicos bajos a medio-bajos y a la vez reducir el riesgo crediticio
- La apertura de sucursales se ha realizado tomando en cuenta la viabilidad del negocio y también el índice de vulnerabilidad²³ de la población, aunque aún no logra atender a todos los departamentos más vulnerables del país.
- Aunque la decisión sobre los financiadores estuvo basada principalmente en cubrir las necesidades de fondos para financiar el crecimiento, los nuevos inversionistas son de corte social y podrían contribuir con su experiencia al desarrollo de un sistema de desempeño social.

El riesgo de pérdida de la misión social aún no ha sido evaluado de manera sistemática. Este es un aspecto vital considerando el actual periodo de consolidación institucional de Forjadores, pues la entidad se encuentra en pleno proceso de establecimiento de su imagen dentro del mercado microfinanciero local y a nivel internacional.

Monitoreo de Desempeño Social

Aun no se han definido indicadores para medir el nivel de cumplimiento con los objetivos sociales trazados. Sin embargo, la institución cuenta con una amplia cantidad de información sobre las condiciones sociales de sus clientes (nivel de educación, número de hijos, condiciones de la casa, etc.) proveniente de las solicitudes de crédito, que podría ser convertida en indicadores medibles, y reportados al CD y EG para la toma de decisiones. Los mismos indicadores, así como metas fijadas para ellas, podrían ser monitoreados a través del uso de un Balanced Scorecard, cuya implementación está planificada para el ejercicio actual.

²³ Información del Censo de Población y Vivienda 2005 y de las Cuentas Nacionales 2005, el cual permite jerarquizar a las 32 entidades federativas en función de su PIB per capita, tasa de crecimiento económico, población rural, tasas de crecimiento demográfico, natalidad, migración neta, analfabetismo, escolaridad promedio, población derechohabiente de los servicios de salud, tamaño de la fuerza laboral y número de hogares con jefatura femenina

En el corto tiempo de existencia, se ha llevado a cabo encuestas de deserción de los clientes de manera dispersa, pero sus resultados aún no se reportan de manera sistemática, y tampoco han sido verificados por un supervisor/auditor. Esta información sería útil para cruzar con información de las clientas para detectar tendencias en las poblaciones afectadas y sus motivos por salida. Tampoco se han realizado encuestas de satisfacción ni estudios de impacto para medir el alcance del trabajo realizado.

Movilización del personal

Existe una preocupación desde la gerencia para el involucramiento y compromiso del personal con la misión social de la institución, la cual está plasmada en los procesos de gestión del personal. El proceso de reclutamiento incluye aspectos que fomentan un compromiso con los objetivos sociales de Forjadores, basado principalmente en experiencia previa en trabajo con grupos y la inducción abarca temas sobre la misión y visión institucional. Asimismo, el sistema de evaluación por parte del coordinador incluye temas alineados con la misión social, como la actitud y el comportamiento del asesor hacia los clientes. El esquema de incentivos toma en consideración aunque indirectamente a estas evaluaciones. Falta establecer indicadores alineados con los objetivos sociales (crédito promedio, resultados de encuestas de deserción, etc.) para incluir en el cálculo de los incentivos. Respecto a la capacitación, la reciente contratación de una Coordinadora busca reenfocar este proceso en lo concerniente a la misión (atención al cliente, liderazgo de grupos, etc).

Reuniones mensuales en cada sucursal fomentan una comunicación estandarizada de la misión y los valores institucionales. Sin embargo, hasta el momento existe relativamente poca comunicación al personal sobre el impacto social del trabajo que realiza Forjadores (en parte debido a la falta de información recogida dentro de la institución). La participación del personal en las estrategias institucionales se evidencia a través de la participación de los Gerentes Regionales en la planificación anual, sin embargo aun no involucra a todo nivel del personal.

Alcance y Oferta de Servicios

Alcance

Con una clientela que representa el 0.1% de la población pobre de México, Forjadores aún tiene un alcance limitado. Respecto a los grupos objetivos, la institución logra el siguiente nivel de alcance:

- 0.2% de mujeres mexicanas

- 87.7% de personas vive en zonas urbanas-rurales, pero sólo 5.4% habita en zonas rurales. Se prevé un incremento de esta cifra con la recepción de financiamiento del FIRA y FINRURAL, entidades que exigen la colocación de créditos en actividades primarias y en zonas rurales
- 99% de la clientela de Forjadores está compuesto por mujeres, que resulta mayor a sus IMFs pares en México

Es probable que la institución incremente el nivel de alcance a su población meta, cada vez que existe una demanda insatisfecha de mujeres en zonas rurales por atender con servicios financieros. Forjadores no planifica alejarse de su grupo objetivo, aun cuando promueva una política de no discriminación (en cuanto a género, orientación sexual, edad, etc.) y piensa incluir a hombres en otros productos como grupos solidarios y créditos individuales en el futuro.

Focalización de los Servicios

Forjadores cuenta con una amplia población objetiva (mujeres en zonas rurales y semi-urbanas que no tienen acceso a la banca formal) que resulta de un adecuado análisis de la situación económica de la mujer mexicana. Sin embargo, todavía falta refinar la definición de la población meta con información sobre el nivel de pobreza, educación u otras características, así como establecer las metas para la composición de la clientela (% rural, % rural-urbano, % pobre).

De manera general, se logra atender a la población meta a través de la ubicación de agencias en ciudades medianas y pequeñas con altos índices de vulnerabilidad²⁴. Sin embargo, aun no se llega en gran medida a atender a mujeres sin acceso a la banca formal, cada vez que sus zonas de operación (áreas sub-urbanas de Veracruz, Oaxaca y Estado de México) se encuentran también cubiertos por el Banco Compartamos y Finsol.

La futura implementación de estudios de mercado permitirá investigar a mayor fondo las características de la zona (índices de pobreza, actividades productivas, etc.) para poder focalizar mejor los servicios a la clientela objetiva.

Diseño de Servicios y Satisfacción de Clientes

El principal producto crediticio de Forjadores, la Unidad Forjadora (UF), ha sido diseñado adecuadamente para atender a la clientela objetivo. Las características de la UF permiten llegar a la población a través de los siguientes mecanismos:

²⁴ Fuente: INEGI, Censo de la población y vivienda 2005, Cuentas nacionales 2005.

- La garantía solidaria permite acceso al crédito a mujeres sin garantías reales
- El esquema de pago (semanal, en la comunidad local) es adecuado para la mayoría de clientas (que manejan negocios de comercio), aunque podría ser un limitante para clientas involucradas en actividades agropecuarias o actividades con flujos menos frecuentes
- Los horarios de las reuniones se adaptan a la agenda de las clientas
- La garantía solidaria y metodología crediticia permiten la inclusión de mujeres que quieren iniciar un nuevo negocio
- La escala de montos permite a las clientes crecer con la institución, en base a su historial de pago

Sin embargo, la oferta crediticia todavía resulta limitada y no permite satisfacer todas las necesidades de las clientas (créditos de montos mayores, plazos mas largos, de emergencia, etc.). Sin embargo, se ha planteado la expansión del grupo solidario y crédito individual en este año. Asimismo, la contratación de una persona encargada del desarrollo de nuevos productos debe apoyar la creación e implementación de nuevos productos, como son los microseguros y créditos de oportunidad. A futuro, se ha contemplado la creación de un crédito para mejora de vivienda para atender una necesidad expresada de su población meta.

Al momento, no se realizan encuestas de satisfacción que permitirían conocer mejor las necesidades de las clientas, y así adaptar los productos existentes y desarrollar nuevos productos. Se tiene planificada su implementación para este año; sin embargo, aun no se ha determinado la manera en que se va a implementar..

La corta vida institucional junto con un crecimiento muy rápido no permite un análisis muy válido de la retención de clientes. Los resultados de salida de clientes en mayo de 2008 indican que la mayoría de clientes sale por motivos personales o de la competencia:

- En lo referente al cliente (82.1% de clientes) y al negocio (19.1%), mencionan morosidad, deseo de descansar y bajas ventas
- En lo referente a Forjadores (3.1%) y la competencia (51.8%) mencionan que la institución no atiende todas las necesidades financieras, y ofrece altas tasas de interés
- En cuanto al manejo de los grupos (3.5%), resalta la mala administración de la mesa directiva

Sin embargo, para entender mejor los motivos de salida e incrementar la tasa de retención de clientes, falta por aplicar de manera estandarizada y sistemática una encuesta de salida de clientes y presentar los resultados presentados de manera constante al CA.

Costo de los Servicios

Con una tasa efectiva global (TEG) de 113.8% (sin el costo de ahorros) y un rendimiento de cartera de 102.7% a dic.07, Forjadores se ubica por encima del benchmark nacional (rendimiento de 78% a dic.06 para IMFs mexicanas que trabajan con BBCC). En parte, el alto costo de los créditos resulta de un período de consolidación y crecimiento. Asimismo, Forjadores tiene intenciones de bajar sus tasas en la medida que se rentabilice. Asimismo, la política de BBCC estipula que la tasa de interés se va reduciendo de acuerdo al comportamiento del BBCC, que fomenta una buena cultura de pago y permite reducir el costo del crédito.

Adicional al costo financiero, otros costos de transacción son reducidos gracias a pagos grupales y un esfuerzo para reducir tiempo en las reuniones (a través del uso de computadoras portátiles por parte de los OCs).

Responsabilidad Social

Protección de Clientes

Existe un buen nivel de transparencia acerca de las condiciones del crédito, formalizado a través del Manual de Créditos. Para otorgar un crédito nuevo, el OC realiza tres reuniones explicativas que detalla el esquema del BBCC y el costo del crédito. Este aspecto se ve fortalecido por la inclusión de la tasa de interés en materiales promocionales y la explicación por parte del OC de los documentos a firmar durante la reunión de desembolso. Asimismo, CONDUSEF²⁵ comenzará a requerir la publicación del contrato en su página Web para el 2008. Sin embargo, la transparencia falta ser fortalecida con la entrega de una copia del contrato al BBCC y la comunicación de la TEG a los clientes (la inclusión de la TEG en el contrato está planificada para junio 2008).

Los procesos de otorgamiento y cobranza son respetuosos hacia los clientes, fundamentado en un Código de Ética institucional (aunque aún no está firmado ni por el personal ni por cobradores externos). La seguridad de las transacciones financieras está fortalecido por la política de no dar efectivo al OC (y reforzado en las hojas de cobranza y libretas de las clientas), no realizar pagos fuera de las reuniones del BBCC, el registro de las cobranzas por parte del comité y la practica de realizar los pagos en el banco entre dos o tres miembros del BBCC. Falta reforzar el rol del Auditor Metodológico para asegurar que estas condiciones se estén cumpliendo para minorizar el riesgo de fraude dentro de los grupos.

²⁵ Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros.

En los casos en que los OCs hayan cometido fraude mediante apropiación indebida en las cobranza de cuotas, estas pérdidas han sido asumidas por Forjadores, más no así en el caso de los ahorros. En los casos de mal manejo de los ahorros de las socias²⁶, existe una co-responsabilidad de Forjadores, quien no ha respondido directamente en casos estos fraudes, ofreciendo sólo el apoyo de su equipo de abogados a las socias para que éstas inicien procesos judiciales contra los OCs y lograr así una recuperación parcial o total de los ahorros. Aún no se ha establecido una política institucional que asegure la devolución de los ahorros de las socias por Forjadores²⁷.

El trato y respeto a los clientes se considera como un valor institucional, lo que ha sido intensificado a través de una supervisión más rigurosa de los OCs desde el año 2007. La prevención de casos de maltrato se previene con el hecho que las clientas conozcan a personal de Forjadores fuera de su OC. De la misma manera, se ha establecido un correo electrónico y número telefónico (1-800) para reportar quejas o casos de maltrato. Estos mecanismos serían fortalecidos a través de una mayor comunicación de los mismos a los clientes y con la implementación de buzones de sugerencias en las agencias.

En lo referente a los riesgos relacionados con los servicios financieros, todavía no se ha desarrollado sistemas rigurosos para prevenir el sobreendeudamiento de los clientes. Esto representa cada vez un mayor riesgo en el mercado mexicano, por lo cual se ha planificado la contratación de un buró de crédito para el 2008. Asimismo, Forjadores otorga un seguro de desgravamen con sus créditos (contemplado dentro de la tasa de interés) que cubre la deuda de la clienta en el caso de fallecimiento.

Política de Recursos Humanos

Las políticas de recursos humanos son justas, con procesos de reclutamiento, contratación y líneas de carrera equitativos. Los sueldos se encuentran a nivel de mercado, y Forjadores ofrece otros beneficios como seguro de vida y vales de despensa suplementarios al sueldo y a los requisitos de ley. También brinda una cobertura para gastos médicos mayores de hasta 1 M MXN por padecimiento para los niveles gerenciales y directivos. Asimismo, Forjadores se diferencia de los competidores por proveer de buenas herramientas de trabajo, como son celulares para el personal, adelantos de transporte y la opción de comprar el portátil o carro luego de un período de depreciación. En el

²⁶ En estos casos, las socias entregaron al OC los ahorros para depositar en el banco, y el OC se apropió de los mismos.

²⁷ Sin embargo, En el año 2008, se está firmando un convenio con BANSEFI para asegurar que los depósitos de los clientes no sean liberados hasta el final del ciclo con la autorización del gerente de sucursal.

2008, Forjadores estableció una Caja de Ahorro para su personal, que les permite realizar ahorros y préstamos.

La institución cuenta con un Reglamento Interno del Trabajo que detalla medidas requeridas de seguridad dentro y fuera de las oficinas. Así mismo, se está desarrollando un Código de Conducta para el personal, lo que se piensa reesforzar a través de un Comité encargado y un sistema de alertas dentro de la entidad para poder reportar maltratos y aplicar las sanciones indicadas. Aun no se ha establecido mecanismos para la representación del personal dentro de la toma de decisiones institucionales.

La representación de mujeres en el personal es adecuado (entre 44% y 55% desde 2006), resultado de una política de no discriminación. Sin embargo, su participación resulta reducido dentro de los niveles gerenciales, especialmente los Gerentes de Sucursales (20% a may.08) y EG (25% a may.08).

Responsabilidad Social hacia la Comunidad

Forjadores contribuye al desarrollo comunitario indirectamente, a través de cursos de capacitación en salud y pequeños negocios, aunque éstos se han suspendido en este periodo de consolidación institucional. Asimismo, la estructura del BBCC hace participativo el crédito, fomentando valores de administración, liderazgo, responsabilidad y ahorro los cuales son transferibles a la comunidad. Además, Forjadores ha contribuido a proyectos comunitarios con donaciones para escuelas y uniformes.

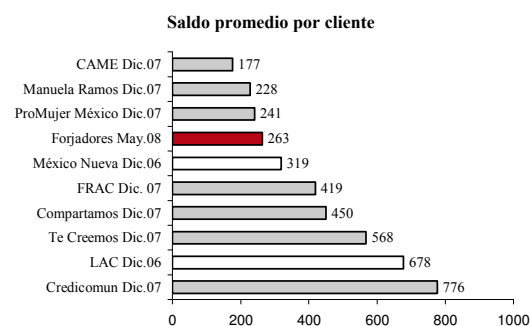
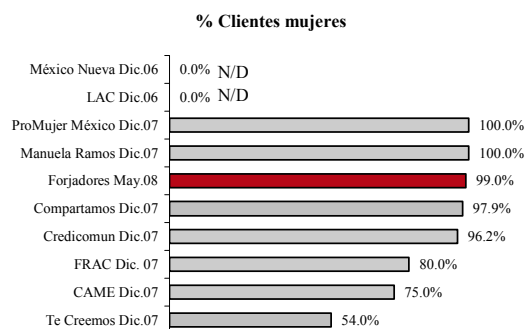
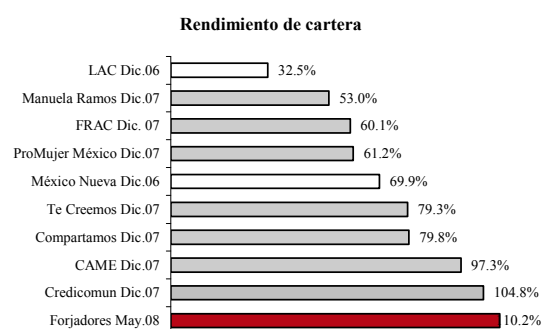
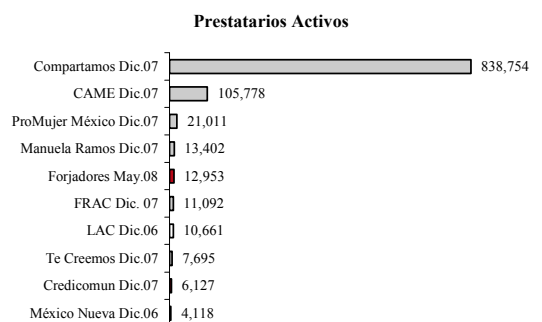
Dentro del Manual de Créditos, se especifica que no se puede financiar a actividades ilegales, lo mismo que es verificado por el Auditor Metodológico.

Responsabilidad Social hacia el Medioambiente

Aunque Forjadores no cuenta con una política específica acerca del medioambiente. El manual de créditos estipula que no se financia actividades con efecto al medioambiente y se fomenta austeridad en el uso del papel dentro de las agencias.

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

Benchmarking



Fuente: MIX Market

MFIs: Banco Compartamos, CAME, Te Creemos, Credicomun, FRAC, Promujer México y Manuela Ramos- Credimujer

MBB Peer groups - benchmarks 2006 (medianos): Todos las IMF LAC, IMFs nuevas Mexico

Indicadores de Desempeño

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

Composición de la clientela	Dic. 2006	Dic. 2007
% clientes mujeres	100.0%	99.6%
% clientes rurales ²⁸	36.5%	45.2%
% grupos excluidos	N/D	N/D

Clientes entrantes

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

Escolarización

% Escolarización de los hijos de los clientes	N/D	N/D
% Niñas de edad para primaria	N/D	N/D
% Niños de edad para primaria	N/D	N/D
% Niñas de edad para secundaria	N/D	N/D
% Niños de edad para secundaria	N/D	N/D

Adecuación de Servicios

Cartera en riesgo 31 - 365 días	0.4%	4.3%
Cartera en riesgo > 365 días	0.0%	0.0%
Tasa de retención sencilla	N/D	81.0%

Logro de cambio (clientes de 3-5 años)

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

²⁸ Poblaciones menores a 66,000 personas.

■ 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	Definition
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