

**COPEME**

Consortio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa



P R O G R A M A

**Misión**



*Poniendo en Práctica la*

# Gestión

De DESEMPEÑO SOCIAL

**FORD FOUNDATION**

Strengthen democratic values, reduce poverty and injustice, promote international cooperation and advance human achievement



**Oxfam Novib**



PRIMERA EDICIÓN, MARZO 2009 - ©COPEME

Esta permitida la reproducción parcial o total del contenido y de las características gráficas del presente libro, siempre y cuando se haga alusión a los autores de esta publicación.

**FONDESURCO**

- Colaboración: Héctor Mandariaga
- Sistematizado por: Margarita Córdova Herrera.

Mayo de 2009



# Introducción

**E**l Fondo de Desarrollo Regional - FONDESURCO, se constituye el 21 de enero de 1994 bajo la forma de Asociación Civil, por iniciativa de cuatro ONG's que brindaban asistencia técnica al sector rural y querían disponer de una institución autónoma y especializada en proveer microcréditos dirigidos a agricultores, ganaderos y micro empresarios rurales, para que mejoren su bienestar social y económico.

Desde sus inicios FONDESURCO, se plantea ser un organismo no gubernamental de desarrollo ONG, dedicada exclusivamente a las actividades de las microfinanzas. Aunque no es requisito en la implementación de su operatoria constituirse en una entidad regulada, decide actuar como tal, adoptado progresivamente la normativa de la Superintendencia de Bancos del Perú, de tal manera que se exige lograr y evidenciar buenos indicadores de desempeño en las microfinanzas rurales para el desarrollo sostenible. Esto marcó el camino y la práctica institucional de FONDESURCO a lo largo de todos estos años.

La implementación de sus actividades estuvo imprimida por "Valores Institucionales", los que se constituyen en la parte esencial de la cultura de FONDESURCO. Estos han permitido guiar el comportamiento y la actitud diaria de sus colaboradores, creado un sentido de identidad, propiciando la cohesión como equipo de trabajo y han encaminado el desarrollo del trabajo institucional. El conjunto de valores que dan cuenta de la filosofía de gestión diferenciada son:

- **Orientación al cliente:** está orientado a satisfacer las necesidades de los clientes, escuchándolos y anticipándose a sus necesidades.
- **Innovación:** a través de una actitud creativa para comprender y dar respuesta a la diversidad social, cultural, económica y geográfica de los clientes.
- **Transparencia:** a través de normas y procedimientos para garantizar una mutua vigilancia entre asociados, colaboradores y clientes que impidan cualquier comportamiento deshonesto.
- **Responsabilidad Social:** actuando con un comportamiento socialmente responsable respecto a los clientes, colaboradores, las comunidades y el medio ambiente, con una filosofía de respeto a las leyes y costumbres.
- **Pasión:** actuando con pasión y sentir amor por lo que hacen, lo cual implica estar inspirados en los fines sociales.
- **Compromiso:** la existencia de un equipo de personas que va más allá de cumplir sus obligaciones, desarrollando al máximo sus capacidades para sacar adelante todo aquello que se lea ha confiado, aquí no hay barreras imposibles ni permisos para la mediocridad.

Los valores enunciados, guardan estrecha relación con la Misión, la que es definida como una declaración, porque cada estructura de FONDESURCO, cada acción futura, cada asignación de recursos se explica para cumplir la Misión, ya que este, es el primer indicador clave de cómo la Institución visualiza las exigencias de su población objetivo. En este sentido, la Misión que orienta el trabajo institucional es: ***"Permitir el acceso al crédito a las micro y pequeñas empresarias y empresarios rurales para que puedan mejorar su bienestar social y económico, FONDESURCO actúa para tal fin como una entidad microfinanciera regulada"***.

La Misión es compartida por los niveles directivos y operativos de FONDESURCO en función del compromiso, sensibilidad y conocimiento de la realidad social del mercado que se atiende, planteándose que para lograr la consecución de la misma, es necesario precisar una estrategia general que guíe la intervención institucional, la que está enunciada como: ***"Lograr ser líderes en microfinanzas rurales en el sur del país en base a la especialización, innovación, diversificación, la expansión con profundización y el desarrollo de un equipo estratégico altamente competitivo"***.

En función de las fuerzas y capacidades institucionales, la estrategia general alude a la ***"especialización"***, porque está referida a que el interés de FONDESURCO es continuar atendiendo y concentrando sus esfuerzos exclusivamente al sector rural, a la ***"innovación"*** ya que busca crear o mejorar los procesos, productos y mercado, mientras que la ***"diversificación"*** pretende identificar nuevas oportunidades para desarrollar productos o servicios y con la ***"profundización"*** se plantea atender a clientes cada vez más pobres y con limitaciones de acceso al crédito, lo que implica llegar a lugares remotos y ser los colonizadores del crédito rural. Cabe señalar, que el logro de la estrategia no sería posible sino se cuenta con un ***"equipo estratégico altamente competitivo"*** que evidencia la misión en su práctica diaria.



# Una Mirada en El Crecimiento y Posicionamiento

La operatoria crediticia de FONDESURCO a lo largo de estos años, le ha permitido posicionarse con sus servicios financieros en el sur del país de manera eficaz y sostenible, centrando el conjunto de sus acciones prioritariamente en los pequeños productores agropecuarios y micro empresarios rurales con menores oportunidades de desarrollo.

Un indicador de ello es que a partir del 2007 se tuvo un crecimiento acelerado, ya que este año las actividades crediticias de FONDESURCO crecen en un 64% y en año 2008 se evidenció un crecimiento de 119%, superando las expectativas planteadas, mientras los años anteriores se caracterizaron por tratar de encontrar las mejores prácticas para el posicionamiento de su operatoria.

Entre los años 2002 a 2005 se da un crecimiento moderado, lo que lleva a realizar una evaluación de todos los componentes en su operatoria crediticia, así como el personal dedicado a la gestión. Llegándose a la conclusión, de que en este periodo existe un estancamiento en el crecimiento, motivo por el cual, a fines del año 2005 se plantea una reingeniería institucional, la que marcó el camino para una adecuada gestión que de respuesta a las demandas y necesidades de los clientes. El objetivo de la reingeniería fue: **“hacer lo mismo pero mejor”**, el proceso duró casi todo el año 2006, este año fue declarado como el año de **“paso corto, vista larga”**.

En su exigencia de actuar como una Institución Regulada, desde su fundación en 1994, contrata los servicios de **“Auditores Externos”** quienes realizan evaluaciones bajo estándares de la Superintendencia de Banca y Seguros (auditoría de: estados financieros, cartera de créditos y gestión), siendo parte del sistema de autorregulación privada de la Iniciativa Microfinanzas.

Esta trayectoria de ajustes en los procesos, significó importantes reconocimientos por la labor que venía desarrollando FONDESURCO en el sector de la Microfinanzas a nivel nacional. Hacia fines del año

2004, Finanzas e Investigación para el Área Rural (FINDER), con recursos de la Fundación FORD, le otorgó el premio de Proyectos Innovadores para el Desarrollo Rural a FONDESURCO. Este proyecto, consistió en la evaluación y aprobación de créditos "in situ", es decir se planteó evitar el desplazamiento de los clientes para realizar trámites, lo que supuso en algunos casos el otorgamiento de préstamos en el mismo día.

Así mismo, FONDESURCO obtiene el reconocimiento a la Transparencia Financiera por Dek Consultive Group Consultive to Assit to Poor (CGAP) del Banco Mundial, en los años 2004, 2006, 2007 y 2008, lo que ratifica la apertura y transparencia de la Institución.

La práctica de una mejora continua, inspirada en los valores institucionales a lo largo de todos estos años, hizo posible que los resultados de las decisiones tomadas, se evidencian en el año 2008. Año que se caracterizó por el crecimiento, la mejora de los indicadores financieros y la consolidación de alianzas estratégicas para el fondeo de recursos y nuevos servicios, mejorando sustantivamente el sistema de información y el clima laboral.

FONDESURCO, reconoce que en este proceso de crecimiento y posicionamiento de sus productos y servicios, los principales factores de éxito han sido la especialización, el modelo organizacional y la transferencia. Siendo su principal fortaleza y diferencia competitiva su especialización en finanzas rurales.

Hoy FONDESURCO brinda sus servicios en 52 distritos de 10 provincias de los departamentos de Arequipa y Moquegua y cuenta con 10 Agencias como se puede ver en el Gráfico N°1. Cuenta con locales que están ubicados en los centros de mayor actividad económica, brindando atención personalizada al mercado objetivo, que está compuesto por los distritos y localidades donde no existe ningún servicio de crédito y que por las características de la población no serían sujetos de crédito de la banca formal.



Gráfico N°1: Agencias posicionadas en los departamentos del sur del país



Las Agencias brindan atención con personal calificado que entiende la cultura de los clientes. Para que exista una mejor empatía y respuesta a sus demandas, las últimas contrataciones del personal son profesionales que viven en las zonas, motivo por el cual, se ha podido ampliar el tiempo de atención al cliente. Así desde cada una de las agencias se realizan las operaciones de promoción, evaluación, aprobación, desembolso y cobranza. Un elemento importante es que en algunos casos, las cobranzas y desembolsos se realizan en distritos a través de “Agencias Móviles” integrados por un Analista y un Oficial de Operaciones (Cajero).

Hoy FONDESURCO cuenta con 6,092 clientes a los que ha otorgado 7,539 créditos (Al 30 de Abril de 2009) a través de sus 10 agencias ubicadas en los departamentos de Arequipa y Moquegua, los montos que brinda son desde S/. 350 hasta S/. 35,000 o su

equivalente en dólares, las tasas de interés están entre 2.5% y 3.5% mensual, dependiendo de la moneda en que se otorgue el préstamo y los productos financieros que ofrecen se ajustan a las necesidades de los clientes como son:

- **Capital de Trabajo:** Se dirige a satisfacer las necesidades de financiamiento en el desarrollo de actividades económicas, como son la compra de insumos o materias primas y productos terminados para microempresarios del sector rural.
- **Activo Fijo:** Este producto fue diseñado para satisfacer las necesidades de financiamiento en la adquisición de bienes muebles para ampliar sus negocios.
- **Libre Disponibilidad:** Este producto satisface las necesidades personales diversas de los clientes.



# Llevando a La Práctica: La Gestión de Desempeño Social

Los objetivos de FONDESURCO siempre han estado centrados en evidenciar buenos resultados financieros, siendo una característica principal que llevó a la Institución en posicionarse como una de las primeras Instituciones de Microfinanzas (IMFs) líderes en el sector rural del país.

En el año 2006, que se lleva a cabo el proceso de reingeniería institucional, se inicia un proceso de reflexión sobre los fines sociales de FONDESURCO, lo que permite evaluar: *“si a partir de los productos y servicios que ofrecen se está logrando objetivos sociales”*.

Como resultado de este interés, en julio de 2007 se consiguió que el Proyecto Misión<sup>1</sup>, eligiera a FONDESURCO, como una de las IMFS en Perú para implementar el sistema de *“Gestión de Desempeño Social”* (GDS), el que está referido a: *“la efectividad de una institución en transferir su misión a la práctica”*. Este concepto abarca cuatro dimensiones esenciales que al igual que la misión debe guiar la realización de las actividades de institucionales:

- Alcance a los pobres y los excluidos.
- Adaptación de los productos y servicios a la población meta.
- Mejora del capital social y del capital político de los



clientes.

- Responsabilidad social de la institución.

Este proceso se inicia, conociendo la situación de FONDESURCO. Para ello se aplica la herramienta de auditoría social SPI<sup>2</sup> en el mes de marzo de 2008, a través de un trabajo conjunto de COPEME<sup>3</sup> y el Proyecto MISION, bajo una metodología de taller participativo que involucró los niveles estratégicos y operativos de la institución, con la finalidad de lograr una apropiación del proceso y resultados, por parte de los funcionarios, de tal manera que se pueda crear y fortalecer las capacidades que favorezcan la autogestión en los procesos de monitoreo y mejora continua de la función social. El siguiente gráfico, da cuenta de los resultados obtenidos.

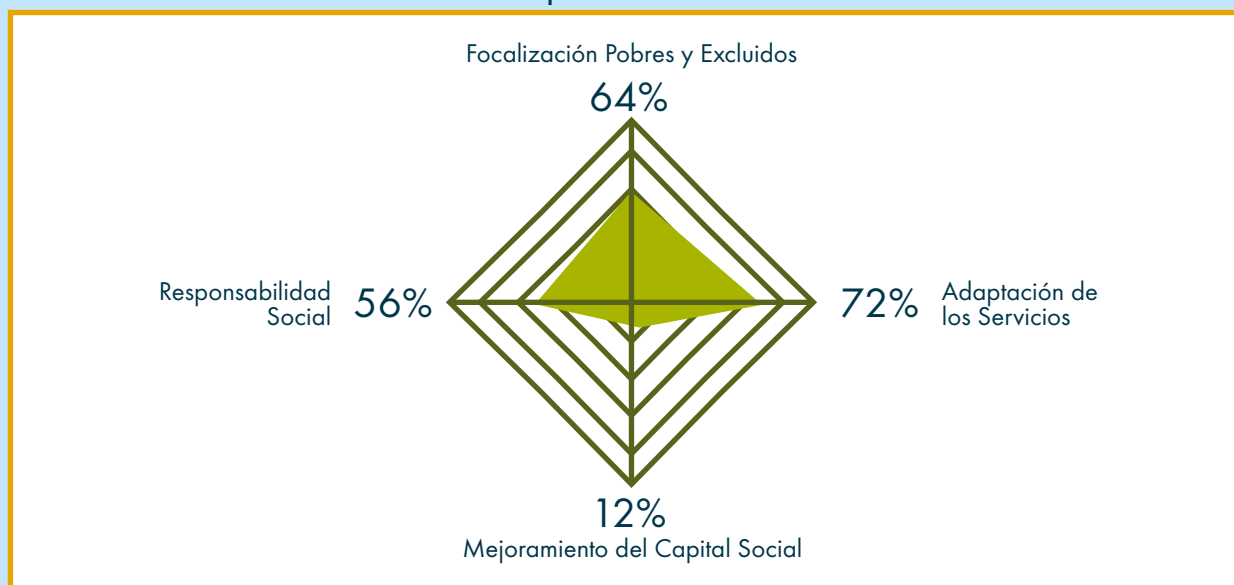
1. El Programa Misión sobre el manejo integral del Desempeño Social en organizaciones microfinancieras, es un programa que actúa actualmente en Perú y Nicaragua. Cuenta con varios socios tales como COPEME en Perú, ASOMIF en Nicaragua, la Fundación Ford y Catholic Relief Services.

2 La Herramienta SPI (Iniciativa de Indicadores de Desempeño Social) ha sido desarrollada por la Red CERISE de Francia. Mayor información en [www.cerise-microfinance.org](http://www.cerise-microfinance.org)

3 El Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (COPEME) es socia del FORO LAC FR y agrupa 50 instituciones en Perú, que trabajan en capacitación, asistencia técnica, financiamiento, asesoramiento, comercialización y otras líneas de especialización. El proyecto MISION apoya directamente a COPEME en la implementación de Sistemas de Gestión de Desempeño Social en sus socias.



Gráfica N°2: Resultados de la Aplicación del SPI en FONDESURCO



- La gráfica representa el desempeño social institucional en función de las 4 dimensiones que considera el SPI. Como resultado de la auditoría social, FONDESURCO obtuvo una valoración de 51 sobre 100 puntos.

Como evidencia la Gráfica N°2, FONDESURCO demuestra su función social priorizando la adaptación de los productos y servicios a las necesidades de su clientela meta, a través de su focalización en áreas y clientes desatendidos por otras IMFs. En relación a su responsabilidad social se destacan sus políticas hacia su personal y clientes requiriéndose una mayor atención hacia las comunidades donde desarrollan sus actividades. Finalmente, es importante resaltar que la baja valoración en la dimensión de mejoramiento del capital social no implican una debilidad institucional, puesto que este comportamiento responde a definiciones institucionales de no aplicar metodologías participativas ni alianzas para incidir en estos aspectos, aunque no se descarta una intervención futura en este marco una vez que se consolide el sistema de GDS el que está en proceso de implementación.

Este proceso iniciado, representa el camino que implica llevar la misión de FONDESURCO a la práctica, la que comprende a su vez la estrategia, las operaciones, el uso de la información y los resultados, donde todos estos componentes se vinculan entre sí. Aquí es necesario advertir, que se destacan varias ventajas que justifican la implementación de la GDS en una Institución de Microfinanzas como es FONDESURCO: la Institución tendrá la capacidad

## Primero

De evaluar, medir y controlar su desempeño social, para darse cuenta de hacia donde se está dirigiendo con el conjunto de actividades que realiza.

## Segundo

A la Institución le permitirá cumplir mejor con su misión, debido a una planificación social adecuada, posibilitándole a la vez, reforzar su doble meta del desempeño global: "combinación del desempeño financiero y del desempeño social".

## Tercero

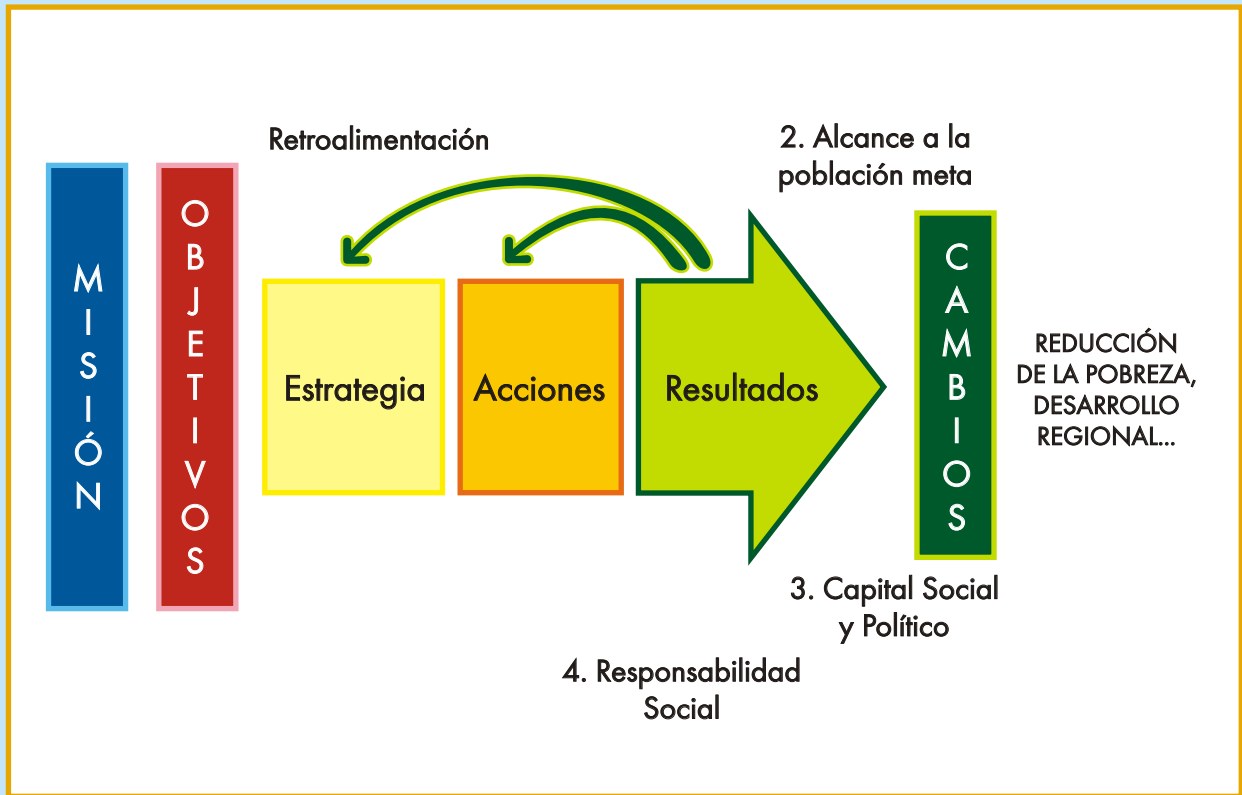
le permitirá fortalecer la legitimidad de la Institución frente a sus grupos de interés: clientes, inversionistas actuales y potenciales, etc., al evidenciar que realmente tienen una utilidad y una responsabilidad social la aplicación de la GDS.

El siguiente gráfico, da cuenta del proceso que está desarrollando FONDESURCO en la implementación de la GDS".





Gráfico N°3: Implementación del GDS en FONDESURCO



El resultado final de la implementación de GDS se reflejó en un Plan de Acción Social, que fue un documento intermedio para entender la GDS y diferenciarlo de los resultados financieros. Como parte del proceso, el Plan de Acción, fue sometido a la aprobación del Consejo Directivo e incorporado al Plan Estratégico, donde los objetivos sociales como financieros se conectaron en estrategias articuladas para lograr la misión institucional. Es necesario precisar, que luego de implementar el sistema de GDS se puso en práctica una gestión

estratégica social, como un proceso continuo, que ha respondido a los cambios internos y externos, que está permitiendo cumplir con los objetivos institucionales. Cabe destacar, que para asegurar la implementación y funcionamiento de la GDS en FONDESURCO se utilizó las herramientas de gestión como el "Mapa Estratégico", que permitió describir y comunicar coherentemente, desde distintas perspectivas, la estrategia y ayudó a conocer si se está cumpliendo con los objetivos y metas expresadas en el Plan Estratégico de FONDESURCO.





# Identificación de Puntos Claves en El Proceso

El proceso seguido por FONDESURCOS a lo largo de todos estos años, da cuenta de algunos elementos que contribuyeron al mantenimiento de una posición competitiva en el mercado, lo cual le ha permitido ser una de las primeras Instituciones Líderes en las Microfinanzas Rurales del Perú.

Los elementos claves que han marcado el camino en su gestión, se pueden resumir en la especialización y la expansión, así como la diversificación de sus productos y la consolidación de un equipo estratégico altamente competitivo, que se planteó como requisito desde su nacimiento, la exigencia para la gestión “como si fuera una entidad regulada”.

La misma exigencia, le planteó a FONDESURCO hacer un alto, para efectuar los ajustes estratégicos que guían su gestión en el desarrollo de su operatoria, el cual estuvo planteada en dos momentos y en el que se incorporó a todo el personal de la institución.

El primer momento, estuvo referido al “análisis estratégico” para lo cual se revisó la visión, la misión y los valores institucionales, el análisis del entorno: oportunidades y amenazas, el análisis interno: fortalezas y debilidades, así como la definición de las estrategias institucionales en base a las relaciones de influencia entre los factores y finalmente, la definición de los objetivos estratégicos los que deberán guiar la intervención en la práctica, como son:

- Mejorar el bienestar social y económico de las micro y pequeñas empresarias y empresarios rurales.
- Dar acceso al financiamiento a micro y pequeñas empresarias y empresarios rurales que se encuentran en desventaja económica y social.

Esta revisión interna, planteó la necesidad a FONDESURCO, de efectuar los ajustes estratégicos que guían su gestión, planteándose “**un modelo sistémico para un plan de mejora**”, que se viene implementando y en el que se consideran los siguientes elementos:

- **El Liderazgo:** entendido como la gestión de los procesos de parte de los Directivos y Funcionarios para que la organización alcance sus propósitos principales.

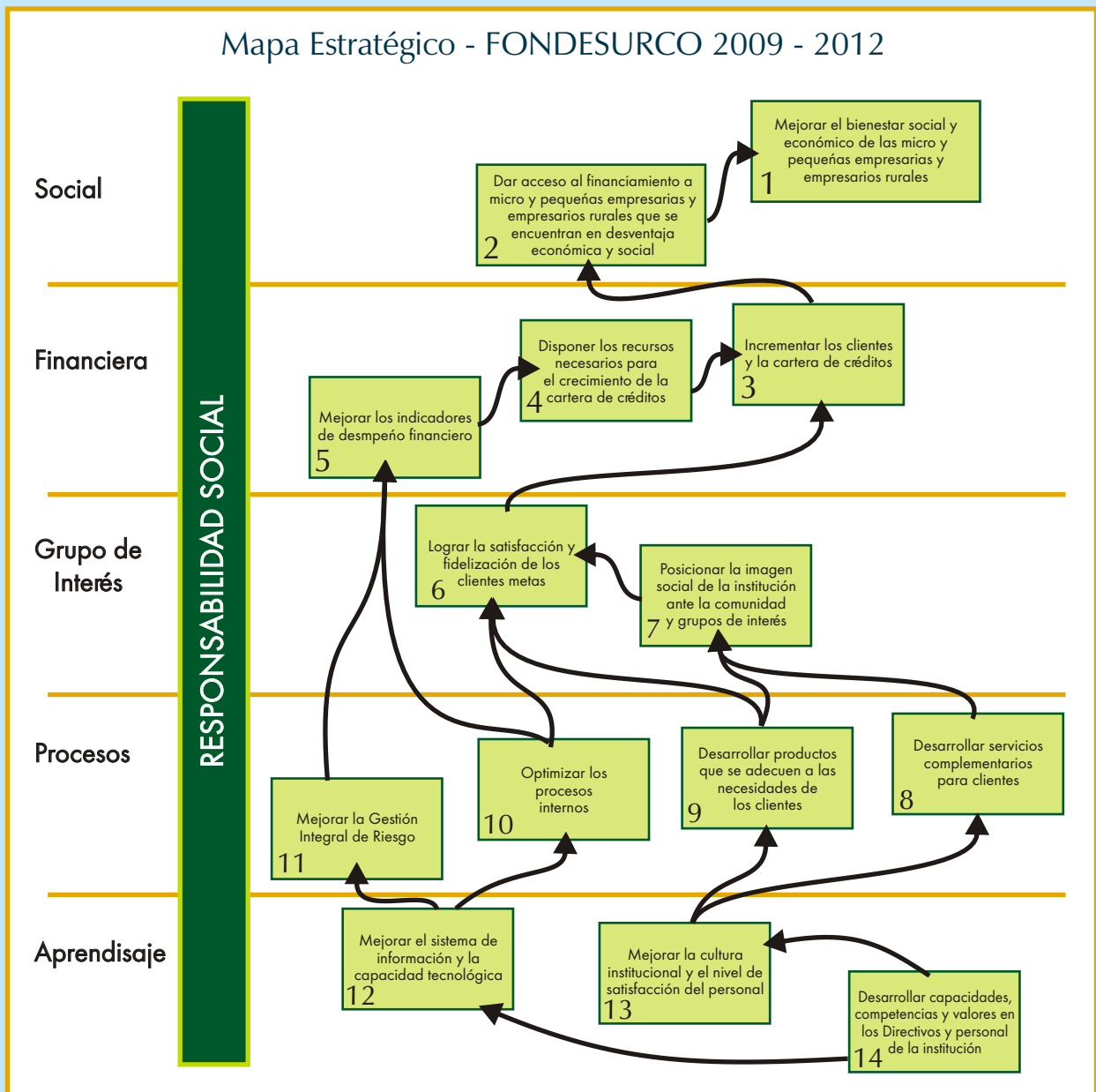
- **El Planeamiento Estratégico:** está referido al conjunto de procesos necesarios para desarrollar y desplegar la estrategia a todo nivel.
- **La Gestión de Clientes:** donde los procesos debieran asegurar que las necesidades de los clientes son comprendidos para garantizar una efectiva relación con ellos y para alcanzar su satisfacción y comportamiento deseado.
- **La Información y Análisis:** el desarrollo y puesta en marcha de un sistema de medición del desempeño de la organización a todo nivel, para hacer análisis, seguimiento y evaluación del desempeño, con miras en una efectiva toma de decisiones.
- **La Gestión de Personas:** los procesos para la gestión de los sistemas de trabajo necesarios para fomentar un alto desempeño, la gestión del conocimiento y la gestión de la motivación, así como la satisfacción de las personas.
- **La Gestión de Procesos,** los procesos clave de la organización, así como los de soporte y aquellos relacionados con los proveedores y asociados.

El segundo momento, ha sido la formulación o implementación estratégica, para lo cual se empleó el Balance Score Card (BSC) como instrumento de gestión estratégica, que permite el alineamiento de la institución a su misión/visión mediante un mapa estratégico, así como la construcción de mecanismos de monitoreo y control expresado en el “tablero de mando integral” de la institución.

El esfuerzo en ese momento, se concentró en ajustar los objetivos estratégicos en cada una de las cuatro dimensiones propuestas por el BSC, como son los resultados estratégicos, grupos de interés/clientes, procesos internos y aprendizajes/recursos humanos, así como ajustar los indicadores para cada uno de ellos, establecer las metas estratégicas y multianuales y los planes de acción o proyectos a desarrollar para el cumplimiento de las metas. Todo este esfuerzo se evidencia en el siguiente Gráfico N° 4.



## Mapa Estratégico - FONDESURCO 2009 - 2012



Cabe destacar que el “Mapa Estratégico” que utilizó FONDESURCO, es una herramienta que sirve para alinear el conjunto de la institución a su Visión y Misión, el que se construye en base a cinco perspectivas: **Social, Financiera, Grupos de Interés, Procesos y Aprendizaje**. Si bien se construye desde la misión hasta el aprendizaje, definiendo objetivos en cada perspectiva, el proceso de creación de valor va de abajo hacia arriba.

El desarrollo de los procesos son los que permiten brindar a los grupos de interés servicios de calidad, su satisfacción y recurrencia le darán a la institución la sostenibilidad financiera requerida y solo en la medida que estos sean satisfactorios o generen cambios, se estarán logrando los fines institucionales y cumpliendo con la Misión.

Otra característica particular del Mapa Estratégico de FONDESURCO, tal como se observa en el Grafico N° 4, es la “**Responsabilidad Social**” que está presente en todas las perspectivas, por lo tanto cada objetivo estratégico es visto a través de la responsabilidad.

Aquí es necesario precisar, que para FONDESURCO la GDS no es la ejecución de un proyecto con un inicio y un final, sino se está implementando **como una filosofía, con una razón de ser, que es asumido como parte de la cultura institucional**. Por esta razón tiene que ser ejecutado y cumplido con responsabilidad social, para tal fin se prevé implementar normas y políticas que aseguren su cumplimiento y se evidencie en la práctica.



# Desafíos Para el Futuro.

El reconocimiento logrado por FONDESURCO en ser una de las Instituciones Líderes en Microfinanzas Rurales, le plantea como desafío el *“mantener y posicionar la imagen social de la institución ante la comunidad y el grupo de interés”*.

Esto le demanda, una mayor exigencia en el diseño e implementación de sus actividades crediticias, trazándose como meta el superar la línea base producto de la aplicación de la herramienta de auditoría social SPI, para ello apuesta con un nuevo enfoque como se puede ver en el Gráfico N° 5. En este sentido los retos que se plantea enfrentar están en función de las cuatro dimensiones de la GDS.

**Dimensión 1 Focalización en pobres y excluidos:** *“Proveer servicios de manera sostenible a un número cada vez mayor de pobres y excluidos”*.

Para ello FONDESURCO, se plantea ampliar la cobertura de atención a zonas rurales que se ubican en lugares mayoritariamente más remotos de los que actualmente atiende, por lo que la cartera y clientes se sustentarán principalmente en nuevos clientes quienes se caracterizarán principalmente por ser pobres y excluidos.

**Dimensión 2 Adaptación de productos y servicios a la clientes pobres:** *“Mejorar la calidad y adecuación de los servicios financieros disponibles para los pobres y excluidos”*.

Para ello FONDESURCO, está segmentado su mercado desde la perspectiva rural, en clientes: microempresarios, pequeños empresarios y medianos

empresarios, cada segmento será atendido con distintos productos y por distintos Promotores/Analistas de Créditos/Analista de Riesgos, es decir habrá una especialización.

Como resultado de la segmentación y especialización se mejorará la calidad del servicio e interés por desarrollar nuevos productos, planteándose una gestión con enfoque al cliente, es decir se procurará conocer *“que es lo que quiere cada segmento”*.

**Dimensión 3 Mejora del capital político y social de los clientes:** *“Mejorar el capital social y político de los clientes”*.

Para ello FONDESURCO cuenta, con una tradición de transparencia ante sus socios, redes y financiadores que deberá extenderla a sus clientes; mejorar el capital social a través del acceso de productos financieros.

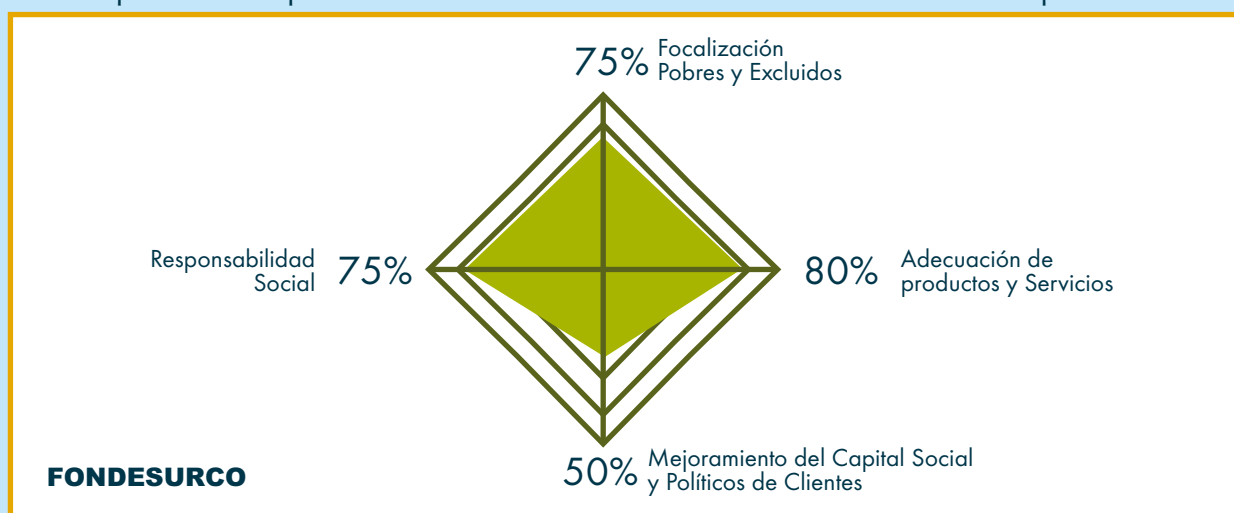
**Dimensión 4 Responsabilidad social de la institución:** *“Mejorar la responsabilidad social de la institución con el personal, clientes, comunidad y medio ambiente”*.

Para ello FONDESURCO, espera lograr un buen clima laboral y satisfacción de la responsabilidad social de la institución con los clientes, que asegure menores tasas de rotación y deserción.

En relación a la comunidad se plantea proveer servicios financieros que alienten el beneficio comunitario y consigan el empoderamiento, principalmente de las mujeres.

En relación al Medio Ambiente, su implementación se hará a través de políticas para prevenir su destrucción.

Gráfico N°5:  
Enfoque deseado por FONDESURCO como desafío de las 4 dimensiones para la GDS





PROGRAMA  
**Misión**

FINANCIADO POR:

