



## ESTUDIO DE CASO FODEMI

*“Alianza Estratégica  
entre Visión Mundial,  
VisionFund International  
y FODEMI para Alcanzar  
la Rentabilidad  
Financiera y Social”.*



## ANTECEDENTE.

Este informe presenta el estudio de caso: “Alianza Estratégica entre Visión Mundial VisionFund Internacional y FODEMI para Alcanzar la Rentabilidad Financiera y Social”, mismo que contiene un diagnóstico de las prácticas específicas de la institución microfinanciera (IMF) para procurar equilibrar la gestión financiera con el accionar social.

Como Red Financiera Rural nos encontramos muy agradecidos con la Gerencia General y con el personal de FODEMI por abrirnos las puertas de su institución y mostrar disposición con la cual participaron de este estudio de caso, el cual nos permite aprender mucho de las experiencias de la organización, además apreciamos la atención que han extendido a los funcionarios de la Red que realizaron el levantamiento de la información.

## 1. CONTEXTO

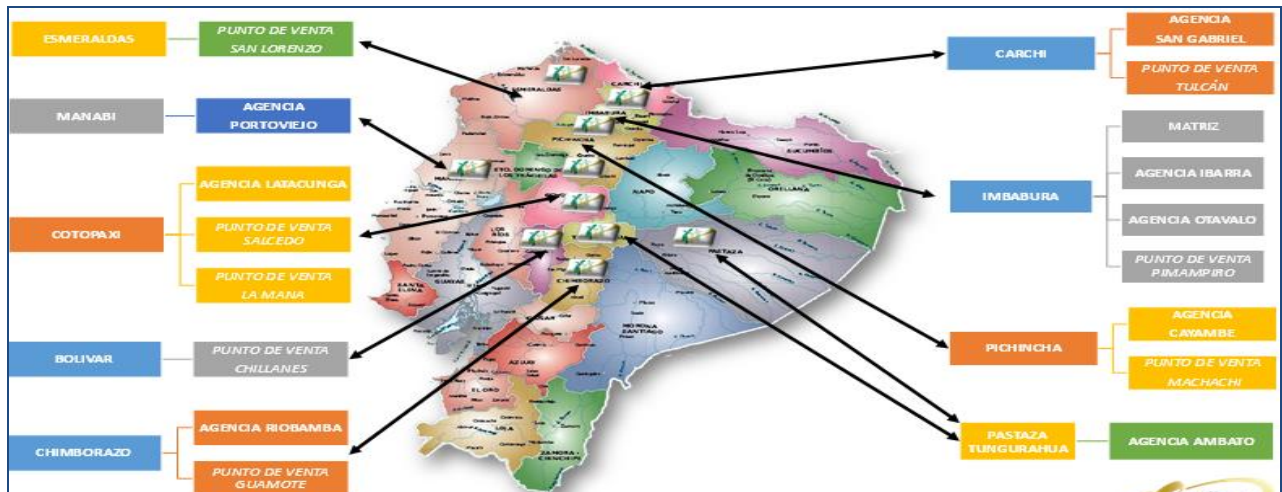
El Fondo de Desarrollo Microempresarial FODEMI, inicia sus actividades como una institución sin fines de lucro, el 05 de mayo de 1995, mediante acuerdo ministerial No. 139, emitido por el Ministerio de Trabajo. Sus primeras gestiones, estuvieron dirigidas a la atención directa de los beneficiarios ubicados en los Proyectos de Desarrollo de Área (PDA<sup>1</sup>) de Visión Mundial Ecuador (VME), localizados en la región norte y centro del país. La Unidad Coordinadora de Visión Mundial, ubicada en ese entonces en la ciudad de Ibarra, buscó organizar la creación de una institución que permita mejorar las condiciones socio económicas de las clases más necesitadas. Es así como se estructuran los primeros estatutos de la organización, realizando paralelamente propuestas para incentivar la productividad de las personas que conformaban los PDA. Con esa base dirigida hacia el desarrollo económico y social comunitario, nace el FONDO DE DESARROLLO MICROEMPRESARIAL (FODEMI), cuyas siglas se identifican perfectamente con el propósito y objetivo que busca la institución, como es, propender al desarrollo de los microempresarios a través de sus servicios.

Actualmente, la oficina Matriz de FODEMI se encuentra ubicada en la zona comercial de la ciudad de Ibarra, funciona juntamente con su principal Agencia Ibarra. El radio de acción de la organización abarca 10 provincias: Carchi, Esmeraldas, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Pastaza, Bolívar, Chimborazo, Manabí. Sus oficinas son atendidas a través de 8 agencias y 8 puntos de venta. De acuerdo a la siguiente tabla y gráfica del mapa:

**Cuadro 1.** Red de Agencias y Puntos de Venta en el Ecuador

| PROVINCIA                        | AGENCIA                  | PUNTO DE VENTA     |
|----------------------------------|--------------------------|--------------------|
| Carchi                           | San Gabriel              | Tulcán             |
| Esmeraldas                       |                          | San Lorenzo        |
| Imbabura                         | Matriz Ibarra<br>Otavalo | Pimampiro          |
| Pichincha                        | Cayambe                  | Machachi           |
| Cotopaxi                         | Latacunga                | Salcedo<br>La Maná |
| Tungurahua<br>Pastaza<br>Bolívar | Ambato                   | Chillanes          |
| Chimborazo                       | Riobamba                 | Guamote            |
| Manabí                           | Portoviejo               |                    |

<sup>1</sup> Programas de Desarrollo de Área, por sus siglas en español.



Fuente: FODEMI

**MISIÓN.-** Fomentar el desarrollo microempresarial y el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros clientes y sus familias a través de la prestación de servicios financieros y no financieros, en base a nuestros valores cristianos y con el respaldo de Visión Mundial, nuestro socio estratégico.

**VISIÓN.-** Nuestra visión para cada niño y niña, vida en toda su plenitud, nuestra oración para cada corazón, la voluntad para hacer esto posible.

**METAS SOCIALES.-** A continuación se presentan los objetivos y metas sociales desarrolladas por la institución:

**Cuadro 2.** Objetivos y metas sociales proyectadas a diciembre 2014 por FODEMI

| OBJETIVOS SOCIALES   | METAS   |
|--|---|
| <b>SELECCIÓN</b>   |   |
| Nuestros clientes y sus familias.                                    | 72% clientes mujeres.   |
|  | 49% de clientes en PDAs.  |
|  | 84% de PDA de VME con acceso a financiamiento de FODEMI   |
|  | 1.4 Niños promedio beneficiados por préstamo desembolsado.  |
|  | 27% de clientes nuevos se encuentran por debajo de la línea nacional de pobreza                                   |
| <b>SATISFACCIÓN</b>  |   |
| A través de la prestación de servicios financieros y no financieros. | \$ 500 Tamaño promedio de préstamo desembolsado por prestatario por primera vez.                                  |
|  | 2% de incremento en el porcentaje de Satisfacción del cliente.  |
| <b>SUPERACIÓN</b>  |   |
| Mejoramiento de la calidad de vida de nuestros clientes.             | 10% de disminución del nivel de pobreza de clientes que se encuentran por debajo de la línea de pobreza nacional. |

Elaborado por: Red Financiera Rural

**LOGROS ALCANZADOS.-** FODEMI ha obtenido una positiva evolución dentro del Ranking de las 100 mejores microfinancieras de Latinoamérica y el Caribe, análisis anual realizado por el Fondo Multilateral de Inversiones FOMIN, del Banco Interamericano de Desarrollo y Microfinance Information Exchange MIX, durante los últimos años, detallados en el cuadro 3.

**Cuadro 3.** Reconocimientos del MixMarket recibidos por FODEMI (puesto alcanzado)

| AÑO  | Ranking 100 mejores IMF de América Latina y El Caribe | Ranking 20 IMF más eficientes | Ranking 20 IMF con mejor calidad de activos | Ranking 20 IMF más eficientes con préstamos < \$500 |
|------|---|-------------------------------|---|---|
| 2006 |   |                               |   | 4   |
| 2007 | 100   |                               |   | 5   |
| 2008 | 99  |                               | 16  | 3   |
| 2009 | 79  |                               | 11  |   |
| 2010 | 14  | 18                            | 15  |   |
| 2011 | 8   | 13                            | 7   |   |
| 2012 | 6   |                               | 12  |   |
| 2013 | 10  | 7                             | 14  |   |

Fuente: FODEMI

### DETALLES OPERACIONALES: ENFOQUE Y SERVICIOS OFRECIDOS

FODEMI ofrece préstamos a corto plazo dirigidos a microempresarios de escasos recursos económicos que necesitan el dinero para invertir y crecer en sus negocios.

El enfoque de la organización es lograr desarrollar la solidaridad y enseñar a administrar los recursos económicos a sus clientes. Para esto otorga créditos a través de las siguientes metodologías:

- ✓ **Banca Comunal.-** Es una metodología de crédito que permite acceder a crédito a personas que tienen un objetivo común, que no poseen garantías reales y/o personales, que por su ubicación geográfica y costos de traslado no pueden acceder a créditos en el sistema financiero tradicional.
- ✓ **Grupos Solidarios.-** Esta metodología permite acceder a crédito a personas que no poseen garantías reales y/o personales a través de la conformación de un grupo, donde sus miembros se garantizan solidariamente entre ellos.
- ✓ **Crédito individual.-** Es el crédito solicitado por una persona que sea propietaria de una Micro o Pequeña Empresa, que posee capacidad de pago, solvencia económica y garantías para trabajar y además cuenta con un garante de sus mismas condiciones. Estas condiciones deben ser totalmente verificables y justificadas con los documentos respectivos que avalicen la existencia y propiedad del negocio.

Entre los servicios no financieros constan:

**Capacitación y Asesoramiento.-** Como parte del proceso de desarrollo del microempresario, la organización lleva adelante programas de capacitación en gestión microempresarial, educación financiera y asesoramiento a clientes; en temas como: administración, contabilidad, costos, atención al cliente, calidad total, actualización tributaria, liderazgo, motivación y desarrollo del autoestima, entre otros. FODEMI durante el 2013 capacitó a 12.513 personas que renovaron sus créditos. Cabe

destacar que todos los clientes que pasaron el primer ciclo del crédito son capacitados y asesorados en el manejo y gestión del negocio, enfocando a la optimización de los recursos y maximización de las ganancias, además de los temas anteriormente detallados.

FODEMI se ha constituido en una institución sólida que día a día brinda apoyo a más clientes en busca de su desarrollo. Todo ello se evidencia en el cuadro 4, que demuestra el crecimiento que ha logrado a lo largo de los últimos años.

**Cuadro 4.** Indicadores de Desempeño Clave con corte a Diciembre

| Área/año                             | 2009       | 2010       | 2011       | 2012       | 2013       |
|--------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Clientes                             | 25.813     | 31.967     | 35.787     | 38.109     | 50.205     |
| Cartera crediticia (monto)           | 11'332.898 | 16'590.974 | 20'511.460 | 23'409.614 | 32'668.281 |
| Cartera en riesgo <30 días (%)       | 1.4%       | 0.42%      | 0.44%      | 0.89%      | 0.57%      |
| Salida de clientes (%)               | 29.72%     | 23.19%     | 18.62%     | 19.30%     | 18.16%     |
| Cobertura en clientas mujeres (%)    | 68.75%     | 70.75%     | 70.6%      | 70.49%     | 69.97%     |
| Cobertura en clientes rurales (%)    | 94%        | 94%        | 95%        | 95%        | 95%        |
| Personal (total)                     | 89         | 92         | 119        | 145        | 190        |
| Tasa de la rotación del personal (%) | 57.24%     | 52.66%     | 46.86%     | 47.24%     | 57.46%     |

Fuente: FODEMI

## CONTEXTO NACIONAL

El sector de microfinanzas en Ecuador incluye instituciones reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, tales como bancos privados, sociedades financieras y las mutualistas. Por otro lado la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) que regula a las cooperativas de ahorro y crédito, y las ONG. La SEPS fue creada aproximadamente hace dos años acorde a la Nueva Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS).

En Ecuador, los microcréditos son dirigidos en su mayoría a los sectores de microempresarios.

Cabe destacar el nivel de participación de FODEMI en el sector de las microfinanzas ecuatorianas, comparándola con otras instituciones que tienen características similares (ONG grandes), detalladas en el cuadro 5.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> PD. El total de ONG presentadas en el cuadro, corresponde a las 11ONG miembros de la RFR que reportaron información hasta diciembre 2013.



**Cuadro 5 Benchmarking**

| Indicadores                           | dic-13     |             |            |                  |
|---------------------------------------|------------|-------------|------------|------------------|
|                                       | FODEMI     | ONG Grandes | ONG Total  | Buenas Prácticas |
| Activo                                | 35'258.076 | 31'325.694  | 17'693.342 |                  |
| Pasivo                                | 27'834.751 | 25'892.375  | 14'174.692 |                  |
| Patrimonio                            | 7'423.326  | 5'433.319   | 3'518.650  |                  |
| Total Cartera Bruta                   | 32'668.282 | 27'917.966  | 15'491.594 |                  |
| <b>ALCANCE</b>                        |            |             |            |                  |
| Número de Clientes Activos de Crédito | 50.205     | 28.388      | 16.277     |                  |
| Puntos de servicio                    | 15         | 13          | 8          |                  |
| Cartera en Riesgo >30 días            | 0,57%      | 2,62%       | 2,78%      | <=3%             |
| <b>SOSTENIBILIDAD</b>                 |            |             |            |                  |
| Sostenibilidad Operacional            | 108,87%    | 111,83%     | 113,66%    | >=115%           |
| Sostenibilidad Financiera             | 105,65%    | 110,14%     | 111,09%    | >=110%           |

**Elaborado por:** Red Financiera Rural

FODEMI mantiene una cartera bruta mayor con respecto a las ONG grandes y el total de las ONG, así como también el número de clientes activos de crédito con aproximadamente 21.000 clientes más que las ONG grandes. Su cartera en riesgo se ubica en el 0.57%, considerando una buena práctica dentro del sector, ya que se ubica por debajo del indicador del 3% establecido para el efecto.

La buena eficiencia operativa, junto con una excelente calidad de cartera, benefician la rentabilidad de FODEMI, además el respaldo de VisionFund Internacional (VFI) y Visión Mundial Internacional (VMI), garantizan su presencia en el largo plazo y el equilibrio financiero social de la institución

FODEMI, tuvo conocimiento sobre los Estándares de Gestión de Desempeño Social en el 2012 por medio de la RFR, mostrando gran interés en la aplicación de los mismos, así como también su participación activa en la difusión de los mismos, buscando de esta manera establecer prácticas solidas sobre GDS.

El presente estudio de caso ha sido elaborado teniendo en mente una audiencia específica: proveedores de servicios de microfinanzas que buscan mejorar su práctica en relación a estándares específicos de los Estándares Universales para Gestión de Desempeño Social (USSPM por sus siglas en inglés)<sup>3</sup>. Proporciona además una descripción práctica del proceso de desarrollo e implementación de la Alianza Estratégica entre VMI, VFI y FODEMI. Ofrece una serie de recomendaciones que contribuyen alcanzar la Rentabilidad Financiera y Social en relación a los Estándares Universales para la Gestión de Desempeño Social, y facilita algunas lecciones generales destinadas a las prácticas de las microfinanzas.

<sup>3</sup>Los Estándares Universales para Gestión de Desempeño Social ("Estándares Universales" oUSSPM, por sus siglas en inglés) constituyen un conjunto de normas y prácticas de gestión que se aplican a todas las Instituciones de Microfinanzas que buscan lograr un equilibrio entre su desempeño financiero y desempeño social. Para más información, visite [www.sptf.info/spmstandards/universal-standards](http://www.sptf.info/spmstandards/universal-standards)

## 2. DESCRIPCIÓN

Para un mejor entendimiento de cómo FODEMI ha logrado el equilibrio entre el desempeño financiero y social, es necesario dar a conocer un antecedente de la alianza que existe entre Visión Mundial Internacional, VisionFund Internacional y FODEMI, siendo necesario se conozca el trabajo de cada una de ellas:

Visión Mundial Ecuador busca facilitar procesos de Desarrollo Transformador Sostenible, con participación comunitaria, orientada a la transformación de las injustas condiciones de vida que afectan a los niños, mujeres, familias y grupos étnicos marginados mediante programas específicos previamente acordados en base a un proceso comunitario de planificación participativa y normas vigentes de la organización.

VisionFund Internacional<sup>4</sup> es una corporación sin fines de lucro establecida bajo las leyes de California – Estados Unidos. Es la subsidiaria microfinanciera de Visión Mundial Internacional cuya misión es proporcionar gobernanza, control de riesgos de gestión y asesoramiento especializados / apoyo a todas las instituciones Microfinancieras, ya sean de propiedad o controladas por VFI o VMI y gestionar el financiamiento de todas las IMF, incluidas donaciones.

FODEMI, es una Fundación sin fines de lucro, independiente, con sus propios Estatutos y Reglamento Interno, que tiene como finalidad promover el Desarrollo Económico y el mejoramiento de la calidad de vida de sus clientes, sus familias y sus hijos a través de servicios microfinancieros y no financieros. FODEMI expresa su aceptación de coordinar las políticas y normas así como de los sistemas administrativo-financieros de VFI, además de contar con su acompañamiento para la realización de programas específicos contenido en el plan anual basado en el enfoque del Desarrollo Transformador Sostenible.

FODEMI inició sus primeras gestiones dirigidas a la atención directa de los beneficiarios ubicados en los PDA de Visión Mundial Ecuador, localizadas en la región norte y centro del país. FODEMI, al igual que las otras IMF de la red de VisionFund, inician sus operaciones de microfinanzas con fondos que le inyecta Visión Mundial Internacional, buscando de esta manera sean sostenibles, pero sobre todo que tengan un enfoque social alineado con VMI y VFI. Es así que FODEMI para cumplir con este objetivo debe al menos tener un mínimo del 50% de clientes en PDA de Visión Mundial Ecuador.

### Estándares Universales para la Gestión de Desempeño Social

*Estas dimensiones son 6\_*

1. *Definir y Monitorear Metas Sociales;*
2. *Asegurar el Compromiso de la Junta Directiva, Gerencia y Empleados con las Metas Sociales;*
3. *Diseñar Productos, Servicios, Modelos y Canales de Distribución que Respondan a las Necesidades y Preferencias de los Clientes;*
4. *Tratar a los Clientes Responsablemente;*
5. *Tratar a los Empleados Responsablemente;*
6. *Equilibrar el Desempeño Social y Financiero*

En este estudio nos estaremos refiriendo a:

---

<sup>4</sup> Actualmente existen 36 instituciones de microfinanzas a nivel mundial creadas por VisionFund Internacional, FODEMI entre ellas.

## **DIMENSIÓN 6.** Equilibrar el desempeño social y financiero.

**ESTANDAR 6c.** La búsqueda de beneficios no debilita la sostenibilidad a largo plazo de la institución ni el bienestar de los clientes.

Como se ha detallado anteriormente, Visión Mundial Internacional tiene como finalidad, mejorar la calidad de vida de niños y niñas, objetivo que lo consigue a través de enfocar su trabajo en ejes temáticos como: salud (nutrición – inmunización), educación, y protección de los niños y niñas. Pero viendo la necesidad de alcanzar un desarrollo transformador sostenible en la calidad de vida de las familias en los PDA, se desarrollaron proyectos productivos, los mismos que requerían financiamiento, para esto Visión Mundial Internacional genera fondos rotativos administrados por las comunidades, para otorgamiento de crédito sea en dinero o especies, mismos que debería ser pagado con intereses moderados que permitirán el crecimiento del fondo y de esta manera atender a más personas, lamentablemente los beneficiarios de los créditos no cumplieron con lo establecido por lo que los fondos no fueron recuperados en su totalidad lo que generó pérdidas para VMI, organismo que busca que las actividades que se implementan permanezcan en el tiempo. Ante esto en los años 92' y 93' se genera la incursión en microfinanzas a través de instituciones de microfinanzas (IMF) asociadas a Visión Mundial Internacional para que se conviertan en el brazo financiero de VMI, es así que en el Ecuador se crea FODEMI, organización que recibe una donación en dinero para la implementación de un programa de microcrédito y evitar de esta manera que los beneficiarios de crédito actúen de la forma como lo hicieron con los fondos rotativos, evitando de esta manera que los recursos se pierdan, consiguiendo de esta manera que FODEMI financie iniciativas y emprendimientos de las personas que viven en los PDA a largo plazo.

FODEMI en sus inicios, dirigió su atención a los beneficiarios en los PDA de Visión Mundial Ecuador. Posteriormente, en su afán de obtener mejores resultados, en 1997 se reestructura la institución, con la creación de una Junta Directiva, y se incorpora personal de VME con conocimientos de microfinanzas. Desde entonces FODEMI apertura nuevas agencias consiguiendo de esta forma ofrecer un mejor servicio a los clientes ya existentes en los PDA de VME.

### **3. DETALLES DE LA ALIANZA ESTRATÉGICA**

La alianza estratégica entre FODEMI, VMI y VFI, busca alcanzar la rentabilidad financiera e impacto social mediante el cumplimiento de objetivos, mismos que se encuentran detallados en el Convenio de Facilitación del Desarrollo Transformador Sostenible firmado por las partes y que establece lo siguiente:

- ✓ *Promover el Desarrollo Transformador Sostenible en las comunidades donde trabaja VME, mediante la ejecución de los programas de crédito, capacitación y asesoría de FODEMI que permitan a las personas elevar sus ingresos económicos posibilitando una mejor calidad de vida.*
- ✓ *Promover la integración de VME, FODEMI y VFI de manera que permita realizar acciones conjuntas enfocadas en alcanzar un desarrollo económico en las zonas donde VME trabaja.*

Para alcanzar estos objetivos, VME apoya de manera continua la operación de FODEMI como una organización asociada pero separada del accionar de VME.



A más de este apoyo, VMI busca obtener donaciones de las Oficinas Soporte para financiar las operaciones de FODEMI en los PDA de VME para esto existe firmado un Memorando de Entendimiento (MOU por sus siglas en inglés) entre las partes en el que se describe el direccionamiento y la utilización de dichos fondos.

Al menos una vez al año se llevan a cabo reuniones conjuntas entre la Junta de VME con la de FODEMI y el Director Regional de VFI, con la finalidad de profundizar el conocimiento de las estrategias de las organizaciones, generando mayor integración entre las partes.

Una responsabilidad de VFI es la de trabajar con FODEMI en el proceso de planificación estratégica continua, con el fin de asegurar la existencia de una alineación estratégica y operativa entre ambas organizaciones. Es por ello que la visión de FODEMI debe ser la misma que VFI *“Nuestra Visión para cada niño y niña, vida en toda su plenitud, nuestra oración para cada corazón, la voluntad para hacer esto posible”*, también la misión y objetivos sociales y financieros deben estar alineados, lo cual se evidencia en el Informe de Gestión Financiera y Social, donde se extraen los indicadores financieros y los más importantes indicadores sociales, mismos que son monitoreados mensualmente por VFI y que todas las IMF de la Confraternidad deben reportar mensualmente.

Para ello, anualmente FODEMI realiza una planificación conjunta con su Comité Estratégico, y elaboran tendencias de crecimiento de todos los indicadores en base a proyecciones. Dicha planificación se pone a consideración de VFI, quienes se encargan de revisar la consistencia de proyecciones y recursos requeridos por la institución para la entrega de créditos, de ser necesario se realizan cambios y finalmente es aprobado por la Junta Directiva de FODEMI. VFI supervisa mensualmente que el Plan de Negocios vaya cumpliéndose en base a lo establecido, caso contrario, direcciona al cumplimiento de las metas o propicia la reformulación del plan presentado.

Para evaluar la gestión financiera y enfoque social de las IMF, VFI cuenta con estándares de cumplimiento que se monitorean de forma mensual y que evidencian la importancia que le dan al desempeño social y financiero (cuadro 6):

**Cuadro 6.**Detalle de los principales objetivos Financieros y Sociales de FODEMI

| <b>OBJETIVOS FINANCIEROS</b>  |  |
|---|--|
| <b>CALIDAD DE CARTERA</b>   |  |
| Tasa de mora > 1 día  |  |
| Cartera en riesgo > 1 día   |  |
| Cartera en riesgo > 30 días   |  |
| <b>ADMINISTRACION ACTIVOS/PASIVO</b>  |  |
| Cartera a activos   |  |
| Razón de Deuda a Patrimonio   |  |
| Razon de adecuación del Capital   |  |
| Rendimiento sobre cartera bruta (anualizado)  |  |
| Razón de costo de fondos (anualizada)   |  |
| <b>SOSTENIBILIDAD Y RENTABILIDAD</b>  |  |
| Retorno sobre Activos (RSA) (anualizado)  |  |
| Retorno sobre Patrimonio (RSP) (anualizado)   |  |
| Sostenibilidad operativa  |  |
| Sostenibilidad financiera   |  |
| <b>PRINCIPALES OBJETIVOS SOCIALES</b>   |  |
| <b>Integración</b>  |  |
| % de prestatarios activos de la IMF dentro/cerca de PDAs o áreas de proyectos de VM |  |
| Número de PDAs/áreas de proyectos de VM con acceso a servicios financieros IMF      |  |
| <b>Clientes Femininas y Rurales</b>   |  |
| % de prestatarios activos que son mujeres   |  |
| % de clientes activos en áreas rurales  |  |
| <b>Tamaño promedio de los préstamos</b>   |  |
| Tamaño promedio de préstamo desembolsado por prestatario primera vez                |  |
| <b>Niños/ Niñas</b>   |  |
| # de niños/ niñas por familia   |  |
| Tasa de retención de clientes   |  |

Fuente: FODEMI

Se genera la obligación de la IMF de preparar y reportar mensual, trimestral y semestralmente, estos reportes sirven para uso interno de Fodemi y permiten monitorear la gestión de la IMF y para evaluar el cumplimiento de acuerdo al Plan Anual establecido. Por parte de VFI se realizan auditorías financieras y administrativas con la participación activa de FODEMI, actividad que permite analizar el cumplimiento de políticas, procedimientos y los resultados obtenidos durante el periodo de análisis, además permite brindar una retroalimentación para que exista una mejora continua en la gestión de la IMF. VFI monitorea a las IMF de su red a través de indicadores, mismos que están establecidos en rangos a los cuales se les asigna calificaciones que permiten saber si se ha cumplido total, parcialmente o en su defecto si no se ha cumplido. Además clasifica a las IMF de acuerdo la región y a los puntajes de calificaciones obtenidas en indicadores financieros y sociales.

FODEMI al ser parte de VFI, no direcciona su trabajo para obtener un crecimiento desmedido, al contrario, busca la inclusión financiera de personas que se encuentran ubicadas en áreas rurales, para esto es necesario enfocar el trabajo al cumplimiento de metas sociales, como: montos promedios bajos, niños impactados, mujeres atendidas y empleos creados. En su estructura corporativa FODEMI deberá asegurar que los representantes de VME y VFI constituyan la mayoría en su Asamblea General y Junta Directiva, y que todos los miembros cumplan con los requerimientos estipulados en la Política de Gobernanza de VFI. FODEMI se administra de acuerdo al Plan aprobado, políticas y procedimientos administrativos y contables establecidos por VMI y VFI.

La participación de los funcionarios de FODEMI y de VFI es activa y constante en pro del cumplimiento de sus metas conjuntas, siendo necesario dedicar todo su tiempo para el diseño de metas financieras y sociales que permitan su monitoreo y evaluación.

**Cuadro 7.** Nivel de esfuerzo necesario para alcanzar la rentabilidad financiera y social

| Posición  | Descripción breve de su función  | Horas/semana |
|---|--|--------------|
| Gerente General (FODEMI)                                      | Monitoreo mensual, trimestral, de indicadores y tareas   | 40           |
| Gerente Administrativo Financiero (FODEMI)                    | Información financiera: monitoreo diario, mensual, trimestral, semestral, anual  | 40           |
| Responsable Desempeño Social (FODEMI)                         | Monitoreo diario, mensual, trimestral, semestral, anual: información relacionada a gestión de desempeño social                                     | 40           |
| Asesores de Crédito (FODEMI)                                  | Promoción, colocación y recuperación de créditos enfocado a grupos vulnerables, Encuestas para medir el nivel de pobreza, el bienestar de la niñez | 40           |
| Director de Desempeño Social y compromiso cristiano (VFI)     | Monitoreo diario, mensual, trimestral, semestral, anual: información relacionada a gestión de desempeño social                                     | 40           |
| Director de educación al cliente y compromiso cristiano (VFI) | Monitoreo diario, mensual, semestral, anual  | 40           |
| Gestor PPI (VFI)  | Monitoreo diario, mensual, semestral, anual  | 40           |
| Analista de información de desempeño social (VFI)             | Monitoreo diario, mensual, semestral, anual  | 40           |
| Director Financiero para América Latina y El Caribe (VFI)     | Monitoreo mensual, trimestral, semestral, anual: información relacionada a informes financieros  | 40           |
| Gestor de Información financiera (VFI)                        | Monitoreo mensual, trimestral, semestral, anual: información relacionada a informes financieros  | 40           |

**Fuente:** FODEMI

FODEMI no basa su gestión únicamente en la gestión financiera o en lo social, su accionar está enfocado a alcanzar un equilibrio social y financiero. Por ejemplo, su tasa de interés debe ser razonable y rentable para continuar las operaciones y al mismo tiempo permitir el crecimiento de la organización, logrando de esta manera que los clientes puedan acceder a préstamos con una tasa de

interés baja y permitiendo asegurar un crecimiento al igual que la organización. Para asegurar que lo que se menciona sea una realidad, la organización desde el 2011 comparte información sobre sus tasas a MFTransparency evidenciando de esta manera la transparencia de información.<sup>5</sup>

A continuación se presentan los indicadores financieros y sociales, mismos que sirven tanto para la gestión interna, así como para la gestión a nivel de la Red de VFI. Estos cuadros incluyen su avance en cada período (REAL) y la META programada. Cabe destacar que estos informes se trabajan en función del año fiscal americano, cuya fecha de inicio es Octubre y cierre Septiembre, por ello se presentan los periodos: Diciembre 2012, Marzo, Junio y Septiembre 2013. (Refiérase al cuadro 8).

---

<sup>5</sup><http://data.mftransparency.org/data/institutions/203/?currencyType=149&calculationType=national&dataset=public>

**Cuadro 8.** Informe Estadístico para la IMF aliada a

VMI

| INFORMACIÓN FINANCIERA  | Reporte a dic/12      |                       | Reporte a mz/13      |                      | Reporte a jn/13      |                      | Reporte a sp/13      |                      |
|---|-----------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
|   | Año de Oct a Dic REAL | Año de Oct a Dic META | Año de Oct a Mz REAL | Año de Oct a Mz META | Año de Oct a Jn REAL | Año de Oct a Jn META | Año de Oct a Sp REAL | Año de Oct a Sp META |
| <b>ACTIVIDAD DE AHORRO Y CREDITO</b>                            |                       |                       |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| <b>ACTIVIDAD DE CREDITO</b>                                     |                       |                       |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| # de solicitudes de préstamos recibidas completas               | 6.505                 | 8.544                 | 12.520               | 16.902               | 20.272               | 24.956               | 28.462               | 33.527               |
| # solicitudes de préstamo aprobadas                             | 6.341                 | 8.427                 | 12.226               | 16.670               | 19.769               | 24.613               | 27.677               | 33.068               |
| <b>Valor de los Préstamos Desembolsados (m.crédito)</b>         | 9.233.599             | 12.102.310            | 17.949.278           | 23.865.775           | 28.992.173           | 34.783.280           | 40.801.981           | 46.488.000           |
| Valor desembolsado de préstamos individuales                    | 743.450               | 971.645               | 1.418.274            | 1.911.499            | 2.594.574            | 2.814.905            | 3.889.744            | 3.795.201            |
| Valor desembolsado a grupos solidarios                          | 5.351.595             | 8.125.288             | 10.371.700           | 15.998.182           | 17.058.520           | 23.507.411           | 23.731.898           | 31.675.514           |
| Valor desembolsado a bancos comunales                           | 3.138.554             | 3.005.377             | 6.159.304            | 5.956.094            | 9.339.079            | 8.460.964            | 13.180.339           | 11.017.285           |
| <b>Total # de Préstamos Desembolsados (m.crédito)</b>           | 6.383                 | 8.427                 | 12.311               | 16.670               | 19.945               | 24.613               | 27.981               | 33.068               |
| # préstamos desembolsados (Individuales)                        | 410                   | 570                   | 783                  | 1.128                | 1.466                | 1.666                | 2.198                | 2.237                |
| # de préstamos desembolsados (grupos solidarios)                | 5.561                 | 7.477                 | 10.690               | 14.783               | 17.186               | 21.853               | 23.953               | 29.397               |
| # de préstamos desembolsados (bancos comunales)                 | 412                   | 380                   | 838                  | 759                  | 1.293                | 1.094                | 1.830                | 1.434                |
| <b>PERFIL DE CARTERA Y CLIENTES</b>                             |                       |                       |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| <b>PERFIL DE CARTERA</b>  |                       |                       |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| <b># total de Prestatarios Activos (por metodología)</b>        | 38.109                | 38.665                | 38.607               | 39.633               | 40.979               | 39.633               | 44.940               | 41.670               |
| # de prestatarios activos con préstamos individuales            | 1.883                 | 1.927                 | 1.903                | 2.002                | 2.142                | 2.002                | 2.499                | 2.165                |
| # de prestatarios activos con préstamos de grupos solidarios    | 22.246                | 22.291                | 22.407               | 22.929               | 23.378               | 22.929               | 25.179               | 24.340               |
| # de prestatarios activos con préstamos de bancos comunales     | 13.980                | 14.447                | 14.297               | 14.702               | 15.459               | 14.702               | 17.262               | 15.165               |
| <b># total de Prestatarios Activos (por sector de negocios)</b> | 38.109                | 38.665                | 38.607               | 39.633               | 40.979               | 39.633               | 44.940               | 41.670               |
| # de prestatarios activos con negocios comerciales              | 12.029                | 12.706                | 11.905               | 13.012               | 12.349               | 13.012               | 13.147               | 13.670               |
| # de prestatarios activos con negocios de servicios             | 3.043                 | 2.884                 | 3.267                | 2.963                | 3.480                | 2.963                | 4.080                | 3.131                |
| # de prestatarios activos con negocios de industria             | 3.542                 | 3.475                 | 3.624                | 3.566                | 3.807                | 3.566                | 3.842                | 3.758                |
| # de prestatarios activos con negocios de agricultura           | 19.495                | 19.600                | 19.811               | 20.092               | 21.343               | 20.092               | 23.871               | 21.111               |

| INFORMACIÓN SOCIAL  | Reporte a dic/12      |                       | Reporte a mz/13      |                      | Reporte a jn/13      |                      | Reporte a sp/13      |                      |
|---|-----------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
|   | Año de Oct a Dic REAL | Año de Oct a Dic META | Año de Oct a Mz REAL | Año de Oct a Mz META | Año de Oct a Jn REAL | Año de Oct a Jn META | Año de Oct a Sp REAL | Año de Oct a Sp META |
| <b>PERFIL DEL CLIENTE</b>   |                       |                       |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| <b>Integración</b>  |                       |                       |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| % de prestatarios activos de la IMF dentro/cerca de PDAs o áreas de proyectos de VM | 40%                   | 43%                   | 40%                  | 44%                  | 45%                  | 44%                  | 49%                  | 48%                  |
| Número total de PDAs y áreas de proyectos de VM in el país                          | 24                    | 24                    | 25                   | 24                   | 25                   | 24                   | 25                   | 24                   |
| Número de PDAs/áreas de proyectos de VM con acceso a servicios financieros IMF      | 24                    | 20                    | 24                   | 20                   | 24                   | 20                   | 26                   | 20                   |
| % de PDAs y áreas de proyectos de VM con a servicios financieros IMF                | 100%                  | 83%                   | 96%                  | 83%                  | 96%                  | 83%                  | 100%                 | 83%                  |
| <b>Clientes Femininas y Rurales</b>   |                       |                       |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| # de prestatarias activas   | 26.864                | 27.453                | 27.263               | 28.535               | 28.863               | 28.535               | 31.505               | 30.419               |
| % de prestatarios activos que son mujeres   | 70%                   | 71%                   | 71%                  | 72%                  | 70%                  | 72%                  | 70%                  | 73%                  |
| # de clientes activos rurales   | 16.727                | 19.334                | 17.174               | 19.817               | 18.537               | 19.817               | 20.780               | 20.837               |
| % de clientes activos en áreas rurales  | 44%                   | 50%                   | 44%                  | 50%                  | 45%                  | 50%                  | 46%                  | 50%                  |
| <b>Tamaño promedio de los préstamos</b>   |                       |                       |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| Tamaño promedio de préstamo desembolsado por prestatario                            | 935                   | 984                   | 942                  | 978                  | 958                  | 973                  | 958                  | 975                  |
| Tamaño promedio de préstamo desembolsado por prestatario primera vez                | 465                   | 525                   | 480                  | 524                  | 506                  | 520                  | 521                  | 518                  |
| <b>INFORMACION DE IMPACTO</b>   |                       |                       |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| <b>EMPLEO Y NIÑOS/ NINAS</b>  |                       |                       |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| <b>Empleo</b>   |                       |                       |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| # de empleos a tiempo completo creados equivalentes                                 | 1.048                 | 841                   | 1.631                | 1.704                | 2.168                | 1.704                | 3.269                | 3.495                |
| # de empleados a tiempo completo de los prestatarios activos                        | 14.233                | 15.466                | 13.450               | 15.852               | 15.338               | 15.852               | 16.120               | 16.668               |
| # de empleos equivalentes a tiempo completo sostenidos                              | 54.027                | 53.758                | 51.517               | 51.081               | 55.868               | 53.768               | 61.523               | 56.607               |
| <b>Niños/ Niñas</b>   |                       |                       |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| # de niños de los prestatarios activos actuales                                     | 42.456                | 43.000                | 42.732               | 47.242               | 42.470               | 47.242               | 58.786               | 49.623               |
| # de niños/ niñas impactados (hijos/as de prestatarios+empleados)                   | 61.357                | 60.720                | 58.827               | 62.919               | 60.148               | 66.122               | 84.754               | 71.573               |
| # de niños/ niñas por familia   | 1,1                   | 1,1                   | 1,1                  | 1,2                  | 1,0                  | 1,2                  | 1,3                  | 1,2                  |

Fuente: FODEMI



Internamente FODEMI cuenta con un Departamento Financiero que se encarga del monitoreo y control de los procesos concernientes a éste departamento, generando reportes mensuales consolidados y por agencia, los que son reportados a la Gerencia General, Junta Directiva y Directores Regionales de VFI, para su análisis y toma de decisiones que aseguren el cumplimiento de la Visión y Misión de la organización.

Para lograr que la organización mantenga su enfoque social existe el área de Desempeño Social, misma que se encarga de viabilizar la consecución de objetivos y reporte de indicadores sociales definidos previamente. De esta manera se logra un seguimiento continuo de las actividades de la organización. De igual forma este Departamento se encarga de coordinar la implementación de herramientas de Desempeño Social (PPI, Evaluación de Protección al cliente y Herramienta de Satisfacción al cliente) y monitorear el cumplimiento de metas sociales (cuadro 2).

### **Efectos de la alianza entre VM, VFI y FODEMI**

La gestión de FODEMI ha permitido mantener un crecimiento continuo logrando un incremento de clientes del 24% y el 28% durante el 2013, indicadores que se han obtenido mediante la implementación de adecuadas metodologías de crédito, ampliación de su cobertura en las áreas de influencia de los PDA y en la zona urbana, orientación del crédito a mujeres jefas de hogar, inclusión financiera en áreas donde no existen servicios de crédito. Para implementar estas actividades existe una coordinación continua con VFI y VME aspecto que permite obtener los logros alcanzados.

Como se detalló anteriormente, por política institucional, VFI requiere que la institución de microfinanzas (en este caso FODEMI) brinde servicios financieros, como prioridad a las comunidades que se encuentran dentro y bajo la influencia de los PDA de Visión Mundial Internacional. Es por esta razón que el 58% de las oficinas de FODEMI se ubican en las zonas de influencia de los Programas de Desarrollo de Área de Visión Mundial. Además, el 49% de los clientes de FODEMI son personas que se encuentran atendidas por los PDA, lo cual refuerza el enfoque de atención a la pobreza<sup>6</sup>.

## **4. MEJORANDO LA ALIANZA PARA ALCANZAR LA RENTABILIDAD FINANCIERA Y SOCIAL DE FODEMI**

### **Recomendación 1**

Una IMF debe tener una Misión que identifique claramente los siguientes objetivos sociales:

1. Enfoque en la población meta (los más pobres y excluidos)
2. Desarrollar productos que se ajusten a los requerimientos y demandas de los clientes
3. Mejora en la vida de los clientes y sus familias.

Y lo más importante, cumplir con los objetivos.

---

<sup>6</sup> FODEMI ha incorporado desde el oct-2010 la Herramienta PPI en su sistema, con lo cual pueden determinar la probabilidad de pobreza en sus zonas de intervención

## **Recomendación 2**

No es fácil conseguir un equilibrio entre el desempeño financiero y social, sin embargo, para lograrlo, se recomienda el establecimiento de objetivos Smart, tanto financieros como sociales, adaptando su plan operativo anual al cumplimiento de los mismos. Esto se logra con un monitoreo constante y permanente del cumplimiento del plan, y principalmente la difusión de estos objetivos con su personal, quienes estarán comprometidos en su cumplimiento.

## **Recomendación 3**

Es importante y necesaria la difusión de la información financiera y social generada por FODEMI para todos los actores del mercado, siendo un referente a ser replicado por otras instituciones microfinancieras. Por tanto la alianza entre VM, VFI y FODEMI hace énfasis en la transparencia de información con que se manejan las instituciones miembros de esta red, reportando información al Mix Market, a MFTransparency, RFR, etc.

## **Recomendación 4**

La IMF deberían estar en constante monitoreo y evaluación y hay herramientas disponibles en la industria de las microfinanzas como son las Calificadoras de Riesgos Financieros y Sociales, Auditorías Financieras y Sociales, campañas internacionales como la de Smart Campaign, SPTF, medición de la pobreza como el PPI, Mix Market, etc.

## **Recomendación 5**

Los servicios no financieros que entrega FODEMI a sus clientes en forma gratuita, capacitación y asesoramiento, es fundamental para que los clientes tengan éxito y crezcan en su micro-negocio. Una IMF debe tener presente de que un microempresario necesita capacitación y asesoramiento para administrar sus negocios, por lo tanto no debe faltar cuando el cliente es nuevo y en cada renovación de su crédito.

## **5. LECCIONES APRENDIDAS**

Los beneficios de la alianza entre FODEMI, VM y VFI vienen dados principalmente por su crecimiento sostenido desde el inicio de sus funciones. El contar con el apoyo de VM y VFI ha permitido a FODEMI poder compartir y acceder a recursos y servicios que de otra manera no podría tener acceso, o que serían de menor calidad, en este caso podríamos nombrar la herramienta PPI que es de uso estandarizado en todas las IMF de la red de VFI y que permite a FODEMI medir el nivel de alcance de la pobreza.

Por otro lado podemos hablar de los procesos que de igual forma han sido estandarizados a nivel de toda la Confraternidad de manera que todas las IMF de la red presentan una imagen uniforme y operan según estándares conocidos y obligatorios. La estandarización de los sistemas es uno de los criterios que imponen más obligaciones a las unidades básicas y los que más estructuran a una red. De esta manera FODEMI trabaja bajo políticas, normas, productos, sistemas operativos e imagen corporativa estandarizados pero sin descuidar el cumplimiento de las leyes locales.

En relación a la gobernanza FODEMI así como las demás IMF de la Confraternidad funcionan bajo el control continuo de la administración local, bajo el gobierno de una junta directiva local con una composición adecuada, e integrada a las estrategias y programas nacionales de la Oficina Nacional de VM, pero VFI tiene derechos de aprobación en el nombramiento de todos los miembros de la junta de la IMF y de sus principales ejecutivos de esta manera se asegura la alineación y apoyo eficaz de VFI, las IMF y las oficinas nacionales de VM.

En los asuntos relacionados con la recaudación de fondos VFI y las IMF pueden buscar financiamiento a través de instrumentos de deuda o participaciones de capital (excepto donativos de beneficencia) de instituciones financieras, mercados de capitales y agentes financieros en cualquier país, tomando los pasos razonables para mantener informadas a las oficinas de VM que correspondan.

Por otra parte la relación con VFI y VM, organizaciones que tienen una base fundamentada en el compromiso cristiano, genera en el personal de Fodemi, un ambiente de mayor responsabilidad con nuestros deberes como Cristianos. Adicional, FODEMI fomenta en sus empleados los valores institucionales y el conocimiento pleno sobre la misión y la visión institucionales.

FODEMI, finalmente anima a las instituciones de microfinanzas no descuidar las metas sociales trazadas, por buscar solamente sostenibilidad financiera. Al contrario se debería incrementar la inclusión financiera y crear beneficios para los clientes y el personal. Las alianzas estratégicas son positivas, siempre y cuando se encuentren alineados desde un principio, determinando cual será el rendimiento esperado y cómo éste beneficiará a los clientes.

## **6. MÁS INFORMACIÓN**

<http://fodemi.org/>

<http://www.mixmarket.org/mfi/fodemi>

<http://www.sptf.info/>

<http://www.mfc.org.pl/>

[www.wvi.org](http://www.wvi.org)

[www.woldvision.org](http://www.woldvision.org)

[www.visionfund.org](http://www.visionfund.org)

DIRECTOR EJECUTIVO FODEMI Luis Ríos [luis\\_rios@wvi.org](mailto:luis_rios@wvi.org)

RESPONSABLE DE DESEMPEÑO SOCIAL Wilman Páez [wpaez@fodemi.org](mailto:wpaez@fodemi.org)

GERENTE ADMINISTRATIVA FINANCIERA Francia Navarrete [fnavarrete@fodemi.org](mailto:fnavarrete@fodemi.org)

## **AGRADECIMIENTOS.**

El presente Estudio de Caso fue realizado por la Red Financiera Rural bajo la supervisión de: Katarzyna Pawlak (MFC), Lisa Jackinsky (VisionFund Internacional) y Cara Forser (SPTF), a quienes extendemos nuestros sinceros agradecimientos por haber contribuido con sus capacidades conocimiento para la culminación de este trabajo.