

Finca Perú – Perú

Rating Social Estandár

S^sA+

Finca Perú es una asociación civil, constituida en 1993, con el objetivo de mejorar las condiciones socioeconómicas de la población de bajos ingresos de sus zonas de intervención en el Perú, enfocándose en particular en las mujeres y desde el año 2009 también con un enfoque particular hacia las comunidades campesinas. Finca Perú mantiene un fuerte compromiso con la misión original, que se ha mantenido a través de los años en gran medida gracias a la continuidad a nivel de gobierno y dirección ejecutiva, que han dado los miembros de la familia fundadora.

Las operaciones se realizan en las regiones de Ayacucho, Lima y Huancavelica, con una creciente penetración en las áreas rurales que presentan un perfil más agudo de pobreza. Además de los bancos comunales, que representan el elemento base de sus operaciones, la IMF ha introducido metodologías de crédito grupal e individual.

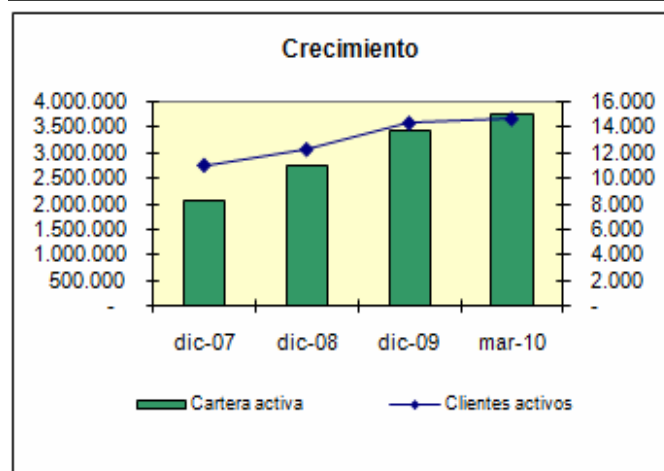
Forma legal	ONG – Asociación Civil
Año de arranque	1993
Área de intervención	Urbana, peri-urbana y rural
Metodología	grupal e individual
Servicios financieros	Crédito y microseguros
Servicios no financieros	Capacitación y ahorro

Finca Perú	dic-08	dic-09	mar-10*
Cartera brutaUS\$	2.746.032	3.448.005	3.753.322
Crecimiento en cartera activa	40%	16%	31%
Prestatarios activos	12.245	14.342	14.674
Crecimiento en prestatarios activos	11%	17%	22%
Sucursales	4	4	4
Personal total	99	120	130

* El periodo corresponde a abril 2009 - marzo 2010



Indicadores sociales	Mar-10
Personal femenino	68%
Personal femenino en la gerencia	50%
Tasa de rotación del personal	40%
Rendimiento de la cartera	61%
Rendimiento de la cartera real	58%
Metodología individual, clientes	5%
Metodología grupo solidario, clientes	1%
Metodología Bancos Comunales, clientes	99%
Cobertura rural, cartera activa	75%
Cobertura rural, clientes	66%
Cobertura urbana, clientes	34%
Cientas mujeres	92%
Saldo de préstamo promedio, US\$	243
Saldo de préstamo por prestatario / INB pc	6%
Préstamo otorgado mediano, anual. (\$PPA)	801
Tasa de deserción de clientes	44%
CeR30	1,9%



Para mayores antecedentes, referirse al anexo 2.

CONTACTOS

Microfinanza Rating srl
Corso Sempione, 65
20149 Milan – Italy
Telf: +39-02-3656.5019
info@microfinanzarating.com
www.microfinanzarating.com

Finca Perú
151 Domingo Casanova, Lince
Lima, Perú
Telf and fax: +51 1 222 9220
irislanao@fincaperu.net

ÁREA	Resultados principales del rating social
<p><i>Sistema de gestión del desempeño social</i></p>	<p>Buen grado de difusión de la misión y del cliente meta entre todo el personal gracias a procesos de inducción y reuniones constantes.</p>
	<p>Los miembros del Consejo Directivo tienen una fuerte consciencia social y un alto compromiso con la misión, para un efectivo cumplimiento de los objetivos sociales declarados.</p>
	<p>Los miembros del Consejo Directivo mantiene a su interno un buen balance entre el perfil financiero y el perfil social.</p>
	<p>El Plan Estratégico 2009-2013 presenta la traducción formal de la estrategia en objetivos SMART que están elaborados en base a objetivos sociales y financieros, demostrando un buen balance. Se tiene un área de Soluciones para el Desarrollo Humano dedicada al monitoreo y al desarrollo del desempeño social.</p>
	<p>Los servicios no financieros mantienen una importancia fundamental en la definición de las estrategias de Finca Perú y en la operatividad de la misma, lo que ha permitido crear relaciones profundas con donantes e inversionistas que comparten la misión de la IMF.</p>
	<p>Desde el año 2009 se conducen encuestas a través de la herramienta PPI; además con el nuevo producto, en fase piloto, de mejora de vivienda se quiere implementar la PPI en la fase de recogida de datos del cliente.</p>
	<p>El monitoreo continuo de la calidad del servicio es adecuado. Se han cumplido encuestas de satisfacción de los clientes. El monitoreo del impacto es un tema importante para la institución que realiza actividades para el mismo.</p>
	<p>La misión se definió exclusivamente a nivel de Consejo Directivo y equipo gerencial, aunque se cumplió un profundo proceso de socialización de la misión y de los objetivos estratégicos entre todo el personal.</p>
	<p>Existen espacios de mejora en la definición de la metodología de préstamo individual.</p>
	<p><i>Responsabilidad social</i></p>
<p>La metodología de bancos comunales incluye promoción del ahorro interno, educación financiera y capacitación sobre temas de empoderamiento de la mujer y de compromiso para el cambio hacia la equidad de género</p>	
<p>Los clientes presentan una exposición nula al riesgo de cambio</p>	
<p>Medidas de mitigación del riesgo de sobreendeudamiento de los clientes en general adecuadas; sin embargo existe un riesgo potencial con aquellos clientes que toman un crédito de la cuenta interna, la decisión se basa más en el saldo de ahorros y en factores de confianza que en el flujo de caja de los negocios.</p>	
<p>Por fortalecer el sistema de control interno, actualmente mantiene un enfoque solamente financiero. Dispersión geográfica de las operaciones y la complejidad implícita en la metodología grupal. Existe riesgo operativo (casos aislados de fraude)</p>	
<p>Espacios de mejora en algunos procesos de recursos humanos (niveles salariales se encuentran por debajo del promedio del mercado y la capacitación del personal depende de las utilidades que genere la IMF)</p>	
<p>Alta tasa de rotación a nivel de personal, generadas principalmente por casos de riesgo operativo (casos de fraude)</p>	
<p>Transparencia mejorable en términos de comunicación sobre el costo del crédito al cliente (tasa de interés cobrada en algunos casos sobre saldos y en otros sobre capital)</p>	
<p>Mecanismos para recibir retroalimentación de clientes por mejorar (escaso uso de buzón de quejas y reclamos por parte de los clientes)</p>	
<p>No existe una política formalizada con respecto a la responsabilidad social hacia el medioambiente</p>	

Algunos resultados de alcance se refieren a clientes recientes (ver anexo 1). ↑ elementos positivos ↓ elementos negativos de análisis

ÁREA	Resultados principales del rating social	
<p><i>Alcance</i></p> <p>DESCRIPCIÓN DEL ALCANCE</p> <p>↑</p> <p>↓</p>	92% de los clientes son mujeres	
	Clientes con una edad promedio de 40 años, la mayoría de los clientes es casado (38%) o son solteros (33%)	
	6% de los clientes nunca ha asistido a la escuela, 16% ha comenzado pero no ha completado el ciclo básico, pero la mayoría de los clientes (35% y 27% respectivamente) ha completado la educación básica y secundaria; y 13% ha finalizado estudios de educación superior.	
	El promedio de préstamo desembolsado es de US\$ 317 a marzo 2010	
	72% y 20% de los clientes activos financiados concentran sus actividades en el comercio y servicio respectivamente	
	18% de la cartera y 29% de los clientes se concentra en áreas rurales	
	Adecuada coherencia del segmento meta alcanzado (profundidad de alcance intermedia con la amplia población meta identificada en la misión)	
	Cobertura geográfica limitada respecto a Perú	
<p><i>Calidad de los servicios</i></p> <p>↑</p> <p>↓</p>	Buena variedad de servicios financieros (limitados por el marco legal) y algunos servicios no financieros	
	Las metodologías de crédito (individual, grupal) se adaptan a la variedad de estratos económicos	
	Integración de capacitación y de fomento al ahorro	
	Los requisitos del crédito son fáciles y se adecuan al cliente	
	Tasa de interés superior al de la competencia	
	Niveles de deserción altos, que principalmente se relacionan a mora en créditos internos	
	Rigidez en la metodología de crédito grupal en cuanto a evaluación de la capacidad de pago del cliente	
	Calendario de pagos se ajusta parcialmente al flujo de caja del negocio de los clientes	

Algunos resultados de alcance se refieren a clientes recientes (ver anexo 1). ↑ elementos positivos ↓ elementos negativos de análisis

Opinión final

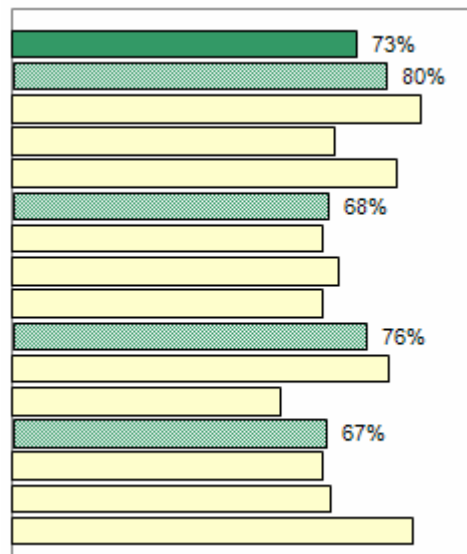
El compromiso social del Directorio y del equipo gerencial, acompañado de una buena estrategia y del alineamiento de la metodología de bancos comunales con la misión, constituyen los pilares principales del buen sistema de gestión de desempeño social. Los sistemas de seguimiento permiten monitorear la posición individual de cada miembro del banco comunal, de hecho aunque no es sistemático, se implementó en el 2009, la herramienta del *Progress out of Poverty Index (PPI)* para la medición del nivel de pobreza de sus clientes con la finalidad de mejorar los servicios a los segmentos más pobres.

En general, la responsabilidad social hacia el personal es adecuada, con un buen nivel de participación y valores sociales. Es mejorable el clima laboral, identificando áreas de mejora en términos de remuneraciones, planes de carrera y comunicación. Aunque no existe una política formalizada, el interés por la comunidad y el medio ambiente actualmente está siendo traducido en acciones específicas. Por otro lado, es sobresaliente el valor social de la educación y la promoción del ahorro en los bancos comunales. La transparencia de las operaciones demuestra un adecuado grado de responsabilidad social hacia los clientes, a pesar de la presencia del riesgo de sobre-endeudamiento. Es mejorable algunos procesos de entrega de documentación y explicación al cliente, sobre el crédito.

Debido al limitado número de clientes y la concentración geográfica de las operaciones, la amplitud de alcance de los resultados de Finca es reducida. Por otro lado, la profundidad de alcance es buena, debido a su presencia en áreas con severas condiciones socio-económicas y una incidencia de pobreza entre los clientes más alta que el promedio nacional.

La calidad de los servicios está afectada por la limitada variedad de servicios, no obstante las condiciones generales de los productos ofertados están en línea con las necesidades de los clientes, especialmente en lo que se refiere a servicio al cliente y sistemas de entrega. La calidad de los servicios no financieros ofertados es buena, siendo altamente apreciados por los clientes: el fomento al ahorro, la capacitación y el valor agregado de empoderamiento y promoción de valores.

Desempeño Social	Bueno
Sistema de Gestión del Desempeño Social	Bueno
Misión y estrategia	Muy bueno
Sistemas de monitoreo y seguimiento	Bueno
Consistencia de los sistemas con la misión	Bueno
Responsabilidad Social	Bueno
Responsabilidad Social hacia el personal	Adecuado
Responsabilidad Social hacia los clientes	Bueno
Responsabilidad Social hacia la comunidad y el medio ambiente	Adecuado
Alcance	Bueno
Ajuste de la profundidad de alcance a la misión	Bueno
Amplitud del alcance	Adecuado
Calidad de los servicios	Bueno
Variedad de los servicios	Adecuado
Adecuación a las necesidades de los clientes	Bueno
Servicios no financieros	Muy bueno



INDICE

1. Presentación institucional	6
Perfil institucional	6
Desempeño Financiero	6
2. Contexto	8
Contexto socio-económico.....	8
Sector de las microfinanzas.....	9
3. Sistema de gestión del desempeño social	10
Misión y estrategia	10
Sistema de seguimiento y monitoreo.....	13
Coherencia del diseño de los productos y de los recursos humanos con la misión.....	13
4. Responsabilidad social	15
Responsabilidad social hacia el personal	15
Responsabilidad social hacia los clientes.....	16
Responsabilidad social hacia la comunidad y el medioambiente	18
5. Alcance	19
Áreas de operación.....	19
Clientes alcanzados.....	19
6. Calidad del servicio	22
Variedad del servicio.....	22
Adecuación de los servicios.....	23
Servicios no-financieros.....	24
Anexo 1 - Estadísticas	25
Líneas de pobreza	25
Tamaño del crédito	25
Anexo 2 – Indicadores sociales	26
Anexo 3 - Definición de acrónimos e indicadores	27
Anexo 4 – Escala de Rating Social	28

1. Presentación institucional

Perfil institucional

Finca Perú se constituyó como asociación civil en 1993 bajo la iniciativa de la familia Lanao Flores, con el objetivo de mejorar las condiciones socioeconómicas de la población de bajos ingresos del Perú, en particular de las mujeres.

Siendo una institución pionera en programas de bancos comunales en el Perú durante la década de los noventa, Finca Perú ha mantenido la misma metodología básica de préstamos a través de los años. El modelo de bancos comunales se ha adaptado al contexto urbano y rural.

Las operaciones son coordinadas desde las oficinas centrales en Lima y desarrolladas a través de una red de 4 direcciones regionales que operan en Ayacucho, Huancavelica y Lima. Cabe mencionar que en el 2009, Finca Perú intensificó su participación en la zona rural a través de la creación de las direcciones de zonas rurales y de desarrollo de comunidades campesinas, donde su intención es aplicar banca comunal y sus nuevos productos dirigidos a asociaciones y empresas de productores agropecuarios desarrollando cadenas productivas.

En Ayacucho y Huancavelica las reuniones de los bancos comunales se llevan a cabo en las oficinas de Finca Perú y las transacciones financieras se realizan en efectivo, en las zonas rurales la atención es en efectivo en la misma comunidad, mientras que Lima las reuniones se realizan en los hogares de los miembros y los pagos se realizan a través de transacciones bancarias incluyendo las operaciones de cuenta interna.

Al mes de Marzo 2010, el número de prestatarios activos y el monto de la cartera bruta equivalen a 14.674 y US\$ 3,7 millones respectivamente.

Además de los bancos comunales, que concentran la mayor parte de la cartera, Finca Perú ha introducido la metodología de préstamos a grupos solidarios y de préstamos individuales para aumentar la flexibilidad de la oferta crediticia.

Pese a que Finca Perú por su condición de asociación civil, no puede captar ahorros del público, la idea de que el ahorro y la educación son herramientas necesarias para complementar el crédito y lograr cambios en la población objetivo son parte de su cultura institucional, convirtiéndose en ente importante que juega un papel propulsor de la movilización de ahorros al interior de los bancos comunales. La liquidez constituida por los ahorros obligatorios y voluntarios y por el pago intermedio de los préstamos Finca Perú distribuye a su vez entre los miembros de los bancos bajo la forma de préstamos internos: el interés pagado sobre el crédito (2% en Lima y 3% en otras partes) se distribuye internamente hacia los ahorristas de acuerdo a los montos de ahorro respectivos.

El crecimiento y desarrollo de la organización ha sido apoyado en los 5 primeros años de operación por la Inter-American Foundation, Rotary International, ADEX-USAID/MSP, entre otros. Los orígenes de Finca Perú están estrechamente relacionados con Finca Internacional: la membresía perduró hasta el 2003 cuando Finca Perú decidió darle término, pero se mantiene una relación a través de la participación honoraria de un miembro de Finca Internacional en el Consejo Directivo de la asociación civil.

A fines del 2006 se firmó un contrato de donación entre Freedom from Hunger (Libertad frente al Hambre) y Finca Perú para apoyar la fase de puesta en marcha de la expansión hacia las áreas rurales de Huancavelica (proyecto WARI).

En el año 2009, estableció alianzas con actores de la sociedad civil y del sector privado, tanto a nivel nacional como internacional para la creación de nuevos productos y servicios (seguro de vida FINCA Vida, el diseño de préstamos para el mejoramiento progresivo de la vivienda FINCASITA), así también implemento metodología de Aflatoun para el programa de Educación Social y Financiera para los hijos e hijas de los clientes y metodología Gals para las sesiones de aprendizaje, acción y compromiso para el cambio hacia la equidad de género.

Desempeño Financiero

Finca Perú presenta indicadores de sostenibilidad y rentabilidad anuales positivos y estables. De hecho, la institución registra una tendencia constante en todos los periodos considerados, alcanzando para abril 2009-marzo 2010 un **ROE del 14,6%**, un **ROA del 9,4%** y **sostenibilidad operativa OSS del 123,2%**. Así también, presenta un adecuado nivel de calidad de cartera, aunque con una tendencia creciente durante los últimos tres años (CeR30 1,94% en el período abril 2009-marzo 2010), que de hecho se reflejó en un incremento de sus **gastos de provisión** (2,2% en el período abril 2009 – marzo 2010). La tasa de **gastos**

Finca Perú	dic-08	dic-09	mar-10*
Cartera brutaUS\$	2.746.032	3.448.005	3.753.322
Crecimiento en cartera activa	40%	16%	31%
Prestatarios activos	12.245	14.342	14.674
Crecimiento en prestatarios activos	11%	17%	22%
Sucursales	4	4	4
Personal total	99	120	130

* El período corresponde a abril 2009 - marzo 2010

operativos aunque se ha mantenido estable durante los últimos tres años (48,9% en abril 2009- marzo 2010, 47,9% en 2009 y 49,5% en 2008), se encuentra en niveles muy altos, presentando un nivel de eficiencia por mejorar. Cabe mencionar que los altos costos operativos son consecuencia de ofrecer servicios de crédito con educación, fomento del ahorro, manejo de la cuenta interna y penetración en zonas rurales remotas. La productividad del personal es baja (113 prestatarios por oficial) y en parte se debe a un importante incremento en el número de oficiales de crédito (al pasar de 42 en 2008 a 57 en abril 2009-marzo 2010) y por otro lado a la alta frecuencia de sesiones educativas que se cumplen dentro de los bancos comunales. La **tasa de gastos financieros** mantiene una tendencia creciente (a marzo 2010 fue 3,3% contra 3,2% y 2,5% del 2009 y 2008 respectivamente), debido al mayor nivel de apalancamiento y al mayor costo del fondeo. Por lo que se refiere a los ingresos, el **rendimiento de cartera** registra un decrecimiento importante con respecto a los últimos años, alcanzando un 60,7% para el periodo abril 2009 - marzo 2010, contra al 61,8% del 2009 y 68,1% del 2007, debido de la aplicación de tasas de interés diferenciadas en sus productos de crédito y por la introducción de ciertos productos de crédito destinados a fidelizar a los clientes que mantiene tasas de interés preferenciales (menores respecto a la cobrada en metodología grupal). Sin embargo, aunque se evidencie una disminución del indicador, los niveles de rendimiento de cartera se encuentran muy por encima de su grupo de pares, de acuerdo al Micro Banking Bulletin 2008.

Desempeño financiero	dic-08	dic-09	mar-10*
Cartera en riesgo (> 30)	0,6%	1,4%	1,9%
Tasa de cartera castigada	0,3%	0,9%	0,9%
Cartera reestructurada	0,0%	1,2%	1,1%
ROE	13,4%	15,3%	14,6%
Retorno sobre activo (ROA)	9,2%	10,0%	9,4%
Autosuf. Operacional (OSS)	121,5%	125,1%	123,2%
Autosuf. Financiera (FSS)	106,8%	111,6%	113,7%
Productividad personal (prestatarios)	124	120	113
Productividad Of.de Cred. (prestatarios)	292	281	257
Productividad OC (grupos)	1	2	2
Tasa de gastos operativos	49,5%	47,9%	48,9%
Tasa de gastos financieros	2,5%	3,2%	3,3%
Tasa de gastos de provisión	1,0%	2,0%	2,2%
Rendimiento de la cartera	68,1%	61,8%	60,7%
Tasa de cobertura del riesgo	270,2%	166,1%	144,9%
Tasa de costo de fondos	6,9%	7,9%	8,4%
Razón deuda-capital	0,6	0,6	0,6

Fuente: Microfinanza Rating

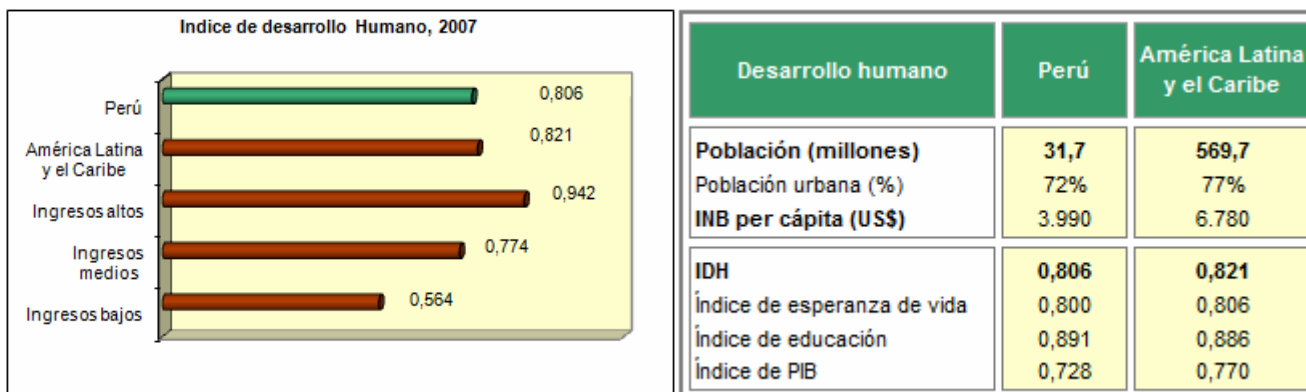
* El periodo corresponde a abril 2009 - marzo 2010

En el período abril 2009-marzo 2010 Finca Perú muestra una tendencia positiva de los indicadores de sostenibilidad con un “colchón financiero” adecuado frente a su estructura de gastos.

2. Contexto

Contexto socio-económico

Desde el 2006 el Presidente del Perú Alan García, ya presidente por un mandato en los años 1985-1990, ha dado **continuidad a las políticas económicas orientadas hacia las inversiones en el país**, lo que ha permitido alcanzar **óptimos resultados en términos de crecimiento de la economía peruana**, con un crecimiento del PIB que alcanzó tasas muy elevadas durante el 2007 y 2008 (7,3% y 8,3% respectivamente).



Por otro lado, los indicadores macro-económicos mostraron una reversión durante el 2009. De hecho, si bien durante el tercer trimestre diversos indicadores de la actividad económica nacional empezaron a mostrar señales favorables de recuperación, el crecimiento de los primeros 9 meses del año se vio afectada por el contexto de crisis nacional e internacional. Por otro lado, gracias a una atenta política contra cíclica de inversión pública el Gobierno ha logrado disminuir el impacto de la reducción de las exportaciones, (especialmente las no tradicionales), que continuaron afectadas por un comercio mundial que recién ha empezado a recuperarse en los últimos meses del 2009. Sin embargo, la proyección de crecimiento del PIB para 2009 es de 1,0%.

Con un **índice de desarrollo humano (IDH)** de 0,806, Perú está considerado entre los países con DH alto, comparable con Ecuador y Colombia. Al compararlo con grupos de ingreso pares (ingreso medio, con un IDH de 0,774), Perú presenta un IDH superior, pero muestra un peor desempeño en relación al desempeño de la región América Latina y el Caribe (IDH de 0,821), principalmente debido al índice del PIB. El índice de educación se encuentra por arriba del promedio regional.

No obstante el cuadro global y avances importantes en los últimos años, **Perú aún enfrenta altos niveles de pobreza y de desigualdad**. En el 2007, el 39% de la población vivía bajo la línea de pobreza nacional, y el 14% enfrentaba extrema pobreza (para mayores antecedentes sobre las líneas de pobreza, referirse al Anexo 1). A pesar del sostenido crecimiento económico registrado en los últimos años, el avance en la reducción de la pobreza ha sido lento, principalmente debido a un crecimiento obtenido a través de industrias de extracción de recursos naturales intensivas en capital, así como a la volatilidad económica.

La profunda desigualdad económica se hace evidente en la **distribución regional de la pobreza**: la gran diferencia entre las **áreas rurales** (65%) y **urbanas** (35%) se refleja en la mayor incidencia de la pobreza registrada en las regiones de la **Sierra** y en la **región Amazónica** (60% y 48% respectivamente), mientras que **Lima** y la **Costa** presentan un panorama significativamente mejor (18% y 22%).

Población bajo la línea de pobreza	Urbano	Rural	Perú
Línea de pobreza del país	25,7%	64,6%	39,3%
Línea de pobreza extrema del país	0,5%	32,9%	13,7%
\$2 al día (PPA)			18,5%
\$1 al día (PPA)			7,9%

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) 2007; WB 2005

El acceso a servicios públicos tales como **atención médica, educación, y protección social** es escaso entre los sectores pobres, los grupos indígenas, y en las áreas rurales. De acuerdo con un estudio realizado por el PNUD (Alcanzando los Objetivos de Desarrollo del Milenio en el Perú), es poco probable que el Perú logre algunos de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), particularmente aquellos relacionados con la pobreza, a menos que se implementen medidas de redistribución del ingreso y políticas sociales específicas. Concretamente, la meta para el 2015 en términos de incidencia de la pobreza nacional es de 27,3%, casi la mitad de la incidencia actual (52%). El estudio del PNUD señala que, incluso en el mejor de los escenarios, la meta de reducción de la desnutrición no se logrará en el 2015. Sin embargo, el cuadro comparativo general muestra mejores indicadores para el Perú que para el resto de la región de América

Latina y El Caribe, particularmente en mortalidad infantil, y una alineación significativa con la situación de los países de ingreso medio-bajo.

Sector de las microfinanzas

El estudio “Microscopio Global sobre el Entorno de Negocios para la Microfinanzas 2009” realizado por The Economist, en asociación con el BID y la CAF, ubicó al Perú como el primer país en América Latina en términos de clima favorable para el desarrollo de las microfinanzas.

Las razones de este primer lugar dependen primariamente de la Superintendencia de Bancos, Seguros y AFP (SBS) que ofrece un marco regulatorio (contenido en la Ley General de Sistemas Financieros y de Seguros) que “no impone obstáculos mayores” a las microfinanzas. De hecho, si por un lado los ratios de adecuación de capital son razonables, por otro lado no existen límites legales para el establecimiento de tasas de interés y tampoco se permite la competencia directa de instituciones financieras comerciales con financiamiento público.

En Perú existen varios tipos de IMFs reguladas, como bancos comerciales, financieras, Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC), Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC) y EDPYMEs, Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa, (instituciones que no captan depósitos y que, a menudo, son propiedad de una ONG) lo que refleja la facilidad para crear y operar IMFs especializadas. Adicionalmente es preciso señalar que la SBS ha desarrollado regulaciones y metodologías específicas para el sector, a través de un departamento de microfinanzas altamente capacitado, como por ejemplo la constitución de provisiones contra cíclicas durante la crisis mundial, lo que refleja un alto nivel de capacidad y flexibilidad.

Perú recibe un puntaje alto también en cuanto a los indicadores de desarrollo institucional en el mercado de las IMFs, lo que incluye la gama de servicios que se ofrecen en el País. De hecho, por un lado las instituciones reguladas han sido innovadoras a la hora de ofrecer servicios de ahorro, de cuenta corriente, cajeros automáticos, transferencia de fondos, seguros y otros productos y por otro lado el mercado peruano es de gran tamaño para los estándares regionales, con la cartera total de microfinanzas repartida entre un elevado número de instituciones.

A marzo 2010, la cartera de microfinanzas alcanza US\$ 5.120.760 millones a nivel nacional (que representa el 5% del total del sistema financiero peruano). A parte Mibanco, el banco especializado en microfinanzas, que concentra el 20% de la cartera activa a fin de periodo, el grupo de instituciones que alcanzan la mayor cartera es las Cajas Municipales (CMAC), que a marzo 2010 alcanza un 45% de la cartera total, seguido por las financieras que representan el 23% del total de la cartera y finalmente las Cajas Rurales (CRAC) y EDPYMPES que en conjunto representan el 12% del total de la cartera. En lo que se refiere a las ONGs, el gremio representado por COPEME, cuenta a la fecha con 16 entidades (15 Ongs y 1 sociedad anónima), entre las cuales destacan por tamaño Promujer, MFP Prisma, Fondesurco y Arariwa. En cuanto a calidad de cartera, el sistema de microfinanzas mantiene una Cartera en Riesgo de alrededor el 7%.

3. Sistema de gestión del desempeño social

Misión y estrategia

MISIÓN

“Generar soluciones integrales e innovadoras para la inclusión social y el desarrollo pleno de las mujeres y las comunidades de menores recursos.”

VISIÓN

“Somos una organización que asegura el acceso a recursos y el desarrollo de capacidades de las mujeres excluidas y sus familias, logrando comunidades sostenibles.”

Objetivos Sociales (OS)	Palabras clave en la misión
OS1: Alcanzar el cliente meta	Mujeres y comunidades de menores recursos
OS2: Satisfacer sus necesidades	Generar soluciones integrales e innovadoras
OS3: Crear cambios	Inclusión social y desarrollo pleno

VALORES SOCIALES

Equidad
Solidaridad
Respeto
Responsabilidad
Honestidad

La misión de Finca Perú fue reformulada a finales del año 2008 con la elaboración del Plan Estratégico 2009-2013¹, la que involucró en sus pasos el equipo gerencial y los miembros del Consejo Directivo. El objetivo fue redefinir una misión que pudiera reflejar el entorno cambiante y enfrentarse a una competencia siempre mayor en las zonas de intervención de la institución, así también hacerla más específica y enfatizar el compromiso con la atención a la población excluida en el área rural. El proceso de definición de la misión fue, a diferencia del pasado donde se desarrollaban talleres entre todo el personal, a un **proceso más de arriba hacia abajo**, como parte del rol estratégico del Consejo Directivo y el equipo gerencial, sin embargo se ha considerado las apreciaciones de todos los colaboradores en la reafirmación de la Misión con una visión de mayor profundidad hacia las zonas rurales del ámbito de acción. Para la definición del Plan Estratégico, y por ende de la nueva misión, se contrató la consultoría GDE *Consult*. Entre los cambios más importantes que se generaron, cabe mencionar el nuevo enfoque en tema de cliente meta (**OS1**). Respecto a la misión anterior, donde el alcance de la institución se dirigía casi exclusivamente hacia las **mujeres**, ahora se han incluido también las **comunidades de menores recursos**, para describir de una mejor manera la profundidad de alcance que Finca Perú quiere alcanzar con su estrategia, sobre todo en los departamentos de Ayacucho y Huancavelica y prospectivamente Apurímac, las zonas más pobres del Perú. Por lo que se refiere al objetivo de cómo satisfacer las necesidades del cliente meta (**OS2**), se define de manera explícita y adecuada que Finca Perú ofrece soluciones financieras y no financieras integradas e innovadoras, lo que sí, es reflejada en la estrategia y en la operatividad de la institución, con la definición de nuevos productos y metodología. Además de esto una parte importante de los servicios ofertados es representada por los servicios no-financieros como las charlas, las capacitaciones y los talleres que se ofrecen a los clientes, principalmente mujeres.

Respecto al objetivo social 3 (**OS3**) la inclusión social y el desarrollo pleno se refieren, según las intenciones de la dirección ejecutiva y Consejo Directivo, tanto desde el lado económico como el social, es apuntar a un cambio en los clientes a través de los productos financieros y no financieros ofrecidos, razón por la cual en el OS2 el igual peso que se atribuye a las dos tipologías de productos es reflejado tanto en las intenciones y como estrategias, y aun más importante, en la efectividad de las mismas.

En general el **grado de difusión interna de la misión es bueno en todos los niveles**, desde los miembros del Consejo Directivo hasta el personal de campo. Todo el personal reconoce el alto compromiso de Finca Perú sobre todo con la misión social de la institución, manteniendo un enfoque claro de lo que es el cliente meta, las estrategias para alcanzarlo y el valor importante que representan los servicios no financieros ofertados.

¹ La anterior misión era: “Contribuir a la autovaloración de las mujeres en desventaja económica y social en el Perú, facilitando el desarrollo integral de sus capacidades. Fomenta en sus socias, el desarrollo de su espíritu empresarial, el fortalecimiento de su disciplina social y la práctica cotidiana de valores de equidad, solidaridad, respeto, responsabilidad y honestidad”.

Finca Perú tiene la denominación jurídica de **Asociación Civil** y como tal tiene a la máxima unidad jerárquica en la Asamblea de Asociados que a su vez, cada dos años, elige el Consejo Directivo como órgano de dirección, conducción y representación. Se evidencia que **los miembros del Consejo Directivo tienen una fuerte conciencia social y un alto compromiso con la misión** de Finca Perú, para un efectivo cumplimiento de los objetivos sociales declarados en la misión. Además el Consejo mantiene a su interno un **buen balance entre el perfil financiero y el perfil social**, gracias a experiencias específicas de los miembros en diferentes campos profesionales, como: manejo de fondos, contabilidad, área jurídica, finanza, microfinanzas y, por el lado social, desarrollo rural y local y género. En las reuniones del Consejo se manejan tanto informaciones y reportes financieros como sociales, en particular se analiza el progreso de los proyectos que se desarrollan monitoreando algunos indicadores de alcance en términos de perfiles de clientes (urbano/rural y género entre otros).

Algunos miembros del Consejo también se desplazan en las oficinas regionales con regularidad, tanto para visitas así como para tener talleres, cursos y charlas con las socias de la institución sobre varios temas, lo que confirma aún más la importancia que el gobierno atribuye a los servicios no financieros ofertados. Cabe mencionar que el Presidente, fundador e inspirador de Finca Perú, mantiene lazos de parentesco con la Directora Ejecutiva (hija) y con la Gerente de Soluciones para el Desarrollo Humano (nieta), situación que, pese a que existe una brecha con las buenas prácticas de gobierno corporativo, los miembros del Consejo Directivo, lo ven como una fortaleza para mantener en el tiempo la misión de la institución y el compromiso adecuado para el cumplimiento de los objetivos sociales.

Como Asociación Civil Finca Perú cobra a sus clientes el Impuesto General a las Ventas (IGV) en cada cuota del préstamo, lo que representa una de las razones más relevantes para que se esté pensando una forma jurídica alternativa para la institución, que pudiera ser por ejemplo la de Cooperativa o Caja Rural de Ahorro y Crédito (CRAC). Otras razones también se centran en ofrecer formalmente un servicio de ahorro, la obtención de créditos para el crecimiento, la participación de inversionistas sociales, la utilización de ventanillas en agencias del Banco de la Nación. A la fecha solo se está monitoreando esta posibilidad, como punto central de debate, cuál de éstas posibles formas se podría mantener, sin riesgos de desvío a la actual misión de la institución.

El **Plan de Estratégico** de Finca Perú para el período 2009–2013 presenta la traducción formal de la estrategia en objetivos SMART² que están elaborados en base a objetivos sociales y financieros, demostrando un buen balance. Como objetivos sociales se menciona:

- **Desarrollo pleno de la mujer**
- **Inclusión social de las Comunidades Campesinas desatendidas**
- **Ampliación de actividades en zonas urbanas y rurales de la sierra**

Estos objetivos se traducen en resultados precisos, incluyendo: alianzas con organizaciones enfocadas en la equidad de género, adaptación de la capacitación para el desarrollo de Comunidades Campesinas, desarrollar soluciones en educación, salud, vivienda y/o información.

Entre las principales **metas sociales** identificadas en el proceso, por cada regional, cabe mencionar:

- Ampliación de cobertura en las regiones y nuevas zonas principalmente de las zonas urbanas y rurales de la sierra: crecimiento de la cartera en aproximadamente el 20% y 35% en Lima y Huancavelica respectivamente; 500 y 450 clientes en promedio por oficial de crédito en Lima y Huancavelica respectivamente; manejo de cartera por oficial de crédito alrededor de US\$ 200 mil y US\$ 90 mil en Lima y Huancavelica correspondientemente; y 500 nuevos clientes al año en nuevas localidades. Adicionalmente se prevé ampliar su cobertura a zonas rurales a través de los bancos comunales rurales (BCR) con 3 en Huancavelica y 3 en Wari.
- Desarrollo pleno de la mujer: 95% mínimo del total de clientes atendidos por año son capacitados; 90% de clientes con seguro de vida;
- Inclusión social de comunidades campesinas: 50% de clientes atendidos por año en localidades con quintil 1 del mapa de pobreza

Si bien las metas son coherentes con los objetivos sociales de la institución, éstas podrían incluir indicadores para medir de manera más precisa algunos resultados programados, que en ciertos casos abarcan definiciones bastante amplias.

Como se ha definido en la nueva declaración de la misión, un punto central que resalta de la estrategia de Finca Perú, es la **penetración en las comunidades campesinas desatendidas**, para la cual se creó la

² SMART equivale a: Específicos (S), Medibles (M), Logrables (A), Realistas (R), y enmarcados dentro de un período de Tiempo (T).

dirección de zonas rurales que atiende áreas rurales de Ayacucho, Huancavelica y prospectivamente Apurímac. Además también se creó otra dirección específica, con el objetivo de atender las necesidades de las comunidades campesinas, específicamente en la articulación de **cadena productivas**. Esta dirección se desarrolla en las provincias de Huamanga en Ayacucho y Huaytará en Huancavelica. La meta de este proyecto es formar 30 bancos comunales (ya se formaron más de 20), entre las 15 comunidades presentes en las zonas, desarrollando nuevas metodologías como **bancos comunales de productores** e incentivando mucho el **ahorro**. También se están piloteando un proyecto de **empresas campesinas** (2 a la fecha) con productores de papas, palta, productos lácteos y fibra de alpaca.

De igual manera se mantiene el enfoque para seguir en la **profundización hacia las zonas rurales** y el fortalecimiento en las zonas urbanas (Ayacucho y Lima) a través también de la introducción de nuevos productos como lo de **mejora de vivienda** (producto FINCASITA, en fase piloto) y de un avance en la **metodología individual**, aunque con límites según los cuales no se quiere alcanzar con esta metodología de préstamo más del 20%-25% de la cartera total.

Cabe mencionar que a finales del 2007, para facilitar el servicio ofrecido a los clientes y ofrecer una alternativa más segura frente a las variaciones del dólar, Finca Perú decidió **convertir los préstamos desembolsados de US\$ a PEN**.

En Finca Perú mantienen una importancia estratégica los **servicios no financieros**, entre los cuales las capacitaciones en los bancos comunales, las charlas y los talleres que principalmente se desarrollan en la oficina Regional de Ayacucho, centro principal de operaciones de la institución. Como mencionado, en el proyecto con las comunidades campesinas y en las zonas rurales, un objetivo importante es proveer también estas zonas, afuera de la oficina de Ayacucho, programas de capacitación y asistencia técnica, en alianza con proveedores como la Cooperación Técnica Belga, la Asociación Civil SEPAR, la agencia estatal INIA, Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria, con quienes tiene Convenios de Cooperación.

El fuerte compromiso que Finca Perú mantiene hacia los servicios no-financieros, ha permitido en los años crear relaciones profundas con donantes e inversionistas que comparten la misión de la institución y que la apoyan de manera significativa en varios proyectos.

- **GALS:** A la base de varios módulos de capacitación de los bancos comunales con enfoque al tema de género.
- **Aflatoun:** Desde mayo 2009 se trabaja con los niños de las clientas en el tema de educación social y financiera a través de diferentes módulos.
- **Freedom from Hunger** que por último, a parte el apoyo que provee varios módulos de capacitación, está apoyando Finca Perú para la realización de un **Estudio de Salud** para identificar las necesidades de los clientes y posibles alianzas.
- **Habitat para la Humanidad BID/FOMIN** - en apoyo para el producto de mejora de vivienda y asistencia técnica.
- **Oikocredit** – Ofrece asistencia técnica y pequeñas donaciones para fortalecer la Gestión de Desempeño Social, tanto en género como en medición de pobreza.
- **Programa Misión:** ofrece asistencia técnica y pequeñas donaciones para fortalecer el desempeño social.
- **Kiva** para la provisión de fondos.

Cabe mencionar la presencia de un **seguro de vida** que cubre hasta los 70 años de edad y la intención de trabajar también para la implementación de un **microseguro de salud**, aunque existen dificultades en ofrecer un seguro de salud en zonas andinas, poco atendidas en tema de infraestructuras. En la oficina Regional de Ayacucho, gracias a pequeñas donaciones de una persona natural, se mantiene una guardería para los hijos de las clientas.

A nivel de **crecimiento geográfico** Finca Perú está apostando mucho en las zonas rurales y en las comunidades campesinas, desde las oficinas de Ayacucho. Por esta razón no se tiene planificado abrir nuevas regionales, sino concentrarse en el fortalecimiento de estos proyectos, en razón de un crecimiento moderado que tome en cuenta los objetivos sociales presentes en la misión. Hacia esta dirección se va también la idea de fortalecer la metodología individual por lo que se refiere a los servicios en las zonas urbanas de Lima y Ayacucho, así permitir ciertos subsidios cruzados con las Direcciones con las cuales alcanzan nichos de clientes con mayores niveles de pobreza, como la de Zonas Rurales y Comunidades Campesinas.

Sistema de seguimiento y monitoreo

El sistema de información gerencial (SIG) instituido por Finca Perú para monitorear y dar seguimiento al desempeño social y al logro de los objetivos de la misión, es adecuado; tomando en cuenta también la complejidad en recolectar informaciones básicas confiables para la metodología de bancos comunales. Sin embargo tomando en cuenta la perspectiva de crecimiento de la institución, el sistema que no se encuentra en línea entre las diferentes regiones, que representa un aspecto por mejorar para la consolidación de cierta parte de la información.

- OS1 El sistema cuenta con algunas informaciones del perfil social del cliente y de su negocio, como área urbana o rural³, zona de residencia, estado civil, sector de ocupación, destino del crédito. En el año 2009 (y ya en programa para el 2010⁴) Finca Perú implementó entre sus actividades anuales la herramienta del *Progress out of Poverty Index (PPI)* para la medición del nivel de pobreza de sus clientes con la finalidad de mejorar los servicios a los segmentos más pobres. La definición de la muestra y todo el proceso de PPI se desarrolló de manera conforme a los estándares requeridos para esta metodología. En los meses de octubre a noviembre del año 2009 la encuesta se condujo para 663 clientes tomados a través de una muestra representativa en todas las regiones de operación de la institución y que se obtuvo de forma aleatoria.
- OS2 **El monitoreo continuo de la calidad del servicio es adecuado.** El monitoreo y seguimiento de los proyectos y de los aspectos sociales de Finca Perú está a cargo de la gerente de Soluciones para el Desarrollo Humano, que además en cada reunión mensual del Consejo Directivo reporta el estado de avance de cada proyecto. En noviembre del 2009, junto con la encuesta PPI, se condujo también una **encuesta de satisfacción de clientes**, con el mismo número de clientes entrevistados para el PPI (663). La encuesta se enfocó en varios aspectos y los resultados en muchos casos se sacaron por región de operación para facilitar el análisis de los mismos. Entre otros se analizaron temas referentes a: personal, crédito individual, seguro, capacitaciones, préstamos de cuenta interna, reuniones de los bancos. Sin embargo a nivel de cada regional (en forma independiente) se evalúan los reportes de evolución de cartera donde, se presenta el número de clientes que se retira, también con los motivos que lo originaron.
- OS3 Finca Perú atribuye una gran importancia al **monitoreo del impacto**, también por lo que se refiere al impacto de los servicios no financieros (sesiones educativas-metodología GALS). Se mantiene una participación activa en la Comisión de Género en COPEME, en el Consorcio PROMUC, donde como miembro del Consejo Directivo lidera la estrategia de gestión de desempeño social entre sus asociadas, así como en otras iniciativas a nivel regional e internacional como la Red Global WEMAN y la *Social Performance Task Force (SPTF)*. Sin embargo el interés en monitorear el impacto bajo una perspectiva de género aún no se ha traducido en la implementación de un sistema de seguimiento específico. Con el nuevo producto de vivienda que se va a implementar, se va a aplicar la herramienta de PPI a todos los clientes que estarán en el proyecto FINCASITA para un monitoreo y un seguimiento continuo y una evaluación respecto a los cambios que este crédito puede aportar. Según los resultados que se van a alcanzar con este proyecto piloto, existe la intención de incluir el PPI para todos los cliente de Finca Perú.

Coherencia del diseño de los productos y de los recursos humanos con la misión- Diseño de productos

En general el diseño de los productos de Finca Perú, sobre todo con el producto estrella de los bancos comunales, se dirige específicamente a facilitar el acceso al crédito a la población objetivo principal, representada por el estrato de más escasos recursos, principalmente de la población femenina. También para el nuevo cliente objetivo mencionado en la nueva misión, las comunidades rurales, se están diseñando proyectos específicos y variantes en las metodologías, representado por la creación del proyecto de cadenas productivas, los bancos comunales de mujeres y varones productores, la capacitación directamente en el campo. El esquema de garantía solidaria, el reducido tamaño mínimo de los préstamos, la asistencia requerida a las reuniones, y la filosofía educacional son elementos apropiados para llegar a la clientela objetivo.

- Control Interno

La misión, visión y valores sociales de Finca Perú están establecidos claramente en el Plan Estratégico, Plan Operativo, Memorias Anuales, Reglamento Interno, Código de Ética, y otros documentos de presentación institucional. Se realizan reuniones con el personal de las varias regiones para socializar el

³ Definición aplicada por Finca Perú: población que vive en distritos con menos de 30 mil habitantes

⁴ Dentro del proyecto con Habitat para la Humanidad para el producto de mejora de vivienda y en la dirección de comunidades campesinas

plan estratégico, y en otras reuniones frecuentes se transmiten los valores sociales y la misión, esto también para proveer una mejor socialización de la nueva misión que como mencionado anteriormente, en sus últimos cambios tuvo un proceso más horizontal a nivel de Consejo Directivo y Dirección Ejecutiva. Dentro del plan de auditoría se realizan visitas a clientes mediante una muestra por cada agencia de los últimos créditos desembolsados, donde se monitorean temas como: nivel de sobreendeudamiento, la atención recibida por el cliente, el cumplimiento de las normas, los documentos y explicaciones recibidas y la revisión de la tipología de actividad económica a que se dedica el cliente. Al comienzo del 2010 se contrató también, para el fortalecimiento del área de auditoría interna, una persona de planta en Ayacucho. Esta en programa realizar una consultoría para la definición y levantamiento de procesos. Cabe mencionar que la actividad de control interno a nivel más social, por lo que se refiere al seguimiento de las charlas, capacitación y demás proyectos, está a cargo de la gerencia de Soluciones para el Desarrollo Humano. En el programa de auditoría interna se debería incluir también el control relativo a todo el proceso de PPI.

- Gestión de recursos humanos

La Gerencia de Soluciones para el Desarrollo Humano está dedicada totalmente al seguimiento y desarrollo de la estrategia de desempeño social de la institución. La estrategia de contratación del personal de Finca Perú es descentralizada⁵, así como el proceso de inducción, que se encuentran bajo la responsabilidad de cada director regional. El eje principal de la estrategia consiste, en general, en seleccionar nuevos oficiales de préstamo entre los clientes, basándose en el grado de identificación personal con la misión institucional. Los programas de inducción del personal nuevo también son adecuados, enfocados en la misión, en la historia institucional, su cultura y sus valores.

Cabe mencionar la presencia de un **incentivo para Sesiones Educativas en Riesgo (SER)**⁶, para la evaluación de las sesiones educativas que se desarrollan en las reuniones de bancos comunales, donde existe un monitoreo a sorpresa de las sesiones por parte de la coordinadora de capacitación y los supervisores.

En las oficinas están presentes **afiches con la nueva y la antigua misión**.

RIESGO MUY LIMITADO DE DESVÍO INVOLUNTARIO DE MISIÓN

- *El alto compromiso que mantiene el equipo gerencial y el Consejo Directivo, con un buen equilibrio entre perfil financiero y perfil social, hacia el cumplimiento de los objetivos sociales, asegura un monitoreo constante del desempeño social de la institución.*
- *El proceso de selección del personal, así como la inducción y las capacitaciones pasadas a todo el personal, refuerzan constantemente el conocimiento y la difusión de la misión, manteniendo un alto compromiso y enfoque hacia el logro de los tres objetivos sociales.*
- *El sistema de incentivos toma en cuenta tanto variables financieras como variables sociales. Además se cuenta con un sistema de incentivo tanto para servicios financieros (crédito) como para servicios no financieros (sesiones educativas).*

⁵ Dentro del proceso de selección de personal, Finca Perú se apoya en una psicóloga para la evaluación de los aspectos psicotécnica del postulante.

⁶ Se premian los asesores con un índice de SER bajo.

4. Responsabilidad social

Responsabilidad social hacia el personal

- A marzo 2010, el personal de Finca Perú está compuesto por 130 personas. La orientación de género de la población objetivo y la política de contratación (el personal local es escogido entre las mejores clientas) se ve reflejada en la alta participación de las mujeres dentro de la institución, con un 68% a marzo 2010. Mientras que se muestra más equilibrado el personal femenino en cargos gerenciales, con un 50% a marzo 2010. En los dos últimos período (2009 y abril 2009 – marzo 2010), Finca Perú ha tenido un crecimiento del personal del 21% y 26% respectivamente, resultado de la

Personal	Dec-08	Dec-09	Mar-10
Personal total	99	120	130
Personal femenino	70%	69%	68%
Personal femenino en la gerencia	50%	60%	50%
Miembros femeninos de la JD			57%
Tasa de rotación del personal ¹	33%	33%	40%
Masculino	18%	27%	33%
Femenino	39%	36%	44%
Gerencia	22%	10%	32%
Oficiales de crédito	44%	30%	37%
Personal administrativo	33%	44%	48%
Personal de servicios generales	0%	24%	32%

¹ El último período corresponde a abril 2009 - marzo 2010

- La **tasa de rotación de personal** en los últimos años se ha mantenido en niveles altos, con una tendencia creciente. De hecho en el período abril 2009-marzo 2010 alcanza un 40% respecto al 33% de 2009 y 2008. Sin embargo, cabe mencionar que el caso de fraude detectado en la regional de Ayacucho a inicios del año 2010, resultó en la renuncia del personal responsable, lo que explica el incremento, registrado en los niveles de rotación y de manera significativa en los cargos gerenciales y de oficiales de crédito. La proporción relativamente mayor de rotación del personal femenino se debe a la concentración de personal femenino en el cargo de oficial de crédito. Entre las principales razones de rotación del personal entre 2008 y primer trimestre del 2010 se encuentran el bajo rendimiento (debido a las estrictas políticas que tiene Finca Perú para mantener un personal que ofrezca un servicio de calidad), motivaciones personales, mejores oportunidades laborales y el evento de fraude.
- En términos generales, Finca Perú demuestra un **buen grado de responsabilidad social hacia su personal**: un ambiente laboral con buen nivel de participación y valores sociales. Además existe políticas y procesos formalizados de recursos humanos. Existe un código de ética para el personal que orienta sobre las relaciones con el cliente interno y externo. La **comunicación interna** se da a través de la oficina central hacia las direcciones regionales. Por otro lado, considerando el tamaño de la institución y la perspectiva de crecimiento, la actual estructura (ausencia de un responsable directo de la administración del recurso humano), podría ocasionar algunas debilidades en términos de gestión. Así también, se observa un riesgo de seguridad en los oficiales de crédito de las zonas rurales y comunidades campesinas, en sus visitas de campo, debido a la dispersión geográfica de los clientes en las zonas rurales, en parte mitigado por la orientación sobre los mecanismos de precaución y el seguro de vida y accidentes.
- Por lo que se refiere al **clima laboral** en el año 2009 se realizó un diagnóstico institucional (efectuado por la firma consultora Gestión Talento E.I.R.L), que muestra resultados poco satisfactorios (25% goza de un nivel superior de satisfacción laboral, 27% en un nivel promedio y el 48% demuestra insatisfacción), identificando áreas de mejora en términos de remuneraciones, planes de carrera y comunicación.
- El **nivel salarial** ofrecido por Finca Perú es bajo en términos absolutos; sin embargo, resulta importante considerar el limitado nivel académico del personal de campo, que es seleccionado entre las mejores clientas y cuyas capacidades son desarrolladas internamente. Todo el personal ingresa a planilla desde el inicio (aún en el período de prueba), una vez transcurridos los primeros tres meses de prueba, recibe los beneficios establecidos por ley, entre los que se cuentan seguro de vida (vida ley), vacaciones remuneradas, seguridad social, compensación por tiempo de servicio, dos salarios completos (pagados en junio y diciembre) y; bonificación de fin de año. Si bien el personal mantiene adecuados beneficios, se identifica como un posible riesgo de salida de personal el hecho de que existe cierto personal administrativo con contrato a tiempo determinado (permitido por ley). No obstante, se encuentra levemente minimizado, puesto que la Dirección Ejecutiva y las Direcciones identifican el personal clave de cada oficina y procede a una reevaluación de sueldos y beneficios que pueden brindarse. Por otro

lado, el **sistema de incentivos**⁷ aplicado gradualmente desde 2001, ha mejorado respecto a años anteriores, también por lo que se refiere a transparencia, de hecho la propensión hacia el mejoramiento de la calidad y eficiencia de personal de crédito ha generado en un sistema de incentivos de retos para el personal.

- Actualmente, el sistema de incentivos se aplica tanto al personal de crédito (que considera los criterios de: incremento de cartera productiva, calidad de la cartera externa e interna, incremento de clientes y; cantidad y calidad de las capacitaciones) como al administrativo (sobre la base de los promedios alcanzados por el personal de crédito).
- Como **beneficios adicionales**, el personal tiene acceso a adelanto de sueldos y a préstamos personales (con tasa de interés 0%). El principal beneficio no monetario es el alto valor social asociado al hecho de trabajar en Finca Perú. El constante énfasis en la misión da como resultado un buen nivel de cohesión del personal y una mayor motivación de los empleados. Existe el “Decálogo de la Promotora”, que contiene una lista formal de los principios fundamentales que debe regir la conducta de los Oficiales de crédito y la “Declaración de los Líderes de FINCA Perú” que fue elaborado participativamente por todos los colaboradores que supervisan a otros colaboradores.
- La **evaluación de desempeño del personal** que se realiza al final de cada año es **adecuada**. El ejercicio incluye una sesión de evaluación que abarca valores y competencias, y un plan de desarrollo basado en las áreas en que se ha identificado la necesidad de mejoras. Cabe mencionar que la evaluación la realiza el jefe inmediato, validado por la directora regional o directora ejecutiva.
- Si bien Finca Perú mantiene como política la **promoción interna** de sus empleados, basada sobre una necesidad de cubrir una vacante en particular, carece de un plan estructurado de desarrollo de carrera para sus empleados.
- La **capacitación** del personal se considera **aceptable**, aunque no se cuenta con un plan formal y estructurado, ni con un presupuesto permanente, ésta depende de los recursos de las utilidades generadas. Sin embargo Finca Perú ha priorizado la capacitación interna como una práctica constante.

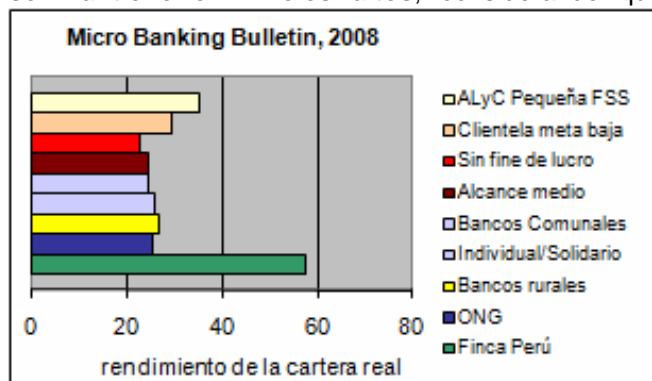
Responsabilidad social hacia los clientes

- Protección a los consumidores

- La **política de precios** de Finca Perú se basa en un análisis constante de la oferta de la competencia y en la suficiencia para cubrir su actual estructura de costos. En general, los

Costo del crédito	Ene08-Dic08	Ene09-Dic09	Apr09-Mar10
Rendimiento de la cartera	68,1%	61,8%	60,7%
Tasa de gastos operativos	49,5%	47,9%	48,9%
ROE	13,4%	15,3%	14,6%
Retorno sobre activo (ROA)	9,2%	10,0%	9,4%

los niveles de rentabilidad son adecuados y constantes (ROE del 14,6%, 15,3% y 13,4% para los períodos abril 2009 - marzo 2010, 2009 y 2008 respectivamente) logrando rendimientos suficientes para la capitalización de la institución. La importante reducción de la **tasa de rendimiento** de la **cartera** durante los últimos tres años, ha sido producto de la aplicación de tasas diferenciadas en los productos de crédito y a la introducción del producto de crédito Finca Premium (para fidelizar a los clientes es introducido en ciertas temporadas del año a una tasa de interés, menor, que en promedio es del 2,65% mensual). Sin embargo, aunque denota una importante reducción durante los últimos años, el **costo del crédito se mantiene en niveles altos**, considerando que actualmente tiene el 34% de los clientes concentrados en zonas rurales, aunque en parte justificado por la metodología de crédito aplicada por Finca Perú sobre todo para los bancos comunales. Además, dentro de sus políticas de crédito, se encuentran el cobro intereses sobre el capital inicial en todos los productos de crédito, exceptuando el producto individual y Finca Premium. A esto se suma el cobro del IGV que corresponde al 19% de los intereses pagados, que son atribuidos al cliente. En general, aunque Finca Perú



⁷Criterios involucrados en el sistema de incentivos: incremento en número de socias, nivel de morosidad tanto en cuenta interna como externa, número de errores operativos en los informes de crédito, calidad en la entrega de los servicios de capacitación.

mantenga un tamaño reducido de los créditos y junto al crédito, la provisión de servicios no-financieros (capacitación, promoción del ahorro y; control y manejo de la cuenta interna), el costo del crédito sigue siendo alto (con niveles de eficiencia y productividad por mejorar), sobre todo cuando se lo compara con su grupo de pares (Micro Bankin Bulletin, 2008) que muestra un rendimiento real de cartera muy superior.

- La creciente oferta de servicios de crédito al sector de las microfinanzas está contribuyendo a aumentar el **riesgo de sobreendeudamiento** de los clientes, sin embargo, Finca Perú, dentro de las medidas para mitigar este riesgo, consulta un buro de crédito, que presenta información completa y actualizada
 - En general, las políticas de crédito son adecuadas e incluyen límites de endeudamiento⁸ y refinanciamiento de deuda en casos excepcionales (implica modificar las condiciones iniciales del crédito en mora). Para el caso de la metodología grupal, uno de los principales filtros es la aceptación de los miembros que conforman el banco comunal. Sin embargo las oportunidades de préstamos adicionales internos a los bancos comunales, aún cuando existen sistemas de control, genera el riesgo de sobreendeudamiento de los clientes sobre todo porque la decisión de optar por un crédito (interno) se basa más en el saldo de ahorros y en factores de confianza que en el flujo de caja de los negocios, evidenciando en algunos bancos altas tasas de morosidad interna.
 - Para el caso de metodología individual, las herramientas para determinar la capacidad de pago de los clientes son adecuadas. Como práctica para mantener monitoreado el perfil de riesgo de los clientes, los oficiales de crédito (especializados en microcrédito individual) realizan las visitas in situ y levantan la información del negocio y de la unidad familiar, considerando también la diversificación de las actividades agropecuarias. Por otro lado, aunque este producto de crédito ha sido desarrollado para atender a clientes de los propios bancos comunales que son considerados aptos para tomar un crédito mayor, el enfoque de crecimiento institucional que involucra metas de colocación, en particular créditos nuevos, puede contribuir a una aplicación superficial del proceso de análisis de la capacidad de pago de los clientes en casos puntuales, por lograr cumplir con las metas fijadas.
- El **riesgo de tipo de cambio** para los clientes es muy marginal debido a que los préstamos se otorgan en moneda nacional, la misma en la cual se desarrolla la gran mayoría de las actividades de los clientes
- La **transparencia de información hacia el cliente es adecuada** demostrando un apropiado grado de responsabilidad social hacia el cliente. Se observan ciertos aspectos por mejorar sobre el contenido de la estructura de costos, si por un lado, la estructura de costos está en línea con el sistema financiero nacional y dentro del marco legal existente, que incluye el cobro de interés, el costo por el plan de seguro finca vida⁹ y el IGV¹⁰ (que Finca Perú en su calidad de asociación civil tiene que pagar, trasladando este valor al mismo cliente), existe una parcial explicación sobre el contenido de la estructura de costos hacia los clientes, de hecho dentro de la documentación proporcionada al cliente, se encuentra: **i) una tarjeta de registro que aunque no consta la tasa de interés efectiva cobrada**, se visibiliza los montos absolutos desagregados de las cuotas por capital, interés, IGV, ahorro programado y voluntario, aunque y **ii) una copia de la póliza de seguro de vida**. Adicionalmente los clientes firman por cada banco comunal un acta y un contrato de préstamo. No se entrega a los clientes una tabla de amortización de los créditos que detalle y explique el método aplicado para el desembolso del crédito (cobro de intereses sobre saldo o sobre capital). Los clientes firman un pagaré en blanco y no reciben una copia; el original no se devuelve automáticamente una vez cancelado el crédito, sino que se lo utiliza para un siguiente crédito. No obstante Finca Perú dentro de sus procesos de capacitación difunden la información sobre el manejo del crédito y tasas de interés al cliente. No existe un detalle del costo del crédito en forma visible en las oficinas, sin embargo, se publican las tablas de estructura de pago en cada ambiente, a través de la utilización de papelógrafos donde queda registrados todos los pagos que realizan las socias en sus Bancos Comunales. Al final de ciclo se realiza el balance del Banco Comunal donde figuran todas las cifras relevantes de los créditos, y de los ahorros.
- Aunque existe un mecanismo formal de atender **quejas y reclamos** del cliente, la falta de explicación y socialización hacia los clientes causa un escaso uso de los buzones de sugerencia (implementados desde hace por lo menos 10 años en las oficinas de Ayacucho y Huancavelica) y confirman un espacio de mejoramiento. No obstante los clientes informalmente pueden acceder a presentar sus quejas y reclamos directamente a las direcciones regionales, quienes de hecho utilizan buena proporción de su tiempo atendiendo personalmente a socias que desean hablar con

⁸ Capacidad de pago: 35% del ingreso neto y en el caso de metodología individual el 60%.

⁹ Los clientes pagan PEN 1 (US\$ 0,35) mensual.

¹⁰ Impuesto General a las Ventas es del 19%

ellas. En la regional de Lima, en la tarjeta aparece el teléfono de la dirección regional, así como en todo material de difusión a nivel nacional. Efectivamente, la directora ejecutiva recibe esporádicamente llamadas de las socias, como parte de un proceso de control y sistematización de estos reclamos.

- Es importante destacar la voluntad de la institución por publicar la información financiera y social a los clientes y público en general, a través de la publicación de memorias anuales, auditorías frecuentes y calificaciones de riesgo global. Actualmente los controles de auditoría son adecuados, sin embargo debido a la dispersión geográfica de las operaciones y la complejidad implícita en la metodología principalmente la grupal, la función de auditoría podría ser fortalecida, sobre todo por aquellos casos aislados de riesgo operativo suscitado a inicios del año. Cabe señalar que en la regional de Lima las operaciones se realizan a través de transacciones bancarias, mientras que en las demás regiones éstas implican el manejo de efectivo.
- A partir del año 2009, Finca Perú ha iniciado **varios programas de capacitación** que involucra la participación no solo de los clientes sino de su núcleo familiar, de hecho con el programa de Aflatoun ha logrado lanzar el evento de Educación Social y Financiera para los hijos e hijas de los clientes de Banca Comunal. Empujando hacia el empoderamiento de la mujer ha aplicado las herramientas de Gals y ha lanzado sesiones continuas de aprendizaje acción y compromiso para el cambio hacia la equidad de género.
- En el año 2009, como parte del proyecto Habitat para la Humanidad financiado por el BID/FOMIN, se realizó un estudio de mercado para conocer las principales necesidades de mejoramiento de vivienda de sus clientes y con esto iniciar un programa piloto de préstamos para el mejoramiento progresivo de la vivienda dentro del proyecto FINCASITA.

Responsabilidad social hacia la comunidad y el medioambiente

- Comunidad:
Si bien, Finca Perú no mantiene **políticas formales** de apoyo a la comunidad, que detalle aquellas actividades excluidas de financiamiento por considerarse perjudiciales para la comunidad, no financia ningún tipo de actividad en la zona del Vrae, región considerada altamente afectada por el narcotráfico.
- El desarrollo de liderazgo y empoderamiento económico y social de las mujeres, es una muestra de responsabilidad social con la comunidad. Propiciar la rendición de cuentas ayuda a que las ciudadanas ejerzan mejor sus derechos y el valor de la democracia. La mejora en autoestima y autoconfianza les permite desarrollar competencias que les permite acceder a cargos elegidos, por ejemplo en la Asociación de Padres de Familia en las escuelas – queda por mejorar la formalización de políticas y sistematizar los resultados.
- Medio Ambiente:
Aunque Finca Perú no mantiene una política formalizada para proteger el medio ambiente, expresa el interés de incorporar a su modelo un área de responsabilidad social hacia la comunidad en general y el medio ambiente, de hecho a través del programa de Aflatoun¹¹ en el tercer módulo de capacitación brinda charlas sobre los recursos naturales, protección y sostenibilidad del medio ambiente a los hijos de los clientes de los bancos comunales. Se brinda sesiones de capacitación sobre cómo evitar la contaminación ambiental y mitigar desastres naturales. Asimismo, se fomenta el tema del ahorro, no sólo en aspectos financieros sino en conservación de los recursos naturales—como el buen uso del agua. Sin embargo hasta la fecha, no se han establecido sistemas para registrar y controlar el impacto medio ambiental de Finca Perú y de las actividades de sus clientes.

¹¹ Es un programa de educación formal para los hijos e hijas de los clientes de los bancos comunales.

5. Alcance

Áreas de operación

La cobertura geográfica de Finca Perú es limitada respecto al Perú, puesto que cubre 3 de las 25 regiones del país, a través de sus Regionales (Lima, Huancavelica y Ayacucho), sin embargo se concentra en 3 de las regiones más pobres del Perú. De hecho en el último año ha tenido un crecimiento importante sobre todo en la zona rural (conceptuada como la población que vive en distritos con menos de 30 mil habitantes) en dos de las regiones más pobres de Perú (Ayacucho y Huancavelica con una incidencia de la pobreza del 64,8% y 82,1% respectivamente¹²), que le permite atender a más de 14 provincias de la zona centro sur del país. Así también a través del proyecto de comunidades campesinas, donde se está construyendo un nuevo gasoducto, Finca Perú ha iniciado operaciones en el departamento de Apurímac. Las actividades de las regionales son coordinadas a través de la oficina central en Lima.

El 69% de los clientes activos se encuentran concentrados en la región de Ayacucho que incluye entre otras, las provincias de Huanta,

Huamanga y Cangallo, el 21% de los clientes activos se encuentran en la región de Lima, mientras que el 11% de los clientes activos se encuentran en la región de Huancavelica (que reúne el 1% del total de la población nacional) y es considerada como la región más pobres del país).

En relación con el IDH, Huancavelica se ubica en el último lugar y Ayacucho en el tercer último lugar entre las regiones del país. Por otra parte, el departamento de Ayacucho fue uno de los más gravemente afectados por el terrorismo de "Sendero Luminoso".

En Lima, donde los indicadores de desarrollo son mejores, Finca Perú se ha concentrado de manera importante en las zonas marginales (cono sur y cono este), donde se concentra la mayor parte de los inmigrantes provenientes de la sierra peruana.

En Octubre del 2006, gracias a la alianza establecida con FFH, Finca Perú aceleró la expansión hacia las áreas rurales de Huancavelica y logró una mayor profundización en el año 2009, a través de la creación de las dos direcciones regionales Zonas Rurales y Comunidades Campesinas.

La cartera rural y de clientes rurales ha crecido de manera constante en los últimos años, de hecho a marzo 2010, el 18% de la cartera y 29% de los clientes se concentra en áreas rurales (respecto al 13% y 17% de marzo 2007 respectivamente).

El fuerte compromiso social de Finca Perú de llegar a sus clientes objetivo y a las zonas más rurales también se refleja en el hecho de que, a pesar de que sus operaciones en el sector rural de Huancavelica no son financieramente sostenibles debido a las características de aguda pobreza de esta zona, Finca Perú continúa concretando aliados estratégicos que le contribuyan al cumplimiento de sus objetivos sociales.

Clientes alcanzados¹³

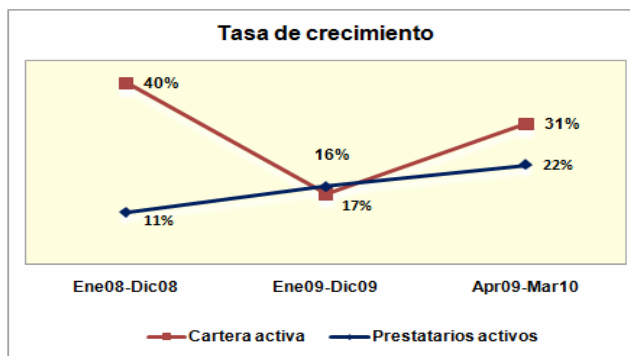
Entre las 15 instituciones no reguladas (ONGs) afiliadas a la red nacional COPEME, Finca Perú ocupa solo la séptima posición en términos de clientes y de cartera de préstamos¹⁴. De hecho, con **14.674 clientes activos** y una cartera de préstamos de **USD 3,7 millones** a Marzo del 2010, Finca Perú presenta una **amplitud de cobertura reducida**. No obstante considerando la metodología grupal utilizada por Finca Perú, y que sus clientes también tienen la

Regiones de operación	Pobreza	Pobreza extrema	IDH	Finca Perú*		
				Clientes activos	Préstamos activos	Cartera activa
HUANCAVELICA	85,7%	72,3%	0,4924	11%	11%	10%
AYACUCHO	68,3%	41,3%	0,5280	69%	69%	71%
LIMA	18,5%	0,9%	0,7033	21%	20%	19%
Zona						
Urbano	26%	4%	nd	68%	72%	82%
Rural	65%	33%	nd	28%	28%	18%
Perú	39%	14%	0,623	95%	100%	100%

*Los datos corresponden a marzo 2010.

*Fuente: INEI 2006. Informe Técnico de Pobreza.

Datos IDH por departamento al 2007. Índice de Desarrollo Humano en los departamentos de Perú



¹² Fuente: INEI - Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda.

¹³ La información está basada en una encuesta de clientes recientes incorporando, cuando sea relevante, datos del SIG. Ver anexo 2 para mayores antecedentes.

¹⁴ Fuente: Reporte financiero de instituciones de microfinanzas a diciembre 2009.

posibilidad de tomar **préstamos de los fondos de ahorros (cuenta interna) de los bancos comunales, esta cobertura aumenta**. De hecho, en el 2009 se otorgaron alrededor de 60.000 préstamos internos por un monto aproximado de US\$ 13 millones (2 veces el tamaño de los desembolsos de Finca Perú). A Marzo del 2010, los ahorros movilizados por los clientes en las cuentas internas ascienden a **PEN 10.128.907 (ahorro promedio por cliente de PEN 691)**.

La tasa de **crecimiento de la cartera** en los últimos tres años, se ha mantenido en niveles **altos**, aunque con una significativa disminución en el período 2009, producto de un crecimiento negativo en el primer trimestre de 2009, debido a la crisis financiera internacional que provocó una restricción de fondos por parte de los inversionistas internacional que consecuentemente, afectó la colocación de créditos a clientes de Finca Perú. No obstante en el período abril 2009 - marzo 2010, alcanza un crecimiento en prestatarios activos del 22% y el 31% en cartera activa, que si bien impacta este crecimiento negativo del primer trimestre del 2009, evidencia la recuperación alcanzada en el primer trimestre del 2010. En general, los niveles de crecimiento reflejan una expansión más rápida en volumen de cartera, que en número de prestatarios, aunque este último mantiene una tendencia mucha más equilibrada.

Finca Perú prevé atender a 21.105 prestatarios activos a finales de 2010 y mantener un crecimiento alrededor del 20% anual.

La información disponible a nivel institucional no es suficiente para sustentar una clara definición de la profundidad de alcance de Finca Perú. Sin embargo, las estimaciones de alcance geográfico, composición sectorial de la cartera, metodología de crédito y monto promedio de las transacciones, indican en general un alineamiento de la población alcanzado con el cliente meta que responde microempresarias mujeres y comunidades de menos recursos.

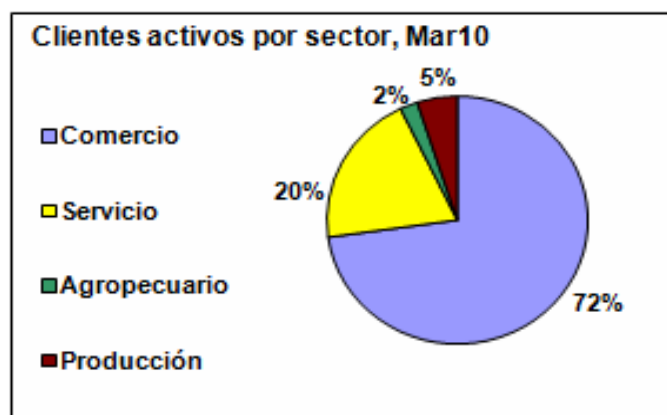
Vulnerabilidad social y perfil de hogares

La mayor parte de los clientes de Finca Perú son **mujeres y representan el 92% de los clientes**. Con una edad promedio de 40 años, la mayoría de los clientes es casado (38%) o son solteros (33%). En general, su nivel de educación es bueno, incluso comparado con el promedio nacional: 6% de los clientes nunca ha asistido a la escuela (Perú: 7%), 16% ha comenzado pero no ha completado el ciclo básico, pero la mayoría de los clientes (35% y 27% respectivamente) ha completado la educación básica y secundaria (Perú: 38%) y 13% (Perú: 31%) ha finalizado estudios de educación superior.

Como se mencionó anteriormente, de la aplicación de la herramienta PPI, los resultados revelaron que el 34% de los clientes de Finca Perú se encuentra por debajo de la línea nacional de pobreza, mientras que el 66% está por encima de esa misma línea, lo que representa un buen indicador que confirma como Finca Perú logra alcanzar su misión por lo que se refiere al OS1. De manera aislada también se aplica la herramienta en todos los clientes de las comunidades campesinas, resultado que el 45% de los clientes encuestados se encuentran debajo de la línea de la pobreza.

Actividades financiadas y apoyo al empleo

La mayoría de las actividades productivas financiadas se enmarcan dentro del sector del comercio y servicios, representando el 72% y 20% de los clientes activos respectivamente y el 68% y 19% de la cartera activa correspondientemente. Aunque la participación a nivel de sector agropecuario es mínimo, cabe mencionar que Finca Perú a través del proyecto de comunidades campesinas, ha financiado actividades para los productores, con una creciente participación en el último año (5% de los clientes activos), reflejando por un lado el objetivo social de cobertura rural en comunidades de menos recursos.



A marzo del 2010, aproximadamente el 94% de los préstamos se otorgaron bajo la metodología de bancos comunales, mientras que los préstamos bajo metodología individual y de grupo solidario representan respectivamente el 5% y 1%¹⁵. Cabe recalcar que Finca Perú mantiene como prioridad empujar la colocación de créditos grupales para lograr una mayor profundización y alcance.

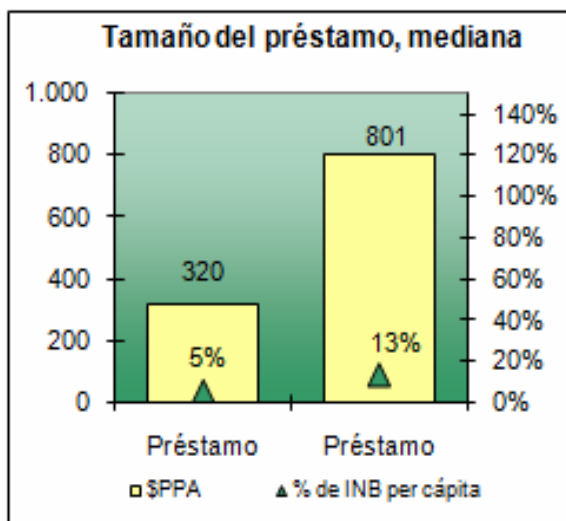
¹⁵ Fuente: base de datos de 15.461 créditos a Marzo 2010.

Acceso a los servicios financieros

De acuerdo a la percepción de Finca Perú al menos el 40% de sus clientes de la regional de Ayacucho tienen otros créditos vigentes con otras instituciones financieras, además del actual préstamo con Finca Perú; como política se acepta clientes hasta máximo con 3 créditos en otras instituciones.

Análisis del tamaño del préstamo

El **tamaño de los préstamos** de Finca Perú es bajo. El monto mínimo de crédito permitido en la política es de US\$ 70 y el tamaño promedio y mediano de los préstamos desembolsados activos a marzo de 2010 es de US\$ 354 y US\$ 204 respectivamente. El valor mediano de los préstamos desembolsados representa **5%** del INB per cápita y alcanza **\$PPA 320** (paridad de poder adquisitivo). Debido a plazos en promedio menores a un año, el tamaño mediano anualizado de los préstamos desembolsados es mayor y constituye el 13% del INB per cápita y es igual a \$PPA 801. En los últimos tres períodos (2007, 2008, 2009 y abril 2009-marzo 2010), la evolución del saldo de crédito promedio muestran una tendencia creciente (al pasar de US\$ 180 a US\$ 243), mientras que el monto desembolsado promedio, aunque presenta una disminución en los períodos 2008 y 2009 al pasar de US\$ 322 a US\$ 308, se incrementa en el período abril 2009-marzo 2010, alcanzando US\$ 317. En el último año, la proporción de clientes respecto a **préstamos por rango** indica un perfil de clientes heterogéneo (que incluye microempresarios con metodología individual y grupal) caracterizados por: un 20% con montos inferiores a US\$ 300, el 19% entre US\$ 301 y US\$ 500, el 23% entre US\$ 501 y US\$ 800, el 14% entre US\$ 501 y US\$ 800, el 14% entre US\$ 801 y US\$ 1.000 y el 23% mayor de US\$ 1.000.



6. Calidad del servicio

Variedad del servicio

Considerando la restricción legal respecto a la captación de ahorros debido a su calidad de Asociación Civil, la variedad de los servicios financieros brindados por Finca Perú es adecuada y acorde con el segmento atendido, que incluye productos de crédito y un seguro de vida, además de la educación financiera brindada en los bancos comunales que conjuntamente con el fomento al ahorro en la provisión de crédito, es una de las principales fortalezas de la calidad de los servicios. Además cabe resaltar la proactividad de Finca Perú en diseñar productos de crédito que vayan en función de actuales requerimientos de sus clientes, de hecho la

implementación de los productos comunidades campesinas (metodología de banca comunal con productores-as agropecuarios) y Fincasita (destinado al mejoramiento de vivienda) demuestran lo expuesto. Así también, Finca Perú realiza una fuerte promoción del ahorro entre sus clientes; con los ahorros obligatorios y voluntarios que han dado paso a la creación de la cuenta interna, un fondo cuyos dueños son los miembros integrantes del banco comunal y cuyos administradores son los las juntas directivas elegidos por los propios miembros.

- La oferta crediticia de Finca Perú es variada y con enfoque en el negocio. Incluye préstamos para la microempresa destinados a capital de trabajo y recientemente, para actividades productivas de las comunidades campesinas y para el mejoramiento de la vivienda, que a marzo 2010, representan el 88%, 7% y 2% de los prestatarios activos respectivamente. Cabe mencionar que el crédito destinado a las comunidades campesinas evidencian el cumplimiento de uno de sus objetivos de monitoreo social.
- Dentro de los productos crediticios, además de las oportunidades de crédito ofrecidas a través de los bancos comunales (recibiendo préstamos de Finca Perú y de la “cuenta interna”), también se ofrece a los mejores clientes el sistema de préstamos a grupos solidarios formados por clientes de los BCs que requieren un préstamo complementario para campañas estacionales y de préstamos

Productos de crédito						
US\$	Bancos Comunales	Grupos Solidarios	Individuales	Bancos Comunales Rurales	Individuales - FINCA PREMIUM	Empresas Campesinas (Piloto)
Metodología	Crédito Grupal	Crédito Grupal	Individual	Crédito Grupal	Individual	Individual
Moneda	Nuevos	Nuevos	Nuevos Soles	Nuevos Soles	Nuevos Soles	Nuevos Soles
Tipo de interés	Sobre capital inicial (flat)	Sobre capital inicial (flat)	Sobre saldo	Sobre capital inicial (flat)	Sobre saldo	Sobre saldo
Tasa min. de interés	3,0%	2,5%	3,2%	2,0%	2,1%	3,2%
Tasa max. de interés	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%	3,2%	3,2%
Tasa promedio de interés	3,3%	3,0%	3,4%	2,8%	2,7%	3,2%
Comisiones	No hay	No hay	No hay	No hay	No hay	No hay
Monto mínimo	70	176	880	35	880	880
Monto máximo	1.760	880	8.800	1.760	8.800	42.239
Monto máximo (primer crédito)	176	176	Según capacidad de pago	176	Según capacidad de pago	Según capacidad de pago y garantías físicas
Monto promedio	308	361	1.514	246	1.514	42.239
Plazo min. (meses)	4	3	1	4	1	6
Plazo max. (meses)	8	12	24	12	24	18
Plazo promedio (meses)	6	8	13	8	13	12
Frecuencia de pago del interés	mensual	mensual	mensual	mensual	mensual	mensual
Frecuencia de pago del capital	mensual	mensual, bimensual	mensual	mensual, final del ciclo	mensual	final de la cosecha
Período de gracia	No hay	No hay	1 o 2 meses	No hay	1 o 2 meses	No hay
Garantía	Solidaria	Solidaria	Individual y/o física	Solidaria	Individual y/o física	Individual y/o física
Ahorro obligatorio	Mínimo 10%	Mínimo 10%	0%	10%	0%	0%

individuales, “Premium” (estacionales). Sin embargo, cabe hacer notar que éste tipo de préstamos (individuales y solidarios) sólo están disponibles para miembros de los bancos comunales que hayan tenido un comportamiento histórico de crédito adecuado. Finca Perú utiliza este tipo de créditos como una herramienta para obtener la fidelidad de los clientes, quienes reciben tasas preferenciales y representan el 21% de la cartera a Marzo del 2010.

Por otro lado, Finca Perú con el interés constante de ampliar la gama de productos para aumentar la satisfacción de los clientes e incrementar el volumen de las operaciones, ha introducido un **seguro de vida** para sus clientes que cubre hasta los 72 años de edad. Además, como se mencionó anteriormente, con el proyecto Habitat para la Humanidad¹⁶ financiado por el BID/FOMIN Finca Perú ha implementado un nuevo producto de crédito destinado al **mejoramiento de la vivienda**, se tiene previsto colocar al menos 300 créditos en el año 2010 bajo esta modalidad.

Adecuación de los servicios

En general **los servicios financieros brindados por Finca Perú se adecúan a las necesidades del cliente objetivo** y la atención es personalizada y adecuada para los clientes.

- La **distribución de las oficinas regionales** logra alcanzar el nicho de mercado en estas zonas de intervención, por la ubicación de las mismas oficinas principalmente en las zonas rurales. Las regionales están ubicadas en zonas cercanas a los clientes, y específicamente en la regional de Ayacucho por la buena infraestructura las charlas de capacitación, cobro de cuotas y desembolsos de crédito se realiza en la propia regional, mientras que en las otras regionales, los oficiales de crédito se movilizan y visitan directamente a los clientes.
- La **frecuencia de pagos** dentro del Banco comunal son a elegir (semana, quincenal y mensual), sin embargo los pagos a Finca Perú son mensuales y al final de la cosecha¹⁷ en el caso de los clientes de las comunidades campesinas. En general la frecuencia de pagos se acopla a los requerimientos de los clientes sobre todo, los pertenecientes a la regional de Lima, mientras que para la regional de Ayacucho la coincidencia con el calendario de pagos y el flujo de caja de los negocios de los clientes todavía es un aspecto por fortalecer. Sin embargo, Finca Perú ha logrado incentivar en sus clientes una mayor frecuencia de las reuniones que facilita el pago del crédito en pequeñas cuotas, y a su vez una mayor cantidad de capacitación y mayores posibilidades de ahorro.
- Los **plazos** de los créditos son variados, van desde 1 hasta 24 meses (créditos individuales) y se ajustan de acuerdo a los requerimientos de los clientes, que necesitan mayor acceso a capital para sus negocios. El período de gracia existe para los productos con metodología individual (Finca Premium y préstamos individuales) y para metodología grupal (bancos comunales)
- Las **garantías** son adecuadas, existe alternativas para que los clientes puedan cumplir con este requisito en crédito individual, se puede presentar garante personal, documentos en custodia de bienes inmuebles, muebles, maquinaria o equipo. Para los créditos grupales se maneja la garantía solidaria que ayuda a los clientes que no tienen activos para garantizar; la garantía solidaria además se convierte en el primer filtro para medir la capacidad y voluntad de pago de los clientes.
- Con respecto al **monto** del crédito, en lo que respecta a los bancos comunales, se evidencia que el criterio del saldo de ahorro prevalece sobre el criterio de evaluación del flujo de caja del hogar (ausencia de visitas in situ al negocio de los clientes), afectando de manera implícita el proceso de préstamos de cuenta interna que resulta por una parte en un riesgo de sobreendeudamiento de los clientes, y por otra en una cobertura parcial de las necesidades financieras de los clientes.
- Un aspecto por mejorar para Finca Perú se refiere al **costo del crédito** puesto que los intereses y el IGV (19%), pagados por los clientes, no varían de acuerdo con la historia crediticia de los clientes, además para el caso de los productos de crédito de banca comunal, los intereses se cobran sobre el capital y el costo total es más alto que el del mercado.

Como se mencionó anteriormente, del estudio de satisfacción de cliente realizado en 2009 (muestra 663 clientes), muestra algunos resultados: para el 50% de clientes, la calificación a Finca Perú se encuentra en un rango de 16¹⁸ y para el 31% un rango de 20; el 69% seguirá trabajando con la institución; el 51% atribuye un rango de 16 a la información proporcionada por FINCA Perú y para el 83% es fácil sacar un préstamo.

¹⁶ Para el fortalecimiento de los sistemas de microfinanciamiento de vivienda MFV en Honduras y Perú, dentro del proyecto–Habitat para la Humanidad, 07/04/2010 financiado por el BID/FOMIN.

¹⁷ Frecuencia de pago, exclusivamente para los clientes de las comunidades campesinas.

¹⁸ Los rangos de análisis eran, del menor al mayor: 10, 13, 16 y 20.

Aunque existe una tendencia a la disminución de la **tasa de deserción**¹⁹ de los clientes, respecto a la última evaluación, ésta se mantiene en niveles altos, equivalente al **44,5%** durante el período abril 2009- marzo 2010 (40,8% en 2009 y 43,8% en 2008). Las razones más frecuentes de deserción

Deserción de clientes	dic-08	dic-09	mar-10
Tasa de deserción de clientes	43,8%	40,8%	44,5%
CeR30	0,6%	1,4%	1,9%

El último período se refiere a Abr09-Mar10

son la mora interna y viajes de los clientes. Aún cuando no se traduce en un desempeño deficiente de la cartera para Finca Perú debido a la contribución de los miembros, podría resultar beneficioso investigar el fenómeno del incumplimiento interno, que en parecería estar vinculada a un sobreendeudamiento del cliente por la ausencia de una evaluación de la capacidad de pago más sistemática. La tasa de deserción de clientes se concentra en Ayacucho, donde las operaciones se encuentran relativamente más consolidadas, y es menor en Lima, que presenta un contexto difícil de operaciones en términos de mayor competencia y sobreendeudamiento. Para apoyar la retención de clientes, Finca Perú organiza premiaciones públicas para los mejores clientes proporcionándoles préstamos adicionales individuales – préstamos Premium.

Servicios no-financieros

El fomento al **ahorro**, la provisión de **capacitación** y el valor agregado de las **reuniones** en términos del empoderamiento y la promoción de valores son aspectos muy apreciados por los clientes. La capacidad de ahorro, sumada a la gestión de los bancos comunales y al proceso de aprendizaje de la disciplina y puntualidad de los negocios, son considerados por los clientes como aspectos centrales y de desarrollo. Además de la capacitación en administración de los bancos comunales, que se proporciona en forma rotativa a todos los miembros de las juntas directivas, se ofrece gradualmente a los bancos comunales una gran variedad de módulos de capacitación, incluyendo las áreas de negocios, salud, derechos de la mujer, familia, y medio ambiente. Dentro del último estudio de satisfacción de clientes, el 77% de los clientes apreciaban las capacitaciones que brinda Finca Perú. Además en el último año, Finca Perú ha implementado dentro de sus capacitaciones la metodología GALS, de manera dinámica e interactiva, hacia un proceso de empoderamiento de las mujeres a través del análisis, reflexión y socialización de información y experiencias que ellas mismas comparten. De hecho en el año 2009, Finca Perú capacitó alrededor de 1.500 mujeres de 55 bancos comunales en la Región Ayacucho y aproximadamente 1.000 mujeres de las Zonas Rurales de Ayacucho y Huancavelica.

La calidad de la capacitación es en términos generales bastante buena y Finca Perú ha entrado en un proceso de evaluación sistemática de la calidad de las capacitaciones ofrecidas por las promotoras. Los módulos son propuestos de acuerdo con planes mensuales desarrollados por los oficiales de préstamo, en tanto el material es adaptado de algunos módulos de FFH, GALS y en parte desarrollado internamente.

¹⁹ Tasa de deserción de clientes = N° de miembros que se retiran durante el período / promedio de N° de miembros durante el período; tasa de reingreso de clientes = N° de miembros que se reintegran durante el período / promedio de N° de miembros durante el período. No se toman en cuenta los reingresantes.

Anexo 1 - Estadísticas

Líneas de pobreza

A continuación se presentan los valores, en moneda local, de las líneas de pobreza nacionales e internacionales utilizadas para evaluar el perfil de pobreza de los clientes.

La línea de extrema pobreza nacional se define como el consumo alimenticio necesario para satisfacer las calorías mínimas necesarias. La línea de pobreza nacional se define como el gasto necesario para cubrir los requerimientos mínimos alimenticios y no alimenticios. La determinación de los requerimientos no alimenticios se basa en la relación observada entre alimentación y gasto total (coeficiente Engel).

Líneas de pobreza

Gastos per cápita por día,	Año base	Valor	Periodo más reciente		Valor ajustado
			Jan-09	Dec-09	
Línea de pobreza del país	2007	0,63	Jan-09	Dec-09	0,69
Línea de pobreza extrema del país	2007	0,33	Jan-09	Dec-09	0,36
\$2 al día (PPA)	2005	3,57	Jan-09	Dec-09	4,67
\$1 al día (PPA)	2005	1,79	Jan-09	Dec-09	2,34

1\$PPP y 2\$PPP se refieren a 1.25 y 2.5 con PPP 2005 respectivamente

Tamaño del crédito

Para fortalecer la relevancia de la Proxy más comúnmente usada de profundidad de alcance, el análisis del tamaño del préstamo ha sido mejorada a través de los ajustes siguientes:

- Dividir el tamaño del préstamo por el INB per cápita;
- Convertir el tamaño del préstamo a \$PPA
- Normalizar el tamaño del préstamo sobre el periodo de un año;
- Considerar no solamente el tamaño del préstamo promedio, sino también la mediana y otros momentos de la distribución (primer y segundo cuartil)

El análisis está basado en la lista completa de préstamos activos a marzo 2010 (monto otorgado).

Tamaño del préstamo	US\$		\$PPA		% de INB per cápita	
	Préstamo	Préstamo anualizado	Préstamo	Préstamo anualizado	Préstamo	Préstamo anualizado
Promedio	354	775	556	1.216	9,2%	20,1%
Moda	204	408	320	641	5,3%	10,6%
Mínimum	17	51	27	80	0,4%	1,3%
Primer cuartil	136	306	214	480	3,5%	7,9%
Mediana	204	511	320	801	5,3%	13,2%
Tercer cuartil	340	817	534	1.281	8,8%	21,2%
Máximo	39741	59612	62.322	93.483	1030,0%	1545,0%
Desviación estándar	577	1130				

Préstamos activos a Mar-10, montos desembolsados

Anexo 2 – Indicadores sociales

RESPONSABILIDAD SOCIAL	
Personal femenino*	68%
Personal femenino en la gerencia*	50%
Tasa de rotación del personal* ¹	40,3%
Rendimiento de la cartera*	60,7%
Rendimiento de la cartera real*	57,6%
Tasa de préstamo nacional*	19,8%

ALCANCE	
Clientes activos*	14.674
Crecimiento en prestatarios activos*	22%
Crecimiento en cartera activa*	31%
Metodología individual, clientes*	5%
Metodología grupo solidario, clientes*	1%
Metodología Bancos Comunales, clientes*	99%
Cobertura rural, clientes*	66%
Cobertura urbana, clientes*	34%
Agropecuario , clientes*	2%
Clientas mujeres, cartera activa*	90%
Clientas mujeres*	92%
Clientas mujeres, préstamos*	92%
Saldo de préstamo promedio, US\$*	243
Saldo de préstamo por prestatario / INB pc*	6%
Préstamo otorgado promedio, US\$* ²	328
Préstamo otorgado mediano (\$PPA)**	320
Préstamo otorgado mediano, anual. (\$PPA)**	801

*Calculado con número promedio de personal. ²Calculado con tasa de cambio promedio.

CALIDAD DE LOS SERVICIOS	
Tasa de deserción de clientes*	44%
CeR30*	1,90%

DESEMPEÑO DE GÉNERO	
Personal femenino*	68%
Personal femenino en la gerencia*	50%
Miembros femeninos de la JD*	57%
Rotación del personal femenino*	44%
Clientas mujeres, cartera activa*	90%
Clientas mujeres*	92%
Clientas mujeres, préstamos*	92%

Fuentes: encuesta de clientes recientes; *SIG; **Base de datos de préstamos activos. Para mayores antecedentes, referirse al anexo 1

Anexo 3 - Definición de acrónimos e indicadores

	Acrónimo / indicador	Definición / formula
Desempeño Financiero	Autosuficiencia Operacional (OSS)	(Ingresos financieros + Otros ingresos operativos) / (Gastos financieros + Gastos de provisión para incobrables + Gastos operativos).
	Autosuficiencia Financiera (FSS)	(Ingresos financieros ajustados + Otros ingresos operativos) / (Gastos financieros ajustados + Gastos de provisión para incobrables ajustado + Gastos operativos ajustados)
	Retorno sobre patrimonio (ROE)	Ingreso neto antes de donaciones / Promedio del patrimonio
	Retorno sobre activo (ROA)	Ingreso neto antes de donaciones / Promedio de activos
	Cartera en Riesgo (CeR 30 días)	Cartera en riesgo > 30/ Cartera bruta vigente
	Tasa de préstamos castigados	Préstamos castigados / Promedio de cartera bruta
	Tasa de cobertura del riesgo (>30 días)	Reserva Acumulada/ Cartera en riesgo >30 días
	Reserva /cartera bruta	Reserva Acumulada para préstamos incobrables / Cartera bruta
	Tasa de gastos de fondeo	Gastos en intereses y pagos por fondeo / Promedio de cartera bruta
	Tasa de gastos operativos	Gastos Operativos / Promedio de cartera bruta
	Productividad del oficial de crédito – Prestatarios	Número de activos prestatarios / Número de oficiales de crédito
Productividad del Personal – Prestatarios	Número de activos prestatarios / Número del personal	
Contexto	IDH	Índice de Desarrollo Humano
	PNB	Producto Nacional Bruto
	INB	Ingreso Nacional Bruto
	PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
	ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
	\$PPA	Dólares internacionales basados en la Paridad de Poder Adquisitivo
Gestión de desempeño Social	OS	Objetivo Social. Objetivo Social 1 = alcanzar el cliente meta; Objetivo Social 2 = satisfacer sus necesidades; Objetivo Social 3 = crear cambios
	SMART	eEspecífico, Medible, Alcanzable, Realista, determinado en el Tiempo
Responsabilidad social	Tasa de rotación del personal	Personal que dejó en el periodo / personal total promedio en el periodo
	Rendimiento de cartera	Ingreso por intereses de cartera / Promedio cartera neta
	Rendimiento de cartera real	(Rendimiento de cartera – inflación) / (1 + inflación)
Alcance	Tasa de dependencia	Núm. dependientes en el hogar / Núm. contribuyentes en el hogar
	Saldo promedio de préstamos activos	Cartera activa / número de préstamos activos
	Saldo promedio de préstamos desembolsados	Monto desembolsado en el periodo / Número de préstamos desembolsados
	Saldo promedio de préstamos activos sobre INB pro-capita	(Cartera activa / número de préstamos activos) / INB pro capita
	Saldo mediano de préstamos activos sobre PIB pro-capita	50 th percentil de préstamos desembolsados / PIB pro capita
	Saldo promedio de préstamos desembolsados, anualizado	Monto desembolsado * (12 / meses de plazo del préstamo)
	Saldo de préstamos desembolsados, \$PPA	Monto desembolsado (moneda local) * factor de conversión \$PPA
Calidad del servicio	Tasa de deserción de clientes	(clientes activos al inicio del periodo + nuevos clientes que ingresaron (por primera vez) en el periodo – clientes castigados en el periodo – clientes activos al final del periodo) / (clientes activos al inicio del periodo)

Anexo 4 – Escala de Rating Social

Categorías	Definición
^SAAA	Capacidad excelente para poner efectivamente su misión social en práctica y promover los valores sociales. Probabilidad de alcanzar los objetivos sociales muy alta.
^SAA	Capacidad muy buena para poner efectivamente su misión social en práctica y promover los valores sociales. Probabilidad de alcanzar los objetivos sociales muy alta.
^SA	Buena capacidad para poner efectivamente su misión social en práctica y promover los valores sociales. Probabilidad de alcanzar los objetivos sociales muy alta.
^SBBB	Capacidad completamente adecuada para poner efectivamente su misión social en práctica y promover los valores sociales. Alta probabilidad de alcanzar los objetivos sociales.
^SBB	Capacidad adecuada para poner efectivamente su misión social en práctica y promover los valores sociales. Alta probabilidad de alcanzar los objetivos sociales.
^SB	Capacidad parcialmente adecuada para poner efectivamente su misión social en práctica y promover los valores sociales. Probabilidad de alcanzar los objetivos sociales razonable.
^SC	Moderada capacidad para poner efectivamente su misión social en práctica y promover los valores sociales. Probabilidad de alcanzar los objetivos sociales razonable.
^SD	Inadecuada capacidad para poner efectivamente su misión social en práctica y promover los valores sociales. Baja probabilidad de alcanzar los objetivos sociales.

Las categorías de clasificación pueden ser corregidas con signos + o-, que manifiestan ligeras variaciones, positivas o negativas, respecto a la clasificación principal