

## FINCA Perú, Perú

FINCA Perú fue creada en 1993 como una iniciativa de la familia Lanao Flores con el apoyo de instituciones internacionales como la Fundación Interamericana y FINCA Internacional. Su accionar se sustenta en el trabajo con mujeres desfavorecidas de zonas urbano marginales y rurales de los departamentos de Ayacucho, Huancavelica y Lima a través de la promoción del crédito, ahorro y educación por medio de la metodología de Bancos Comunales. Su misión es: “contribuir a la autovaloración de las mujeres en desventaja económica y social en el Perú, facilitando el desarrollo integral de sus capacidades”. A setiembre 2008, FINCA Perú atiende a 11,735 clientes que representan una cartera activa de 6.99 M PEN (2.44 M USD).

### Rating de Desempeño Social

#### Rating

## Progresando



Escalas detalladas en la última página

#### Fecha de la Calificación

## Octubre, 2008

#### Perfil del País – 2005

Indicador	Perú	LAC
<b>Demografía</b>		
Población urbana (%)	72.6	77.3
Esperanza de vida	70.7	72.8
<b>Salud (%)</b>		
Tasa de inmunización contra tuberculosis (%)	93	96
Tasa de mortalidad (< 5) por 1,000 nacidos	27	31
<b>Educación (%)</b>		
Tasa de alfabetismo adulto	87.9	90.3
Tasa de escolarización (%)	85.8	81.2
<b>Género (%)</b>		
Mujeres en la fuerza laboral (%)	59.1	51.9
<b>Líneas de pobreza (%)</b>		
Debajo de \$1 USD al día	10.5	8.9
Debajo de \$2 USD al día	30.6	23.4
Nacional	53.1	N/D
<b>HDI (Índice de desarrollo humano)</b>		
Índice	0.773	0.803
Puesto de los 177 países	87	N/D
Referirse a la sección de “contexto socio-económico”		

#### Contacto en Planet Rating

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

#### Contacto en la IMF

Íris Lanao Flores  
irislanao@fincaperu.net  
Tel+51 1 222 9220  
REF: LM090109

#### Puntos destacados de la calificación

- FINCA Perú ha implementado consistentemente su misión de apoyar el desarrollo de la mujer (92.6% de los clientes) en el Perú, especialmente en las áreas de Huancavelica y Ayacucho. Con este enfoque, FINCA Perú ha logrado alcanzar las áreas afectadas por el terrorismo. La misión social es firmemente compartida por todos los stakeholders y financiadores de la institución.
- FINCA Perú todavía está en el proceso de establecer sistemas estandarizados y ampliamente aplicados para la medición del desempeño social. Con la salida de la encargada de GDS, la implementación de los indicadores se ha visto retrasada.
- Actualmente FINCA Perú no utiliza las encuestas de satisfacción de manera estandarizada. Sin embargo, se ha implementado grupos focales para mejorar la retroalimentación en distintos aspectos de la organización. Además, FINCA Perú ha recibido apoyo externo a través de la evaluación FCAT que incluye una evaluación del nivel de satisfacción.
- La Institución tiene una Tasa Efectiva Global (TEG) de 74.1%, que es mayor al estándar nacional de 20.1% y al de ONGs LAC de 29.3%. La tasa alta se explica por los importantes gastos operativos que se tienen dado un crédito promedio reducido y el costo operativo de los servicios no financieros. A pesar del alto costo, estos servicios representan una ventaja competitiva para la institución que las clientas reconocen y valoran.
- FINCA Perú demuestra una clara intención de actuar de manera socialmente responsable con sus clientes, el personal, y la comunidad. La institución ha demostrado esta dedicación a la comunidad a través de las capacitaciones y actividades de integración social. Sin embargo, la transparencia de los servicios sería fortalecido con la implementación de las políticas como la entrega de una copia de contrato y la comunicación de la TEG a las clientas.

#### Indicadores

USD	Dic. 03	Dic. 04	Dic. 05	Dic. 06	Dic. 07	Sep. 08
<b>Indicadores de desempeño social (también ver anexos)</b>						
% clientes mujeres	96.0%	91.0%	93.0%	92.0%	89.4%	92.6%
% clientes rurales	3.4%	4.0%	4.9%	9.5%	23.7%	29.4%
Tasa de retención	91.4%	85.8%	92.7%	64.0%	76.1%	72.6%
PAR 31-365	1.3%	1.1%	0.5%	0.6%	0.5%	0.8%
Rendimiento de Cartera	71.4%	66.4%	64.7%	62.6%	62.5%	67.2%
<b>Indicadores de desempeño institucional</b>						
Cartera de créditos (USD)	944,638	966,194	1,075,299	1,431,640	2,053,559	2,438,049
Clientes activos	6,634	6,666	7,221	8,000	10,988	11,735
Personal	63	60	66	77	83	96

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

## Entorno Socio-económico

Desde el 2001, y luego de superar largos períodos de relativa prosperidad, altibajos y crisis, los altos precios de los minerales y metales, y la expansión de la demanda interna condujeron a un crecimiento fuerte y sostenido que llegó hasta el 8% en el 2007, tasa significativamente más alta que la tasa promedio de 5% registrada durante el período 2002-2006. Gracias a estos avances, el Perú ha gozado de un crecimiento económico que contribuyó a posicionarlo como el tercer país de la región que más redujo la pobreza. Se encuentra bien encaminado para incrementar la inversión social y así cumplir con el compromiso de disminuir la pobreza extrema vigente a la mitad para el año 2015, de acuerdo a la meta señalada en el primer Objetivo de Desarrollo del Milenio (ODM) de las Naciones Unidas.

El Ministerio de Economía y Finanzas ha elaborado un “Marco Macroeconómico Multianual 2008-2010” con la meta de reducir la pobreza a por lo menos 40 por ciento de la población peruana para el año 2011 (lo que parece factible dado que en el 2005 ésta se encontraba en un 53.1%<sup>1</sup> con una tendencia a la baja desde el 2002). Este proyecto se inscribe en la línea política del actual presidente Alan García, quien, al alba de su segundo mandato, hace del crecimiento económico y la inversión los ejes centrales de su gobierno para aliviar la pobreza y el desempleo. Se ha establecido como objetivo la promoción del consumo interno, la inversión pública, el gasto social y, sobre todo, la inversión privada. Entre sus principales objetivos sociales, se encuentran:

- Reducción de la desnutrición crónica de un actual 25% a 16% hasta el 2011,
- Disponibilidad de agua potable y electricidad para 90% de los ciudadanos,
- Erradicación del analfabetismo,
- Reducción del empleo informal de 53% a 35% y la creación de un millón y medio de empleos y
- Reducción de la deuda externa de 24% a 13% (porcentaje del PIB).

Actualmente, el gobierno tiene aproximadamente 30 programas de asistencia social contra la pobreza que ofrecen alimentos básicos, trabajo temporal e infraestructura comunitaria. Los programas de alimentos gozan de una amplia cobertura beneficiando a más de 9 millones de personas (uno de cada tres peruanos). Sin embargo, se cuenta con un presupuesto total todavía bajo de aproximadamente 0,4 % del PIB. Los programas urbanos y rurales de trabajo temporal beneficiar a cabezas de familia desempleados por un valor anual inferior al 0,1% del PIB al

año. Asimismo FONCODES (el Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social) financia a pequeños proyectos de infraestructura en zonas rurales que cuentan con la participación de las comunidades, no obstante estos recursos representan menos del 0,15 % del PBI al año.

Entre los años 2000 y 2005, la pobreza en el Perú medida en relación con benchmarks internacionales<sup>2</sup> se redujo de 41.4% a 30.6%, mientras la pobreza extrema<sup>3</sup> bajó de 13% a 10.5%<sup>4</sup>. Sin embargo, el nivel total de pobreza según la línea nacional se ha mantenido alrededor de la mitad de la población entre el 2000-2005. Respecto a su nivel de IDH, Perú está clasificado en el puesto 87 sobre 177 países, entrando así en la categoría de los países con un desarrollo medio según el PNUD. El país presenta signos optimistas de desarrollo, lo que denota un incremento en su IDH que aumentó de 0.65 en 1975 a 0.77 en el 2005. Sin embargo, aún quedan carencias, por ejemplo en cuanto al PIB por habitante que se ha recuperado significativamente desde 1993, pero recién en el año 2005 superó el nivel del 1980<sup>5</sup>.

Pese al avance en la reducción de la pobreza en las zonas rurales, el rezago de las regiones más pobres, particularmente de la sierra, se ha acentuado. En efecto, los departamentos que más disminuyeron su pobreza fueron aquellos de mayor desarrollo agro-exportador, como Ica y Lambayeque. Por el contrario, los dos departamentos con mayores niveles de pobreza en el 2001, Huancavelica y Cajamarca, apenas la redujeron y los dos departamentos que les seguían, Puno y Huánuco, la incrementaron.

El Perú ha logrado reducir sostenidamente la tasa de mortalidad infantil. Durante el quinquenio 1995 – 2000 esta tasa era de 43 (por mil) como promedio nacional y llegó a disminuir a 30 (por mil) en el 2002 y luego a 27 (por mil) en el 2005. Estos avances se deben a las inmunizaciones masivas, la rehidratación oral, el control del crecimiento, el incremento del parto atendido por personal capacitado y en los últimos años al Seguro Integral de Salud que cubre principalmente a los niños menores de 5 años.

La cobertura casi total de la educación primaria universal ha sido lograda en el Perú con una tasa de casi 90% sin embargo subsisten problemas tales como la calidad de educación, deserción, extraedad e infraestructura escolar. El analfabetismo sigue presente en la sociedad peruana. Si bien es cierto afecta sólo al 3% de los varones en el área urbana, llega al 8% de las mujeres dentro de la misma área. No obstante, el problema es mucho mayor en el área rural

<sup>2</sup> Pobreza = Ingresos < \$2 USD diarios,

<sup>3</sup> Pobreza extrema = ingresos < \$1 USD diario

<sup>4</sup> Fuente: Informe de Desarrollo Humano 2007, Naciones Unidas.

<sup>5</sup> En el año 1980, el PIB por capita en precios corrientes fue de 1,192 PEN, mientras que en 2005 fue de 2,916 USD (World Economic Outlook Database, Abril 2007).

<sup>1</sup> Dato del Informe de Desarrollo Humano de las NNUU 2007/2008.

donde llega al 14.7% en el caso de los varones y al 37.9% en el caso de las mujeres.

Fuente: Informe de Desarrollo Humano, UNDP 2007/2008, Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)

## Evolución de los Indicadores Socio-Económicos

Perú	<sup>6</sup>	1975	2000	2004-06
HDI	<i>a</i>	0.647	0.763	0.773
Ranking en los 177 países				87to
<b>Demografía</b>				
Población total (millones)	<i>a/b</i>	15.2	25.7	27.2
Población urbana (% pop.)	<i>b/c</i>	61.9	71.9	72.6
Índice total de fertilidad (nacimiento por mujer)	<i>a</i>	5.5	2.9	2.7
Esperanza de vida al nacimiento	<i>a</i>	55.4	68.7	70.7
<b>Salud y nutrición</b>				
Índice de mortalidad < 5 años (por 1,000)	<i>a</i>	174	41	27
Desnutrición < 5 años (%)	<i>a</i>	N/D	N/D	8
Población en carencia alimentaria (% población)	<i>a</i>	N/D	42	12
Acceso al agua potable (% pop.)	<i>a</i>	N/D	72.3	83
<b>Educación</b>				
Índice de alfabetización de la población (% de la población de 15 años y más)	<i>a</i>	87.2 (1985)	89.3	87.9
Índice de escolarización (%) <sup>7</sup>	<i>a</i>	N/D	70.8	85.8
<b>Género</b>				
Índice de alfabetización de las mujeres	<i>a</i>	N/D	82	82.5
Participación de las mujeres a la fuerza de trabajo	<i>a</i>	N/D	59.8	59.1
<b>Pobreza y desigualdad</b>				
Debajo de \$1 (2.15 PEN) diario-% pob.	<i>a/b</i>	N/D	13	10.5
Debajo de \$2 (4.3 PEN) diario- % pob.	<i>a/e</i>	N/D	41.4	30.6
Línea de pobreza nacional (% pop)	<i>a/b</i>	N/D	49	53.1
PIB por capita (corriente USA)	<i>f</i>	N/D	1,192 (1980)	2,917
Gini índice <sup>8</sup>	<i>a</i>	N/D	N/D	52
<b>Medio ambiente</b>				
Áreas forestales (% del territorio)	<i>a</i>	N/D	N/D	N/D
Tierra cultivable (% del territorio)	<i>a</i>		N/D	N/D
<b>Economía</b>				
Total del servicio de la deuda (% de las exportaciones de bienes, servicios y ingresos)	<i>a</i>	N/D	10.8 (1990)	26.0
Abonados de líneas fijas y teléfonos móviles (por 1,000 personas)	<i>a</i>	N/D	26 (1990)	80
Exportaciones primarias (% de exportaciones de bienes)	<i>a</i>	N/D	82 (1990)	83
Exportaciones industriales (% de exportaciones de bienes)	<i>a</i>	N/D	18 (1990)	17

<sup>6</sup> Fuente de cifras: *a*- Informe de Desarrollo Humano, UNDP, 2007-2008; *b*- Instituto Nacional de Estadísticas INEI, *c*-UNFPA(Fondo de población de las Naciones Unidas), *d*-FAO(organización de las naciones unidas para la agricultura y la alimentación), *e*-Grupo parlamentario interamericano sobre población y desarrollo, *f*-World Economic Outlook Database,

<sup>7</sup> Ratio de matriculación bruta combinada para escuela primaria, secundaria y universitaria

## El Sector de las Microfinanzas

El sector microfinanciero peruano es uno de los más dinámicos y desarrollados de América Latina. La liberalización económica de inicios de los años 1990 y la crisis generada por la hiperinflación de los años 1980 indujeron una reestructuración del sistema financiero que limitó la oferta de servicios financieros a los segmentos más pobres. Para responder al vacío generado, el gobierno estableció una política de apoyo al microcrédito, mediante una legislación favorable y mecanismos de financiamiento. La actual legislación contempla una forma jurídica especializada en microfinanzas como es la Entidad de Desarrollo y Promoción de la Pequeña y Micro Empresa (EDPYME) así como normas específicas para el sector tal como un esquema que permite la ampliación de las operaciones de las IMFs excepto la de captación.

Las actuales 238 IMFs operando en el Perú incluyen a Bancos, Sociedades Financieras, Cooperativas de Ahorro y Crédito (CACs), EDPYMEs, Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRACs), Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMACs) y ONGs, los Bancos manejando al 42% de la cartera microfinanciera. La Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE) es el único anterior banco de desarrollo (de 6) que sobrevivió la crisis económica de los 90s. Actualmente actúa como entidad de segundo piso que otorga créditos a entidades financieras dirigidas hacia la micro y pequeña empresa.

Las entidades reguladas han innovado en su oferta de productos, ofreciendo servicios de ahorros, cuentas corrientes, cajeros automáticos, transferencia de fondos y servicios de remesas. Aunque las EDPYMEs no son autorizadas para captar depósitos, pueden emitir tarjetas de crédito pendiente la aprobación de la SBS<sup>9</sup>. Las ONGs se ven limitadas principalmente al servicio de microcrédito, con la introducción de un programa de microseguros planificado para el año 2008. Aunque hay un alto riesgo asociado con los créditos en áreas rurales (tan solo representa a 3.2% de la cartera de IMFs reguladas), hay aumentante interés por explorar este sector, notablemente por una de las IMFS más grandes, MiBanco.

Existe mucho terreno por cubrir en la oferta de servicios financieros en el Perú. A nivel de las microfinanzas, la penetración del mercado es todavía baja (prestatarios/pobres de 14%<sup>10</sup>). Asimismo, la tasa de bancarización formal está debajo del promedio para Latinoamérica (ratio de créditos/PBI de 19% comparado

<sup>9</sup> Fuente: "Microscope on the Microfinance Business Environment in Latin America", Economist Intelligence Unit y BID.

<sup>10</sup> "How Many MFIs and Clients are there?" MIX Market, 2007.

con un promedio regional de 24%<sup>11</sup>). Sin embargo se evidencia mejoras en los últimos cinco años (deudores/habitantes bancarizables aumentó de 10.6% a 21.5%<sup>12</sup>).

Se evidencia una reducción en las tasas de interés ofrecidas por las IMFS entre 2002 y 2005 (de 59% a 51% promedio<sup>13</sup>). Esto se debe principalmente al creciente nivel de competencia en el sector, inclusive entre IMFs reguladas y no reguladas. La mayoría de las IMFs comunican solamente la tasa nominal a los clientes, lo que dificulta una comparación fácil entre las tasas efectivas. Sin embargo, a nivel sectorial existe un buen nivel de transparencia. La SBS se encarga de recopilar y consolidar la información de los deudores del sistema financiero, la cual es vendida a la Central de Riesgo local, Equifax, quien completa dicha información con otras fuentes y las pone a disposición de las IMFs para su uso durante la evaluación de los clientes.

## Presentación Institucional

### Misión Social

La misión de FINCA Perú es: “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”.

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

Durante su vida institucional FINCA Perú ha conseguido la colaboración de varios organismos nacionales e internacionales para apoyar su misión social, entre ellos FINCA Perú tiene asociaciones con:

- Freedom From Hunger (FFH): En el marco de dos convenios se realizaron los proyectos de Crédito con Educación y Proyecto WARI.
  - Crédito con Educación: A partir del 2001, las colaboradoras de FINCA Perú fueron entrenadas para impartir temas relevantes a las necesidades de las clientas, como son crédito, gestión empresarial, salud, y familia. Esta alianza permitió adaptar los módulos de educación a la idiosincrasia y cultura de las clientas.

- Proyecto WARI: En alianza con FFH, FINCA Perú profundizó sus operaciones para otorgar préstamos en las zonas rurales de Huancavelica y Ayacucho usando la metodología del banco comunal rural. FFH subsidió los gastos operativos, en forma decreciente en los dos primeros años de operaciones.

- Oxfam Novib: Desde 2007, Finca Perú ha trabajado en temas de género. En el último año, Finca Perú se hizo socia de Oxfam y es actualmente administradora del proyecto denominado “Women’s Empowerment and Networking for Gender Justice in Economic Development” (WEMAN) para Latinoamérica. Uno de los componentes principales del Programa es la implementación del GALS (Gender Action Learning System) a través del cual se han desarrollado talleres e indicadores de desempeño con un enfoque en la mujer, tomando en cuenta su identidad de género en todos los ámbitos: personal, familiar, empresarial, y comunitario.
- Centro Mujer Teresa de Jesús: FINCA Perú está coordinando actividades en la Región Lima a través de un convenio con este centro para promover los derechos de la mujer.
- Varias Organizaciones: En la Región Ayacucho, se ha realizado alianzas con diversos organismos públicos y privados (Essalud, Demuna, Centro Hogar y Salud, Defensa Civil, Cia de Bomberos, la Iglesia), para llevar a cabo capacitaciones y campañas en temas de salud, práctica de valores, comunicación y fortalecimiento familiar, relaciones humanas, prevención y seguridad.
- La Fundación Ford: Esta fundación apoyó la realización de una evaluación del sistema de gestión de desempeño social con encuestas de clientes realizada por Microfinanza Rating.

FINCA Perú ha logrado promocionar la agenda de empoderamiento de mujeres y la importancia del banco comunal a través de su participación en las redes peruanas de microfinanzas PROMUC y COPEME; así como la red internacional INAFI, y los Foros Latinoamericanos de Bancos Comunales desde el 2003. Además, FINCA Perú es un miembro de la Comisión de Género de COPEME y ha trabajado conjuntamente con otras organizaciones desde 2005 en la definición de políticas, guías e indicadores de género. De forma complementaria, FINCA Perú participa en varias iniciativas que promueven los sistemas de desempeño social, como el Proyecto Misión y el SPTF (Social Performance Task Force)

<sup>11</sup> Fuente: SBS, datos a 2004.

<sup>12</sup> Estas cifras no incluye a la población viviendo en extrema pobreza.

<sup>13</sup> Fuente: SBS.



### Características de Alcance

FINCA Perú enfoca sus servicios principalmente en las mujeres de escasos recursos que viven en las zonas de Ayacucho, Lima, y Huancavelica. Por lo cual, ha utilizado a lo largo de sus actividades varias herramientas para medir el nivel de pobreza y satisfacción de clientes, entre los cuales se incluye el Finca Client Assessment Tool (FCAT). Esta encuesta, diseñada por FINCA Internacional, fue aplicada en 2004, 2006, y 2008, para conocer de mejor manera los clientes de FINCA Perú. La experiencia de Julio 2008 obtuvo las siguientes conclusiones:

- 68% de las clientas entrevistados no tienen préstamos apartes de él de FINCA Perú. De hecho, 20% de los clientes entrevistados no tenían la habilidad de recibir o conseguir crédito antes de empezar con FINCA Perú.
- Utilizando la línea internacional de la pobreza, 3% de los clientes entrevistados viven con menos de 1 USD diario y 16% de los clientes viven con entre 1-2 USD diario (“pobreza moderada”). Estas cifras resultan por debajo de los indicadores nacionales de 10.5% y 30.6%, respectivamente<sup>14</sup>.
- Más de 50% de las clientas se dedican al comercio grande o pequeño y 15% se dedican a la agricultura y pesca
- 17% de los clientes emplean a uno o más personas en su negocio
- 88% de los clientes son alfabetos

Asimismo, la institución ha tenido del apoyo de FFH en la medición de los avances hacia su misión social. En el año 2007 se trabajó en varias herramientas destinadas a formular una planificación integral de GDS. Este proceso culminó en un informe denominado “Llevando nuestra misión a la práctica”, que establece objetivos, estrategias e indicadores cuantitativos relacionados con la misión. Como parte de este proceso, se llevó a cabo una auto-evaluación de los objetivos sociales y las metas, con la herramienta Sextant.

<sup>14</sup> Instituto Nacional de Estadísticas (INEI), 2004.

En base a una combinación de estadísticas generales sobre el nivel de pobreza y el Índice de Desarrollo Humano (IDH) por distrito del Perú, y la composición de clientes de FINCA Perú por municipio, se puede determinar algunas tendencias sobre el nivel de pobreza de las zonas en que opera la institución.

- FINCA Perú opera en departamentos cuyo Índice de Desarrollo Humano se encuentra debajo del promedio del Perú. De hecho, la institución opera en los dos departamentos con el IDH más bajo del país: Ayacucho y Huancavelica, siendo el promedio de ambos 0.586, nivel inferior al promedio nacional de 0.773.
- 29% de los clientes de FINCA Perú viven en zonas cuya población tiene una tasa de alfabetización menor al promedio nacional del Perú. Sin embargo, el promedio del nivel de alfabetización ponderado por clientes es de 89% (1% mayor que el promedio nacional de 88%).
- Como estimado, se puede determinar que a set. 08, el nivel promedio de pobreza (según la línea nacional) en los distritos donde trabaja FINCA Perú es de 56.5% y el nivel promedio de pobreza extrema es de 20.5%. Estas cifras son mayores que la línea nacional de pobreza en el Perú de 51% (total pobreza) y 18% (pobreza extrema).

### Indicadores Sociales – Zonas de Intervención FINCA Perú

Departamento	% Clientes FINCA	IDH	% Pobl Rural	% Pobreza Extrema	Alfa-betism
Ayacucho	57.9%	0.58	15%	14%	89%
Huancavelica	19.4%	0.51	59%	53%	81%
Lima	22.7%	0.69	0%	4%	97%
<b>Promedio Nacional</b>		<b>0.77</b>	<b>31%</b>	<b>18%</b>	<b>88%</b>

### Productos y Servicios

FINCA Perú ofrece cinco productos crediticios: Bancos Comunes (BBCC), Bancos Comunes Rurales (BBCCR), Grupos Solidarios, Crédito Individual y Crédito PREMIUM destinados al financiamiento (capital de trabajo) de pequeños negocios. La cartera colocada bajo metodología de Bancos Comunes sigue siendo la mayor (87% a set.08):

- **Bancos Comunes (BBCC):** Producto insignia de la institución. Tiene una tasa mensual flat de 3.5%, ofreciendo una tasa preferencial de 3% mensual para sus mejores clientas. Los montos de crédito varían entre 200 PEN (69 USD) y 3,000 PEN (1,000 USD), con un monto promedio de 291 USD. El ahorro obligatorio y voluntario que realizan las socias al interior del BBCC denominado “cuenta interna” suele ser prestado entre las socias a una tasa promedio del 3.0% al 4.0% flat. Todas las reuniones (salvo los desembolsos y los cierres) son acompañadas por una sesión educativa,

otorgada por la propia promotora de crédito, por aproximadamente 15-20 minutos. La Tasa Efectiva Global (TEG) varía de 68.7% y 79.6% (incluido IGV<sup>15</sup> sin considerar el costo del ahorro).

- **Bancos Comunes Rurales (BBCCR):** Desarrollado dentro del ámbito del Proyecto Wari. Las condiciones de este producto son similares al anterior, los montos varían entre 200 PEN (69 USD) y 3,000 PEN (1,000 USD), con un crédito promedio de 585 PEN (203 USD). Los plazos varían entre 3 y 9 meses, con pagos al grupo quincenales y a FINCA Perú mensuales. La TEG es de 79.6% (sin incluir el costo de ahorros).
- **Grupos Solidarios (GGSS):** Créditos complementarios a los créditos otorgados bajo BBCC para socias en zonas urbanas con al menos tres ciclos con FINCA Perú. Las condiciones y plazos son similares a los BBCC (1 a 12 meses, 3.8 en promedio), monto mínimo de 800 USD por GGSS. La TEG es de 37.2%. Su participación a set.08 es mínima (0.2%).
- **Préstamo Individual:** Créditos complementarios a los créditos otorgados bajo BBCC para socias actuales con experiencia y buen desempeño. Genera una tasa de interés mensual de 3.5% sobre saldos insolutos, con montos entre 600 PEN (200 USD) y 24,000 PEN (8,000 USD) y un promedio de 1,082 USD. Los plazos son hasta de 12 meses (9 meses en promedio), con pagos mensuales. Las garantías pueden ser aval, prendarias o hipotecarias en función al monto. La TEG es de 42% (sin el costo de ahorros).
- **Crédito Premium (CP):** Crédito destinado a las mejores clientas de los BBCC, otorgado durante el año en campañas específicas. Cuenta con una tasa mensual de 2.52% sobre saldos insolutos. Montos variables entre 350 USD y 6,970 USD o su equivalente en soles (promedio 1,060 USD) con plazos variables entre 2 y 18 meses. La garantía es un pagaré. La TEG es de 32.7% anual.
- **FINCA Vida,** microseguro destinado a todas las socias de los BBCC, el costo es \$/. 1.00 mensual con un beneficio de \$/. 2,700 por muerte natural y \$/. 2,700 adicionales por muerte accidental.

## Rating de Desempeño Social

### ▪ Institucionalización de Desempeño Social

<sup>15</sup> El Impuesto General a las Ventas (IGV) es un cargo del 19% del valor de venta de un producto o servicio (en este caso sobre los intereses cobrados), el cual se mantiene como un saldo a favor o se transfiere al Estado.

## Desempeño Social y Estrategia

FINCA Perú nace con una clara misión social, basada en un análisis de la situación de desventaja de la mujer peruana, especialmente en las zonas andinas de Ayacucho y Huancavelica. Desde sus inicios, la misión ha mantenido su enfoque hacia el desarrollo integral de las mujeres, tarea que viene cumpliéndose a través del programa de capacitación, crédito y fomento al ahorro, servicios que se ofrecen de manera integral. El año 2008 ha representado una etapa de reevaluación para la institución, que ha incluido un proceso de planificación y una reorientación de sus servicios hacia las comunidades campesinas. Será un desafío para la institución consolidar sus actividades en la zona rural y apalancar la experiencia del proyecto piloto Wari, cada vez que su presencia aún es reciente y las estrategias orientadas hacia las comunidades campesinas todavía están en fase de implementación y planificación.

La misión y sesgo social de la institución están firmemente compartidos entre todos los stakeholders y financiadores de la institución. La composición del Directorio<sup>16</sup> y el fuerte compromiso de la familia fundadora, contribuyen a una toma de decisiones equilibrada entre los aspectos financieros y sociales y garantiza que FINCA Perú no pierda o descuide su misión social en el corto y mediano plazo.

FINCA Perú viene mostrando un fuerte vínculo con las microfinanzas a nivel internacional, tanto en proyectos de género como en capacitación. FINCA Perú identificó como aliados (que comparten su misión social) a Organismos internacionales como Innovaciones para la Acción Contra la Pobreza (IPA) y Freedom from Hunger (FFH), habiendo participado a través de herramientas de capacitación, programas de evaluación y recursos económicos (financiamiento de gastos iniciales del Proyecto Wari). Además, FINCA Perú ha mantenido el liderazgo en el desarrollo de programas de microfinanzas con orientación de género, por lo cual Oxfam N(o)vib la seleccionó como administradora del Proyecto WEMAN para Latinoamérica, así liderando programas de capacitación y talleres especializados en este tema.

La misión de la institución toma un papel primordial en la planificación estratégica para el período 2009-2013. Éste último cuenta con un claro enfoque en el desarrollo humano de las mujeres y de las comunidades campesinas, a través del crédito, ahorro, y capacitación. Además, se examina el

<sup>16</sup> Los miembros del Directorio son especialistas en el campo de desarrollo internacional, además cuentan con la presencia del co-fundador de FINCA Internacional (John Hatch), así como el reciente ingreso de una directora con experiencia en programas de género.

nexo entre retornos sociales y financieros<sup>17</sup>, y se reconoce el potencial ingreso a comunidades rurales como mecanismo para fortalecer el posicionamiento de FINCA Perú en el mercado microfinanciero local. Asimismo, el PE contempla la posibilidad de transformarse en una entidad regulada, con el objetivo de ofrecer el servicio de ahorros a sus clientes y eliminar el pago del IGV<sup>18</sup> en los mismos. Sin embargo, aún no se ha detallado las estrategias para enfrentar los potenciales riesgos y costos del ingreso a las zonas rurales, temas que forman parte integral de la segunda parte del planeamiento estratégico que debe concluirse en el mes de Diciembre de 2008.

Durante los últimos dos años, FINCA Perú ha logrado implementar sus estrategias sociales a través de la expansión de los servicios de capacitación, la penetración a diversas zonas rurales de Huancavelica y Ayacucho, y la creación de subsidios cruzados entre las agencias más rentables (Lima y Ayacucho) y los que aun no alcanzan sostenibilidad (Wari I y II). Asimismo, un programa de capacitación y talleres para las socias y el personal está incluido en su planificación y en el presupuesto anual. La participación del personal operativo de FINCA PERÚ en el proceso de planificación institucional fortalece su identificación con la misión y fomenta la formulación de estrategias alineadas con las necesidades de los clientes.

Ante la salida de la persona encargada del desempeño social, algunos proyectos han quedado en espera mientras otros han sido asumidos por personal de otras áreas. La contratación de un Gerente de Soluciones Financieras para el desarrollo de productos financieros que respondan a las necesidades de los clientes y de un Gerente de Soluciones para el Desarrollo Humano (Salud, Vivienda, Educación, etc) en noviembre 2008, ayudará a articular y gestionar algunos de los proyectos considerados para los próximos cinco años.

Las capacitaciones, el uso de publicidad vía medios radiales y materiales de mercadeo aseguran que la misión sea difundida a todo nivel de la institución para asegurar su implementación. Como complemento al proceso de planificación, se ha apoyado la integración de la misión en las decisiones institucionales a través de estudios de mercado que toman en cuenta indicadores socio-económicos de la población para determinar la viabilidad del programa de crédito con educación.

<sup>17</sup> Según un estudio realizado por las ONGs Innovaciones para la Acción contra la Pobreza (IPA) y GRADE, se determinó que la combinación de crédito con educación resulta en una mejor gestión del negocio, generando mejor tasas de repago y retención de clientes. Además, el estudio encontró que las mejoras en los negocios de las señoras fueron aun mayores para las personas con menor interés en capacitación. (Karlán y Valdivia, 2006).

<sup>18</sup> IGV: Impuesto general a las ventas, 19% a sep.08

## Monitoreo de Desempeño Social

FINCA Perú todavía se encuentra en proceso de establecer sistemas estandarizados y ampliamente aplicados de medición del desempeño social. Durante 2007, se establecieron indicadores SMART, de acuerdo a su misión institucional y población objetivo (2007), con el apoyo de FFH. Sin embargo, dada la salida de la encargada de GDS, la implementación y monitoreo de éste y varios otros proyectos de desempeño social se encuentran atrasados tales como:

- La implementación de indicadores para medir el impacto de las actividades dentro del SIG.
- La inclusión de indicadores consolidados y monitoreables (tasa de deserción de clientes, % clientes mujeres y rurales) dentro de los Informes de Gestión mensuales; el reporte actual es limitado a una explicación cualitativa y exhaustiva acerca de las actividades de capacitación y talleres ejecutados.
- La medición del nivel de pobreza de sus clientes; sin embargo en el año 2008, se ha planificado aplicar los resultados del FCAT (Finca Client Assesment Tool) a la metodología del PPI para estimar el nivel de pobreza, monitorear indicadores de género acordados por la comisión de género de COPEME y establecer una línea de base.
- En noviembre y diciembre 2007, FINCA Perú en colaboración con FFH realizó un estudio de base para poder evaluar los cambios desencadenados por la intervención de la organización, respecto a empoderamiento, acceso a servicios de salud y seguridad alimentaria.

Como complemento a los sistemas internos, FINCA Perú ha logrado, con el apoyo de organizaciones externas, realizar varios estudios sobre el impacto de su programa de capacitación (ver Presentación Institucional). Asimismo, el auditor incluye una revisión de los documentos de comunicación al interior del banco comunal dentro de su plan de trabajo, mediante visitas a clientes. Sin embargo, aún falta por incluir una validación de ciertos indicadores (deserción, % mujeres, % rural) dentro de sus tareas.

## Movilización del personal

Los procesos de reclutamiento, inducción y capacitación del personal de FINCA Perú llevan a que el personal se encuentre muy comprometido con su misión social. La contratación del nuevo personal está vinculado con los objetivos sociales, a través del enfoque en:

- Empatía con las clientas a través de la contratación de anteriores socias, hijos de socios, o microempresarias.
- Idioma, especialmente con promotoras de crédito (OCs) bilingües (español y quechua).
- Género, con una política de preferencia hacia la mujer; a set.08, 69% de su personal son mujeres.

De la misma manera, la inducción de FINCA Perú trata temas como la misión, visión, educación para adultos, evaluación de la capacidad de pago, etc. Como refuerzo, existe un plan riguroso de capacitación para el personal que incluye módulos de capacitación para las socias, calidad de servicio y herramientas de género (GALS). El cumplimiento de los objetivos sociales de la institución sería fomentado, aún más, a través de la integración de un indicador sobre el desempeño en las capacitaciones dentro del plan de incentivos, que está planificado para el siguiente año. No obstante, una supervisión constante del comportamiento de la OC por parte de las Supervisoras ayuda a reforzar la buena interacción con clientes y transmisión de mensajes de género en las reuniones.

## ▪ Alcance y Oferta de Servicios

### Alcance

Con una clientela de 11,735 clientes (0.2% de los hogares peruanos), el alcance de FINCA Perú resulta todavía limitado frente a los competidores nacionales (MiBanco, EDPYMEs y algunas ONGs). Sin embargo, logra mayor alcance dentro de la clientela meta, las mujeres en las áreas de Ayacucho, Huancavelica y Lima:

- Las mujeres representan un importante porcentaje de sus clientes (92.6%), aunque algunas otras ONGs socias de PROMUC demuestran una cifra mayor (100% para Manuela Ramos, Promujer y ADRA)
- Dentro de las provincias de Ayacucho y Huancavelica, FINCA Perú muestra una cobertura importante (5.8% de los hogares en Ayacucho y 1.7% de los de Huancavelica). Si se toma en cuenta solamente los hogares pobres, el nivel de penetración en Ayacucho llega a un 7.6%.
- A través del proyecto Wari, FINCA Perú logra atender a una mayor proporción de hogares rurales (3.5% en Ayacucho y 1.5% en Huancavelica); el continuo crecimiento en estas zonas y enfoque estratégico hacia ellas facilita la posibilidad de aumentar la penetración a las zonas rurales en el año venidero.

### Focalización de los Servicios

FINCA Perú cuenta con una población objetivo bien definida, fruto de un análisis de la situación política-económica de la mujer y la comunidad rural en el Perú. La concentración de servicios en Ayacucho y Huancavelica responde al limitado acceso a financiamiento por parte de la población tras finalizar la época de terrorismo en los años noventas. Se trabaja en los departamentos con índices de desarrollo humano más bajos del país a fin de focalizar sus servicios hacia las poblaciones con los menores niveles de desarrollo.

Desde sus inicios, FINCA Perú ha buscado atender a la población de menores recursos, pero no la más pobre del Perú. Esta tendencia se evidencia en las cifras Proxy<sup>19</sup> de sus zonas de intervención (usando la proporción de clientes de FINCA Perú y los datos del último censo<sup>20</sup>):

- El nivel promedio de extrema pobreza de los distritos donde trabaja FINCA Perú es de 20.5% (cerca al promedio nacional).
- El nivel promedio de pobreza en los distritos donde trabaja FINCA Perú es de 56.5% (por encima del promedio nacional).
- El nivel promedio de alfabetismo en los distritos donde trabaja FINCA Perú es de 88.6% (cerca al promedio nacional).

Aunque FINCA Perú logra atender a la población de mujeres en gran medida, aún no se ha establecido metas en cuanto a la composición de clientela o la representación de clientes de las zonas rurales en su cartera.

## Diseño de Servicios y Satisfacción de Clientes

FINCA Perú brinda servicios adecuados para las actividades de rápida rotación como comercio y servicios, aunque las condiciones no se adaptan a todo tipo de negocio rural, como crianza de animales y agricultura. Sin embargo, recientemente la institución ha expandido su oferta de créditos para la zona rural con la implementación de Empresas Campesinas (existe una al momento). El producto estrella, la banca comunal (BBCC), ha sido desarrollado y actualizado durante los quince años de experiencia institucional, estando diseñado adecuadamente para la población objetiva:

- La estructura de la BBCC permite que los clientes tomen un papel activo en el liderazgo de las reuniones.
- La garantía solidaria permite que el crédito sea accesible a la población objetivo, reforzado por el hecho que no se requiere la firma al cónyuge para pedir un crédito.
- La movilización dinámica de la cuenta interna permite que las socias ahorren dentro del grupo y puedan acceder a mayores montos de crédito.
- En la zona rural, la modalidad de pago dentro de la reunión del banco (efectivo transportado por el OC) reduce el costo de transporte para las clientas.

La capacidad para tomar decisiones es fomentada por FINCA Perú a través del manejo activo de la cuenta interna

<sup>19</sup> Estas cifras se calcularon utilizando como base la línea nacional de pobreza por municipio del Perú en las áreas donde trabaja FINCA Perú; luego se ponderó estas cifras por el porcentaje de cartera ubicado en cada municipio para establecer un indicador Proxy (aproximado) del nivel de pobreza de los clientes.

<sup>20</sup> Datos del último censo 2005 tomados del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

de los BBCC. Esto resulta ser una ventaja competitiva para la institución, cada vez que se evidencia un alto nivel de satisfacción de clientes con respecto a la cuenta interna. Sin embargo, aun falta por estandarizar algunos procesos del BBCC para asegurar una aplicación universal de esta cuenta entre agencias. Aunque FINCA Perú desea promocionar la cultura de ahorro y la educación financiera de sus socias, existe la posibilidad de que la existencia de una menor tasa para la cuenta interna crea competencia para la propia cuenta externa.

En adición al crédito grupal, FINCA Perú ha realizado esfuerzos para satisfacer las mayores necesidades crediticias de sus clientes. En 1997, se introdujo el crédito individual, aunque mantiene una participación reducida en la cartera, en parte por el atractivo de la cuenta interna con una tasa de interés reducida. No obstante, la introducción en 2008 del crédito Premium para clientes exclusivas o con un muy buen desempeño, con una tasa menor al del crédito individual, viene mostrando una alta aceptación (8% de la cartera a set.08). De esta manera, este producto logra incrementar los montos colocados mientras se resguarde un buen comportamiento de pago.

Por otro lado, la institución viene promocionando nuevos servicios financieros como respuesta a las necesidades de sus socias:

- La introducción de créditos a “empresas campesinas” en 2007 (un crédito vigente de 120,000 PEN a oct.08). La parte financiera se complementa con una alianza estratégica con Universidades locales quienes brindan la asesoría técnica antes y durante el cultivo.
- En noviembre 2008, se planea lanzar FINCA Vida, un seguro de vida ofrecido a bajo costo (0.33 USD); este menor costo resulta de la alianza con Manuela Ramos y ADRA.
- Dentro del PE, se contempla la creación de créditos de vivienda y la promoción de bonos estatales (techo propio, mi vivienda), así como soluciones a las necesidades en salud, educación e información.

Asimismo, a través del proyecto Wari iniciado en 2006 (financiado en sus inicios por FFH), ha logrado brindar créditos a través de BBCC en las zonas rurales de Ayacucho y Huancavelica. Esta expansión ha implicado un aumento en la cartera en la zona rural, aunque la representación de créditos productivos se mantiene reducida (1.0% a set.08). Sin embargo, los créditos de producción presentan niveles notablemente mayores de riesgo (promedio de 3.58% a set.08), siendo un costo inherente por brindar servicios a esta población. Con la prevista expansión del crédito de producción en la zona rural, FINCA Perú se verá obligada a establecer estrategias de mitigar estos riesgos.

Aunque no se cuenta con estudios de satisfacción sistemáticos, a partir de 2007 FINCA Perú ha utilizado grupos focales para mejorar la retroalimentación en aspectos distintos de la organización. Asimismo, recibe el apoyo de voluntarios de FINCA Internacional que realizan bianualmente una evaluación de los clientes (Finca Client Assessment Tool – FCAT), que incluye una evaluación de su nivel de satisfacción. Por lo general, las socias parecen satisfechas con la institución ya que, según un estudio de FCAT, las socias reportan un alto nivel de satisfacción con el proceso de solicitud del préstamo (90%), proceso de desembolso (88%), con su promotora (89%), capacitaciones (94%), y con el servicio de ahorros (95%). Por otro lado, los clientes se encuentran menos satisfechos con el monto del préstamo (60%) y la tasa de interés (61%).

Luego de los grupos focales realizados en 2007, FINCA Perú decidió cambiar la denominación de los créditos de dólares a soles para facilitar su habilidad de hacer transacciones y reducir el riesgo de pérdida luego de una caída en la tasa de cambio. Otra mejora tras utilizar grupos focales en 2008, se evidenció en que FINCA Perú tomó la decisión de cambiar las reuniones de BBCC de semanales a quincenales. Este cambio representa un doble beneficio (cronograma de pago ajustado a las necesidades de las socias y una reducción en los costos operativos). Sin embargo, el 38% de los BBCC de la OR de Ayacucho permanecen teniendo reuniones semanales.

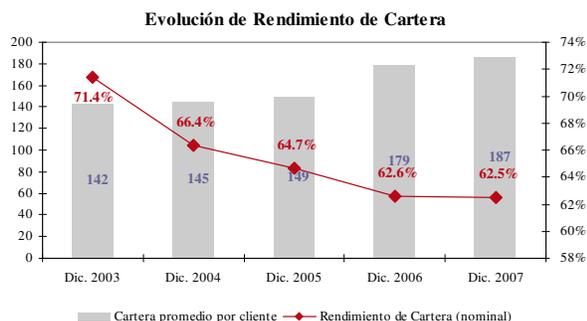
La tasa de retención de 72.6% a dic.07 es adecuado, ubicándose en el promedio respecto a los competidores nacionales (87.7% para Manuela Ramos y 68.5% para Prisma a dic.07). Sin embargo, se denota una considerable tendencia decreciente de esta tasa (92.7% a dic.05). FINCA Perú recopila los motivos de retiro de las clientas a través de los Informes de Cierre de Ciclo, aunque éstos todavía son muy generales. Dentro de las razones más frecuentes se encuentran la morosidad, “liquidado” y “otros”. Evidencia del campo indica que el retiro involuntario de ahorros para cubrir cuotas de las socias del grupo y el aumento en el nivel de competencia<sup>21</sup> son factores que influyen la decisión de retirarse del grupo. Aún falta que el auditor haga seguimiento a éstas cifras para asegurar su integridad.

### Costo de los Servicios

Con una Tasa Efectiva Global (TEG) promedio de 74.1%, el costo de crédito en FINCA Perú se encuentra mayor al estándar nacional (rendimiento de cartera de 20.1% a

<sup>21</sup> Organizaciones como MiBanco y Cáritas, además de dos Cooperativas en la Región Ayacucho, han comenzado a implementar la metodología de bancos comunales en el último año. Las ventajas competitivas de estas instituciones son sus tasas menores y no cobro del IGV (cada vez que IMFs reguladas no son obligados a cobrar IGV a sus clientes).

dic.07) y el estándar de ONGs LAC (rendimiento de cartera de 29.3%). Esto es resultado de los altos gastos operativos que nacen de un riguroso manejo de la cuenta interna y el programa de capacitación para los BBCC. Sin embargo, estos servicios complementarios constituyen una ventaja competitiva frente a otros competidores cercanos, y que repetidamente resaltan en las encuestas de satisfacción como uno de los principales motivos por los cuales los clientes se quedan en FINCA Perú.



Sin embargo, tomando en cuenta el crédito promedio para realizar un ajuste al rendimiento de cartera<sup>22</sup>, FINCA Perú se ubica sólo ligeramente encima de sus pares, y menor a CrediMujer del Movimiento Manuela Ramos (ver Benchmarking).

FINCA Perú ha hecho esfuerzos para bajar el costo de su crédito, evidenciado también por una reducción en el rendimiento de cartera (71.4% en dic.03 a 62.5% a dic.07). Este escenario de reducción de costos resulta de la generación de economías de escala, mejoras en la eficiencia de operaciones y menor frecuencia de las reuniones de los BBCC. Asimismo, FINCA Perú ha disminuido el costo promedio de crédito a través de la creación del crédito PREMIUM, con una TEG de 32.7%.

Aparte del costo financiero, el acceso a los servicios de FINCA Perú requiere la participación en reuniones quincenales entre una hora y una hora y media. Este costo se ve compensado en gran medida por el valor agregado que las socias dan a las capacitaciones (demostrado por un alto grado de satisfacción con éstas). Sin embargo, se ha logrado minimizar este tiempo a través de una reducción en la frecuencia de reuniones (semanales a quincenales), y el logro de eficiencias en los procesos durante la reunión.

## ■ Responsabilidad Social

<sup>22</sup> Se realizó un ajuste al rendimiento de cartera con la finalidad de establecer un rendimiento comparable entre IMFs cuyos préstamos promedios son distintos.

## Protección de Clientes

FINCA Perú ha implementado medidas para asegurar una comunicación financiera clara, procedimientos crediticios justos y un adecuado manejo del sobreendeudamiento. Para asegurar que las socias conozcan las condiciones del crédito, éstas les son explicadas claramente en las sesiones informativas previas al desembolso. Asimismo, la transparencia de las transacciones en la cuenta interna y externa es asegurada por el uso de papelógrafos y un monitoreo cercano por parte de los supervisores. Por otro lado, la institución otorga libretas para cada cliente, identificando el monto del préstamo total y los costos desglosados por IGV, interés y capital. Sin embargo, aún falta por estandarizar la entrega de una copia de contrato a los clientes (o al menos a la junta directiva) y comunicar la Tasa Efectiva Global (TEG) a las clientas. Este último caso es un tema a trabajarse a nivel sectorial.

Asimismo, existen sistemas que garantizan el tratamiento por igual de las socias, tales como el proceso estandarizado de aprobación de créditos y la supervisión frecuente de las OCs por parte de las Supervisoras. También existen mecanismos de reporte de maltratos por parte de las socias debido a que éstas conocen personal de FINCA Perú más allá de la figura del OC y además de instalarse buzones de sugerencias en las agencias.

El monitoreo y manejo del riesgo de sobreendeudamiento ha sido enfatizado a través de sesiones de capacitación y el uso estandarizado de Equifax. Así, FINCA Perú utiliza de manera sistemática la central de riesgos antes de otorgar el primer crédito. Además, contrata dos veces por periodo un informe de cruce de clientes, con la finalidad de poder medir el nivel de endeudamiento de sus clientes y poder pre-aprobar créditos Premium, que se designan para socias exclusivas o con muy buen historial crediticio. A marzo 2008, se demostró que 63.2% de las clientas eran exclusivas de FINCA Perú. Esta cifra se encuentra muy cerca o mayor a los competidores nacionales (comparado con 58.8% para PRISMA en a dic.07 y 48% para ADRA Perú a jul.08<sup>23</sup>).

Sin embargo, los mecanismos de seguimiento aun podrían ser mejorados. Se ha establecido límites de endeudamiento referente al monto de ahorros del BBCC, aunque éstos no han sido formalizados en una política institucional y no siempre son utilizados. El análisis de FINCA Perú se basa en una evaluación sencilla de la actividad financiada y la capacidad de pago para montos menores de 1,200 PEN así como en el monto de ahorros para determinar el monto de crédito. Para montos mayores se efectúa una visita al negocio y se utiliza una ficha de evaluación crediticia, sin

<sup>23</sup> En el caso de ADRA Perú, esta cifra solamente refiere a 5 de las 7 agencias (Arequipa, Cusco, Jaen, Lima y Tacna).

embargo aun resta por determinar el monto máximo de deuda.

Por otro lado, se ha logrado mitigar los riesgos relacionados a servicios financieros a través de los siguientes mecanismos:

- Fondo de reserva para cubrir la deuda de los clientes en caso de fallecimiento.
- Existencia de guardias de seguridad en las oficinas y depósitos conjuntos de efectivo en el caso de bancos comunales rurales para reducir el riesgo de transporte de efectivo.
- Mecanismos justos de cobranza, basados en la negociación de los montos adeudados.

### Política de Recursos Humanos

Los procesos de recursos humanos (RRHH) están basados en criterios establecidos y transparentes, alineados a la misión de la institución. Si bien se ha mantenido una amplia participación de la mujer dentro del personal, este porcentaje se reduce a 25% para el equipo gerencial con la salida de la Responsable de Desempeño Social y la reasignación de la Gerente Financiera como Directora Regional Lima.

La contratación de nuevo personal se fundamenta en procedimientos detallados en manuales, y las escalas salariales y de incentivos son comunicados al personal. Las condiciones de contratación son justas, cada vez que 27.1% del personal a set.08 cuenta con contratos a plazo indeterminado. Asimismo, el personal contratado a plazo fijo recibe los mismos beneficios requeridos por ley, entrando en planilla desde el momento de su contratación, aún en período de prueba. Al cumplir cinco años laborando con la institución pasan a ser colaboradores a plazo indeterminado. Asimismo, para el desarrollo de capacidades profesionales, se lleva a cabo una evaluación cada año de 360 grados y se planifica capacitaciones continuamente en el transcurso del año. Sin embargo, la línea de carrera todavía no se encuentra bien establecida, dado su limitado tamaño y las brechas en nivel educativo entre los cargos operativos y los puestos gerenciales. La tasa de promoción del personal a reclutamientos nuevos se encuentra a un nivel relativamente reducido (11.1% a dic.07). Sin embargo, esto se subsana en cierta medida a través del movimiento horizontal y oportunidades para desarrollo personal.

Aunque en los últimos años, FINCA Perú ha efectuado alzas del salario mayores al nivel de inflación, el nivel remunerativo se encuentra por debajo del promedio en la industria. Sin embargo, FINCA Perú se esfuerza en brindar oportunidades de trabajo a anteriores socias e hijas de socias, para quienes representa una buena oportunidad de

trabajo. Además, se otorga beneficios aparte de los establecidos por ley, como seguros de vida y créditos sin interés para el personal en áreas de salud, educación y vivienda. Sin embargo, la baja escala salarial puede ser un motivo por la mayor deserción de personal en el año 2008 (un incremento de 22.4% a dic.06 a 30.4% a set.08), especialmente dado que la deserción por decisión propia ha triplicado desde el año anterior (de 4 a 12).

De manera general, los riesgos asociados con el trabajo son reducidos para el personal, dado que la mayoría de reuniones toman lugar dentro de las instalaciones de FINCA Perú, o en el caso de Lima los pagos ocurren a través de depósitos en el banco. Sin embargo, el hecho de viajar a zonas rurales y transportar efectivo implica ciertos riesgos para el personal evidenciados en aislados casos de robo<sup>24</sup>, mas aun considerando que no se cuenta con seguro para cubrir las perdidas de efectivo. Sin embargo, FINCA Perú ha realizado esfuerzos para mitigar el riesgo de robo mediante la prohibición de traslados nocturnos por parte de las OCs.

El ambiente de trabajo dentro de la institución es abierto y conduce a un buen nivel de colaboración. Aunque no exista un órgano de representación del personal, su involucramiento en el proceso planeamiento y relación abierta con la gerencia fomenta comunicación clara de sus necesidades y nivel de satisfacción dentro de la organización. Asimismo, desde 2006, FINCA ha llevado a cabo estudios de clima laboral, que demuestran un alto nivel de satisfacción del personal siendo el mayor reto mejorar el nivel salarial que genera insatisfacción entre los colaboradores.

### Responsabilidad Social hacia la Comunidad

FINCA Perú muestra un comportamiento responsable dentro del mercado microfinanciero. En casos de brechas en la transparencia de sus actividades o de fraude, la organización reacciona rápidamente mediante separaciones de personal y la devolución del dinero a sus socias. A través de su participación en varias redes de microfinanzas (COPEME, PROMUC e INAFI), la institución promueve la colaboración y transparencia dentro de la industria.

Desde sus inicios en el año 1993 FINCA Perú ha trabajado constantemente en brindar servicios de capacitación a sus clientes, en mayor medida que la mayoría de ONGs peruanas. La educación ofrecida luego fomenta la creación de capacidades que son fácilmente transferibles a la comunidad. Se ofrecen capacitaciones en las áreas de metodología de FINCA, familia, salud y desde el 2002 en

<sup>24</sup> Como el comprobado por el robo que ocurrió el año anterior a una promotora en la zona rural de Ayacucho.

temas de negocios con el apoyo de la empresa peruana Atinchik<sup>25</sup> y FFH. Un seguimiento cercano por parte de la supervisora de capacitación y las supervisoras regionales apoya su implementación. Además, la institución organiza talleres y capacitaciones específicas (áreas de agricultura, ganadería y salud) con el apoyo de universidades o entidades locales. Sin embargo, la meta de capacitaciones no ha sido alcanzada durante 2008, debido a algunos imprevistos. Para lograr que el plan de capacitación sea altamente eficaz, todavía falta:

- Un seguimiento constante a los cursos efectuados
- Una metodología de evaluación por parte de los clientes de los servicios de capacitación.
- Elaborar guiones para todos los temas establecidos

Externo a la capacitación, las actividades de integración social, fuera de la línea de negocios principal, fomentan el vínculo entre FINCA Perú y la comunidad. En 2008, se realizó un matrimonio comunitario en la oficina regional de Ayacucho (37 socias y sus parejas) a un costo reducido para los participantes. Asimismo, se ha desarrollado eventos deportivos y de reconocimiento para las mejoras sociales. En 2006, se estableció un programa de exportación (FINCA Exports), que apoya a los clientes artesanos en la venta de sus productos y, a su vez, promocionan la generación de empleo dentro de estos negocios. Sin embargo, aún falta por fortalecer el liderazgo dentro de este programa para asegurar su continuidad.

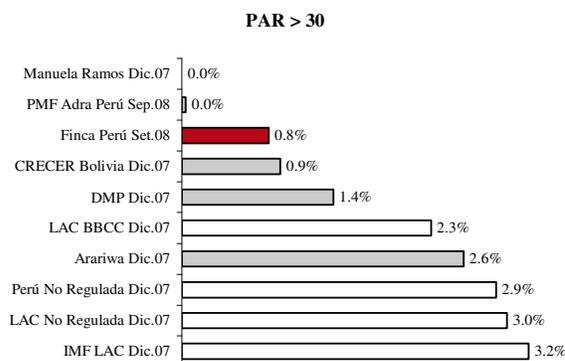
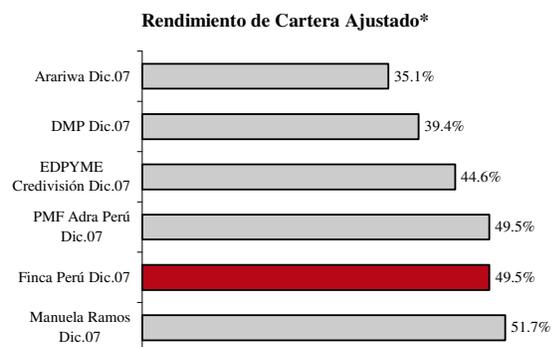
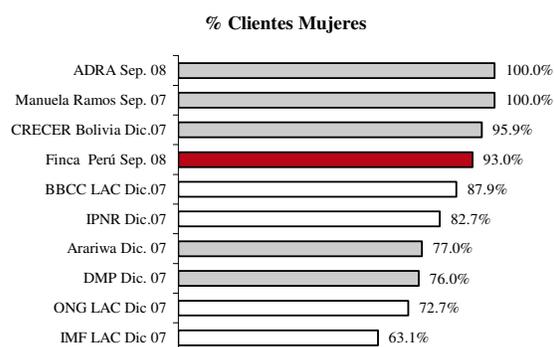
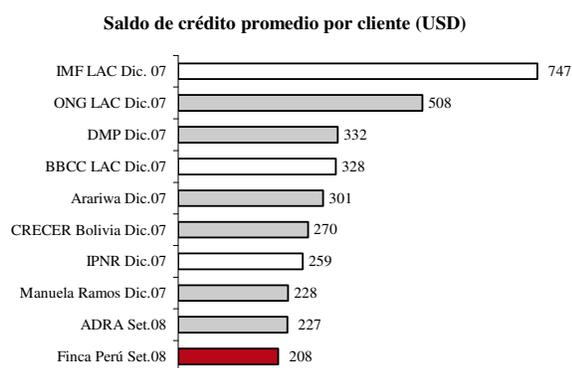
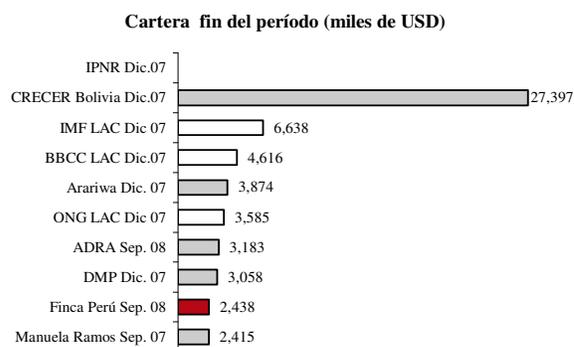
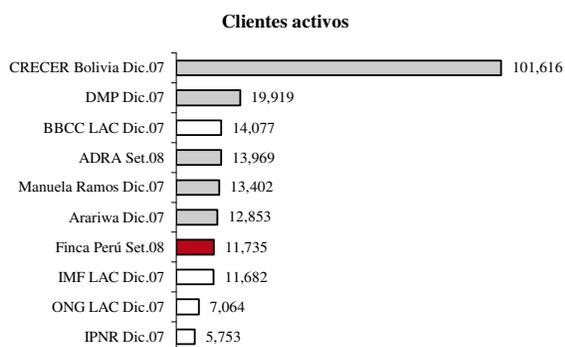
## **Responsabilidad Social hacia el Medioambiente**

FINCA Perú aún no ha establecido un programa riguroso de protección del medioambiente. Sin embargo, se han ofrecido capacitaciones a las socias a propósito de las causas de la contaminación. Se está analizando la posibilidad de ejecutar un proyecto de reciclaje en Lima.

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

<sup>25</sup> Atinchik es una empresa peruana de consultoría establecida en 1994, que especializa en la elaboración de materiales de capacitación para microempresas. Anteriormente, elaboró materiales de capacitación para un proyecto del Banco Mundial.

**Benchmarking**



\* Se determinó el rendimiento de cartera ajustado realizando un ajuste a los costos operativos y financieros con el propósito de calcular un rendimiento de cartera comparable entre IMFs de diferente tamaño de crédito promedio.

## Indicadores de Desempeño

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

Composición de la clientela	Dic.07	Sep.08
% de clientes mujeres	89.4%	92.6%
% de clientes rural (a)	23.7%	29.4%
% de clientes BBDD	100.0%	100.0%

### Clientes entrantes

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

### Escolarización

% Escolarización de los hijos de los clientes	N/D	N/D
% niñas de edad para primaria	N/D	N/D
% niños de edad para primaria	N/D	N/D
% niñas de edad para secundaria	N/D	N/D
% de niños de edad para secundaria	N/D	N/D

### Adecuación de Servicios

PAR 31 – 365 días	0.5%	0.8%
PAR > 365 días	0.0%	0.0%
Tasa de retención sencilla (b)	76%	73%
Tasa de retención con reingresantes	64%	63%

### Logro de cambio (clientes de 3 o 5 años)

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

a) Definido por FINCA Perú como localidades con una población menor a 30,000 habitantes (incluye al Proyecto Wari y la zona rural de Ayacucho).

## Formulas

- Rendimiento de Cartera: Ingresos de cartera / Cartera bruta vigente promedio de 13 meses
- Ratio del costo de ahorros: Intereses y cobros pagados sobre depósitos / promedio de depósitos
- Ratio de costo de la deuda: Intereses y cobros pagados sobre fondos prestados / Fondeo promedio
- Rotación (bruta):  $1 - (\text{clientes finales} / (\text{clientes inicio de período} + \text{clientes nuevos}))$
- Rotación (neto de primeros créditos activos):  $1 - ((\text{clientes finales} - \text{primeros créditos activos}) / (\text{clientes inicio del período} + \text{clientes nuevos} - \text{primeros créditos activos}))$

## Escala de Calificación

Rating	Definición
5+ 5	<b>Avanzado:</b> Compromiso de largo plazo con metas sociales; manejo eficiente de desempeño social y riesgos de responsabilidad social; muy probable que la institución genere un impacto social claro.
4+ 4	<b>Comprometido:</b> Compromiso claro con metas sociales; manejo razonable del desempeño social y riesgos de responsabilidad social; probable que la institución genere un impacto social positivo.
3+ 3	<b>En proceso:</b> Intento claro para lograr metas sociales; sistemas de gestión de desempeño social en proceso de implementación
2+ 2	<b>Incipiente:</b> Intento claro para lograr metas sociales; baja capacidad de gestionar desempeño social
1+ 1	<b>Imperceptible:</b> Intención de lograr metas sociales no es tangible; bajo nivel de gestión de desempeño social