

## GIRAFE

## FINCA Perú

## Marzo, 2006

### Rating

A+  
A  
A-  
B+

**B**

B-  
C+  
C  
C-  
D  
E

### Bien

Procedimientos sofisticados y eficientes, perspectivas de evolución a largo plazo. Algunas mejoras pueden ser aportadas. Ciertos riesgos a largo plazo no son identificados en el plan estratégico.

### Tendencia

Positiva

**Estable**

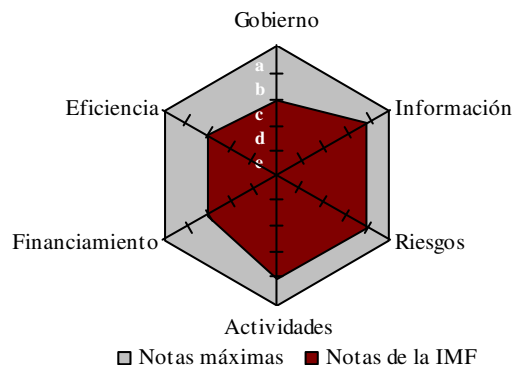
Incierta  
Negativa

Los planes de crecimiento moderado no dejan prever un cambio mayor en el desempeño de la institución

### Indicadores de desempeño

(K USD, salvo indicación contraria)

	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005
<b>ACTIVIDAD</b>				
Empleados	60	63	60	66
Activos (K USD)	1,227	1,340	1,515	1,674
(K PEN)	4,480	4,813	4,978	5,740
Cartera (K USD)	741	910	965	1,076
Ahorros	NA	NA	NA	NA
Clientes activos	6,104	6,634	6,666	7,221
Ahorristas	NA	NA	NA	NA
Tasa Efectiva Global	69.0%	69.6%	70.3%	70.4%
PAR 31-365	0.8%	1.1%	1.1%	0.5%
PAR > 365	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Cartera castigada	0.2%	0.2%	0.0%	0.9%
Cobertura de riesgo crediticio	201.1%	182.9%	193.2%	297.8%
<b>DESEMPEÑO</b>				
ROE	2.3%	6.4%	3.5%	10.7%
Deudas/ Patrimonio	6.2%	6.1%	5.6%	5.3%
ROA	2.1%	6.0%	3.3%	10.1%
Autonomía operativa	104.7%	113.8%	107.6%	128.4%
Autonomía financiera	104.7%	113.8%	106.4%	121.9%
Rendimiento de cartera	69.0%	72.9%	71.6%	71.1%
Ratio de costos operativos	68.4%	64.9%	64.4%	60.7%
Clientes / empleado	102	105	111	109
Ratio de costos financieros	1.0%	1.1%	0.6%	0.6%
<b>CRECIMIENTO</b>				
Crec. de cartera	(1.2%)	21.0%	(3.1%)	16.3%
Crec. del ahorro	NA	NA	NA	NA
Crec. de activos	1.2%	7.4%	3.4%	15.3%
1 USD = xx PEN	3.65	3.59	3.29	3.43



### Descripción de la institución

FINCA Perú es una asociación civil sin ánimo de lucro fundada en 1993 por la familia Lanao Flores con el apoyo de la Fundación Interamericana y de FINCA Internacional. La institución lanza operaciones en el departamento andino de Ayacucho, pero muy pronto empieza a operar también en Lima, donde establece su sede. FINCA Perú ofrece un producto microfinanciero según la metodología de Bancos Comunes a mujeres de zonas urbano-marginales o rurales. Marginalmente ofrece también productos de crédito solidario y de crédito individual. A diciembre de 2005 FINCA Perú cuenta con una cartera de 1.1 M USD y 7,221 socias, repartidas en tres Oficinas Regionales (Lima, Ayacucho y Huancavelica).

### Resumen de la calificación

La institución obtiene la calificación final "B". FINCA Perú ha sabido asociar una fuerte misión social a un modelo de negocios autosuficiente. La institución cuenta con un buen posicionamiento de mercado en sus zonas tradicionales de intervención. Sus principales fortalezas son una metodología de Bancos Comunes que garantiza una excelente calidad de cartera, acompañada de buenos mecanismos de control de riesgo y un sistema de información adaptado a sus requerimientos. Su principal debilidad radica en una planeación estratégica demasiado conservadora en términos de crecimiento para lograr más penetración de mercado y eficiencia. Esto se refleja en una estructura operativa sobredimensionada para el tamaño de la entidad.

Esta nota es otorgada con una tendencia "Estable". La estrategia institucional establece un crecimiento modesto de cartera que no debería generar mayores cambios en el desempeño de la institución durante el próximo año.

### Necesidades de financiamiento

FINCA Perú ya ha logrado obtener todo el financiamiento necesario para financiar su crecimiento en 2006. Sus necesidades de financiamiento para 2007 son de 350,000 USD. Planet Rating estima que FINCA Perú dispone de una rentabilidad sólida que le permite asumir con éxito un financiamiento externo.

### Planet Rating SAS

13 rue Dieumegard 93400 Saint Ouen France  
Tel.: 33 1 49 21 26 30 Fax: 33 1 49 21 26 27  
contact@planetrating.com www.planetrating.com

### FINCA Perú – Iris Lanao, Directora Ejecutiva

Domingo Casanova 151, Lince, Lima 14, Perú  
Telefax: ++51 1 2229220  
fincaperu@fincaperu.net

Ref:PS050606

## ■ El sector de las microfinanzas

El sector peruano de las microfinanzas es uno de los más dinámicos 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 populares (cierre de cuatro bancos de desarrollo, liquidación de dos bancos comerciales y de varias cooperativas, etc.). Para responder al vacío generado, el gobierno estableció una política de apoyo al microcrédito, mediante una legislación favorable y mecanismos de financiamiento.

El sector regulado de microfinanzas, supervisado por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), reúne una gran variedad de figuras jurídicas:

- Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa (EDPYMEs), creadas a mediados de los años 1990 mediante resolución SBS N° 897-94, para permitir la formalización de ONGs o de empresas comerciales de microfinanzas a través de una serie de incentivos (exención del Impuesto General a las Ventas - IGV, posibilidad de captar ahorros si cumplen con condiciones prudenciales).
- Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMACs), creadas con el apoyo de la cooperación alemana a inicios de los años 1980, de propiedad de los gobiernos municipales y dedicadas en un principio a atender las provincias a través de servicios de ahorro y crédito.
- Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRACs), creadas a inicios de los años 1990 después del cierre del Banco Agrario, controladas por empresarios locales y especializadas en la atención a las necesidades financieras del sector agropecuario.

Al sector regulado se añade el sector bancario, que experimenta desde hace varios años un verdadero fenómeno de downscaling (MiBanco, Banco de Crédito, Banco del Trabajo, SOLIFE), y un sector de ONGs no supervisadas, que tradicionalmente atienden los segmentos más pobres de la población.

Tipo de entidades	Número de entidades	Cartera (M USD)
CMACs	14	827.5
EDPYMEs	14	156.2
CRACs	12	156.1
Bancos <sup>(1)</sup>	10	148.4
ONGs <sup>(2)</sup>	17	20.9

Cifras a dic. 05 según SBS para entidades reguladas y a sept. 05 según COPEME para ONGs

(1) Cartera calificada "microempresas" por la SBS

(2) ONGs que reportan a COPEME, no incluye PROMUC

El sector se ha visto potenciado por disponibilidad de financiamiento de donantes, de fondos de inversión internacionales y de la Corporación Financiera de

Desarrollo (COFIDE), una entidad financiera local de segundo piso dedicada a intermediar fondos a través de entidades financieras reguladas, entre ellas las IMF's. Asimismo, se ha beneficiado del desarrollo de instrumentos sectoriales como centrales de riesgos y federaciones profesionales.

Las colocaciones de las IMF's peruanas han crecido a un ritmo de 30% anual, incluso durante la fase recesiva 1998-2001, aún cuando las colocaciones totales del sistema financiero cayeron en 24%. Así, las IMF's han podido atender la demanda de microcrédito productivo en las principales zonas urbanas del país. Sin embargo, el sector aún presenta importantes retos: la penetración en zonas rurales es escasa; las tasas de interés son altas<sup>1</sup>; la competencia en zonas urbanas, asociada a la entrada en el segmento de financieras de consumo, favorece el aumento del sobreendeudamiento. En ese sentido, es posible que en los próximos años se presente una reestructuración del sector, en favor de las entidades que cuentan con una estructura de costos competitiva, mayor capacidad de financiamiento y nichos de mercado determinados.

## ■ Entorno político y económico

Perú se clasifica como país de ingreso medio, con un PIB/capita de 2,468 USD. El país se beneficia de recursos naturales importantes (gas, oro, cobre, plata). Sus exportaciones tradicionales han estado concentradas en la minería, aunque en los últimos años se observa una importante diversificación y crecimiento de los sectores textil, agroexportador (espárragos, mangos, café) y turismo. Después de una recesión a finales de los años 1990, la economía peruana conoció una importante reactivación en 2001, llevándola a ser una de las economías de mayor crecimiento en la región. Así, ha alcanzado reservas internacionales netas que representan más de un año de importaciones, la inflación está controlada, la moneda se encuentra fortalecida, y luego de muchos años se ha alcanzado un superávit en la balanza comercial.

Pese al crecimiento y a recientes inversiones públicas, el país sigue sufriendo de altos niveles de desempleo y pobreza (54% de la población). La economía está dividida entre un sector moderno y urbano y un sector de subsistencia en las provincias. Así, la pobreza está concentrada en zonas rurales (75% de la población rural). El desempleo oficial se mantiene alrededor de 9.5%, al que se añade el subempleo, de aproximadamente 30% en Lima. El Perú ocupa el puesto 79 sobre 177 en el índice de

<sup>1</sup> Rendimiento anualizado promedio de 45.8% a noviembre de 2002, según "Estructura de Mercado y Competencia en el microcrédito", Felipe Portocarrero y Guillermo Byrne, en *Economía y Sociedad* n°52, CIES, 2004.

desarrollo humano del Informe sobre el Desarrollo Humano 2005 del PNUD.

El régimen del Presidente Toledo, elegido tras una transición política difícil en 2001, sufre de una gran falta de popularidad, pues el crecimiento no ha beneficiado aún los segmentos más pobres de la sociedad. Existe sin embargo un esfuerzo claro por parte de las autoridades por establecer una política económica sana, por garantizar la estabilidad jurídica y por fortalecer el estado de derecho. Las elecciones presidenciales que tendrán lugar a inicios de 2006 serán fundamentales, pues del candidato elegido dependerá la continuidad de las políticas del gobierno anterior.

	Dic. 02	Dic. 03	Dic. 04	Dic. 05
PIB / habitante (USD)	2,165	2,076	2,462	2,468
Inflación	1.5%	2.5%	3.5%	2.5%
Coface rating S & P				B BB/Positivo/B

Fuente: Coface / FMI / S&P / oanda.com

## ■ Presentación de la institución

### Redes

FINCA Perú perteneció a la red de afiliadas de Foundation for International Community Assistance (FINCA Internacional) hasta el año 2003, habiendo mantenido independencia en la gestión organizacional desde sus inicios. A la fecha, mantiene una relación indirecta con dicha institución mediante la participación, a título personal, de un miembro de FINCA Internacional en el Consejo Directivo de FINCA Perú. A nivel local, FINCA Perú es miembro del Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (COPEME)<sup>2</sup>, donde participa en la Comisión de Género. FINCA Perú también es miembro del Comité de Administración de la Mesa de Bancos Comunales del Perú.

### Propiedad

FINCA Perú es una asociación civil sin fines de lucro, por lo cual no tiene propietarios. El máximo órgano de gobierno es la Asamblea General (AG), compuesta por seis miembros (cinco son miembros fundadores), que se reúnen anualmente. La toma de decisiones descansa en el Consejo Directivo (CD), compuesto por cinco miembros que son elegidos cada dos años por la AG, con posible reconducción. El Presidente del CD, Mario Aquiles Lanao Flores, es el fundador de FINCA Perú y padre de la Directora Ejecutiva. Es también uno de los creadores de la metodología de Bancos Comunales de FINCA Internacional. Se ha mantenido en la Presidencia desde los inicios.

<sup>2</sup> COPEME agrupa a más de 60 instituciones, de las cuales 40 son ONGs que otorgan créditos en zonas urbanas y rurales.

Composición del CD	Función	Empleo actual	Titulación	Fecha de elección
Mario Aquiles Lanao Flores	Presidente	Jubilado. Co fundador de FINCA Internacional	Doctorado en Economía	Junio 1993
Edmundo Wilbert Cornejo Muñoz	Vice Presidente	Director Gerente de Servicios de Ingeniería (SISA)	Ingeniero Civil	Marzo 1999
Jacqueline Jeanny Kam Paredes	Secretaria	Abogada. Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (SUNASS)	Abogada. Maestría en Derecho Empresarial	Marzo 2000
María del Carmen Arévalo Venegas	Tesorera	Gerente General de Control Empresarial S.A.	Licenciatura en Contabilidad. Licenciatura en Administración de Empresas	Julio 2000
John Keith Hatch	Vocal	Director de Investigación y Desarrollo. Co-fundador de FINCA Internacional	Doctorado en Economía	Marzo 2005

### Equipo de dirección

*Ver organigrama en anexos*

El equipo directivo es liderado por la Directora Ejecutiva, Iris Lanao. Ha estado a la cabeza de la institución desde su creación y cuenta con un amplio reconocimiento dentro del sector. Tiene un MA en Desarrollo Económico (Universidad de Stanford), un MSc en Investigación Operativa (London School of Economics), es diplomada en Ingeniería Económica de la Universidad Nacional de Ingeniería y cuenta con diversas especializaciones y cursos en microfinanzas.

Las Oficinas Regionales de Lima, Ayacucho y Huancavelica cuentan con Directores Regionales apoyados cada uno por un Asesor en la Oficina Nacional. Cada Asesor ocupa también cargos directivos definidos (por ej. el Asesor de Huancavelica es también Administrador del Sistema de Cartera), aunque se percibe una alta polivalencia. El personal directivo de la Oficina Nacional (con sede en Lima) y de la Oficina Regional de Lima cuenta con estudios universitarios o de postgrado y experiencia previa diversa. El personal directivo de las Oficinas Regionales de Ayacucho y Huancavelica ha sido seleccionado localmente, con un nivel educativo técnico o universitario incompleto, y ha sido capacitado en microfinanzas dentro de la institución.

### Subvenciones

FINCA Perú ha recibido subvenciones por un acumulado de 1.3 M USD, provenientes principalmente de la Fundación Interamericana (588 K USD), del Programa ADEX-MSP con financiamiento USAID (444 K USD) y de Rotary Internacional (201 K USD) a través de FINCA

Internacional. El resto de financiamientos proviene de varias personas naturales. Dichos fondos han sido utilizados tanto para financiar operaciones crediticias como para gastos operativos. Las últimas donaciones importantes fueron recibidas antes de 2000.

### Estatuto, supervisión y auditoría

FINCA Perú se constituye en 1993 como una asociación civil sin fines de lucro. Su estructura legal no requiere de la supervisión del organismo regulador del sistema financiero; sin embargo, la institución ha decidido aplicar los principios y prácticas contables de entidades reguladas. Además, con el apoyo de COPEME, contrata auditores externos que han verificado las cifras contables anualmente. La auditoría del ejercicio 2005 fue practicada por la empresa local Portal Brown & Asociados, afiliada a Polaris Internacional. FINCA Perú tiene la política de cambiar cada tres años de empresa auditora, coincidiendo el cambio más reciente con la última auditoría. La empresa auditora anterior era Alfonso Muñoz y Asociados. Los auditores realizan una auditoría clásica de cuentas y una auditoría de gestión más detallada, que incluye análisis financiero, análisis de cartera, auditoría de cartera, auditoría de sistemas y de controles internos. Todas las auditorías han sido emitidas sin observaciones.

### Organización

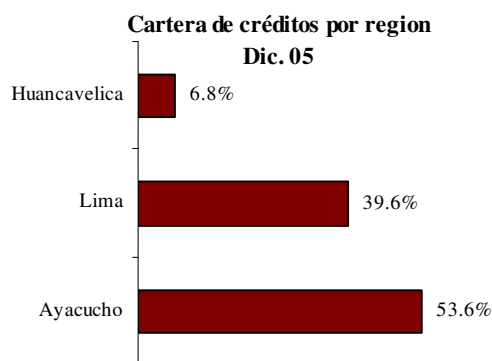
La organización de FINCA Perú es descentralizada. Posee tres Oficinas Regionales ubicadas en las ciudades de Ayacucho, Huancavelica, y Lima. En cada oficina existe un Comité de Créditos que se encarga de aprobar los desembolsos. Además, cada una realiza el registro contable de las operaciones. La Oficina Nacional establece los grandes lineamientos estratégicos, es responsable de la capacitación de los colaboradores, da soporte informático y garantiza la consolidación y validación de la información.

Existe una marcada diferencia en la forma como operan las Oficinas Regionales. En las oficinas de Ayacucho y Huancavelica las socias de los Bancos Comunes se reúnen dentro de los locales. En la oficina de Lima, las reuniones se realizan en las casas de las socias. Todos los desembolsos hechos en Lima se realizan mediante cheques, en tanto que en las otras dos Oficinas Regionales, el desembolso es en efectivo. Adicionalmente, en Lima las socias pagan sus cuotas de Banco Comunal mediante depósitos en cuentas bancarias, especialmente abiertas para el manejo de sus operaciones mientras que en Ayacucho y Huancavelica el pago es realizado en las cajas de la institución que funcionan dentro de sus locales y que ofrecen el servicio de cambio de moneda.

### Penetración de mercado

FINCA Perú concentra sus operaciones en Ayacucho, Huancavelica, y Lima. A diciembre 2005, el 53.6% de la

cartera de créditos se encontraba en Ayacucho, que además posee el mayor número de Bancos Comunes y de socias activas. Ayacucho es la zona de intervención histórica de FINCA Perú, pues fue allí donde el Presidente en compañía de su esposa lanzó los primeros Bancos Comunes. Existe concentración geográfica dentro de cada región. En Lima casi la totalidad de la cartera se encuentra dentro del cono Este y Sur de la ciudad. En Ayacucho, la cartera se encuentra en las provincias de Huamanga y Huanta. La Oficina Regional de Ayacucho cuenta con dos agencias, una en Huamanga y otra en Huanta. La información contable se manejó de forma consolidada hasta el 2004, año en el cual se separó la información contable asignándole a la Agencia Huanta un patrimonio. En la actualidad se tienen estados financieros para cada una de las oficinas.



### Productos y servicios

FINCA Perú ofrece tres productos crediticios: Bancos Comunes, Grupos Solidarios, y Crédito Individual. Todos ellos están denominados en USD y son destinados a financiar capital de trabajo de pequeños negocios.

- Bancos Comunes: es el primer y principal producto de la institución. Se empezó a otorgar en el año 1993 y a diciembre de 2005 representa 95.7% de la cartera de créditos. Se dirige a mujeres de bajos recursos dedicadas

a actividades generadoras de ingresos, en el ámbito urbano y rural, agrupadas en Bancos Comunales de 20 a 30 socias. El rango de los montos varía de 50 USD a 1,000 USD por socia. El plazo aprobado puede fluctuar de 4 a 10 meses pero los ciclos usuales son de 4 meses. Las socias deben realizar pagos semanales o quincenales al Banco Comunal, pero pagan mensualmente a FINCA Perú. Para que una socia inicie un ciclo dentro de un Banco Comunal es requisito que realice un ahorro obligatorio, de 10 USD a 30 USD como mínimo. Luego se compromete a efectuar un ahorro programado en cada reunión y puede incluso añadir un ahorro voluntario. El importe desembolsado por FINCA Perú se conoce como “cuenta externa” y tiene una tasa mensual de 3.5% flat, generando una Tasa Efectiva Global (TEG) de 65.5% (para FINCA Perú). Los Bancos Comunales antiguos con excelente desempeño financiero y social pueden beneficiarse de una tasa preferencial de 3%, generando una TEG de 56.3%. Los pagos que las socias hacen al Banco Comunal, junto con los ahorros (obligatorios y voluntarios) y el pago de multas e intereses moratorios, constituyen un capital que el Banco Comunal presta a las socias y se conoce como “cuenta interna”. Los préstamos de la cuenta interna tienen una tasa de 2 a 3% flat. Las ganancias que genere el Banco Comunal se reparten entre las socias al final de ciclo. Desde hace tres años FINCA Perú está también ofreciendo educación a las socias en gestión empresarial utilizando las metodologías adaptadas de Atinchik SAC (empresa consultora peruana) y Freedom From Hunger (FFH), cuyos costos son cubiertos por la tasa de interés. Hasta la fecha aproximadamente 50% de los Bancos Comunales han recibido educación.

- Grupos solidarios: Estos préstamos representan el 2.7% de la cartera. Los beneficiarios son socias que se encuentran al menos en el tercer ciclo de un Banco Comunal. Este crédito se otorga como una línea especial para financiar campañas, o una oportunidad de negocio. Los préstamos a grupos solidarios se otorgan desde el año 1994 y están dirigidos exclusivamente al ámbito urbano. El monto varía entre 800 USD y 1,000 USD, con plazos de 1 a 10 meses (período que no debe exceder el plazo del crédito al Banco Comunal). Se aplica una tasa de 3.5% flat, generando una TEG de 62%.
- Crédito individual: representa sólo el 1.7% del total de la cartera. Se empezó a otorgar en 1997 a socias de Bancos Comunales que habían demostrado un buen desempeño. El monto mínimo es de 200 USD y el máximo de 8,000 USD. Su plazo máximo es de 12 meses y exige, además de avales personales, que se otorgue garantía hipotecaria si el préstamo es mayor a 3,000 USD. Se aplica una tasa de 3.5% sobre saldo insoluto.

## ■ Gobierno

**Gobierno y toma de decisiones** recibe la calificación “c”

### Toma de decisiones

La toma de decisiones de FINCA Perú tiene una marcada orientación social, donde la sostenibilidad financiera es una condición indispensable para garantizar la continuidad de la acción social. Así, una parte importante de las decisiones estratégicas están basadas en la misión social de FINCA Perú, con consecuencias claras y asumidas en el desempeño de la entidad.

La estructura de gobierno de FINCA Perú permite una toma de decisiones eficiente y formalizada. El CD se reúne al menos mensualmente para analizar el Informe de Gestión, para dar seguimiento a las observaciones del auditor interno y para validar las principales decisiones. El Presidente del CD, que es a la vez socio fundador, establece los grandes lineamientos estratégicos de la institución en coordinación con los otros miembros del CD y la Directora Ejecutiva. Además, supervisa de cerca las operaciones de la Oficina Regional de Ayacucho, ciudad donde reside, asesorando a la Directora Regional. Su experiencia muy específica en Bancos Comunales y desarrollo rural es complementada con los insumos de otros miembros especializados en temas legales, contables y financieros. John Hatch, miembro fundador de FINCA Internacional, es el único que no logra asistir a todas las reuniones del CD por residir en EEUU, pero sigue de lejos la evolución y aporta ocasionalmente su amplia experiencia en microfinanzas.

FINCA Perú se constituye indiscutiblemente como una institución familiar, pues tanto el CD como la dirección ejecutiva están liderados por la familia fundadora, lo que podría generar un conflicto de interés. Sin embargo, varios elementos aminoran este riesgo. El alto nivel de compromiso que la familia Lanao tiene con la institución desde su creación, reflejado en el hecho de haberle dedicado más de diez años de vida profesional, demuestra que no ha habido desvío del objeto social para otros fines. Los miembros del CD no reciben comisión alguna por sus labores y el nivel de sueldos, a nivel de la Dirección Ejecutiva, está en línea con el mercado.

Se percibe un marcado liderazgo por parte del Presidente, quien es muy respetado por los otros miembros del CD y equipo directivo, por su carisma y por ser el fundador de la entidad. Se ha mantenido como Presidente desde los inicios y no se tiene planeado que deje esa función. La rotación de los otros miembros del CD es muy limitada. Conocen muy bien la entidad pero no le han dedicado el mismo esfuerzo que el Presidente. Sin embargo, la Directora Ejecutiva logra equilibrar parcialmente este poder gracias a su liderazgo a nivel operativo.

A través de Informes de Gestión mensuales el CD conoce la situación de la institución a nivel global y en cada Oficina Regional. En ellos se analizan los estados financieros, la evolución del presupuesto, la calidad de cartera y las principales acciones tomadas dentro de la institución.

### **Planeación estratégica**

FINCA Perú ha orientado sus actividades sobre la base de planes estratégicos detallados. El más reciente corresponde al período 2003 – 2007, y ha sido elaborado de forma participativa. El Plan es evaluado cada dos años y ajustado en función del avance constatado. Su implementación se realiza mediante los Planes Operativos anuales que cada oficina elabora, estableciendo fechas, personas responsables e indicadores de realización. La institución carece sin embargo de una planificación financiera que incluya proyecciones detalladas. Sólo se establecen proyecciones de las cuentas del balance que generan ingresos (cartera, activo fijo, intangibles ) y gastos (deudas). Esto no es particularmente problemático pues FINCA Perú es autosuficiente desde 1998 y sigue de cerca su desempeño financiero. Pero el posible acceso a financiamiento comercial en 2006 podría implicar un cambio significativo en su estructura de costos.

El Plan Estratégico actual plantea cuatro grandes objetivos: fortalecimiento institucional, ampliación moderada de la cobertura de servicios (crecimiento anual de cartera de 5%, mora de la cuenta externa e interna menor a 5% y 3% respectivamente, intensificación de la cobertura en lugares cercanos a los existentes), reforzamiento de los controles internos y fortalecimiento de las capacidades de las socias. Al respecto de este último objetivo, se ha integrado un componente de educación en gestión empresarial en las reuniones de los Bancos Comunales que se piensa generalizar en el transcurso de 2006.

Los objetivos cualitativos son adecuados y se han ido implementando. Sin embargo, las metas de cartera son conservadoras teniendo en cuenta que la institución ha logrado un fortalecimiento institucional notable en los últimos años que le permitiría crecer sin comprometer la calidad de los activos. Los controles de riesgo han sido implementados, el sistema de información y de gestión (SIG) es particularmente eficiente, la metodología crediticia genera una mora muy baja y las políticas de recursos humanos han mejorado durante los dos últimos años. FINCA Perú entiende que el crecimiento debe ser medido también a través del empoderamiento de las mujeres. Pero su misión tendría mayor alcance con una mayor penetración de mercado. Asimismo, los costos vinculados al fortalecimiento institucional y a la capacitación de las socias hacen que la entidad cuente con una estructura de costos relativamente alta para su cartera actual, lo que no

permite una reducción de tasas en beneficio de las socias (TEG ponderada de 65%).

La reflexión sobre desarrollo de productos aún puede ser mejorada. Se prevé un mayor control del producto de créditos individuales, a raíz de una mora elevada ligada a una metodología de evaluación deficiente. Además, existe un proyecto de expansión de los servicios en áreas rurales para atender a sectores pobres sin acceso a servicios financieros, en zonas además poco expuestas a la competencia. Sin embargo, la entidad no ha llevado hasta ahora una reflexión completa sobre la sostenibilidad de los Bancos Comunales en el mercado microfinanciero peruano. Los servicios de educación y de cuenta interna anexos son sin lugar a dudas una ventaja competitiva fuerte, pero no es seguro que logren compensar las campañas de marketing masivas de otras IMFs que proponen productos más flexibles y de tasas más bajas, incluso a los segmentos atendidos por FINCA Perú. Los efectos “perversos” vinculados al desarrollo de la cuenta interna (ver “A”) son otro área que debe ser investigada con más detenimiento por la entidad.

El proceso de planificación presupuestal es adecuado. Se realiza de manera anual, y se obtiene por oficina (nacional y regional) y a nivel consolidado. El presupuesto es actualizado cada cuatro meses. La institución prevé que en 2006 presentará una necesidad de financiamiento de 180 K USD que cubrirá con préstamos, para lo cual ya ha realizado gestiones ante una entidad financiera.

### **Equipo de dirección**

El equipo de dirección está comprometido con la entidad y sus competencias reducen el riesgo de persona clave. La Directora Ejecutiva ejerce un fuerte liderazgo y define la ejecución de las políticas. No obstante, está acompañada por un equipo capacitado y conocedor de la entidad. La estructura de la Oficina Nacional, en la cual los diferentes mandos medios (administrador de sistema, analista financiero) son a la vez Asesores Regionales, no permite una separación total de tareas pero favorece una gran polivalencia.

La institución ha conocido períodos de licencia de personal directivo relativamente largos que ha logrado superar, no sin generar cierta sobrecarga de trabajo. La Directora Ejecutiva estuvo de licencia por 16 meses hasta mediados de 2005, y su cargo fue asumido por la Asistente de Dirección durante todo ese período. Asimismo, desde septiembre de 2005 se ha otorgado licencia a la Analista Financiera y a la Asistente de Dirección. Se ha logrado sortear esta carencia de personal mediante una reorganización de los recursos existentes, pero hubiera podido ser mejor planificada.

Los Directores de las Oficina Regionales fuera de Lima son aún dependientes de apoyo externo para cumplir con sus funciones. La institución ha adoptado una política de contratación de personal local para favorecer el empleo de las poblaciones más necesitadas y en una perspectiva de descentralización. Sin embargo, el nivel académico en las zonas andinas es relativamente bajo. En la Oficina de Ayacucho, esta falencia es parcialmente compensada por el Presidente del CD, quien asesora a la Directora Regional, y por la capacitación del personal local<sup>3</sup>. En la Oficina de Huancavelica el Asesor de la Oficina Nacional ejerce control directo sobre las decisiones.

### Gestión de los recursos humanos

La institución ha establecido una cultura organizacional muy fuerte que favorece la identificación con la misión. Casi la mitad del personal tiene más de cinco años en la entidad y la antigüedad promedio es de 8.6 años. Un elemento clave en esta política ha sido la estrategia de contratar el personal localmente, dando oportunidades laborales en zonas apartadas (en particular en la zona andina). Asimismo, el personal de crédito es seleccionado entre las mejores socias, de forma que se contrata personal que conoce perfectamente la metodología crediticia y que está apegado a la entidad.

Pese a ello, la institución presenta un nivel de rotación del personal de dos dígitos, superior a 14% en los últimos años. Parte de la explicación reside en el hecho de que aproximadamente los tres cuartos del personal son mujeres, en zonas de provincia: esto implica que muchas veces dejan sus trabajos cuando están embarazadas o por solicitud del esposo. Asimismo, FINCA Perú es muy exigente en el desempeño de su personal, de forma que se tiene un período de selección y capacitación de tres meses antes de contratar definitivamente a las promotoras. Las ofertas laborales de otras IMFs no han sido fuente de deserción por el nivel académico promedio de las promotoras.

FINCA Perú ha dedicado muchos esfuerzos en los dos últimos años en perfeccionar su política de recursos humanos, logrando incrementar el nivel de competencias y de satisfacción. Se ha revisado el Manual de Organización y Funciones con el apoyo de un consultor externo. Asimismo, se ha definido un programa de capacitación del personal basado en necesidades que se implementará a partir de 2006. El personal es evaluado desde 2005 mediante criterios cualitativos para identificar sus necesidades de capacitación. También se ha desarrollado una propuesta para implementar un Plan de Incentivos que mejorará el esquema existente. Este plan se aplicará a todo el personal. Para el personal de créditos, el incentivo

incluye criterios relacionados con la cantidad y calidad de la cartera. También se ha realizado un estudio sobre el clima organizacional y se ha venido tratando el tema a través de intervenciones de consultores en gestión de personas.

La descentralización ha permitido potenciar las capacidades locales y multiplicar los puntos de control, pero genera una estructura relativamente pesada para el tamaño de la entidad. La institución cuenta con 66 empleados para poco más de 1.5 M USD de cartera. Sólo 36% de los empleados son promotoras. Cada Oficina Regional tiene una Directora Regional, un asistente contable, uno o más supervisores de Bancos Comunales para apoyar a las promotoras, asistentes administrativos, cajeros en las Oficinas Regionales de Ayacucho y Huancavelica y vigilantes. Si bien el nivel de sueldos es relativamente bajo, esto genera un costo laboral excesivo para el volumen de operaciones. Podría sin embargo ser suficiente para absorber un crecimiento rápido de las actividades crediticias.

	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005
Número de empleados	60	63	60	66
% OCs	37%	37%	35%	36%
Rotación del personal	14%	18%	18%	14%

## ■ Información

**Información y sistemas** recibe la calificación “a”

### Descripción del sistema de información

Equipo informático	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 32 computadoras asignadas a personal administrativo y supervisores.</li> <li>▪ 3 servidores (uno en cada Oficina Regional) operando con sistema LINUX.</li> <li>▪ Red local en cada Oficina Regional, pero no están interconectadas.</li> <li>▪ Acceso a Internet para las computadoras de Lima, la mayoría de Ayacucho y una computadora de Huancavelica.</li> </ul>
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistema integrado El Cautivo, desarrollado por proveedor peruano en base de datos Oracle con lenguaje Visual Basic.</li> <li>▪ Contabilidad descentralizada en cada Oficina Regional con supervisión del Contador de la Oficina Nacional.</li> <li>▪ Conciliaciones frecuentes de saldos de caja y de cartera y elaboración de estados financieros mensuales.</li> </ul>
Información sobre las actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistema integrado El Cautivo posee un módulo especial para registrar créditos a Bancos Comunales.</li> <li>▪ Sistema de aprobación, desembolso y seguimiento de los créditos descentralizado en cada Oficina Regional.</li> <li>▪ Elaboración mensual de un reporte sobre seguimiento de la cartera llamado “Situación Financiera de Bancos Comunales”.</li> </ul>

### Sistema de información y equipos

FINCA Perú cuenta con una infraestructura informática sólida, que garantiza la seguridad física de la información. Existen claves de acceso al sistema por tipo de usuario, licencias actualizadas, restricciones claras sobre el tipo de

<sup>3</sup> La antigua Directora Regional, co-fundadora de la institución, falleció en 2004.

programas autorizados y copias de seguridad frecuentes. La Oficina Regional de Lima está en línea con la Oficina Nacional, de manera que se tiene acceso permanente a su base de datos y es respaldada a diario. Las otras oficinas envían semanalmente sus bases de datos en CD Rom, pero realizan respaldados diarios de sus bases de datos in situ.

El sistema El Cautivo es amigable y genera información consistente. FINCA Perú lo ha ido adaptando en coordinación con el proveedor para que produzca informes específicos, como balances por Banco Comunal que recopilan información por socia de cuenta externa, cuenta interna, ahorros depositados, capitalización, etc. El Cautivo tiene capacidad para absorber la creación de más Oficinas Regionales y productos. La integración de los módulos crediticio y contable le da consistencia a la información. Existe uniformidad en el registro de los sectores de actividad de las socias al haberse establecido criterios para su clasificación<sup>4</sup>. La mayoría de las áreas de registro están parametrizadas, facilitando la captura de los datos (tasas de interés, montos, plazos) y reduciendo el riesgo de error.

Aún existen ciertas áreas de mejora, que no son sin embargo mayor fuente de problemas. El Cautivo no está integrado con las Oficinas Regionales fuera de Lima, de manera que se constata ocasionalmente conflicto en la creación de nuevas actividades económicas. Esta situación es solucionada manualmente por el Administrador de Sistemas. Algunos informes consolidados no han sido automatizados y son realizados manualmente en Excel, pudiendo presentarse errores<sup>5</sup>. Los informes a nivel regional son generados automáticamente sin errores de cálculo.

La institución está expuesta a un riesgo de dependencia técnica al no ser poseedora de los códigos fuente. Sin embargo, está aminorada por varios factores: la rapidez del apoyo técnico brindado, la capacitación dada por el equipo de técnicos, la naturaleza amigable del sistema que permite ser utilizado por personal no especializado, y el grado de conocimiento del mismo por parte del Administrador de Sistemas.

### **Información de cartera**

La información de cartera es confiable, actualizada, y disponible para el usuario. La captura de información se basa en los registros manuales que cada promotora realiza en las reuniones de los Bancos Comunales. Estos registros

<sup>4</sup> El Instituto Nacional de Estadística e Informática establece el Código Único de Clasificación Industrial. Sin embargo, FINCA Perú ha decidido utilizar un criterio propio.

<sup>5</sup> En el informe generado en Excel denominado "Situación Financiera de Bancos Comunales", que da información sobre cuenta externa e interna de manera detallada, se ha constatado inconsistencia en el cálculo de algunos indicadores de mora interna.

son validados por otra persona al compararlos con la información calculada por el sistema. La información es accesible en todos los niveles y transmitida al CD. Algo excepcional en el SIG de FINCA Perú es que puede generar información sobre la cuenta interna<sup>6</sup>. Se puede conocer el número de clientes, la situación de los ahorros, el monto de los préstamos desembolsados (cuenta externa e interna), los pagos realizados, el nivel de la mora (cuenta externa e interna) y el monto de los créditos refinanciados.

### **Información contable y seguimiento financiero**

La información contable es confiable, completa y actualizada. La integración del sistema permite que las transacciones contables reflejen directamente los movimientos de cartera, reduciendo la duplicación de esfuerzos y los errores de registro. Las normas contables y las reglas de presentación de los estados financieros siguen el esquema establecido por la SBS, a pesar de que FINCA Perú es una institución no regulada. Asimismo, las cifras de sus estados financieros han sido sujetas a revisión de auditores externos en forma permanente.

El análisis llevado a cabo permite conocer la situación financiera de la entidad. Los Informes de Gestión mensuales presentan ratios de rentabilidad, eficiencia, productividad, calidad de cartera y crecimiento. Tanto los estados financieros como los ratios son calculados de manera consolidada y por Oficina Regional, pues se ha establecido un mecanismo de contabilidad analítica con afectación de costos de la Oficina Nacional. La institución no lleva a cabo sin embargo un análisis sistemático de éstos indicadores que incluya la comparación con períodos anteriores o con benchmarks y la explicación de las evoluciones.

## **■ Riesgos**

**Riesgos: análisis y control** recibe la calificación "a"

### **Procedimientos**

FINCA Perú posee un nivel elevado de formalización de los procedimientos crediticios y administrativos, los cuales están sujetos a mejoras permanentes: manual de organización y funciones (por ser implementado en 2006); manual del sistema informático El Cautivo; manual de créditos para Bancos Comunales y para los otros productos.

El proceso crediticio comprende suficientes niveles de control y separación de tareas.

- El sistema El Cautivo incluye varios parámetros que reducen el riesgo de error en la captura de los préstamos.

<sup>6</sup> Este es un aspecto que varias IMFs dejan de lado por falta de capacidad informática y con el pretexto de que se trata de cartera que no le pertenece a la institución.

- La aprobación de créditos se realiza mediante Comité de Créditos, conformado por la promotora, su Supervisora y la Directora Regional.
- Las promotoras supervisan las labores de la mesa directiva del Banco Comunal durante el registro de los pagos (cuenta interna y externa) y del ahorro.
- Los Supervisores y Directoras Regionales verifican si las promotoras aplican adecuadamente la metodología mediante visitas a los Bancos Comunales (en particular en reuniones de desembolso) y reuniones semanales de coordinación.
- En las Oficinas Regionales fuera de Lima se ha establecido un control adicional con los cajeros que verifican si el monto que depositan los Bancos Comunales coincide con el formato firmado por la promotora.
- En Lima el uso de cheques y transferencias para los pagos permite eliminar el riesgo de manejo de efectivo.
- En todas las Oficinas Regionales los montos manejados por el Banco Comunal (pagos a cuenta externa, ahorros, multas e intereses) son monitoreados para evitar desvíos: generalmente son depositados en cuentas resguardadas por la institución o en cuentas a nombre del Banco Comunal pero con un derecho de consulta por parte de la promotora; las Oficinas Regionales de Ayacucho y Huancavelica cuentan con mecanismos de protección de los fondos, como cajas fuertes y servicios de vigilancia.

#### Auditoría interna

El dispositivo de auditoría permite una buena supervisión del respeto de los procedimientos. El Auditor Interno reporta directamente al CD siguiendo las mejores prácticas. Cuenta con una experiencia valiosa en auditoría y demuestra una capacidad de análisis integral de riesgos. Sus auditorías son inesperadas y ejecutadas de acuerdo al Plan Anual de Auditoría aprobado por el CD. El auditor realiza auditorías de cartera, de sistemas, administrativas y financieras. Las Oficinas Regionales son visitadas por lo menos trimestralmente, realizándose un seguimiento de las observaciones permanentemente. Una parte clave del trabajo del Auditor Interno es la visita de Bancos Comunales. Ya los ha visitado a todos aunque sea una vez. El Auditor Interno también desempeña las labores típicas de una Unidad de Riesgo en una entidad regulada, identificando riesgos y recomendando mejoras en los controles y políticas existentes.

Las auditorías externas complementan el dispositivo de auditoría. Los exámenes de auditoría externa incluyen una validación de los estados financieros de FINCA Perú, una evaluación del sistema de control interno, y desde el año 2002, una auditoría de gestión (ver “Presentación de la Institución”).

## ■ Actividades

**Actividades: productos y servicios** recibe la calificación “a”

USD, o en moneda local si especificado	Dic. 02	Dic. 03	Dic. 04	Dic. 05
Cartera fin de periodo (K USD)	741	910	965	1,076
Cartera fin de periodo (K PEN)	2,705	3,271	3,171	3,688
Evolución	(1.2%)	21.0%	(3.1%)	16.3%
Cartera promedio	747,091	814,720	909,056	910,312
Número de clientes activos	6,104	6,634	6,666	7,221
Evolución	(2.1%)	8.7%	0.5%	8.3%
Cartera promedio por cliente	121	137	145	149
% del PIB por habitante	5.6%	6.6%	5.9%	6.0%
Préstamo promedio desembolsado	177	196	208	224
% del PIB por habitante	8.2%	9.5%	8.5%	9.1%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	0.8%	1.1%	1.1%	0.5%
Cartera en riesgo > 365 días	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Tasa de cartera castigada	0.2%	0.2%	0.0%	0.9%

#### Mercadeo y competencia

FINCA Perú ha logrado posicionarse en el mercado peruano de las microfinanzas como una entidad líder en Bancos Comunales. Se beneficia de una clientela fiel y de una reputación de excelencia en las zonas donde trabaja, en particular el departamento de Ayacucho. La institución ha basado su estrategia de mercadeo en la comunicación informal entre las socias, lo que es adecuado para los segmentos apuntados. El hecho de que las promotoras sean antiguas socias es un elemento clave en la estrategia de mercadeo, pues conocen muy bien sus comunidades y establecen fácilmente una relación con las socias.

Las ventajas competitivas de FINCA Perú son la capacitación, el fomento del ahorro, la cuenta interna y la capitalización de utilidades. No existen estudios detallados al respecto, pero la experiencia muestra que a medida que el Banco Comunal madura en número de ciclos, las utilidades repartidas aumentan y reducen significativamente el costo de la cuenta externa<sup>7</sup>. A la vez los Bancos Comunales se constituyen en verdaderos lugares de socialización y empoderamiento de mujeres en situación marginal. Así, existen casos de socias con créditos individuales en entidades reguladas que siguen solicitando créditos de FINCA Perú para interactuar con otras mujeres de su comunidad. Estas son ventajas que también presentan las otras entidades que trabajan con Bancos Comunales, aunque FINCA Perú es una de las pocas en ofrecer crédito con educación.

FINCA Perú, como todas las IMFs del país, enfrenta sin embargo una creciente competencia. La competencia más

<sup>7</sup> Planet Rating hizo un estudio informal sobre algunos Bancos Comunales en diferentes ciclos. Así, un Banco Comunal en su primer ciclo cubrió con las utilidades generadas (intereses de cuenta interna, multas) el 33% de los intereses pagados a FINCA Perú por concepto de cuenta externa. En cambio, un Banco Comunal muy antiguo, en su ciclo 34, cubrió con las utilidades generadas el 84% de estos mismos intereses.

agresiva proviene paradójicamente de entidades reguladas que otorgan créditos individuales y no de ONGs especializadas en Bancos Comunales. Las IMF's reguladas más diversificadas (Bancos, CMACs, algunas EDPYMEs) están atendiendo todos los segmentos, incluso aquellos con pequeñas capacidades de pago. Tienen una fuerte penetración de mercado y ofrecen tasas mucho más competitivas (TEG de 20% a 30%). De hecho, el nivel de sobreendeudamiento es cada vez más alto, sobre todo en zonas urbanas. Según un estudio reciente<sup>8</sup>, 27% de las socias de FINCA Perú a diciembre de 2004 tenían deudas vigentes con otras IMF's, de las cuales la mitad estaban endeudadas con entidades reguladas. FINCA Perú es consciente de este riesgo, razón por la cual verifica el nivel de endeudamiento de cada socia en la central de riesgos Infocorp. Asimismo, declara a la central de riesgos la cartera positiva y morosa de la cuenta externa y desde 2005 la cartera morosa de la cuenta interna.

La cuenta interna se constituye en uno de los primeros competidores de FINCA Perú. A diciembre de 2005, la cartera de cuenta interna es de 873 K USD, comparada con una cuenta externa de 1.1 M USD. Si bien de esta forma FINCA Perú está fortaleciendo los Bancos Comunales como unidades generadoras de ingresos, la cuenta interna termina por competir con la cuenta externa. Un aspecto clave en este fenómeno es la tasa de interés de la cuenta interna, que generalmente oscila entre 2% y 3% flat (más baja que la cuenta externa). FINCA Perú es consciente de ello y lo asume considerando que la cuenta interna es el vehículo privilegiado de desarrollo humano de las socias.

### Gestión de la cartera

FINCA Perú cuenta con una metodología adaptada en su producto estrella de Bancos Comunales, que le permite mantener una cartera de excelente calidad:

- De acuerdo con la metodología de Bancos Comunales, la selección de las socias es delegada al grupo, con una validación posterior de FINCA Perú. Todas las socias deben ser verificadas antes en la central de riesgos Infocorp y visitadas por la promotora. A medida que el grupo va madurando, las socias se encargan de eliminar a las menos fiables. Sin embargo, pese a la agravación del problema del sobreendeudamiento, FINCA Perú aún no ha establecido una política clara al respecto. El nivel de endeudamiento o de morosidad máxima autorizados para tener un crédito no están definidos y se perciben variaciones en las políticas aplicadas entre las diferentes regiones.
- La metodología aplicada por FINCA Perú se caracteriza por incluir varias medidas que limitan el riesgo crediticio.

<sup>8</sup> *Information-sharing and competition in microfinance: Are multiple-dippers riskier?* Estudio en proceso de Dean Karlan, Verónica Frisancho y Martín Valdivia. Presentación de Avances del Estudio en el marco del II Foro de Bancos Comunales en Morelia, México, 2006.

El ahorro programado y voluntario permite generar un fondo de previsión que es utilizado por las socias en caso de mora interna o externa. La garantía solidaria se aplica a todo el grupo para la cuenta externa y mediante avales cruzados entre socias para la cuenta interna. Los montos desembolsados son pequeños y su crecimiento progresivo. Las Directoras Regionales y Supervisoras participan en las reuniones más importantes, en particular las de desembolso de cuenta externa, y ejercen una supervisión permanente sobre las promotoras.

- FINCA Perú se distingue de varias otras IMF's que aplican la metodología de Bancos Comunales por darle un seguimiento estricto a la cuenta interna. La mora de la cuenta interna es correctamente percibida como la antesala a la mora externa. Durante las reuniones de pago, las promotoras pasan una gran parte de su tiempo verificando el pago de la cuenta interna.
- Las promotoras tiene un perfil adaptado al trabajo con Bancos Comunales. Son generalmente antiguas socias con muy buen historial de pago, que por ende conocen la metodología. Tienen buenas capacidades de comunicación con las socias. Sus conocimientos financieros pueden ser limitados, pero los montos desembolsados y la metodología aplicada no requieren que éste sea su fuerte.

FINCA Perú no ha desarrollado una metodología para créditos individuales exhaustiva, al no considerar prioritario este producto. Las promotoras no disponen de la formación académica suficiente y la metodología no analiza suficientemente la capacidad de pago de las socias. Generalmente se basan en el buen historial de la socia sin considerar la rentabilidad de su proyecto. Ante un mercado microfinanciero particularmente dinámico, donde existen varias IMF's especializadas en crédito individual con tasas de interés competitivas, la existencia de este producto debería ser analizada por FINCA Perú. La institución es consciente de esta falencia y ha limitado el desembolso de créditos individuales, pasando éstos de 6.8% de la cartera en 2002 a 1.7% en 2005.

### Calidad de la cartera

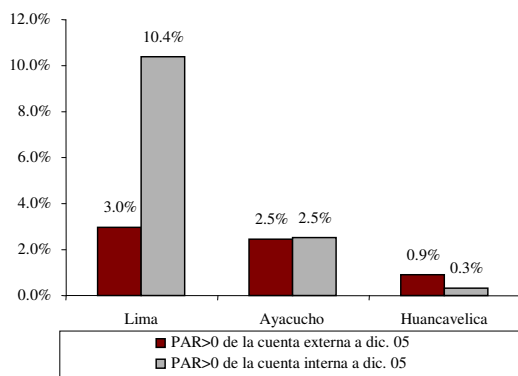
FINCA Perú tiene una cartera de excelente calidad, con una cartera en riesgo mayor a 30 días que se mantiene alrededor de 1% durante todo el período estudiado (sólo 0.5% en 2005). Este desempeño excepcional es característico de la metodología de Bancos Comunales. Los montos pequeños y progresivos, la autoselección por las socias, el hecho de que la mora se manifieste en la mora interna antes de la mora externa, favorecen una buena calidad de la cartera.

La cartera castigada también se mantiene baja, con un pequeño aumento en 2005. Siguiendo la regulación de la SBS, FINCA Perú castiga sólo los créditos provisionados al 100% para los cuales se han agotado todas las vías de recuperación extrajudicial. Sin embargo, en la práctica, los

castigos son muy poco frecuentes. El castigo relativamente importante de 2005 (27,391 PEN, o sea 7,990 USD) está ligado en un 67% al castigo de créditos individuales, aunque éstos sólo representan el 1.7% de la cartera vigente.

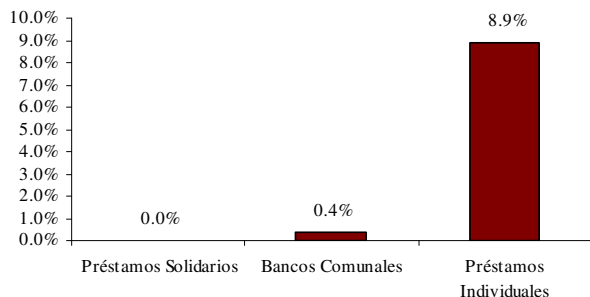
La cartera es de menor calidad en Lima que en las otras regiones a causa del alto sobreendeudamiento que se registra en la capital. Además, en las zonas andinas las socias tienen en promedio una relación más antigua con la institución que las de Lima.

La cuenta interna presenta una mora mayor que la cuenta externa, aunque aceptable. La cartera en riesgo mayor a 30 días de la cuenta interna era de 5.5% a diciembre de 2005. Un análisis por región arroja la misma tendencia, con un diferencial entre mora interna y mora externa significativamente mayor en Lima. La cartera en riesgo mayor a 0 días de la cuenta interna en Lima es de 10.4%, mientras que en Ayacucho y Huancavelica es de 2.5% y 0.3% respectivamente. Este desempeño, aunado a los problemas de sobreendeudamiento exige cautela en la gestión crediticia de la capital.



Los créditos individuales son los que registran el peor desempeño, con una cartera en riesgo mayor a 30 días de 8.9% a diciembre de 2005. Esto ha llevado a la institución a la decisión de limitar su desembolso.

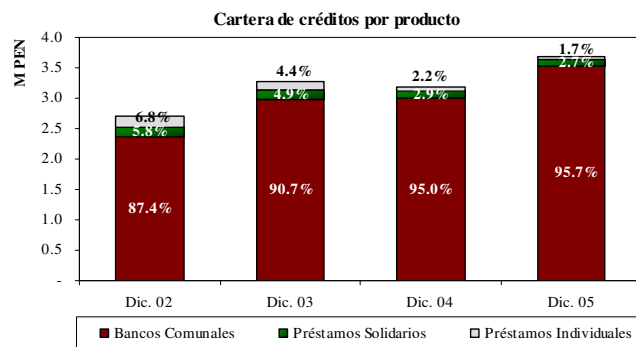
PAR > 30 por producto a dic. 05



### Diversificación y evolución de la cartera

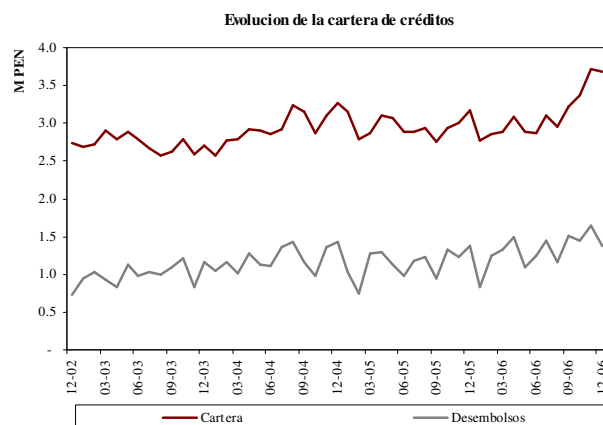
FINCA Perú no ha establecido reglas de diversificación de cartera por sector. Los Bancos Comunales inducen en teoría una diversificación automática por la diversidad de socias presentes en cada grupo, aunque ésta puede ser muy

relativa teniendo en cuenta que la mayoría trabajan en el sector comercial informal.



En términos de productos, Bancos Comunales sigue siendo el producto estrella de FINCA Perú y de hecho ha tomado preponderancia en los últimos años ante los problemas del crédito individual (que llegó a representar el 6.8% de la cartera en 2002). Por lo pronto, no se espera que esta distribución de cartera cambie.

La evolución de la cartera de créditos es cíclica y corresponde a los principales ciclos comerciales. Los períodos de más alta colocación son marzo-abril (entrada a clases, Semana Santa), julio-agosto (Fiestas Patrias) y Diciembre (Navidad).



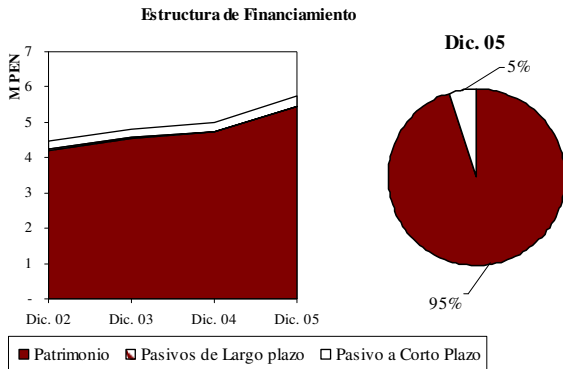
### Cobertura del riesgo crediticio

La cobertura por las provisiones es muy amplia (alrededor del 200% de la cartera en riesgo mayor de 30 días). Sin estar obligada a hacerlo, FINCA Perú sigue las normas de la SBS en materia de provisiones. El régimen de provisiones seguido es el más estricto, pues no se cuenta con garantías reales y por ello se aplica una provisión genérica sobre la cartera normal de 1%. El incremento significativo de la cobertura en 2005 se debe al crecimiento de cartera ese año acompañado de una mejora de la calidad de la cartera, que implicó un gasto importante de provisiones genéricas. Sin embargo, un cambio repentino en la calidad de la cartera de poco más de 10 Bancos Comunales podría disminuir la cobertura hasta 100% aproximadamente. En efecto, la cobertura relativa disimula unas provisiones en valores absolutos muy pequeñas.

	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005
Ratio de cobertura de riesgo	201.1%	182.9%	193.2%	297.8%

## Financiamiento y liquidez

Financiamiento y liquidez recibe la calificación “b”



	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005
Deudas / Patrimonio	6.2%	6.1%	5.6%	5.3%

FINCA Perú financia sus actividades con recursos propios. El nivel de apalancamiento es muy bajo (5.3% en 2005), reflejando una estrategia de financiamiento basada en donaciones (77.0% de los activos) y resultados acumulados (17.9%) con muy poco acceso a deudas. El patrimonio se ha ido fortaleciendo por la generación de utilidades, que permitieron que crezca en un 15.7% en el año 2005.

Los escasos pasivos de FINCA Perú son en su totalidad de corto plazo y provienen de cuentas por pagar diversas, las cuales incluyen un préstamo del Rotary Internacional que se encuentra en trámite de ser registrado como donación. También se registran pagos a cuenta de Bancos Comunales.

### Gestión activos/pasivos (ALM)

La estructura de activos y pasivos de FINCA Perú no presenta riesgos de madurez, de tasa, o de cambio. Sin embargo está expuesta a un riesgo crediticio-cambiario:

- La cartera de créditos, de corto plazo, está cubierta por el patrimonio, de forma que no hay riesgo de calce de plazos.
- La tasa que cobra por sus operaciones crediticias es fija, no teniendo a la fecha operaciones de financiamiento pasivo, eliminando el riesgo de calce tasas.
- No existe riesgo de calce cambiario debido a que los fondos patrimoniales y los créditos que se otorgan están registrados en USD. Sin embargo, la institución enfrenta un riesgo crediticio-cambiario en la medida que una fuerte devaluación puede afectar la capacidad de pago de sus clientes, y por ende, la solvencia de FINCA Perú. Aún no se ha desarrollado una estrategia de cobertura para este último riesgo.

### Estrategia de Financiamiento

La institución ha asegurado fuentes de financiamiento para atender incrementos en las operaciones y/o necesidades imprevistas de financiamiento. Cuenta con un “Consortio de antiguos voluntarios del Cuerpo de Paz” conformado por personas naturales amigas de la institución, de quienes puede obtener hasta 50 K USD rápidamente. Similar monto puede solicitar a ECLOF Perú, que actúa como entidad de segundo piso para necesidades de liquidez de ciertas IMFs no reguladas. Adicionalmente, FINCA Perú ha venido gestionando con COFIDE una línea de financiamiento por un monto de 100 K USD para 2006. Este financiamiento sería utilizado para permitir la expansión de las operaciones en Lima. El nivel mínimo de apalancamiento financiero de la institución y la rentabilidad mostrada durante los últimos años le permite estar en una posición cómoda para negociar el financiamiento mencionado y otros que pudiera solicitar. Sin embargo, la institución no tiene experiencia en la negociación de préstamos de montos importantes, un aspecto fundamental en un mercado cada vez más complejo.

### Gestión de la liquidez

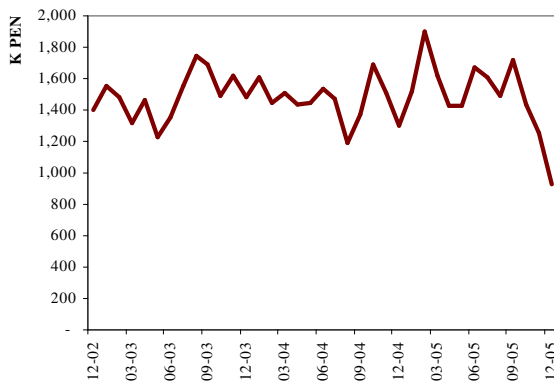
Las previsiones de liquidez son realizadas en la Oficina Nacional con un nivel de detalle adecuado. FINCA Perú hace un seguimiento diario del nivel de liquidez mediante la construcción de flujos de caja, los cuales proyecta a cuatro meses. Estas proyecciones son particularmente necesarias para una entidad cuya liquidez es cíclica (ciclos de Bancos Comunales de cuatro a seis meses, alineados sobre el calendario comercial).

FINCA Perú ha además ideado un mecanismo original de optimización de los excedentes en cada Oficina Regional a través de préstamos de liquidez entre Oficinas. Estos préstamos se anulan en las cuentas consolidadas pero a nivel de Oficinas implican la movilización real de capital e intereses (5% anual), que las incita a optimizar el uso de sus recursos.

Los niveles históricos de liquidez en FINCA Perú han sido elevados con saldos de caja y bancos por encima del 20% de los activos. Dicha situación se revierte desde el año 2004 cuando estos saldos disminuyen a 18.6% de los activos y a 12.2% en el año 2005, tras su utilización en la construcción del local de Ayacucho<sup>9</sup>. Así la cartera sólo representa 63.3% de los activos.

<sup>9</sup> La adquisición de este local también implicó la liquidación de todos los depósitos a plazo fijo de la entidad.

Evolución de la liquidez



## ■ Eficiencia y rentabilidad

**Eficiencia y rentabilidad** recibe la calificación “b”

Análisis de la rentabilidad	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005
ROE	2.3%	6.4%	3.5%	10.7%
Deudas / Patrimonio	6.2%	6.1%	5.6%	5.3%
ROA	2.1%	6.0%	3.3%	10.1%
<b>Generación de renta</b>				
Autosuficiencia operativa	104.7%	113.8%	107.6%	128.4%
Rendimiento de cartera	69.0%	72.9%	71.6%	71.1%
Ratio de costos operativos	68.4%	64.9%	64.4%	60.7%
Clientes por empleado	102	105	111	109
Clientes por oficial de crédito	277	288	317	301
Cartera por cliente (USD)	121	137	145	149
Ratio de costos financieros	1.0%	1.1%	0.6%	0.6%
Ratio de costos de provisión	(0.2%)	0.4%	(0.3%)	0.1%
PAR 31 - 365 días	0.8%	1.1%	1.1%	0.5%
Tasa de cartera castigada	0.2%	0.2%	0.0%	0.9%
<b>Gestión de los activos</b>				
Cartera / Activos	59.4%	66.6%	62.4%	63.3%
Resultado no operativo en % de los ingresos financieros	0.2%	0.2%	0.2%	0.1%

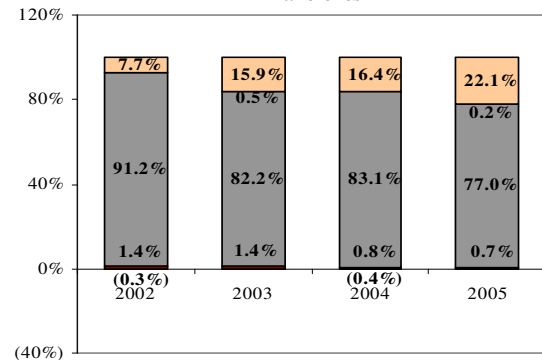
### Estado de la rentabilidad

FINCA Perú es una institución rentable antes y después de ajustes, habiendo generado un ROA de 10.1% en el año 2005 y mostrado una tendencia creciente durante los últimos tres años. La disminución de la rentabilidad en 2004 está vinculada a importantes costos de ajuste por inflación ese año<sup>10</sup>. FINCA Perú ha logrado alcanzar la autosuficiencia operativa desde 1998 y es estructuralmente rentable. El incremento sostenido de la rentabilidad está directamente asociado al alto rendimiento de la cartera que se ha mantenido por encima del 70% gracias a las altas tasas efectivas y a la calidad de la cartera.

El ratio de apalancamiento financiero es mínimo, habiendo registrado en el año 2005 un valor de 5.3%. Así, el ROE sigue una evolución casi idéntica al ROA. Dadas las previsiones de un incremento en las operaciones en el año 2006 que requerirán de absorción de deuda, el indicador de apalancamiento debería aumentar sensiblemente así como el ROE.

<sup>10</sup> Sin ajustes por inflación, el ROA de 2004 sería de 7.8%. En 2005 las normas contables peruanas ya no exigen ajustes por inflación.

Estructura de Costos en función de los ingresos financieros



■ Resultado neto operativo antes de donaciones  
■ Provisión neta para cartera incobrable  
■ Costos Operativos  
■ Costos Financieros

### Rendimiento de cartera

El rendimiento de cartera se ha mantenido durante el período estudiado alrededor del 70% y se explica por la calidad crediticia de los préstamos a Bancos Comunales, los cuales representan poco más del 95% del total cartera y tienen tasas de interés elevadas (TEG de 70.4%). Las tasas de este producto han disminuido en 2002, pasando de 4% flat a 3.5% flat. Los malos resultados en créditos individuales, que explican el 30% del total de la cartera en riesgo y cerca del 70% de los créditos castigados no han afectado el rendimiento global por representar una parte modesta de la cartera. El rendimiento de cartera de FINCA Perú se sitúa muy por encima del promedio latinoamericano para Bancos Comunales según el MIX (cifras a diciembre de 2004), que es de 47.7%. Existe aún campo para una reducción de las tasas, una tendencia que se percibe en todo el sector microfinanciero peruano.

### Ratio de costos operativos

El ratio de costos operativos es sin lugar a dudas el indicador más importante en la estructura de costos de FINCA Perú. Ha disminuido en el periodo analizado, pasando de 68.4% en 2002 a 60.7% en 2005. No obstante, también se ubica muy por encima del promedio latinoamericano para Bancos Comunales a diciembre de 2004 según el MIX, de 41.3%. El escaso crecimiento de cartera y la inversión que viene realizando la institución en su proceso de fortalecimiento interno han impedido la consecución de economías de escala adicionales.

■ La productividad del personal y de las promotoras ha aumentado muy lentamente. En 2002, el promedio de clientes por promotora fue de 277, en tanto que en 2005 alcanzó un valor de 301. Aún existe campo para aumentar este resultado, teniendo en cuenta que las promotoras más experimentadas logran gestionar hasta 400 clientes. La introducción de la educación en las reuniones de los Bancos Comunales limita la capacidad

de incremento de la productividad, aunque esto puede compensarse con un mayor número de socias por grupo<sup>11</sup>.

- El crédito promedio por socia también ha presentado un crecimiento muy lento, pasando de 121 USD en 2002 a apenas 149 USD en 2005.

#### Ratio de costos financieros

A la fecha de evaluación FINCA Perú no posee deuda de corto ni de largo plazo. El ratio de costos financieros de 0.6% mostrado en el año 2005 corresponde al monto de 18 K PEN vinculado a gastos por mantenimiento de cuentas bancarias.

#### Gestión de activos

Los activos rentables (inversiones temporales y cartera de colocaciones neta) han mostrado una disminución desde el año 2003 en proporción de los activos. El principal activo, la cartera de colocaciones, pasó de representar 66.6% de los activos en 2003 a 63.3% en 2005. Ello se explica por la decisión de FINCA Perú de invertir en la construcción de un local en Ayacucho. No obstante, se prevé que dicho inmueble pueda servir de garantía para acceder a fuentes de financiamiento.

FINCA Perú ha colocado sus excedentes de liquidez en depósitos a plazo a tasas de interés de mercado que en promedio devengan 1.7% al año. Dichos intereses no constituyen un componente significativo de los ingresos financieros de la institución. En el año 2005 la institución no ha realizado ninguna inversión en estos instrumentos. Los excedentes de caja representan 12% del total activos, porcentaje superior al promedio latinoamericano para instituciones similares (8.4%). Cabe mencionar que FINCA Perú requiere conservar en todo momento cierto nivel de efectivo para atender las operaciones realizadas por ventanilla.

#### Desempeño ajustado

Los detalles referentes a los ajustes son proporcionados en anexos.

FINCA Perú es una institución rentable aún después de ajustes. Planet Rating sólo realizó ajustes significativos en 2005, año a partir del cual las normas contables peruanas ya no exigen que se realicen ajustes por inflación. En los años anteriores estos ajustes fueron integrados directamente por FINCA Perú en sus estados financieros.

	Dic.2002	Dic.2003	Dic.2004	Dic.2005
Ratio de costos de ajuste	0.0%	0.0%	0.8%	3.3%
AROE	2.3%	6.4%	3.0%	8.7%
AROA	2.1%	6.0%	2.8%	8.2%
Autonomía financiera	104.7%	113.8%	106.4%	121.9%

<sup>11</sup> A medida que los Bancos Comunes maduran tienden a reducir su tamaño pues el grupo va eliminando a las socias menos fiables. Es labor de la promotora asegurarse de que el Banco Comunal mantenga un número mínimo de socias para cubrir sus costos.

#### Evolución de la rentabilidad

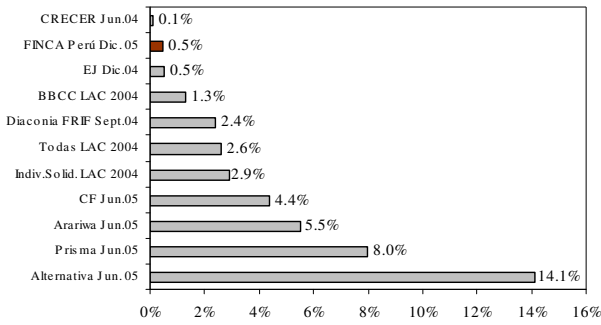
En el corto plazo FINCA Perú debería mantener niveles de rentabilidad muy similares a los actuales pues no se prevén cambios significativos en su estructura de costos ni de ingresos. El reto principal para FINCA Perú en los próximos años será generar economías de escala, con el fin de aumentar la eficiencia de la estructura operativa y de control instalada. Estas economías de escala pasarán necesariamente por un mayor crecimiento de cartera ligado a un incremento de la productividad. El aumento de la eficiencia podría impulsar una reducción adicional de las tasas de interés con el objetivo de hacer beneficiar a las socias de los buenos resultados financieros. También sería la mejor forma de lograr la misión de FINCA Perú, pues se atenderían más mujeres a un menor costo.

A largo plazo, la rentabilidad estará condicionada a diversos factores internos y de mercado:

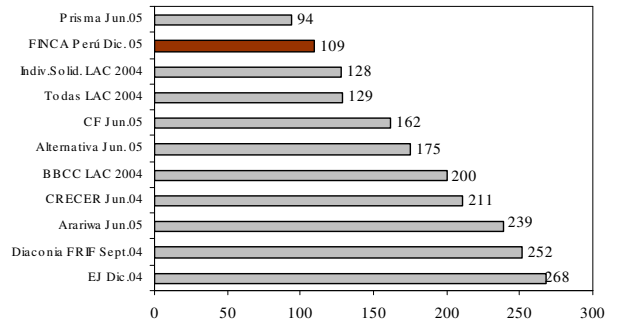
- Monitoreo del sobreendeudamiento de las socias, en particular en zonas urbanas.
- Mejora de la metodología de créditos individuales o abandono del producto.
- Incursión en el ámbito rural, que podrá favorecer la expansión en zonas con poca competencia pero también la exposición a riesgos de crédito adicionales.
- Optimización de la estructura operativa, que se ha tornado un tanto pesada con el proceso de fortalecimiento institucional y descentralización.

*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 recomendaciones 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.*

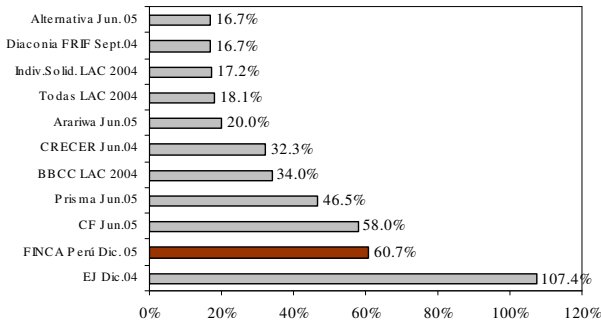
**PAR>30**



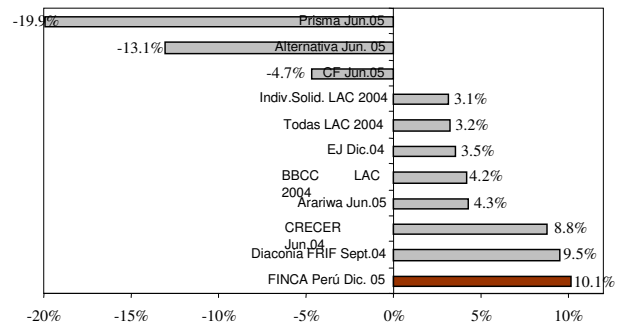
**Productividad por Empleado**



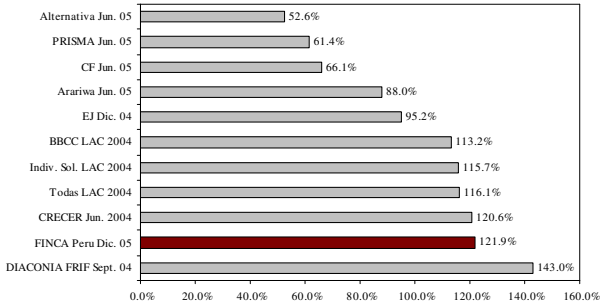
**Ratio de Costos Operativos**



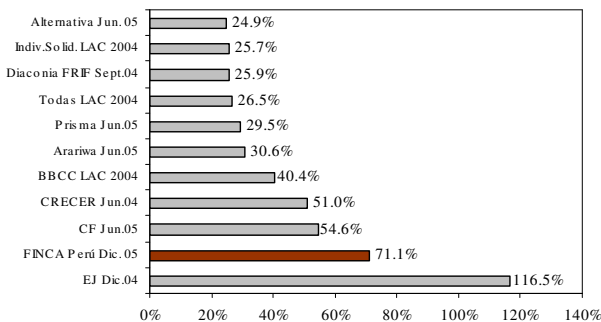
**ROA**



**Autosuficiencia financiera**



**Rendimiento de Cartera**



**Benchmarking**

**Clasificación según los criterios de MBB**

Zona	América Latina
Grupo MBB	Bancos Comunes
Madurez	Madura (más de 7 años)
Tamaño	Pequeña (menos de USD 4 millones)

La comparación de FINCA Perú ha sido realizada con:

- Otras IMF's que también utilizan la metodología de Bancos Comunes y han sido calificadas por Planet Rating: CRECER, DIACONIA FRIF, Emprendamos Juntos (EJ), Prisma, Alternativa, Caritas Felices (CF).
- Grupos de pares publicados por el MBB con cifras a diciembre de 2004: todas las IMF en América Latina (Todos LAC 2004), IMF's que realizan operaciones de Bancos Comunes en América Latina (BBCC LAC 2004), e IMF's que otorgan crédito individual y solidario en América Latina (Indiv. Solid. LAC 2004).

## Anexos

### Acrónimos

AG	Asamblea General
BCR	Banco Central de Reserva
CD	Consejo Directivo
CGAP	Consultative Group to Assist the Poor
CMAC	Caja Municipal de ahorro y Crédito
COPEME	Consortio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa
CRAC	Caja Rural de ahorro y Crédito
EDPYME	Entidad de Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa
FFH	Freedom From Hunger
FINCA	Foundation for International Community Assistance
FMI	Fondo Monetario Internacional
IMF	Institución de Microfinanzas
K	Miles
M	Milliones
MBB	MicroBanking Bulletin
ONG	Organización No Gubernamental
PAR	Cartera en Riesgo
PIB	Producto Interno Bruto
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
ROA	Rendimiento de los Activos
ROE	Rentabilidad de Fondos Propios
SBS	Superintendencia de Banca y Seguros
SIG	Sistema de Información y Gestión
TEG	Tasa Efectiva Global
USD	Dólares Estadounidenses

### Fórmulas y ratios

- Productividad del personal: Número de acreditados activos/ Número de empleados- fin de período
- Rentabilidad de los activos (ROA): resultado neto antes de subvenciones/ Activo promedio
- Rentabilidad de los activos ajustada (AROA): resultado neto ajustado antes de subv./ Activo promedio ajustada
- Rentabilidad del patrimonio (ROE): resultado neto antes de subv./ Patrimonio promedio
- Rentabilidad del patrimonio ajustada (AROE): resultado neto ajustado antes de subv./ Patrimonio promedio
- Deudas sobre patrimonio: Deudas (ahorros + préstamos) / Patrimonio-fin de período
- Rendimiento de cartera: Ingresos de cartera / Cartera bruta promedio sobre 13 meses
- Ratio de costos operativos: Costos operativos / Cartera bruta promedio sobre 13 meses
- Ratio de costos financieros: Intereses pagados y costos asimilados/ Cartera bruta promedio sobre 13 meses
- Costo del financiamiento: Intereses pagados y costos asimilados/ Deuda promedio (ahorros+ préstamos)
- Ratio de costos de provisión: Costos netos de provisión por cartera incobrable/ Cartera bruta promedio sobre 13 meses
- Ratio de costos de ajuste: Costos de ajuste/ Cartera bruta promedio sobre 13 meses
- Cartera de préstamos sobre activos: Cartera neta de préstamos / Total de activo fin de período
- Autosuficiencia operativa: Ingresos operacionales / (Costos financieros + Costos netos de provisión por cartera incobrable + Costos operativos)
- Autosuficiencia financiera: Autosuficiencia operacional después de ajustes
- Tasa de cobertura del riesgo: Reservas para cartera incobrable/ Cartera en riesgo 31-365
- Tasa de cartera castigada: Préstamos castigados de la cartera/ Cartera bruta promedio sobre 13 meses

### Notas a los estados financieros

Notas redactadas según las directivas del CGAP sobre la presentación de los estados financieros de las IMF

0 La institución no sigue las recomendaciones del CGAP para la presentación de los estados financieros pero respeta las normas de la SBS.

1 Los estados financieros presentados comprenden el balance, el estado de resultados y las notas explicativas. Los estados financieros son presentados a su valor histórico.

2 La institución solamente ofrece servicios financieros. Los servicios de educación brindados a las socias son parte integrante del servicio de crédito y sus costos son cubiertos por los intereses.

3 Subvenciones

3.1 Los ingresos producto de subvenciones son presentados de manera separada de los ingresos relacionados con la actividad en las notas al estado de resultados (subvenciones operativas).

3.2 La siguiente tabla muestra el conjunto de subvenciones recibidas por la institución:

Fondeador	Monto (USD)	Condiciones y Comentarios
Fundación Interamericana	588,362	Diversas donaciones de 1990 a 1999 para capital (252 K USD) y gastos operativos (337 K USD)
ADEX-MSP / USAID	443,720	Diversas donaciones de 1994 a 1997 para capital (340 K USD) y gastos operativos (104 K USD)
FINCA Internacional	200,840	Donaciones para capital de (a través de Rotary Internacional) FINCA Internacional recibidas entre 1993 y 1998
Donantes individuales	85,080	Diversas donaciones para capital (43 K USD) y gastos operativos (42 K USD)
Servicios de Desarrollo Rural	12,173	1993 Donación para capital

3.3 Metodología de contabilización de las subvenciones: FINCA Perú contabiliza en estado de resultados todas las donaciones recibidas para cubrir costos operativos. Para las donaciones de capital utiliza el "enfoque de capital", de tal forma que son afectadas directamente a patrimonio.

3.4 El monto acumulado de todas las subvenciones recibidas por la institución desde sus inicios está estimado a 1.3 M USD.

4 Contabilización de los elementos de la cartera de préstamos: FINCA Perú aplica sin estar obligada a ello las normas de la SBEF para la clasificación de sus créditos. Por no contar con garantías reales, la institución tiene la facultad de asignar una provisión genérica a la cartera normal, de 1%.

#### Metodología de provisionamiento

Normal, provisión genérica	1%
Cartera en riesgo 8-30 días	5%
Cartera en riesgo 31-60 días	25%
Cartera en riesgo 61-120 días	60%
Cartera en riesgo > 121 días	100%

4.1 Los gastos soportados a causa del riesgo de crédito (provisiones) son presentados separadamente de otros gastos en el estado de resultados.

4.2 Los gastos de provisiones son contabilizados mensualmente en el estado de resultados en función de la mora. Los créditos saneados son recuperados de las provisiones.

4.3 Los créditos castigados son retirados de las provisiones (provisionados al 100%) y de la cartera.

4.4 Variación de la reserva por provisiones:

PEN	Dic. 02	Dic. 03	Dic. 04	Dic. 05
Reserva por provisiones, 1° de enero	31,009	42,984	67,406	65,775
+Ajuste por inflación	-	860	3,303	-
+ Gasto neto de provisiones en el año	20,575	32,906	1,900	13,670
+ Diferencia de cambio, neto	(2,282)	(2,691)	(6,834)	1,867
- Créditos castigados durante el año	6,318	6,653	-	27,391
<b>Reserva por provisiones, 31 de diciembre</b>	<b>42,984</b>	<b>67,406</b>	<b>65,775</b>	<b>53,921</b>

El sistema El Cautivo calcula mensualmente el monto de la provisión para colocaciones y lo compara con el saldo del mes anterior y por diferencia ajusta contra la cuenta de gastos. El saldo en USD de la provisión es ajustado al tipo de cambio de cierre de mes y la diferencia se registra en la cuenta de diferencia de cambio.

4.5 FINCA Perú contabiliza los intereses devengados de los créditos vigentes y no los contabiliza cuando el crédito se encuentra en cartera vencida o judicial.

4.6 Los ingresos de las inversiones en certificados de depósito son aislados de los ingresos de la cartera de créditos y devengados.

5 Calidad de la gestión de la cartera

5.1 Indicadores : los indicadores de seguimiento de la calidad de la cartera son descritos en las áreas "T" y "A".

5.2 No se reprograman o refinancian créditos

5.3 No hay créditos relacionados ni créditos al personal

6 Detalles de la deuda:

6.1 Detalles del financiamiento por préstamos:

Fuente	Monto USD	Saldo Dic. 05	Tasa	Vencimiento	Comentarios/ condiciones
Rotary Internacional	18,000	18,000	0%	Indefinido	Préstamo subordinado no capitalizado

6.2 FINCA Perú no capta ahorros. Sólo incentiva el ahorro de las socias dentro de los Bancos Comunes.

6.3 La institución no exige aporte de capital para acceder a sus servicios.

7 Otras reglas de contabilidad

7.1 FINCA Perú devenga todos los ingresos y gastos mensualmente desde que se constatan. Los regulariza con las cuenta gastos e ingresos de gestiones anteriores.

7.2 FINCA Perú aplica una metodología de compensación por inflación: todos los rubros de los estados financieros son presentados en moneda constante.

7.3 Todos los activos o pasivos expresados en moneda extranjera son reevaluados mensualmente a la tasa oficial vigente. Las diferencias de cambio que generan estos saldos se incorporan en los resultados del ejercicio en que se devengan y se incluyen en la cuenta de resultado.

8 Otras informaciones extracontables

8.1 Número de créditos emitidos se indica en la sección "A".

## Notas específicas a los Estados de Resultados Planet Rating

### Balance

- El incremento importante de los activos fijos corresponde a la construcción del local de Ayacucho.
- Donaciones operativas y para capital recibidas desde la creación de la institución.

### Estado de Resultados

- Incluye ingresos por certificados de depósitos.
- Incluye ingresos por diferencia cambiaria spot, servicios de custodia de ahorros de cuenta interna, venta de tarjetas y pápeles así como servicios de terceros y devolución de IGTV.
- Incluye mantenimiento de cuentas corrientes y de ahorros.
- Registra ingresos contables por diferencia de cambio.
- Registra egresos contables por diferencia de cambio.

### Ajustes

En PEN	Dic. 02	Dic. 03	Dic. 04	Dic. 05
<b>Ajuste por costo de los fondos = (a*b)-c</b>	-	-	-	-
Monto promedio de los préstamos (a)	102,498	-	-	-
Costo escondido de los préstamos (b)	10.2%	9.3%	9.3%	10.4%
Intereses pagados sobre préstamos (c)	10,601	-	-	-
<b>Ajuste por inflación = (d-e)*f</b>	-	-	-	<b>102,058</b>
Patrimonio promedio (d)	-	-	-	5,081,869
Activos fijos netos promedio (e)	-	-	-	999,538
Inflación (f)	-	-	-	2.5%
<b>Ajuste por donativos en especie</b>	-	-	-	-
Personal y asistencia técnica	-	-	-	-
Otros	-	-	-	-
<b>Ajustes por provisiones</b>	-	-	<b>23,880</b>	-
por cuentas incobrables	-	-	23,880	-
por otros riesgos	-	-	-	-
<b>Otros ajustes</b>	-	-	-	-
<b>Total de ajustes</b>	-	-	<b>23,880</b>	<b>102,058</b>
Resultado neto operativo antes de donativos	92,623	280,355	163,085	543,354
Resultado neto operativo ajustado	92,623	280,355	139,206	441,295
<b>Resultado neto operativo ajustado (USD)</b>	<b>25,376</b>	<b>78,028</b>	<b>42,363</b>	<b>128,733</b>

Nota: no se realizaron ajustes por inflación de 2002 a 2004 pues los estados financieros de FINCA Perú ya los incluían siguiendo las normas contables peruanas.

FINCA Perú		PEN					USD				Evolución		
Balance	Notas	Dic. 02	Dic. 03	Dic. 04	Dic. 05	Dic. 02	Dic. 03	Dic. 04	Dic. 05	2003/2002	2004/2003	2005/2004	
<b>ACTIVOS</b>		<b>4,479,871</b>	<b>4,813,171</b>	<b>4,977,629</b>	<b>5,740,179</b>	<b>1,227,362</b>	<b>1,339,597</b>	<b>1,514,799</b>	<b>1,674,498</b>	<b>7.4%</b>	<b>3.4%</b>	<b>15.3%</b>	
<b>Activos de Corto Plazo</b>		<b>4,256,105</b>	<b>4,627,423</b>	<b>4,158,329</b>	<b>4,535,105</b>	<b>1,166,056</b>	<b>1,287,900</b>	<b>1,265,468</b>	<b>1,322,959</b>	<b>8.7%</b>	<b>(10.1%)</b>	<b>9.1%</b>	
Caja y Bancos		1,213,451	1,128,118	658,311	697,859	332,452	313,977	200,338	203,576	(7.0%)	(41.6%)	6.0%	
Activos financieros netos a corto plazo		263,475	173,050	268,960	-	72,185	48,163	81,850	-	(34.3%)	55.4%	(100.0%)	
Cartera neta a corto plazo		2,661,656	3,203,875	3,105,274	3,634,356	729,221	891,699	945,001	1,060,197	20.4%	(3.1%)	17.0%	
Cartera bruta a corto plazo		2,704,640	3,271,281	3,171,049	3,688,277	740,997	910,460	965,018	1,075,927	21.0%	(3.1%)	16.3%	
(Provisión para cartera incobrable)		42,984	67,406	65,775	53,921	11,776	18,760	20,017	15,730	56.8%	(2.4%)	(18.0%)	
Intereses devengados		82,317	90,407	79,452	100,301	22,553	25,162	24,179	29,259	9.8%	(12.1%)	26.2%	
Sobre cartera de crédito		81,428	89,280	79,157	100,301	22,309	24,848	24,089	29,259	9.6%	(11.3%)	26.7%	
Sobre activos financieros		889	1,127	295	-	244	314	90	-	26.8%	(73.8%)	(100.0%)	
Otros activos de corto plazo		35,206	31,973	46,332	102,589	9,645	8,899	14,100	29,927	(9.2%)	44.9%	121.4%	
<b>Activos de Largo Plazo</b>		<b>223,766</b>	<b>185,748</b>	<b>819,300</b>	<b>1,205,074</b>	<b>61,306</b>	<b>51,697</b>	<b>249,330</b>	<b>351,539</b>	<b>(17.0%)</b>	<b>341.1%</b>	<b>47.1%</b>	
Activos financieros netos a largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Cartera neta a largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Activos fijos netos	1	170,081	156,770	804,535	1,194,540	46,598	43,632	244,837	348,466	(7.8%)	413.2%	48.5%	
Otros activos a largo plazo		53,685	28,978	14,765	10,534	14,708	8,065	4,493	3,073	(46.0%)	(49.0%)	(28.7%)	
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>4,479,871</b>	<b>4,813,171</b>	<b>4,977,629</b>	<b>5,740,179</b>	<b>1,227,362</b>	<b>1,339,597</b>	<b>1,514,799</b>	<b>1,674,498</b>	<b>7.4%</b>	<b>3.4%</b>	<b>15.3%</b>	
<b>Pasivo</b>		<b>261,681</b>	<b>276,019</b>	<b>265,202</b>	<b>288,869</b>	<b>71,693</b>	<b>76,821</b>	<b>80,707</b>	<b>84,268</b>	<b>5.5%</b>	<b>(3.9%)</b>	<b>8.9%</b>	
Pasivo a Corto Plazo		245,863	248,473	252,769	283,455	67,360	69,155	76,923	82,688	1.1%	1.7%	12.1%	
Depósitos a la vista		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Depósitos obligatorios		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Depósitos a corto plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Préstamos a corto plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Intereses devengados		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Otros pasivos de corto plazo		245,863	248,473	252,769	283,455	67,360	69,155	76,923	82,688	1.1%	1.7%	12.1%	
Pasivos de Largo plazo		15,818	27,546	12,433	5,414	4,334	7,667	3,784	1,579	74.1%	(54.9%)	(56.5%)	
Depósitos de largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Préstamos de largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Otros pasivos de largo plazo		15,818	27,546	12,433	5,414	4,334	7,667	3,784	1,579	74.1%	(54.9%)	(56.5%)	
<b>Patrimonio</b>		<b>4,218,190</b>	<b>4,537,152</b>	<b>4,712,427</b>	<b>5,451,310</b>	<b>1,155,668</b>	<b>1,262,775</b>	<b>1,434,092</b>	<b>1,590,230</b>	<b>7.6%</b>	<b>3.9%</b>	<b>15.7%</b>	
Capital pagado		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Donativos	2	4,209,605	4,269,470	4,404,706	4,421,398	1,153,317	1,188,274	1,340,446	1,289,789	1.4%	3.2%	0.4%	
Remanentes sin donativos		8,585	267,682	307,721	1,029,912	2,352	74,501	93,646	300,441	3,018.2%	15.0%	234.7%	
Año corriente		175,316	216,518	(69,679)	722,192	48,032	60,261	(21,205)	210,674	23.5%	(132.2%)	(1,136.5%)	
Otras cuentas de patrimonio		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

FINCA Perú		PEN				USD				Evolución		
Estado de resultados	Notas	Dic. 02	Dic. 03	Dic. 04	Dic. 05	Dic. 02	Dic. 03	Dic. 04	Dic. 05	2003/2002	2004/2003	2005/2004
<b>Ingreso Financiero (a)</b>		<b>2,044,302</b>	<b>2,308,873</b>	<b>2,315,123</b>	<b>2,459,488</b>	<b>560,083</b>	<b>642,603</b>	<b>704,542</b>	<b>717,470</b>	<b>12.9%</b>	<b>0.3%</b>	<b>6.2%</b>
Ingresos de cartera		1,882,113	2,133,372	2,138,246	2,218,858	515,647	593,758	650,714	647,275	13.3%	0.2%	3.8%
Ingresos recibidos por créditos		1,882,113	2,133,372	2,138,246	2,218,858	515,647	593,758	650,714	647,275	13.3%	0.2%	3.8%
Derechos y comisiones recibidas		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Intereses moratorios sobre créditos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos de otros activos financieros	3	4,278	5,506	5,640	2,093	1,172	1,532	1,717	611	28.7%	2.4%	(62.9%)
Otros ingresos por servicios financieros	4	157,911	169,994	171,237	238,537	43,263	47,313	52,111	69,585	7.7%	0.7%	39.3%
<b>Costos Financieros (b)</b>		<b>91,904</b>	<b>117,401</b>	<b>235,899</b>	<b>18,411</b>	<b>25,179</b>	<b>32,675</b>	<b>71,789</b>	<b>5,371</b>	<b>27.7%</b>	<b>100.9%</b>	<b>(92.2%)</b>
Intereses pagados sobre préstamos		10,601	-	-	-	2,904	-	-	-	(100.0%)	-	-
Intereses pagados sobre depósitos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos netos de ajuste por inflación		63,901	86,221	216,693	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros costos relacionados con servicios financieros	5	17,402	31,180	19,206	18,411	4,768	8,678	5,845	5,371	79.2%	(38.4%)	(4.1%)
<b>Resultado Financiero [c=a-b]</b>		<b>1,952,398</b>	<b>2,191,472</b>	<b>2,079,224</b>	<b>2,441,078</b>	<b>534,903</b>	<b>609,928</b>	<b>632,752</b>	<b>712,100</b>	<b>12.2%</b>	<b>(5.1%)</b>	<b>17.4%</b>
<b>Provisión neta para cartera incobrable (f)</b>		<b>(5,492)</b>	<b>12,581</b>	<b>(8,310)</b>	<b>3,862</b>	<b>(1,505)</b>	<b>3,501</b>	<b>(2,529)</b>	<b>1,127</b>	<b>(329.1%)</b>	<b>(166.1%)</b>	<b>(146.5%)</b>
Provisiones para cartera incobrable + cartera castigada		20,477	31,798	1,938	13,670	5,610	8,850	590	3,988	55.3%	(93.9%)	605.3%
Recuperación de cartera castigada		25,969	19,217	10,249	9,808	7,115	5,349	3,119	2,861	(26.0%)	(46.7%)	(4.3%)
<b>Costos operativos (d)</b>		<b>1,865,267</b>	<b>1,898,536</b>	<b>1,924,449</b>	<b>1,893,862</b>	<b>511,032</b>	<b>528,399</b>	<b>585,651</b>	<b>552,468</b>	<b>1.8%</b>	<b>1.4%</b>	<b>(1.6%)</b>
Costos del personal (incluidas compensaciones)		1,254,953	1,243,827	1,201,031	1,148,990	343,823	346,181	365,499	335,178	(0.9%)	(3.4%)	(4.3%)
Otros costos operativos		610,314	654,709	723,418	744,872	167,209	182,218	220,152	217,290	7.3%	10.5%	3.0%
Depreciación y amortización		92,416	79,284	74,410	72,141	25,320	22,066	22,645	21,045	(14.2%)	(6.1%)	(3.0%)
Consejo, auditorias y calificaciones		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Directorio		1,662	5,949	-	32,862	455	1,656	-	9,586	257.9%	(100.0%)	-
Servicios Recibidos de Terceros		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Impuestos y Contribuciones		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros		516,235	569,476	649,008	639,868	141,434	158,496	197,507	186,659	10.3%	14.0%	(1.4%)
<b>Resultado neto operativo antes de impuestos y donaciones [f=c-d-e]</b>		<b>92,623</b>	<b>280,355</b>	<b>163,085</b>	<b>543,354</b>	<b>25,376</b>	<b>78,028</b>	<b>49,630</b>	<b>158,505</b>	<b>202.7%</b>	<b>(41.8%)</b>	<b>233.2%</b>
Impuesto sobre la Renta (h)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Resultado neto operativo antes de donaciones[i=g-h]</b>		<b>92,623</b>	<b>280,355</b>	<b>163,085</b>	<b>543,354</b>	<b>25,376</b>	<b>78,028</b>	<b>49,630</b>	<b>158,505</b>	<b>202.7%</b>	<b>(41.8%)</b>	<b>233.2%</b>
Ingresos no operativo (i)	6	373,063	99,492	299,927	254,060	102,209	27,691	91,274	74,113	(73.3%)	201.5%	(15.3%)
Costos no operativos (incluidos impuestos relacionados)	7	290,371	163,329	532,691	75,222	79,554	45,458	162,109	21,943	(43.8%)	226.1%	(85.9%)
(j)												
<b>Resultado neto antes de donaciones[l=i+j-k]</b>		<b>175,316</b>	<b>216,518</b>	<b>(69,679)</b>	<b>722,192</b>	<b>48,032</b>	<b>60,261</b>	<b>(21,205)</b>	<b>210,674</b>	<b>23.5%</b>	<b>(132.2%)</b>	<b>(1,136.5%)</b>
Ingresos por donaciones (m)		48,602	12,956	18,011	16,692	13,316	3,606	5,481	4,869	(73.3%)	39.0%	(7.3%)
<b>Resultado neto</b>		<b>223,918</b>	<b>229,475</b>	<b>(51,667)</b>	<b>738,883</b>	<b>61,347</b>	<b>63,867</b>	<b>(15,723)</b>	<b>215,544</b>	<b>2.5%</b>	<b>(122.5%)</b>	<b>(1,530.1%)</b>

## Características de los productos de crédito

Nombre del producto	Bancos Comunales	Préstamos Solidarios	Préstamos Individuales
Fecha de creación	1993	1994	1997
Tipo de clientela	Urbano y Rural	Urbano	Urbano
Monto autorizado de los créditos (mínimo y máximo)	De 50 USD a 1000 USD por socia Montos mayores aprobados por el Comité de Crédito	Mínimo 800 USD Máximo igual a la cuenta externa	De 200 USD a 8000 USD por socia
Monto promedio	222 USD	224 USD	1,210 USD
Plazo autorizado de los créditos (mínimo y máximo)	4, 6, 8 y 10 meses	1 a 12 meses	Hasta 12 meses
Plazo promedio de los créditos otorgados	4.3 meses	3.8 meses	8.4 meses
Periodo de gracia	No	No	No
Exigencias de garantías y otras condiciones	Solidaria Letra de Cambio	Solidaria Letra de Cambio	Pagaré - Aval Prendaria Garantía Hipotecaria
Frecuencia de pago	Mensual a FINCA Perú Las socias pagan cuotas semanales o quincenales al Banco Comunal que se añaden a los ahorros para formar la cuenta interna	Mensual	Mensual
Tasa de interés nominal	3.5 % mensual sobre saldo inicial 3% tasa preferencial sobre saldo inicial	3.5 % mensual sobre saldo inicial	3.5 % mensual sobre saldos insolutos
Tasa Efectiva Global	70.9% anual	67.1% anual	45.5% anual
Comisiones y moratorios	Comisión 0 % Moratorio 2 %	Comisión 0 % Moratorio 2 %	Comisión 0 % Moratorio 2 %
Cambios mayores desde la creación (tasa, tamaño, plazos)	Reducción de la tasa de 4% a 3.5% Creación de tasa preferencial a 3 % Eliminación de la cuota de afiliación Creación de diversos plazos	Ampliación de plazos	Abandono de tasa sobre saldo inicial e introducción de tasa sobre saldo insoluto

## Organigrama

