

## Finca Perú– Perú

### Calificación de Desempeño Social con Encuesta

# A

Finca Perú se constituyó como asociación civil en 1993 con el objetivo de mejorar las condiciones socioeconómicas de la población de bajos ingresos del Perú, enfocándose en particular en las mujeres. El fuerte compromiso con la misión original se ha mantenido a través de los años en gran medida gracias al carisma de los miembros de la familia fundadora.

Las operaciones se realizan en las regiones de Ayacucho, Lima y Huancavelica, con una creciente penetración en las áreas rurales que presentan un perfil más agudo de pobreza.

Pionera en programas de bancos comunales en el Perú, Finca Perú ha mantenido una fuerte orientación hacia la promoción del ahorro y la capacitación como medios de mejorar las condiciones de vida y de empoderar a su clientela objetivo.

Además de los bancos comunales, que representan el elemento base de sus operaciones, la IMF ha introducido la metodología de préstamos a grupos solidarios y de préstamos individuales para aumentar la flexibilidad de su oferta crediticia.

Forma legal	NGO
Año de arranque	1993
Área de intervención	Urbana, peri-urbana y rural
Metodología	Village banking
Servicios financieros	Credit
Servicios no financieros	Training, saving promotion

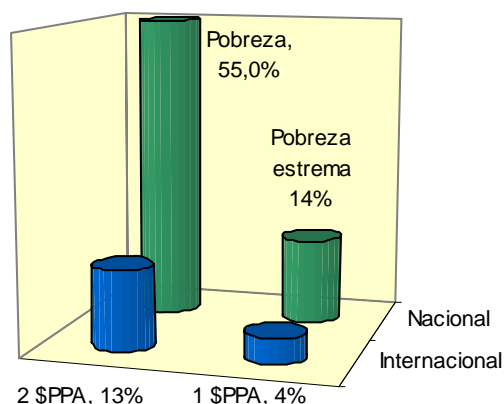
Organización	mar-07
Clientes activos	8.494
Banco Comunales activos	369
Cartera bruta	1.323.073
Ahorro total	2.324.727
Sucursales	3
Personal total	84



Indicadores sociales	mar-07
Personal femenino	68%
Tasa de rotación del personal	22%
Rendimiento de la cartera real	67%
Rural area, (no. clients)	17%
Negocios financiados en el sector informal	86%
Cientas mujeres	92%
Cientas mujeres jefes de hogar	27%
Cientas sin educación primaria completa	18%
Núm. de miembros del hogar	4,8
Núm. de miembros que aportan al ingreso familiar	2,5
Hogares propietarios de vivienda	69%
Cientas sin acceso a mejores fuentes de agua	22%
Cientas sin acceso a mejores servicios de saneamiento	30%
Cientas sin electricidad	4%
Cientas sin acceso previo al crédito	64%
Hogares sin cuenta corriente / de ahorro	83%
Hogares sin tarjeta de crédito/debito	88%
Saldo de préstamo ortogado sobre INB pc*	8%
Préstamo otorgado promedio, US\$	265
Tasa neta de salida de clientes	46%
CeR30*	0,7%

Para mayores antecedentes, referirse al anexo 2.

Cientas bajo las líneas de pobreza



## CONTACTS

Microfinanza Rating srl  
Corso Sempione, 65  
20149 Milan – Italy  
Tel: +39-02-3656.5019  
[info@microfinanzarating.com](mailto:info@microfinanzarating.com)  
[www.microfinanzarating.com](http://www.microfinanzarating.com)

Finca Peru  
151 Domingo Casanova, Lince  
Lima, Peru  
Tel and fax: +51 1 222 9220  
[irislanao@fincaperu.net](mailto:irislanao@fincaperu.net)

AREA	Principales resultados de la calificación social
<b>Sistema de gestión del desempeño social</b>	↑ Misión clara y actualizada, reflejando adecuadamente los objetivos sociales institucionales
	↑ Excelente difusión de la misión entre el personal y fuerte compromiso social de la Junta Directiva
	↑ Estrategia alineada a la misión, presentando objetivos SMART formalizados
	↑ El Sistema de Información hace también seguimiento de las cuentas individuales de cada miembro del banco comunal y de las morosidades internas de las operaciones de préstamo internas del banco (mora interna)
	↑ Productos diseñados para ajustarse a las características de la clientela objetivo
	↑ Sistemas de recursos humanos alineados a la misión social
	↓ Traducción parcial de los objetivos sociales en metas cuantificables
	↓ Sistema de monitoreo del perfil del cliente y calidad de los servicios no plenamente explotado
	↓ Posibles mejoras en la consolidación, análisis y generación de la información relacionada con el progreso hacia los objetivos sociales
<b>Responsabilidad social (RS)</b>	↑ Enfoque participativo digno de destacar, dando como resultado buena comunicación y cohesión del equipo, especialmente en las oficinas centrales
	↑ Prioridad otorgada a la capacitación y al ahorro como medios para el empoderamiento de la mujer y mejoras en las vidas de los clientes
	↑ Gran tamaño de operaciones de ahorro y crédito realizadas en los bancos comunales
	↑ Buen desempeño general en términos de protección al consumidor
	↓ Susceptible de mejorar la gestión del riesgo de sobreendeudamiento de los clientes, en especial en relación con los préstamos internos al interior de los bancos comunales
	↓ Cierta riesgo por divisa extranjera afectaría a los clientes
<b>Cobertura</b>	DESCRIPCIÓN Cobertura bastante limitada del territorio nacional
	DESCRIPCIÓN Operaciones concentradas en las áreas más pobres
	DESCRIPCIÓN 17% de clientes en áreas rurales
	DESCRIPCIÓN Cobertura de amplitud bastante reducida
	DESCRIPCIÓN Buena profundidad general de cobertura
	DESCRIPCIÓN 92% de clientas mujeres, 18% de clientes sin finalizar enseñanza básica
	DESCRIPCIÓN Incidencia de la pobreza más alta o en línea con el promedio nacional: 55% de los HHs de clientes nuevos bajo la línea de pobreza nacional; 14% bajo la línea de extrema pobreza; 13% bajo \$2 por día; 4% bajo \$1 por día
	DESCRIPCIÓN Acceso a servicios básicos mayor que el promedio nacional: 30% de los HHs de clientes sin excusado con conexión de agua dentro del hogar; 22% sin sistema de agua por cañería; 4% sin electricidad
	DESCRIPCIÓN Acceso más bien limitado a servicios financieros
	<b>Calidad de los servicios</b>
↑ Buen sistema de entrega de servicio, especialmente apreciado en las áreas rurales	
↑ Alto grado de satisfacción con respecto a capacitación, empoderamiento y promoción del ahorro	
↓ Variedad limitada de productos crediticios ofrecida	
↓ Monto del préstamo no siempre ajustado a la capacidad de reembolso de los clientes	
↓ Calendario de pago se ajusta parcialmente al flujo de caja de los clientes	
↓ Clientes perciben alto el costo del crédito	
↓ Alta tasa de deserción de clientes, principalmente relacionado con incumplimientos internos	
↓ Alta tasa de deserción de clientes, principalmente relacionado con incumplimientos internos	

↑ elementos de análisis positivos ↓ elementos de análisis negativos

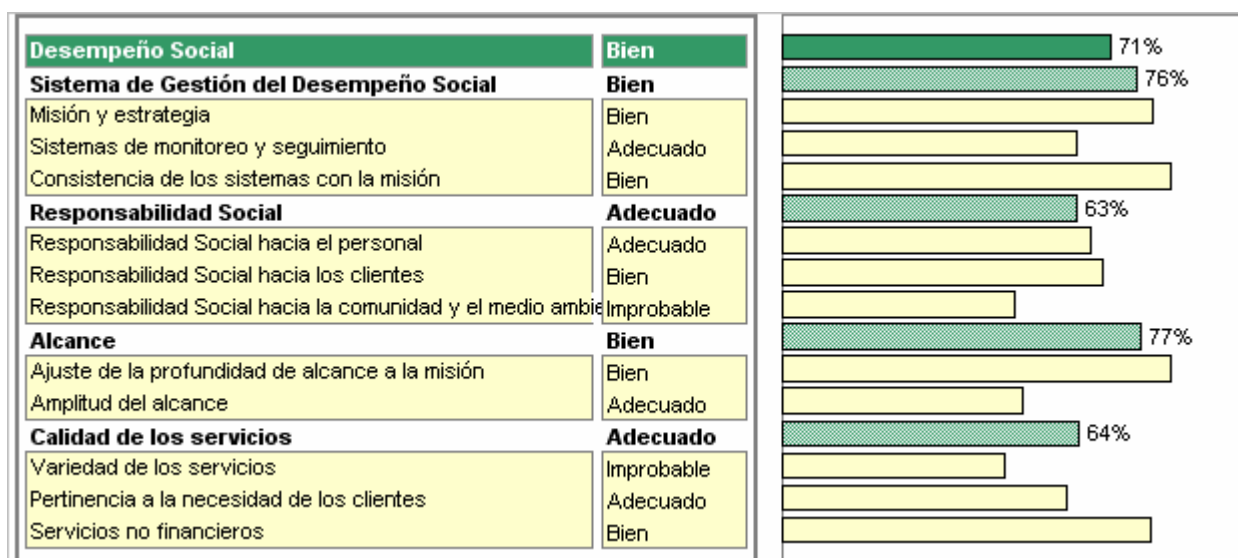
### Opinión Final

El compromiso social del Directorio y del equipo gerencial, acompañado de una buena estrategia y del alineamiento de la metodología de bancos comunales con la misión, constituyen los pilares principales del buen sistema de gestión de desempeño social. Los sistemas de seguimiento permiten monitorear la posición individual de cada miembro del banco comunal; sin embargo, aún existe potencial para monitorear el perfil social de los clientes que no esta siendo explotado totalmente.

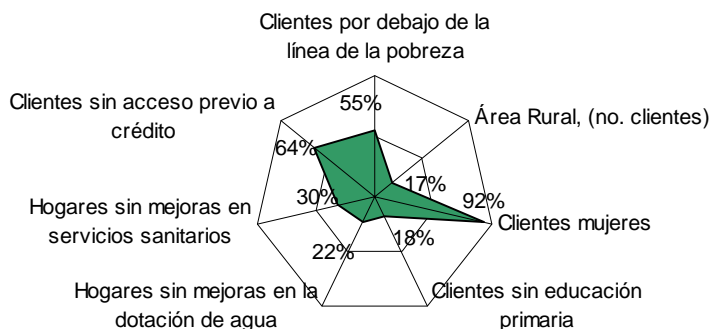
La responsabilidad social hacia el personal es adecuada y trasladada en un bueno y participativo clima laboral, mientras que el interés por la comunidad y el medio ambiente actualmente no esta siendo traducido en acciones específicas. Por otro lado, es sobresaliente el valor social de la educación y la promoción del ahorro en los bancos comunales. La buena transparencia de las operaciones demuestra un buen grado de responsabilidad social hacia los clientes, a pesar de la presencia del riesgo de sobre-endeudamiento.

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

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



### DESCRIPCIÓN DE ALCANCE



Alcance	Profundidad	Amplitud
	Indice de Pobreza	No. de Clientes
FINCA Peru	55%	8.494
Benchmark*	45%	10.661
	<b>media-grande</b>	<b>media-pequeña</b>

\*Profundidad: indice nacional de pobreza. Amplitud: núm. mediano prestatarios de IMFs en ALC (MIX 2006)

## Indice

<b>1. Presentación Institucional</b> .....	5
Perfil institucional .....	5
Visión del desempeño financiero .....	5
<b>2. Contexto</b> .....	7
Contexto socio-económico .....	7
El sector de las microfinanzas .....	8
<b>3. Sistema de Gestión del Desempeño Social</b> .....	10
Misión y Estrategia .....	10
Coherencia de los sistemas con la misión .....	13
<b>4. Responsabilidad Social</b> .....	15
Responsabilidad social hacia el personal .....	15
Responsabilidad social hacia los clientes .....	16
Responsabilidad social hacia la comunidad y el medio ambiente .....	18
<b>5. Cobertura</b> .....	19
Areas operacionales .....	19
Población de clientes alcanzada .....	19
<b>6. Calidad de los servicios</b> .....	23
Variedad de los servicios .....	23
Adecuación a las necesidades de los clientes .....	23
Servicios no financieros .....	25
<b>Anexo 1 - Estadísticas</b> .....	26
Líneas de pobreza .....	26
Encuesta de clientes .....	26
Tamaño de los Préstamos .....	26
<b>Anexo 2 – Indicadores sociales</b> .....	27
<b>Anexo 3 – Definición de acrónimos e indicadores</b> .....	28
<b>Anexo 4 - Escala de Rating</b> .....	29

## 1. Presentación Institucional

### Perfil institucional

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

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

Las operaciones son coordinadas desde las oficinas centrales en Lima y desarrolladas a través de una red de sucursales ubicadas en Ayacucho (Huamanga), Lima y Huancavelica. Mientras en Ayacucho y Huancavelica las reuniones de los bancos comunales se llevan a cabo en las oficinas de Finca Perú y las transacciones financieras se realizan en efectivo, en Lima las reuniones se llevan a cabo en los hogares de los miembros y los pagos se realizan a través de transacciones bancarias.

Al mes de Marzo 2007, el número de clientes activos y el monto de la cartera bruta equivalían a 8.494 y 1.323.073 respectivamente.

Finca Peru	Dic-05	Dic-06	Mar-07
Cartera Vigente, US\$	1.075.299	1.431.864	1.323.073
Prestatarios activos	7.221	8.000	8.494
Bancos comunales activos	301	345	369
Sucursales	3	3	3
Personal	63	77	84

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

La idea de que el ahorro y la educación son herramientas necesarias para complementar el crédito y lograr cambios en la población objetivo se encuentra fuertemente enraizada en la cultura institucional. Aún cuando Finca Perú no puede captar ahorros de parte del público, esta asociación civil juega un papel propulsor de la movilización de ahorros al interior de los bancos comunales. La liquidez constituida por los ahorros obligatorios y voluntarios y por el pago intermedio de los préstamos Finca Perú<sup>1</sup> se distribuye a su vez entre los miembros de los bancos bajo la forma de préstamos internos: el interés pagado sobre el crédito (2% en Lima y 3% en otras partes) se distribuye internamente hacia los ahorristas de acuerdo con los montos relativos.

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

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

Cabe destacar la activa participación de la Comisión de Género constituida al interior de la red COPEME<sup>2</sup>. En su calidad de asociación civil, Finca Perú también es miembro del consorcio PROMUC, que reúne a varias IMFs comprometidas con el objetivo de llegar a la población de bajos ingresos.

### Visión del desempeño financiero

El desempeño financiero y operacional de Finca Perú es en general bueno, basado en una

Indicadores Financieros	Dic-05	Dic-06	Mar-07
<b>PAR 30</b>	0,5%	0,6%	0,7%
<b>Ratio de préstamos castigados</b>	0,8%	0,0%	0,0%
<b>Préstamos reestructurados</b>	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Ratio de cobertura de riesgos<sup>†</sup></b>	298%	250%	287%
<b>Rendimiento de la cartera<sup>†</sup></b>	71,7%	71,0%	69,0%
<b>ROE (Retorno sobre Patrimonio)<sup>†</sup></b>	10,7%	10,0%	5,7%
<b>ROA (Retorno sobre Activos)<sup>†</sup></b>	10,1%	9,2%	5,0%
<b>Productividad del Personal (prestatarios)</b>	115	104	101
<b>Productividad del OP (prestatarios)</b>	328	242	230
<b>Productividad del OP (cartera US\$)</b>	48.877	43.390	35.759
<b>Ratio de gastos operacionales<sup>†</sup></b>	61,2%	60,6%	64,2%
<b>Ratio de gastos de financiamiento<sup>†</sup></b>	0,6%	0,8%	2,5%
<b>Ratio de gastos de provisión<sup>†</sup></b>	0,1%	0,4%	0,2%
<b>Ratio Deuda/Capital<sup>†</sup></b>	0,1	0,1	0,2

<sup>†</sup>Información de Planet Rating, cifras a Abril 2007.

<sup>1</sup> Las cuotas de los préstamos Finca se deben pagar mensualmente, en tanto que el calendario de pago de los bancos comunales de Finca requiere pagos semanales.

<sup>2</sup> Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa.

metodología consolidada y en una buena gestión. La futura evolución pudiera verse amenazada por los crecientes gastos de financiamiento, y por cierta rigidez de la estructura de costos que podría impedir la reducción de precios frente a la creciente competencia. Las disposiciones para la promoción del ahorro, para la educación, y la compleja gestión de la cuenta interna se reflejan en el alto porcentaje de gastos operacionales (64%); sin embargo, el rendimiento de la cartera (69%) es actualmente lo suficientemente alto como para contrarrestar este efecto, resultando en niveles de rentabilidad positivos (ROE igual al 5.7%). La competencia endógena generada por las actividades internas de préstamo de los bancos comunales, esenciales para el logro de los objetivos sociales de Finca Perú, de alguna manera ha limitado el crecimiento de la cartera en los últimos años (5% en el 2005, 24% en el 2006, y 18% en el período abril 2006 – marzo 2007).

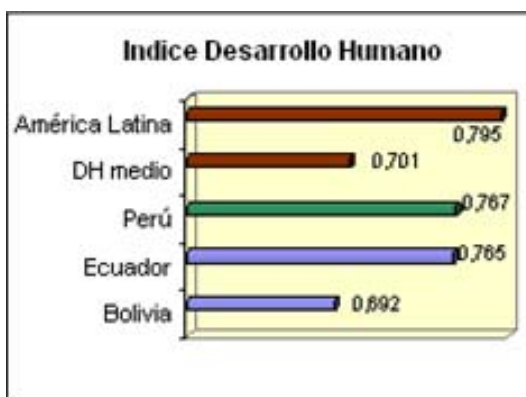
## 2. Contexto

### Contexto socio-económico

Después de un largo período de **crisis económica** y de casi dos décadas de **violencia política interna**, Perú pasa actualmente por un proceso de consolidación democrática.

Con un índice de desarrollo humano (DH) de **0.767**, Perú está considerado entre los países con DH medio, superior a Bolivia y comparable con Ecuador.

Al compararlo con grupos de ingreso pares (ingreso medio-bajo, con un IDH de 0.768), Perú presenta un IDH comparable, pero muestra un peor desempeño en relación al desempeño de la región América Latina y el Caribe (IDH de 0.795), principalmente debido al índice del PIB.



Desarrollo Humano (DH)	Peru	América Latina & el Caribe	DH Medio
<b>Población (millones)</b>	28	551	4.423
<b>INB per capita (PPA\$)</b>	6.070	8.782	4901*
<b>INB per capita (US\$)</b>	2.650	3.576	1494*
<b>IDH</b>	<b>0,77</b>	<b>0,80</b>	<b>0,70</b>
índice expectativa de vida	0,76	0,80	0,71
índice educación	0,87	0,87	0,74
índice PIB	0,68	0,74	0,65

Estimaciones del BM 2006, Informe de Desarrollo Humano 2007/2008

(cifras para el 2005). \*GDP per capita

No obstante el cuadro global, Perú aún enfrenta altos niveles de pobreza y de desigualdad (coeficiente de Gini igual a 0.43 en el 2004). En el 2006, **quasi de la mitad** de la población vivía bajo la **línea de pobreza** nacional, y el **16%** enfrentaba **extrema pobreza** (para mayores antecedentes sobre las líneas de pobreza, referirse al Anexo 1). A pesar del sostenido crecimiento económico registrado en los últimos años, el **avance** en la reducción de la pobreza ha sido **lento**, principalmente debido a un crecimiento obtenido a través de industrias de extracción de recursos naturales intensivas en capital, así como a la volatilidad económica.

La profunda **desigualdad económica** se hace evidente en la distribución regional de la pobreza: la gran diferencia entre las áreas **rurales** (69%) y **urbanas** (31%) se refleja en la mayor incidencia de la pobreza registrada en las regiones de la **Sierra** y en la **región Amazónica** (63% y 57% respectivamente), mientras que **Lima** y la **Costa** presentan un panorama significativamente mejor (24% y 29%).

Incidencia de Pobreza	Urbana	Rural	Perú
<b>Pobreza nacional</b>	31%	69%	<b>45%</b>
<b>Extrema pobreza nacional</b>	5%	37%	<b>16%</b>
<b>Personas viviendo bajo la línea \$PPA 1/día</b>			<b>11%</b>
<b>Personas viviendo bajo la línea \$PPA 2/día</b>			<b>nr</b>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) 2006 y BM 2005

El acceso a servicios públicos tales como **atención médica**, **educación**, y **protección social** es escaso entre los sectores pobres, los grupos indígenas, y en las áreas **rurales**.

De acuerdo con un estudio realizado por el PNUD (Alcanzando los Objetivos de Desarrollo del Milenio en el Perú), es **poco probable** que el Perú **logre** algunos de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), particularmente aquellos **relacionados con la pobreza**, a menos que se implementen medidas de redistribución del ingreso y políticas sociales específicas. Concretamente, la meta para el 2015 en términos de incidencia de la pobreza nacional es de 27,3%, casi la mitad de la incidencia actual (52%). El estudio del PNUD señala que, incluso en el mejor de los escenarios, la meta de reducción de la **desnutrición** no se logrará en el 2015. Sin embargo, el cuadro comparativo general muestra **mejores indicadores** para el Perú que para el resto de la región de **América Latina y El Caribe**, particularmente en mortalidad infantil, y una **alineación** significativa con la situación de los países de **ingreso medio-bajo**.

OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO		América Latina & El Caribe	Ingreso medio inferior	Perú	Meta 2015 Perú'
<b>Pobreza extrema y hambre</b>	Prevalencia de la desnutrición, peso por edad (niños < 5)	43%*	12%	7%*	5,4%
	Personas viviendo en la pobreza PPA\$ 1 diario	na	na	11%	na
	Prevalencia de la desnutrición (% de población)	24%	11%	12%	na
<b>Educación básica universal</b>	Tasa de alfabetización, total jóvenes (% jóvenes 15-24)	74%	96%	97%	100%
	Matrícula escolar, educación básica (% neto)	78%	93%	97%	100%
<b>Igualdad de Género</b>	Tasa niñas/niños en educación primaria y secundaria	87%	99%	103%	100%
	Tasa de jóvenes mujeres alfabetizadas/ jóvenes hombres alfabetizados (% 15-24)	83%	98%	98%	100%
<b>Mortalidad infantil</b>	Tasa de mortalidad, menor de 5 años (por 1.000)	114	48	27	23
<b>Sustentabilidad Ambiental</b>	Fuentes de agua mejoradas (población con acceso)	75%	82%	83%	88%
	Servicios sanitarios mejorados (población con acceso)	38%	57%	63%	78%

Banco Mundial, Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). 'Alcanzando los ODM, 2004, PNUD Perú. Los datos se refieren al 2005. \*2000. \*\*El umbral de 1\$ PPA se obtiene con el factor de conversión de 1993

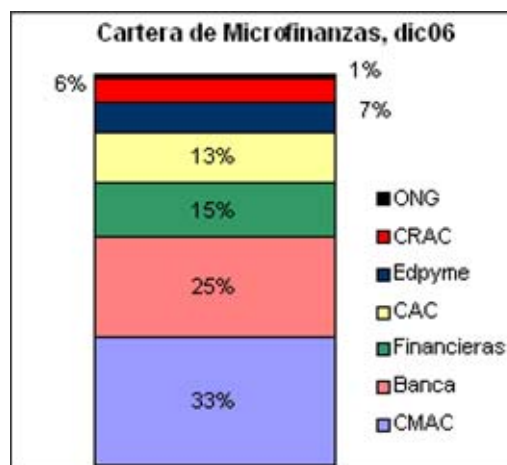
El mercado laboral se caracteriza por un alto **desempleo – 19%** (2004) – y una **alta informalidad**. Se estima que uno de cada dos trabajadores activos peruanos trabaja en el sector informal: los bajos niveles de empleo formal se pueden atribuir a la existencia de engorrosos procedimientos tributarios y de registro comercial.

El sector de las microfinanzas

Con una gran demanda, un **marco regulador favorable** y una **oferta dinámica y diversificada**, el sector de las microfinanzas del Perú es uno de los más desarrollados de la región.

La oferta está constituida por una variedad de actores, entre los que se incluyen las IMF's no reguladas y las reguladas. Las IMF's reguladas operan bajo la "Ley General del Sistema Financiero" y están supervisadas por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS).

La **cartera consolidada de las microfinanzas**, incluyendo el sistema bancario, puede estimarse en más de **US\$ 3 billones** a fines del 2006<sup>3</sup>.



El sector **bancario** cumple un rol muy importante en la industria: el interés demostrado inicialmente por **MiBanco** y por el **Banco del Trabajo** ha aumentado durante los últimos años. A Diciembre del 2006 la cartera total de microempresas de los bancos se valoraba en US\$ 836M (29% de la cartera del sector de las microfinanzas). Además de los bancos especializados, a diciembre del 2006 el **sector regulado** consistía en:

- 4 "Empresas financieras" -Financieras-
- 13 "Cajas municipales de ahorro y crédito" –CMACs-;
- 12 "Cajas rurales de ahorro y crédito" –CRACs-;
- 13 "Entidades para el desarrollo de la pequeña y micro empresa" -Edpymes-;
- 164 cooperativas de ahorro y crédito<sup>4</sup> –CACs-.

Entre las IMF's no bancarias reguladas, los mayores porcentajes del mercado son mantenidos por las **CMACs** (33%), las **Financieras** (15%), y las **CACs** (13%), mientras que las Edpymes y las CRACs representan porcentajes más pequeños de la cartera consolidada (7% y 6% respectivamente).

Las IMF's **no reguladas** son **ONGs** que han focalizado su labor en el segmento más bajo de clientes del mercado, representando sólo el 1% de la cartera de las microfinanzas a diciembre del 2006. Las ONGs no están sujetas a la reglamentación y supervisión de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS); sin

<sup>3</sup> Fuentes para el análisis de la cartera del sector de las microfinanzas: SBS, Informe de Microfinanzas Diciembre 2006 (COPEME).

<sup>4</sup> Son supervisadas por la Superintendencia de Banca y Seguros o por la Federación Nacional de Cooperativas del Perú, pero no tienen autorización para movilizar recursos públicos.

embargo, algunas de ellas, incluyendo Finca Perú, participan en la iniciativa de autorregulación y de auditorías internas promovida por COPEME. Cabe mencionar que las ONGs están obligadas bajo la ley peruana a aplicar a los clientes un impuesto al valor agregado equivalente al 19%, adicional a los intereses y comisiones recibidos por las IMFs.

En términos generales, la **clientela objetivo** de los bancos se limita al segmento superior urbano, en tanto que las ONGs se han focalizado en el segmento inferior del mercado. Las CMACs y las Edpymes tienen una población objetivo intermedia, principalmente urbana y sujeta a garantías.

El sector peruano de las microfinanzas se caracteriza por una gran diferencia en el grado de penetración de las microfinanzas en las áreas rurales y urbanas. En el **sector urbano**, la **creciente competencia**, particularmente agresiva de parte del sistema bancario, está bajando las tasas de interés y exponiendo al sector al **riesgo de sobreendeudamiento**. Por el contrario, debido a los mayores costos de transacción, a los mayores riesgos y a una tradición de subsidio estatal que afecta la cultura de pago, la presencia de las IMFs reguladas en las **áreas rurales** es muy limitada, y la demanda por las microfinanzas permanece en **su mayor parte desatendida**.

Hasta ahora, el **Banco de la Nación** y **Agrobanco**, ambos **de propiedad del estado**, han desempeñado un papel positivo asignando fondos de microfinanzas a las IMFs, como instituciones de segundo piso. Sin embargo, si estas últimas comenzaran a proporcionar préstamos directos subsidiados al sector rural, la competencia desleal podría sumarse a un deterioro en la cultura de reembolso.

La bien desarrollada **red local Copeme** está proporcionando apoyo a instituciones de microfinanzas, tanto reguladas como no reguladas, a través de asistencia técnica, capacitación y actividades de lobby.

Existen actualmente cuatro **Centrales de riesgo** en el sector, si bien la información con que cuentan no está del todo actualizada: la base de datos de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) y tres instituciones privadas: Informa, Certicom e Infocorp.

### 3. Sistema de Gestión del Desempeño Social

#### Misión y Estrategia

#### DECLARACION DE MISION:

*“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”.*

*Para cumplir su Misión a través de los Bancos Comunales, FINCA Perú: Fortalece los valores humanos: da crédito con educación: enseña a ahorrar*

La actual declaración de misión de Finca Perú se encuentra incluida en los informes anuales oficiales a partir del 2004. La declaración presentada en el plan de negocios para el período 2003-2007 es una versión más antigua. Aún cuando la actual declaración de misión está bastante actualizada y refleja adecuadamente los objetivos institucionales, el nuevo plan de negocios, en proceso de elaboración, se tomará como una oportunidad para replantear la formulación de la misión.

#### VALORES SOCIALES:

*Equidad  
Solidaridad  
Respeto  
Responsabilidad  
Honestidad*

Objetivos Sociales (OS)	Palabras claves en la declaración de misión
<b>OS1: Alcanzar la población objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mujeres que viven en una situación de desventaja social y económica</li> </ul>
<b>OS2: Satisfacer las necesidades de los clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fortalecimiento de los valores humanos, provisión de crédito con educación y enseñanza para ahorrar</li> </ul>
<b>OS3: Producir cambios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• contribución a la autovaloración ; facilitar el desarrollo integral de las capacidades humanas; fomentar el espíritu empresarial, fortalece la disciplina social y la práctica diaria de valores</li> </ul>

La población objetivo se encuentra bien identificada, con una orientación explícita hacia las **mujeres en situación de desventaja**, y con un fuerte énfasis en la convicción de que la pobreza es una condición que puede ser cambiada, y no una característica ineluctable de las personas. La forma en que Finca Perú plantea satisfacer las necesidades de sus clientes podría presentarse de manera mejor organizada en la declaración estratégica: la provisión de **crédito con educación** y **capacitación para el ahorro** se cita en una declaración adicional, pudiendo ser incluida en la misión central. Los cambios previstos en la vida de las mujeres se definen en términos de **autoestima** y autovaloración, **desarrollo de capacidades humanas**, y práctica de los **valores** de equidad, solidaridad, respeto, responsabilidad y honestidad.

Además, debido a la implementación de excelentes sistemas de difusión (referirse a la sección de consistencia de los sistemas) de la misión social al interior de la organización, el **nivel de compromiso del personal hacia la misión social** parece ser **muy fuerte**. La carismática figura de la Directora Ejecutiva, Sra. Iris Lanao Flores, representando los planteamientos de la familia fundadora, mantiene al equipo de gestión motivado y comprometido con el valor agregado social de las operaciones de Finca Perú.

En su calidad de asociación sin fines de lucro, Finca Perú no tiene dueño. Cada dos años, el máximo organismo directivo de la asociación civil – la Asamblea General – escoge el **Consejo Directivo**. El Consejo Directivo se reúne con frecuencia y respalda a la gerencia en la toma de decisiones; sin embargo, hasta la fecha **no ha implementado** un conjunto general de **herramientas para monitorear los avances hacia el logro de la misión**.

No obstante lo anterior, el **Consejo Directivo** muestra un **fuerte compromiso** con los **objetivos sociales** de Finca Perú: la autosuficiencia financiera no se desatiende, pero es considerada como un medio para otorgarle continuidad al logro de la misión, y no como un objetivo en sí mismo. La membresía histórica de los actuales Directores y el rol orientador desempeñado por el presidente<sup>5</sup> muy probablemente permitirán

<sup>5</sup> Sr. Mario Aquiles Lanao Flores, cofundador de Finca Internacional y padre de la Directora Ejecutiva.

mantener la orientación social de los fundadores de la institución, incluso después de la proyectada ampliación del cuerpo directivo, cuyo objetivo es aumentar el nivel de alineamiento con las mejores prácticas de gestión.

Si se tienen en consideración tanto los factores internos como externos, el **riesgo de una desviación de la misión** es bajo. En 1998, cuando se estableció la estructura legal de la EDPYME, Finca Perú contempló la posibilidad de transformarse en una institución financiera regulada. Esto le habría brindado la ventaja adicional de ser reconocida externamente como una organización sujeta a la reglamentación y supervisión de la SBS. Sin embargo, la **preocupación** relacionada con el **riesgo de desviación de las prioridades desde objetivos sociales a financieros**, sumada a otros problemas, condujo finalmente a la decisión de **mantener la forma legal de institución sin fines de lucro** y de adherir al esquema de autorregulación establecido por COPEME (referirse a la sección Contexto).

El plan de negocios para el período 2003—2007 presenta la **traducción formal de la estrategia** en objetivos SMART<sup>6</sup> (presentado en el cuadro).

En términos generales, la **estrategia** establecida para lograr los objetivos sociales de Finca Perú es **adecuada**, aun cuando se podrían introducir mejoras en relación con la traducción de los objetivos sociales en metas medibles y cuantificables.

La **adhesión general a la misión** se refleja en la clara orientación social de los objetivos generales y específicos, entre los que se incluyen:

1. Evaluaciones de impacto;
2. Medición y evaluación de la deserción de clientes, desarrollo de nuevos productos financieros (seguros de vida);
3. Sistema de control interno de los bancos comunales;
4. Capacitación en gestión empresarial para clientes, ferias y talleres para promover los productos de los clientes y compartir conocimientos especializados.

1. Fortalecer la capacidad institucional
2. Aumentar la cobertura y calidad del servicio
3. Asegurar transparencia minimizando el riesgo
4. Fortalecer la capacidad de los clientes

Algunos **objetivos** se traducen en **metas** precisas, incluyendo: crecimiento en número de clientes y de bancos comunales, PAR 30 y morosidades internas en los bancos comunales (<5% y <3% respectivamente), los miembros deben recibir capacitación en gestión empresarial y otras capacitaciones, y el calendario de ferias y talleres.

Sin embargo, podría mejorarse la enunciación de la efectividad de las siguientes metas: clientes en áreas rurales, ahorros de los miembros, desarrollo de capacidades (por ejemplo: % de miembros que participaron en el comité de bancos comunales por un período de tiempo), calidad de los servicios, y retención de clientes.

La planificación específica de las actividades de capacitación se realiza descentralizadamente: cada oficial de préstamo es responsable de establecer una agenda y llevar a cabo la actividad durante las reuniones de los bancos comunales, permitiendo una buena flexibilidad del sistema. Sin embargo, dada la constante evolución de los módulos de capacitación y de los temas de interés, podría ser de utilidad una organización más coordinada a nivel de sucursales para mantener un control sobre la implementación de los planes y para aumentar la coordinación y el perfeccionamiento de los servicios de capacitación. De hecho, recientemente se creó el cargo de coordinador de capacitación para la sucursal de Ayacucho.

Además de los objetivos sociales formales, los lineamientos estratégicos más generales de Finca Perú presentan una notable alineación con la misión institucional.

- **Reciente expansión hacia las áreas rurales:** A partir de octubre 2006, la fuerte orientación social del Consejo Directivo, posibilitaron la expansión hacia las áreas rurales de Ayacucho y Huancavelica, dos sectores que presentan un perfil agudo de pobreza. Adicionalmente, la expansión hacia algunas comunidades fue favorita por la oportunidad del proyecto Wari, apoyado por Freedom from Hunger (FFH). Dada la pobrísima infraestructura, la limitada disponibilidad de recursos humanos adecuados y las dimensiones de algunos mercados atendidos, el costo de las operaciones desarrolladas en las áreas rurales y en la región de Huancavelica no logra cubrirse totalmente con los ingresos. Aún así, y teniendo en consideración la prioridad asignada a lograr llegar a su clientela objetivo, Finca Perú no tiene contemplado discontinuar el servicio en esos sectores. De ser necesario, independientemente del apoyo inicial recibido de FFH, Finca Perú tiene contemplado cubrir las pérdidas netas generadas allí donde la cobertura es más profunda, a través de parte de las ganancias netas generadas en otros

<sup>6</sup> SMART equivale a: Específicos (S), Medibles (M), Logrables (A), Realistas (R), y enmarcados dentro de un período de Tiempo (T).

sectores, poniendo de hecho en funcionamiento una **estrategia de subsidios cruzados** que valdría la pena formalizar para establecer el control sobre la situación.

- La **definición estratégica de la población objetivo** se basa principalmente en la variable geográfica: si bien los lineamientos generales se encuentran establecidos en el manual de crédito<sup>7</sup>, los nuevos clientes no se seleccionan estrictamente sobre la base de sus características individuales. La definición de la población objetivo consiste en proporcionar los servicios en áreas específicas del país en donde la concentración de clientela objetivo es alta: áreas peri urbanas de Lima, áreas rurales y urbanas en las regiones de Ayacucho y Huancavelica. En forma más general, el criterio aplicado para la expansión hacia nuevas áreas es doble: bajas condiciones socioeconómicas – alta incidencia de pobreza, acceso limitado a servicios básicos y financieros – y estándares mínimos de viabilidad – estabilidad política y tamaño de la actividad económica. El cumplimiento de estas condiciones se verifica a través de estudios de mercado preliminares.
- La **estrategia para lograr producir cambios** en las vidas de los clientes y empoderar a las mujeres asocia el crédito a la promoción del ahorro y a la capacitación. De hecho, el rol instrumental del desempeño financiero para alcanzar los objetivos sociales se refleja en la promoción del ahorro en los bancos comunales, ahorro que se hace rotar generando una fuente alternativa de crédito para los miembros. Los ahorros de los miembros generan altos costos operativos y representan una fuerte competencia para Finca Perú (tasa de interés más baja); sin embargo, el ahorro se promueve fuertemente debido a su potencial para mejorar las vidas de los clientes. De igual manera, la capacitación constituye un pilar fundamental de la filosofía institucional, puesto que la oportunidad de aprender y de interactuar representa un elemento esencial del empoderamiento. Hasta la fecha, esta oportunidad se ha traducido en una alta frecuencia de reuniones. Sin embargo, para resguardar el desempeño financiero y mejorar la productividad, la frecuencia disminuirá gradualmente desde reuniones semanales a reuniones cada dos semanas, y se aumentará el número de miembros promedio por banco comunal.

Teniendo en consideración estos lineamientos generales, la **estrategia de crecimiento** de Finca Perú ha sido **moderada**: la competencia externa e interna, así como el modelo y las áreas de operación, limitan el potencial de amplitud de la cobertura. Además de la creación de nuevos bancos comunales, se proyecta lograr el crecimiento de la cartera mediante un ligero aumento en el tamaño promedio de los préstamos de los miembros más antiguos (desde US\$ 200 a 250).

#### Sistema de seguimiento y monitoreo

Teniendo también en consideración la alta complejidad de proporcionar información básica adecuada para la metodología de los bancos comunales, el sistema instituido por Finca Perú para hacer seguimiento y monitorear el desempeño social es en términos generales bastante bueno. La principal fortaleza del sistema localmente desarrollado “Cautivo” es la capacidad de mantener un registro de las cuentas individuales de cada miembro de los bancos comunales y de las morosidades internas de las operaciones internas de préstamo de los bancos. Sin embargo, la consolidación de cierta parte de la información requiere un procesamiento manual.

OS1 Finca Perú registra datos socioeconómicos de los clientes, tales como edad, estado civil, género, cantidad de hijos, educación, ubicación y negocio (sector y registro). El potencial de este registro no se explota cabalmente debido a que los datos no son procesados y analizados. El sistema registra la ubicación rural/urbana de los clientes; sin embargo, este factor relevante para la caracterización de la población objetivo no se basa actualmente en una definición rigurosa, sino que es el resultado de consideraciones acerca de la densidad de la población, el acceso a servicios básicos, la infraestructura y la distancia con la ciudad. Más aún, los clientes son clasificados de acuerdo con las características del lugar donde se llevan a cabo las reuniones de los bancos comunales, y no de acuerdo con el lugar donde viven los clientes. Esto da lugar a que se subestime el número de miembros rurales.

El sistema de información no se basa actualmente en mediciones específicas de pobreza para monitorear la estratificación de clientes de acuerdo con el grado de desventaja socioeconómica de su condición. Sin embargo, tal como estaba programado en el plan de negocios, en el 2006 Finca Internacional condujo un estudio del perfil de pobreza de los clientes, del nivel de satisfacción con los servicios y su impacto.

<sup>7</sup> Mujeres con recursos limitados, con hijos dependientes de su ingreso, con un pequeño negocio, con espíritu empresarial pero sin acceso a fuentes alternativas de crédito.

OS2 Los informes mensuales de gestión que se elaboran a nivel de sucursal presentan el número de **clientes que se retiran**<sup>8</sup>, el número de nuevos miembros, y el número de clientes que se reincorporan. También se describen las **principales razones** de deserción, sin bien la razón “por incumplimiento”, que es la que predomina, no se investiga más allá. El monitoreo de la deserción es una de las prioridades de Finca Perú; sin embargo, debido también a las dificultades de desarrollar una medición adecuada de los niveles de deserción, los datos ingresados en las sucursales todavía no son consolidados en un indicador sintético de deserción. Los informes de las sucursales incluyen además una descripción de las actividades de **capacitación** realizadas; dada la importancia otorgada a la capacitación y la constante evolución de las actividades, un mayor nivel de detalle contribuiría a mantener un control del avance en la provisión de estos servicios no financieros. Del mismo modo, el importante rol de los ahorros de los miembros exige un análisis más consolidado de su evolución a través del tiempo.

El **sistema de gestión de calidad** presenta al mismo tiempo elementos positivos y un importante potencial no desarrollado. La información recopilada a través del valioso canal de las reuniones de los bancos comunales (incluyendo las realizadas al final de cada ciclo de préstamo) podría ser utilizada de forma más efectiva si fuera sistemáticamente consolidada en informes, compartida en reuniones participativas del personal, y analizada a nivel de sucursales y en forma general para proponer mejoras en los servicios proporcionados. El uso parcial de la información y la ausencia de canales sistemáticos para responder a los temas emergentes podrían hacer que con el paso del tiempo tanto los clientes como los oficiales de préstamo se sintieran desmotivados de seguir proporcionando y recopilando valiosa información. Sin embargo, la presencia de una persona a cargo del desempeño social, abarcando el desarrollo de productos enfocados en las necesidades de los clientes, constituye una ventaja importante en términos de la coordinación y el establecimiento de responsabilidades. La inclusión sistemática del tema de la calidad del servicio en las reuniones de personal a nivel de sucursales podría hacer extensivo el enfoque participativo de Finca Perú a este aspecto del desempeño.

Además del ya mencionado estudio de Finca Internacional, se realizan reuniones de grupos focales con clientes, basados en necesidades específicas de investigación.

OS3 Finca Perú otorga una gran importancia al monitoreo del impacto: En el 2006, además del estudio de impacto/nivel de satisfacción conducido por Finca Internacional, se le encargó a GRADE<sup>9</sup> una evaluación del impacto de la capacitación en negocios en los clientes. Por otra parte, cabe mencionar que el año pasado Finca Perú, junto con otros miembros de la mesa de bancos comunales (ADRA, Manuela Ramos, PRISMA y Promujer), participó en un estudio conducido por GRADE sobre el nivel total de endeudamiento de los clientes (incluyendo préstamos de otras organizaciones), utilizando la base de datos de INFOCORP. La participación activa en Comisión de Género en COPEME así como en otras iniciativas a nivel regional (ver capítulo de responsabilidad social), demuestra el gran interés de Finca Perú en monitorear el impacto bajo una perspectiva de género, aunque esto no se haya todavía traducido en la implementación de un sistema de seguimiento específico.

#### Coherencia de los sistemas con la misión

- El diseño de los **productos** de Finca Perú – los bancos comunales, y en un menor grado, la metodología de préstamos a grupos solidarios y de préstamos individuales – se orienta específicamente a **facilitar el acceso al crédito a la población objetivo principal**, representada por el estrato de menores ingresos de la población femenina. De hecho, el esquema de garantía solidaria, el reducido tamaño mínimo de los préstamos, la asistencia requerida a las reuniones, y la filosofía educacional son elementos apropiados para atraer a la clientela objetivo. Al mismo tiempo, la **metodología de los bancos comunales** da como resultado una presión ascendente de la población objetivo, derivada de la evolución de los bancos comunales que intentan atraer nuevos miembros de mejor situación económica. Finca Perú está consciente de este fenómeno, que se compensa en parte por la selección de nuevos clientes con las características necesarias para formar nuevos bancos comunales. El modelo de entrega del servicio, que en parte consiste en el traslado de los oficiales de préstamo hasta las comunidades donde se realizan las reuniones, puede considerarse como una medida estratégica para llegar hasta cierto segmento de la población objetivo, particularmente en las áreas rurales, donde el acceso sería de otra manera mucho más difícil.
- El compromiso de Finca Perú de incorporar un sistema de gestión de desempeño social a las operaciones se refleja en el hecho de que **una persona** de la sede central está **a cargo del**

<sup>8</sup> Equivalente al número de clientes que finaliza un ciclo y no renueva su membresía en el ciclo siguiente.

<sup>9</sup> Grupo de Análisis para el Desarrollo

**desempeño social.** Este cargo se creó para establecer los procedimientos y conducir actividades tales como las reuniones de los grupos focales y las encuestas de clientes, la revisión y difusión de la misión, y la capacitación sobre desempeño social. Además, uno de los supervisores de la sucursal en Ayacucho ha sido recientemente designado para **coordinar las actividades de capacitación**, aún cuando la descripción de trabajo relacionada con esta responsabilidad aún se encuentra en etapa de desarrollo.

El actual **sistema de bonificación** se centra en la productividad, la eficiencia y la calidad de la cartera. La presencia de la **morosidad interna** como uno de los parámetros y la introducción en el nuevo esquema de una penalización más severa para una cartera de baja calidad demuestra un buen nivel de responsabilidad hacia los clientes.

La evaluación del personal incluye una sección detallada sobre la observancia de los valores de Finca Perú.

Los métodos para la **difusión de la misión** de Finca Perú son muy buenos:

- Se han introducido sesiones de capacitación orientadas hacia la misión, y en el período 2004-2005 se realizaron talleres específicamente dirigidos a una mejor comprensión de la misión.
- La estrategia de contratación de personal de Finca Perú consiste en general en seleccionar nuevos oficiales de préstamo entre los clientes, basándose también en el grado de identificación de la misión personal con la misión institucional. Esto, sumado a la “cultura de enseñanza” que atraviesa toda la organización en los diversos niveles – partiendo desde las reuniones de los bancos comunales – resulta en una buena difusión de la misión y de los valores sociales entre los oficiales de préstamo. Los programas de inducción del personal nuevo también son adecuados, enfocados en la misión, en la historia institucional, su cultura y sus valores.

## 4. Responsabilidad Social

### Responsabilidad social hacia el personal

El personal de Finca Perú a Marzo del 2007 estaba compuesto por 84 miembros. La orientación de género de la población objetivo y la política de contratación (el personal local es escogido entre los mejores clientes) se ve reflejada en la sobre-representación de mujeres entre los miembros del personal: 68% en Marzo del 2007. También hay un mayor número relativo de mujeres (60%) que de hombres en cargos gerenciales.

La **rotación de personal** ha sido bastante alta en los últimos años, siguiendo una tendencia ascendente y alcanzando un **22%** en el período Abril 06 – Marzo 07. Sin embargo, es necesario considerar que el caso de fraude detectado en Huanta en la segunda mitad del 2006 resultó en el despido del personal involucrado, lo que explica la rotación registrada en los cargos gerenciales y las mayores tasas de rotación de los últimos dos períodos. En general, la rotación de personal se concentra en la categoría de oficiales de préstamo, lo que en parte refleja la dificultad de contratar recursos humanos adecuados (especialmente en la región de Huancavelica) y de encontrar personas con un compromiso social lo suficientemente fuerte. La proporción relativamente mayor de rotación del personal femenino se debe a la concentración de personal femenino en el cargo de oficial de préstamos, y a renuncias basadas en razones familiares.

Personal	Dic-05	Dic-06	Mar-07
<b>Personal Total</b>	<b>63</b>	<b>77</b>	<b>84</b>
% de mujeres	70%	70%	68%
% de mujeres en cargos gerenciales	100%	60%	60%
<b>Rotación del personal*</b>	<b>14%</b>	<b>19%</b>	<b>22%</b>
masculino	5%	14%	17%
femenino	18%	20%	24%
cargos gerenciales	0%	22%	22%
oficiales de credito	27%	22%	31%
personal administrativo	7%	18%	17%
personal de apoyo	10%	10%	10,0

\*En el 2005 se calcula el número de personal a Dic 05

En el **2005** se realizó un importante esfuerzo para **evaluar el clima laboral**. La evaluación se realizó gracias al esfuerzo de un consultor externo e incluyó la revisión del organigrama, de las descripciones de trabajo y de las necesidades de capacitación, resultando en un nivel adecuado de formalización de procedimientos. Sin embargo, **no se realiza sistemáticamente un monitoreo** del nivel de satisfacción del personal, y en el mediano plazo el tamaño de las operaciones y la extensión geográfica podría requerir la designación de un cargo específico de gerente de recursos humanos.

En términos generales, la responsabilidad social demostrada por Finca Perú hacia su personal es **buena**: un ambiente laboral con buen nivel de participación y valores sociales, oportunidades de capacitación susceptibles de mejorar; a partir del 2005 se introdujo un conjunto de herramientas dirigidas al desarrollo de talentos humanos y de métodos participativos. Sin embargo, el mayor nivel de la gestión de recursos humanos en la sede principal es bastante pronunciado, principalmente debido al desempeño susceptible de mejoras de las gerencias de las sucursales a este respecto.

- **Remuneración y condición contractual:** El nivel de salarios ofrecido en Finca Perú no es alto en términos absolutos; sin embargo, resulta importante considerar el limitado nivel académico del personal de terreno, que es escogido entre los mejores clientes y cuyas capacidades son desarrolladas internamente. Todo el personal está en planilla y recibe los beneficios establecidos por ley, entre los que se cuentan vacaciones remuneradas, seguridad social y bonificación de fin de año. El sistema de bonificación se simplificó para hacerlo más fácil de comprender para el personal y aumentar su transparencia; no sólo el personal directamente involucrado en las operaciones financieras participa en el sistema, sino también el personal administrativo.
- **Beneficios adicionales:** el principal beneficio no monetario es el alto valor social asociado al hecho de trabajar en Finca Perú. El constante énfasis en la misión da como resultado un buen nivel de cohesión del personal y una mayor motivación de los empleados. A este respecto es necesario mencionar la existencia del “Decálogo de los Oficiales de Préstamo”, que contiene una lista formal de los principios fundamentales que debieran regir la conducta de los Oficiales de Préstamo. Por otra parte, el personal dispone de préstamos internos.
- **Participación, capacitación y desarrollo del personal:** una de las principales fortalezas del ambiente laboral de Finca Perú es el enfoque participativo, que da como resultado una buena comunicación y la cohesión del equipo, especialmente en las oficinas centrales. El elemento de capacitación constituye un foco de atención institucional y se espera que la información/capacidades adquiridas por los participantes sea difundida entre los demás miembros del personal que podrían beneficiarse de ello; sin embargo, el número de oportunidades directas de capacitación todavía es bastante limitado para la mayoría del personal. Además, debido a la focalización de los mandos superiores en el desarrollo humano, el equipo directivo en las oficinas centrales ha desarrollado una actitud de orientación y ayuda digna de destacar, que probablemente resulte esencial para el desarrollo interno de los gerentes de las sucursales. Las “reuniones de

liderazgo” periódicas, que incluyen a los cargos directivos de las oficinas centrales y de las sucursales, así como también a los supervisores de los Oficiales de Préstamo, reflejan el esfuerzo realizado en relación con las comunicaciones, el trabajo en equipo, la motivación y el desarrollo de capacidades de liderazgo.

- **Gestión del desempeño del personal:** la evaluación de desempeño del personal que se realiza al final de cada año es adecuada. El ejercicio incluye una sesión de evaluación que abarca valores y competencias, y un plan de desarrollo basado en las áreas en que se ha identificado la necesidad de mejoras. Cabe mencionar que la evaluación proviene del supervisor directo, de los pares, y de los colaboradores/clientes.

#### Responsabilidad social hacia los clientes

Los estudios realizados en el 2006 por Finca Internacional y por GRADE/IPA sobre el perfil de pobreza y el nivel de satisfacción de los clientes y sobre el impacto de la capacitación en negocios respectivamente, proporcionan algunos resultados interesantes acerca de los cambios ocurridos en las vidas de los clientes:

- El saldo de ahorros por miembro, y posteriormente, su remuneración, es más alto entre clientes antiguos que entre clientes nuevos, con una mayor diferencia registrada en Ayacucho
- Mientras los clientes antiguos en Ayacucho parecen tener un ingreso neto mayor que los clientes nuevos, en Lima sucede lo contrario, debido entre otros factores a los mayores tamaños de los préstamos, y a un porcentaje más bajo invertido en los negocios, lo que da como resultado una mayor carga relativa de intereses.
- El impacto de la capacitación financiera se observa en una mejora general de conocimientos y prácticas comerciales y en mayores ingresos.

La prioridad otorgada a la **capacitación** y al **ahorro** como medios para el **empoderamiento de la mujer** y para una **mejora en las vidas de los clientes** demuestra un enfoque socialmente responsable. Las capacitaciones directas, así como el aprendizaje involucrado en la **gestión de los bancos comunales** y en la posibilidad de compartir experiencias entre pares, están dirigidos a fortalecer las **capacidades** y la **autoestima** de los miembros. En particular, la gestión de los recursos internos de los bancos comunales por parte de una junta directiva está encaminada a estimular la práctica de la democracia, la disciplina, el liderazgo y la responsabilidad.

Finca Perú también trabaja en forma activa en el establecimiento de redes sociales, para lo cual participa en una cantidad de iniciativas y grupos que tienen por última finalidad beneficiar a sus clientes y a similares poblaciones objetivo. La asociación civil participa junto con los miembros de PROMUC en una mesa de bancos comunales peruano, y es una de las impulsoras más activas del Foro Latinoamericano de Bancos Comunales. Finca Perú también es miembro de COPEME y de su comisión de género, que elaboró en el 2005 un conjunto de lineamientos para la implementación de políticas de género en IMFs.

El **riesgo de sobreendeudamiento** que se genera de la creciente oferta de microcrédito constituye un riesgo que afecta al sector de las microfinanzas del Perú, principalmente en función de la concentración de operaciones en áreas urbanas. El estudio de GRADE, que abarcaba a Finca Perú y otras IMFs, muestra que los clientes que acceden a préstamos de diferentes IMFs representan el 28% del total, de los cuales 60% y 20% tienen uno y dos préstamos activos adicionales respectivamente. Finca Perú está consciente de este riesgo para sus clientes. En este sentido, la introducción de préstamos individuales de mayores montos también fue resultado de la preocupación de Finca Perú por reducir el riesgo soportado por los miembros de los bancos comunales.

El factor de riesgo se agrava por las oportunidades de préstamo adicionales al interior de los bancos comunales: aún cuando existen sistemas de control, parece producirse una suerte de canje entre la gestión autónoma de los bancos comunales y su efecto de empoderamiento por una parte, y la protección del consumidor por la otra. De hecho, el dejar la decisión de aprobación de los préstamos internos en manos del banco mismo, en vista de que la decisión de los miembros se basa más en el saldo de ahorros y en factores de confianza que en el flujo de caja de los negocios, produce altas tasas de morosidad interna, una reducción de los ahorros, y posiblemente, la deserción del cliente. La tasa de mora interna a diciembre 2006 fue de 3.2%, concentrada en Lima (6.8%). La morosidad interna a marzo 2007 es de Sin embargo, resulta importante considerar que al interior de los bancos comunales, solo es responsable ante la ley el sub-grupo de miembros que proporcionó garantías al prestatario. Este problema parece afectar principalmente a Lima y a clientes nuevos; la mayor incidencia del problema en Lima podría deberse al mayor tamaño de los préstamos y a la menor tasa de interés aplicada en los préstamos internos que en las otras regiones. Las medidas implementadas por Finca Perú para mitigar los riesgos de sobreendeudamiento de los clientes son susceptibles de mejorar:

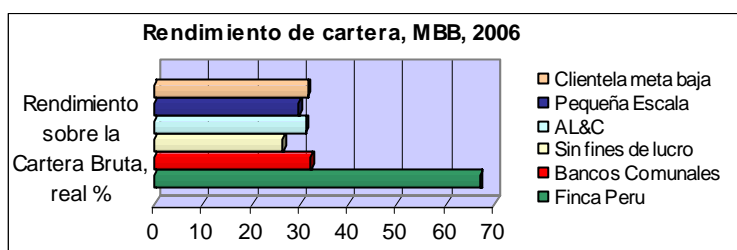
- Políticas: no siempre prudentiales y no aplicadas uniformemente por el personal de terreno<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> Si el cliente no presenta morosidad en INFOCOR, puede tener hasta 5 compromisos con otras entidades; a pesar de la política, se otorgan préstamos a clientes antiguos que presentan morosidad en INFOCOR dependiendo de su saldo de ahorro.

- **Oficiales de préstamo:** la evaluación de la capacidad de pago no siempre es adecuada (la que incluye visitas a los clientes), especialmente con respecto a préstamos más grandes; los criterios aplicables a los préstamos Finca Perú no siempre se replican cuando se trata de préstamos internos.
- **Supervisión:** el desempeño de los supervisores en lo que se relaciona con el monitoreo, la orientación y el seguimiento de la actividad de los oficiales de préstamos es susceptible de mejorar, así como también la aplicación de los reglamentos.

Finca Perú inició sus operaciones en el periodo sucesivo a de los años 80, cuando Perú se veía afectado por una hiperinflación. Por esta razón, hasta hace poco tiempo atrás las operaciones de ahorro y crédito eran denominadas en Dólares Estadounidenses. Sin embargo, debido a la actual valorización del Sol Peruano con respecto al Dólar Estadounidense, Finca Perú se encuentra en el proceso de convertir gradualmente las operaciones a la moneda nacional, situación que se ajusta en términos generales a las preferencias de los clientes. Si bien por una parte la **conversión a Soles Peruanos reduce el riesgo** para los clientes con **respecto al crédito**, por otra parte **podría introducir un riesgo en términos del ahorro**. La preferencia de divisa de los clientes se complica aún más por las ganancias y pérdidas cruzadas que surgen respectivamente para prestatarios y ahorristas con las transacciones denominadas en US\$, que en este período se está depreciando con respecto al Sol Peruano. Este contraste de intereses, sumado al tema de la fijación de la tasa de interés interna – activa para ahorristas y pasiva para prestatarios – está íntimamente relacionado con la metodología de los bancos comunales<sup>11</sup>.

Si se compara el rendimiento real de la cartera de Finca Perú (67%, ligeramente menor que el rendimiento nominal, 69%) con el rendimiento de algunos grupos pares relevantes, el **costo** aplicado a los clientes parece **relativamente alto**. Además, los clientes pagan una alta tasa de impuestos sobre el consumo final, correspondiente al 19% del monto de los intereses. Sin embargo, es importante recordar que tanto los bancos comunales como el mercado objetivo de bajos ingresos están normalmente asociados con altos retornos, reflejando los mayores costos que se requiere cubrir. De hecho los retornos de Finca Perú se requieren para cubrir la **alta proporción de gastos operacionales** (64% en el período Mayo 06 – Abril 07) asociada con la **oferta de capacitación y ahorro además del crédito**, la cual está muy valorada por las clientas. El ROA en el período Mayo 06 – Abril 07 es limitado en términos absolutos (5%), y se están considerando ciertas medidas para disminuir los costos operacionales, como por ejemplo la reducción de la frecuencia de las reuniones de los bancos comunales desde reuniones semanales a reuniones cada dos semanas.



El desempeño general en términos de **protección al consumidor es bueno**.

- **Requisitos de divulgación de información:** la comunicación verbal y escrita de los términos de los créditos y del ahorro es buena, aún cuando solo se emite una copia del contrato para todo el banco comunal; las transacciones son registradas en las libretas de depósito de los miembros y el sistema instaurado para el control interno de la liquidez de los bancos comunales es adecuado. Las principales actividades de los bancos son registradas en “libros de actas” y las principales transacciones generalmente son registradas por la junta directiva y enunciadas en los afiches (uno por cada banco comunal) expuestos en el lugar físico de las reuniones.
- **Requisitos y prohibiciones de las instituciones prestamistas:** El “Decálogo del oficial de préstamo” puede considerarse como un conjunto de principios orientadores formales para el personal de terreno, aún cuando dichas normas podrían estar mejor especificadas para proporcionar mayores lineamientos operacionales para la interacción con el cliente y su protección.
- **Opiniones y reacciones de los clientes:** la metodología utilizada involucra una relación cercana y constante entre los clientes y los oficiales de préstamo; este hecho garantiza a los clientes un adecuado canal de comunicación. Por otra parte, tras cada término de ciclo, se le pide explícitamente a los bancos comunales proporcionar sus opiniones y sugerencias. El asegurarse de que esta información fluya hacia los mandos superiores en la organización y de que las opiniones y reacciones se entreguen de vuelta a los clientes representa un área susceptible de mejorar.

<sup>11</sup> En Ayacucho, donde la proporción de préstamos con respecto al ahorro es inferior, la tasa interna de interés se mantiene en el 3%, mientras que en Lima, donde hay un mayor volumen de préstamos con respecto a ahorros, la tasa de interés se redujo por clientes al 2%.

- **Nivel de conciencia de los consumidores:** la enseñanza como medio de aumentar el nivel de conciencia financiera de los miembros constituye una prioridad institucional. La rotación de los miembros de la junta directiva y la capacitación sistemática proporcionada con respecto a la gestión de un banco comunal constituyen excelentes métodos para aumentar los conocimientos de las condiciones de los servicios financieros. No obstante, y tal vez debido al relativamente bajo nivel educacional promedio de los clientes, el conocimiento sobre las condiciones de los préstamos y ahorros es bastante limitada. Otra explicación podría ser el hecho de que la muestra de clientes entrevistada se había unido a Finca Perú sólo recientemente. 29% de los clientes conoce la tasa de interés aplicada sobre los préstamos Finca Perú, 39% su saldo de ahorro, y 16% tiene conciencia del método que se utiliza para distribuir el monto de los intereses pagados sobre los préstamos internos.

Conciencia financiera	Urban	Rural	Total
Tasa de interés	31,0%	22,2%	28,6%
Monto del préstamo	89,5%	93,3%	90,5%
Monto del ahorro	45,8%	13,3%	38,9%
Distribución del monto de intereses interno	16,9%	13,3%	16,3%

Cientes incorporados entre May06-Apr07

Finca Perú demuestra ser una institución transparente, que realiza una auditoria regular de sus estados financieros y evaluaciones globales; al mismo tiempo se muestra abierta a participar en diversos tipos de estudios externos. Por otra parte, dada la dispersión geográfica de las operaciones y la complejidad inherente a la metodología aplicada, la función de las auditorías internas podría requerir ser fortalecida.

También cabe señalar que en Lima las operaciones se realizan a través de transacciones bancarias, en tanto en las demás regiones éstas implican el manejo de efectivo.

#### Responsabilidad social hacia la comunidad y el medio ambiente

Finca Perú expresa interés en la posibilidad de incorporar a su modelo un área de responsabilidad social hacia la comunidad en general y el medio ambiente, aún cuando este interés no se ha traducido hasta ahora en acciones específicas.

En lo que se refiere al impacto en la comunidad, el estudio mencionado anteriormente realizado en el 2006 por Finca Internacional destaca un aumento en el volumen de productos y servicios adquiridos por clientes en el mercado local, contribuyendo de esa forma al desarrollo local de las actividades económicas.

Hasta la fecha, no se han establecido sistemas para registrar y controlar el impacto medio ambiental de Finca Perú y de las actividades de sus miembros, pero se podría explorar en el futuro la posibilidad de establecer alianzas con entidades especializadas.

## 5. Cobertura

### Áreas operacionales

Finca Perú tiene una **cobertura bastante limitada del territorio nacional**; cubre **3 de las 25 regiones del Perú**.

Las actividades son coordinadas desde las oficinas centrales en Lima y llevadas a cabo a través de una red de tres sucursales y una agencia local ubicadas en las regiones de **Lima, Ayacucho y Huancavelica**; la agencia local, con base en Huanta reporta a la sucursal de Ayacucho.

La mayor parte de los clientes (55%) vive en Ayacucho (provincia de Huamanga y Huanta), donde se iniciaron originalmente las operaciones.

En términos generales, los **indicadores socioeconómicos** (incidencia de la pobreza e IDH) en las regiones donde funciona Finca Perú son **mucho peores que el promedio nacional**, mostrando una **gran profundidad de cobertura geográfica**:

- Las operaciones de Finca Perú se concentran en las tierras altas (sierra), en las **dos regiones más pobres** del Perú: Huancavelica y Ayacucho, que juntas representan el 73% de los clientes activos y 70% de la cartera;
- En relación con el IDH, Huancavelica se ubica en el último lugar y Ayacucho en el tercer último lugar entre las regiones del país;
- Por otra parte, el departamento de Ayacucho fue uno de los más gravemente afectados por el **terrorismo** de “Sendero Luminoso”;
- En Lima, donde los indicadores de desarrollo son mejores, Finca Perú se está centrando crecientemente en las personas que viven en las zonas marginales (*cono sur* y *cono este*), donde se concentra la mayor parte de los **inmigrantes provenientes de las tierras altas**.

Region de operación	Pobreza	Extrema pobreza	IDH	FINCA	
				Clientes activos	Cartera activa
Huancavelica	89%	72%	0,46	17%	11%
Ayacucho	78%	41%	0,51	55%	59%
Lima	25%	1%	0,72	28%	30%
<b>Area</b>					
Urbana	31%	5%	na	83%	87%
Rurale	69%	37%	na	17%	13%
<b>Peru</b>	<b>45%</b>	<b>16%</b>	<b>0,70</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Source: INEI 2006 and UNDP 2003

En Octubre del 2006, gracias a la alianza establecida con FFH, Finca Peru **aceleró la expansión hacia las áreas rurales** de Huancavelica complementando la expansión de sus servicios en las áreas de Ayacucho.

A Marzo del 2007, **13% de la cartera y 17% de los clientes** se concentra en áreas rurales, con una parte significativa de los clientes viviendo en áreas remotas y aisladas. La proporción de la cartera rural y de clientes rurales ha crecido de manera constante en el último año y se espera un aumento aún mayor en el futuro cercano.

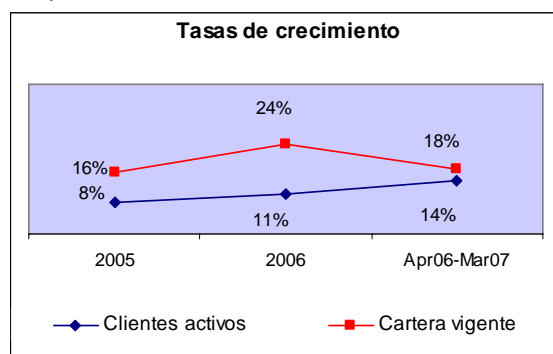
El fuerte compromiso social de Finca Perú de llegar a sus clientes objetivo y a las áreas más pobres también se refleja en el hecho de que, a pesar de que sus operaciones en el sector rural de Huancavelica no son financieramente sostenibles debido a las características de aguda pobreza de esta zona, Finca Perú no tiene contemplado discontinuar el servicio en este sector.

### Población de clientes alcanzada

Entre las 21 instituciones no reguladas (ONGs) afiliadas a la red nacional COPEME, Finca Perú ocupa solo la séptima posición en términos de clientes y de cartera de préstamos. De hecho, con **8494 clientes activos** y una cartera de préstamos de **USD 1,323,073** a Marzo del 2007, Finca Perú presenta una **amplitud de cobertura más bien reducida**.

Sin embargo, cabe señalar que gracias al modelo de entrega utilizado por Finca Perú, sus clientes también tienen la posibilidad de **recibir préstamos de los fondos de ahorros (cuenta interna) de los bancos comunales internos**. En el 2006 se otorgaron 45.000 préstamos internos por un monto de US\$ 9.8 millones (1.8 de veces el tamaño de los desembolsos de Finca Perú).

A Marzo del 2007, los ahorros movilizados por los clientes



en las cuentas internas ascendían a **USD 2.324.727**, aproximadamente 1.8 veces la cartera de Finca Perú, con un saldo promedio por cliente de US\$ 274.

El **crecimiento de la cartera de préstamos** ha sido **lento** en los últimos años, con excepción del año 2006, año en que la cartera bruta creció en un 24%, debido principalmente a la expansión hacia las áreas rurales. De hecho, la estrategia de crecimiento de Finca Perú siempre ha sido muy conservadora, privilegiando la provisión de un rango completo de servicios (capacitación, gestión de la cuenta interna y promoción del ahorro) con un alto potencial de impacto social (pero con mayores costos) en lugar de un crecimiento más rápido que podría aumentar su rentabilidad.

La **profundidad general de la cobertura es buena**, con los principales indicadores socioeconómicos mostrando un rango peor que el promedio de la población peruana y reflejando de esta forma un **buen alineamiento de los resultados con la orientación de la misión hacia la población más desfavorecida y vulnerable**<sup>12</sup>.

#### VULNERABILIDAD SOCIAL Y PERFIL DE HOGARES

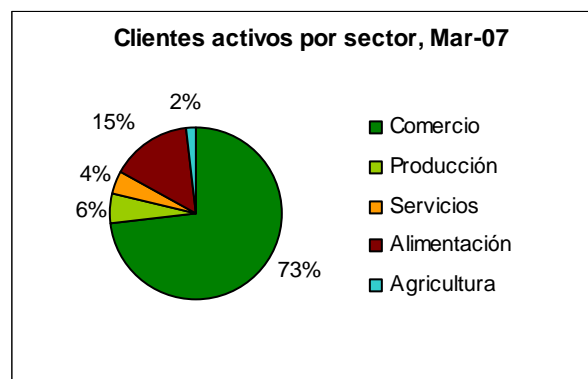
- Las **mujeres** representan aproximadamente el 92% de los clientes activos;
- Con una **edad promedio** de 41 años (37 para los clientes nuevos), la mayoría de los clientes es **casado** (45%) o vive en una "relación libre" (23%);
- 9% de los clientes no habla español;
- su nivel de **educación** es bastante bueno, incluso comparado con el promedio nacional: 6% de los clientes nunca ha asistido a la escuela (Perú: 14%), 12% ha comenzado pero no completado el ciclo básico (Perú: 21%), pero la mayoría de ellos (27% y 26% respectivamente) ha completado la educación básica y secundaria (Perú: 27% y 19%) y 30% (Perú: 12%) ha realizado estudios de educación superior (de los cuales 12,5% tiene un grado universitario). Como es de esperar, el nivel de educación de los clientes que viven en áreas rurales es mucho más bajo, con 7% de los clientes sin ningún tipo de educación, 30% sin haber terminado la enseñanza básica y solo 9,3% con educación superior;
- el **tamaño promedio de los hogares** (HHs) atendidos por Finca Perú es de 4,8 (tamaño promedio en Perú = 4), aumentando a 5,3 en el caso de los clientes rurales. En lo que respecta a las **fuentes de ingreso**, un promedio de 2,5 miembros (valor medio = 2) contribuye regularmente al ingreso familiar; de hecho la mayoría de los HHs (89,7%) cuenta con más de un miembro que contribuye al ingreso familiar, con un 26% de los HHs con una persona asalariada entre sus miembros;
- Los hogares de los clientes tienen un promedio de 1,8 **niños** menores de 16 años; 51% de los HHs tiene uno o dos niños menores de 16 años, mientras que el 28% tiene 3 o más niños. La proporción de **niños en edad escolar básica** que asiste regularmente a la escuela es de un 89% (versus un 94,3% para Perú).

#### PERSPECTIVA DE GENERO

- 92% de los clientes son mujeres;
- 27% de ellas son jefas de hogar;
- 26% de las mujeres clientas son solteras, 4% son viudas y un 1% divorciadas; 63% de las mujeres clientas solteras tienen hijos
- 71% de ellas dirigen solas la microempresa para la que han solicitado crédito, 26% lo hace con el apoyo de su cónyuge y 3% no son dueñas de la empresa donde invirtieron su crédito.

#### ACTIVIDADES FINANCIADAS

- La mayor parte de las actividades productivas financiadas se centran en **el sector comercio** (74%), seguidas por el sector servicios (19%), y la pequeña producción (6%). Entre los clientes dedicados al sector servicios, 15% se dedica a la preparación de alimentos. La agricultura representa solo el 2%, sin embargo se espera que esta cifra aumente debido a la reciente expansión hacia las áreas rurales (proyecto Wari).
- El grueso de las actividades comerciales de los



<sup>12</sup> La información en adelante está basada en una encuesta de clientes recientes incorporando, cuando sea relevante y si disponible, datos del SIG. Ver anexo 1 y 2 para mayores antecedentes.

clientes es de carácter **informal**, con un 86,2% de los clientes que no tienen un número de RUC (Registro Unico del Contribuyente).

### POBREZA ECONÓMICA

- Se estima que el 55% de los HHs de clientes se encuentra **bajo la línea de pobreza nacional**. La incidencia de pobreza es mayor que el promedio nacional, mostrando en general una buena profundidad de cobertura.

INCIDENCIA DE LA POBREZA	FINCA	FINCA (urban)	FINCA (rural)	Peru
Línea de pobreza nacional	55%	51%	70%	45%
Línea de pobreza extrema nacional	14%	8%	35%	16%
\$1 por día (PPA)	4%	0%	4%	11%
\$2 por día (PPA)	13%	7%	34%	nr

Encuesta: hogares de clientes nuevos. Ver anexo 1 para mayores antecedentes

- La cobertura de clientes muy pobres es menor, con un 14% de los HHs de clientes **bajo la línea de pobreza extrema nacional** (ligeramente inferior que el promedio nacional). En lo que respecta a los estándares internacionales, 13% de los clientes está bajo la línea de pobreza de US\$ 2 PPA (cuyo valor es muy similar al de la línea de pobreza extrema nacional) y el 4% está bajo la línea de pobreza de US\$1 PPA.

En cuanto a **seguridad alimentaria y de salud**:

- Casi el 34% de los clientes declara haber experimentado en su hogar **escasez de alimentos** en los últimos 6 meses (periodo durante el cual el dinero no era suficiente como para comprar alimentos)
- 35% de los HHs de clientes se ha beneficiado en los últimos tres meses de **programas públicos de asistencia alimentaria** (32% de la población del Perú se beneficia de estos programas)
- 39% de los clientes ha experimentado momentos en los últimos seis meses en que los **ingresos no eran suficientes para cubrir los gastos de salud** de los HHs (esta cifra se puede comparar con un 23%<sup>13</sup> a nivel nacional)
- 90% de los HHs no cuenta con ningún tipo de **seguro de salud** (cifra para Perú: 40%)

### PROPIEDAD DE ACTIVOS

La propiedad de activos es bastante limitada:

- 69% de las familias de los clientes posee su propia **casa** (Perú: 77,4%) y un 0,5% adicional la ha comprado pero se encuentra aún pagándola;
- 36,5% posee **tierras**;
- 65,5% no tiene **teléfono** en su hogar;
- 92,8% de los clientes no posee un **auto**

PROPIEDAD DE ACTIVOS	% de clientes
Casa/departamento	69,0%
Tierra	36,5%
Autos	7,2%
Teléfono fijo	35,5%

Encuesta: HHs de clientes nuevos. Ver anexo 1 para mayores antecedentes

### ACCESO A SERVICIOS BÁSICOS

El acceso a servicios básicos en el Perú es muy limitado; las condiciones de acceso a servicios básicos de los clientes de Finca Perú son mucho mejores que las del promedio de Perú; sin embargo, parecen ser

ACCESO A SERVICIOS BÁSICOS	FINCA (urbana)	FINCA (rural)	FINCA (total)	Perú
Clientes con acceso a agua por cañería (interior)	18%	35%	22%	31%
Clientes sin acceso a excusado con conexión de agua (interior)	22%	59%	30%	47%
Clientes sin acceso a electricidad	3%	7%	4%	28%

Encuesta: Hogares de clientes nuevos. Ver anexo 1 para mayores antecedentes.

condiciones severas en términos absolutos:

<sup>13</sup> INEI 2006: 23% de la población no consulta centros médicos en caso de necesidad debido a la falta de dinero.

- 30% de los HHs de los clientes no cuenta con **excusado con conexión de agua** al interior de sus hogares;
- 22% no tiene acceso al sistema público de **agua por cañería** (al interior de sus hogares);
- 4% de ellos no tiene acceso a **electricidad**

### ACCESO A SERVICIOS FINANCIEROS

El acceso a servicios financieros es más bien limitado, mostrando una cobertura bastante buena de personas excluidas del sistema financiero. Sin embargo, un grupo de clientes, principalmente de Lima, muestra un buen nivel de bancarización:

- 64% de los clientes **nunca ha tenido acceso a crédito** de una institución financiera antes de recibirlo de parte de Finca Perú, en tanto 11% ha recibido préstamos de los bancos comerciales, 14% de cooperativas de ahorro y crédito y 11% de otras IMFs;

ACCESO A SERVICIOS FINANCIEROS		% de clientes
SIN acceso previo a crédito formal		64%
SIN cuenta de ahorro (exceptuando ahorro FINCA)		83%
SIN tarjeta de crédito		88%

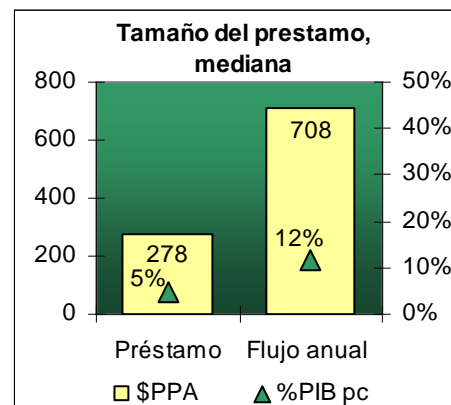
Encuesta: HHs de clientes nuevos. Ver anexo 1 para mayores antecedentes

- Una minoría de clientes (12%) cuenta con tarjeta de crédito; la mayoría de ellos vive en Lima;
- 83% de clientes no tiene una cuenta de ahorro a excepción de los ahorros reunidos gracias a los bancos comunales, 7% ahorra a través de bancos comerciales, y 10% a través de cooperativas.

Cabe hacer notar que, entre las clientas recientes, la mayor parte de los ahorros movilizados a través de Finca Perú se utiliza para inversiones en la actividad comercial (50% de los clientes), seguido por inversiones en la educación de los hijos (16%) y mejoras en el hogar (16%).

### ANÁLISIS DEL TAMAÑO DEL PRÉSTAMO

El **préstamo promedio desembolsado** es de USD 265, que representa un monto muy reducido, también en términos de % del PIB per capita (8%). El **tamaño promedio de préstamos** ha aumentado levemente desde USD 224 en el 2005 a USD 265 en el último período, con un peso creciente (aún cuando de todos modos muy limitado) de préstamos individuales sobre la cartera total: el desglose de tamaños de préstamo por sucursales muestra que los montos mayores son desembolsados en Lima (USD 310), donde las necesidades financieras de los clientes son mayores. El valor medio de los préstamos desembolsados activos a Marzo del 2007 es aún menor, equivalente a **USD 156**. La conversión en US\$ PPA es 278, que representa un **tamaño de préstamo muy reducido**. Este panorama se ve confirmado por el ratio excepcionalmente bajo del tamaño de los préstamos sobre el PIB per capita (5%);



## 6. Calidad de los servicios

### Variedad de los servicios

La variedad de la oferta de Finca Perú es más bien limitada en estos momentos. En su calidad de asociación civil, Finca Perú no puede movilizar ahorros y su oferta directa de productos financieros se limita al crédito. Sin embargo, una de las principales fortalezas de la calidad de los servicios es la integración de la capacitación y de la promoción del ahorro en la provisión de crédito. Finca Perú realiza una fuerte promoción del ahorro entre sus clientes; es así como los ahorros obligatorios y voluntarios han dado paso a la creación de la “*cuenta interna*”, un fondo cuyos dueños son los miembros y cuyos administradores son los comités de bancos comunales elegidos por los miembros.

Dentro de los productos crediticios, además de las oportunidades de crédito ofrecidas a través de los bancos comunales (recibiendo préstamos de Finca Perú y de la “*cuenta interna*”), también se ofrece a los mejores clientes el sistema de préstamos a grupos solidarios y de préstamos individuales, standard y “Premium” (estacionales). Sin embargo, cabe hacer notar que los préstamos individuales sólo están disponibles para miembros de los bancos comunales como una herramienta de obtener la fidelidad de los clientes, y que hasta la fecha no se ofrecen a una gran escala, representando solamente el 9% de la cartera a Marzo del 2007.

Finca Perú está conciente de que la variedad de su oferta es susceptible de mejoras y que podría desarrollar nuevos servicios en el futuro, tales como crédito para activos fijos y para mejoramiento de la vivienda, seguros de vida – en asociación con una compañía especializada – y asistencia técnica para promover la cadena productiva rural.

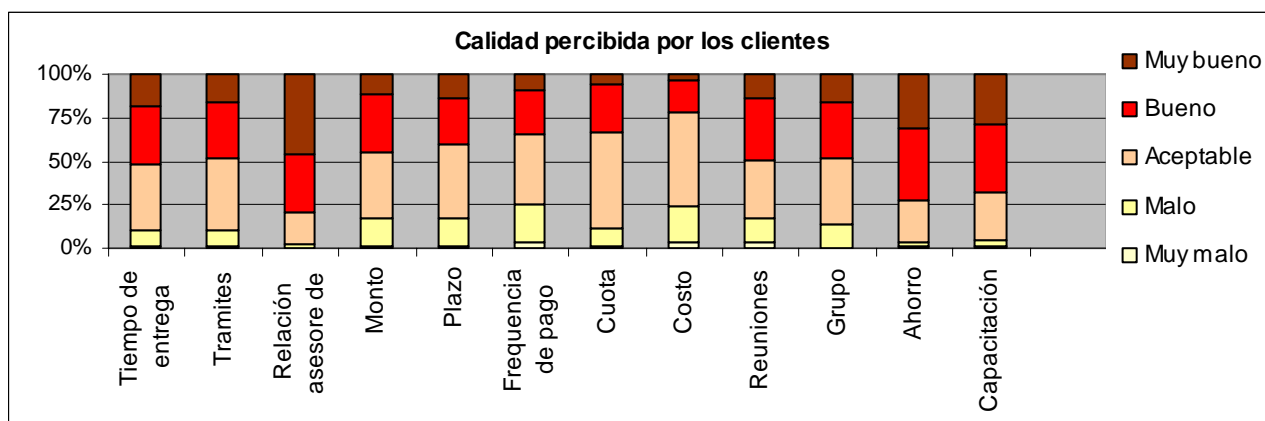
Tal como se ha mencionado anteriormente, la oferta crediticia de Finca Perú ofrece como parte integral servicios no financieros (ver los siguientes párrafos para mayores antecedentes).

### Adecuación a las necesidades de los clientes

Si por una parte el monto de los préstamos y el costo del crédito presentan ciertas posibilidades de mejoras, el **excelente servicio al cliente** acrecentado por la estrecha **relación con los oficiales de préstamo** constituyen las principales fortalezas de los servicios financieros de Finca Perú. También cabe mencionar que el paquete de servicios no financieros ofrecido en forma complementaria al crédito a menudo es percibido por la clientela objetivo de Finca Perú como un estímulo más potente de satisfacción que el hecho de que los servicios financieros sean adecuados. De hecho, entre las características más importantes identificadas por los clientes se encuentra la promoción del ahorro y la capacitación.

El **modelo de entrega del servicio** de Finca Perú es en términos generales satisfactorio y es especialmente apreciado por los clientes rurales, cuyo acceso se ve ampliamente facilitado por el hecho de que las reuniones tengan lugar en las comunidades rurales. La documentación y los procedimientos para unirse a Finca Perú y solicitar un préstamo se mantienen en un mínimo, y el plazo en acceder a un préstamo no se considera demasiado largo.

ESCALA DE IMPORTANCIA: Encuesta de clientes	
1.	Ahorro
2.	Relación con OP
3.	Capacitación
4.	Reuniones
5.	Requisitos
6.	Monto del préstamo
7.	Período de demora en aprobar un préstamo
8.	Préstamo a grupos solidarios
9.	Plazo del Préstamo
10.	Calendario de Pagos
11.	Costo
12.	Cuotas



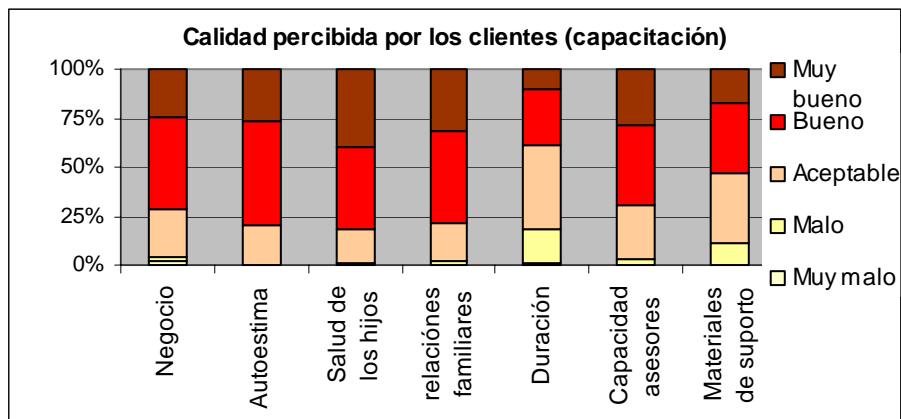
El **requisito de garantía** para los préstamos de bancos comunales consiste en la garantía personal ofrecida por uno o más miembros del mismo banco. No resulta sorprendente encontrar un menor grado de



sistemas para la retención de clientes podrían ser mejorados.

### Servicios no financieros

Tal como se ha mencionado anteriormente, la promoción del ahorro, la provisión de capacitación y el valor agregado de las reuniones en términos del empoderamiento y la promoción de valores son aspectos muy apreciados por los clientes.



La capacidad de ahorro, sumada a la gestión de los bancos comunales y al proceso de aprendizaje de la disciplina y puntualidad de los negocios, son considerados por los clientes como aspectos centrales para la construcción de autoestima.

Además de la capacitación en administración de los bancos comunales, que se proporciona a todos los miembros de los comités directivos rotativamente<sup>16</sup>, se

ofrece gradualmente a los bancos comunales una gran variedad de módulos de capacitación, incluyendo las áreas de negocios, salud, derechos de la mujer, familia, y medio ambiente. Entre dichos módulos, los más apreciados por los clientes parecen ser “salud infantil” y relaciones familiares. La demanda de capacitación en negocios se dio a conocer a través de un estudio conducido en 1999 por AIMS<sup>17</sup>, en tanto un estudio realizado posteriormente (Dean Karlan y Martin Valdivia, 2006) mostró un impacto positivo de la capacitación en las áreas de conocimientos financieros, prácticas e ingresos.

Dada la falta de un registro sistemático de la capacitación proporcionada a los clientes, no se dispone de una cuantificación exacta de las actividades desarrolladas; sin embargo, se estima que más del 50% de los clientes activos ha recibido capacitación financiera a Marzo del 2007.

La calidad de la capacitación es en términos generales bastante buena, si bien susceptible de mejorar.

Los módulos son propuestos de acuerdo con planes mensuales desarrollados por los oficiales de préstamo, en tanto el material es proporcionado en parte por FFH y en parte desarrollado internamente.

Sin embargo, la entrega del servicio no parece ser completamente uniforme en Finca Perú, lo que se explicaría de alguna manera por la complejidad logística de la entrega, que es mayor en las áreas rurales y en Lima. Con la reciente contratación de un coordinador de capacitación para la sucursal de Ayacucho y con supervisores a cargo de monitorear la calidad, tanto la coordinación central de las actividades como el control de calidad presentan un buen potencial de desarrollo.

<sup>16</sup> Aún cuando no es obligatorio, se promueve la rotación en la composición de la junta directiva de los bancos comunales. El comité está conformado por un(a) presidente(a), un(a) tesorero(a), y un(a) secretario(a).

<sup>17</sup> Evaluación de Impacto de los Servicios de la Microempresa.

## Anexo 1 - Estadísticas

### Líneas de pobreza

La siguiente tabla presenta el valor, en moneda local, de las líneas de pobreza nacionales e internacionales utilizadas para evaluar el perfil de los clientes.

La línea de extrema pobreza nacional se define como el consumo alimenticio necesario para satisfacer las calorías mínimas necesarias. La línea de pobreza nacional se define como el gasto necesario para cubrir los requerimientos mínimos alimenticios y no alimenticios. La determinación de los requerimientos no alimenticios se basa en la relación observada entre alimentación y gasto total (coeficiente Engel). El índice PPI utilizado para medir la pobreza se basa en las cuatro líneas mostradas en la tabla. Por otra parte, las herramientas del método IRIS definen la pobreza como el umbral más alto entre la *línea de pobreza nacional* (con “muy pobre” definido como el 50% inferior del grupo bajo la línea de pobreza nacional) o por la medida de \$1/día.

### Líneas de pobreza ajustadas a la inflación hasta Abr-07

Nacional, gasto diario pc S/.	Pobreza	Pobreza extrema
		6,98
Internacional, gasto diario pc S/.	2 PPA\$	1 PPA\$
	3,84	1,92

### Encuesta de clientes

Con el fin de proporcionar una imagen completa del alcance, se realizó una encuesta de clientes recientes. Se definen clientes recientes los clientes en estado activo a la fecha de la evaluación, que sacaron su primer préstamo de la institución durante los 12 meses anteriores a la evaluación (abril 2006 – marzo 2007).

### Características de la muestra:

- Diseño: tipo “cluster” en etapas múltiples;
- Tamaño: 195 clientes;
- Sucursales involucradas: todas

### Tamaño de los Préstamos

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

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

El análisis está basado en la lista completa de préstamos activos a marzo 2007 (monto otorgado).

Tamaño de préstamo	US\$		\$PPA*		% de PIB pc	
	Préstamo	Flujo anual	Préstamo	Flujo anual	Préstamo	Flujo anual
<b>Promedio</b>	265	720	471	<b>1.279</b>	7,7%	<b>20,8%</b>
Modo	100	299	177	531	2,9%	8,6%
Mínimo	0	0	0	0	0,0%	0,0%
<b>Primer cuartil</b>	100	299	177	<b>531</b>	2,9%	<b>8,6%</b>
<b>Mediana</b>	156	398	278	<b>708</b>	4,5%	<b>11,5%</b>
Tercer cuartil	299	747	531	1.327	8,6%	21,6%
Máximo	11.455	34.365	20.346	61.037	331,3%	11,5%
Desviación Estándar	391	1.129				

Préstamos activos a Marzo 2007, montos desembolsados. \*Paridad del Poder Adquisitivo

## Anexo 2 – Indicadores sociales

Mar-06

### RESPONSABILIDAD SOCIAL

<i>Personal femenino*</i>	68%
<i>Personal femenino en la gerencia*</i>	60%
<i>Tasa de rotación del personal*</i>	21,8%
<i>Rendimiento de la cartera*</i>	69,0%
<i>Rendimiento de la cartera real*</i>	67,1%
<i>Tasa de préstamo nacional*</i>	7,4%
<i>Conciencia financiera: Tasa de interés</i>	29%
<i>Conciencia financiera: Monto de la cuota</i>	29%
<i>Conciencia financiera: Monto de interés</i>	39%

### ALCANCE

<i>Prestatarios activos*</i>	8.494
<i>Crecimiento en prestatarios activos*</i>	14%
<i>Crecimiento en cartera activa*</i>	18%
<i>Rural area, (no. clients)*</i>	17%
<i>Negocios financiados en el sector informal</i>	86%
<i>Cientas mujeres*</i>	92%
<i>Cientas mujeres jefes de hogar</i>	27%
<i>Cientas sin educación primaria completa</i>	18%
<i>Miembros del hogar entre 6 y 12 años de edad que asisten a la escuela</i>	89%
<i>Núm. de miembros del hogar</i>	4,80
<i>Núm. de miembros que aportan al ingreso familiar</i>	2,50
<i>Hhs con al menos una fonte de salario fijo</i>	26%
<i>Cientes bajo el umbral de pobreza del país</i>	55%
<i>Cientes bajo el umbral de pobreza extrema del país</i>	14%
<i>Cientes bajo la línea de \$1 al día (PPA)</i>	4%
<i>Cientes bajo la línea de \$2 al día (PPA)</i>	13%
<i>Hogares con escasez de alimentos (último 6 meses)</i>	34%
<i>Hogares sin seguro de salud</i>	90%
<i>Hogares propietarios de vivienda</i>	69%
<i>Hogares propietarios de tierras</i>	37%
<i>Cientes sin acceso a mejores fuentes de agua</i>	22%
<i>Cientes sin acceso a mejores servicios de saneamiento</i>	30%
<i>Cientes sin electricidad</i>	4%
<i>Cientes sin acceso previo al crédito</i>	64%
<i>Hogares sin cuenta corriente / de ahorro</i>	83%
<i>Hogares sin tarjeta de crédito/debito</i>	88%
<i>Saldo de préstamo promedio, US\$*</i>	156
<i>Saldo de préstamo ortogado sobre INB pc*</i>	8%
<i>Préstamo otorgado promedio, US\$*</i>	265
<i>Préstamo otorgado mediano (\$PPA) sobre PIB pc**</i>	5%
<i>Préstamo otorgado mediano, anual. (\$PPA) sobre PIB pc**</i>	12%

### CALIDAD DE LOS SERVICIOS

<i>Tasa neta de salida de clientes*</i>	46%
<i>CeR30*</i>	0,7%

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

## Anexo 3 – Definición de acrónimos e indicadores

	Acrónimo / indicador	Definición / formula
Contexto	IDH	Índice de Desarrollo Humano
	PNB	Producto Nacional Bruto
	INB	Ingreso Nacional Bruto
	BM	Banco Mundial
	FMI	<b>Fondo Monetario Internacional</b>
	PNUD	<b>Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo</b>
	ODS	Objetivos de Desarrollo del Milenio
	\$PPA	Dólares internacionales basados en la Paridad de Poder Adquisitivo
Gestión de desempeño Social	OS	Objetivo Social
	SMART	eSpecifico, Medible, Alcanzable, Realista, determinado en el Tiempo
Responsabilidad social	MBB	Micro Banking Bulletin
	Tasa de rotación del personal	Personal que dejó la IMFs durante el periodo / personal total promedio en el periodo
	Rendimiento de cartera	Ingreso por intereses de cartera / Promedio cartera neta
	Rendimiento de cartera real	<b>(Rendimiento de cartera – inflación) / (1 + inflación)</b>
Alcance	Saldo promedio de préstamos activos	Cartera activa / número de préstamos activos
	Saldo promedio de préstamos desembolsados	Monto desembolsado en el periodo / Número de préstamos desembolsados
	Saldo promedio de préstamos activos sobre INB pro-capita	(Cartera activa / número de préstamos activos) / INB pro capita
	Saldo mediano de préstamos activos sobre PIB pro-capita	50 <sup>th</sup> percentil de préstamos desembolsados / PIB pro capita
	Saldo promedio de préstamos desembolsados, anualizado	Monto desembolsado * (12 / meses de plazo del préstamo)
	Saldo de préstamos desembolsados, \$PPA	Monto desembolsado (moneda local) * factor de conversión \$PPA
Calidad del servicio	Tasa de deserción de clientes	(clientes activos al inicio del periodo + nuevos clientes que ingresaron (por primera vez) en el periodo – clientes castigados en el periodo – clientes activos al final del periodo) / (clientes activos al inicio del periodo)

## Anexo 4 - Escala de Rating

Categorías	Definición
<b>AAA</b>	Excelente capacidad para poner efectivamente su misión social en práctica y promover los valores sociales. Muy alta probabilidad de alcanzar los objetivos sociales.
<b>AA</b>	Muy buena capacidad para poner efectivamente su misión social en práctica y promover los valores sociales. Muy alta probabilidad de alcanzar los objetivos sociales.
<b>A</b>	Buena capacidad para poner efectivamente su misión social en práctica y promover los valores sociales. Muy alta probabilidad de alcanzar los objetivos sociales.
<b>BBB</b>	Parcialmente buena capacidad para poner efectivamente su misión social en práctica y promover los valores sociales. Alta probabilidad de alcanzar los objetivos sociales.
<b>BB</b>	Adecuada capacidad para poner efectivamente su misión social en práctica y promover los valores sociales. Alta probabilidad de alcanzar los objetivos sociales.
<b>B</b>	Parcialmente adecuada capacidad para poner efectivamente su misión social en práctica y promover los valores sociales. Razonable probabilidad de alcanzar los objetivos sociales.
<b>C</b>	Moderada capacidad para poner efectivamente su misión social en práctica y promover los valores sociales. Razonable probabilidad de alcanzar los objetivos sociales.
<b>D</b>	Inadecuada capacidad para poner efectivamente su misión social en práctica y promover los valores sociales. Baja probabilidad de alcanzar los objetivos sociales.

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