

FINCA Perú, Perú

FINCA Perú es creada en 1993 como una iniciativa de la familia Lanao Flores con el apoyo de instituciones internacionales como la Fundación Interamericana y FINCA Internacional. Su accionar se sustenta en el trabajo con mujeres desfavorecidas de zonas urbano marginales y rurales de los departamentos de Ayacucho, Huancavelica y Lima a través de la promoción del crédito, ahorro y educación por medio de la metodología de Bancos Comunes. Su estatus legal de entidad no lucrativa no es compatible con la regulación, pero se encuentra adherida voluntariamente a la normativa establecida por el ente supervisor. Al cierre de 2008, FINCA Perú atiende a 12,276 clientes que representan una cartera activa de 8.62 M PEN (2.75 M USD).

GIRAFE Rating

Rating

B

Tendencia

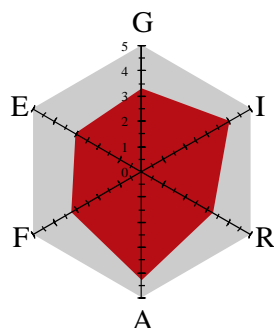
Estable

Fecha de la calificación

Octubre 2008

Válido hasta Setiembre 2009

Rating por área



Gobierno – Información – Riesgos
– Actividades – Financiamiento –
Eficiencia

Contacto en Planet Rating

Ramón Flores
Francisco de Paula Ugarriza 813 Ofic.
301, Miraflores, Lima, Perú
rflores@planetrating.com
Telf. +51 1 242 4597

Contacto en la IMF

Iris Lanao Flores – Directora Ejecutiva
Domingo Casanova 151, Lince, Lima,
Perú
Telf. +51 1 222 9220
irislanao@fincaperu.net
REF: RF/060209

Puntos destacados de la calificación

- FINCA Perú ha mostrado modestos niveles de rentabilidad debido a los altos costos operativos relacionados a su modelo de crédito con educación y fomento del ahorro, que conlleva una baja productividad de su personal; aunque a dic.08 muestra una mejora relacionada a la expansión de crédito Premium.
- La institución ha decidido cambiar su perfil conservador por nuevos retos con una creciente incidencia del crédito individual, desarrollo de nuevos productos y el ingreso intensivo a áreas rurales poco atendidas en Ayacucho y Huancavelica.
- Si bien la cultura organización de FINCA Perú yace en sus fundadores, el Directorio ha sido recientemente reforzado con perfiles adecuados, aumentando el ejercicio de discusión crítica y de contrapoder en la toma de decisiones.
- FINCA Perú muestra una importante exposición al tipo de cambio, restando por profundizar su gestión financiera y de la liquidez, así como de contar con cobertura de seguros para los niveles de efectivo que se manejan en sus oficinas.
- La institución enfrenta una creciente competencia que le exigirá elevar su productividad y evaluar diferentes alternativas crediticias (algunas ya en fase de prueba) a fin de no perder competitividad en las zonas de influencia actuales.

Tendencia

FINCA Perú obtiene una tendencia “Estable” en la medida que resta por evaluarse la implementación de su Plan Estratégico y sus primeros resultados; se genere una mejora en su posición competitiva, se consiga apoyo institucional para materializar las nuevas estrategias de expansión en zonas rurales de difícil acceso y se aumenten los bajos niveles de productividad.

Indicadores de desempeño

USD	Dic. 2004	Dic. 2005	Dic. 2006	Dic. 2007	Dic. 2008 *
Activos	1,516,645	1,673,522	2,071,892	2,914,631	3,775,139
Evolución	3.4%	15.3%	15.4%	31.9%	35.7%
Cartera	966,194	1,075,299	1,431,640	2,053,559	2,747,274
Evolución	(3.1%)	16.3%	24.1%	34.5%	40.1%
Clientes activos	6,666	7,221	8,000	10,988	12,276
Cartera promedio por cliente Personal	145	149	179	187	224
	60	66	77	95	96
ROE	(8.0%)	9.2%	1.2%	1.6%	13.1%
ROA	(7.5%)	8.7%	1.1%	1.3%	8.8%
Deudas / Patrimonio	0.06x	0.05x	0.11x	0.35x	0.59x
Rendimiento de cartera	72.1%	71.7%	71.0%	69.2%	69.6%
Ratio de costos operativos	64.8%	61.2%	60.6%	61.2%	50.6%
PAR 31 - 365 días	1.1%	0.5%	0.6%	0.5%	0.6%
PAR > 365 días	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Tasa de cartera castigada	0.0%	0.9%	0.0%	0.2%	0.3%

(*) Cifras de EE.FF. de situación no auditados.

Sector Microfinanciero

El sector microfinanciero en Perú sigue siendo uno de los más dinámicos y desarrollados de América Latina. La liberalización económica de inicios de los años 1990 y la crisis generada por la hiperinflación de los años 1980 indujeron a una reestructuración del sistema financiero que limitó la oferta de servicios financieros a los segmentos más pobres (cierre de cuatro bancos de desarrollo, liquidación de dos bancos comerciales y de varias cooperativas y mutuales). Para responder al vacío generado, el gobierno estableció una política de apoyo al microcrédito, mediante una legislación favorable y mecanismos de financiamiento.

El marco regulatorio para el sector microfinanciero es considerado conjuntamente con Bolivia como los más desarrollados en América Latina¹. La Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) se ha mostrado bastante dinámica para implementar mejoras en los mecanismos de supervisión y en facilitar el desarrollo de las IMFs. Recientemente se ha finalizado la primera transformación de EDPYME a Financiera².

La iniciativa estatal más importante para el sector en los últimos años, que sin duda tendrá un notable impacto en la penetración a mercados desatendidos, ha sido permitir que IMFs reguladas puedan operar en 277 de las 412 oficinas del Banco de la Nación (BN) en los distritos del interior del país donde el BN resultan ser la única oferta bancaria³. A mar.08 han sido asignadas 113 de estas oficinas a 13 IMFs que contaban con colocaciones de 178 M PEN a 61,225 microempresarios.

Las tasas de interés se determinan por el comportamiento del mercado y existe la obligación por parte de las IMFs reguladas de remitir información periódica a la SBS para ser publicada en su página web. La SBS también se encarga de recopilar y consolidar la información de los deudores del sistema financiero, la cual es vendida a las centrales de riesgo local, CERTICOM y Equifax, quienes completan dicha información con otras fuentes y las pone a disposición de las IMFs para su uso durante la evaluación de los clientes.

¹ Según el Microscopio 2008 sobre el Entorno de Negocios para las Microfinanzas en América Latina y el Caribe, estudio realizado por The Economist (Oct. 2008) en asociación con el BID y la CAF, ubicó al Perú como el primer país en LAC en términos de clima favorable para el desarrollo de las microfinanzas. Este estudio considera tres aspectos: marco regulatorio, clima para la inversión y desarrollo de la industria; siendo el primero donde obtuvo la mayor calificación (87.5/100)

² A fines de mar.08, la SBS autorizó a EDPYME Edyficar a operar como Financiera. Las EDPYMEs Crear Arequipa y Confianza se encuentran a la espera de esta autorización.

³ Este acuerdo permite que las IMFs, mediante concurso, puedan instalar un módulo de atención, usar la infraestructura del BN y recibir líneas de financiamiento en condiciones preferenciales.

La industria microfinanciera peruana es hoy en día de gran atractivo para los inversionistas locales y extranjeras. La solvencia financiera, en especial los altos niveles de rentabilidad aunados con bajos niveles de mora, y el buen clima de inversión son factores que determinan el desarrollo del sector. El panorama actual está matizado por adquisiciones, fusiones y transformaciones⁴ que buscan tanto la consolidación de las operaciones de los actores actuales como la entrada de nuevos participantes. Todo esto se traduce en un mercado altamente competitivo que fuerza a las IMFs a ser más eficientes en la oferta de servicios.

El sector microfinanciero peruano es uno de los más competitivos de la región. Esta se compone de instituciones reguladas y no reguladas, quienes representaron el 98% y 2%⁵ del mercado en el 2007, respectivamente.

Tipo de entidades	# de entidades	Reguladas / Supervisadas SBS	Cartera (M USD) ⁽¹⁾	%
MiBanco + Banco del Trabajo	2	Si / Si	752.3	23.1
CACs	169	Si / No (3)	536.9	16.5
EDPYMEs	14	Si / Si	339.9	10.4
CMACs	13	Si / Si	1,323.4	40.7
CRACs	12	Si / Si	245.6	7.5
ONGs (2)	18	No / No	56.1	1.7

Cifras a dic.07 según FENACREP y SBS y dic. 07 según COPEME.

(1) Cartera calificada "microempresas" por la SBS

(2) ONGs que reportan a COPEME

(3) Las CACs son supervisadas por la Federación Nacional de Cooperativas del Perú (FENACREP)

En la actualidad, también forman parte del sector los bancos locales tradicionales quienes han visto en esta industria un nicho de mercado prometedor. Han ingresado el Banco Financiero (a través de su división Solife), el Banco de Crédito (quien absorbió a su relacionada Financiera Solución), seguido del Scotiabank (quien adquirió el control del Banco del Trabajo) y, más recientemente, el Interbank y el Banco Continental.

Esta mayor competencia ha repercutido positivamente a través de la diversificación de los servicios financieros y la tendencia hacia una reducción de las tasas de interés. El efecto negativo se observa principalmente en el creciente endeudamiento de los clientes⁶.

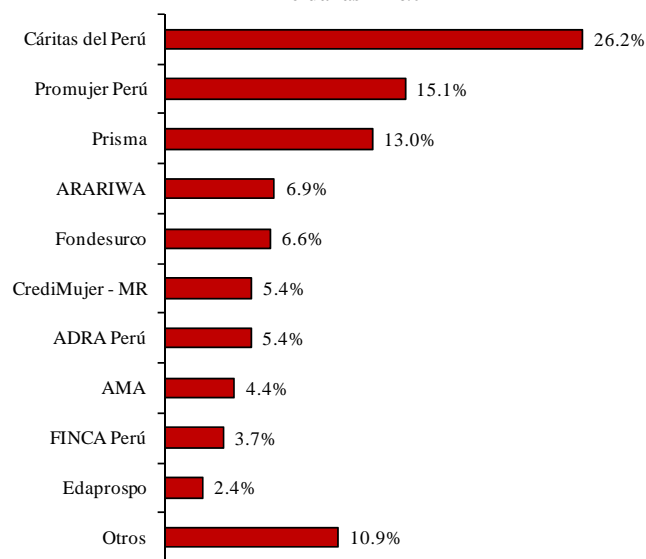
⁴ Fundación BBVA, relacionado al segundo banco del país, el BBVA Banco Continental adquirió en 2007 a las CRAC Nor Perú y Caja Sur, y recientemente EDPYME Crear Tacna, habiendo realizado la fusión de las tres instituciones bajo el nombre Caja Nuestra Gente, pero manteniendo la independencia de sus operaciones y sus identidades comerciales en las zonas donde operan.

⁵ De considerarse el total de colocaciones de consumo y pyme de todas las instituciones financieras privadas.

⁶ Índice del Economist Intelligence Unit – BID 2008.

Las ONGs en términos generales no se han beneficiado de manera significativa del importante crecimiento que ha tenido el sector microfinanciero peruano, ello como consecuencia de que están sujetas a sobrecostos tributarios que restan competitividad a sus servicios⁷ y su aún limitada capacidad para obtener fuentes de financiamiento, principalmente comerciales, frente a sus pares reguladas. Pese a no estar obligadas a regularse, las ONGs de mayor tamaño siguen los lineamientos de autorregulación de la Iniciativa Microfinanzas del Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (COPEME) y muchas de ellas, participan en el Sistema de Supervisión Prudencial Privado de Instituciones No Reguladas (SSPPINR) de la misma institución.⁸ Estos proyectos no sólo ayudan a mejorar la gestión de las IMF no reguladas, sino que les permiten acceder con una tarifa preferencial a la central de riesgos Equifax y mayor transparencia en la exposición de sus actividades y desempeño a través de reportes trimestrales consolidados publicados en el MIX Market.

Participación en las Colocaciones de Créditos de las ONGs
Peruanas - Dic.07



Fuente: COPEME

La industria microfinanciera peruana es hoy en día de gran atractivo para los inversionistas locales y extranjeros. La solvencia financiera, en especial los altos niveles de rentabilidad aunados con bajos niveles de mora, y el buen clima de inversión son factores que determinan el desarrollo del sector. En efecto, el panorama actual esta matizado por

⁷ Si bien las ONGs se encuentran exoneradas del impuesto a la renta por ser instituciones sin fines de lucro, sus ingresos por intereses y comisiones están sujetas al Impuesto General a las Ventas (IGV), equivalente al 19%.

⁸ Desde el 2001, Iniciativa Microfinanzas inició la tarea de establecer el SSPPINR que busca garantizar la aplicación de buenas prácticas de gestión (incorpora principales normas de SBS) en las IMF no reguladas.

adquisiciones, fusiones y transformaciones⁹ que buscan tanto la consolidación de las operaciones de actores actuales como la entrada de nuevos participantes. Todo esto se traduce en un mercado altamente competitivo que fuerza a la IMF a ser más eficientes en la oferta de sus productos y servicios, caso contrario su presencia en la industria es incierta.

Entorno Político y Económico

El crecimiento del país debe mantenerse entre los más elevados de América Latina en el 2008 y 2009, a pesar de una ligera desaceleración por el crecimiento moderado de la demanda externa. La turbulencia financiera internacional ha tenido un limitado impacto, con un crecimiento cimentado en sólidas bases de la demanda doméstica que constituye el principal conductor económico, particularmente con la inversión estimulada por la segunda fase del yacimiento de gas natural de Camisea, de varios proyectos importantes de explotación minera y del Acuerdo de Libre Comercio con los Estados Unidos. Además, un régimen exitoso de control de la inflación dentro del contexto de un tipo de cambio estable ayudaran a contener las presiones alcistas en los precios.

La administración del presidente Alan García, comprometido con un programa de reformas en línea con el FMI, tiene que seguir una política fiscal prudente con ratios de deuda que continúen mejorando de manera clara. La posición exterior del país también se refuerza, con el nivel de deuda acercándose a los mejores de la región. Además, el reciente reembolso al Club de París, a finales del 2007, y el pago adelantado de los acreedores multilaterales en el 2008 contribuirán a la reducción del saldo de la deuda externa y ubicar el servicio de deuda a niveles relativamente bajos. El buen comportamiento de las exportaciones de materias primas, el incremento de la capacidad de producción y el Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos permitirán contrapesar las grandes importaciones de bienes de capital. El incremento de la repatriación de utilidades de las empresas extranjeras contribuirá, sin embargo, a generar un déficit en cuenta corriente en el 2008 y 2009. Sin embargo, se espera que las necesidades de financiamiento sean totalmente cubiertas por la inversión directa extranjera. Además, el prudente nivel de reservas de divisas atenúa fuertemente el riesgo de crisis de liquidez.

La proporción de la deuda pública y extranjera expresada en moneda extranjera y el nivel de dolarización del sistema bancario, no obstante siguen siendo altos. La economía

⁹ La Fundación BBVA Banco Continental recientemente ha comprado CRAC Nor Perú, Caja Sur y EDPYME Crear Tacna, habiendo iniciado recientemente el proceso de fusión, aunque sólo de manera legal ya que mantendrá los tres nombres comerciales operativos.

continúa siendo excesivamente dependiente de los precios mundiales de las materias primas, lo cual ha impedido su diversificación, y las limitaciones de infraestructura han obstaculizado el desarrollo del Perú. El ritmo del desarrollo también ha tenido que enfrentar el alto grado de pobreza y desigualdad, aumentando las tensiones sociales y políticas, y dificultando el ambiente empresarial.

Fortalezas:

- El Perú dispone de enormes riquezas minerales (oro, cobre, zinc), lo que le ha permitido aprovechar los altos precios de las materias primas.
- El país también posee abundantes recursos energéticos, pecuarios y agrícolas; así como un patrimonio cultural excepcional.
- La política monetaria y fiscal ha sido prudente.
- Los ratios de endeudamiento externo han mejorado como consecuencia de una buena gestión de las finanzas públicas, un crecimiento sostenido del PBI y de las exportaciones.
- Las reservas internacionales en niveles adecuados.

Debilidades:

- El país es vulnerable a shocks externos, como la caída de los precios de las materias primas o cambios climáticos.
- El dualismo continúa marcando la economía con una brecha étnica haciendo eco del agudo contraste entre un sector relativamente moderno en la costa y en las áreas mineras, y un sector de subsistencia en el interior del país.
- La pobreza que afecta a mitad de la población ha constituido una fuente de inestabilidad social y política, plasmada en el surgimiento de populismo indígena en las regiones andinas.
- La extensiva dolarización del sistema bancario podría poner en peligro su estabilidad en el caso de una crisis de confianza.

COFACE Rating del País. B: el ambiente político y económico incierto es susceptible de afectar el comportamiento de pago del país. La probabilidad de impago corporativa es significativa.

(miles de millones de USD)	2006	2007	2008p	2009p
Crecimiento económico (%)	7.6	9.0	8.5	6.0
Inflación (%)	1.1	3.9	4.9	2.9
Balanza del sector público (% del PIB)	2.1	3.1	2.3	1.0
Exportaciones	23.8	28.0	32.6	36.1
Importaciones	14.9	19.6	27.5	33.2
Balanza comercial	8.9	8.4	5.1	2.9
Balanza de cuenta corriente (% de PIB)	3.0	1.4	(1.3)	(2.0)
Deuda externa (% del PIB)	30.5	29.8	23.4	24.0
Servicio de deuda (% exportaciones)	12.8	15.5	13.3	6.1
Reservas internacionales (en meses de importaciones)	7.7	9.5	10.0	9.0

(e) estimado (p) proyectado

Autorización de Uso: La información presentada en esta sección proviene de COFACE Ratings, quien ha otorgado su autorización para publicación. COFACE es uno de los accionistas de Planet Rating.

Presentación Institucional

Estatutos, supervisión y auditoría

FINCA Perú se creó en 1993 como una asociación civil sin fines de lucro. La organización ha modificado sus estatutos el presente año, posibilitando la ampliación del Consejo Directivo con la inclusión de dos miembros independientes¹⁰.

FINCA Perú a pesar de no encontrarse regulada por la SBS participa en el programa de autorregulación promovido por Iniciativa Microfinanzas de COPEME, en el cual se apega a los lineamientos del ente regulador. En este sentido, la institución realiza anualmente una auditoría integral de sus operaciones, examinando tanto la información financiera como la gestión de riesgos.

Desde 2001, los procesos de auditoría han sido ejecutados de manera intercalada por las firmas Alfonso Muñoz & Asociados (2006, 2004, 2003, 2002 y 2001) y Portal Brown & Asociados (2007 y 2005). Los dictámenes de las auditorías realizadas durante el periodo de análisis fueron emitidos sin salvedades.

Propiedad

FINCA Perú es una asociación civil sin fines de lucro, por lo que no cuenta con propietarios. El gobierno está a cargo de los siguientes órganos de gobierno:

- Asamblea General (AG): órgano supremo de gobierno que se reúne al menos una vez al año, está compuesto por seis miembros (cinco son socios fundadores).
- Consejo Directivo (CD): es el ente consultivo y supervisor de las operaciones de la institución, correspondiéndole la toma de decisiones estratégicas. El CD se encuentra compuesto por siete miembros. Sus miembros son elegidos por la AG por un mandato de dos años, siendo posible la reelección.

Subvenciones

FINCA Perú desde el inicio de sus operaciones ha recibido donaciones por 1.59 M USD destinadas a fortalecimiento institucional y cubrir los costos operativos de la implementación de diversos proyectos. El 85% de estos

¹⁰ Los dos nuevos miembros del consejo cuentan con amplia experiencia profesional en finanzas (Patricia Yong, Gerente General de la Cooperativa Elide y ex Gerente General de la Cooperativa Ábaco) y en desempeño social (Sara Pait, Consultora Internacional en temas de Género, Microfinanzas y Desempeño Social).

recursos fueron recibidos en los primeros cuatro años de operación. Los principales donantes fueron la Fundación Interamericana (794 K USD), FINCA internacional (378 K USD), de Adex/MSP USAID (280.7 K USD) de Rotary Internacional (173 K USD) y de Freedom from Hunger (119 K USD) los demás aportes corresponden a personas naturales, dirigidos a cubrir gastos operativos. La donación más reciente proviene de FFH, cuyo convenio considera la entrega de fondos escalonadamente entre oct.06 y nov.08 para cubrir los gastos operativos y la compra de activos fijos para la implementación del Proyecto Wari.

Estructura de financiamiento

FINCA Perú históricamente viene financiando sus colocaciones principalmente con recursos propios generados por donaciones y los excedentes obtenidos. Desde 2006 la institución trabaja en fortalecer su capacidad de crecimiento mediante la obtención de recursos de terceros, los que a sep.2008 representan el 33% de su estructura de fondeo, aunque concentrada en su mayor parte en operaciones de corto plazo. Es así que su principal financiador es KIVA Microfunds (320 K USD), seguido de la Corporación Financiera de Desarrollo – COFIDE (270 K USD¹¹) y Micro Credit Enterprises – MCE (221 K USD). Las que se ven complementadas con facilidades de créditos menores con la Cooperativa Fortalecer y Calvert Foundation.

Equipo gerencial

El equipo gerencial (EG) está encabezado por la Dirección Ejecutiva (DE) conformado adicionalmente por el Analista Financiero que también ocupa el cargo de Contador, el Administrador de Sistemas y el Auditor Interno. Además, la DE tiene bajo su cargo a los Asesores Regionales (ARs), quienes tienen a su cargo esta función de manera paralela a su papel en el EG. Los ARs lideran y supervisan las operaciones de las oficinas regionales ORs desde la Sede y, éstos últimos, a su vez reciben el soporte de los Directores de cada OR. El personal de la Sede (Lima) y de las ORs cuenta con estudios universitarios o de postgrado.

El cargo de DE ha sido ocupado, desde un inicio, por la Sra. Iris Lanao Flores, hija del actual Presidente del CD. Cuenta con una sólida formación académica, fortalecida con la asistencia a diversos cursos de especialización en microfinanzas tanto a nivel nacional e internacional con especial énfasis en temas de género. Es egresada de la Escuela de Ingeniería Económica de la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), en Lima, Perú. Adicionalmente, la DE ha completado su formación a través

¹¹ Cuenta con una línea de crédito por 300 K USD con recursos provienen del Ministerio de Trabajo, canalizados a través de COFIDE hacia instituciones especializadas en micro y pequeña empresa en el marco del Programa de Microempresa – Sector Informal (FONDEMI).

de dos maestrías en la Universidad de Stanford (MA en Desarrollo Económico) y en London School of Economics, en el que realizó un MSC en Investigación Operativa.

Organización

FINCA Perú tiene su Sede en Lima que alberga a la plana ejecutiva y al personal de sistemas. Cuenta con tres oficinas regionales (OR) en las ciudades de Lima, Huancavelica y Ayacucho. Cada OR cuenta con un Director Regional (DR), un asistente administrativo, un asistente contable, promotoras de crédito (OC), Supervisoras (en promedio una por cada seis OC), coordinadora de capacitación (sólo Ayacucho y Wari), supervisores de negocio (sólo Lima), una o más digitadoras y uno o más cajeros (sólo en Ayacucho y Huancavelica). Por otro lado, tanto la OR de Ayacucho como la de Lima cuentan con analistas de préstamos individuales (OCI). La OR de Huancavelica también tiene una analista de préstamos individuales.

El DR preside el Comité de Crédito descentralizado junto a dos OCs para la aprobación de los créditos bajo metodología de BBCC. La aprobación se realiza considerando la historia crediticia de la socia, a su comportamiento social en el BBCC, su antigüedad y la aceptación del BBCC. A partir de 366 USD se realiza la evaluación según la capacidad de pago. La evaluación y aprobación de préstamos individuales se realiza en las ORs de acuerdo a su autonomía crediticia; para montos mayores a 9,000 PEN se requiere la aprobación del personal de la Sede.

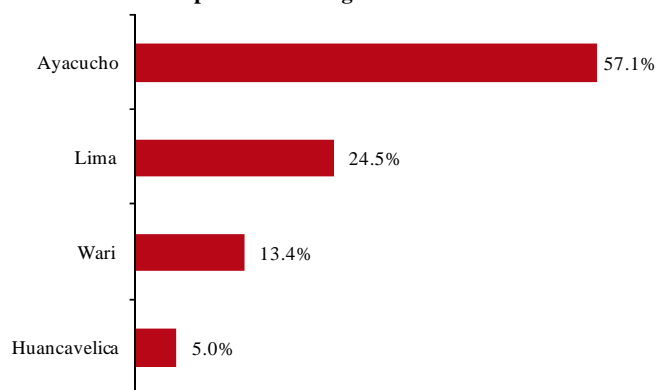
La institución cuenta con diferentes modalidades de transacción. En las OR de Ayacucho y Huancavelica se desembolsan y pagan los créditos en efectivo para lo cual se han implementado ventanillas de pago. En estos casos el manejo de efectivo se realiza dentro de la propia agencia durante las reuniones de los BBCC, con la presencia de la OC encargada; además la supervisora asiste a las reuniones de desembolso. Por otro lado, en Lima y en las zonas del proyecto Wari, las reuniones se realizan en las propias casas de las socias, los créditos son desembolsados mediante cheques (Lima) y efectivo (Wari), mientras que la cobranza se realiza mediante depósitos en cuentas del BBCC en el Banco de Crédito del Perú (Lima) y el Banco de La Nación (Wari). Sin embargo, dada la limitada cobertura del sistema financiero en las zonas rurales del país, en muchas poblaciones de Wari los pagos son recolectados en efectivo durante las reuniones.

Penetración de mercado

FINCA Perú ha enfocado sus actividades crediticias en las zonas peri-urbanas de los departamentos de Lima, Ayacucho y Huancavelica además de incursionar en las zonas rurales de estos dos últimos departamentos desde 2006, a través del

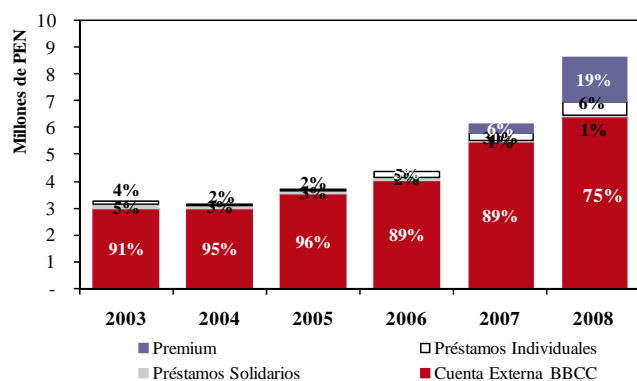
proyecto Wari. El Proyecto Wari atiende la zona rural de Huancavelica. La OR de mayor alcance sigue siendo la de Ayacucho que representa el 62.9% de la cartera a set.08. En el corto plazo se ha planteado continuar profundizando la colocación de créditos en los tres departamentos donde opera actualmente.

Cartera por Oficina Regional - Dic.2008



Productos y servicios

Cartera de crédito por producto



FINCA Perú ofrece cinco productos crediticios: Bancos Comunes (BBCC), Bancos Comunes Rurales (BBCCR)¹². Grupos Solidarios, Crédito Individual y Crédito Premium destinados al financiamiento de capital de trabajo de pequeños negocios en especial a cargo de mujeres¹³. La cartera colocada bajo metodología de Bancos Comunes sigue siendo la más relevante representando el 75% a dic.08:

- **Bancos Comunes (BBCC):** Producto insignia de la institución. Genera una tasa mensual flat de 3.5%, ofreciendo una tasa preferencial de 3% mensual para sus mejores clientes. Los montos de crédito en PEN varían entre el equivalente a 69 USD y 1,500 USD, (con un monto promedio de 291 USD). Los plazos varían entre 4 y 10 meses, siendo 6 meses el más frecuente, con pagos semanales o quincenales al BBCC, y mensuales a FINCA

Perú. El ahorro obligatorio y voluntario que realizan las socias al interior del BBCC más las cuotas pagadas por el préstamo externo, denominado “cuenta interna” suele ser prestado entre las socias a una tasa de entre el 3% al 4% flat. Las socias de los BBCC cuentan con diversos programas de capacitación gratuitos que son impartidos por las OC durante las reuniones. La Tasa Efectiva Global (TEG) varía de 68.7% y 79.6% (incluido IGV¹⁴ sin considerar el costo del ahorro).

- **Bancos Comunes Rurales (BBCCR):** Desarrollado dentro del ámbito del Proyecto Wari en 4 provincias de Huancavelica. Las condiciones de este producto son similares al anterior, los montos varían entre 200 PEN (69 USD) y 3,000 PEN (1,045 USD), con un crédito promedio de 585 PEN (203 USD). Los plazos varían entre 3 y 9 meses, con pagos al grupo quincenales y a FINCA Perú mensuales. La TEG es de 85.8%¹⁵.
- **Grupos Solidarios (GGSS):** Créditos complementarios a los créditos otorgados bajo BBCC para socias en zonas urbanas con al menos tres ciclos. Las condiciones y plazos son similares a los BBCC (1 a 12 meses, 3.8 en promedio), monto mínimo de 800 USD por GGSS. TEG de 67.5%. Su participación a set.08 es mínima (0.2%).
- **Préstamo Individual:** Dirigido a socias con experiencia y buen historial de pagos. Generan una tasa de interés mensual de 3.5% sobre saldos, con montos entre 200 USD y 8,000 USD (promedio de 1,082 USD). Los plazos son hasta de 12 meses (9 meses en promedio), con pagos mensuales. Las garantías pueden ser aval, prendarias o hipotecarias en función al monto. TEG de 42%.
- **Crédito Premium (CP):** Destinado a las mejores clientes de los BBCC, tanto por su buen historial como por su reducido endeudamiento o exclusividad FINCA. Cuenta con una tasa de 2.52% mensual sobre saldos insolutos. Montos variables entre 1,000 PEN (350 USD) y 20,000 PEN (6,970 USD), promedio 1,060 USD con plazos variables entre 2 y 18 meses. TEG de 30.2% anual.

Redes

Hasta el año 2003, FINCA Perú formó parte de la red Foundation for International Community Assistance (FINCA Internacional), desde entonces mantiene una relación indirecta a través de una participación honoraria y a título personal, de un miembro de FINCA Internacional en el Consejo Directivo de FINCA Perú (John Hatch)¹⁶.

¹² El Proyecto Wari, mantuvo separada la información de la zona rural de 4 provincias de Huancavelica. Una vez que termine el proyecto en nov.08 todos los servicios en la zona rural de Huancavelica y Ayacucho serán consolidados

¹³ A partir de nov.08 se ofrecerán préstamos para activos fijos, tanto para la empresa como el hogar y un préstamo para el mejoramiento de la vivienda.

¹⁴ El Impuesto General a las Ventas (IGV) es un cargo del 19% del valor de venta de un producto o servicio, el cual se mantiene como un saldo a favor o se transfiere al Estado.

¹⁵ Se atienden BBCCR desde la OR de Ayacucho en 2 provincias del departamento, con características similares

¹⁶ Tal separación no tuvo un efecto negativo en la gestión puesto que la institución mantuvo siempre un alto grado de autonomía de FINCA Internacional

FINCA Perú es miembro de dos redes locales: el Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa - COPEME¹⁷ (donde participa activamente en la Comisión de Género) y el Consorcio de Promoción de la Mujer y la Comunidad - PROMUC¹⁸.

A nivel internacional, se encuentra afiliada desde 2007 a la Red Alternativa Internacional de Instituciones Financieras-América Latina – INAFI LA, la misma que agrupa más de 20 IMFs y Redes nacionales que trabajan en la creación de mecanismos alternativos de financiamiento y desarrollo para los más necesitados. Asimismo, a partir del 2007 ha participado en la formación y fortalecimiento de la Red WEMAN en Latinoamérica, auspiciada por Oxfam Novib, que tiene como objetivo lograr la equidad de género en el desarrollo económico, a través de las microfinanzas.

■ Gobierno

Gobierno y toma de decisiones recibe la calificación “b”

Toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones está a cargo de órganos de gobierno que recientemente se han visto fortalecidos, estando sus miembros altamente comprometidos con la misión y visión de FINCA Perú. La toma de decisiones cuenta con un importante componente social pero sin dejar de lado la sostenibilidad financiera de las operaciones, lo que ha contribuido a mantener un crecimiento sostenido de la organización. Por ello, la definición de éxito de la institución se determina en función de su capacidad de desarrollar servicios financieros innovadores en el ámbito rural y en alcanzar un nivel de eficiencia en el cumplimiento de sus metas sociales (ver Rating de Desempeño Social), toda vez que el componente financiero no cumple un rol por sí mismo.

El Consejo Directivo (CD) cuenta con la notable influencia en los lineamientos institucionales de la figura del Presidente¹⁹ del CD que cuenta con amplios conocimientos y experiencia en temas de desarrollo y finanzas rurales, por lo que sus ideas han representado la base de la filosofía de trabajo de FINCA Perú, y con las cuales todos los niveles de la organización se encuentran identificados, en especial por su carisma y el rol clave que tiene en el desarrollo de la organización. Asimismo, el CD ha mostrado una adecuada cohesión, siendo recientemente ampliado de cinco a siete miembros. Su conformación se muestra equilibrada con

¹⁷ COPEME agrupa a más de 60 instituciones, de las cuales 40 son ONGs que otorgan créditos en zonas urbanas y rurales.

¹⁸PROMUC agrupa a las instituciones de microfinanzas que brindan servicios financieros y no financieros a través de la metodología de BBCC, siendo FINCA Perú miembro del Consejo Directivo

¹⁹ El presidente del CD además de ser fundador de FINCA Perú, es Co-fundador de FINCA a nivel internacional

profesionales de diferentes campos profesionales y diversas experiencias laborales que permiten enriquecer la calidad de las decisiones tomadas. Los nuevos miembros²⁰ de CD, cuyo ingreso estuvo planificado para el ejercicio 2007, contribuirán con mayores insumos a fin de generar una mayor discusión en un órgano que ha contado con una participación preponderante del Presidente del CD.

Por otro lado, FINCA Perú ha venido fortaleciéndose en el tiempo a través de la gestión de la familia Lanao, cuyos miembros participan tanto en el Equipo Gerencial (EG) como en el CD; además se logró generar un positivo equilibrio entre el rol consultor permanente del Presidente del CD y el liderazgo de la DE a nivel institucional. Por ello, el proceso de toma de decisiones se realiza por consenso, de manera ágil y participativa, sobre la base de información completa y confiable cuyas decisiones se formalizan en reuniones mensuales y adecuadamente plasmadas en actas.

Sin embargo esta estructura de gobierno familiar, y más aun considerando el reciente ingreso de un familiar más que ocupará un cargo estratégico²¹ podrían acrecentar un potencial conflicto de interés, ante la posibilidad de afectar la independencia en las toma de decisiones y en la evaluación del desempeño en sus funciones.

Planificación

El año 2008 ha sido un año de grandes cambios que coincidió con un periodo de reflexión estratégica iniciado en 2007, pero ha venido tomando un plazo mayor al esperado por la salida de una persona del EG.

El Plan Estratégico (PE) 2009-2013 se encuentra en fase de culminación con el asesoramiento de una empresa de consultoría que cuenta con un adecuado conocimiento de FINCA Perú, presentando un importante grado de avance al cierre del presente informe. En los dos avances²² del PE a los cuales hemos tenido acceso, se identifica que estos cuentan con un análisis completo de la situación actual de FINCA: tanto en lo referido a una evaluación interna como del sector (análisis competitivo) y de alternativas de desarrollo²³ (apertura de oficinas, lanzamiento de nuevos productos y necesidades de financiamiento).

En la segunda parte de la planificación se han esbozado los principales objetivos estratégicos que servirán de base para

²⁰ Los dos nuevos miembros gozan de amplia experiencia en los campos financiero y social

²¹Viviana Salinas Lanao, hija de la Directora Ejecutiva y nieta del presidente del CD ingresó al EG de Finca Perú en nov.08.

²² El primero avance se encontraba disponible al momento de la realización de la visita de campo, el segundo avance fue proporcionado a inicios de dic.08 durante la etapa de finalización del presente rating.

²³ Las cifras preliminares del PE contemplan un crecimiento promedio de 20% anual en los próximos 5 años con su actual oferta de servicios.

el crecimiento, que toman en cuenta el establecimiento de una estrategia de segmentación de clientes, la ampliación de operaciones en zonas rurales y la diversificación de su oferta de servicios financieros. Con la finalidad de lograr que sus clientas diferencien claramente la propuesta de valor y servicios frente al microcrédito ofrecido por la competencia, que le permita a FINCA Perú mejorar su competitividad y lograr su sostenibilidad en un mercado con creciente sobreendeudamiento y con tendencia decreciente de tasas de interés.

La PE ha sido resultado de un proceso de reflexión transparente y participativo, tanto a nivel del equipo gerencial como del personal. En el PE resta incluir una priorización y calendarización de los diversos proyectos estratégicos, así como su valorización; de igual modo si bien se realiza un análisis básico de mercado, que pudieran ser fortalecidos; un análisis de stress a través de la evaluación de diferentes escenarios: optimista, moderado y pesimista para múltiples variables, contribuiría a afinar la capacidad de seguimiento y análisis de la planificación.

Los planes operativos son elaborados por cada OR en coordinación con el AR asignado, siendo revisados de manera periódica (trimestral). El plan operativo 2008 (POA) de FINCA Perú es completo y detallado incluyendo estimaciones mensuales de colocaciones e identificando los principales proyectos a ejecutarse, además de proyecciones financieras soportadas en flujos de caja mensuales y un presupuesto de gastos operativos; si bien se realiza un seguimiento frecuente de estos, los cambios en la institución han llevado a que el nivel de cumplimiento de las metas no sea el ideal.

Provisionalmente, la institución viene trabajando sobre la base de proyecciones desarrolladas previamente (hasta 2011), y que son revisadas periódicamente. Así, el afinamiento esperado de las proyecciones financieras se ha visto afectado por la postergación de la implementación del MICROFIN como consecuencia de los cambios en la estructura de la organización. La institución tiene considerada su implementación una vez se haya concluido el proceso de planificación estratégica.

La institución ha sustituido una política conservadora de expansión por una acorde con los retos que establece el mercado, así en los periodos 2007 y 2008 se observa un crecimiento significativo en el nivel de sus operaciones. Este crecimiento, superior al planificado, y se encuentra basado en la profundización en zonas rurales y el crecimiento del producto Premium, apoyados en el acceso a fuentes de financiamiento y la capacidad instalada existente.

Equipo gerencial

El Equipo Gerencial (EG) de FINCA Perú es reducido, lo que facilita un proceso participativo de la toma de decisiones; llevando a cabo reuniones frecuentes y manteniendo una comunicación constante que contribuye a una comunicación interna eficaz. Sin embargo, su limitado tamaño genera una menor flexibilidad en sus operaciones. El EG cuenta con perfiles polivalentes que han hecho frente a la salida de la encargada de desempeño social, personal clave en la institución, que en el pasado, había ocupado interinamente la Dirección Ejecutiva de la institución. Esta salida, ha incrementado el riesgo de personal clave focalizado en el DE dada lo reducido del EG; sin embargo como producto de la reflexión estratégica se llevó a cabo la reestructuración organizacional y la definición de los perfiles del personal responsable de la implementación del PE. Por ello con la finalidad de implementar la nueva estructura diseñada para el EG se contrató en nov.08 a un Gerente de Soluciones Financieras y a una Directora Ejecutiva Adjunta²⁴, quien asumirá de manera temporal también las funciones de Gerente de Proyectos de Desarrollo Humano.

Por otro lado, si bien la flexibilidad y el compromiso del EG han permitido que la organización cumpla con sus objetivos de crecimiento y mantenga la calidad de su cartera, la salida de un miembro de EG sumada al retiro de mandos medios operativos, obligó a un reordenamiento del EG que respondió más a una situación temporal que a una definitiva a largo plazo, centrándose en soluciones tácticas que ha generado un atraso en sus procesos de planificación y de revisión de sus políticas de recursos humanos, y una limitada gestión financiera. De acuerdo con los modelos de estructura organizacional que se vienen evaluando y dada las perspectivas de crecimiento en el nivel de operaciones, resta por cubrirse al menos dos posiciones en el EG y fortalecerlo con perfiles acordes con las exigencias del mercado y los nuevos servicios que se buscan implementar.

El EG se encuentra liderado por la Directora Ejecutiva (DE), Iris Lanao Flores, quien a través de su dinamismo e iniciativa sumada a su claro compromiso con los valores de FINCA Perú logra contar con un liderazgo efectivo. La DE cuenta con una amplia experiencia profesional dentro de la organización, así como con una formación académica de primer nivel que se ha visto complementada con cursos de especialización en Microfinanzas a nivel nacional e internacional.

²⁴ Este puesto ha sido cubierto por Viviana Salinas-Lanao, hija de la DE, quien posee una experiencia profesional de siete años en la banca comercial y en el sector microfinanciero internacional. Asimismo es Administradora de empresas por una importante universidad peruana y posee un MBA en Harvard Business School.

Los demás miembros de EG cuentan con una formación y experiencia profesional y en microfinanzas suficientes para llevar a cabo sus funciones, esta última obtenida especialmente al interior de la institución. Asimismo presentan un notable grado de compromiso con la misión y el desarrollo de FINCA Perú, que sumado a un trabajo coordinado y una comunión de intereses ha permitido contar con un equipo cohesionado, ello a pesar que las condiciones salariales se encuentran muy por debajo del mercado, lo que dificulta el poder atraer a profesionales de primer nivel con un nivel de habilidades acorde con los crecientes retos del mercado. FINCA Perú tiene planificado incrementar progresivamente los salarios del EG hasta alcanzar niveles de mercado; sin embargo, este proceso será prolongado en la medida que el nivel de sueldo actual resulta bastante menor a otras alternativas en el mercado microfinanciero.

Restan por fortalecer, uniformizar y profesionalizar los perfiles de los directivos de las ORs de la IMF que es gestionada en un escenario de creciente competencia y riesgos crediticios. El papel de los AR resulta importante para lograr complementar las capacidades de gestión de los directores, reforzando los procesos de planificación, control de las operaciones y la identificación de áreas de mejora. Tal monitoreo no reposa sólo en la supervisión en Sede, sino que adicionalmente incluye visitas al campo frecuentes (por lo menos una vez al mes).

Gestión de recursos humanos

En FINCA Perú el fortalecimiento de las políticas de recursos humanos constituye una prioridad estando las principales políticas adecuadamente formalizadas. Sin embargo, dada la dimensión que viene alcanzando la institución, se requiere contar con un profesional en RRHH con dedicación exclusiva, así como con una gestión estratégica y profesional de ésta área. Ello dada la existencia de una creciente necesidad por mantener los niveles de competencias y satisfacción del personal, más aún, tomando en cuenta el elevado nivel de rotación del personal presentado durante 2008 (30.4%), el cual se explica parcialmente por la necesidad de contar con un perfil de personal de campo con mayor productividad y acorde con las nuevas exigencias en el mercado.

El alto grado de identificación con la institución y su visión centrada en el desarrollo social se convierte en el principal factor de retención de FINCA Perú, pero la limitada línea de carrera (propio del perfil de las OCs) y el bajo esquema remunerativo ha mermado la capacidad de retener a personal experimentado, especialmente, considerando el ingreso de nuevos competidores directos con agresivos esquemas de reclutamiento.

El proceso de selección del personal se encuentra adecuadamente formalizado, incluyendo entrevistas y pruebas de capacidades técnicas e inteligencia emocional, diseñados para identificar personas con un perfil e intereses acordes con el puesto. Sin embargo, los cambios en el mercado establecen el reto de evaluar si el perfil actual de las OCs resulta el más adecuado a largo plazo. El proceso de inducción es exhaustivo y completo (tres meses), que se ve complementado con un programa de capacitación que posee componentes tanto internos como externos, pero cuya frecuencia en ocasiones resulta insuficiente dada la necesidad de reforzamiento constante de capacidades al personal de campo. Se cuenta con un importante enfoque en el desarrollo personal de los empleados, pero la determinación de las necesidades de capacitación requieren una evaluación más técnica del desempeño al personal.

El perfil del personal de apoyo administrativo y operativo (ex socias e hijas de socias de los BBCC, en su mayoría sin estudios superiores o con estudios superiores técnicos) históricamente resultaba poco atractivo para la competencia, especialmente considerando su limitada adaptación a sus metodologías de crédito individual, y resultaba en una de las pocas alternativas laborales que podría tener estas personas. Sin embargo, el desarrollo de productos de BBCC por parte de importantes instituciones como Mibanco y de cooperativas con notable presencia regional, ha contribuido a una mayor rotación de este personal.

El reciente cambio en el sistema de incentivos se constituye en un paso importante en la búsqueda de una mayor productividad del personal; sin embargo, en la medida que los sueldos permanezcan muy por debajo del promedio del mercado estas medidas serán insuficientes para incrementar el nivel de satisfacción del personal y fomentar una mayor iniciativa y grado de compromiso por parte de las OCs.

■ Información

Información recibe la calificación “a”

El sistema de información CAUTIVO, de amplio uso en el medio local, especialmente entre las ONG financieras, cuenta con una arquitectura informática suficiente dado el nivel de operaciones y el modelo de negocio (diseñado para BBCC) resultando funcional y de uso amigable para el usuario. El CAUTIVO integra los módulos de cartera y contabilidad aunque exige procesos de consolidación semanales debido a limitaciones de conectividad en zonas rurales²⁵ que impiden al sistema operar en línea a nivel de

²⁵ La conectividad en las zonas rurales de Ayacucho y Huancavelica es limitada y si está disponible generalmente con un alto costo. Se contempla una evaluación de diversas ofertas y elección del servicio de Internet en estas zonas para implementarse en 2009.

todas las ORs²⁶. Los equipos informáticos son renovados periódicamente y cuentan con el soporte del Encargado del sistema, aunque un asistente contribuiría a mejorar la gestión. Asimismo, a pesar de la pericia del Encargado, se depende del proveedor externo debido a que no se cuenta con los códigos fuente necesarios para realizar modificaciones directamente²⁷.

La generación automática de reportes es adecuada dada la amplia variedad de informes disponibles a todo nivel facilitando el análisis de cartera desde diversos ángulos²⁸ y el seguimiento de mora diario a nivel operativo. Además, se dispone de personal exclusivamente dedicado a la elaboración de reportes de gestión para el nivel gerencial y para los diferentes fondeadores (solicitud de formatos particulares). La información contable mensual refleja datos confiables tras su revisión y conciliación en la Sede, estando disponible antes de la quincena de cada mes.

Se aplican sanas políticas de seguridad que limitan la pérdida o manipulación de la información. Se guardan copias de la base de datos en el servidor y en USBs de forma diaria, que se almacenan tanto en la Sede como en las ORs. Se cuenta con un servidor backup ante eventuales caídas del sistema y con baterías (UPS) que garantizan el funcionamiento de los servidores durante media hora ante la ausencia de energía. Todas las PCs cuentan con antivirus. Se evidencia la necesidad de adecuar un lugar espacialmente diseñado para la infraestructura del sistema en la Sede.

■ Riesgos

Riesgos: análisis y control recibe la calificación “b”

Procedimientos y controles internos

Los mecanismos de control interno de FINCA Perú resultan aceptables para las características de sus operaciones, actualizándose con sanas medidas correctivas (incluidas en el MOF y reglamento interno) implementadas tras superar la ocurrencia de algunos fraudes por montos poco significativos, durante los últimos ejercicios, que buscan reforzar la cultura de prevención de riesgos. Así, se observa una clara separación de tareas y límites de autonomía en los diferentes cargos, aunque la duplicidad de tareas en un miembro del EG involucrados en labores de control y

²⁶ El CAUTIVO trabaja en línea en la Sede y OR la Lima. Las ORs de Ayacucho y Huancavelica envían mínimamente cada lunes, la información vía remota tanto de cartera como contable para su conciliación y consolidación en la Sede.

²⁷ Se paga mensualmente al proveedor por concepto de mantenimiento, que incluye las actualizaciones generales que se hagan al sistema. Los cambios particulares tienen un costo y tiempo de respuesta dependientes de la evaluación del proveedor.

²⁸ Los reportes permiten una revisión por BBCC, cliente; por OR y agencia (centros de costo y beneficios, por asesor, etc.)

seguimiento a nivel operativo no facilite el control a ese nivel²⁹. Asimismo, las jerarquías de control a nivel de ORs³⁰ son reforzadas por la institucionalización de las reuniones de control todos los días viernes³¹ y labor de fiscalización de las Mesas Directivas (MD) y de las socias de los BBCC.

Para la aprobación de créditos, se cuenta con un manual de procedimientos actualizado que incluye autonomías³² por tipo y tamaño de crédito. La seguridad en las ORs es adecuada, con uso de alarmas. Por otro lado, resta por desarrollarse un manual que permita formalizar los procesos de compra y adquisiciones, con la finalidad de facilitar la transparencia y labor de fiscalización de la ejecución presupuestal de cada OR.

El sistema CAUTIVO posee mecanismos de control automatizados que garantizan, aceptablemente, la fiabilidad de la información de cartera y contabilidad. Los parámetros por producto sólo pueden ser modificados por el Encargado desde la Sede y se cuenta con perfiles designados por cargo aunque no con autonomías diferenciadas para montos ni para tasas de interés. Las autonomías son manejadas por línea de crédito y por producto. Por otro lado, la recomendación de cambio de la clave personal se realiza sólo una vez al año y la ausencia de un bloqueo para el ingreso de nombres en el módulo de datos permitiría el registro duplicado de la información.

Los mecanismos de control para el manejo de efectivo reducen el riesgo de las recuperaciones como de los desembolsos de los préstamos. Se realizan mínimos traslados de efectivo durante las transacciones, en Lima y, en las zonas urbanas de Ayacucho y Huancavelica, logran ser eliminado debido al uso de cajas en las ORs y/o por el depósito de las cuotas en las cuentas bancarias de FINCA Perú³³. Por otro lado, el riesgo en zonas rurales³⁴ pretende limitarse mediante el depósito de la cuota, por parte de la Mesa Directiva del BBCC (MD), en la institución financiera más cercana³⁵ y mediante el arqueo y la revisión³⁶ que realiza el DR a sus OCs todos los días viernes. Por otro lado, existe un control cruzado que garantiza la seguridad de las

²⁹ A oct.08 un miembro tenía la doble tarea de administrar el sistema y de desempeñarse como el Asesor Regional de Huancavelica

³⁰ La jerarquía de control facilita las labores: DR a los Supervisores y éstos a las OCs.

³¹ Las reuniones de los días viernes incluyen una revisión de todas las actividades de las OCs: arqueo de caja, revisión de documentos y actualización de los datos de cartera.

³² El comité de créditos (Supervisor y OC) aprueba créditos de cuenta externa y el BBCC es co-responsable junto al OC de aprobar los créditos de cuenta interna. La aprobación de Préstamos Premium y/o de campaña se realizan según autonomías de Supervisores y los DR

³³ FINCA tiene cuentas en el Banco de la Nación y en el BCP.

³⁴ (Huamanga, Wari I y Wari II)

³⁵ La cuota de la BBCC es depositado por la Mesa Directiva al día siguiente, a mas tardar, siendo verificado por todas las socias en la siguiente reunión.

³⁶ Documentos, arqueo de caja

bóvedas en las ORs, tomando en cuenta los importantes montos almacenados. Sin embargo, tanto el dinero en las agencias como el que mantienen los OCs luego de la recuperación en zonas rurales, no se encuentran asegurados en casos de robo.

Auditoría interna

El área de auditoría interna (AI) de FINCA Perú se encontró vacante durante seis meses debido a que el auditor fue reasignado a otro cargo³⁷. Ello conllevó a que no se realizaran labores de control desde mar.08 hasta la reciente contratación del nuevo auditor en set.08. Por ende, se evidencia que el cronograma de actividades para 2008 no llegará a cumplirse³⁸. A pesar de ello, una vez retomadas las labores de AI, el plan ha venido cumpliéndose aceptablemente dada la experiencia del auditor. Las auditorías incluyen informes de relevancia (auditoría de cartera y operativa) focalizados en revisar y cubrir los riesgos típicos de las IMF's bajo la metodología de Banca Comunal y los riesgos operativos relacionados, configurándose en importantes instrumentos de control ex post. Asimismo, el seguimiento a las recomendaciones de auditorías anteriores se realiza de manera aceptable, quedando pendiente la revisión de las acciones correctivas implementadas a nivel operativo.

El perfil del encargado de AI es adecuado para el puesto ya que cuenta con experiencia en el sector microfinanciero, en especial en ONGs. Realiza sus labores de manera autónoma, presentando sus informes directamente al órgano de gobierno correspondiente (Consejo Directivo de FINCA Perú). Asimismo, los trabajos de control interno son apoyados eficientemente por las evaluaciones externas realizadas por la firma Portal Vega & Asoc., la cual realiza tanto un informe de auditoría financiera como uno de gestión de riesgos que incluye un importante componente de trabajo en campo y visita a clientes.

■ Actividades

Actividades recibe la calificación “a”

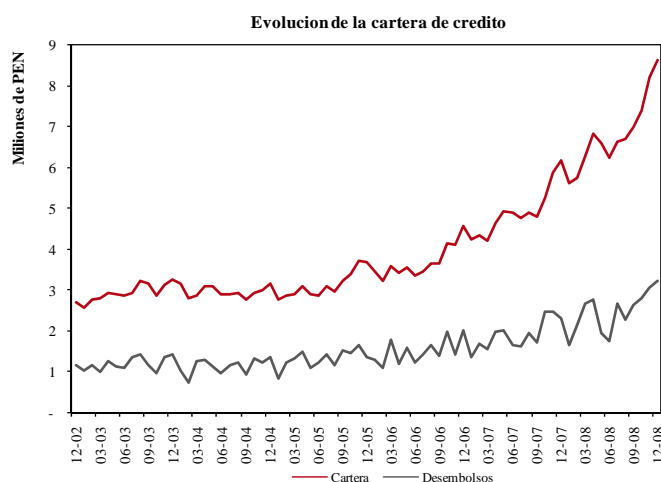
Evolución y composición de la cartera

FINCA Perú ha evidenciado históricamente un moderado ritmo de crecimiento, con un promedio anual del 17% en los seis ejercicios analizados. Esta situación cambia a partir de 2007, cuando se observa un significativo aumento del 34.5% respecto a 2006 (43.4% expresado en USD), debido a la mayor profundización de las principales áreas de influencia (zona urbana y rural de Ayacucho y zona rural de

Huancavelica) con créditos de BBCC y BBCCR y en menor medida por la colocación de los créditos Premium a sus mejores clientes como mecanismo de retención. Esta profundización se ve reflejada por un crecimiento de 37.4% en el número de clientes, mayor al crecimiento de la cartera bruta, que redundó en una contracción del crédito promedio por cliente a 560 USD (572 USD en 2006).

En 2008 se muestra nuevamente un crecimiento significativo de 40.1% con respecto a 2007 (33.8% en USD), pero al igual que el año previo este crecimiento estuvo concentrado en el cuarto trimestre, así a sep.08 el crecimiento anualizado era de sólo 18.5%; al haberse visto limitado por las medidas tomadas en la OR de Lima para controlar los niveles de morosidad, tanto de cuenta externa como interna y por la mayor presencia de competencia (que ha sido especialmente agresiva en la OR de Ayacucho). En el último trimestre 2008, el crecimiento de la demanda estacional se concentró en los préstamos individuales y CP que mostraron una notable expansión de 70% y 342% con respecto a 2007, mientras que los créditos de cuenta externa de los BBCC tuvieron un modesto crecimiento del 17.5%. El menor crecimiento de los BBCC, clave para la atracción de nuevos clientes, conllevó a que el crecimiento en el número de clientes fuera de sólo 11.7%, redundando en un crecimiento del crédito promedio por cliente del 25.4% (702 USD).

La tendencia histórica de la cartera y los desembolsos evidencian leves picos y reducciones en las colocaciones de manera periódica, aunque ello no ha representado un riesgo para el sano crecimiento de la cartera ni ha afectado la disponibilidad de recursos en los planes operativos.



El principal producto de FINCA Perú es la BBCC con una participación histórica mayor al 85%, pero que se ha reducido al 75% a dic.08. Sin embargo, el producto de mayor crecimiento en 2008 (342% respecto a 2007) y en el que la institución ha puesto mayor énfasis es el Crédito Premium que representa el 19% de la cartera a dic.08 (8% a set.08 y 6% a dic.07). Por otro lado, la participación de la

³⁷ El ex – auditor ha sido designado como Asesor Regional de Ayacucho

³⁸ El objetivo del auditor se focalizará en visitar, al menos una vez, todas las ORs antes del término del periodo.

OR Ayacucho es la mayor y recién en 2008 se ha logrado revertir la tendencia a aumentar su proporción en la cartera total alcanzado el 57.1% a dic.08 (61.3% a dic.07), ello impulsado por el crecimiento de Wari en 137% y Huancavelica en 62% en el presente ejercicio, mientras que la OR de Lima en el cuarto trimestre logró revertir la reducción de cartera observada en sep.08 (-44 K PEN con su cartera respecto al cierre de 2007) para cerrar 2008 con un crecimiento de 29.5%. Es importante destacar que la participación de la OR Lima en la cartera de FINCA Perú muestra una tendencia decreciente, habiéndose reducido de 46.7% en 2003 a sólo 24.5% en 2008.

Asimismo, la institución está evaluando el lanzamiento de productos alternativos para 2009, a fin de llegar a mercados menos atendidos. Así se contempla el Préstamo Individual independiente al BBCC y créditos a Empresas Campesinas³⁹. Todo ello tiene como objetivo aumentar el nivel de ingresos, diversificar el riesgo de cartera e incrementar el nivel de retención de las socias.

Gestión de la cartera de crédito

FINCA Perú mantiene una sólida metodología crediticia de BBCC focalizada en el desarrollo y autogestión de las socias acompañado del componente de capacitación enfocado en temas de desarrollo personal, salud y negocios:

- Se realiza un intensivo proceso de inducción para la formación de BBCC.
- Existe una aceptable evaluación de los créditos de BBCC basado en la voluntad de pago y, en menor medida, de la capacidad de pago: se mide antigüedad de los BBCC, nivel de endeudamiento (central de riesgo) y visita a los negocios de las socias nuevas.
- Proceso de aprobación de los préstamos es realizado en comité de créditos (Supervisor y OC)
- Ágiles procedimientos para la aprobación de los créditos paralelos dada la pre-evaluación de socias Premium y de los préstamos para campañas (individuales).

Sin embargo, ante los cambios implementados se evidencia la necesidad de hacer un seguimiento más cercano de algunos procedimientos:

- Ingreso de socias nuevas a BBCC ya formados podría caer en mora y debilitar la naturaleza solidaria del BBCC, dado el desconocimiento de las socias antiguas.
- Coyuntura generada durante el segundo semestre de 2008 por el actual proceso de zonificación geográfica por OC requiere mayor celeridad para evitar que se afecte la calidad del servicio (cruce de reuniones) y confusiones en las “fechas clave”⁴⁰ para las socias.

³⁹ Se realizó en 2007 una exitosa prueba piloto de Empresas Campesinas

⁴⁰ Se denomina “fechas clave” a las reuniones durante el ciclo crediticio, en donde coinciden las fechas de pago de los préstamos de cuenta interna y externa, y por ende se puede otorgar nuevos créditos de cuenta interna.

- La tasa de la cuenta interna en numerosas BBCC es “menor” a la de cuenta externa causando un efecto negativo en los resultados.

La aplicación de los procedimientos de seguimiento de cartera no se realiza de manera homogénea a nivel de las ORs, considerando las actividades específicas por tramo de atraso. La auto fiscalización de las propias socias y el liderazgo ejercido por las OCs es la principal herramienta de cobranza. En la OR Ayacucho se ha ampliado el personal de recuperaciones con la creación del puesto de gestor de cobranzas y el apoyo del área legal, aunque aún no se encuentra claramente establecidos los procedimientos y el esquema remunerativo de este puesto.

El personal operativo es competitivo considerando su dominio de la tecnología crediticia de BBCC, aunque el lanzamiento del producto préstamo individual ha exigido intensivos esfuerzos de capacitación a fin de adaptarse rápidamente a los retos venideros. Asimismo, el proyecto piloto de crédito para Empresas Campesinas requerirá perfiles profesionales o técnicos en carreras alineadas a la actividad agropecuaria y cadenas productivas.

Riesgo crediticio

La cartera en riesgo ha mostrado una tendencia decreciente que se ha mantenido estable en los últimos cuatro ejercicios cerrados, en los cuales ha variado levemente entre 0.5% y 0.6%. Sin embargo, a consecuencia del sobreendeudamiento y el incremento de precios de los principales productos de consumo, sí se observó un incremento del PAR a inicios de 2008, que fue controlado parcialmente y reducido de manera paulatina en el segundo semestre de 2008.

El PAR 30 de 0.6% en 2008 (0.5% en 2007) es significativamente menor a la media de las IMFIs que trabajan con metodología de BBCC en Latinoamérica que se ubica en 2.3% (Mix Market 2007) y al promedio de las ONGs microfinancieras afiliadas a COPEME de 2.9%⁴¹ en 2007. Por otro lado, la cartera de préstamos individuales, con un mayor nivel de morosidad, presenta un PAR 30 de 4.9% en 2008 (4.2% en 2007), dado el creciente nivel de sobreendeudamiento de algunas socias. FINCA Perú tiene como política no reprogramar créditos, ni otorgar créditos a personas o instituciones vinculadas o relacionadas con la organización. Los préstamos al personal se realizan bajo políticas definidas en función a la antigüedad y monto de salario, los mismos que se otorgan a tasa 0% siendo descontados directamente de la planilla.

⁴¹ Dato considera a 16 de las 18 ONGs microfinancieras que reportan a COPEME, no habiendo incluido a IDESI Lambayeque y ASIDME que presentaba cartera en riesgo de 30.4% y 19.2% a dic.07, respectivamente.

Las colocaciones aun se encuentran concentradas geográficamente, representando la OR de Ayacucho el 57.1% de la cartera total a dic.08, con el 51.4% en la zona urbana y 5.7% en la zona rural), de igual modo muestran aún una alta concentración en un solo producto, BBCC (75% en 2008). Sin embargo, se aplican políticas que contribuyen a la reducción del riesgo de estos créditos como la atomización del monto del préstamo, diversidad de actividades económicas de las socias y la negativa a incluir a más de tres familiares directos por BBCC. Sin embargo, aún no se ha delimitado el otorgamiento de créditos a un alto porcentaje de socias de un sólo gremio o actividad económica al interior de un BBCC.

Por otro lado, se cuenta con una política de castigos establecida aunque sus procedimientos han sido aplicados de manera intermitente, lo que ha llevado a que en ocasiones se mantenga cartera en mora mayor a 365 días. Por otro lado, el índice alcanzado por FINCA Perú en 2008 de 0.3% (0.2% en 2007) es bajo respecto al benchmark de los referentes regionales (1.1%), cabe observar que el PAR 120 se ha mantenido estable en 0.4% en los últimos tres años.

Cobertura del Riesgo crediticio

Debido al alineamiento de FINCA Perú al sistema de provisión establecido por la SBS, en el marco de programa de autorregulación promovido por COPEME, el nivel de cobertura de la cartera es adecuado tanto para el PAR 30 como para el PAR 90 (270% y 882% en 2008, respectivamente). Este nivel de provisiones resulta suficiente para cubrir las obligaciones de cuenta externa de 14 BBCC promedio⁴², nivel que resulta razonable. Por otro lado, la garantía solidaria y la labor fiscalizadora de las propias socias, más aún por parte de la MD, se constituyen en los principales mecanismos de cobertura y que evita la desintegración de un BBCC, lo cual constituye el principal riesgo y explicación de parte importante del PAR 120: Todas las socias del BBCC son responsables de cubrir los préstamos con FINCA Perú (cuenta externa), mientras que el respaldo de dos avales del mismo BBCC y la modalidad de “préstamo cubierto”⁴³ cubren razonablemente la cuenta interna.

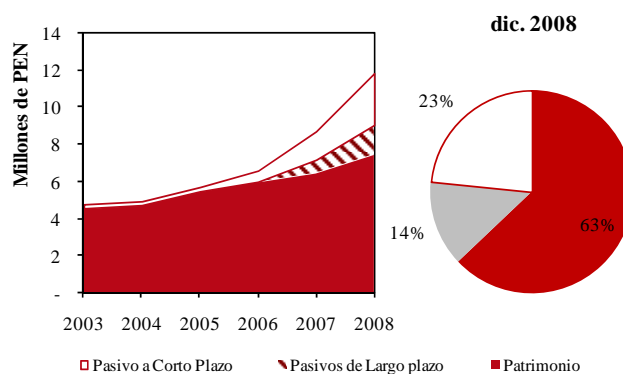
Si bien la institución no ofrece seguros de desgravamen, tiene como política el asumir el saldo de la deuda en caso de fallecimiento del titular del crédito, a través de un fondo de reserva constituido para tal fin. En nov.08, se implementó el seguro de FINCA Vida, de afiliación opcional para las socias a un costo de 1 PEN mensual (costo 0.30 USD), que cubre a

los deudos hasta 900 USD por fallecimiento y 900 USD adicionales en caso de muerte accidental.

Financiamiento y liquidez

Financiamiento y liquidez recibe la calificación “b”

Estructura de financiamiento



FINCA Perú históricamente viene financiando sus colocaciones principalmente con recursos propios, los mismos que se han generados por donaciones y los excedentes obtenidos.

Desde 2006 la institución ha venido trabajando en fortalecer su capacidad de crecimiento mediante la obtención de recursos de terceros, los que en 2008 representan el 37% de su estructura de fondeo, aunque concentrada en su mayor parte en operaciones de corto plazo. Es así que su principal financiador es Micro Credit Enterprises – MCE (713 K USD), seguido de KIVA Microfunds (344 K USD), la Corporación Financiera de Desarrollo – COFIDE (143 K USD⁴⁴) y Calvert Foundation (25 K USD).

Riesgos de mercado

El positivo proceso, iniciado en 2007 por FINCA Perú, para transformar sus colocaciones de USD a PEN, que busca reducir la exposición al riesgo cambiario de sus clientes, no ha estado acompañado de la consecución de nuevas y mayores líneas de financiamiento en PEN, ocasionando un importante incremento del descalce de moneda. Así, FINCA Perú presenta una posición pasiva equivalente al 29% de su patrimonio, lo que origina el reto de ampliar la participación de fondeo directo en PEN o la utilización de operaciones de futuros u operaciones back to back con bancos locales.

La actual crisis financiera internacional ha generado un incremento significativo de la volatilidad del tipo de cambio en Perú, lo que ha reducido la oferta e incrementado el costo de los forwards en PEN que deben tomar los fondos

⁴² Cálculo: provisiones del periodo / préstamo promedio de cada BBCC

⁴³ “Préstamo cubierto” se le denomina al préstamo de cuenta interna (realizado con el ahorro de las mismas socias) cuyo monto está cubierto por los ahorros de la socia solicitante y que además haya cumplido con las cuotas del préstamo de FINCA Perú durante el ciclo

⁴⁴ Cuenta con una línea de crédito por 300 K USD con recursos provienen del Ministerio de Trabajo, canalizados a través de COFIDE hacia instituciones especializadas en micro y pequeña empresa en el marco del Programa de Microempresa – Sector Informal (FONDEMI).

especializados, lo que afecta su capacidad de otorgar financiamiento en PEN. Sin embargo, la institución cuenta con la capacidad de reducir este descalce a través de préstamos de COFIDE que podría incrementar paulatinamente su línea de crédito en PEN hasta el equivalente a 2.7 M PEN (900 K USD).

El riesgo de tasa de interés es limitado en la medida que la mayoría de sus pasivos son a corto plazo y mantienen sus tasas fijas durante la vigencia del crédito; no obstante, la tendencia al alza en las tasas tanto en PEN como en USD, podría afectar sus estrechos márgenes.

Riesgo de liquidez

La gestión de la liquidez se encuentra centralizada en la Sede aunque a nivel de ORs se mantienen importantes excedentes para atender tanto la devolución de los ahorros en custodia⁴⁵ de las socias como para reducir los altos costos de transferencia de fondos entre las diferentes ciudades ocasionando, estos últimos, que la rentabilización de los excedentes de liquidez no sea óptima. Existe una previsión conservadora de liquidez determinada mediante flujos de caja trimestrales, manteniéndose un nivel de disponible (caja y bancos sobre activos totales) en torno al 10% en los últimos cuatro años, con la finalidad de atender los pasivos corrientes, los retiros de ahorro y los desembolsos de los préstamos solicitados por las socias. Asimismo, a dic.08 los niveles de liquidez cubren holgadamente el pasivo corriente (3.8 veces) y los gastos operativos (6 meses).

El riesgo de descalce de plazos entre sus activos y pasivos es limitado, toda vez que parte importante del fondeo de su cartera se realiza con recursos propios, lo que permite compensar el hecho que su acceso a fondeo de mediano plazo sea aún limitado. Mientras que por otro lado, gran parte de su cartera cuenta con vencimiento corriente (madurez de la cartera fluctúa entre 4 y 6 meses).

Capitalización y estrategia de financiamiento

La institución presenta un alto grado de solvencia. El patrimonio representa el 67% de su estructura de fondeo, lo que implica un apalancamiento reducido de 0.59 veces a dic.08 (0.35 veces a dic.07), el mismo que se ubica muy por debajo del promedio de las ONG microfinancieras peruanas con 0.89 veces a jun.08 y de la media del sector microfinanciero peruano con 3.9 veces a dic.07 según el Mix Market. En lo que respecta al cumplimiento de los ratios de adecuación del capital (CAR) muestra una clara tendencia

⁴⁵ FINCA Perú ofrece, para los ahorros generados en los BBCCs, el servicio de custodia. Este servicio invierte los ahorros en un depósito a plazo fijo (DPF). En caso una socia solicite sus ahorros se utilizará la liquidez de cada OR para su devolución. El ingreso generado por el DPF queda en FINCA Perú como ingresos por servicios de guardiana.

decreciente pero que resulta suficiente y muy por encima del mínimo recomendado para una ONG madura (25%). Así este ratio ha descendido de 116.7% en 2004 a 74.5% en 2008 (84.8% en 2007).

FINCA Perú cuenta con una estrategia financiera conservadora, cuya gestión se encuentra a cargo de la DE, quien anteriormente se apoyaba en la AF que a la fecha ha asumido la Dirección de la OR Lima. Desde entonces el Contador, quien trabaja tres días por semana en la institución es quien apoya en estos temas a la DE. La institución presenta una demanda moderada de fondos, dado su razonable nivel de crecimiento proyectado, permitiéndole contar con una amplia base de potenciales proveedores de fondos y ser selectiva, asegurándole el cumplimiento de sus metas de crecimiento de los próximos 12 meses.

Por otro lado, resultará clave el trabajo que se realice en ampliar sus fuentes de financiamiento locales y extranjeras en PEN, aunque el escenario actual no resulta el más propicio para los financiadores, menos para obtener créditos en PEN. Asimismo, existe el reto de buscar fuentes alternativas de financiamiento que permitan financiar los nuevos productos financieros en desarrollo.

■ Eficiencia y rentabilidad

Eficiencia y rentabilidad recibe la calificación “b”

Calidad de los ingresos

FINCA Perú tiene claramente definido como su mercado objetivo a las mujeres que se encuentran en desventaja económica y social, prestando especial atención a aquellas ubicadas en las zonas rurales. El entorno en el cual tradicionalmente ha trabajado FINCA Perú se ha convertido en un mercado cada vez más competitivo, a consecuencia del interés mostrado por parte de instituciones que anteriormente estaban centradas en atender a microempresarios consolidados como Mibanco y las cooperativas María Magdalena y San Cristóbal de Huamanga (ambas de Ayacucho) en atender a segmentos de mercado de menor poder adquisitivo a través de la metodología de BBCC. Ello se suma al notable incremento de la oferta de créditos de consumo y al creciente ingreso de nuevas IMFs en el Cono Sur de Lima y en el departamento de Ayacucho, que vienen generando un importante sobreendeudamiento en el segmento de clientes actuales y potenciales de FINCA Perú, recurriendo a agresivas campañas comerciales.

FINCA Perú cuenta con una oferta de valor centrada en tres aspectos que buscan diferenciarla en el mercado y lograr la fidelización del cliente: la calidad del servicio, la promoción del ahorro y la complementación de crédito con la capacitación en temas empresariales, de salud y de desarrollo personal (mecanismo de empoderamiento de sus

clientas). Las clientas reconocen la diferencia entre la institución y la competencia; sin embargo, la institución ha mostrado dificultades para retenerlas ante los mayores montos y menores tasas ofrecidas por la competencia. Por ello, uno de los puntos clave en el PE en desarrollo consiste en identificar claramente la propuesta de valor y que esta sea entendida y valorada por su clientela, para lograr mayor nivel de retención y una menor presión para reducir sus tasas de interés. La propuesta de valor y factor diferencial está explicado en el PE (ver los comentarios referidos a la planificación estratégica).

Por otro lado, FINCA Perú ha venido enfocando su crecimiento en las zonas rurales de los departamentos de Ayacucho y Huancavelica –área prioritaria en su definición estratégica–, si bien implica mayores costos operativos, se constituyen en mercados poco atendidos y con un importante potencial de crecimiento. La institución muestra una buena capacidad de atraer a nuevos clientes, en su mayoría sin acceso al crédito.

Sin embargo, FINCA Perú presenta un limitado avance en el fortalecimiento de su imagen institucional, ya que no cuenta con una imagen corporativa que sea transmitida al público y sus clientas de manera homogénea a través de sus ORs y el personal.

Análisis de la rentabilidad

La institución históricamente ha presentado reducidos niveles de rentabilidad por su pesada estructura de costos operativos que mantiene dado el modelo de servicio ofrecido por FINCA Perú, así como por la creciente participación en la cartera de los créditos en zonas rurales. Sin embargo, al cierre del 2008 se observa un notable incremento en su rentabilidad, explicada por el crecimiento de los Créditos Premium que al no incluir un componente educativo presenta costos operativos reducidos y por las economías de escala obtenidas en las operaciones en las OR de Huancavelica y Wari.

FINCA Perú en 2008 muestra un adecuado nivel de ROA de 8.8% que revierte los reducidos niveles de rentabilidad que presentó en los dos ejercicios anteriores (1.1% en 2006 y 1.3% en 2007). Así el indicador de 2008 resulta superior al 5.5% de media de las ONGs crediticias peruanas según COPEME (5.8% a jun.08), al 3.4% de media del sector microfinanciero peruano y al 2.2% de las ONG de la región (Mix Market LAC 2007). De modo similar, el ratio de autosuficiencia financiera de FINCA Perú ha pasado de 102.9% en 2007 a 123.2% en 2008, este último ratio se ubica en línea con la media de sus referentes de 120.9% para todas las IMF de Perú y el 108.1% de las ONGs de la región en 2007.

El rendimiento de cartera mantiene una tendencia ligeramente decreciente pasando de 73% en 2003 a 69.6% en 2008 (69.2% en 2007), explicada por la creciente incidencia del Crédito Premium que se ofrece a menores tasas a sus mejores clientas, aunque este efecto se ve limitado por las mayores tasas que se cobran en los BBCCR que han mostrado una notable expansión en los dos últimos años. El rendimiento de cartera de FINCA Perú se mantiene en un nivel elevado frente a la media del mercado local (32.1% Mix Market Perú 2007), lo que le permite cubrir los altos costos operativos que implica su modelo de negocios.

El mayor dinamismo de la institución en los tres últimos años, que se ha reflejado en una importante expansión de la cartera ha permitido generar economías de escalas, especialmente en el último año, que reducen la incidencia de los costos operativos, generando un mayor margen para cubrir el creciente costo financiero ligado a la entrada de nuevas fuentes comerciales de fondeo. Si bien la institución presenta el potencial para mejorar su rentabilidad sobre la base de la reducción de costos operativos, como consecuencia de la reducción de la frecuencia de las reuniones de los BBCC⁴⁶ y el crecimiento de la cartera a un ritmo razonable, existen importantes puntos a tomarse en cuenta que demandarán ingentes recursos y que será necesario atender en el corto plazo, como son la revisión de las escalas salariales a nivel operacional y gerencial, la inversión en imagen corporativa y la contratación de personal calificado con miras a fortalecer el equipo gerencial.

El ratio de costos operativos, que se ubica en 50.6% a dic.08 (61.2% a dic.07), se encuentra aún muy por encima de la media de ONGs peruanas (39.2% a dic.07), y de las ONGs y IMF que manejan BBCC en Latinoamérica (25.3% y 30.6%, respectivamente). La estructura de costos operativos se ve afectada por la baja productividad del personal (116 clientes a dic.07 y 128 a dic.08), explicada por la fuerte carga operativa que implicaba la metodología de BBCC con reuniones semanales, capacitaciones frecuentes a las socias y un manejo detallado de la cuenta interna, lo cual resulta en una carga de trabajo significativa para los OCs, especialmente por los notables niveles de ahorro movilizados por FINCA Perú. Dicho nivel de productividad resulta inferior a los benchmarks locales y regionales, así el promedio de las ONGs que reportan a COPEME se ubica en 175 en 2007 (156 a sep.08), mientras que el de las IMF Latinoamericanas con BBCC se ubicó en 155 en 2007.

El nivel de sus costos financieros se ha mantenido estable en la medida que ha logrado acceder a financiamiento en USD a tasa cero (KIVA), y en la que parte de los gastos financieros

⁴⁶ Desde mediados del 2007 se vienen trasladando la frecuencia de las reuniones de semanales a quincenales para los nuevos BBCC, que a la fecha se ha hecho extensiva a todos los grupos de socias peri-urbanas, y a frecuencia mensual para las BBCC de zonas rurales.

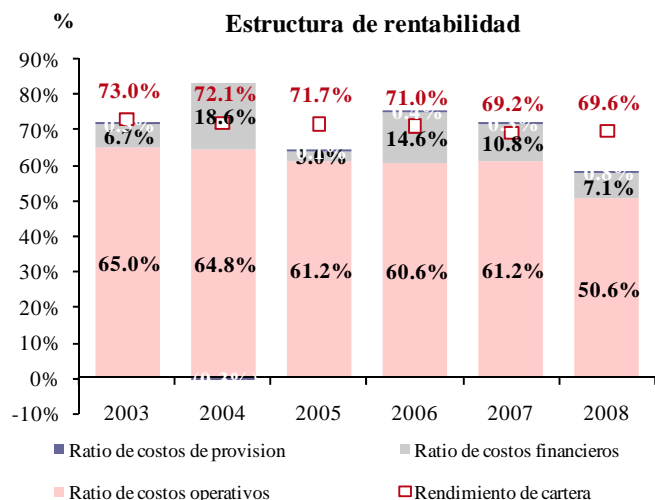
son recuperados por los ingresos por guardiana de los ahorros de las socias. Sin embargo, se espera en el corto plazo un incremento moderado en sus costos de fondos en la medida que la institución reduzca su exposición en USD, ya sea mediante mayor financiamiento con COFIDE u operaciones de cobertura sobre los fondos de los financiadores internacionales. Asimismo, se espera que se mantenga la tendencia al alza de las tasas de interés en el corto plazo, especialmente en PEN.

Por otro lado, se espera que FINCA tenga la capacidad de mantener reducido su ratio de provisiones, basado en la solidez de sus metodología crediticia, aunque la mayor incidencia de los créditos bajo metodología individual podría redundar en una mayor morosidad en el mediano plazo, en línea con la mayor cartera en riesgo que suele presentar este tipo de créditos a nivel internacional.

El aún reducido tamaño de la institución y la inversión en la compra de los locales donde opera, sumada a la conservadora política de liquidez de la firma, lleva a que la misma mantenga un reducido índice de optimización de activos (cartera/activos totales) de sólo 71.7% a dic.08, aunque el mismo ha tenido una tendencia creciente en los últimos cuatro ejercicios.

Para 2009, existen tres factores importantes que determinarían la capacidad de crecimiento de FINCA Perú en el largo plazo. El primero se refiere a la capacidad de la institución de alcanzar una mayor productividad de su personal dada la reducción en la frecuencia de las reuniones de los BBCC. El segundo punto se refiere a lograr sostener el crecimiento de su cartera de créditos Premium, con un adecuado nivel de la morosidad. El tercero corresponde a la definición de una clara y sólida propuesta de valor que pueda ser comunicada a sus clientas, y que le permita aumentar la fidelización de las clientas. Ello encaminado a lograr mantener los niveles de tasas de interés por encima de la media del mercado, y que contribuya a financiar una mayor expansión de sus operaciones en zonas rurales, permitiendo un sólido crecimiento en estas áreas de manera autosostenible.

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

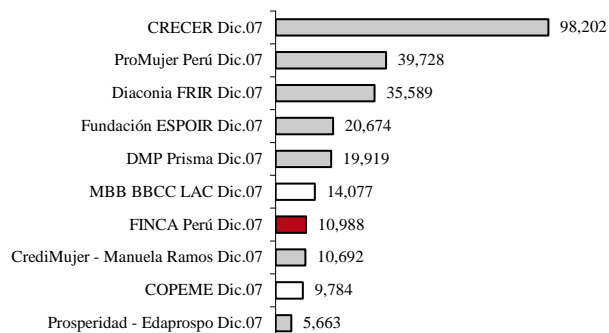


Perspectivas

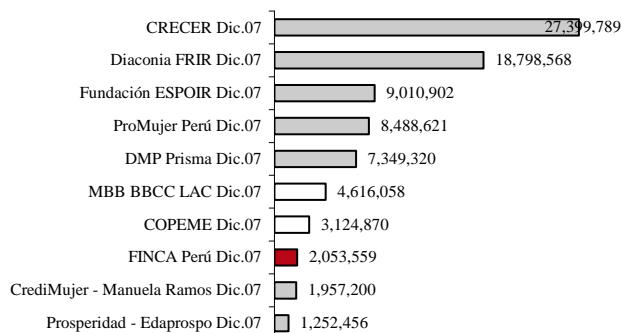
La solvencia de la institución, los buenos indicadores de cartera y el claro enfoque social de sus operaciones le permitirán seguir contando con un acceso preferente a fuentes de financiamiento, por lo se espera que este factor no se convierta en un freno a su crecimiento incluso en un escenario adverso como el actual. Sin embargo, resulta inevitable un incremento de sus costos financieros, tanto por el incremento de tasas (especialmente en moneda local) como por la necesidad de reducir el descalce cambiario entre sus activos y pasivos.

Benchmarking

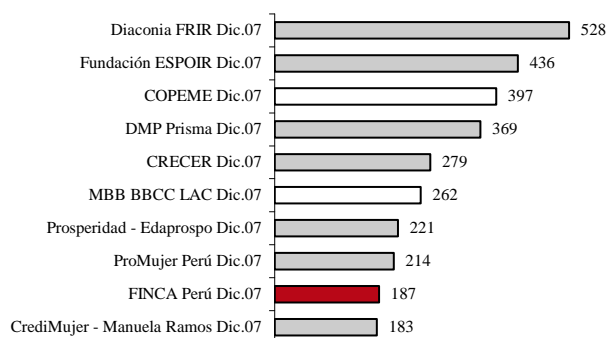
Clientes activos



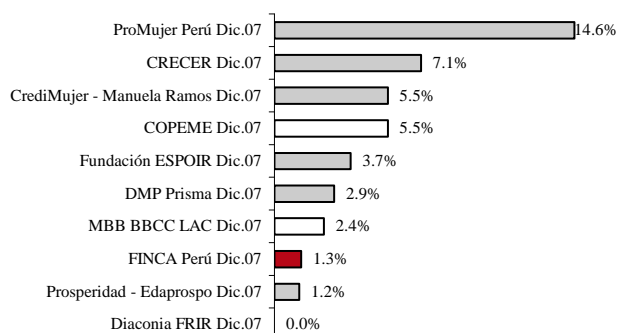
Cartera



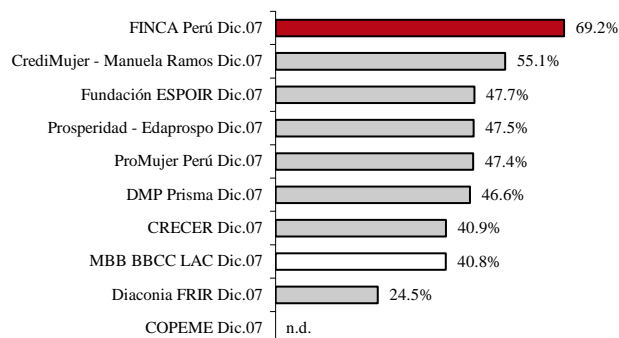
Cartera promedio por cliente



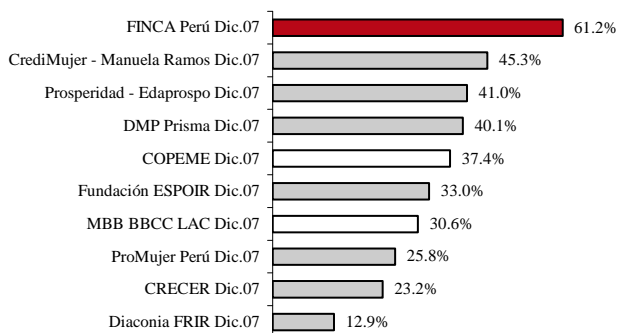
ROA



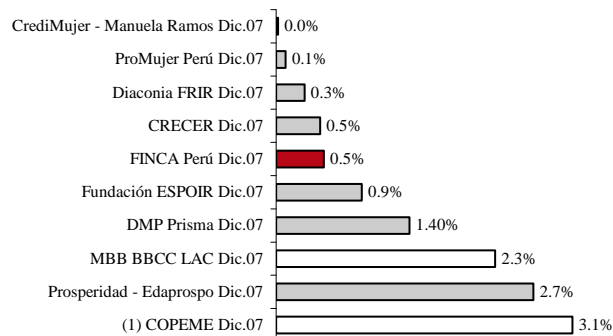
Rendimiento de cartera



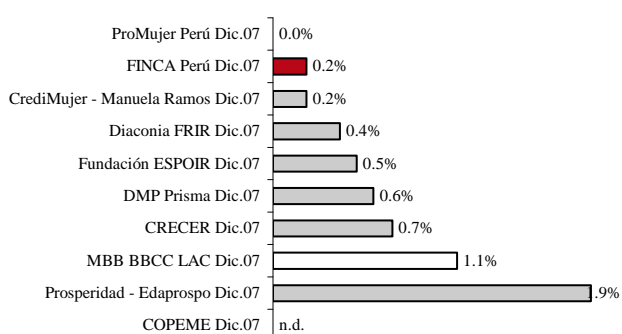
Ratio de costos operativos



Cartera en riesgo 31 - 365 días



Tasa de cartera castigada



(1) Se consideraron 16 IMFs de la red COPEME

Fuente: MBB MixMarket 2007, COPEME Dic.07

IMFs: CRECER, CrediMujer, Diaconia, DMP Prisma, Fundacion ESPOIR, ProMujer Peru, Prosperidad - Edaprospro

■ Indicadores de desempeño

Datos en USD, salvo que indique lo contrario

	dic. 2003	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	dic.2008 *
Cartera de prestamos						
Evolución de la cartera						
Cartera	944,638	966,194	1,075,299	1,431,640	2,053,559	2,747,274
Cartera (PEN)	3,271,281	3,171,049	3,688,277	4,575,522	6,152,464	8,620,945
Evolución	21.0%	(3.1%)	16.3%	24.1%	34.5%	40.1%
Cartera promedio fin de periodo	843,849	904,227	902,273	1,139,524	1,616,584	2,135,884
Clientes activos	6,634	6,666	7,221	8,000	10,988	12,276
Evolución	8.7%	0.5%	8.3%	10.8%	37.4%	11.7%
Cartera promedio por cliente	142	145	149	179	187	224
% del PIB por habitante	6.1%	5.4%	5.3%	5.2%	4.8%	5.7%
Préstamo promedio desembolsado	204	209	224	252	275	302
% del PIB por habitante	8.7%	7.7%	8.0%	7.3%	7.0%	7.7%
Calidad de cartera						
Reprogramados	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	1.3%	1.1%	0.5%	0.6%	0.5%	0.6%
Cartera en riesgo > 365 días	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Tasa de cartera castigada	0.2%	0.0%	0.9%	0.0%	0.2%	0.3%
Cobertura del riesgo crediticio						
Ratio de cobertura del riesgo (PAR 30)	155.8%	193.2%	297.8%	250.1%	272.8%	270.2%
Cartera en riesgo > 30 días neta de provisiones / Patrimonio	0.8%	(0.1%)	(0.4%)	(0.6%)	(0.7%)	(0.5%)
Personal						
Número de empleados	63	60	66	77	95	96
% Oficiales de crédito	36.5%	35.0%	36.4%	42.9%	42.1%	45.8%
Tasa de rotación del personal	17.9%	17.9%	14.3%	22.4%	11.6%	30.4%
Análisis financiero						
ROE	2.6%	(8.0%)	9.2%	1.2%	1.6%	13.1%
Deudas / Patrimonio	0.06x	0.06x	0.05x	0.11x	0.35x	0.59x
Ratio de adecuación de capital	130.0%	116.7%	109.1%	99.3%	84.8%	74.5%
ROA	2.5%	(7.5%)	8.7%	1.1%	1.3%	8.8%
Generación de renta						
Rendimiento de cartera	73.0%	72.1%	71.7%	71.0%	69.2%	69.6%
Ratio de costos operativos	65.0%	64.8%	61.2%	60.6%	61.2%	50.6%
Costo por cliente	83	88	76	86	90	88
Clientes por empleado	105	111	109	104	116	128
Clientes por oficial de crédito	288	317	301	242	275	279
Cartera promedio por cliente (USD)	142	145	149	179	187	224
Ratio de costos financieros	6.7%	18.6%	3.0%	14.6%	10.8%	7.1%
Costo de la deuda	0.0%	0.0%	0.0%	1.8%	7.9%	8.6%
Ratio de costos de provisión	0.5%	(0.3%)	0.1%	0.4%	0.3%	0.8%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	1.3%	1.1%	0.5%	0.6%	0.5%	0.6%
Tasa de cartera castigada	0.2%	0.0%	0.9%	0.0%	0.2%	0.3%
Gestión de los activos						
Cartera / Activos	66.6%	62.4%	63.3%	68.1%	69.5%	71.7%
Ingresos de otros activos financieros en % de los ingresos financieros	0.2%	0.2%	0.1%	0.0%	0.1%	0.4%
Liquidez						
Liquidez/ Activos Totales	27.0%	18.6%	12.2%	8.5%	12.2%	14.4%
Tasa de cambio 1 USD= xx PEN	3.46	3.28	3.43	3.20	3.00	3.14

(*) Cifras de EE.FF. de situación no auditadas.

FINCA Perú Balance	PEN					USD					Evolución			
	Dic. 2004	Dic. 2005	Dic. 2006	Dic. 2007	Dic. 2008	Dic. 2004	Dic. 2005	Dic. 2006	Dic. 2007	Dic. 2008	2005/2004	2006/2005	2007/2006	2008/2007
ACTIVOS	4,977,629	5,740,179	6,621,768	8,732,234	11,846,386	1,516,645	1,673,522	2,071,892	2,914,631	3,775,139	15.3%	15.4%	31.9%	35.7%
Activos de Corto Plazo	4,158,329	4,535,105	5,323,834	7,453,935	10,571,850	1,267,011	1,322,188	1,665,780	2,487,962	3,368,977	9.1%	17.4%	40.0%	41.8%
Caja y Bancos	927,271	697,859	564,404	1,067,805	1,707,654	282,532	203,457	176,597	356,410	544,185	(24.7%)	(19.1%)	89.2%	59.9%
Activos financieros netos a corto plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cartera neta a corto plazo	3,105,274	3,634,356	4,506,666	6,064,541	8,488,949	946,153	1,059,579	1,410,096	2,024,213	2,705,210	17.0%	24.0%	34.6%	40.0%
Cartera bruta a corto plazo	3,171,049	3,688,277	4,575,522	6,152,464	8,620,945	966,194	1,075,299	1,431,640	2,053,559	2,747,274	16.3%	24.1%	34.5%	40.1%
(Provisión para cartera incobrable)	65,775	53,921	68,856	87,923	131,996	20,041	15,720	21,544	29,347	42,064	(18.0%)	27.7%	27.7%	50.1%
Intereses devengados	79,452	100,301	114,754	144,382	265,088	24,209	29,242	35,906	48,192	84,477	26.2%	14.4%	25.8%	83.6%
Sobre cartera de crédito	79,157	100,301	114,754	144,382	265,088	24,119	29,242	35,906	48,192	84,477	26.7%	14.4%	25.8%	83.6%
Sobre activos financieros	295	-	-	-	-	90	-	-	-	-	(100.0%)	-	-	-
Otros activos de corto plazo	46,332	102,589	138,010	177,207	110,159	14,117	29,909	43,182	59,148	35,105	121.4%	34.5%	28.4%	(37.8%)
Activos de Largo Plazo	819,300	1,205,074	1,297,934	1,278,299	1,274,536	249,634	351,334	406,112	426,669	406,162	47.1%	7.7%	(1.5%)	(0.3%)
Activos financieros netos a largo plazo	-	-	16,860	23,961	27,470	-	-	5,275	7,998	8,754	-	-	42.1%	14.6%
Cartera neta a largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Activos fijos netos	804,535	1,194,540	1,268,501	1,231,720	1,212,225	245,136	348,262	396,903	411,121	386,305	48.5%	6.2%	(2.9%)	(1.6%)
Otros activos a largo plazo	14,765	10,534	12,573	22,618	34,841	4,499	3,071	3,934	7,549	11,103	(28.7%)	19.4%	79.9%	54.0%
PASIVO Y PATRIMONIO	4,977,629	5,740,179	6,621,768	8,732,234	11,846,386	1,516,645	1,673,522	2,071,892	2,914,631	3,775,139	15.3%	15.4%	31.9%	35.7%
Pasivo	265,202	288,869	654,295	2,283,764	4,392,001	80,805	84,218	204,723	762,271	1,399,618	8.9%	126.5%	249.0%	92.3%
Pasivo a Corto Plazo	206,108	227,111	596,949	1,526,572	2,771,451	62,800	66,213	186,780	509,537	883,190	10.2%	162.8%	155.7%	81.5%
Depósitos a la vista	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depósitos obligatorios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depósitos a corto plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos a corto plazo	-	-	280,380	1,106,593	2,301,385	-	-	87,728	369,357	733,392	-	-	294.7%	108.0%
Intereses devengados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros pasivos de corto plazo	206,108	227,111	316,569	419,979	470,066	62,800	66,213	99,052	140,180	149,798	10.2%	39.4%	32.7%	11.9%
Pasivos de Largo plazo	59,094	61,758	57,346	757,192	1,620,550	18,005	18,005	17,943	252,734	516,428	4.5%	(7.1%)	1,220.4%	114.0%
Depósitos de largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos de largo plazo	59,094	61,758	57,346	711,787	1,571,000	18,005	18,005	17,943	237,579	500,637	4.5%	(7.1%)	1,141.2%	120.7%
Otros pasivos de largo plazo	-	-	-	45,405	49,550	-	-	-	15,155	15,790	-	-	-	9.1%
Patrimonio	4,712,427	5,451,310	5,967,473	6,448,470	7,454,385	1,435,840	1,589,303	1,867,169	2,152,360	2,375,521	15.7%	9.5%	8.1%	15.6%
Tier 1 Capital	4,712,427	5,451,310	5,967,473	6,448,470	7,454,385	1,435,840	1,589,303	1,867,169	2,152,360	2,375,521	15.7%	9.5%	8.1%	15.6%
Capital social	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Donaciones	4,404,706	4,421,398	4,673,306	4,908,140	4,984,968	1,342,080	1,289,037	1,462,236	1,638,231	1,588,581	0.4%	5.7%	5.0%	1.6%
Resultados netos acumulados sin donaciones y reservas	307,721	1,029,912	1,294,167	1,540,330	2,469,417	93,760	300,266	404,933	514,129	786,940	234.7%	25.7%	19.0%	60.3%
Tier 2 Capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Deudas Subordinadas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otras Cuentas de patrimonio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Cifras a Dic.2008 corresponde a EE.FF. de situación no auditados.

FINCA Perú	PEN												
	Estado de resultados												
	dic. 2004	dic.2005	dic. 2006	dic. 2007	dic. 2008	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	dic. 2008	2006/05	2007/06	2008/07
Ingreso Financiero (a)	2,315,123	2,459,488	2,820,104	3,601,933	4,833,671	705,400	717,052	882,385	1,202,247	1,540,367	14.7%	27.7%	34.2%
Ingresos de cartera	2,138,246	2,218,858	2,586,797	3,353,346	4,665,887	651,507	646,897	809,386	1,119,274	1,486,898	16.6%	29.6%	39.1%
Ingresos recibidos por créditos	2,138,246	2,218,858	2,586,797	3,353,346	4,665,887	651,507	646,897	809,386	1,119,274	1,486,898	16.6%	29.6%	39.1%
Derechos y comisiones recibidas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Intereses moratorios sobre créditos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos de otros activos financieros	5,640	2,093	885	1,805	21,231	1,719	610	277	602	6,766	57.7%)	104.0%	1,076%
Otros ingresos por servicios financieros	-	171,237	232,422	246,782	146,553	52,174	69,544	72,723	82,370	46,703	(2.6%)	6.2%	(40.6%)
Costos Financieros (b)	768,590	93,633	530,742	521,214	478,445	234,183	27,298	166,064	173,970	152,468	466.8%	(1.8%)	(8.2%)
Intereses pagados sobre préstamos	-	-	3,544	85,455	244,167	-	-	1,109	28,523	77,810	-	2,311%	185.7%
Intereses pagados sobre depósitos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos netos de ajuste por inflación	216,693	-	-	-	-	66,025	-	-	-	-	-	-	-
Otros costos relacionados con servicios financieros	551,897	93,633	527,198	435,759	234,278	168,159	27,298	164,956	145,447	74,658	463.0%	(17.3%)	(46.2%)
Resultado Financiero [c=a-b]	1,546,533	2,365,855	2,289,362	3,080,719	4,355,226	471,217	689,754	716,321	1,028,277	1,387,899	(3.2%)	34.6%	41.4%
Provisión neta para cartera incobrable (f)	(8,349)	3,862	14,750	16,339	54,796	(2,544)	1,126	4,615	5,454	17,462	281.9%	10.8%	235.4%
Provisiones para cartera incobrable + cartera castigada	1,900	13,670	18,753	27,485	61,727	579	3,985	5,868	9,174	19,671	37.2%	46.6%	124.6%
Recuperación de cartera castigada	10,249	9,808	4,003	11,146	6,931	3,123	2,859	1,253	3,720	2,209	(59.2)	178.4%	(37.8%)
Costos operativos (d)	1,924,450	1,893,862	2,206,567	2,963,295	3,391,554	586,365	552,146	690,415	989,084	1,080,801	16.5%	34.3%	14.5%
Costos del personal (incluidas compensaciones)	1,201,031	1,148,990	1,303,110	1,799,660	2,087,024	365,945	334,983	407,732	600,688	665,081	13.4%	38.1%	16.0%
Otros costos operativos	723,418	744,872	903,457	1,163,635	1,304,530	220,420	217,164	282,684	388,396	415,720	21.3%	28.8%	12.1%
Depreciación y amortización	74,410	72,141	81,801	106,845	114,532	22,672	21,032	25,595	35,663	36,498	13.4%	30.6%	7.2%
Consultorías, auditorías y calificaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Directorio	-	32,863	52,351	46,451	41,316	-	9,581	16,380	15,504	13,166	59.3%	(11.3%)	(11.1%)
Impuestos y contribuciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otras provisiones	-	-	20,242	3,605	4,595	-	-	6,334	1,203	1,464	-	(82.2%)	27.5%
Otras menores	-	-	3,528	-	1,743	-	-	1,104	-	555	-	(100%)	-
Otros	649,008	639,868	745,535	1,006,734	1,142,344	197,748	186,550	233,271	336,026	364,036	16.5%	35.0%	13.5%
Resultado neto operativo antes de impuestos y donaciones [f=c-d-e]	(365,568)	468,131	68,045	101,085	908,876	(112,604)	136,481	21,291	33,740	289,635	(86%)	48.6%	799.1%
Impuesto sobre la Renta (h)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado neto operativo antes de donaciones[i=g-h]	(365,568)	468,131	68,045	101,085	908,876	(112,604)	136,481	21,291	33,740	289,635	(86%)	48.6%	799.1%
Ingresos no operativos (i)	299,927	254,060	196,210	145,078	20,211	91,385	74,070	61,392	48,424	6,441	(22.8%)	(26.1%)	(86.1%)
Costos no operativos (incluidos impuestos relacionados) (j)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado neto antes de donaciones [l=i+j-k]	(69,641)	722,191	264,255	246,163	929,087	(21,219)	210,551	82,683	82,164	296,076	(63%)	(6.8%)	277.4%
Ingresos por donaciones (m)	18,011	16,692	132,879	228,572	74,899	5,488	4,866	41,577	76,292	23,868	69.1%	72.0%	(67.2%)
Resultado neto	(51,630)	738,883	397,134	474,735	1,003,986	(15,731)	215,418	124,260	158,456	319,945	(46%)	19.5%	111.5%

Cifras a Dic.2008 corresponde a EE.FF. de situación no auditados.

■ Fórmulas

Retorno sobre activos (ROA):	Ingreso operativo neto antes de donaciones / Promedio de Activos
Retorno sobre patrimonio (ROE):	Ingreso operativo neto antes de donaciones / Patrimonio promedio
Apalancamiento:	Deuda (captaciones + deuda) / Patrimonio (al final del periodo)
Rendimiento de cartera:	Ingresos de cartera / Saldo bruto de cartera promedio
Ratio de gastos operativos:	Gastos operativos / Saldo bruto de cartera promedio
Productividad del personal:	Acreditados activos / Total personal (al fin del periodo)
Ratio de costo de fondos:	Intereses y comisiones pagadas por pasivos / Saldo bruto de cartera promedio
Ratio de costo de captaciones:	Intereses y comisiones pagadas por captaciones / Captaciones promedio
Ratio de costo de deuda:	Intereses y comisiones pagadas por la deuda / Deuda promedio
Ratio de gastos de provisiones:	Gasto neto por provisiones / Saldo bruto de cartera promedio
Cartera neta como % de los activos:	Saldo de cartera neta / Activos totales (al final del periodo)
Autosuficiencia financiera:	Ingresos operativos / (Gastos (financieros, provisiones y operativos) + Ajustes)
Ratio de cobertura de riesgo:	Provisiones por malos créditos / Cartera en riesgo (31-365 días)
Ratio de castigo:	Créditos castigados / Saldo bruto de cartera promedio

■ Escala de calificación

Calificación	Resumen de calificación		
A++	El actual desempeño institucional, operativo y financiero es óptimo. No hay ningún riesgo de degradación a corto plazo. La planificación de mediano y largo plazo está bien diseñada, la capacidad de ejecución es excelente y los objetivos tienen una alta probabilidad de ser alcanzados. Los riesgos en el corto y medio plazo son mínimos y/o bien manejados. Los riesgos en el largo plazo son adecuadamente monitoreados y anticipados. Los cambios en el entorno económico, político o social deberían afectar la condición financiera de la institución de forma mínima dada su alta resistencia.	GRADO DE INVERSION	
A+	El actual desempeño institucional, operativo y financiero es excelente en comparación a los estándares del sector. La planificación de mediano y largo plazo está bien diseñada, la capacidad de ejecución es muy buena y los objetivos tienen una alta probabilidad de ser alcanzados. Los riesgos en el corto y medio plazo son mínimos y/o bien manejados. Los riesgos en el largo plazo son adecuadamente monitoreados y anticipados. Los cambios en el entorno económico, político o social deberían tener un impacto limitado en la condición financiera de la institución dada su habilidad para realizar ajustes rápidos a sus estrategias y/o para tomar acciones correctivas.		
A			
A-			
B++	El actual desempeño institucional, operativo y financiero es satisfactorio en comparación a los estándares del sector. La planificación de mediano y largo plazo está adecuadamente diseñada, la capacidad de ejecución es muy buena y los objetivos pueden ser alcanzados. Los riesgos en el corto y medio plazo son bajos y/o bien manejados. Las áreas de mejora han sido identificadas y están siendo atendidas. Los cambios en el entorno económico, político o social pueden tener un impacto en la condición financiera de la institución que sin embargo debería ser moderado.		INVERSION ESPECULATIVA
B+			
B			
B-	El actual desempeño institucional, operativo y financiero es cercano a los estándares del sector. Los riesgos en el corto y medio plazo son moderados pero no están siendo atendidos completamente. La mayoría de las áreas de mejora han sido identificadas pero la planificación de mediano y largo plazo carece de uno o varios elementos críticos, la capacidad de ejecución es desigual y es poco probable que ciertos objetivos sean alcanzados. La institución es vulnerable a cambios importantes en el entorno económico, político o social.		
C++	El actual desempeño institucional, operativo y financiero está por debajo de los estándares del sector. Los riesgos de corto y medio plazo son moderados/altos pero no se encuentran totalmente controlados. La mayoría de las áreas de mejora han sido identificadas pero la planificación a mediano y largo plazo carece de uno o varios elementos críticos, la capacidad de ejecución es débil y es poco probable que varios objetivos sean alcanzados. La mayoría de los procesos y sistemas están en pie pero necesitan ser mejorados o actualizados. La institución es vulnerable a cambios importantes en el entorno económico, político o social.		
C+			
C			
C-			
D	Alto Riesgo: Importantes debilidades en el desempeño operativo y financiero generan una alta vulnerabilidad institucional y un riesgo de no pago. El desempeño es muy deficiente en importantes áreas de evaluación.	REQUIRE ASISTENCIA TECNICA	
E	Riesgo de quiebra inminente: Existen debilidades operativas y/o financieras y/o estratégicas que crean un riesgo sumamente alto de quiebra. El desempeño es muy deficiente en varias áreas importantes de evaluación.		