

Portafolio de Microfinanzas de ADRA Perú, Perú

El Portafolio de Microfinanzas de ADRA Perú (PMF) es uno de ocho programas de desarrollo social sostenible de la ONG ADRA Perú, cuya promotora es la Iglesia Adventista del Séptimo Día y que pertenece a la red ADRA International. Fue creado en 1996, contando con el apoyo financiero de USAID a través del Matching Grant IV. El PMF atiende a mujeres de escasos recursos de zonas urbano-marginales y rurales en siete departamentos del Perú a través de créditos grupales bajo la metodología Bancos Comunales y servicios de capacitación. A setiembre 2008, el PMF es uno de los principales programas de la ONG madre y tiene una cartera de créditos de 3.2 M USD en 13,283 clientes ubicados en su mayoría en la zona sur del Perú.

GIRAFE Rating

Rating

B

Tendencia

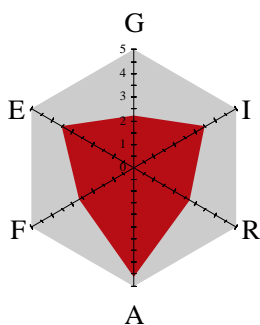
A Vigilar

Fecha de la calificación

Octubre, 2008

Válido hasta Setiembre, 2009

Rating por área



Gobierno – Información – Riesgos
– Actividades – Financiamiento –
Eficiencia

Contacto en Planet Rating

Brigite Narciso

bnarciso@planetrating.com

+511 242 4597

Contacto en la IMF

Indira Melgar

Av. Angamos Oeste 770

Miraflores, Lima

melgar@adra.org.pe

+51 1 712-7700

[REF: BN/ 221209]

Puntos destacados de la calificación

- El PMF ha logrado generar resultados financieros favorables, muy superiores a los benchmarks local y regional para IMFs comparables. El destacado desempeño financiero se fundamenta en la buena gestión de su cartera, un rendimiento de cartera relativamente alto y el acceso a fondos a tasas inferiores al mercado.
- Las ineficiencias en el gobierno dada su compleja estructura y la falta de capacidades en microfinanzas de los miembros afectan la gestión de la institución. Si bien se ha identificado estas debilidades, el asegurar la dirección del socio fundador sobre el PMF y así su visión social han retrasado los cambios necesarios.
- La ausencia de una clara estrategia de financiamiento dado el cambio sustancial en la estructura de financiamiento de su respaldo financiero, la ONG ADRA Perú, afectan la eficiente disponibilidad de fondos del PMF
- El PMF es una institución de talla pequeña que aún no logra consolidar sus ventajas competitivas. Por ello, se muestra vulnerable ante la mayor competencia a menores tasas. La introducción de nuevos productos y la implementación de un programa sistemático de capacitación buscan mejorar su posicionamiento.
- Los principales desafíos que enfrenta el PMF son la reforma de su estructura de gobierno, la definición de la nueva estrategia de financiamiento, el refuerzo del sistema de control interno a través de una efectiva supervisión y monitoreo en campo y el fortalecimiento de sus ventajas competitivas.

Tendencia

La tendencia A Vigilar se explica por los necesarios cambios que el PMF tendría que realizar en particular en gobierno y financiamiento para lograr mantener y mejorar tanto su desempeño institucional como su posición en el mercado; y sobre los cuales aún no existen progresos sólidos.

Indicadores de desempeño

USD	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	sep. 2008
Activos	1,432,420	1,944,837	2,399,690	3,192,476	3,734,202
Evolución	n/d	41.9%	15.0%	24.7%	16.2%
Cartera	1,321,002	1,688,162	2,114,534	3,039,476	3,182,618
Evolución	32.6%	33.6%	16.7%	34.7%	4.0%
Clientes activos	7,868	9,584	10,254	12,606	13,283
Cartera promedio por cliente	168	176	206	241	240
Personal	39	46	53	72	73
ROE	n/d	21.5%	13.7%	18.7%	22.1%
ROA	n/d	14.8%	9.1%	12.0%	13.7%
Deudas / Patrimonio	0.38x	0.50x	0.51x	0.60x	0.62x
Rendimiento de cartera	55.6%	52.0%	51.8%	50.3%	49.0%
Ratio de costos operativos	36.0%	31.8%	33.8%	32.6%	30.5%
PAR 31 - 365 días	0.1%	0.0%	0.0%	0.3%	0.0%
PAR > 365 días	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Tasa de cartera castigada	0.0%	0.1%	0.0%	0.1%	0.2%

Sector Microfinanciero

El sector microfinanciero peruano es uno de los más dinámicos y desarrollados de América Latina¹. La liberalización económica de inicios de los 90 y la crisis generada por la hiperinflación de los 80 indujeron a una reestructuración del sistema financiero que limitó la oferta a los segmentos más pobres. Como respuesta al vacío generado, el gobierno estableció una política de apoyo al microcrédito a través de una legislación favorable y mecanismos de financiamiento.

El marco regulatorio de la industria local es uno de los más desarrollados en la región. La legislación se compone principalmente de una ley marco, Ley No.26702², y reglamentos que norman actividades puntuales, como la clasificación de la cartera. La industria se beneficia de un ente gubernamental dinámico como es la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras de Fondos de Pensiones (SBS), la cual ha liderado positivos cambios respecto a los mecanismos de regulación, supervisión y facilitadores del desarrollo de las IMFs, tales como la transparencia del costo efectivo del crédito y nuevos mecanismos para mejorar la penetración de mercados desatendidos. No obstante, la evolución permanente de la industria local propone nuevos retos, como fue el caso de la primera transformación de EDPYME a Financiera en el 2008. En cuanto a la supervisión, la labor de la SBS goza de una buena reputación a nivel internacional³. Las IMFs reportan periódicamente sus actividades a través de reportes estandarizados y son sujetas a auditorías, por lo menos anuales, por parte de la SBS.

La industria microfinanciera peruana es una de las más competitivas de la región. Está conformada por instituciones reguladas y no reguladas, quienes representan el 98% y el 2% del mercado en el 2007, respectivamente.

Tipo de entidades	No. IMFs	Reguladas / Supervisadas SBS	Cartera dic.07 (M USD) ⁽¹⁾
Bancos especializado	2	Si / Si	528.2
CMAC	13	Si / Si	721.1
CRAC	12	Si / Si	144.9
EDPYME	14	Si / Si	309.2
CAC	168	Si / No (3)	581.2
ONG (2)	18	No / No	56.2

Fuente: SBS, COPEME y FENACREP.

- (1) Cartera calificada "microempresas" por la SBS, para el resto es la total
- (2) ONGs que reportan a COPEME
- (3) Supervisadas por la Federación Nacional de Cooperativas del Perú (FENACREP)

¹ El estudio "Microscopio 2008" realizado por The Economist, en asociación con el BID y la CAF, ubicó al Perú como primero en LAC en términos de clima favorable para el desarrollo de las microfinanzas.

² Ley General de Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros.

³ La SBS obtuvo un 96.6/100 tras la misión del World Bank- IMF para determinar la calidad de la regulación y supervisión del sistema financiero.

Adicionalmente, los bancos tradicionales locales han incursionado progresivamente en el sector al considerarlo como un nicho prometedor. Así, a set.08, la mayoría de los bancos comerciales ofrece créditos a la microempresa⁴, los cuales totalizaron 905.8 M USD; y la principal entidad, el Banco de Crédito del Perú, sigue muy de cerca al líder del mercado microfinanciero local en términos de cartera, el banco especializado Mibanco.

El incremento de la competencia ha tenido importantes efectos positivos, como una oferta de servicios financieros más amplia, la reducción progresiva de la tasa de interés y el mayor alcance geográfico. Pero también efectos negativos como el incremento del nivel de endeudamiento⁵, aunque el uso frecuente de la central de riesgos local Equifax en las evaluaciones de crédito facilita la gestión de este riesgo. Las ONGs, en particular, han recibido limitados beneficios del crecimiento de la industria local debido a la permanencia de sobrecostos tributarios que le restan competitividad⁶ y la aún limitada capacidad para obtener financiamiento a bajos costos frente a sus pares regulados. Asimismo, en el 2008 estas IMFs han experimentado un fuerte incremento de la competencia directa, tras el ingreso de Mibanco al segmento de los créditos grupales en provincias. Por otro lado, existe un importante trabajo por mejorar la transparencia y adoptar las mejores prácticas del sector, el cual es visto a nivel gremial con la red local COPEME⁷. Así, la mayoría de sus miembros se rigen voluntariamente por un mecanismo de autorregulación.

La industria microfinanciera peruana es hoy en día de gran atractivo para inversionistas locales y extranjeros, basada en el buen clima de inversión local y el desempeño de las IMFs. No obstante, los efectos de la actual crisis financiera internacional sobre el financiamiento se ha empezado a sentir, pero su alcance aún es incierto. Un nivel de rentabilidad superior al benchmark regional (3.4% vs. 1.7%⁸), una calidad de cartera suficiente (PAR>30días de 3.5% y castigos de 2.0%⁶) y un nivel de apalancamiento moderado (5.0 para regulados y 0.8 para no regulados⁶) apoyan el buen desempeño de las IMFs peruanas. En este sentido, el panorama actual está matizado por adquisiciones, fusiones y transformaciones. Todo esto se traduce en un mercado altamente competitivo que fuerza a la IMFs a fortalecer sus ventajas competitivas y a ser más eficientes en la oferta de sus productos y servicios, caso contrario su presencia a largo plazo en la industria es incierta.

⁴ De acuerdo a la definición de la SBS, estos créditos son aquellos cuyo endeudamiento total en el sistema es menor a 30,000 USD.

⁵ Índice del Economist Intelligence Unit – BID 2008.

⁶ Los ingresos por intereses y comisiones de los préstamos están sujetas al Impuesto General a las Ventas (IGV), equivalente al 19%.

⁷ Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa

⁸ Benchmarking Perú 2008 (Fuente: The Mix Market)

Entorno Político y Económico

El crecimiento del Perú debe mantenerse entre los más elevados de América Latina en el 2008 y 2009, pese a una ligera desaceleración por el crecimiento moderado de la demanda externa. Los efectos de la turbulencia financiera internacional del 2007 deberían ser limitados, dado que el crecimiento esta cimentado en bases relativamente sólidas con la demanda interna como el principal motor de la economía. Particularmente la inversión fue estimulada por la segunda fase del Proyecto de Gas Natural de Camisea, diversos proyectos mineros y el Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos. Asimismo, un exitoso régimen de inflación objetivo dentro de un contexto de tipo de cambio estable debería ayudar a mantener los precios.

La administración del actual presidente, Alan García, en línea con acuerdos suscritos con el FMI, debe ejercer una política fiscal prudente con ratios de deuda pública que muestren mejoras claras. La posición externa del Perú también ha mejorado, con ratios de deuda acercándose a los mejores de la región. Además, el reembolso reciente al Club de París, a finales del 2007, y el prepago a acreedores multilaterales en el 2008 contribuirán a reducir la deuda externa y a reducir el servicio de la deuda a un nivel bajo. El buen desempeño de las exportaciones de materias primas, la nueva capacidad de producción y la puesta en marcha del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos deberán permitir el balance por las mayores importaciones de bienes de capital. El incremento de la repatriación de las ganancias por las empresas extranjeras generará déficits en la cuenta corriente en el 2008 y 2009. Sin embargo, se espera que la inversión directa extranjera cubra totalmente las necesidades de financiamiento externo del país. Asimismo, el prudente nivel de reservas de divisas atenúa fuertemente una improbable crisis de liquidez.

La proporción de deuda pública y externa denominada en moneda extranjera y el nivel de la dolarización del sistema bancario local se mantienen altos. Asimismo, la economía continúa excesivamente dependiente de los precios internacionales de las materias primas, lo cual ha dificultado su diversificación. Los problemas en infraestructura también han dificultado el desarrollo del país. El ritmo de crecimiento se ha visto afectado por los altos niveles de pobreza y desigualdad, tensiones políticas y sociales y un difícil clima de negocios.

La experiencia de pago corporativa de COFACE ha sido relativamente satisfactoria, siendo los sectores mineros y energéticos los más dinámicos, junto con la industria pesquera y de construcción, este último luego del terremoto de agosto 2007. Mientras que la industria textil y del vestido está enfrentando competencia extranjera.

Fortalezas:

- Dotado de enormes riquezas minerales (oro, cobre, zinc), el Perú se ha beneficiado de altos precios de las materias primas.
- El país también ostenta abundantes recursos energéticos, pecuarios y agrícolas; y un patrimonio cultural excepcional.
- El Perú ha ejercido una política monetaria y fiscal prudente.
- Los ratios de deuda externa han mejorado gracias a la buena gestión de las finanzas públicas y el crecimiento sostenido del PBI y las exportaciones.
- Las reservas internacionales se mantienen en niveles confortables.

Debilidades:

- El país sigue vulnerable a shocks externos, como la caída de los precios de las materias primas o cambios climáticos.
- La economía sigue marcada por el contraste entre un sector relativamente moderno en la costa 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 política, plasmada en el 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 incierto ambiente político y económico y un ocasional difícil clima de negocios son susceptibles de afectar el comportamiento de pago corporativo. La probabilidad de no pago es importante.

(millones de USD)	2005	2006	2007e	2008p
Crecimiento económico (%)	6.7	7.6	9	8.5
Inflación (%)	1.5	1.1	3.9	4.9
Balanza del sector público (% del PIB)	-0.3	2.1	3.1	2.3
Exportaciones	17.3	23.8	28	32.6
Importaciones	12.1	14.9	19.6	27.5
Balanza comercial	5.3	8.9	8.4	5.1
Balanza de la cuenta corriente (% del PIB)	1.4	3	1.4	-1.3
Deuda externa (% del PIB)	36	30.5	29.8	23.4
Servicio de deuda (% exportaciones)	30.1	12.8	15.5	13.3
Reservas internacionales (en meses de importaciones)	7.8	7.7	9.5	10

(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

Forma legal, supervisión y auditoría

El Portafolio de Microfinanzas (PMF) de la ONG ADRA Perú fue creado en 1996 y es uno de los ocho programas de desarrollo social sostenible de la ONG Madre, como son educación, salud, desarrollo agropecuario, medioambiente, entre otros. La gestión operativa de estos programas se ejecuta de forma independiente excepto por algunas tareas, mientras que la supervisión y dirección estratégica para todos los programas es realizada por ADRA Perú. La figura de ente no lucrativo la enmarca fuera de la regulación financiera por parte de la SBS; sin embargo el PMF sigue voluntariamente los lineamientos de autorregulación establecidos por la Iniciativa Microfinanzas de COPEME.

El PMF emite EEFF separados del resto de programas, los cuales son sujeto de auditorías externas. Durante el periodo 2005-2007, la firma Alfonso Muñoz & Asociados se encargó de realizar esta labor, así como de evaluaciones de gestión, del sistema de control interno y de la cartera de créditos. Este despacho goza de significativa experiencia en la auditoría de IMFs reguladas y no reguladas. Los dictámenes de la auditoría financiera para los tres ejercicios fueron emitidos sin salvedades y certifican la aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y de la Guía CGAP para publicación de información financiera. Para el 2008, se ha iniciado el proceso de búsqueda de una nueva firma auditora.

Propiedad

El PMF no tiene personería jurídica propia, depende legalmente de la ONG ADRA Perú, la cual no cuenta con propietarios dada su figura legal. La ONG madre pertenece a la agencia humanitaria de la Iglesia Adventista del Séptimo Día (Iglesia Adventista), llamada Agencia Adventista para el Desarrollo y Recursos Asistenciales (ADRA International). ADRA International tiene el propósito de mejorar la calidad de vida de las personas con escasos recursos a través de cinco actividades principales. El trabajo del PMF se enmarca dentro de la actividad que busca el Desarrollo Económico a través de la oportunidad de crédito y educación.

El PMF es supervisado por los órganos de gobierno de ADRA Perú, bajo el siguiente esquema:

- Junta Directiva: cumple las funciones de la Asamblea General y está compuesta por 16 miembros quienes ostentan cargos importantes en entidades pertenecientes a la Iglesia Adventista peruana. Está conformada por el Director General (DG) y el Director de Administración y Finanzas (DAF) de ADRA Perú, el Presidente y el Secretario de la Unión Peruana del Sur, el Tesorero de la Unión Peruana del Norte y Administradores de diversas

instituciones de la Iglesia Adventista. La frecuencia de reuniones es trimestral.

- Comisión Interna: cumple las funciones del Consejo de Administración y está compuesta por 13 miembros que ostentan cargos importantes en ADRA Perú. Está conformada por el DG, el DAF y el Director de Operaciones, los Gerentes de los ocho Portafolios y los Gerentes de RRHH y de Gestión y Evaluación de Proyectos. También participa el Auditor Interno de ADRA Perú pero sin voto. La frecuencia de reuniones es semanal.
- Comisión Técnica del PMF: está subordinada a la Junta Directiva y Comisión Interna. Está conformada por el Director de Operaciones y Gerente de Administración y Finanzas por el lado de ADRA Perú y por la Gerente, Jefe de Créditos y Contadora por el lado del PMF. Este órgano comanda la toma de decisiones operativas y de corto plazo del PMF; y sólo en caso de premura, las decisiones correspondientes a la Comisión Interna pero con carácter provisional. Sesiona con una periodicidad entre semanal y quincenal.

Subvenciones

El PMF ha recibido subvenciones por 2.54 M PEN (0.85 M USD) de donaciones y asistencia técnica desde el inicio de sus actividades hasta set.08. Adicionalmente, se han capitalizado resultados por 1.07 M PEN (0.36 M USD). Su principal donante ha sido USAID, que apoyó al PMF a través del Proyecto Matching Grant, en especial al inicio de las operaciones y hasta el 2003. Adicionalmente, el PMF ha recibido subvenciones de la Unión Peruana/División Sudamericana por 47.7 K USD, los cuales se capitalizaron.

Estructura de financiamiento

Desde el inicio de sus operaciones, el PMF se ha beneficiado de donaciones, principalmente provistas por USAID, las mismas que se han ido patrimonializando a través de la capitalización de los resultados. Así, a set.08, el patrimonio representaba el 62% de la estructura de fondeo. El restante 38% proviene de dos operaciones: (i) un pagaré de un banco comercial local- el Banco de Crédito del Perú (BCP) - por 2.5M USD a un año de plazo, el cual está 100% garantizado por el Patrimonio Administrado de ADRA Perú (operación en manos de la misma entidad); y (ii) un préstamo de la Clínica Good Hope, empresa perteneciente a la Iglesia Adventista, por 1.0 M USD a seis meses. Dada la culminación del programa de apoyo financiero de USAID en dic.07⁹, la ONG madre y el mismo PMF han estado activos en la búsqueda de nuevos fondos. En fecha posterior a la misión de calificación, se consiguieron fondos con el BCP

⁹ Si bien el PMF recibió apoyo financiero directo de USAID hasta el 2003, la ONG madre continuó siendo beneficiario hasta la culminación del programa en el 2007. Este hecho afectó finalmente el financiamiento del PMF (ver sección "F")

por 1.0 M PEN por tres meses sin garantía y con Oikocredit por 1.05 M PEN por dos años.

Equipo gerencial

El equipo gerencial está encabezado por la Gerencia del PMF, quien apoya su gestión en la Jefatura de créditos, la Contadora, la Coordinadora de Servicios No Financieros y desde set.08 la Coordinadora de RRHH. También se cuenta con un Auditor Interno específico para el PMF desde jul.07. Adicionalmente, el equipo gerencial recibe apoyo o supervisión directa de algunos ejecutivos de la ONG madre. Entre los más activos se encuentran el Director de Operaciones y la Directora de Administración y Finanzas.

La Gerencia del PMF es desempeñada desde fines de ene.08 por Indira Melgar, quien ocupaba anteriormente el cargo de Jefa de créditos. Su promoción obedeció al intempestivo fallecimiento de la anterior Gerente. Indira Melgar es Administradora de Empresas por la Universidad Peruana Unión (1997) y posee un MBA de la Universidad Mayor de San Marcos (Perú, 2007). Adicionalmente, ha participado en diversos seminarios y conferencias respecto a temas sociales y microfinancieros a nivel local e internacional. Cuenta con una significativa experiencia en la industria que proviene de su trabajo de más de nueve años en el PMF.

Organización

La oficina central de la PMF está ubicada en la Sede de la ONG ADRA Perú en Lima, la cual alberga al equipo gerencial, el auxiliar de sistemas y personal de apoyo. El personal de la agencia de Lima también está alojado en el mismo local. Su red de oficinas está conformada por cinco agencias y dos oficinas de atención. Las agencias están lideradas por los jefes de agencia (JA) quienes tienen a su cargo a las ejecutivas de negocio u oficiales de crédito (OC), los OC en formación (personal en inducción), y la asistente administrativa. Las oficinas de atención tienen menos personal y están lideradas por un responsable de oficina.

El proceso de aprobación crediticia está descentralizado. En agencia pueden aprobarse créditos hasta por 25,000 PEN (8,400 USD) por grupo y 3,000 PEN (1,008 USD) para cuenta complementaria. El Comité de Crédito de agencia está conformado por el JA y los OC. Los montos superiores, préstamos de las oficinas de atención y los créditos a empleados se derivan al Comité de Créditos de la Sede, el cual está conformado por la Gerente del PMF, la Jefe de Créditos y una asistente del área de créditos.

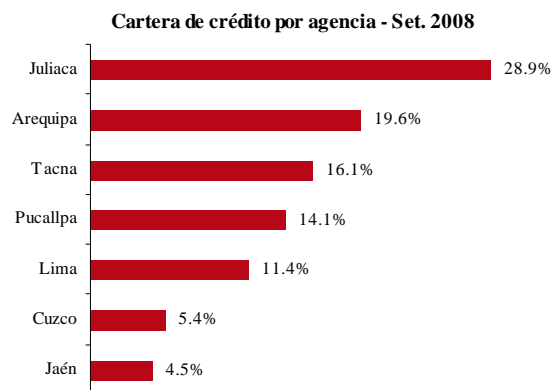
Las asistentes administrativas (AA) se encargan de diversas tareas en el proceso de otorgamiento del crédito, tales como la verificación de las clientes en la central de riesgos, el ingreso de información del cliente al software y la

elaboración de documentos para la gestión de la Asociación Comunal. Luego de la aprobación, son las AA las que preparan la documentación legal y otros documentos para el desembolso, que es entregada al OC. Previo al desembolso, las agencias envían un resumen de las operaciones aprobadas a la Sede para que sean confirmadas y que ésta realice la transferencia del efectivo a la cuenta bancaria de la Asociación Comunal, que a su vez genera cheques con doble o triple firma para el reparto del dinero durante la reunión del grupo. Los pagos de las socias son depositadas en la cuenta bancaria de la Asociación Comunal y luego ésta emite un cheque al PMF.

El sistema de información trabaja con el COPEME¹⁰ para la cartera de créditos y el software institucional de ADRA Perú, Symphony, para la contabilidad. El COPEME se integra a través de una interfase automática y está implementado en todas las oficinas. La información actualizada está disponible en tiempo real.

Penetración de mercado

A través de su red de cinco agencias y dos oficinas de atención, el PMF atiende a zonas urbano marginales y rurales en siete departamentos del Perú¹¹. A set.08, el 70% de la cartera está colocada en la zona sur del país.



Se tiene programado la entrada a nuevos mercados y ya se cuenta con los estudios de la zona, sin embargo el reclutamiento y capacitación del nuevo personal han retrasado estos proyectos.

Productos y servicios

El PMF ofrece los siguientes productos:

- **Asociaciones Comunales o Bancos Comunales (BBCC):** se enfoca a financiar capital de trabajo en

¹⁰ Fruto de un trabajo en conjunto de la red COPEME, un proveedor de software local y un grupo de 4 IMFs que ofrecen créditos de BBCC. Creado en plataforma SQL Server y lenguaje Power Builder.

¹¹ Entre el 2007 e inicios del 2008, ofreció sus servicios en un octavo departamento (Cajamarca) en el marco de un proyecto de apoyo a esta comunidad. Actualmente, se está diseñando un producto tipo cadenas productivas para continuar este trabajo.

zonas urbanas, periurbanas y rurales. Desde oct.08 también financia la realización de obras de saneamiento para mejorar las condiciones higiénicas. Los montos varían entre 200 PEN (67 USD) y 6,000 PEN (2,000 USD), con un monto promedio de 618 PEN (208 USD). Los plazos varían entre 3 y 8 meses, siendo el promedio de 6 meses con pagos mensuales. Se ofrece a tasas flat mensuales de 3.5%, 3.2%, 2.9% de acuerdo al monto y una especial de 2% para grupos a partir del ciclo 20 en adelante. Las socias realizan un ahorro inicial de 15 PEN (5 USD) y ahorros obligatorios entre el 10% y 20% del préstamo, que es cancelado en cada cuota. También pueden realizar ahorros voluntarios. El monto ahorrado o cuenta interna puede ser prestado a una tasa del 4% flat mensual. Los créditos requieren una garantía solidaria con tres niveles de responsabilidad, el primero es el aval personal, luego el aval grupal (grupos de 5 a 6 personas dentro del BBCC) y finalmente todo el BBCC. La tasa efectiva global anual (TEG) sin IGV oscila entre 59.4% y 33.8% y si se incluye el costo de los ahorros, entre 105.7% y 82.8%.

- **Cuenta Complementaria (CC):** es un crédito de libre disponibilidad para socias con buen historial crediticio y se ofrece de forma paralela al préstamo del BBCC. Los montos varían entre 800 PEN (267 USD) y 6,000 PEN (2,000 USD), con un promedio de 1,190 PEN (400 USD); los plazos están entre 1 y 12 meses, con un promedio de 6 meses y frecuencia de pago mensual; y la tasa de interés es la misma del BBCC, excepto por la preferencial que es de 2.5%. La garantía es la misma que se otorgó al BBCC al cual pertenece. La TEG sin IGV se encuentra entre 59.8% y 42.0%.

Los créditos no están sujetos a ninguna comisión adicional a la tasa de interés, sólo se debe pagar por la libreta y por el chequeo en la central de riesgos. Desde nov.08, los clientes tienen la opción de tomar un Microseguro de vida por el costo mensual de un sol, el cual no cubre el saldo del préstamo adeudado en caso de fallecimiento.

Redes

El PMF como parte de la ONG ADRA Perú pertenece a la red ADRA Internacional y a la Red de Instituciones de la Unión Peruana del Sur (conglomerado nacional de instituciones adventistas). También es miembro de las redes locales COPEME y PROMUC.

▪ Gobierno

Gobierno y toma de decisiones recibe la calificación “c”

Toma de decisiones

La estructura y composición del gobierno del PMF permite una toma de decisiones informada y basada en una clara y

compartida misión y visión social, que proviene de su pertenencia a una organización eclesiástica de asistencia humanitaria. El compromiso del PMF con la mejora de la calidad de vida de la población de menores recursos del Perú es un aspecto esencial para la institución y es un elemento de consideración en la toma de decisiones.

A pesar del compromiso e identificación con la misma visión y la disposición de información de monitoreo suficiente, existen puntos importantes que minan la eficiencia y efectividad del proceso de toma de decisiones:

- Falta de contrapoder a los proyectos impulsados por el equipo gerencial debido a la carencia de conocimientos técnicos en microfinanzas de los miembros de los órganos de gobierno, en particular en la Junta Directiva o Asamblea General (JD) y Comisión Interna o Consejo de Administración (CI).
- Limitada diversidad de opiniones en especial en los dos órganos más cercanos al manejo del PMF, el CI y la Comisión Técnica (CT). Todos los miembros del CI pertenecen a la ONG madre y la CT está conformado en su mayor parte por el equipo gerencial del PMF.
- Compleja estructura de gobierno que limita el tiempo efectivo invertido en la toma de decisiones del PMF. El tiempo del CI es compartida por los ocho programas de ADRA Perú. Si bien la frecuencia de reuniones es alta (semanal), la diversidad de programas y el importante volumen de información por analizar le resta celeridad.

La mejora de estos aspectos se hace más necesaria con el crecimiento del nivel de operaciones del PMF.

Con miras a continuar el proceso de profesionalidad del PMF, se evaluaron diversos proyectos como la conversión a entidad regulada (plan ya descartado), la independencia legal de la ONG madre (aprobado en 2005) y la modificación de la estructura de gobierno del PMF (aprobado en 2007). Sin embargo, la percepción de una mayor exposición al riesgo de pérdida del enfoque social por la puesta en marcha de estos proyectos ha causado retraso en su implementación, pues se busca asegurar que la perspectiva social se mantenga. Por otro lado, los recientes cambios en la estructura de financiamiento aunado a los lineamientos institucionales propone nuevos retos al PMF respecto a la nueva estrategia de financiamiento para el crecimiento (ver sección “F”).

Planificación

Las operaciones del PMF son guiadas conforme al Plan Estratégico 2006-2008 (PE), el mismo que es traducido anualmente en un Plan Operativo (PO). Estos documentos definen actividades y metas básicas pero relevantes para el PMF, las mismas que surgieron de un proceso participativo interno y un análisis simple del entorno y que son sujetas a revisiones periódicas. Aunque los planes no se encuentran acompañados de proyecciones financieras, si se ha

determinado los principales indicadores para el periodo. Si bien se viene aplicando la herramienta del Cuadro de Mando Integral, no se ha determinado indicadores para todas las actividades conforme a esta práctica. Además, algunas metas restan ser afinadas o resultan ambiciosas, tales como el número de clientes, productividad por OC y la tasa de rendimiento de cartera.

Los objetivos estratégicos definen la mayoría de los proyectos necesarios para el fortalecimiento institucional del PMF, como la fidelización de la clientela, la gestión de los riesgos y la conservación de la sostenibilidad. No obstante, no se ha incluido la independencia legal o la modificación de la estructura de gobierno. Por otro lado, a pesar del seguimiento cercano, el cumplimiento de las metas del 2008 fue dificultada por una serie de factores internos y externos, tales como la vacancia intempestiva de la Gerencia del PMF a inicios del 2008, el proceso de reorganización del personal como respuesta a este vacío, el fuerte incremento de la competencia en algunos mercados, la salida de personal operativo a la competencia, la falta de una clara estrategia de financiamiento y prolongados procesos de toma de decisiones. En consecuencia, algunas actividades y metas fueron priorizadas o reprogramadas, tales como el diseño y ejecución del plan de marketing y la entrada a nuevos mercados; mientras que una en particular no fue alcanzada, como es la oportuna obtención de fondos a bajo costo.

El PMF se encuentra a puertas de iniciar el nuevo proceso de planificación estratégica 2009-2011, el cual se espera incluya proyecciones financieras elaboradas con la herramienta Microfin. Para este fin se volverá a recurrir a una consultoría externa, evidenciando que falta fortalecer las capacidades internas del PMF. Además, se evidencia cierto retraso en el proceso de planificación pues recién estaría concluido en el primer trimestre del 2009. La institución estará contando con una consultoría en gobernabilidad, riesgos y controles internos a ejecutarse en nov.08, que se espera les provea de útiles insumos para el nuevo proceso de planeamiento.

Equipo gerencial

Durante el primer semestre del 2008, el PMF experimentó un proceso de reorganización de su personal gerencial y de mandos medios como respuesta a la vacancia intempestiva de la Gerencia del PMF y a un proceso de fortalecimiento institucional. Tras la etapa de adaptación inicial, el nuevo equipo gerencial demuestra habilidades suficientes para el manejo operacional de la institución; aunque los nuevos puestos para la gestión de los RRHH y de auditoría interna restan ser fortalecidos con mayor capacitación. Por otro lado, la labor del equipo gerencial se ha visto un poco limitada por la falta de una comunicación efectiva con los órganos de gobierno debido a su compleja estructura y que ha afectado

temas estratégicos como el de financiamiento. Además, a pesar de la casi independencia operacional de la ONG madre, existen algunas actividades de soporte que el PMF recibe como el marketing y logística que evidencian importantes deficiencias.

Si bien la toma de decisiones es compartida a nivel gerencial, el riesgo de persona clave es notable dado los hechos enfrentados a inicios del 2008. El PMF carece de un plan de sucesión para los puestos gerenciales y de un programa formal para el fortalecimiento de las capacidades técnicas y dirección por puestos, los cuales ayudarían a mitigar el riesgo de persona clave. Por otro lado, el trabajo del equipo gerencial se beneficia del alto compromiso de sus miembros con la institución, una buena comunicación en frecuentes reuniones formales e informales y un ambiente de respeto y cohesión. El aspecto que necesita ser implementado es la mayor participación de equipo gerencial en la supervisión en campo de las operaciones.

Gestión de recursos humanos

La gestión de los RRHH se realiza de forma compartida entre ADRA Perú y el PMF, el cual desde set.08 cuenta con una Coordinadora para el departamento. A pesar de los esfuerzos por profesionalizar la gestión del capital humano del PMF, en el 2008 se registró una tasa de rotación significativa, de 30.3% a sep.08. La fuerte demanda laboral y los mayores beneficios económicos ofrecidos ocasionaron que personal de negocios deje la institución, perjudicando las colocaciones. Este hecho sumado a las dificultades en el reclutamiento de nuevo personal durante 2008 incrementan el riesgo de no contar con personal calificado que ejecute los planes de crecimiento. Por ello, el PMF está en negociaciones con la universidad adventista local para la contratación de personal.

Los mecanismos de inducción, evaluación, capacitación y promoción para el personal son suficientes y aseguran que el personal tenga las habilidades adecuadas para el perfil del puesto. Existe el interés en mejorar continuamente estos mecanismos, así se ha iniciado un trabajo con Proyecto Misión el cual revisará el sistema de RRHH enmarcado en la mejora de la gestión del desempeño social del PMF. Además, si bien los mecanismos de promoción interna y el plan de capacitación son suficientes y logran motivar al personal, resta formalizar estos procesos.

La principal debilidad del manejo del capital humano es el nivel de remuneraciones (considerando el plan de incentivos), el mismo que resulta inferior al mercado si lo comparamos con las IMFs reguladas. No obstante, el personal actual está comprometido con la misión del PMF y es motivado a través de beneficios no financieros, actividades de integración y la promoción interna.

■ Información

Información recibe la calificación “b”

La estructura tecnológica responde convenientemente al actual nivel de operaciones del PMF, la misma que fue diseñada para garantizar la generación de información confiable y oportuna que refuerce el seguimiento y evaluación integral del Portafolio. La interconexión en tiempo real con las agencias simplifica el proceso de consolidación de la información de cartera; aunque es necesario mejorar la infraestructura informática en número de equipos tanto a nivel de la oficina principal como de las agencias.

La información para la toma de decisiones es pertinente y suficientemente detallada, tanto para el manejo de la cartera de créditos como el financiero. Por ejemplo, se cuenta con reportes de cartera a nivel consolidado, por agencia y OC y con Estados de resultados por agencia. Sin embargo, la generación de reportes gerenciales se realiza en hojas de Excel, restando tiempo operativo al personal. En el corto plazo, no se tiene planificado la automatización de estos reportes en el sistema.

El software COPEME para la gestión de la cartera es de uso amigable, facilitando la labor del usuario final; y viene siendo administrado eficientemente por el personal de sistemas. Asimismo, las actualizaciones y mejoras son efectuadas por un proveedor externo¹², el cual brinda un nivel de respuesta adecuado para las necesidades de la institución. El software contable también da un soporte adecuado al PMF, el cual recibe el apoyo del personal de la ONG para el mantenimiento y mejoras.

La integración de los módulos de contabilidad y cartera a través de una interfase automática, la realización de resguardos diarios de la información y la instalación de un firewall y antivirus con actualización frecuente se constituyen como sanas políticas que buscan garantizar la calidad y seguridad de la información. No obstante, estos mecanismos aún no son suficientes para mitigar el riesgo de pérdida de información, siendo las principales falencias:

- Falta de un plan de contingencias y de seguridad de la información. Ausencia de un servidor de respaldo.
- Inexistencia de una red privada de comunicación entre las agencias y la oficina principal en la transmisión de información que mitigue el riesgo de vulnerabilidades externas.
- Falta resguardar en bóveda externa los respaldos.
- Resguardo deficiente de los documentos legales originales de los préstamos.

¹² “SF Data Consultores” que diseñó el software y mantiene la administración de los códigos fuente.

La gerencia ha identificado estas debilidades y piensa incluirlas en la próxima planificación.

■ Riesgos

Riesgos: análisis y control recibe la calificación “c”

Procedimientos y controles internos

El PMF ha implementado una estructura de control interno que resulta suficiente para su modelo de negocios de BBCC y su actual nivel de operaciones. Asimismo, el personal demuestra un nivel de cumplimiento aceptable con las políticas, el cual es fruto de su alto compromiso con la institución y la experiencia en sus puestos. Este sistema ha permitido mitigar a un nivel aceptable los principales riesgos operativos, inclusive la ocurrencia de fraude. No obstante, es necesario el refuerzo de las labores de supervisión en campo de las operaciones crediticias para el refuerzo del cumplimiento de las políticas, las cuales serían iniciadas en nov.08 por los nuevos supervisores (ver sección “A”).

El sistema de control interno se basa en las mejores prácticas, aunque ciertos detalles de los mecanismos utilizados restan ser afinados:

- Separación de funciones en especial en las operaciones crediticias, limitaciones de poder y controles jerárquicos en varios puntos de los procesos.
- Uso extensivo de cheques y transferencias bancarias con autorización mancomunada para el movimiento de efectivo. Pero resta mejorar el resguardo de las chequeras de los BBCC, en custodia de la institución.
- Libretas y otros documentos de control que permiten una verificación cruzada entre el OC y los clientes del BBCC. Si bien se realiza un importante trabajo para empoderar a los clientes, los canales de comunicación para el reporte de malas prácticas son insuficientes.
- Previo al desembolso, se realizan revisiones sistemáticas en Sede de las principales condiciones de los créditos aprobados. Además el Jefe de agencia realiza verificaciones en campo de los clientes nuevos y los créditos de mayor tamaño.
- Revisiones anuales del personal en central de riesgos.

La mejora del sistema de control interno es de preocupación del PMF, por lo cual se espera iniciar en el corto plazo un proceso de reflexión estratégica para elaborar un mapeo de riesgos de la institución. Este documento se beneficiaría de los resultados de una consultoría externa que inicia en nov.08.

La mayoría de políticas y procesos están plasmados en manuales los cuales son sociabilizados a todo el personal. Sin embargo, algunos manuales no son funcionales, pues están desactualizados o su contenido es limitado o no han sido desarrollados, tales como los de auditoría interna y de

mecanismos de RRHH. Para el 2008, se tenía planificado una revisión de los procedimientos y así de los manuales, pero aún no ha sido ejecutada.

Se han establecido sanas prácticas que garantizan la confiabilidad de la información, que incluyen controles manuales y automatizados, candados en las condiciones crediticias para la parametrización por producto y niveles de acceso diferenciados por perfil de usuarios aunque falta establecer autonomías particulares para la aprobación de créditos mayores a 20 K PEN. Adicionalmente, la información financiera ha sido examinada y certificada por una firma auditora local con amplia experiencia en la industria, la cual también ha realizado evaluaciones del sistema de control interno y de la cartera de crédito. Desde sus inicios, el PMF ha mostrado especial interés por aplicar progresivamente sus recomendaciones.

Auditoría interna

La actividad de auditoría interna (AI) ha sido recientemente fortalecida con la contratación de un personal externo con suficiente experiencia técnica en auditoría en reemplazo de la anterior encargada. Sin embargo, su conocimiento del sector microfinanciero y de la metodología de BBCC es aún limitada, encontrándose en formación y familiarización con las actividades del PMF. En esta línea, viene participando en seminarios externos y actividades internas de la institución.

La actividad de AI cuenta con suficiente independencia al reportar directamente al Director General de la ONG ADRA Perú y coordinar con la Gerencia del PMF la implementación de las recomendaciones, aunque debido a su limitado tiempo el seguimiento es tardado. El plan de auditoría 2008 cubre parcialmente los principales riesgos operativos del PMF con visitas programadas a agencias por lo menos dos veces al año. No obstante, el nivel de cumplimiento es limitado, pues no se han realizado varias de las visitas de campo ni de las actividades programadas y el monitoreo a las debilidades identificadas es aún insuficiente.

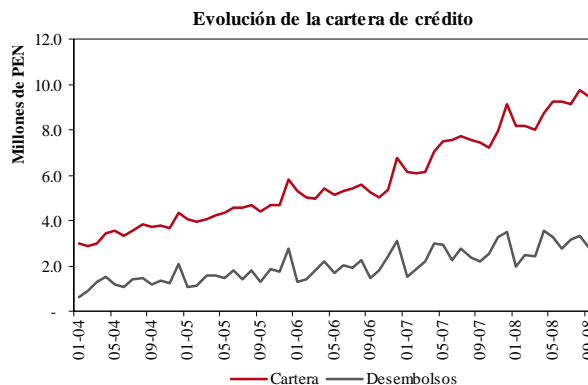
■ Actividades

Actividades recibe la calificación “a”

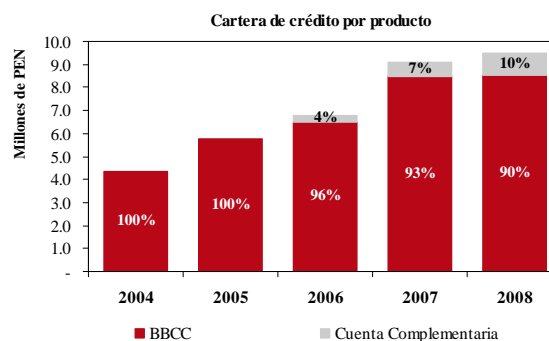
Evolución y composición de la cartera

El comportamiento de la cartera de créditos del PMF es bastante estacional como respuesta a campañas por fiestas puntuales, siendo la principal la campaña navideña. Por ello, se observan picos pronunciados a fines de año, seguidos por una bajada importante en las colocaciones que recién se recupera para fines del primer semestre. Si bien el crecimiento registrado de 28% entre sep.07 y sep.08 es importante, es menor al alcanzado en igual periodo del año previo de 50%. El ritmo mensual de las colocaciones durante

el 2008 también ha sido menor (en promedio un 27% menos). Esta situación obedeció tanto a asuntos internos como externos, como es la mayor competencia de Mibanco a través de los créditos grupales, salida de personal de campo y la reorganización del personal de negocios tras la vacancia de la Gerencia General.



La cartera de créditos está mayormente compuesta por los BBCC, que representan el 90% de las colocaciones a set.08. La cuenta complementaria ha mostrado un crecimiento sostenido pero lento debido a la poca promoción a este producto y a la preferencia de las socias por los préstamos de cuenta interna porque estos son de desembolso inmediato y generan un interés para el grupo.



Gestión de la cartera de crédito

El PMF demuestra una gestión adecuada de su cartera de créditos que se traduce en bajos niveles de riesgo crediticio, muy inferiores al benchmark local y regional. La eficiente gestión de la cartera se fundamenta en:

- Metodología crediticia apropiada para el mercado objetivo y que ha ido evolucionando progresivamente. Se ha implementado voluntariamente los principales criterios prudenciales dictados por el ente regulador local. Además, se ha institucionalizado herramientas estándares para determinar la exposición máxima de las clientas a través de una escala de categorías (categorización), la cual es revisada anualmente.
- Evaluación suficiente de la capacidad de pago de los clientes (aproximadamente sólo el 35% de la utilidad bruta debe cubrir la cuota) y condiciones crediticias

conservadoras (plazos y montos otorgados). Sin embargo, la frecuencia de la recategorización de las clientas debería ser mayor a la actual -cada 2 años.

- Equipo de OC calificado y comprometido, incluso el personal nuevo recibe una inducción completa antes de graduarse. Apoyo y supervisión del personal de mayor experiencia, pero que debería ser mayor en campo.
- Uso eficiente de la garantía solidaria y adaptada al mercado objetivo. Fomenta una buena cultura de repago y la recuperación de la deuda en caso que una clienta no pueda cancelar.
- Seguimiento continuo del desempeño de la cartera a todo nivel, oportuna información de monitoreo y trato personalizado a las clientas por parte del OC.
- Fuerte preocupación por fomentar una buena cultura crediticia en las clientes, por ello las fuertes sanciones, hasta la imposibilidad de participar en el siguiente ciclo, cuando hay algún incumplimiento por parte de las socias como tardanzas, faltas; y el seguimiento cercano a la cuenta interna (incluso tiene el mismo peso que la cuenta externa en el cálculo del incentivo para el OC)

Las principales debilidades de la administración de la cartera radican en las recientes dificultades por contar con el número de personal suficiente para enfrentar la creciente competencia y los planes de crecimiento; y la insuficiente supervisión en campo de las actividades crediticias. Las remuneraciones y plan de incentivos, aunque alineado a los objetivos institucionales, resultan poco competitivos en el mercado local, ocasionando la salida de personal y dificultades en la convocatoria de nuevos OC. En cuanto a la supervisión, se ha incorporado el puesto de supervisor para cada agencia, quien reportará a la Sede. En nov.08, dos OCs experimentadas iniciarán este trabajo.

Riesgo crediticio

La adecuada gestión de las operaciones ha logrado asegurar que el nivel del riesgo crediticio sea mínimo. En efecto, el PAR >30 días ha sido menor a 0.03% en los últimos cuatro años y fue sólo de 0.04% a sep.08. La excelente calidad de la cartera se ratifica por los muy bajos niveles de castigos, que variado entre 0% y 0.19% en los últimos cuatro ejercicios, en particular considerando la conservadora política de castigos (saneamiento de PAR >180 días). La cuenta interna o mora interna también registra bajos niveles de morosidad, así su PAR >30 días fue de sólo 0.95% a set.08. Por otro lado, el PMF no realiza operaciones de reestructuración.

La concentración del riesgo crediticio por producto y agencia está bien administrada. El seguimiento cercano permite tomar acciones correctivas para solucionar casos puntuales, como el ocurrido en la agencia Cuzco cuyo PAR >30 días se incrementó a 0.68% a set.08 (vs. el 0.04% institucional) tras la salida de un OC. Asimismo, previo al

lanzamiento de un producto y entrada a un nuevo mercado se realiza un estudio de mercado y pruebas piloto. En cuanto al riesgo sectorial, este es manejado adecuadamente a través de la penalización en la categorización de socias, así las actividades de mayor riesgo representan una reducción de 1 a 3 categorías y así en el tamaño del préstamo. Asimismo, los créditos rurales no comprenden actividades agropecuarias de mayor riesgo; pero si lo harán las cadenas productivas. Este nuevo producto aún esta en fase de diseño.

El PMF mantiene créditos vinculados otorgados a los empleados de ADRA Perú, por los que sólo se cobra una comisión para gastos administrativos de 6% anual. Estos préstamos con plazos de hasta 12 meses están sujetos a una política diferenciada y son aprobados por el Comité de crédito de la Sede. A set.08, esta cartera fue de 42 K PEN (14.1 K USD) y no registra mora debido a la cobranza a través de descuento por planilla.

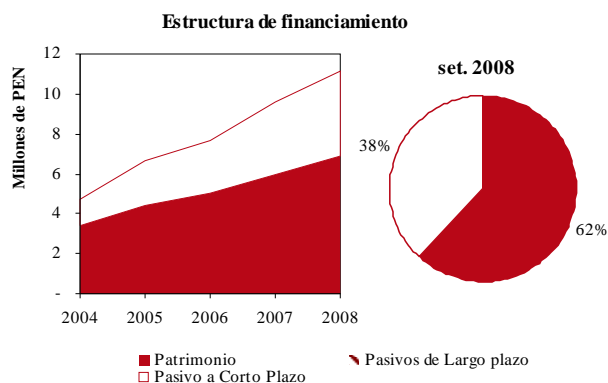
Cobertura del Riesgo crediticio

La cobertura de provisiones del PMF es mucho mayor a los estándares internacionales de la industria debido a su conservadora política de provisiones (provisión genérica de 1% y de 100% de cartera en riesgo > 90 días). A set.08, la cobertura del PAR >30 días fue de 2805% y en ejercicios anteriores se encontró entre 400% y 4,000%.

La cobertura de provisiones está reforzada por la adecuada gestión de la garantía solidaria y un notable nivel de ahorro que alcanza el 70% de la cartera a set.08. El resguardo de la documentación legal del préstamo es deficiente, aunque efectivamente a la fecha no se ha ejecutado ningún préstamo. Asimismo, no se cuenta con un seguro de desgravamen que cubra el saldo del préstamo en caso de fallecimiento. El PMF está evaluando opciones de cobertura ante esta eventualidad.

Financiamiento y liquidez

Financiamiento y liquidez recibe la calificación “c”



Capitalización y estrategia de financiamiento

Históricamente el PMF ha obtenido el financiamiento para su crecimiento a través del respaldo que le brinda ADRA Perú, ya sea de forma directa a través de préstamos internos o de forma indirecta a través del aporte de la garantía líquida para préstamos bancarios. ADRA Perú, y por ende el PMF, trabaja casi de forma exclusiva con el principal banco del mercado peruano, el Banco de Crédito del Perú (BCP). Así, la deuda con terceros del PMF ha provenido en su mayoría del BCP a través de pagarés a corto plazo (un año) y a una tasa inferior al promedio del mercado local (10.8%¹³) pero que requiere de una garantía líquida del 100%. Esta estrategia de financiamiento, pese a sus limitaciones, resultaba suficiente para el PMF dado a su nivel de operaciones y los suficientes fondos que la ONG lograba obtener de sus donantes.

No obstante, el panorama se muestra diferente a partir del 2008, pues el financiamiento del PMF se ha visto afectado por importantes cambios en la estructura de financiamiento de su respaldo financiero, la ONG madre. En efecto, la culminación en dic.07 del Proyecto Título II de USAID que cubría alrededor del 95% del financiamiento de la ONG ADRA Perú ha generado importantes retos en la organización. Si bien se ha logrado negociar satisfactoriamente contratos con un importante número de donadores, tanto el retraso en el inicio de la búsqueda como los menores márgenes obtenidos para cubrir los gastos de overhead (10% vs. 25% de USAID) han afectado la disponibilidad de fondos para capital de trabajo y los resultados financieros¹⁴ de ADRA Perú y así, el financiamiento para el PMF. Adicional a este aspecto, se encuentra la política conservadora de la Iglesia Adventista de limitar el financiamiento recibido de terceros con el propósito de no exponerse a mayores riesgos y por los mayores costos inherentes. Además, el proceso de aprobación de un nuevo financiador es largo y necesita la conformidad del órgano de gobierno superior de la Iglesia. Es así, que a puertas de la principal campaña del año del PMF, la campaña navideña; el financiamiento (2.5 M PEN) no había sido asegurado. Tras la misión de calificación, entre octubre y noviembre, se logró asegurar la disponibilidad de estos fondos.

De esta forma, a pesar del buen perfil de riesgo del PMF fundamentado en el bajo nivel de riesgo crediticio, sólida autosostenibilidad financiera y bajo índice de apalancamiento, la falta de políticas y procesos claros entre el PMF y ADRA Perú que definen la nueva estrategia de financiamiento para el PMF (por ejemplo: el perfil de los

financiadores, tipo y límites de tasas, plazos) resultaron en ineficiencias en el proceso de búsqueda de fondos para el 2008¹⁵, como ha sido el caso de negociaciones con potenciales financiadores. Además, no se ha iniciado el trabajo para la búsqueda de fondos a un mediano plazo.

Riesgo de liquidez

Pese a una estructura de financiamiento simple y un adecuado calce de plazos, el riesgo de liquidez se encuentra latente en el PMF, habiéndose incrementado en los últimos meses. En efecto, la actual gestión resulta suficiente para el manejo operativo, pero no para el estratégico; evidenciándose importantes ineficiencias que afectan la oportunidad y disponibilidad de los fondos para las colocaciones. A la fecha de la calificación no se tenía disponibilidad de fondos libres en las cuentas para contingencias, pues ya habían sido utilizados.

La gestión de la liquidez es compartida entre personal ejecutivo del PMF y la ONG, estando el primero encargado de la labor operativa y el segundo de la estratégica. El PMF cuenta con herramientas básicas para medir sus niveles de disponible y requerimiento de fondos para el corto y mediano plazo. Sin embargo, a pesar del monitoreo continuo de estos niveles, las ineficiencias en la estrategia de financiamiento minan la eficacia de estas herramientas. Asimismo, tampoco se cuenta con políticas claras y formalizadas acerca de los niveles mínimos de liquidez que se deben mantener. Si bien los ratios de liquidez a set.08 son holgados, esto se debe a que los primeros desembolsos para la campaña navideña no se habían realizado.

Riesgos de mercado

El PMF no se encuentra expuesto a ningún riesgo de mercado. En línea con su política de cero riesgos, dictada desde ADRA International, la ONG limita el riesgo cambiario y de tasa de interés de sus fuentes de fondeo.

■ Eficiencia y rentabilidad

Eficiencia y rentabilidad recibe la calificación “b”

El PMF es una institución altamente rentable, con un ROA de 13.7% a set.08 y una mediana de 12.8% para los últimos cuatro años. Este nivel de rentabilidad es mucho mayor al de sus pares peruanas no reguladas (4.2% a dic.07) y el benchmark regional de IMFs que trabajan con BBCC (2.4% a dic.07); el mismo que se fundamenta en altos niveles de rendimiento de cartera, gastos operativos en línea con los benchmarks regionales y limitados gastos financieros y de provisiones.

¹³ Fuente: SBS. Tasa activa promedio de créditos comerciales del sistema bancario peruano a oct.08.

¹⁴ En el caso de la ONG madre, se han registrado pérdidas a set.08 y se tiene proyectado que estos resultados se mantengan hasta mediados del 2009.

¹⁵ Actualmente, tanto la Gerente del PMF como personal directivo de ADRA Perú comparten esta tarea pero sin un flujo de procesos claro.

La calidad de ingresos se basa en las ventajas competitivas del PMF para su segmento objetivo, siendo las principales el trato personalizado y la cultura de ahorro. No obstante, estas vienen resultando insuficientes en particular por el fuerte aumento de la competencia en sus zonas de operación, lo cual ha ocasionado una moderada desaceleración en las colocaciones en el 2008 (ver sección “A”). Por ello, el PMF ha realizado diversos trabajos para medir el nivel de satisfacción y los motivos de deserción de las socias, y así mejorar su competitividad. Entre ellos, se encuentran la implementación de una tasa preferencial para los BBCC antiguos, la revisión de los procesos para reducir el tiempo de las reuniones, el diseño de nuevos productos (ahorro infantil, cadenas productivas) y la implementación de un programa sistemático de capacitaciones a socias. No obstante, la mayoría de estos planes se encuentran en una fase inicial lo cual aún no permite medir sus frutos. Por otro lado, las ineficiencias en la estrategia de financiamiento podrían eventualmente perjudicar su imagen en el mercado.

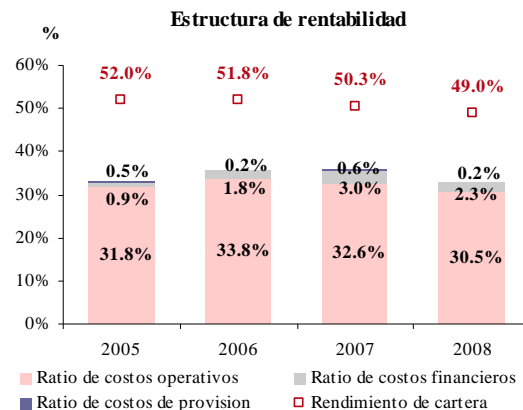
El rendimiento de cartera es alto, a set.08 fue de 49.0% y la mediana de los últimos cuatro años fue 51.1%, pero muestra una tendencia decreciente. Este nivel es superior al benchmark local y regional para IMFs no reguladas y que trabajan con metodología de BBCC (entre 43% y 35% a dic.07), y de algunos de sus principales competidores como son Promujer y Mibanco, situación que la pone en desventaja en términos de competitividad por tasa. A pesar de este panorama, el PMF no tiene programado una revisión de su tarifario en el corto plazo, lo cual podría ser factible considerando su actual nivel de rentabilidad y la visión social del PMF y ADRA Perú.

El ratio de costos financieros es bajo pero muestra una tendencia creciente, ubicándose en 2.3% a set.08 frente a 0.9% a dic.05. Este comportamiento se explica por un incremento en el costo de la deuda, de 6.0% a 8.5% en los últimos tres años. Asimismo, se espera que esta tendencia se mantenga para los próximos años (ver sección “F”).

El ratio de costo de provisiones es bajo, con una mediana de 0.3% para los últimos cuatro años, lo cual se fundamenta en la excelente calidad de la cartera de créditos. Se espera que este nivel de provisiones se mantenga considerando que la reserva actual sobrepasa en gran medida el nivel recomendado de las mejores prácticas.

El ratio de costos operativos, 30.5% a dic.07, está en línea con el benchmark local y regional de IMFs no reguladas y que trabajan con la metodología de BBCC (entre 30.6% y 33.1% a dic.07). No obstante, el PMF mantiene capacidad instalada que le generaría mayor productividad, como son los OC que están en formación, y que le permitiría mejorar el ratio de eficiencia, como es caso de uno de sus principales

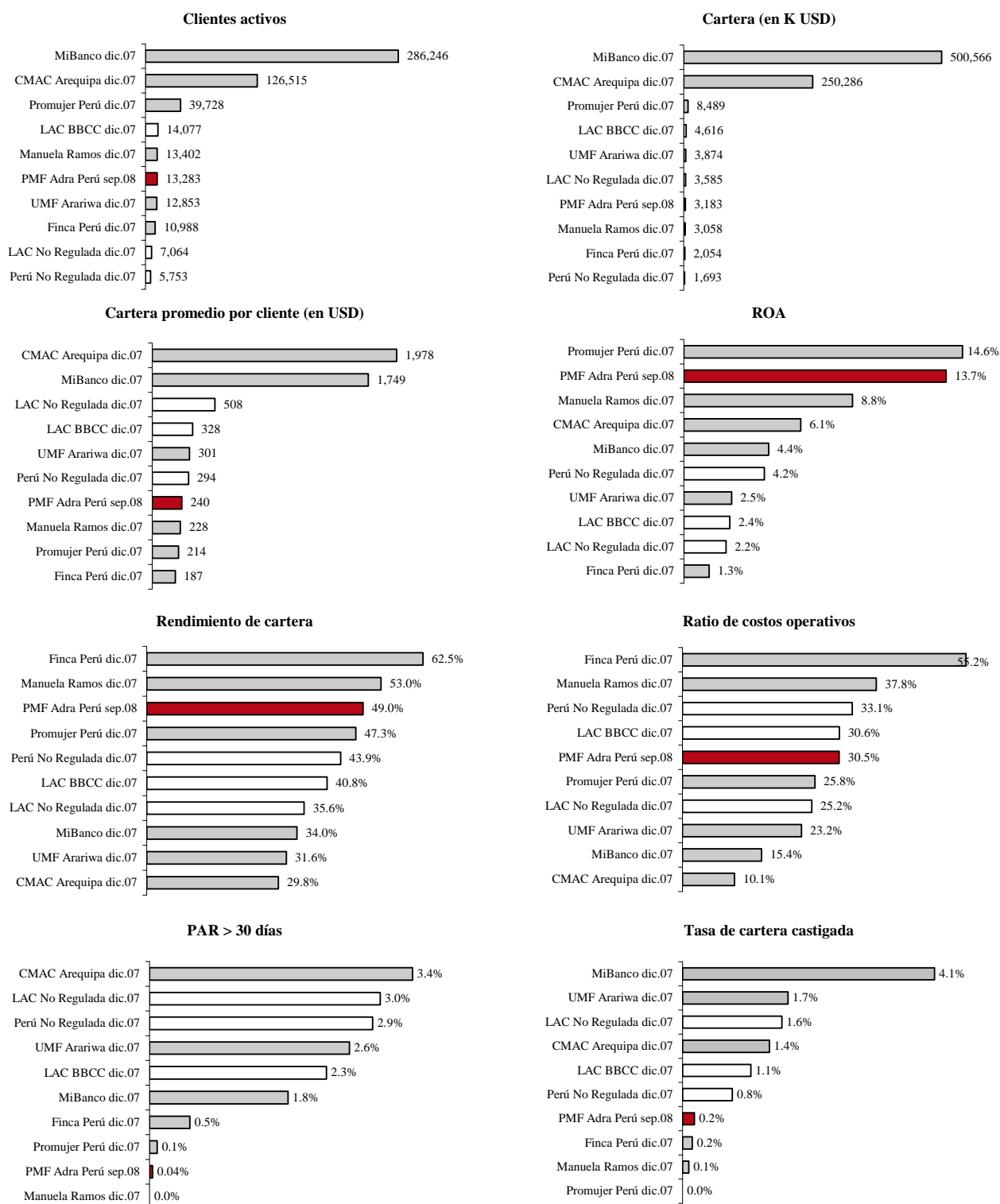
competidores, Promujer. Este ahorro podría compensar los mayores gastos para el fortalecimiento institucional que se tienen planificado. Cabe indicar que todos los servicios que recibe de la ONG madre (por ejemplo: horas trabajadas de personal de la ONG y alquileres de oficinas) son reconocidos como costo del PMF.



La tendencia de la rentabilidad se evidencia estable en un corto plazo; no obstante, existen algunos aspectos débiles que deben ser revisados para asegurar que ésta se mantenga en un horizonte más amplio, como son la estrategia de financiamiento y el fortalecimiento de sus ventajas competitivas para hacer frente a la creciente competencia.

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.

Benchmarking



Fuentes:

The Mix Market: Benchmarking LAC 2008 y Perú 2008, MiBanco, CMAC Arequipa y Promujer Perú.
 IMFs: PMF Adra Perú, UMF Arariwa, Finca Perú y Manuela Ramos.
 SBS: MiBanco y CMAC Arequipa

Nota.-

El 72% de la cartera de MiBanco corresponde a microempresa
 El 57% de la cartera de CMAC Arequipa corresponde a microempresa

■ Indicadores de desempeño

Datos en USD, salvo que indique lo contrario

	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	sep. 2008
Cartera de préstamos					
Evolución de la cartera					
Cartera	1,321,002	1,688,162	2,114,534	3,039,476	3,182,618
Cartera (PEN)	4,335,528	5,790,397	6,758,049	9,106,270	9,471,470
Evolución	32.6%	33.6%	16.7%	34.7%	4.0%
Cartera promedio fin de periodo	1,067,321	1,293,175	1,668,003	2,399,836	2,977,569
Clientes activos	7,868	9,584	10,254	12,606	13,283
Evolución	n/d	21.8%	7.0%	22.9%	5.4%
Cartera promedio por cliente	168	176	206	241	240
% del PIB por habitante	6.2%	6.3%	6.0%	6.2%	5.8%
Préstamo promedio desembolsado	248	252	275	328	357
% del PIB por habitante	9.2%	9.0%	8.0%	8.4%	8.7%
Calidad de cartera					
Reprogramados	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
PAR 31 - 365 días	0.07%	0.00%	0.02%	0.25%	0.04%
PAR > 365 días	0.0%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Tasa de cartera castigada	0.0%	0.05%	0.00%	0.14%	0.19%
Cobertura del riesgo crediticio					
Ratio de cobertura del PAR > 30 días	1,356.2%	n/a	4,349.8%	435.8%	2,804.8%
PAR > 30 días neta de provisiones / Patrimonio	(1.0%)	(1.3%)	(1.3%)	(1.3%)	(1.4%)
Personal					
Numero de empleados	39	46	53	72	73
% Oficiales de crédito	56.4%	50.0%	52.8%	55.6%	50.7%
Tasa de rotación del personal	38.0%	21.2%	30.3%	1.6%	30.3%
Análisis financiero					
ROE	n/d	21.5%	13.7%	18.7%	22.1%
Deudas / Patrimonio	0.38x	0.50x	0.51x	0.60x	0.62x
Ratio de adecuación de capital	n/d	75.9%	73.5%	64.3%	69.7%
ROA	n/d	14.8%	9.1%	12.0%	13.7%
Generación de renta					
Rendimiento de cartera	55.6%	52.0%	51.8%	50.3%	49.0%
Ratio de costos operativos	36.0%	31.8%	33.8%	32.6%	30.5%
Costo por cliente	49	43	55	62	68
Clientes por empleado	202	208	193	175	182
Clientes por oficial de crédito	358	417	366	315	359
Cartera promedio por cliente (USD)	168	176	206	241	240
Ratio de costos financieros	6.0%	0.9%	1.8%	3.0%	2.3%
Costo de la deuda	n/a	0.0%	2.0%	6.5%	4.7%
Ratio de costos de provisión	1.1%	0.5%	0.2%	0.6%	0.2%
PAR 31 - 365 días	0.1%	0.0%	0.0%	0.3%	0.0%
Tasa de cartera castigada	0.0%	0.1%	0.0%	0.1%	0.2%
Gestión de los activos					
Cartera / Activos	91.4%	85.9%	87.2%	94.2%	84.4%
Ingresos de otros activos financieros en % de los ingresos financieros	0.0%	0.0%	1.0%	0.2%	0.0%
Liquidez					
Liquidez/ Activos	7.6%	12.2%	10.1%	3.0%	11.2%
Tasa de cambio 1 USD= xx PEN	3.3	3.4	3.2	3.0	3.0

Notas

n/d: no disponible; n/a: no aplica

PMF - ADRA Perú Balance General	PEN					USD					Evolución			
	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	sep. 2008	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	sep. 2008	2005/2 004	2006/2 005	2007/2 006	2008/2 007
ACTIVOS	4,701,203	6,670,790	7,669,408	9,564,658	11,112,985	1,432,420	1,944,837	2,399,690	3,192,476	3,734,202	41.9%	15.0%	24.7%	16.2%
Activos de Corto Plazo	4,660,661	6,600,161	7,553,205	9,425,085	10,944,592	1,420,067	1,924,245	2,363,331	3,145,890	3,677,618	41.6%	14.4%	24.8%	16.1%
Caja y Bancos	358,447	813,304	777,986	289,111	1,245,400	109,216	237,115	243,425	96,499	418,481	126.9%	(4.3%)	(62.8%)	330.8%
Activos financieros netos a corto plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cartera neta a corto plazo	4,297,072	5,732,493	6,689,540	9,006,064	9,374,621	1,309,284	1,671,281	2,093,098	3,006,029	3,150,074	33.4%	16.7%	34.6%	4.1%
Cartera bruta a corto plazo	4,335,528	5,790,397	6,758,049	9,106,270	9,471,470	1,321,002	1,688,162	2,114,534	3,039,476	3,182,618	33.6%	16.7%	34.7%	4.0%
(Provisión para cartera incobrable)	38,457	57,904	68,510	100,207	96,849	11,718	16,882	21,436	33,447	32,543	50.6%	18.3%	46.3%	(3.4%)
Intereses devengados	s/d	s/d	85,680	106,530	237,063	-	-	26,809	35,558	79,658	-	-	24.3%	122.5%
Sobre cartera de crédito	-	-	85,680	106,530	237,063	-	-	26,809	35,558	79,658	-	-	24.3%	122.5%
Sobre activos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros activos de corto plazo	5,142	54,364	-	23,380	87,509	1,567	15,850	-	7,804	29,405	957.3%	(100%)	-	274.3%
Activos de Largo Plazo	40,542	70,629	116,203	139,573	168,393	12,353	20,592	36,359	46,587	56,584	74.2%	64.5%	20.1%	20.6%
Activos financieros netos a largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cartera neta a largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Activos fijos netos	40,542	51,340	53,834	66,888	95,716	12,353	14,968	16,844	22,326	32,163	26.6%	4.9%	24.2%	43.1%
Otros activos a largo plazo	-	19,289	62,368	72,685	72,677	-	5,624	19,514	24,261	24,421	-	223.3%	16.5%	(0.0%)
PASIVO Y PATRIMONIO	4,701,203	6,670,790	7,669,408	9,564,658	11,112,985	1,432,420	1,944,837	2,399,690	3,192,476	3,734,202	41.9%	15.0%	24.7%	16.2%
Pasivo	1,303,054	2,222,032	2,605,465	3,597,096	4,236,811	397,030	647,823	815,227	1,200,633	1,423,660	70.5%	17.3%	38.1%	17.8%
Pasivo a Corto Plazo	1,303,054	2,222,032	2,605,465	3,597,096	4,236,811	397,030	647,823	815,227	1,200,633	1,423,660	70.5%	17.3%	38.1%	17.8%
Depósitos a la vista	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depósitos obligatorios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depósitos a corto plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos a corto plazo	1,269,383	2,167,402	2,260,000	3,160,000	3,500,000	386,771	631,896	707,134	1,054,740	1,176,075	70.7%	4.3%	39.8%	10.8%
Intereses devengados	-	-	85,680	181,422	248,730	-	-	26,809	60,555	83,578	-	-	111.7%	37.1%
Otros pasivos de corto plazo	33,671	54,630	259,785	255,674	488,082	10,259	15,927	81,284	85,338	164,006	62.2%	375.5%	(1.6%)	90.9%
Pasivos de Largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depósitos de largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos de largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros pasivos de largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Patrimonio	3,398,149	4,448,758	5,063,943	5,967,562	6,876,174	1,035,390	1,297,014	1,584,463	1,991,843	2,310,542	30.9%	13.8%	17.8%	15.2%
Tier 1 Capital	3,398,149	4,448,758	5,063,943	5,967,562	6,876,174	1,035,390	1,297,014	1,584,463	1,991,843	2,310,542	30.9%	13.8%	17.8%	15.2%
Capital social	2,329,736	3,605,997	3,614,276	3,614,276	3,675,144	709,853	1,051,311	1,130,875	1,206,367	1,234,927	54.8%	0.2%	0.0%	1.7%
Donaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultados netos acumulados sin donaciones y reservas	1,068,413	842,761	1,449,667	2,353,286	3,201,030	325,537	245,703	453,588	785,476	1,075,615	(21.1%)	72.0%	62.3%	36.0%
Tier 2 Capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Deuda subordinada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otras cuentas patrimoniales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Notas

s/d: sin detalle disponible.

PMF - ADRA Perú Estado de resultados	PEN					USD					Evolución			
	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	sep. 2008	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	sep. 2008	05/04	06/05	07/06	08/07
Ingreso Financiero (a)	2,121,045	2,314,960	2,797,877	3,627,348	3,255,601	646,266	674,915	875,431	1,210,730	1,093,952	9.1%	20.9%	29.6%	(10.2%)
Ingresos de cartera	1,948,274	2,307,749	2,762,539	3,620,026	3,253,320	593,624	672,813	864,374	1,208,286	1,093,185	18.5%	19.7%	31.0%	(10.1%)
Ingresos recibidos por créditos	1,921,788	2,278,053	2,724,290	3,531,108	3,217,110	585,554	664,155	852,406	1,178,607	1,081,018	18.5%	19.6%	29.6%	(8.9%)
Derechos y comisiones recibidas	-	26,931	38,248	37,764	22,425	-	7,852	11,968	12,605	7,535	-	42.0%	(1.3%)	(40.6%)
Intereses moratorios sobre créditos	26,486	2,765	-	51,154	13,785	8,070	806	-	17,074	4,632	(89.6%)	(100%)	-	(73.1%)
Ingresos de inversiones	382	-	26,726	7,047	-	116	-	8,362	2,352	-	(100%)	-	(73.6%)	(100%)
Otros ingresos por servicios financieros	172,389	7,210	8,612	275	2,282	52,526	2,102	2,695	92	767	(95.8%)	19.4%	(96.8%)	730.0%
Costos Financieros (b)	210,263	42,026	95,629	212,625	150,908	64,065	12,252	29,921	70,970	50,708	(80.0%)	127.5%	122.3%	(29.0%)
Intereses pagados sobre préstamos	-	-	44,964	175,466	118,197	-	-	14,069	58,567	39,717	-	-	290.2%	(32.6%)
Intereses pagados sobre depósitos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos netos de ajuste por inflación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros costos relacionados con serv. financ.	210,263	42,026	50,665	37,159	32,711	64,065	12,252	15,853	12,403	10,991	(80.0%)	20.6%	(26.7%)	(12.0%)
Resultado Financiero [c=a-b]	1,910,782	2,272,934	2,702,248	3,414,723	3,104,693	582,201	662,663	845,509	1,139,761	1,043,244	19.0%	18.9%	26.4%	(9.1%)
Provisión neta para incobrables (f)	38,069	21,725	8,125	41,395	11,205	11,599	6,334	2,542	13,817	3,765	(42.9%)	(62.6%)	409.4%	(72.9%)
Provisiones para incobrables + castigos	38,579	21,725	10,606	41,817	13,474	11,755	6,334	3,318	13,957	4,528	(43.7%)	(51.2%)	294.3%	(67.8%)
Recuperación de cartera castigada	510	-	2,480	422	2,269	156	-	776	141	762	(100%)	-	(83.0%)	437.7%
Costos operativos (d)	1,262,702	1,408,448	1,799,226	2,341,351	2,029,438	384,736	410,626	562,962	781,492	681,935	11.5%	27.7%	30.1%	(13.3%)
Costos del personal (incl. compensaciones)	784,075	940,820	1,201,527	1,567,140	1,496,191	238,902	274,292	375,947	523,077	502,752	20.0%	27.7%	30.4%	(4.5%)
Otros costos operativos	478,627	467,628	597,699	774,211	533,247	145,834	136,335	187,015	258,415	179,182	(2.3%)	27.8%	29.5%	(31.1%)
Depreciación y amortización	661	25,246	36,002	36,281	24,728	201	7,360	11,265	12,110	8,309	3,717%	42.6%	0.8%	(31.8%)
Consultorías, auditorías y calificaciones	102,136	101,505	159,866	218,729	80,104	31,120	29,593	50,021	73,007	26,917	(0.6%)	57.5%	36.8%	(63.4%)
Movilidad y viáticos	107,382	101,724	140,080	190,903	134,325	32,718	29,657	43,830	63,719	45,136	(5.3%)	37.7%	36.3%	(29.6%)
Capacitación	10,660	22,308	4,859	22,469	9,499	3,248	6,504	1,520	7,500	3,192	109.3%	(78.2%)	362.4%	(57.7%)
Correos y telecomunicaciones	79,810	73,521	81,147	110,301	70,435	24,318	21,435	25,390	36,816	23,668	(7.9%)	10.4%	35.9%	(36.1%)
Alquileres y mantenimiento	36,677	38,070	49,835	48,734	55,002	11,175	11,099	15,593	16,266	18,482	3.8%	30.9%	(2.2%)	12.9%
Publicidad	22,816	37,511	36,574	46,985	35,051	6,952	10,936	11,444	15,683	11,778	64.4%	(2.5%)	28.5%	(25.4%)
Castigo de cartera administrada	1	-	-	-	56,280	-	-	-	-	18,911	-	-	-	-
Otros	118,484	67,741	89,336	99,809	67,821	36,101	19,750	27,952	33,314	22,789	(42.8%)	31.9%	11.7%	(32.0%)
Resultado neto operativo antes de impuestos y donaciones [f=c-d-e]	610,011	842,761	894,897	1,031,977	1,064,051	185,866	245,703	280,005	344,452	357,544	38.2%	6.2%	15.3%	3.1%
Impuesto sobre la Renta (h)	37,648	-	243,186	-	-	11,471	-	76,091	-	-	(100%)	-	(100%)	-
Resultado neto operativo antes de donaciones [i=g-h]	572,363	842,761	651,711	1,031,977	1,064,051	174,395	245,703	203,914	344,452	357,544	47.2%	(22.7%)	58.3%	3.1%
Ingresos no operativos (i)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos no operativos (j)	2	-	84,276	81,062	95,092	-	-	26,369	27,057	31,953	-	-	(3.8%)	17.3%
Resultado neto antes de donaciones [l=i+j+k]	572,363	842,761	567,434	950,915	968,959	174,395	245,703	177,545	317,395	325,591	47.2%	(32.7%)	67.6%	1.9%
Ingresos por donaciones (m)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado neto	572,363	842,761	567,434	950,915	968,959	174,395	245,703	177,545	317,395	325,591	47.2%	(32.7%)	67.6%	1.9%

Notas

(1) El PMF administraba un fondo destinado a microempresarios que eran discapacitados, viudas y personal en retiro de la Policía Nacional del Perú desde el 2003 hasta el 2006, sin embargo los registros de estas operaciones no fueron incluidos en los EEEF del PMF, sino en paralelo. En el 2008, el PMF devolvió el monto de los créditos no recuperados y que corresponde a 56,280 PEN. No existe otra operación de este tipo. (2) Corresponde al 10% de las utilidades que el PMF entrega como diezmo a la ONG Adra Perú.

■ 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:	Créditos 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)
Ratio de cobertura de riesgo:	Provisiones por créditos incobrables / 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+ A 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.	
B++ B+ 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.	
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 a 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.	INVERSION ESPECULATIVA
C++ C+ C 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.	REQUIERE ASISTENCIA TECNICA
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.	
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.	