

## GIRAFE

### Rating

A+  
A  
A-  
B+  
B  
B-  
C+  
C  
**C-**  
D  
E

#### Mínimo requerido

Procesos funcionales, pero con algunas fallas. Los riesgos identificados pesan en el mediano plazo sobre la continuidad de la explotación operativa.

### Tendencia

Positiva  
Estable  
**A vigilar**  
Negativa

Tendencia dependiente de la gestión de la cartera antigua de grupos solidarios y de la cartera actual de créditos individuales urbanos

### Indicadores de desempeño

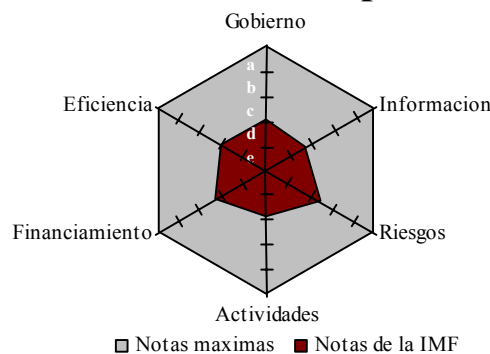
(K USD, salvo indicación contraria)

	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	Jun. 2005 <sup>(1)</sup>
<b>ACTIVIDAD</b>				
Empleados	24	24	27	27
Activos (K USD)	1,172	1,577	1,623	1,476
(K PEN)	4,278	5,662	5,339	4,801
Cartera (K USD)	1,070	1,436	1,584	1,492
Ahorros	-	-	-	-
Clientes activos	3,497	3,854	4,343	4,713
Ahorradores	-	-	-	-
TEG <sup>(2)</sup>	42.9%	42.0%	42.5%	41.8%
PAR 31-365	1.4%	2.4%	7.2%	14.1%
PAR > 365	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Cartera castigada	2.0%	0.0%	0.0%	1.8%
Cobertura de riesgo crediticio	100.9%	105.8%	76.8%	87.5%
<b>DESEMPEÑO</b>				
ROE	(32.0%)	(67.8%)	(46.4%)	(107.2%)
Deudas/ Patrimonio	772.9%	1,054.7%	629.7%	853.8%
ROA	(7.2%)	(6.7%)	(5.2%)	(13.1%)
Autosuficiencia op.	73.7%	73.1%	79.1%	64.1%
Autosuficiencia fi.	59.6%	60.1%	68.4%	52.6%
Rend. de cartera	24.3%	20.8%	22.7%	24.9%
Ratio de costos op.	25.3%	20.8%	18.1%	16.7%
Clientes / empleado	146	161	161	175
Ratio de costos de financiamiento	5.1%	5.9%	7.2%	5.5%
<b>CRECIMIENTO</b>				
Crec. de cartera	58.6%	32.0%	1.1%	(6.8%)
Crec. del ahorro	-	-	-	-
Crec. de activos	51.3%	32.4%	(5.7%)	(10.1%)
<b>1 USD = xx PEN</b>	<b>3.65</b>	<b>3.59</b>	<b>3.29</b>	<b>3.25</b>

(1) Indicadores a jun. 05 anualizados por un factor de 2.

(2) Tasa Efectiva Global ponderada para todos los productos incluyendo IGV e ITF.

## Departamento Microfinanzas de Alternativa, Perú Septiembre, 2005



### Descripción de la institución

Alternativa, Centro de Investigación Social y Educación Popular, es una ONG peruana creada en 1979 para atender los problemas sociales en las zonas urbano-marginales del norte de Lima a iniciativa de personalidades locales. Hoy en día Alternativa realiza actividades en las áreas de nutrición y salud, investigación, hábitat y medio ambiente, desarrollo empresarial, participación ciudadana y microfinanzas (desde 1984). A junio de 2005, el Departamento de Microfinanzas de Alternativa (DMA) maneja una cartera de 1.5 M USD y cuenta con 4,713 clientes activos en el Cono Norte, ofreciendo un producto de Bancos Comunes, dos grupos de productos de crédito individual, y un producto de Grupos Solidarios en proceso de abandono.

### Resumen de la calificación

**El DMA obtiene la nota final "C-".** La institución ha logrado posicionarse en zonas urbano-marginales del Cono Norte de Lima con un producto innovador de Bancos Comunes que atiende necesidades financieras de las poblaciones más vulnerables. Sin embargo, el DMA presenta debilidades significativas en la estrategia de desarrollo de sus productos individuales urbanos y padece de un sistema de información rudimentario. Asimismo, la reclasificación de su cartera refinanciada, en particular de grupos solidarios, lo ha llevado a registrar gastos de provisiones muy altos que generan pérdidas y comprometen su futuro.

**Esta nota es otorgada con una tendencia "A vigilar".** El eventual castigo de la cartera refinanciada de grupos solidarios y las políticas que se tomen para sanear la cartera de créditos individuales urbanos determinarán el futuro del DMA.

### Necesidades de financiamiento

El DMA anticipa necesidades de financiamiento para 2006 de alrededor de 500,000 USD. Planet Rating estima que si bien el DMA presenta un buen historial crediticio, la capacidad de pago de la institución se ve limitada por gastos de provisiones importantes que generan pérdidas. Cualquier financiamiento deberá tomar en cuenta este elemento.

### Planet Rating

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

### Alternativa - José Andrés Loayza, Jefe del Departamento de Microfinanzas

Jr. Emeterio Perez 348 - San Martín de Porres - Lima - Perú  
Tel: +51 1 4815466 Fax: +51 1 4811585  
jose@alter.org.pe www.alter.org.pe

Ref:PS281105

## ■ El sector de las microfinanzas

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

El sector formal de microfinanzas, supervisado por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) y regulado por el Banco Central de Reserva del Perú (BCR), reúne una gran variedad de figuras jurídicas:

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

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

Tipo de entidades	Número de entidades	Cartera (M USD)
Bancos <sup>(1)</sup>	10	492.9
EDPYMEs	14	122.3
CMACs	14	700.8
CRACs	12	138.5
ONGs <sup>(2)</sup>	16	18.6

Cifras a mar. 05 según COPEME y SBS

(1) Cartera calificada "microempresas" por la SBS

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

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

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

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

## ■ Entorno político y económico

Perú se clasifica como país de ingreso medio, con un PIB/capita de 2,349 USD. El país se beneficia de recursos naturales importantes (gas, oro, cobre, plata), sus exportaciones tradicionales han estado concentradas en la minería, aunque en los últimos años se observa una importante diversificación y crecimiento de los sectores textil, agroexportador (espárragos, mangos, café) y turismo. Después de una recesión a finales de los años 1990, la economía peruana conoció una importante reactivación en 2001, llevándola a ser una de las economías de mayor crecimiento en la región. Así, ha alcanzado reservas internacionales netas que representan más de un año de importaciones, la inflación está controlada, la moneda se encuentra fortalecida, y luego de muchos años se ha alcanzado un superávit en la balanza comercial.

Pese al crecimiento y a recientes inversiones públicas, el país sigue sufriendo de altos niveles de desempleo y pobreza (54% de la población). La economía está dividida entre un sector moderno y urbano y un sector de subsistencia en las provincias. Así, la pobreza está concentrada en zonas rurales (75% de la población rural). El desempleo oficial se mantiene alrededor de 9.5%, al que se añade el subempleo, de aproximadamente 30% en Lima. El Perú ocupa el puesto 85 sobre 177 en el índice de

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

desarrollo humano del Informe sobre el Desarrollo Humano 2004 del PNUD.

El régimen del Presidente Toledo, elegido tras una transición política difícil en 2001, sufre de una gran falta de popularidad, pues el crecimiento no ha beneficiado aún los segmentos más pobres de la sociedad. Existe sin embargo un esfuerzo claro por parte de las autoridades por establecer una política económica sana, por garantizar la estabilidad jurídica y por fortalecer el estado de derecho.

	Dic. 02	Dic. 03	Dic. 04	Jun. 05
PIB / habitante (USD)	1,943	2,078	2,459	2,600
Inflación	1.5%	2.5%	3.5%	2.5%
Coface rating S & P				B BB/Estable/B

Fuente: Coface / FMI / BCR / oanda.com

## ■ Presentación de la institución

### Redes

El DMA es socio y miembro fundador del Consorcio de Promoción de la Mujer y la Comunidad (PROMUC), de COPEME, de la Cooperativa Fortalecer (entidad de financiamiento de segundo piso), de la Mesa de Bancos Comunes (que reúne instituciones peruanas que utilizan esta metodología) y de la Mesa de IMFs del Cono Norte.

### Propiedad

El DMA no cuenta con personería jurídica, de manera que depende legalmente de Alternativa, una ONG de desarrollo social basada en el Cono Norte de Lima. Alternativa cuenta con una estructura de gobierno en dos niveles:

- Asamblea de Asociados, que se reúne al menos una vez al año, y agrupa a siete personas de las cuales tres son trabajadoras actuales de Alternativa. Los asociados son todos individuos que han estado vinculados a la entidad en algún momento de su historia, elegidos por la misma Asamblea. Sus funciones principales son las de aprobar los informes anuales y de elegir los miembros del Consejo Directivo.
- Consejo Directivo, que se debe reunir una vez al mes pero que de hecho se reúne en promedio dos veces al mes. Está compuesto por cinco personas: la Directora General de Alternativa y cuatro directores, entre los cuales el Jefe del Departamento de Microfinanzas. Cada año el Consejo Directivo es elegido por la Asamblea de Asociados, aunque sus miembros son generalmente ratificados. La Directora General actual fue elegida en abril de 2004.

El DMA cuenta además con un Comité Financiero que cumple con funciones de seguimiento estratégico y de supervisión de las actividades crediticias. Se trata de una instancia informal creada específicamente para el DMA. Se reúne en promedio una vez al mes. Sus miembros, todos internos, son:

- Miyaray Benavente - Directora General de Alternativa
- Malen Bolaños – Administradora de Alternativa
- Gladys Diaz – Contadora de Alternativa
- José Andrés Loayza – Jefe del DMA

Consejo Directivo	Cargo	Empleo actual	Fecha de ingreso
Miyaray Benavente	Directora General	Directora General de Alternativa	Abril 2004
María Josefina Huamán	Directora	Encargada de Planificación de Alternativa, Mesa de Lucha contra la Pobreza de Lima	1996
Carmen de la Vega Razuri	Directora	Jefe del Departamento de Participación Ciudadana y Gobiernos Locales	1997
Sonia Rodríguez Chavez	Directora	Jefe del Departamento de Habitat y Medio Ambiente	2000
José Loayza Pacheco	Director	Jefe del Departamento de Microfinanzas de Alternativa, Directivo de PROMUC	Abril 2005

### Equipo de dirección

El equipo gerencial del DMA se compone exclusivamente del Jefe del DMA. El resto de responsabilidades están centralizadas en Alternativa: las tareas administrativas y contables son realizadas por el Departamento de Administración, el soporte informático es brindado por el departamento de informática y la Directora General asegura parte de la representación institucional.

El Jefe del DMA, José Andrés Loayza Pacheco, es economista de formación y cuenta con amplia experiencia en microfinanzas adquirida internamente y mediante capacitaciones externas. Trabaja en Alternativa desde 1990 y es frecuentemente llamado para animar seminarios sobre microfinanzas en el Perú. Los otros miembros del equipo directivo de Alternativa vinculados al DMA son personas comprometidas con la misión de la entidad con perfiles ante todo sociales.

### Subvenciones

El DMA ha recibido subvenciones por un monto aproximado de 663 K USD desde el inicio de sus actividades. Estas subvenciones provienen principalmente de NOVIB, Plan Internacional y el Fondo de Contravalor Perú Canada, y están destinadas tanto a financiamiento de cartera de créditos como a inversión y cobertura de gastos operativos.

### Estatuto, supervisión y auditoría

Alternativa fue creada en 1979 como ONG sin ánimo de lucro. El DMA se constituye como departamento sin

personería jurídica dedicado exclusivamente a las actividades de microfinanzas. En 2001 se decidió consolidar todas las actividades de microfinanzas en un solo departamento con el fin de generar economías de escala y estandarizar procedimientos. Como ONG, Alternativa no está sometida a ningún tipo de regulación de sus actividades de microfinanzas.

Alternativa es auditada anualmente por la empresa local Panez, Chacaliaza & Asoc. S.C., miembro de RSM International. Los estados financieros analíticos del DMA son auditados por la misma firma desde 2002, primer ejercicio completo con todas las actividades de microfinanzas consolidadas. La auditoría es financiera y también de control interno.

### Organización

*Ver organigrama en anexos*

El DMA realiza todas sus actividades desde la sede situada en el distrito de San Martín de Porres. No cuenta con sucursales. A junio de 2005 dispone de 16 OC (12 en Bancos Comunes, tres en créditos individuales urbanos y uno en crédito rural).

Los desembolsos son por cheques y los reembolsos son todos por pagos a bancos. Los Comités de Crédito para Bancos Comunes están integrados por el Jefe del DMA, los Supervisores de Bancos Comunes y los OCs y son organizados en la Sede. Los productos individuales no cuentan con supervisores. Son aprobados por Comité de Crédito integrado por el Jefe del DMA, el Jefe del Departamento de Desarrollo Económico Local y Generación de Empleo y los OCs.

### Penetración de mercado

A junio de 2005, el DMA ofrece sus servicios en siete distritos del Cono Norte (San Martín de Porres, Los Olivos, Comas, Independencia, Ventanilla, Puente Piedra, Ancón).

#### Zona de actuación del DMA (Cono Norte)



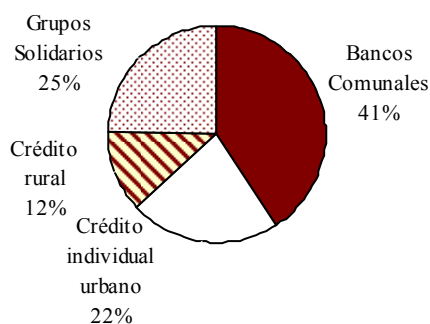
### Productos y servicios

*Descripción detallada en anexos*

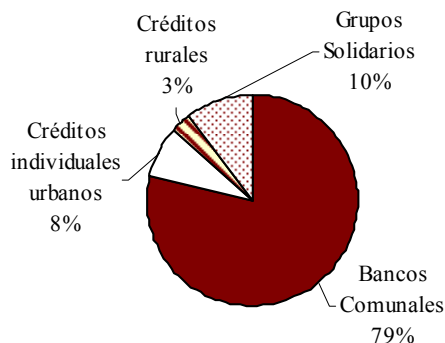
El DMA ofrece tres grandes tipos de productos y uno en proceso de abandono:

- Bancos Comunes: créditos a bancos comunes constituidos por 25 mujeres como mínimo (se aceptan excepcionalmente hombres) en zonas urbano-marginales, destinados al financiamiento de actividades productivas. Los créditos son otorgados generalmente por períodos de cuatro meses, aunque se pueden otorgar por períodos de dos hasta 14 meses. Los montos se escalonan de 50 USD hasta 3,000 USD en función de la antigüedad, del historial y de la capacidad de pago de la socia. Los pagos son mensuales, con tasas diferenciadas en PEN (3.0% y 4.0% mensual) y en USD (2.0% y 2.5% mensual) en función del historial de pago. La TEG ponderada para el producto es de 44.9% aproximadamente. A partir del tercer ciclo las socias pueden recibir un crédito individual (llamado cuenta complementaria) que se reembolsa en el mismo plazo y con las mismas condiciones que el crédito otorgado en el marco del Banco Comunal. El saldo total de ambos créditos no puede ser superior a 3,000 USD. Las socias deben además constituir un ahorro en la cuenta del Banco Comunal por al menos 5% del monto otorgado. Los Bancos Comunes siempre son liderados por un Comité de Administración.
- Crédito individual urbano: este rubro reúne productos individuales en zonas urbano-marginales lanzados con financiamiento de diversos donantes: crédito local comercial (para comerciantes de ciertos mercados del Cono Norte), crédito Manos Juntas (crédito lanzado en 2004 según una metodología en la que los avales son quienes escogen a los clientes) y crédito de desarrollo (crédito individual para comercio, servicios y producción). Los montos se escalonan de 200 USD a 15,000 USD y las tasas mensuales son de 4.84% en PEN y de 2.46% en USD (de 3.65% a 6.03% para Manos Juntas), generando una TEG ponderada de 42.9%. Los plazos son de cuatro a 24 meses.
- Crédito rural: este producto fue lanzado en 2002 y su fortalecimiento depende de la entrada de nuevos financiamientos. Ha sido introducido entre productores agrícolas del Río Chillón, a proximidad de Lima. Es otorgado por períodos de ocho a 16 meses, con pago de capital e intereses a final de ciclo, y montos de 500 USD a 3,500 USD. Presenta una tasa única de 2.09% en USD, generando una TEG de 27.0%.
- Grupos Solidarios: uno de los primeros productos de Alternativa, conoció graves problemas de mora que han llevado a la institución a abandonarlo en 2004. La cartera actual, que representa 25% de la cartera total, se constituye principalmente de antiguos créditos vencidos en proceso de recuperación. Presenta la misma TEG que los créditos individuales.

### Cartera por producto junio 2005



### Cartera por n° de clientes jun. 05



## ■ Gobierno

**Gobierno y toma de decisiones** recibe la calificación "c"

### Toma de decisiones

La toma de decisiones está orientada principalmente hacia la consecución de la misión social de Alternativa. Aunque existe preocupación por alcanzar la autosuficiencia del DMA, en especial en los últimos tres años durante los cuales se han presentado resultados netos negativos, la elección de las zonas de penetración está supeditada a la presencia de poblaciones con sentidas carencias económicas.

La toma de decisiones está basada en las propuestas del Jefe del DMA, con una discusión y aprobación del Comité Financiero y/o del Consejo Directivo. Este proceso presenta ciertas falencias.

- El Comité Financiero no cumple con todas sus funciones. Pese a que se le atribuyen las tareas de seguimiento y aprobación estratégica, las principales decisiones institucionales son tomadas por el Consejo Directivo.
- El Consejo Directivo, al supervisar el conjunto de actividades de Alternativa desde una visión de impacto social, no aporta la visión estratégica ni los conocimientos financieros necesarios para dirigir el DMA.
- Los miembros del Comité Financiero están demasiado inmersos en la gestión del DMA para poder adoptar una posición independiente. En efecto, sus integrantes son todos empleados de Alternativa (Jefe del DMA, Directora

General, Contadora, Administradora) directamente vinculados al DMA.

- El Comité Financiero carece de perfiles especializados en microfinanzas o finanzas de manera general que podrían complementar la reflexión estratégica. Sus miembros, altamente comprometidos, presentan ante todo un perfil social, siendo el Jefe del DMA el único con conocimientos de microfinanzas.

En las reuniones del Comité Financiero se presenta información de monitoreo al día y ciertos indicadores financieros pertinentes. Esta información podría sin embargo ser mejor analizada para una toma de decisiones eficiente<sup>2</sup>.

### Planeación estratégica

Alternativa ha desarrollado un mecanismo muy completo de planeación estratégica. En efecto, la entidad establece planes quinquenales globales y por departamento con una metodología participativa. Estos planes se traducen en planes operativos anuales detallados, con metas e indicadores de seguimiento. Se cuenta con un software de seguimiento especializado, en el cual se plasman de manera cuatrimestral las metas alcanzadas.

El Plan Estratégico 2005-2010 del DMA establece objetivos generales que se traducen en un plan operativo 2005, cuyos ejes principales son:

- Desarrollo institucional: adopción de normas de la SBS en una dinámica de autorregulación, adiestramiento de todo el personal del departamento a través de un plan de capacitación, participación en foros locales (PROMUC, COPEME, Mesa Nacional de Bancos Comunales, Mesa de IMF del Cono Norte, etc).
- Crecimiento de cartera: se planea un crecimiento de 35% de la cartera de Bancos Comunales y negociar 500,000 USD de préstamos adicionales. Se tiene la intención de fortalecer el producto de Bancos Comunales en las zonas de más reciente penetración y a la vez más pobres, y los productos de crédito individual y rural. El producto de Grupos Solidarios es definitivamente abandonado.
- Fortalecimiento comunitario: siguiendo la línea de acción de Alternativa desde sus inicios, el DMA tiene la ambición de convertir los Bancos Comunales en verdaderos instrumentos de organización comunitaria. En ese sentido se llevan a cabo talleres de capacitación de los Comités de Administración.

Esta planeación se sustenta en un modelo financiero correcto ejecutado por el Jefe del DMA. Sin embargo las previsiones no tomaron en cuenta el impacto de la

<sup>2</sup> Hasta ahora no ha servido para tomar decisiones concretas sobre la autosuficiencia del DMA ni para comparación con el desempeño de otras entidades.

reclasificación de cartera refinanciada considerada anteriormente como cartera sana y que pasó a la categoría de pérdida. Dicha reclasificación generó costos de provisiones adicionales que desembocaron en pérdidas mucho más altas de lo planeado (78,000 USD de déficit en lugar de 8,000 USD). Por otro lado, la estrategia de producto no es completa: no se han determinado políticas claras para los créditos individuales urbanos frente a la intensificación de la competencia en ese rubro (EDPYMEs, CMACs, Bancos) y a los altos índices de mora que presentan.

Estas falencias se ven levemente compensadas por una activa reflexión llevada a cabo por el Jefe del Departamento. Esto le ha permitido conocer el posicionamiento de los principales competidores e imaginar propuestas de reestructura organizacional. Sin embargo, estas reflexiones aún no se plasman en un documento estratégico adaptado a las microfinanzas ni han desembocado en un análisis detallado de los factores que determinan el desempeño financiero del DMA.

El DMA, como todos los departamentos, goza de una planeación de gastos detallada con seguimiento mensual, llevada a cabo por el departamento de administración y contabilidad.

#### Equipo de dirección

El equipo gerencial del DMA se beneficia de los insumos aportados por el Comité Financiero, en el cual participan de manera activa la Directora General, la Administradora y la Contadora. Este Comité asume así las funciones de un Comité de Dirección.

La centralización de poderes en Alternativa no es problemática dado el tamaño del DMA y constituye un elemento de control. Todos los cheques de desembolso o gastos deben ser firmados por la Directora General y otro directivo de Alternativa. De igual forma, las funciones informáticas, contables, de recursos humanos y de administración son manejadas directamente por Alternativa.

El DMA, como varias IMFs pequeñas, sufre de un riesgo de persona clave concentrado en su Jefe. En efecto, éste cumple con funciones de Gerencia General (representación institucional), Gerencia Financiera (búsqueda de financiamiento, análisis financiero) y de Gerencia Operativa. A esto se añade un papel primordial en la planeación financiera, de la cual es el único responsable. La función gerencial que está más desatendida es sin duda la de gerencia financiera, dada la delicada situación financiera del DMA.

#### Gestión de los recursos humanos

La gestión de los recursos humanos está centralizada en el Departamento de Administración y Contabilidad. Se caracteriza por contar con instrumentos adecuados de gestión como procesos de selección e inducción estandarizados, capacitaciones externas de todo el personal de acuerdo con la disponibilidad de cursos<sup>3</sup> y una serie de beneficios sociales superiores a lo que ofrecen regularmente las otras IMFs del mercado. La entidad carece sin embargo de un plan de capacitación basado en la identificación de necesidades de los empleados.

Existen sistemas interesantes de seguimiento y evaluación del personal, generalizados a toda la ONG. Todo el personal es evaluado semestralmente por sus superiores de acuerdo con formatos estándar de evaluación. Asimismo, los objetivos de los OCs son monitoreados cuatrimestralmente por los supervisores.

Sin embargo, la entidad no cuenta con un sistema de incentivos que permita orientar el crecimiento y la calidad de la cartera. Las evaluaciones llevadas a cabo no desembocan en incentivos. El Jefe del DMA está desarrollando un mecanismo de incentivos que apunte a la autosuficiencia financiera pero que no desvíe a la entidad de su grupo objetivo. Su esquema aún no es óptimo pues no incluye incentivos por calidad de la cartera y, al ser otorgado sólo a dos OC, puede generar conflictos internos. A ello se añade el hecho de que la entidad no cuenta con escala salarial, de forma que los salarios de base son desiguales y en algunos casos demasiado altos para poder dar lugar a incentivos. En un entorno competitivo como el de las microfinanzas en el Perú, la ausencia de una política salarial competitiva puede ser riesgosa<sup>4</sup>.

	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	Jun. 05
Número de empleados	24	24	27	27
% OC	63%	63%	59%	59%
Rotación del personal	5%	4%	0%	0%

Nota: el número total de empleados ha sido calculado sumando al personal del DMA el tiempo dedicado por el personal de Alternativa al DMA.

## ■ Información

**Información y sistemas** recibe la calificación "d"

#### Descripción del sistema de información

Equipo informático	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El DMA cuenta con suficientes computadoras.</li> <li>▪ Acceso a Internet y redes internas para compartir la información.</li> </ul>
--------------------	--

<sup>3</sup> Se brindan capacitaciones a los niveles gerenciales, intermedios y operativos mediante el apoyo de PROMUC, COPEME y la Pontificia Universidad Católica del Perú. Ocho personas han sido capacitadas y 14 están asistiendo al Diploma de Microfinanzas, entre Supervisores y OCs.

<sup>4</sup> Las IMF peruanas, en particular las reguladas, no dudan en contratar OC de la competencia y con ellos toda su cartera de clientes.

Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistema comercial no integrado Project Accounting, especializado en la contabilidad por proyectos.</li> <li>▪ Contabilidad centralizada: los saldos de las operaciones crediticias (desembolsos y pagos) son comunicados a contabilidad para ser capturados. Los otros gastos son directamente capturados en el sistema contable.</li> <li>▪ Conciliaciones bancarias diarias mediante consulta de saldos bancarios por Internet.</li> <li>▪ Estados financieros emitidos mensualmente con todos los movimientos contables (provisiones, depreciaciones, etc.).</li> </ul>
Información sobre las actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Información de cartera manejada por Excel.</li> <li>▪ Cada desembolso es capturado en ficheros mensuales de seguimiento. Los pagos son luego capturados en el mismo fichero mediante consulta de saldos bancarios por Internet.</li> <li>▪ Generación de reportes de cartera de forma manual, diseñados por el mismo Jefe del DMA.</li> </ul>

### Sistema de información y equipos

Todas las operaciones están concentradas en la Sede de manera que el DMA no requiere equipos informáticos particularmente complejos. El número de computadoras es suficiente, aunque en ocasiones se presentan problemas de saturación pues todos los OC las utilizan en las mañanas para preparar sus reportes.

La seguridad de la información no está garantizada: al estar toda la base de datos de cartera en Excel, no hay protección contra modificaciones involuntarias; los backups de la base de datos en Excel sólo se realizan mensualmente, pese a que las operaciones son capturadas a diario; el servidor de Alternativa en el que se registran los backups ha presentado en los últimos meses problemas de saturación, de manera que las copias no son siempre correctamente realizadas<sup>5</sup>.

La ausencia de sistema de cartera afecta el flujo y la rapidez con la que se genera la información: todos los procesos de captura son manuales sin la intervención de datos parametrizados (tasas, montos, plazos); no existe enlace entre cartera y contabilidad de manera que los saldos deben ser capturados de nuevo; hay una gran vulnerabilidad al error humano, lo que exige esfuerzos adicionales de verificación. El registro de los reembolsos presenta varias falencias: no existe sistema de identificación de los pagos en el extracto bancario importado de Internet; cada vez que un pago está atrasado es necesario calcular manualmente los intereses moratorios<sup>6</sup>. El sistema contable, por su parte, permite la generación de información rápidamente y según diversas fuentes de financiamiento.

<sup>5</sup> La institución sufrió en 2005 un episodio en el que se perdió la información de un mes entero y el backup mensual no fue realizado a tiempo. Toda la información debió ser registrada de nuevo.

<sup>6</sup> Los clientes en mora no son informados del monto de sus intereses moratorios cuando acuden a pagar a los bancos, de manera que a menudo o queda pendiente su pago hasta la siguiente cuota.

Frente a esta debilidad, el DMA ha tomado la decisión correcta de adquirir un nuevo sistema de cartera, en alianza con otras IMFs<sup>7</sup>. El desarrollo de este sistema ha tomado más tiempo del planeado: la empresa desarrolladora inicial quebró y el proyecto fue transferido a otra que debió recuperar todo el trabajo realizado y finalizarlo. El proyecto está en curso desde finales de 2002 y se espera que la instalación definitiva tenga lugar a inicios de 2006. Los primeros tests del sistema son alentadores. Debería aportar grandes mejoras: integración contable, parametrización de operaciones, puesta en común de experiencias valiosas de diversas IMF.

La instalación de este sistema generará dependencia de la empresa desarrolladora (SF Data). El DMA no cuenta con capacidades en programación (la Unidad Sistema de Información Financiera es sólo una unidad de digitación de datos), y no tiene el tamaño suficiente para contratar un gerente informático. SF Data ha desarrollado sin embargo un sistema de asistencia vía web, y al estar basada en Lima la empresa debería ser accesible fácilmente.

### Información de cartera

La información de cartera es disponible para fines de seguimiento diario, gracias al número pequeño de operaciones y a la centralización de los datos.

Sin embargo presenta carencias en su fiabilidad y detalle para fines de monitoreo global, al ser elaborada manualmente. En efecto, puede presentar imprecisiones en el cálculo de los intereses moratorios, de los saldos globales, etc. Asimismo, por estar basada en Excel, la información de cartera presenta importantes limitaciones. Por ejemplo, no se pueden generar informes sintéticos de cartera con datos como número de clientes, cartera en riesgo por tramos de antigüedad, etc. Todos estos informes deben ser generados manualmente en otro fichero Excel.

### Información contable y seguimiento financiero

La información contable es disponible mensualmente pero su generación es fastidiosa a causa de la no integración con la información de cartera y del trabajo de conciliación manual de pagos. La contadora realiza esfuerzos importantes para mantener al día la contabilidad.

Pese a esfuerzos por adoptar paulatinamente las normas de la SBS, el plan de cuentas actual del DMF sigue los principios de la contabilidad comercial, poco adaptados a las microfinanzas. Sólo en 2005 se han adoptado de manera

<sup>7</sup> Cuatro ONGs de microfinanzas basadas en Lima se han aliado para desarrollar un sistema de cartera con el apoyo de COPEME, en el marco de la Iniciativa Microfinanzas financiada por USAID. Se trata de ASIDME, Manuela Ramos, ADRA y Alternativa. En este esquema, cada ONG está pagando un monto inferior a 10,000 USD por el desarrollo del sistema.

definitiva las normas de la SBS en materia de provisiones de créditos refinanciados, generando unos costos de provisión particularmente altos (Ver “E”). Aún no se contabilizan intereses devengados.

La entidad cuenta con un mecanismo completo de identificación de los costos directos que permite generar una contabilidad analítica por departamento. Sin embargo, la calidad de la información contable presenta dos tipos de carencias:

- No se contabilizan de manera correcta los costos institucionales o indirectos (costos de la gerencia general, del departamento de informática, de la administración y contabilidad). Estos son cobrados a cada departamento de manera aleatoria en función de los presupuestos pactados con cada proveedor de fondos.
- La cartera del DMA está “inflada” por la política institucional de castigar créditos sólo excepcionalmente (Ver “A”). Se estima que al menos 7.4% de la cartera corresponde a créditos con más de un año de retraso (cartera de grupos solidarios clasificada en “Pérdida”).

El Jefe del DMA tiene la costumbre de generar cuadros de análisis financiero completos basados en los estados financieros mensuales. Sin embargo, estos cuadros no son utilizados de manera sistemática en el Comité Financiero para la toma de decisiones. Podrían verse enriquecidos con comparaciones a otras entidades, cuya información financiera es disponible en la SBS o en los informes trimestrales de COPEME.

## ▪ Riesgos

**Riesgos: análisis y control** recibe la calificación “c”

### Procedimientos

La entidad cuenta con una serie de procedimientos adecuados:

- La gestión crediticia está enmarcada dentro de manuales de crédito completos, difundidos y aplicados por todo el personal. Estos manuales describen el ciclo crediticio desde el desembolso hasta la cobranza. Hacen falta sin embargo políticas generales de crédito, es decir reglas que definan temas como la frecuencia de los castigos, las reglas de refinanciación, la política de diversificación geográfica o sectorial.
- Los otros procesos administrativos y contables están formalizados en manuales y formatos de seguimiento. Tal es el caso de las reglas de uso de automóviles, de compras o de gestión de la nómina. Estas reglas son aplicadas de manera generalizada por todos los departamentos de Alternativa.
- Los procesos crediticios se caracterizan por integrar diversos niveles de control: comité de crédito,

supervisoras<sup>8</sup>, firma mancomunada de cheques, control de pagos por consulta de saldos bancarios. Sin embargo, no se cuenta con supervisores para los productos individuales, que constituyen 34% de la cartera.<sup>9</sup>

- El seguimiento mensual de metas por los supervisoras y el Jefe de DMA constituye un mecanismo sistematizado de control interno.

La base de datos de cartera, basada en Excel, es sin embargo muy vulnerable y expone la cartera a riesgos de fraude. Las condiciones del crédito son fijadas por el Comité de Crédito de acuerdo a lo establecido en los manuales de crédito. La ausencia de parámetros en el sistema permite que se capturen créditos con condiciones distintas a las reales, o créditos que no respetan el manual de crédito. Tales irregularidades son generalmente identificadas con los mecanismos de verificación, pero solamente de forma posterior a su ejecución.

La seguridad del dinero en efectivo es alta. Todos los desembolsos son realizados por cheques individuales no negociables desde cuentas del Banco Comunal a las que Alternativa gira el dinero antes. Las chequeras son a nombre del Banco Comunal y cuentan con firma mancomunada entre la Mesa Directiva y las supervisoras. Los pagos de cada socia son depositados en la cuenta del Banco Comunal y en el momento de la reunión mensual de colecta de pagos sólo se trae la boleta de pago emitida por el banco. Después de verificación de los pagos por el OC se realiza una transferencia de la cuenta del Banco Comunal a la cuenta de Alternativa.

### Auditoría interna

Ni el DMA ni Alternativa cuentan con auditor interno. Aunque el tamaño actual del programa de microfinanzas no amerita la presencia de un auditor interno a tiempo completo, hace falta una función que cumpla con tareas de verificación del respeto de los procedimientos. Las instancias actuales de supervisión no están en una posición adecuada para llevar a cabo dicha tareas:

- Las supervisoras llevan a cabo un trabajo de acompañamiento y de vigilancia pero no cuentan con el distanciamiento suficiente de la operativa para poder auditar la gestión crediticia (participan a los Comités de Crédito). Asimismo no disponen de instrumentos ni de técnicas de auditoría.
- El Jefe del DMA no tiene el tiempo para realizar actividades de auditoría y focaliza sus controles en

<sup>8</sup> Las supervisoras de Bancos Comunales se encargan de supervisar la cartera de sus OCs, de participar en los Comités de Crédito y de apoyarlos en sus actividades de promoción y cobranza. También realizan controles inesperados de sus clientes.

<sup>9</sup> Hasta diciembre del 2003 se contaba con Supervisores para los productos individuales y grupos solidarios. Dadas las dificultades financieras quedaron vacantes ese cargo.

verificaciones esporádicas del archivo de seguimiento de cartera.

- El área de contabilidad lleva a cabo de manera esporádica controles de auditoría (verificación de saldos con clientes, auditoría de la base de datos Excel) pero estas facultades no han sido claramente atribuidas ni definidas.

La entidad tiene la costumbre de someterse a “ojos” externos que compensan parcialmente las carencias de la auditoría interna. La auditoría externa de Alternativa es completa y presenta la ventaja de auditar también las cuentas del DMA. Hasta ahora las cuentas del departamento han sido certificadas por los auditores desde que empezaron a auditarlo en 2002. Asimismo la entidad recibe frecuentemente misiones de supervisión de proveedores de fondos y el hecho de someterse a una calificación es muestra de su transparencia

## ▪ Actividades

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

	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	Jun. 2005
Cartera (K USD)	1,070	1,436	1,584	1,492
Cartera (K PEN)	3,906	5,155	5,211	4,854
Evolución	58.6%	32.0%	1.1%	(6.8%)
Cartera promedio (K USD)	813	1,209	1,439	1,454
Clientes activos	3,497	3,854	4,343	4,713
Evolución	ND	10.2%	12.7%	8.5%
Cartera por cliente	306	373	365	317
% del PIB por habitante	15.8%	17.9%	14.8%	12.2%
Desembolso promedio <sup>(1)</sup>	223	286	278	283
% del PIB por habitante	11.5%	13.8%	11.3%	10.9%
PAR 31 - 365 días <sup>(2)</sup>	1.4%	2.4%	7.2%	14.1%
PAR > 365 días <sup>(3)</sup>	ND	ND	ND	ND
Tasa de cartera castigada	2.0%	0.0%	0.0%	1.8%

- (1) El desembolso promedio es inferior a la cartera por cliente pues hay clientes que tienen más de un préstamo.
- (2) Las cifras de PAR para los ejercicios 2002 a 2004 no son totalmente fiables pues varios créditos refinanciados eran reclasificados en PAR < 30 días. El PAR > 30 días a junio de 2005 incluye 8.9% de créditos refinanciados. Tiene tendencia a ser mayor pues junio es un mes de baja colocación comparado con diciembre.
- (3) La metodología de clasificación de cartera de la SBS considera créditos con más de 120 días de retraso en adelante. No se conoce el monto exacto de los créditos con más de 365 días de retraso.

### Mercadeo y competencia

El DMA es precursor en proveer servicios de créditos en el Cono Norte de Lima (1984), lo que le ha permitido desarrollar una buena posición competitiva con clientes antiguos. Sin embargo hoy en día enfrenta una fuerte competencia de EDPYMEs (Edifycar, Proempresa, Crear, Raíz y Credivisión), CMACs (Arequipa, Piura y Metropolitana), Bancos (Mibanco, Trabajo, Solife, Wiese y Crédito) y ONGs (ADRA, ASIDME, Cáritas del Perú, ECLOF, EDAPROSPO, Proyecto Hope y Prisma). La entrada de CMACs de provincias en Lima en los dos últimos años ha generado un crecimiento exponencial de la

oferta crediticia. Todas estas instituciones son conocidas y monitoreadas permanentemente, pero la creciente oferta puede generar sobreendeudamiento y un posterior deterioro de la cartera.

Las tasas de interés para Bancos Comunales se encuentran por debajo del promedio de la competencia (ONGs como Cáritas, PRISMA, EDAPROSPO), y constituyen una ventaja competitiva para mantener y atraer nuevos clientes. La TEG del producto en USD (70% de los desembolsos) se sitúa en 42.7%, mientras que las demás entidades que lo ofrecen presentan TEGs de 50% aproximadamente. Las tasas para productos individuales urbanos (42.9%) son comparables e incluso superiores a las de las entidades reguladas (EDPYMEs, CMACs, bancos), pero el DMA tiene una capacidad de desembolso y de mercadeo mucho más modesta. Cabe anotar que las entidades reguladas no retienen IGV, lo que les da un margen de acción más grande para modificar tasas.

La institución no ha llevado a cabo una reflexión suficiente sobre el futuro de los productos de crédito individual (22% de la cartera activa) pues están dirigidos a sectores donde existe fuerte competencia de las IMF's reguladas y registran altos niveles de mora (PAR > 30 de 16.3% a junio de 2005). El producto de Bancos Comunales, por su parte, cuenta con prestigio entre las socias. El producto de crédito rural ha conocido un gran éxito desde su lanzamiento y tiene la ventaja de ser ofrecido en una zona con poca competencia. Sin embargo, el desarrollo de nuevos productos e incremento en la participación de mercado están limitados por la disponibilidad de recursos y los requerimientos de los proveedores de fondos.

### Gestión de la cartera

La metodología crediticia está formalizada por manuales y procedimientos. La entidad ha tomado la decisión adecuada de formar OCs especializados por producto. De igual forma, la gestión crediticia varía de manera significativa en función del producto.

#### Bancos Comunales

- Los miembros de cada grupo son seleccionados por socias directivas con amplio reconocimiento local y refrendados por la asamblea de socias. Antes del primer desembolso los Bancos Comunales pasan por procesos de formación y capacitación completos. El DMA intenta además convertir los Bancos Comunales en verdaderas organizaciones sociales de base a través de capacitaciones, lo que fomenta cohesión y respeto de las reglas internas.
- Cada socia es evaluada individualmente por el OC antes de ingresar al Banco Comunal y su nivel de endeudamiento es consultado en la central de riesgos

INFOCORP<sup>10</sup>. La evaluación financiera es superficial pero basta para el monto de créditos desembolsados en los primeros ciclos.

- La decisión de desembolso es dada en Comité de Crédito que reúne los OC, las supervisoras y el Jefe del DMA. Todos los cheques cuentan con firma mancomunada y la firma de la Directora General es obligatoria.
- El seguimiento es garantizado por reuniones mensuales de pago, durante las cuales los OC dan capacitaciones o charlas sobre temas de interés de las socias. Las reuniones duran dos horas en promedio.
- La mora es identificada desde la reunión de pago mensual en la cual las socias deben dar sus boletas de pago. La garantía solidaria permite que la mora se diluya dentro del Banco Comunal: en caso de retraso las socias ejercen presión social y ocasionalmente se ponen de acuerdo para adelantar el pago faltante con los ahorros del grupo.
- La toma de riesgo es limitada puesto que el aumento de montos es progresivo y supeditado al buen historial de pago del grupo. Existen incentivos al pago a tiempo mediante reducciones de tasa en ciclos posteriores.

#### Créditos individuales urbanos

- La selección se realiza a través de un análisis financiero incompleto de las microempresas: no incluye previsión de flujos de caja, no toma en cuenta efectos estacionales, no se exige suficiente evidencia de la materialidad de los ingresos declarados.
- Pese a que la metodología lo prevé, las visitas de seguimiento post-desembolso no son siempre llevadas a cabo.
- No existe un nivel de monitoreo igual al de Bancos Comunales pues los productos individuales no cuentan con supervisor. Tal tarea recae sobre el Jefe del DMA, que no cuenta con el tiempo para realizarla.
- La ausencia de incentivos limita el dinamismo de las tareas de cobranza.

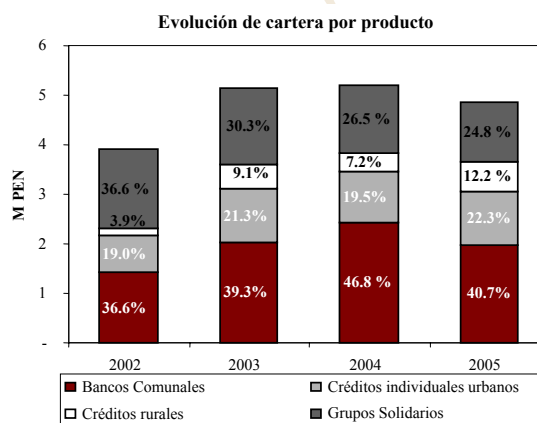
Los créditos rurales por su parte cuentan con una metodología adaptada al mercado atendido: pagos a fin de ciclo, otorgados a agricultores organizados, preferencia a productores que benefician de riego, OC dedicado con formación de agrónomo.

La política de refinanciamiento y reestructura de créditos no es clara y no se sustenta en principios de prudencia. No se exigen pruebas de la voluntad de pago de los clientes refinanciados ni se incentiva la solicitud de refinanciamiento antes de caer en mora. Los refinanciamientos han sido utilizados principalmente como

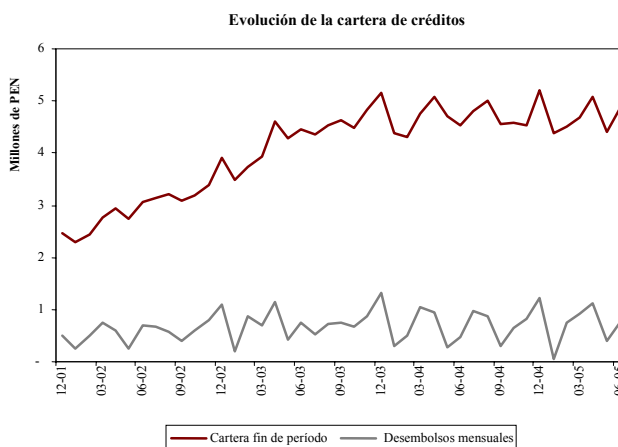
instrumento de recuperación de la cartera de grupos solidarios (80.7% de los créditos refinanciados a junio de 2005).

Los OCs son profesionales con amplia experiencia en sus funciones y con perfiles adaptados a la misión de la institución. Aún podrían enriquecerse con capacitaciones en análisis crediticio, en particular para créditos individuales.

#### Evolución de la cartera



La tendencia más clara en los últimos años es el crecimiento de los productos de crédito individual urbano dentro de la cartera total. Bancos Comunales mantiene su posición dominante (40.7% de la cartera). Los créditos rurales presentan un crecimiento sostenido que sólo podrá confirmarse con nuevos financiamientos. La participación de grupos solidarios debería seguir disminuyendo en los próximos años a medida que se recuperan o castigan los créditos que aún están en cartera. La cartera promedio por cliente se mantiene estable a un nivel modesto (317 USD) a causa de la importancia de Bancos Comunales en la cartera total y el remanente de grupos solidarios. Según estimaciones del DMA, el 37% de la cartera es a largo plazo (ciertos créditos rurales e individuales urbanos).



La cartera conoce una alta estacionalidad: los desembolsos siguen el calendario comercial, con picos en marzo-abril (entrada a clases, Semana Santa), julio (Fiestas Patrias) y diciembre (Navidad). Esto, aunado a dificultades recientes

<sup>10</sup> Esta central reúne la información de las IMFs reguladas y de varias ONGs. Sin embargo, las ONGs sólo reportan la información de clientes morosos mientras que las reguladas divulgan la información sobre todos sus clientes.

de financiamiento, explica la disminución de cartera a junio de 2005 comparada con diciembre de 2004.

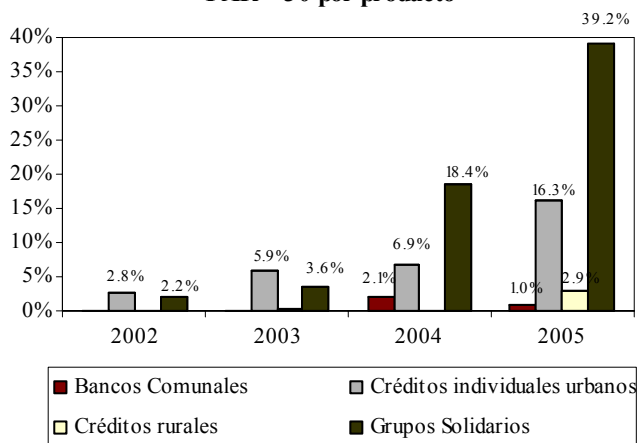
### Calidad de la cartera

El PAR del DMA es muy alto (PAR > 30 días de 14.1% a junio de 2005) y con tendencia preocupante al alza (a diciembre de 2004 era de 7.2%)<sup>11</sup>. Este desempeño se ve agravado por la ausencia de política de castigo de cartera: en 2005 sólo se ha efectuado un castigo de 86,324 PEN (cartera castigada de 1.8%), mientras que el único castigo de los tres ejercicios anteriores intervino en 2002 por sólo 60,705 PEN (cartera castigada de 2.0%). Así, se estima que 357,865 PEN de grupos solidarios podrían ser castigados, lo que generaría un PAR > 30 de 6.7% e incrementaría la tasa de cartera castigada a 9.4%.

La mala calidad de la cartera también se debe a ajustes realizados en 2005 para clasificar correctamente la cartera refinanciada, en particular la de grupos solidarios, e integrarla a la cartera con mora mayor a 30 días<sup>12</sup>. Así, la cartera en el rango de "Pérdida" (más de 120 días de retraso), provisionada a 100%, pasó de 89,071 PEN a 424,231 PEN entre diciembre de 2004 y junio de 2005

Existe concentración de la mora en grupos solidarios y créditos individuales urbanos: el primero representa 68.9% mientras que el segundo el 25.8% del PAR > 30 días global. Grupos solidarios está en proceso de abandono desde 2004. Este producto alcanza un PAR > 30 días de 39.2%. Los créditos individuales urbanos, con un PAR > 30 días de 16.3%, padecen por su parte de una metodología crediticia incompleta y de una competencia intensa en este segmento.

#### PAR > 30 por producto



<sup>11</sup> La comparación entre ambos periodos debe hacerse con cautela: la cartera tiene tendencia a deteriorarse en junio pues es época de poca colocación.

<sup>12</sup> Según las normas de clasificación de cartera de la SBS seguidas por el DMA la cartera refinanciada no es seguida de manera separada sino que se integra a los diversos rangos de antigüedad de cartera de acuerdo con el número de refinanciamientos.

### Diversificación de la cartera

El DMA ha definido una estrategia de diversificación de riesgo basada en estratos de la microempresa: sector de sobrevivencia con Bancos Comunales, sector de subsistencia con grupos solidarios urbanos y rurales, sector en desarrollo con créditos individuales. También se ha introducido una diversificación por zonas geográficas que prevé una penetración en todos los distritos de manera proporcional. No se conoce la distribución exacta de cartera por sector, pero se estima que está concentrada en actividades comerciales pues son las actividades predominantes de las zonas peri-urbanas de Lima.

### Cobertura del riesgo crediticio

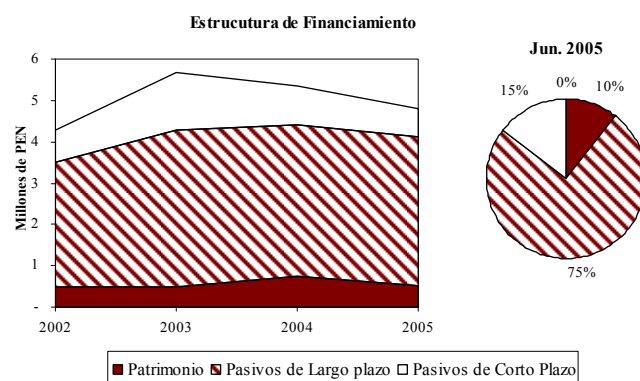
La cobertura por provisiones es adecuada. Sigue los estándares de provisión que la SBS exige a las IMF's supervisadas. El 87.5% del PAR > 30 días a junio de 2005 está cubierto por provisiones. El nivel de cobertura no es del todo comparable con ejercicios anteriores pues varios créditos refinanciados no eran provisionados correctamente.

Las garantías para Bancos Comunales y grupos solidarios son solidarias; en los otros productos son ante todo avales y para créditos de montos altos hipotecas. Siempre se exigen pagarés. La garantía solidaria da buenos resultados en Bancos Comunales mientras que las garantías de los otros productos hasta ahora no han sido de gran utilidad. Se cuenta con una asesora legal y con un OC dedicados a tiempo completo a la cobranza de créditos vencidos, en particular grupos solidarios, pero sus resultados no son alentadores. El proceso de cobranza legal se limita a notificaciones, visitas y refinanciamientos aún cuando existen créditos vencidos desde 1997. Hasta la fecha no se ha abierto acción legal contra ningún cliente pues no se cuenta con autorización del Consejo Directivo.

	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	Jun. 2005
Ratio de cobertura de riesgo	100.9%	105.8%	76.8%	87.5%
PAR > 30 neto de provisiones / patrimonio	NA	NA	11.9%	17.0%

## Financiamiento y liquidez

Financiamiento y liquidez recibe la calificación "c"



	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	Jun.05
Deudas / Patrimonio	772.9%	1,054.7%	629.7%	853.8%

El DMA presenta un nivel de apalancamiento particularmente alto para una ONG (8.54). Esto se debe a un financiamiento basado en deudas concesionales y comerciales y a la acumulación de pérdidas (la patrimonialización inminente de 145,000 USD<sup>13</sup> podría disminuir el apalancamiento). El alto apalancamiento del DMA afecta seriamente sus posibilidades de acceder a nuevos fondos y podría desembocar en el mediano plazo en una despatrimonialización total<sup>14</sup>.

El DMA cuenta con varios proveedores de fondos, todos en USD y con condiciones variables. Tres de ellos concentran el 76% de las deudas:

- NOVIB, 29.5% de las deudas (382,026 USD), 6% anual.
- Oikocredit, 23.9% de las deudas (309,726 USD), 10% anual.
- Plan Internacional, 22.4% de las deudas (289,736 USD), 0% anual.

Estas deudas son a largo plazo y con condiciones ventajosas para la institución (periodo de gracia y garantía). Sin embargo, todavía resultan insuficientes para cubrir las necesidades, más aun cuando los recursos recibidos presentan restricciones de uso. Por este motivo la búsqueda de financiamiento es llevada a cabo de manera activa por el Jefe del DMA. Ha presentado varias propuestas de financiamiento a proveedores de fondos como la UE en asociación con las ONGs que lo apoyan generalmente. Podría recibir el apoyo del Comité Financiero en estos esfuerzos.

### Gestión activos/pasivos (ALM)

Los riesgos de calce de tasas de interés y plazos están cubiertos. Las tasas activas y pasivas son fijas. La cartera de corto plazo (63% de la cartera) es cubierta por préstamos de corto plazo en un 22% y el resto por préstamos de largo plazo.

La entidad está sometida a un riesgo de calce cambiario que hasta ahora no ha sido cubierto con ningún instrumento financiero. La tercera parte de la cartera activa está en PEN y las deudas son todas en USD. La reevaluación del PEN en comparación con el USD en los dos últimos años ha sido benéfica para la entidad, pero el riesgo de devaluación existe y podría acarrear fuertes pérdidas.

<sup>13</sup> NOVIB 100,000 USD y FORD 45,000 USD, fondos que serán donados al cumplirse con las condiciones de los contratos.

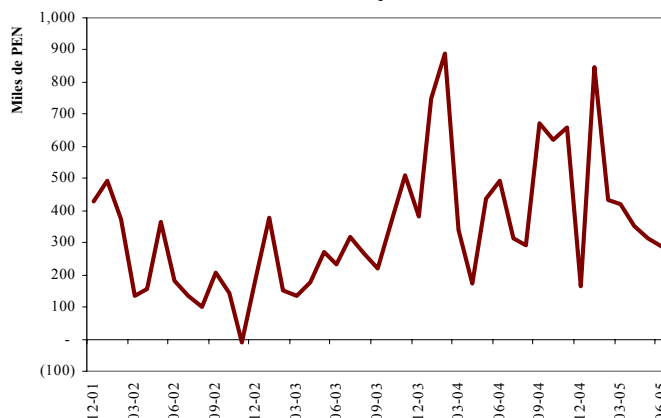
<sup>14</sup> De hecho, se ha logrado evitar una descapitalización total del DMA gracias a inyecciones de donaciones todos los años de socios estratégicos (NOVIB, Plan Internacional). Si éstas llegaran a desaparecer o a disminuir repentinamente, el DMA podría perder su patrimonio en el plazo de dos años.

### Gestión de la liquidez

Las necesidades de liquidez son cíclicas y están identificadas por el Jefe del DMA, pero no se cuenta con un flujo de caja proyectado que permita prever las necesidades y/o exceso de liquidez. Debido a las facilidades de acceso a préstamos en pequeñas cantidades y a corto plazo en instituciones locales se ha podido cubrir los requerimientos de fondos inmediatos (PROMUC, Cooperativa Fortalecer y Arariwa). No obstante, la restricción en el destino de los fondos de algunos proveedores de fondos no permite una optimización de la liquidez disponible (9.6% de los activos a junio de 2005).

Debido a la ausencia de sucursales la gestión de los recursos se ve facilitada por el poco número de cuentas bancarias. El DMA se beneficia de servicios puestos a disposición por los bancos, como la consulta de saldos vía web, aunque todavía no ha implementado el sistema, ofrecido por ciertos bancos, de identificación de pagos por boletas de pago referenciadas.

Evolución de la liquidez



### ■ Eficiencia y rentabilidad

Eficiencia y rentabilidad recibe la calificación "c"

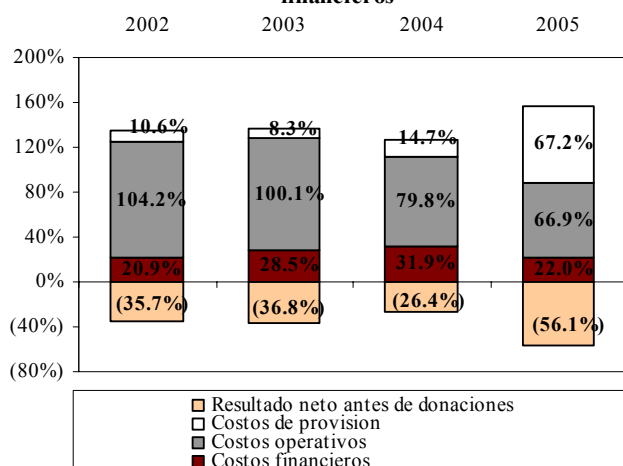
Análisis de la rentabilidad	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	Jun. 2005
ROE	(32.0%)	(67.8%)	(46.4%)	(107.2%)
Deudas / Patrimonio	772.9%	1,054.7%	629.7%	853.8%
ROA	(7.2%)	(6.7%)	(5.2%)	(13.1%)
<b>Generación de renta</b>				
Autosuficiencia operativa	73.7%	73.1%	79.1%	64.1%
Rendimiento de cartera	24.3%	20.8%	22.7%	24.9%
Ratio de costos operativos	25.3%	20.8%	18.1%	16.7%
Clientes por empleado	146	161	161	175
Clientes por OC	233	257	271	295
Cartera por cliente (USD)	306	373	365	317
Ratio de costos financieros	5.1%	5.9%	7.2%	5.5%
Costo de la deuda	4.4%	5.1%	6.9%	5.2%
Ratio de costos de provisión	2.6%	1.7%	3.3%	16.7%
PAR 31 - 365 días	1.4%	2.4%	7.2%	14.1%
Tasa de cartera castigada	2.0%	0.0%	0.0%	1.8%
<b>Gestión de los activos</b>				
Cartera / Activos	90.0%	88.7%	92.2%	88.6%
Resultado no operativo en % de los ingresos financieros	0.1%	0.1%	0.0%	0.0%

Nota: los indicadores presentados son los del DMA con base en la contabilidad analítica realizada por el área de contabilidad de Alternativa.

## Estado de la rentabilidad

El DMA presenta fuertes pérdidas que han inducido un empeoramiento de los indicadores financieros. Tanto el ROE como el ROA están deteriorándose aceleradamente. La disminución rápida del ROE se debe al alto nivel de apalancamiento de la entidad (8.54), que ha aumentado en el último semestre a causa de la acumulación de pérdidas (disminución del patrimonio de 31.2%). La rentabilidad se ha visto afectada principalmente por el incremento exponencial de las provisiones, vinculado al deterioro de la cartera y a la reclasificación de la cartera refinanciada.

Estucutra de costos en % de los ingresos financieros



## Rendimiento de cartera

La TEG ponderada del DMA a junio de 2005 es de 41.8% aproximadamente, incluyendo el IGV del 19% y el ITF de 0.08%. Descontando estos tributos la TEG ponderada pasa a 33.4% aproximadamente.

TEG por producto	Jun. 2005 (con IGV e ITF)	Jun. 2005 (sin IGV e ITF)
Bancos Comunales	44.9%	35.5%
Créditos urbanos	42.9%	34.6%
Créditos rurales	27.0%	21.8%
Grupos Solidarios	42.9%	34.6%
<b>TOTAL</b>	<b>41.8%</b>	<b>33.4%</b>

El rendimiento de cartera, de 24.9% a junio de 2005, es mucho más bajo que la TEG ponderada a causa de la mala calidad de cartera. La entidad conoce pues pérdidas importantes a causa del mal estado de su cartera.

## Ratio de costos operativos

El ratio de costos operativos es aceptable y ha experimentado una disminución significativa en los últimos tres años. Pasó de 25.3% en 2002 a 16.7% en junio de 2005. Estos costos operativos incluyen los costos indirectos vinculados al apoyo institucional de Alternativa (administración, recursos humanos, contabilidad, informática), aunque su metodología de contabilización no es la más apropiada (Ver "I").

Tanto este indicador como todos los demás indicadores basados en cartera (ratio de costos financieros, de provisión) están subvalorados por la presencia de una importante cartera improductiva que no ha sido castigada<sup>15</sup>. La tendencia a la baja de este ratio es sorprendente teniendo en cuenta que la cartera promedio no ha crecido (+1.1%) en el último semestre. Los factores que lo explican son:

- Estructura de costos ligera: existencia de una sola oficina para atender a todos los clientes, concentración geográfica en zonas urbanas, con operaciones de desembolso y cobranza realizadas a través de bancos, pocas inversiones informáticas y en activos fijos.
- Soporte institucional de la ONG Alternativa, que en algunos casos optimiza los costos (informática, recursos humanos, contabilidad) y en otros lo subvenciona (ver desempeño ajustado).
- Mejora de la productividad: la productividad por OC ha mejorado (233 clientes por OC en 2002, 295 en 2005). Sin embargo esto no ha fomentado un crecimiento acelerado de cartera en los dos últimos años pues la cartera promedio por cliente ha disminuido a medida que se introduce el producto de Bancos Comunales en zonas periféricas con mayores condiciones de pobreza (cartera promedio por cliente de 373 USD en 2003, 317 USD en junio de 2005).

## Ratio de costos financieros

El ratio de costos financieros disminuyó en el último semestre de 7.2% a 5.5%. A la vez, el costo de la deuda ha disminuido de 6.9% a 5.2%. En efecto, la estructura de pasivos incluye préstamos a tasas comerciales (Oikocredit, PROMUC, Arariwa) y a tasas concesionales (Plan Internacional, Fundación Ford, Cooperativa Fortalecer), generando una tasa pasiva ponderada modesta.

## Ratio de costos de provisión

El ratio de costos de provisión conoce un crecimiento exponencial, pasando de 2.6% en 2002 a 16.7% en 2005. Este desempeño se debe al deterioro de la cartera y a la aplicación integral de las provisiones de la SBS a los créditos refinanciados. Con un rendimiento de cartera de sólo 24.9%, los costos de provisión son la causa principal del deterioro de la rentabilidad de la entidad. Si las provisiones de la SBS hubiesen sido aplicadas integralmente en los períodos anteriores la situación financiera hubiera sido aún peor.

## Gestión de activos

La participación de la cartera en los activos es buena, alrededor de 90% en el período estudiado. 62.8% de la liquidez se mantiene en bancos, y el resto en un Certificado

<sup>15</sup> Estimando únicamente que toda la cartera de grupos solidarios con una mora mayor a 120 días debería haber sido castigada en ejercicios anteriores, la cartera disminuye en un 7.4% en junio de 2005.

a Plazo como garantía para una carta fianza de la Cooperativa Fortalecer.

### Desempeño ajustado

*Detalles en anexos*

El ratio de costos de ajuste en junio de 2005 fue de 8.5%, incrementando aun más las pérdidas del DMA. Así la autosuficiencia financiera es muy baja, de sólo 52.6% en 2005.

Los ajustes efectuados fueron:

- Ajustes por costos de los fondos: se aplicó la tasa activa promedio en USD del sector financiero, de 9.73% a junio de 2005. Representan el 48.9% de los ajustes en 2005.
- Ajustes por donaciones en especie: se trata del tiempo dedicado por personal de Alternativa al DMA y que no es cubierto por la contribución del DMA a los costos indirectos. Se han contabilizado 4 personas a tiempo completo. Representan el 38.7% de los ajustes en 2005.
- Ajustes por provisiones: sólo en 2005 pues es el primer año en que se reclasificó correctamente la cartera refinanciada, generando un excedente de créditos por provisionar. Sólo representan el 7.1% de los ajustes en 2005.
- Ajustes por inflación: modestos por la estabilidad monetaria de los últimos años. Sólo representan el 5.3% de los ajustes en 2005.

	Dic. 02	Dic. 03	Dic. 04	Jun.05
Ratio de costos de ajuste	7.8%	6.1%	4.5%	8.5%
AROE	(60.8%)	(122.1%)	(81.1%)	(172.5%)
AROA	(13.8%)	(12.0%)	(9.0%)	(21.0%)
Autosuficiencia financiera	59.6%	60.1%	68.4%	52.6%

### Evolución de la rentabilidad

Aún cuando el DMA muestra fortalezas en algunos indicadores (costos operativos, costos financieros y productividad), la rentabilidad está siendo afectada principalmente por un deterioro de la calidad de la cartera que se manifiesta en bajos niveles de rendimiento y en altos niveles de provisión.

El desempeño financiero de la entidad compromete seriamente su futuro. Los principales determinantes de la rentabilidad futura del DMA serán:

- La gestión y el eventual castigo de la cartera vencida generada por la reclasificación de los créditos antiguos refinanciados de grupos solidarios (68.9% del PAR > 30 días). Esta cartera es improductiva, genera provisiones altas y muy pocos ingresos financieros.
- La gestión de la cartera vencida de créditos recientes, sobre todo aquella generada por los productos individuales urbanos (25.7% del PAR < 30 días). Esto pasará sin duda por una reflexión sobre la pertinencia de

ofrecer estos productos en un ambiente cada vez más competitivo.

- El desarrollo de una planificación estratégica que se enfoque en la búsqueda de la autosuficiencia y establezca vías concretas, compartidas por toda la ONG, para alcanzarla (estrategia de mercado, de tasas, de productos).

*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.*

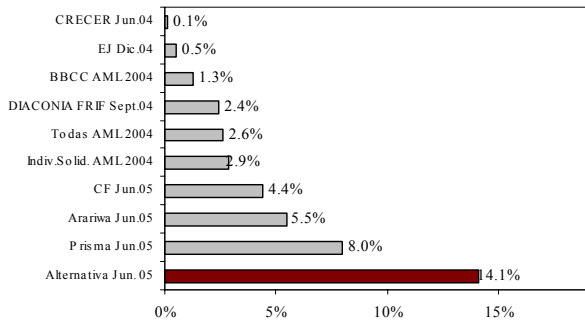
## Benchmarking

El DMA fue comparado a diversos grupos de pares:

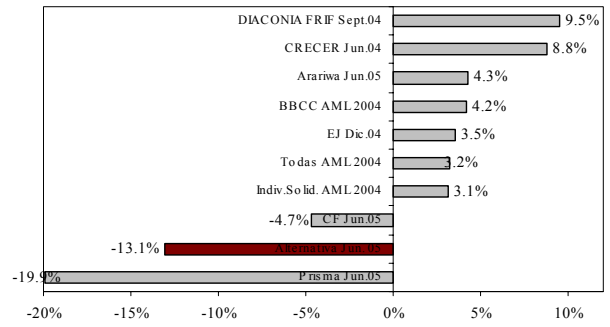
- Seis IMFs con metodología de BBCC evaluadas por Planet Rating en América Latina: CRECER, DIACONIA FRIF, Emprendamos Juntos (EJ), Prisma, Alternativa, Caritas Felices (CF).
- Grupos de pares del MBB a diciembre de 2004: todas las IMFs de América Latina, IMFs con BBCC de América Latina, IMFs con crédito Individual y Solidario de América Latina.

Clasificación según los criterios del MBB	
Zona	América Latina
Grupo MBB	América Latina
Madurez	Madura (> de 8 años)
Escala	Pequeña (cartera < 4 M USD)

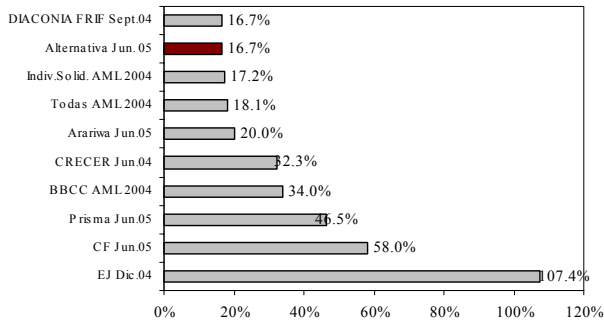
**PAR>30**



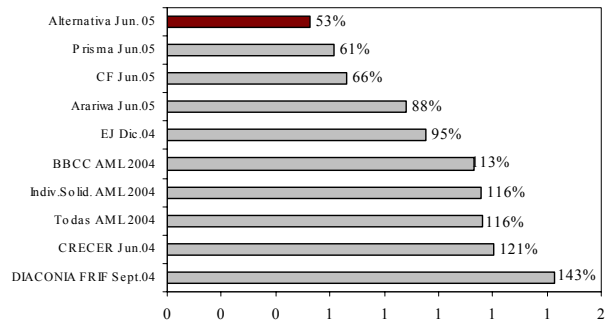
**ROA**



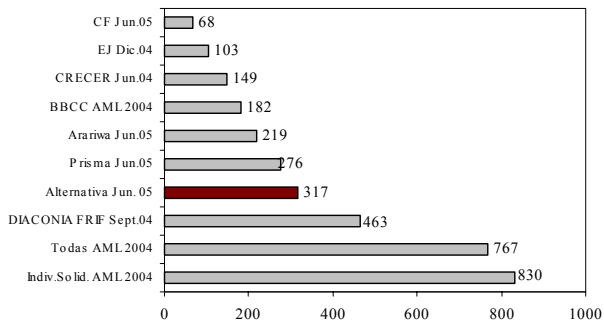
**Ratio de Costos Operativos**



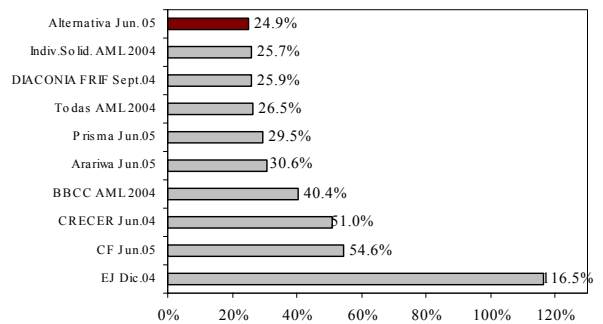
**Autosuficiencia financiera**



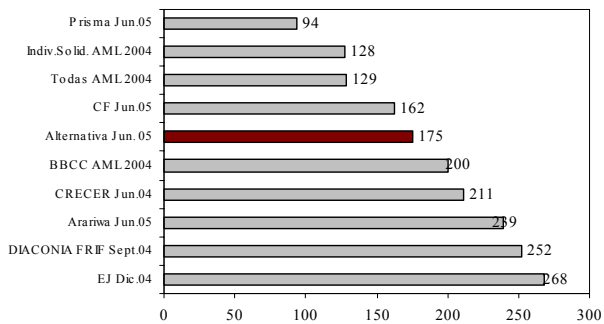
**Saldo Promedio de Crédito por Cliente (USD)**



**Rendimiento de Cartera**



**Clientes por Empleado**



## Anexos

### Acrónimos

ALM	Gestión Activos Pasivos
BCR	Banco Central de Reserva del Perú
CGAP	Consultative Group to Assist the Poorest
CMAC	Caja Municipal de Ahorro y Crédito
COFIDE	Corporación Financiera de Desarrollo
CRAC	Caja Rural de Ahorro y Crédito
DMA	Departamento de Microfinanzas de Alternativa
EDPYME	Entidad de Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa
FMI	Fondo Monetario Internacional
IGV	Impuesto General a las Ventas
IMF	Institución de Microfinanzas
ITF	Impuesto sobre las Transacciones Financieras
K	Miles
M	Millones
MBB	MicroBanking Bulletin
ND	No Disponible
OC	Oficial de Crédito
ONG	Organización No Gubernamental
PAR	Cartera en Riesgo
PEN	Nuevos Soles
PIB	Producto Interno Bruto
ROA	Rendimiento de los Activos
ROE	Rendimiento del Patrimonio
SIG	Sistema de Información y Gestión
TEG	Tasa Efectiva Global
USD	Dólares Estadounidenses

### Fórmulas y ratios

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

- La institución no sigue las recomendaciones del CGAP para la presentación de los estados financieros
- Los estados financieros presentados comprenden el balance, el estado de resultados y las notas explicativas. Los estados financieros auditados al DMA se remontan a los años 2003 y 2004. Los datos referidos al período 2002 son estados financieros no auditados de DMA, pero si de Alternativa. Los estados financieros a junio de 2005 son provisionales.
- El DMA solamente ofrece servicios financieros.
- Subvenciones
  - Los ingresos producto de subvenciones son presentados de manera separada de los ingresos relacionados con la actividad en el estado de resultados (ingresos por donaciones) y en el balance (donaciones para patrimonio).
  - La siguiente tabla muestra el conjunto de subvenciones recibidas para capital y gastos operativos del DMA desde sus inicios:

Donante	Monto (en PEN)	Condiciones y Comentarios
Plan Internacional	384,925	Fondos para cartera de créditos año 2002
NOVIB	374,567	Fondos para cartera de créditos año 2005
FGCPC	276,289	Fondos para cartera de créditos año 2001
REPROSALUD	118,000	Fondos para cartera de créditos año 2003
Plan Internacional	345,128	Fondos para gastos operativos
Ford Bancos Comunales	181,084	Fondos para gastos operativos e investigaciones
NOVIB	167,008	Fondos para gastos operativos
Recup Semillas	65,186	Fondos para gastos operativos (2004)
Jóvenes Emprendedores	24,172	Fondos para gastos operativos (2005)
Créditos Solidarios para Mujeres	23,331	Fondos para gastos operativos (2005)
FGCPC	22,716	Fondos para gastos operativos
Manos Juntas	16,767	Fondos para gastos operativos (2004)
PROPOLI	12,600	Fondos para gastos operativos (2005)
IPA	3,018	Fondos para gastos operativos (2004)

**3.3** Metodología de contabilización de las subvenciones: Todas las subvenciones recibidas para gastos son contabilizadas en el estado de resultados. Las donaciones para créditos se registran como patrimonio. Varias donaciones para cartera de créditos permanecen en pasivos hasta que el donante autorice su patrimonialización en función de condiciones específicas de uso.

- Contabilización de los elementos de la cartera de préstamos: se sigue la política de provisiones la SBS para cartera microempresas. Ha sido aplicada de manera integral para créditos refinanciados a partir de 2005.

Metodología de provisionamiento		Tabla 1
Provisión	Normal (0-8 días)	1%
	Con Problemas Potenciales (9-30 días)	5%
	Deficiente (31-60 días)	25%
	Dudoso (61-120 días)	60%
	Pérdida (Más de 121 días)	100%
Créditos castigados	Política aún no definida	
Créditos refinanciados	Clasificados en Pérdida, Dudoso o Deficiente en función del número de refinanciamientos	

4.1 Los gastos incurridos a consecuencia del riesgo de crédito (provisiones, créditos castigados) son presentados separadamente de otros gastos en el estado de resultados.

4.2 Los gastos de provisiones son afectados al estado de resultados mensualmente y se añaden o se restan de la reserva de provisiones en el balance. Los castigos son restados de la reserva de provisiones y de la cartera.

4.3 Se consideran créditos en riesgo aquellos que tienen desde un día de atraso sobre el saldo insoluto.

4.4 Variación de la reserva para cartera vencida:

En MXN	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	Jun. 2004
Reserva l de enero	40,447	56,027	130,741	288,623
+ Costos de provisión	76,285	74,714	157,882	396,150
- Reversiones de la reserva	-	-	-	-
- Créditos castigados	60,705	-	-	86,324
<b>Reserva, al 31 de diciembre</b>	<b>56,027</b>	<b>130,741</b>	<b>288,623</b>	<b>598,449</b>
<b>Créditos castigados sin pasar por la reserva</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

4.5 No se devengan intereses

4.6 Los productos a plazo son aislados de los ingresos de la cartera de créditos.

5 Calidad de la gestión de la cartera

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

5.2 Desde el año 2004 se aceptan refinanciaciones que consiste en la ampliación del plazo de pago, aún no existen procedimientos al respecto.

5.3 El DMA no otorga prestamos a sus empleados

6 Detalles de la deuda:

6.1 Detalles del financiamiento por préstamos :

Fuente	Tasa de interés	Monto Inicial	Saldo al 30/06/2005	Condiciones
NOVIB	6.0%	1,243,114	1,243,114	Vcto. Dic-2008 Semestral 3 años de gracia
Oikocredit	10.0%	1,007,848	1,007,848	Vcto. Mar-2008 Semestral 2 años de gracia
Plan Internacional	0.0%	942,802	942,802	Vcto. Jun- 2007 Trimestral 5 años de gracia
PROMUC	8.0%	390,480	390,480	Vcto. Ene-2007 Mensual 1 año de gracia
PROMUC	3.0%	169,208	169,208	Préstamo a 15 años, Fondo en Administración.
Fundación Ford	0.0%	146,430	146,430	Proyecto - Donación Vcto. Ago-2005
Cooperativa Fortalecer	4.3%	146,430	146,430	Proyecto Rural Vcto. May-2012
AIETI CAM	/ 0.0%	32,415	32,415	Proyecto - Donación Vcto. Mar-2007
Arariwa	8.0%	260,320	130,577	Vcto. Jul-2005

6.2 El DMA no puede captar ahorros del público.

7 Otras reglas de contabilidad

7.1 No utiliza la metodología contable de caja o de devengamiento en productos o gastos

7.2 No se aplica ninguna metodología de compensación de la inflación

8 Otras informaciones extracontables

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

## Notas específicas a los Estados de Resultados Planet Rating

### Balance

1. Depósito a Plazo fijo utilizado para garantizar préstamo con la Cooperativa Fortalecer.
2. Aportes a la Cooperativa Fortalecer como socio.
3. Impuestos por pagar.
4. Donaciones recibidas para cubrir gastos operativos, aún no ejecutados.

### Estado de Resultados

5. Comisiones de 0.5% para cubrir ITF en Bancos Comunales y 2% de comisión flat para los otros productos.
6. Gastos ITF (Impuesto a las Transacciones Financieras) y comisiones por mantenimiento de cuentas bancarias.
7. Incluye, gastos de útiles, movilidad, mantenimiento, etc.
8. Gastos para ejecución de proyectos de investigación del Departamento de Microfinanzas.

### Ajustes

Datos en PEN	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	Jun. 2005
<b>Ajuste por costo de los fondos = (a*b)-c</b>	<b>152,212</b>	<b>178,202</b>	<b>113,134</b>	<b>98,665</b>
Monto promedio de los préstamos (a)	2,635,592	4,222,838	4,670,251	4,334,354
Costo escondido de los préstamos (b)	10.2%	9.3%	9.3%	9.7%
Intereses pagados sobre préstamos (c)	115,564	215,789	320,265	112,201
<b>Ajuste por inflación = (d-e)*f</b>	<b>1,548</b>	<b>10,235</b>	<b>20,870</b>	<b>10,647</b>
Patrimonio promedio (d)	805,117	490,226	611,001	617,507
Activos fijos netos promedio (e)	31,249	45,215	46,938	42,015
Inflación (f)	0.2%	2.3%	3.7%	3.7%
<b>Ajuste por donativos en especie</b>	<b>78,000</b>	<b>78,000</b>	<b>78,000</b>	<b>78,000</b>
Personal y asistencia técnica Otros	78,000	78,000	78,000	78,000
<b>Ajustes por provisiones por cuentas incobrables por otros riesgos</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>14,374</b>
<b>Otros ajustes</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>14,374</b>
<b>Total de ajustes</b>	<b>231,760</b>	<b>266,437</b>	<b>212,004</b>	<b>201,686</b>
Resultado neto operativo antes de donativos	(257,543)	(332,234)	(283,497)	(330,842)
Resultado neto operativo ajustado	(489,303)	(598,671)	(495,501)	(532,529)
<b>Resultado neto operativo ajustado (USD)</b>	<b>(134,056)</b>	<b>(166,761)</b>	<b>(150,608)</b>	<b>(163,704)</b>

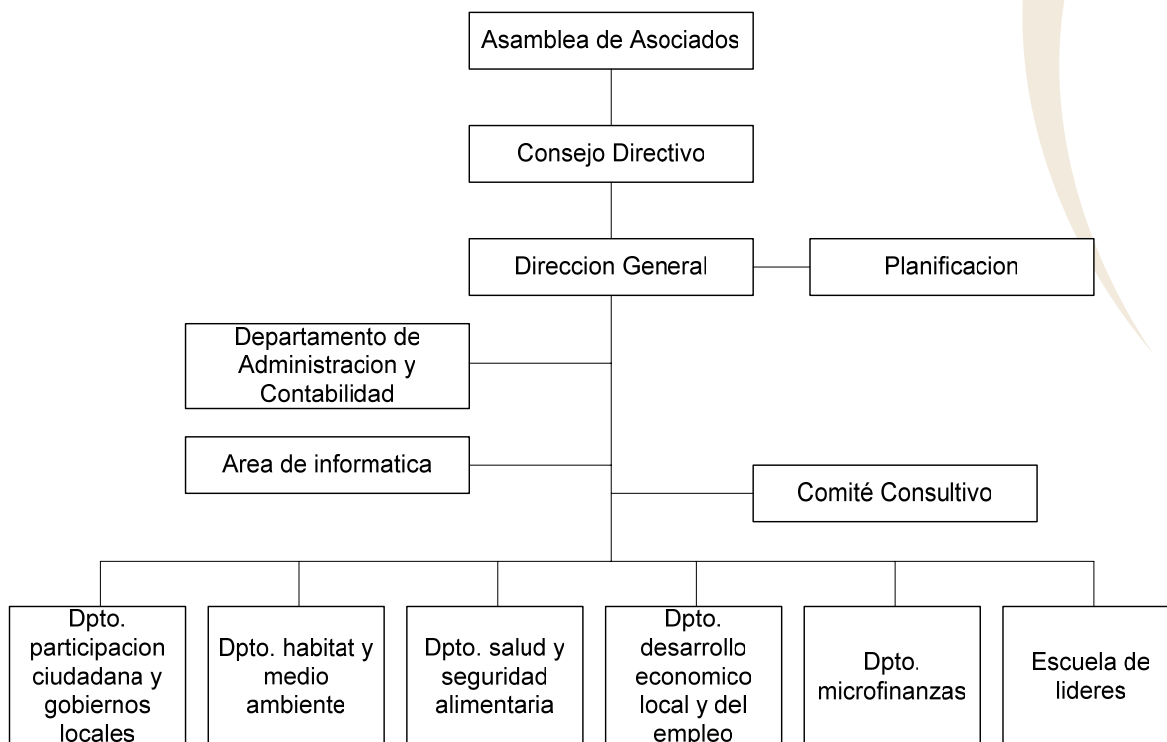
Alternativa (DMA)	Notas	PEN						USD						Evolución	
		Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	Jun. 2005	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	Jun. 2005	2003/2002	2004/2003	2005/2004	2004/2003	2005/2004	
<b>Balance</b>		<b>4,278,030</b>	<b>5,662,248</b>	<b>5,338,635</b>	<b>4,801,242</b>	<b>1,172,063</b>	<b>1,577,228</b>	<b>1,622,685</b>	<b>1,475,943</b>	<b>32.4%</b>	<b>(5.7%)</b>	<b>32.7%</b>	<b>(9.6%)</b>	<b>(10.1%)</b>	
<b>ACTIVOS</b>		<b>2,760,826</b>	<b>3,664,125</b>	<b>3,312,880</b>	<b>2,912,794</b>	<b>756,391</b>	<b>1,020,648</b>	<b>1,006,954</b>	<b>895,418</b>	<b>32.7%</b>	<b>(9.6%)</b>	<b>32.7%</b>	<b>(9.6%)</b>	<b>(12.1%)</b>	
<b>Activos de Corto Plazo</b>															
Caja y Bancos		186,772	382,240	162,890	288,266	51,170	106,474	49,511	88,615	104.7%	(57.4%)	104.7%	(57.4%)	77.0%	
Activos financieros netos a corto plazo	1	175,650	173,050	164,000	170,925	48,123	48,203	49,848	52,544	(1.5%)	(5.2%)	(1.5%)	(5.2%)	4.2%	
Cartera neta a corto plazo		2,398,404	3,108,835	2,985,990	2,452,003	657,097	865,971	907,596	753,767	29.6%	(4.0%)	29.6%	(4.0%)	(17.9%)	
Cartera bruta a corto plazo		2,454,431	3,239,576	3,274,613	3,050,452	672,447	902,389	995,323	937,735	32.0%	1.1%	32.0%	1.1%	(6.8%)	
(Provisión para cartera incobrable)		56,027	130,741	288,623	598,449	15,350	36,418	87,727	183,968	133.4%	120.8%	133.4%	120.8%	107.3%	
Intereses devengados		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Sobre cartera de crédito		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Sobre activos financieros		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Otros activos de corto plazo		-	-	-	1,599	-	-	-	492	-	-	-	-	-	
<b>Activos de Largo Plazo</b>		<b>1,517,205</b>	<b>1,998,123</b>	<b>2,025,755</b>	<b>1,888,449</b>	<b>415,673</b>	<b>556,580</b>	<b>615,731</b>	<b>580,525</b>	<b>31.7%</b>	<b>1.4%</b>	<b>31.7%</b>	<b>1.4%</b>	<b>(6.8%)</b>	
Activos financieros netos a largo plazo	2	23,226	32,517	44,034	44,527	6,363	9,058	13,384	13,688	40.0%	35.4%	40.0%	35.4%	1.1%	
Cartera neta a largo plazo		1,451,411	1,915,701	1,936,420	1,803,864	397,647	533,621	588,577	554,523	32.0%	1.1%	32.0%	1.1%	(6.8%)	
Activos fijos netos		40,525	49,905	43,971	40,058	11,103	13,901	13,365	12,314	23.1%	(11.9%)	23.1%	(11.9%)	(8.9%)	
Otros activos a largo plazo		2,043	-	1,330	-	560	-	404	-	(100.0%)	-	(100.0%)	-	(100.0%)	
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>4,278,030</b>	<b>5,662,248</b>	<b>5,338,635</b>	<b>4,801,242</b>	<b>1,172,063</b>	<b>1,577,228</b>	<b>1,622,685</b>	<b>1,475,943</b>	<b>32.4%</b>	<b>(5.7%)</b>	<b>32.4%</b>	<b>(5.7%)</b>	<b>(10.1%)</b>	
<b>Pasivo</b>		<b>3,787,930</b>	<b>5,171,896</b>	<b>4,606,985</b>	<b>4,297,878</b>	<b>1,037,789</b>	<b>1,440,640</b>	<b>1,400,299</b>	<b>1,321,204</b>	<b>36.5%</b>	<b>(10.9%)</b>	<b>36.5%</b>	<b>(10.9%)</b>	<b>(6.7%)</b>	
Pasivos de Corto Plazo		775,206	1,395,137	918,061	696,852	212,385	388,618	279,046	214,218	80.0%	(34.2%)	80.0%	(34.2%)	(24.1%)	
Depósitos a la vista		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Depósitos obligatorios		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Depósitos a corto plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Préstamos a corto plazo		750,537	1,364,934	893,079	667,487	205,627	380,204	271,453	205,191	81.9%	(34.6%)	81.9%	(34.6%)	(25.3%)	
Intereses devengados		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Otros pasivos de corto plazo	3	24,669	30,203	24,982	29,365	6,759	8,413	7,593	9,027	22.4%	(17.3%)	22.4%	(17.3%)	17.5%	
Pasivos de Largo plazo		3,012,724	3,776,759	3,688,924	3,601,026	825,404	1,052,022	1,121,253	1,106,986	25.4%	(2.3%)	25.4%	(2.3%)	(2.4%)	
Depósitos de largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Préstamos de largo plazo		2,814,041	3,516,163	3,566,325	3,541,817	770,970	979,433	1,083,989	1,088,785	25.0%	1.4%	25.0%	1.4%	(0.7%)	
Otros pasivos de largo plazo	4	198,683	260,596	122,599	59,209	54,434	72,589	37,264	18,201	31.2%	(53.0%)	31.2%	(53.0%)	(51.7%)	
<b>Patrimonio</b>		<b>490,100</b>	<b>490,352</b>	<b>731,650</b>	<b>503,364</b>	<b>134,274</b>	<b>136,588</b>	<b>222,386</b>	<b>154,738</b>	<b>0.1%</b>	<b>49.2%</b>	<b>0.1%</b>	<b>49.2%</b>	<b>(31.2%)</b>	
Capital pagado		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Donativos		999,866	1,403,406	1,999,491	2,155,393	273,936	390,921	607,748	662,586	40.4%	42.5%	40.4%	42.5%	7.8%	
Resultados netos acumulados sin donaciones		(509,766)	(913,054)	(1,267,841)	(1,652,029)	(139,662)	(254,333)	(385,362)	(507,848)	79.1%	38.9%	79.1%	38.9%	30.3%	
Año corriente		(266,761)	(403,288)	(354,787)	(384,188)	(73,085)	(112,337)	(107,838)	(118,103)	51.2%	(12.0%)	51.2%	(12.0%)	8.3%	
Otras cuentas de patrimonio		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

Alternativa (DMA)	Estado de resultados	Notas	PEN			USD			Evolución				
			Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	Jun. 2005	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	Jun. 2005	2003/2002	2004/2003	2005/2004
	<b>Ingreso Financiero (a)</b>		721,501	902,066	1,074,784	589,790	197,672	251,272	326,682	181,307	25,0%	19,1%	(45,1%)
	Ingresos de cartera		720,998	901,002	1,074,784	589,790	197,534	250,976	326,682	181,307	25,0%	19,3%	(45,1%)
	Ingresos recibidos por créditos		688,489	880,441	1,018,572	546,964	188,627	245,248	309,596	168,141	27,9%	15,7%	(46,3%)
	Derechos y comisiones recibidas	5	32,509	20,561	56,212	42,827	8,907	5,727	17,086	13,165	(36,8%)	173,4%	(23,8%)
	Intereses moratorios sobre créditos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Intereses de otros activos financieros		503	1,064	-	-	138	296	-	-	111,5%	(100,0%)	-
	Otros ingresos por servicios financieros		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	<b>Costos Financieros (b)</b>		150,747	256,901	342,346	129,916	41,301	71,560	104,057	39,937	70,4%	33,3%	(62,1%)
	Intereses pagados sobre préstamos		115,564	215,789	320,265	112,201	31,661	60,108	97,345	34,492	86,7%	48,4%	(65,0%)
	Intereses pagados sobre depósitos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Costos netos de ajuste pro inflación		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Otros costos relacionados con servicios financieros	6	35,183	41,112	22,081	17,715	9,639	11,452	6,711	5,446	16,9%	(46,3%)	(19,8%)
	<b>Resultado Financiero [c=a-b]</b>		570,754	645,166	732,438	459,875	156,371	179,712	222,626	141,369	13,0%	13,5%	(37,2%)
	<b>Provisión neta para cartera incobrable (f)</b>		76,285	74,714	157,882	396,150	20,900	20,812	47,988	121,780	(2,1%)	111,3%	150,9%
	Provisiones para cartera incobrable + cartera castigada		76,285	74,714	157,882	396,150	20,900	20,812	47,988	121,780	(2,1%)	111,3%	150,9%
	Recuperación de cartera castigada		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	<b>Costos operativos (d)</b>		752,012	902,686	858,053	394,567	206,031	251,444	260,806	121,293	20,0%	(4,9%)	(54,0%)
	Costos del personal (incluidas compensaciones)		496,797	686,911	694,080	296,748	136,109	191,340	210,967	91,223	38,3%	1,0%	(57,2%)
	Otros costos operativos		255,215	215,775	163,973	97,819	69,922	60,104	49,840	30,070	(15,5%)	(24,0%)	(40,3%)
	Depreciación y amortización		7,176	12,375	10,926	3,827	1,966	3,447	3,321	1,176	72,4%	(11,7%)	(65,0%)
	Otros	7	248,039	203,400	153,047	93,992	67,956	56,657	46,519	28,894	(18,0%)	(24,8%)	(38,6%)
	<b>Resultado neto operativo antes de impuestos y donaciones [f-e-d-e]</b>		(257,543)	(332,234)	(283,497)	(330,842)	(70,560)	(92,544)	(86,169)	(101,704)	29,0%	(14,7%)	16,7%
	Impuesto sobre la Renta (h)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	<b>Resultado neto operativo antes de donaciones [f=g-h]</b>		(257,543)	(332,234)	(283,497)	(330,842)	(70,560)	(92,544)	(86,169)	(101,704)	29,0%	(14,7%)	16,7%
	Ingresos no operativo (i)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Costos no operativos (incluidos impuestos relacionados) (j)	8	9,218	71,054	71,290	53,346	2,525	19,792	21,669	16,399	670,8%	0,3%	(25,2%)
	<b>Resultado neto antes de donaciones [f+i-j-k]</b>		(266,761)	(403,288)	(354,787)	(384,188)	(73,085)	(112,337)	(107,838)	(118,103)	51,2%	(12,0%)	8,3%
	Ingresos por donaciones (m)		221,264	266,700	228,312	130,264	60,620	74,290	69,396	40,044	20,5%	(14,4%)	(42,9%)
	<b>Resultado neto</b>		-45,497	-136,588	-126,475	-253,924	(12,465)	(38,047)	(38,442)	(78,058)	200,2%	(7,4%)	100,8%

## Características de los productos de crédito

Nombre del producto	Bancos Comunales	Créditos Individuales Urbanos	Créditos Rurales	Grupos Solidarios (descontinuado)
Fecha de creación	1994	1996	2002	Desde 1996 hasta 2004
Tipo de clientela (rural, urbana, comercio...)	Peri Urbana	Peri Urbana	Rural	Peri Urbana
Monto autorizado de los créditos (mínimo y máximo)	Mínimo 150 PEN o 50 USD Máximo 3,500 PEN o 1,000 USD Clientes con más de 3 años puede recibir hasta 10,500 PEN o 3,000 USD	Mínimo 500 PEN o 200 USD Máximo 52,500 PEN o 15,000 USD	Mínimo 500 USD Máximo 3,500 USD	Mínimo 300 PEN Máximo 7,000 PEN
Monto promedio de los créditos otorgados (jun. 05)	749 PEN	2,451 PEN	5,395 PEN	4,801 PEN (en 2004)
Plazo autorizado de los créditos (mínimo y máximo)	Ciclo estándar de 4 meses. Mínimo 2 meses y Máximo 18 meses	Mínimo 3 meses Máximo 36 meses	Mínimo 8 meses Máximo 16 meses	Mínimo 4 meses Máximo 24 meses
Plazo promedio de los créditos otorgados	4 meses	12 meses	12 meses	12 meses
Periodo de gracia	No hay	3 meses	Se paga capital e intereses al terminar el ciclo	2 meses
Exigencias de garantías y otras condiciones	Garantía solidaria del Banco Comunal Ahorro del 5% en el Banco Comunal	Aval por 1 o 2 personas. Montos mayores de 35,000 PEN con hipoteca	Aval de grupos organizados de agricultores	Garantía solidaria del grupo
Frecuencia de pago (semanal, mensual...)	Mensual	Mensual	Un solo pago al terminar el plazo	Mensual
Tasa de interés nominal mensual (incluyendo IGV e ITF)	2% a 2.5% en USD 3% a 4% en PEN	2.46% en USD 4.84% en PEN Manos Juntas (piloto) de 3.65% a 6.03% en PEN	2.09% en USD	2.46% en USD 4.84% en PEN
Sobre saldo insoluto o saldo inicial?	En USD sobre el saldo inicial. En PEN sobre saldo insoluto.	En ambas monedas sobre saldo insoluto.	Sobre saldo insoluto (pago a final de ciclo).	En ambas monedas sobre saldo insoluto
Tasa Efectiva Global	44.9%	42.9%	27.0%	42.9%
Comisiones y moratorios	Comisión: 0.5% al momento del desembolso Moratorio: 15% de la tasa de interés.	Comisión: 2% al momento del desembolso. Moratorio: 15% de la tasa de interés.	Comisión: 2% al momento del desembolso. Moratorio: 15% de la tasa interés.	Moratorio: 15% de la tasa de interés.
Cambios mayores desde la creación (tasa, monto, plazos)	Los plazos inicialmente fueron de 4 meses	Ampliación del plazo hasta 36 meses		Ampliación del plazo hasta 24 meses

## Organigrama de Alternativa



## Organigrama del DMA

