

## GIRAFE

### Rating

A+	<b>Insuficiente</b> Procedimientos en pie pero disfunciones importantes y problemáticas parcialmente abordadas.
A	
A-	
B+	
B	
B-	
C+	
C	
C-	
D	

**D**

E

### Tendencia

Positiva	<b>A vigilar</b> Importantes gastos de provisión para sanear la cartera hacen prever una disminución de la rentabilidad en el medio plazo.
Estable	
<b>A vigilar</b>	
Negativa	

### Indicadores de desempeño

(K USD, salvo indicación contraria)

#### Ratios basados en cifras no auditadas

ACTIVIDAD	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	Jun. 2005
Nº de empleados	11	11	12	13
Total Activos (K USD)	457.1	500.1	628.2	648.2
(K PEN)	1,668.2	1,795.3	2,066.8	2,108.5
Cart. de crédito (K USD)	287.6	384.4	440.9	449.9
Nº de clientes	1,681	1,997	2,367	2,671
TEG <sup>(1)</sup>	-	-	-	-
PAR 31-365	8.7%	7.2%	4.0%	6.1%
PAR > 365	23.1%	18.6%	13.9%	11.6%
Tasa de cartera castigada	0.0%	0.0%	5.4%	0.0%
Cobertura de riesgo crediticio	0.0%	8.7%	14.0%	17.9%
<b>DESEMPEÑO</b>				
ROE	13.3%	19.6%	19.1%	21.5%
AOE	(38.8%)	(16.4%)	(1.0%)	(16.5%)
Deudas/ Patrimonio	183.7%	71.1%	61.6%	48.1%
ROA <sup>(2)</sup>	4.4%	10.9%	13.8%	16.5%
ARO	(11.3%)	(7.7%)	(0.6%)	(10.7%)
Autosuf. op.	120.8%	147.3%	152.2%	182.3%
Autosuf. financ.	60.4%	69.0%	89.9%	69.6%
Rend de cartera <sup>(2)</sup>	41.1%	50.9%	60.9%	63.8%
Ratio. de costos operativos <sup>(2)</sup>	37.3%	27.5%	30.1%	21.4%
Clientes por empleado <sup>(3)</sup>	191	227	234	215
Ratio de costos de financiamiento <sup>(2)</sup>	5.2%	6.0%	5.1%	5.8%
<b>CRECIMIENTO</b>				
Crec. de cart. de créditos	7.5%	31.5%	5.1%	0.9%
Crec. de activos	(14.5%)	7.6%	15.1%	2.0%
<b>1 USD = xx PEN</b>	<b>3.65</b>	<b>3.59</b>	<b>3.29</b>	<b>3.25</b>

(1) Ver "A"

(2) Ratios ajustados sin montos de cartera en riesgo a más de 365 días (ver "E")

(3) Tras ajuste por el personal a tiempo parcial

### Planet Rating

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

## GCOD, Perú

Noviembre, 2005

### ■ Descripción de la institución

El Grupo Consultivo para el Desarrollo (GCOD), una ONG no regulada que opera en la región de Huancayo, comenzó sus actividades de microcrédito en el año 1997 como operador de crédito del Fondo Perú-Canadá. Tras el cierre del proyecto continuaron sus operaciones con fondos propios y de la cooperación. Opera en los departamentos de Huancayo y Huancavelica con un producto principal de Bancos Vecinales (variante de Bancos Comunes) y un producto de Crédito MYPE con diferentes líneas de crédito individual y solidario. Atiende a 2,671 clientes y cuenta con una cartera de crédito de 450,000 USD.

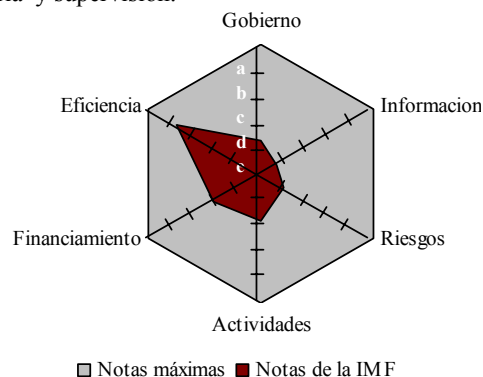
### ■ Resumen de la calificación

**La institución GCOD obtiene la nota final «D».** GCOD adolece de importantes fallas en la calidad de su información que han impedido llevar a cabo una planeación estratégica conforme a la situación real de la institución. La excesiva concentración de poderes en la Gerencia General implica un riesgo de persona clave y falta de controles cruzados. La calidad de la cartera está vinculada a errores del pasado y mejora a medida que incrementa el peso del producto de BBVV basado en una buena metodología de crédito. La falta de fondos ha impedido el incremento de la cartera para alcanzar la autosuficiencia financiera.

**Esta nota es otorgada con una tendencia "a vigilar".** Se prevé una disminución de la rentabilidad en el corto y medio plazo vinculada a la necesidad de incurrir en altos gastos de provisión para sanear la cartera, además de la regularización de algunas prácticas fiscales. GCOD cuenta no obstante con el suficiente patrimonio para soportar las posibles pérdidas que esto implique, sin poner en peligro la continuidad de sus operaciones.

### ■ Necesidades de financiamiento

La institución anticipa sus necesidades de financiamiento en 200,000 USD para el próximo año. Planet Rating estima que GCOD cuenta con una demanda potencial y una metodología de BBVV adecuada que le permitirían absorber estos recursos. La buena gestión de los mismos pasa por un necesario proceso de refuerzo institucional que incluya transparencia de las cuentas, auditoría y supervisión.



### GCOD – Manuel Gonzales Dávila

Junín 855, El Tambo, Huancayo, Perú  
Tél. + 51 64 244 261  
gcod@terra.com.pe

Ref: GP161205

## ▪ 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 reestructura 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 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 de microfinanzas a través de una serie de incentivos (exención de IGV, posibilidad de captar ahorro 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, controladas por 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 atención a una población objetivo de menores recursos (MiBanco, Banco de Crédito, Banco del Trabajo, SOLIFE), y un sector de ONGs no reguladas, 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

El sector se ha visto potenciado por disponibilidad de financiamiento de los donantes y de la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE), un banco de segundo piso dedicado a financiar inversiones de desarrollo a través de entidades financieras reguladas, entre ellas las IMF. Asimismo, se ha beneficiado de instrumentos sectoriales como centrales de riesgos y federaciones profesionales.

Las colocaciones de las IMF peruanas han crecido a un ritmo de 30% anual, incluso durante la fase recesiva 1998-2001, cuando las colocaciones totales del sistema financiero cayeron en 24%. 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 reestructura del sector, en favor de las entidades que cuentan con más capacidad de financiamiento.

## ▪ Entorno político y económico

Perú se clasifica como país de ingreso medio, con un PIB/capita de 2,350 USD aproximadamente. El país se beneficia de recursos naturales importantes (oro, cobre, plata) y sus exportaciones están concentradas en la minería, aunque se observa un desarrollo de las agroexportaciones y del turismo. Después de una recesión a finales de los años 1990, la economía peruana conoció una reactivación en 2001. En 2002 y 2003 fue una de las más dinámicas de América Latina, con un crecimiento de 4% y 5% respectivamente, 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 global 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 desarrollo humano del Informe sobre el Desarrollo Humano 2004 del PNUD.

	Dic. 02	Dic. 03	Dic. 04
PIB / habitante (USD)	2,112	2,247	2,349
Inflación	3.7	2.3	0.2
Coface rating S & P			B BB/Estable/B

Fuente: Coface / FMI / Banco Mundial / WEO / oanda.com

<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.

## ▪ Presentación de la institución

### Redes

GCOD es miembro de la red PROMUC (Promoción de la Mujer y la Comunidad), asociación que reúne instituciones especializadas en el producto de Bancos Comunes. GCOD reporta informaciones trimestrales al Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (COPEME).

### Propiedad

Como ONG, GCOD no tiene propietarios. Su órgano supremo de gobierno es la Asamblea General (AG) compuesta por tres socios. El órgano encargado de la toma de decisiones es el Consejo Directivo (CD) y según estatutos, sólo puede estar compuesto por miembros asociados, es decir, miembros que también permanezcan a la AG. Sus reuniones son bimensuales.

Composición del CD	Función	Empleo Actual	Titulación	Fecha de Elección
Arturo Camarena Castillo	Presidente	Abogacía	Abogado	05/2003
Manuel Gonzales Dávila	Director Ejecutivo	GCOD	Abogado MBA	05/2003
Luzmila Dávila Escobar	Directora	Empresaria	Administración de Empresas	05/2003
Carmen Terrazos Guerra <sup>(1)</sup>	Suplente	CMAC Huancayo	Ingeniería MBA	05/2003

(1) La única persona que participa en las reuniones del CD (como suplente de Luzmila Dávila) y que no es miembro Asociado.

Existe también un Consejo Consultivo (CC) compuesto por miembros externos que aconseja a la Dirección Ejecutiva.

Composición del CC	Empleo Actual	Titulación	Fecha de Elección
Leo Sandoval Aquino	Docente Universitario	MBA	05/2003
Carlos Chuquimantari Meza	Director Nacional de PAR (Programa de Redoblamiento)	MBA Sociólogo	05/2003
Luz Urbina Herrera	Jefe Regional de Asociación Trabajar Urbano Ayacucho	MBA Socióloga	05/2003

### Equipo de dirección

El equipo directivo está compuesto por el Director Ejecutivo y dos coordinadores de área (un responsable del producto de Bancos Vecinales -BBVV- y un responsable del producto de Crédito MYPE). Entre ellos mantienen reuniones semanales. La coordinadora de BBVV cuenta con experiencia previa en microfinanzas como analista de créditos en la CMAC Huancayo. El coordinador del crédito MYPE, ingeniero de profesión, adquirió su experiencia en microfinanzas en GCOD.

El Director Ejecutivo, Manuel Gonzales Dávila, ingeniero y abogado con un máster en Administración y Dirección de

Empresas cuenta con varios años de experiencia como Gerente Regional de COFIDE en Huancayo, consultor en el sector de las microfinanzas, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Constitución 51 y la que fuera la EDPYME Credimpet. Es socio fundador de GCOD y en ella ha ocupado el puesto de Director Ejecutivo desde los inicios de operación.

### Subvenciones

Desde sus inicios, GCOD ha recibido subvenciones por un monto total aproximado de 500K USD, provenientes sobre todo del Fondo Perú Canadá en los primeros años de operación.

### Estatuto, supervisión y auditoría

GCOD se constituye formalmente en el año 1992 como ONG, sin ánimo de lucro. No comenzó operaciones hasta el año 1997. Desde entonces, ha contemplado la opción de convertirse eventualmente en EDPYME regulada, pero actualmente no se presenta como opción viable. Como ONG, GCOD no está sometido a ningún tipo de regulación financiera.

Las cuentas de GCOD nunca han sido auditadas. Un ejercicio de auditoría externa se hace muy necesario para validar las cuentas de la institución. Los datos de cartera y financieros presentados en este reporte de calificación están basados por lo tanto en informaciones no verificadas por un auditor externo y presentan las salvedades que una falta de auditoría conlleva (ver "I").

### Organización

GCOD cuenta con una sede en la ciudad de Huancayo donde se centralizan todas las operaciones de aprobación de los créditos y contabilidad, y un punto de operaciones en la ciudad de Huancavelica (a 130 Km. de Huancayo) donde se otorgan créditos y que cuenta con la presencia de una oficial de crédito (OC) de carácter permanente.

Todos los desembolsos y pagos de BBVV son efectuados en efectivo y recogidos por los OCs; los créditos MYPE son desembolsados y pagados en la ventanilla de la sede de GCOD. En Huancavelica, existe una cuenta bancaria a nombre de la OC quien retira y deposita con previa autorización de GCOD. Informa a la sede de todos los movimientos de crédito diariamente vía telefónica y envía los justificantes semanalmente vía paquetería.

### Penetración de mercado

GCOD es una institución de alcance local que opera principalmente en la ciudad de Huancayo y distritos aledaños y en la ciudad de Huancavelica.



## Productos y servicios

Una descripción detallada de los productos de crédito es proporcionada en anexos.

GCOD ofrece dos tipos de productos todos en PEN:

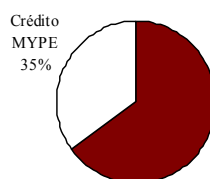
- **Bancos Vecinales:** una variante del producto de Bancos Comunales. Créditos para grupos de mínimo 20 socios con créditos de un año de duración con incremento del 20% al 40% del monto inicial en el primer (a los 4 meses) y segundo ciclo (a los ocho meses), dependiendo de la mora de las socios. El crédito es otorgado al BV quien se encarga de repartirlo a cada socia por partes iguales a una tasa del 5% mensual sobre saldo inicial. La tasa pagada por el BV a GCOD es del 4% mensual a rebatir, equivalente a una Tasa Efectiva Global (TEG) de 48% incluyendo los incrementos en el monto de capital prestado en el cuarto y octavo mes. El capital semilla, junto con los ahorros obligatorios (5% del monto desembolsado), ahorros voluntarios y la capitalización de las utilidades forman el “patrimonio” del BV que es prestado en forma de créditos internos (generalmente de 5% flat). La diferencia entre la tasa pagada a GCOD y la obtenida por los créditos internos (en caso de que fuera prestada toda la liquidez del BV) genera utilidades que son repartidas en partes iguales a todas las socios del BV.
- **Crédito MYPE:** diferentes líneas de crédito que incluyen cuatro variantes de crédito individual y solidario:
  - **Crédito Extraordinario:** para clientes de BBVV que solicitan un crédito individual con una carta fianza del BV al que pertenecen. El monto máximo es de 20,000 PEN (6,000 USD), el plazo de hasta 18 meses y la TEG de 47.9% que incluye una tasa de administración fija del 2% del monto desembolsado.
  - **Crédito Plus:** igual al anterior pero en este caso, la garantía es solidaria formando un grupo con dos o tres personas más que también reciben crédito de manera individual. Deben ser clientes de BBVV.
  - **Crédito Prendario:** crédito al consumo o para emergencias otorgado con garantía real de cualquier prenda depositada en GCOD. El monto máximo se limita a un tercio del valor del bien y la

TEG es de 67% para el cliente que incluye una tasa de administración del 2% sobre el monto inicial.

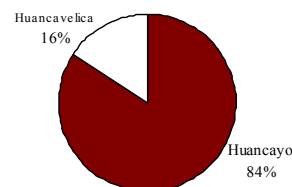
- **Crédito en Convenio:** créditos otorgados en el marco de convenios suscritos con fondeadores. Las condiciones son similares a las líneas de Crédito Plus y Extraordinario salvo que en esta tipología las garantías son reales con la presentación de documentos de compra de bienes.

Además, CGOD también tiene una línea de créditos a los trabajadores en PEN sólo para casos de emergencia, cuya tasa es el 3% mensual a rebatir.

Cartera de Créditos por Producto Junio05



Cartera de Créditos por Región Junio05



## ▪ Gobierno

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

### Toma de decisiones

La toma de decisiones está concentrada en la figura del Director Ejecutivo que por su cercanía con la operación y por pertenecer además al Comité Directivo y a la AG de Asociados, lidera el proceso decisional. Existe por lo tanto, una fuerte concentración de poderes agravada por el hecho de que los miembros de ambos órganos de gobierno son los mismos, según definido en estatutos; este hecho resta objetividad e insumos externos en la toma de decisiones:

- El número de miembros del CD y de la AG es muy reducido;
- Los miembros del CD no participan directamente en la realización de la estrategia, sino que sólo revisan las propuestas de la Dirección Ejecutiva;
- No existe una fiscalización de cuentas por parte del CD al no ser presentados estados financieros en las reuniones bimestrales, tan sólo en la AG extraordinaria;
- En contrapartida, este modelo de gobernabilidad permite una mayor agilidad en la puesta en práctica de las decisiones.

La escasez de insumos externos se compensa por un Comité Consultivo activo y al corriente de las operaciones que se reúne con la Dirección Ejecutiva y en ocasiones con el resto de los miembros del CD. Este comité compuesto por tres miembros<sup>2</sup>, aconseja a GCOD pero no cuenta con ningún

<sup>2</sup> Dos de ellos no se encuentran en Huancayo y sus aportaciones son más esporádicas.

tipo de poder decisional en la gobernabilidad de la institución.

La información de monitoreo presentada al CD no es suficiente para asegurar un completo seguimiento de las operaciones. En efecto, los estados financieros sólo son presentados esporádicamente y no se comentan informaciones basadas en ratios financieros o sobre la calidad de la cartera.

### **Planeación estratégica**

El proceso de planeación de GCOD deriva en un plan estratégico de cuatro años (2004-2008) que delinea los principales ejes estratégicos, pero que todavía no identifica los medios para alcanzar la autosustentabilidad y el modelo de negocios viable en el largo plazo ante un contexto de aumento de la competencia. Este plan no constituye por lo tanto una verdadera herramienta de seguimiento de la marcha de la institución y de su posicionamiento en el futuro:

- No está basado en informaciones que representen la imagen real de la institución.
- No se deriva en un Plan Operativo con establecimiento de ejes de acción, fechas y responsables;
- Las hipótesis de crecimiento no se actualizan conforme a los cambios del contexto.
- No se hace un seguimiento de la consecución de las estrategias.

La estrategia de crecimiento de GCOD se ha visto condicionada por la falta de fuentes de fondeo y por la aparente posición confortable (elevada rentabilidad que no consideraba ciertos costos -ver "E"-) que han derivado en una planificación menos dinámica: GCOD ha basado su estrategia de crecimiento en la capitalización de utilidades y financiamiento a través de fondos propios. Esta estrategia no es completamente realista:

- GCOD basó estas proyecciones en niveles de rentabilidad que no reflejan la realidad: debido a fallas en el sistema de información, no consideró en sus proyecciones un monto de 60,000 USD de cartera en riesgo a más de 365 días que deberá ser castigada en el futuro y que afectará la rentabilidad de la institución; y tampoco se consideraron gastos fiscales que la institución deberá realizar en el futuro (como el pago del IGV para los BBVV de Huancayo);
- Aún ante un escenario de crecimiento de la rentabilidad conservador, el financiamiento exclusivamente a través de fondos propios no permite el alcance de economías de escala necesarias para la consolidación de la institución.

GCOD ha identificado no obstante aspectos clave en el proceso de consolidación como el desarrollo de los sistemas de gestión y la realización de Alianzas estratégicas y gubernativas. Para que estos procesos sean efectivos se

hace necesario que la institución dedique los recursos necesarios al refuerzo del sistema de información, controles internos y gobernabilidad, además de sanear su antigua cartera y reforzar la metodología de créditos MYPE.

Ante un contexto con cada vez más competencia, GCOD ha basado su estrategia de posicionamiento de mercado en la retención de las clientes de su producto principal de BBCC: ante la imposibilidad de captar nuevas clientes por falta de fondos, GCOD ha desarrollado una línea de crédito MYPE que pretende atender otras necesidades de crédito de las socias más allá de los BBCC. Falta por definir en la estrategia de GCOD el papel que estas líneas van a jugar en la rentabilidad global de la institución y en los niveles de riesgo dados los errores en el otorgamiento de este tipo de créditos en el pasado.

No existe un proceso presupuestal que permita dar seguimiento a la estructura y evolución de los costos

### **Equipo de dirección**

El equipo directivo está comprometido con el desarrollo de la institución y no ha sufrido alteraciones en su composición en los últimos años lo cual ha otorgado estabilidad a la institución. Las capacidades del equipo de dirección deberían no obstante verse enriquecidas con técnicas de planeación y gestión de la metodología de crédito individual.

A causa del tamaño de la institución, la estructura se encuentra muy concentrada:

- Existe un importante riesgo de persona clave en la figura del Director Ejecutivo;
- La sobrecarga de trabajo operacional impide una mayor implicación en la toma de decisiones estratégicas del equipo directivo;
- Falta por crear un verdadero puesto de Dirección Administrativa y Financiera, cuyas tareas hasta ahora se encuentran concentradas en la Dirección Ejecutiva.

Además, toda la plantilla de GCOD se reúne semanalmente, contribuyendo a la captura de las informaciones del terreno lo cual enriquece la toma de decisiones operativas (características de productos, mejora de metodología de BBVV, etc.), además de ofrecer un foro de discusión y generación de ideas.

### **Gestión de los recursos humanos**

Las políticas de recursos humanos implementadas son todavía incipientes y hasta ahora se han enfocado más en la generación de un sentimiento de compromiso del personal a través de la valoración de lo conseguido, que en ofrecer un plan de carrera en el largo plazo. En efecto, faltan por concretar políticas sobre planes de carrera que establezcan una escala salarial, promociones conforme a la experiencia

y capacidades adquiridas, sistemas de capacitación continua con base a las necesidades de capacitación individuales, etc.

Las malas experiencias de adaptación en el pasado de perfiles más cualificados, GCOD ha querido integrar a su planilla personal del mismo estrato socioeconómico que sus clientes, llevando a cabo adecuados procesos de selección entre las socias de los BBCC.

GCOD ofrece salarios bastante por debajo de la media del sector de las microfinanzas en la región; en un contexto de incremento de la competencia y la consecuente demanda de personal con experiencia en el sector, esto representa un riesgo latente de fuga de personal, que se ve agravado al no existir un sistema de incentivos entre el personal: sólo se llevan a cabo evaluaciones anuales por parte del responsable directo basadas en elementos cualitativos y subjetivos, que derivan en un sistema de puntuación que incluye un sistema de incentivos negativos<sup>3</sup>. En contrapartida, la implantación de otro tipo de incentivos al personal<sup>4</sup> y algunas políticas de refuerzo del espíritu de equipo como las reuniones semanales, han ayudado a reducir el índice de rotación de personal en los últimos años.

Recursos Humanos	dic. 2002	Dic. 2003	dic. 2004	jun. 2005
Numero de empleados	11	11	12	13
% Oficiales de crédito	55%	55%	50%	46%
Tasa de rotación del personal	0%	18%	9%	0%

## ■ Información

### Información y sistemas recibe la calificación “e”

#### Descripción del sistema de información

Equipo informático	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Infraestructura informática suficiente aunque antigua en algunos casos (nueve computadoras y dos Laptops con Windows XP y 98 y antivirus actualizados).</li> <li>▪ Acceso a Internet no de alta velocidad en la sede desde algunos de trabajo.</li> <li>▪ Red interna con servidor en la sede.</li> </ul>
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Software Contasys para contabilidad comercial desarrollado localmente.</li> <li>▪ No hay interfase con el sistema de cartera. Las conciliaciones bancarias y cuadro con cartera se hacen al final de cada mes manualmente.</li> <li>▪ Estados Financieros mensuales</li> </ul>

<sup>3</sup> Las dos mayores puntuaciones de la institución obtienen la bonificación de un salario extra al final del año, mientras que los trabajadores con puntuaciones por debajo de un cierto nivel, son invitadas a dejar la institución.

<sup>4</sup> Acceso a crédito para compra de celulares, creación de un fondo de capacitación que costea el 50% de los costos de los cursos a los que el personal quiera asistir.

Información sobre las actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programa Syspet en lenguaje Fox, de ambiente MS-DOS.</li> <li>▪ Procesos centralizados en la sede: para BBVV, desembolsos en efectivo autorizados por responsable en la sede, pagos depositados directamente en la caja de la sede, siendo capturados en una base de datos Excel por la caja, para su posterior captura en el sistema por la responsable. Para créditos MYPE, emisión de cheques desde la sede y pagos en bancos directamente por los clientes.</li> <li>▪ Sistema no conectado con la oficina descentralizada: las informaciones sobre movimientos de cartera se comunican diariamente por fax o teléfono para su captura en la sede y los justificantes físicos se envían cada quince días para verificación.</li> <li>▪ Reportes consolidados para BBVV mensuales con retraso de un mes. Reportes consolidados de toda la cartera sólo disponibles tras trabajo manual en Excel.</li> </ul>
-----------------------------------	---

### Sistema de información y equipos

La seguridad de la información no es suficiente: el ambiente de desarrollo del sistema en MS-DOS es muy vulnerable y permite posibilidades de errores y alteraciones de la información, al no contar el sistema con candados suficientes. Además, los respaldos de la base de datos del sistema sólo son realizados mensualmente y no se realizan respaldos del sistema contable. Por otro lado, el acceso al sistema se encuentra diferenciado por niveles definidos en perfiles de usuarios y los antivirus son actualizados frecuentemente.

El sistema Sispet no es de uso amigable y exige numerosos procesos manuales adicionales:

- No permite consultas retrospectivas de forma que para poder enviar informaciones sobre BBVV a PROMUC en los reportes mensuales, se debe esperar a cerrar el mes en el sistema generando retrasos de hasta un mes en la disponibilidad de la información consolidada.
- No ofrece una imagen consolidada de la situación real de la cartera de créditos puesto que no consolida todos los tipos de productos ya que son tratados en módulos diferentes.
- No integra el seguimiento individualizado de los miembros de BBVV exigiendo su trabajo en Excel.
- La falta de un módulo de contabilidad, exige dobles capturas.

En contrapartida, el sistema contable es robusto y de fácil uso. En ambos casos, la asistencia técnica de los proveedores es accesible y a bajo costo.

### Información de cartera

Debido a fallas del sistema, la información de cartera no es de buena calidad al no ofrecer una imagen verídica de la situación de la cartera en riesgo de créditos MYPE y por lo tanto, de la cartera consolidada. En efecto, GCOD no dispone de manera automática de los tramos de cartera en riesgo, del número de clientes por producto, o de la cartera en riesgo diferenciada por producto. Estas importantes

carencias, además de impedir un adecuado monitoreo del riesgo y dificultar las tareas de toma de decisiones, han llevado a GCOD a errores de planeación en el pasado al no considerar como vencido un elevado monto de cartera de convenios emitida hace más de tres años.

En contrapartida, la información referida a BBVV es confiable al estar sujeta a diversos procedimientos de captura y verificación: a pesar de no ser ofrecida por el sistema, está disponible desde el terreno tras la inversión de tiempos adicionales de tratamiento de información en Excel (seguimiento de la cuenta interna, ahorros como parte importante del desempeño social, bancos a nivel de clientes, etc.). Los reportes generados para PROMUC con carácter mensual, contribuyen al seguimiento de este tipo de informaciones.

Las informaciones de cartera sólo son difundidas a nivel de las respectivas gerencias para cada producto y de la Dirección Ejecutiva; no se generan reportes de cartera para los órganos de gobierno.

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

La información contable dista de ofrecer una imagen fiel del estado de la institución: la ausencia de un proceso de auditoría no ha permitido la identificación de movimientos contables contrarios a las reglas de contabilidad nacional, que ha derivado en el seguimiento de ratios no completamente representativos de la salud financiera de GCOD. Estos procesos se ven dificultados por no contar con un verdadero puesto de Dirección de Administración y Finanzas que supervise<sup>5</sup> y por la ausencia de reconciliaciones frecuentes.

- La contabilización de gastos ordinarios y extraordinarios no sigue en todos los casos la normativa de contabilidad nacional para entidades financieras;
- Los gastos por provisiones de cartera están infravalorados a causa de la no identificación de los montos de cartera en riesgo de créditos MYPE;
- Los ingresos de la cartera están siendo sobrevalorados por ser contabilizados conjuntamente con los montos del IGV correspondientes a los BBVV de Huancayo.

Los estados financieros son generados de manera mensual pero su disponibilidad se ve ligeramente retardada por la espera con el cierre de cartera del mes precedente.

GCOD hace uso de un plan de cuentas comercial que no se adapta completamente a las necesidades de una institución de carácter financiero, exigiendo tratamientos de la información adicionales para el cálculo de indicadores específicos del sector. El análisis financiero se hace con

<sup>5</sup> Actualmente, el grueso de la contabilidad es llevado a cabo por dos estudiantes en prácticas

base a los ratios financieros presentados por COPEME tras el envío trimestral de información; no obstante, éstos no son utilizados como una verdadera herramienta de gestión.

## ▪ **Riesgos**

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

### **Procedimientos**

GCOD ha comenzado un importante proceso de estandarización de los procedimientos y establecimiento de controles en los procedimientos de crédito de BBVV:

- La metodología crediticia de BBVV está contemplada en un detallado manual que no obstante, no ha sido actualizado con algunos de los últimos cambios metodológicos; por otro lado, las reuniones semanales permiten compartir experiencias y la estandarización en la aplicación de la metodología;
- Existe un manual administrativo que contemplan algunos procedimientos administrativos;
- El proceso crediticio integra diversos niveles de control y separación de tareas: los OC no tienen asignada una cartera determinada, sino que cada día atienden un BC diferente limitando así la posibilidad de creación de clientes o bancos ficticios, todos los pagos son registrados en un acta firmada por la junta directiva del banco comunal y por la OC, que a su vez deposita el dinero con el cajero quien se encarga de su captura en Excel. La captura en el sistema es realizada por la responsable de BBVV.
- Estos controles todavía faltan por complementar con un seguimiento a través de indicadores de monitoreo y análisis de desempeños.

En los procesos crediticios de crédito MYPE persisten fallas importantes concentradas sobre todo en el punto de operación descentralizado en Huancavelica:

- Quedan pendientes de actualizar los manuales de créditos MYPE;
- Los Comités de Créditos son realizados entre los dos responsables de créditos y el Director Ejecutivo y la emisión de cheques es con firma mancomunada, a excepción de una cuenta bancaria donde los cheques pueden ser emitidos exclusivamente con la firma del Director Ejecutivo;
- En Huancavelica, existe una completa concentración de tareas en la OC allí operando, agravado por el hecho de contar con una cuenta de banco a su nombre<sup>6</sup>;
- La comunicación con la OC descentralizada es muy pobre.

<sup>6</sup> A pesar de que cabría la posibilidad de que la cuenta también estuviera a nombre de GCOD, se decidió que sólo estuviera a nombre de la OC; en contrapartida, la OC ha firmado un pagaré en blanco y un contrato con garantía de bien inmueble responsabilizándose del manejo de esos fondos exclusivamente para uso profesional.

El riesgo en el manejo de efectivo es muy alto al realizarse el 70% de las operaciones en efectivo que es mantenido en la sede:

- Todos los movimientos de caja para el producto de BBVV son realizados a través de la caja de la sede incluyendo los sobrantes de liquidez de los BBVV que no han sido colocados como créditos internos;
- La llave y contraseña de la caja fuerte sólo es mantenida por la encargada de Administración y Contabilidad; los arcos de caja son realizados esporádicamente por la Dirección Ejecutiva;
- Todos los desembolsos y pagos en BBVV son realizados en efectivo con montos elevados transportados en amplias distancias por los OC; a partir de 2,000 PEN (600 USD), las OCs están obligadas a llamar a la sede para ser acompañadas en su regreso;
- No existe cobertura a través de un seguro, pero ya se han tomado algunas medidas para aminorar el riesgo (personal seguridad permanente y sistema de alarmas).

### Auditoría interna

Desde mediados de 2005, GCOD ha llevado a cabo una válida reflexión sobre el control de riesgos en la institución y ha puesto en práctica algunas medidas para el efecto como la incorporación en la plantilla de una persona a medio tiempo encargada del área de monitoreo para el producto de BBVV. No obstante, sus funciones todavía no están lo suficientemente definidas y formalizadas para cubrir las necesidades de supervisión y auditoría de la institución, que necesita ser reforzada:

- No existe una definición formal del perfil de puesto de la nueva monitora y de su plan de trabajo; está previsto que su supervisión se centró en el producto de BBVV mientras que es el producto de créditos MYPE donde aparecen las principales fallas de control;
- Todavía no se le han proveído las suficientes herramientas de capacitación específica en materia de auditoría para desempeñar funciones más allá de la supervisión;
- No se contempla como una instancia interna de fiscalización de las cuentas, puesto que reporta a la Dirección Ejecutiva, aún si este tipo de funciones se hace necesario;
- Es necesaria una validación externa de la información institucional mediante un proceso de auditoría externa.

## Actividades

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

USD, o en moneda local si especificado	dic. 2002	dic. 2003	dic. 2004	jun. 2005
Cartera fin de periodo	287,643	384,436	440,974	449,927
Cartera fin de periodo (PEN)	1,049,896	1,380,124	1,450,806	1,463,613
Evolución	7.5%	31.5%	5.1%	0.9%

Cartera promedio fin de periodo	282,629	332,067	395,915	477,743
Número de acreditados activos	1,681	1,997	2,367	2,671
Evolución	(7.5%)	18.8%	18.5%	12.8%
Cartera promedio por cliente	171	193	186	168
% del PIB por habitante	7.9%	9.3%	7.6%	6.5%
Préstamo promedio desembolsado	81	84	100	163
% del PIB por habitante	3.7%	4.1%	4.1%	6.3%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	4.5%	4.0%	1.3%	3.5%
Cartera en riesgo a más de 365 días	23.1%	18.6%	13.9%	11.6%
Cartera reestructurada	4.3%	3.2%	2.7%	2.6%
Tasa de cartera castigada	0.0%	0.0%	5.4%	0.0%
Ratio de cobertura del riesgo	0.0%	8.7%	14.0%	17.9%
Cartera vencida a más de 31 días neta de provisiones / Patrimonio	56.9%	31.0%	17.5%	14.9%

Nota: Ratios calculados con cifras no auditadas

### Mercadeo y competencia

GCOD se desempeña en un contexto cada vez más competitivo, tanto en el mercado atendido por los BBVV, como en el crédito individual. En el mercado de BBVV, los competidores directos de GCOD son Prisma y Cáritas del Perú para la región de Huancayo, a las que se suman Atipac, Minca y Finca Perú en la región de Huancavelica. Todas ellas ofrecen el producto de Bancos Comunales en diferentes variantes, con tasas que se sitúan entre el 4% y el 5% mensual, generalmente flat.

GCOD ha apoyado su estrategia de retención de las socias<sup>7</sup> en la comunicación de las ventajas de los BBVV basadas en el su triple servicio: crédito, ganancia de utilidades y capacitación:

- La percepción del banco sobre la obtención de ganancias comunales a repartir es muy positiva, contribuyendo así a una elevada motivación de las socias en la activa gestión del banco: las ganancias del banco vecinal provienen del diferencial existente entre la tasa pagada a GCOD por prestar el capital semilla (4% a rebatir) y la tasa de interés pagada por las socias del 5% flat, ya que todos los fondos de GCOD son distribuidos en forma de préstamos internos junto con los ahorros obligatorios y voluntarios de las socias.
- Las capacitaciones de GCOD, si bien obligatorias una vez por ciclo para graduarse, son cobradas a las socias de forma que éstas aprecian el valor de lo obtenido y no lo perciben como una imposición.

En contrapartida, algunos aspectos vinculados a la rigidez de los BBVV podrían tornarse en una desventaja competitiva:

<sup>7</sup> GCOD estima que la tasa de deserción de las socias no supera el 15%

- La tasa efectiva global pagada por las socias del 72.5% (conforme al 5% mensual flat) está por encima del promedio del mercado (50% en promedio), aunque luego ésta es compensada por un más alto rendimiento de utilidades<sup>8</sup>. Por este motivo, GCOD debe ser cuidadoso en la comunicación de las particularidades para no portar a malentendidos;
- Los montos del crédito inicial e incrementos aprobados son iguales para cada socia (se inicia con 400 PEN con incrementos de 100 PEN anuales);
- La presentación obligatoria de un título de propiedad (o un aval con este documento) podría llegar a representar una barrera de entrada.

En el mercado de los créditos individuales, la competencia está más desarrollada existiendo una gran variedad de actores: Bancos (MiBanco), Cajas (la CMAC Huancayo, la CMAC Pisco y la CRAC de Ayacucho, estas dos últimas sólo en Huancavelica) y EDPYMES (EDPYME Confianza). Las tasas del crédito individual de GCOD se sitúan en el promedio del mercado del 4% mensual a rebatir para primeros créditos. En el caso del crédito prendario, las tasas de GCOD (5% mensual a rebatir) se encuentran incluso por debajo de las tasas de la competencia<sup>9</sup>, haciendo este producto especialmente ventajoso frente a la competencia. Por este motivo, GCOD debe llevar a cabo una reflexión sobre el papel que este producto debe jugar en la rentabilidad e imagen de la institución como prestadora sobre prenda.

La estrategia de promoción de GCOD se ha visto limitada por la falta de fondos: sólo en los momentos de mayor disponibilidad de fondos, se han dado incentivos a las socias para crear “bancos hijos” con nuevas socias, como instrumento de captación de clientes.

### **Gestión de la cartera**

GCOD ha acumulado gran experiencia en el manejo de la metodología de BBVV, que le ha permitido mantener una impecable calidad de cartera en este producto, mientras que adolece de ciertas fallas en la metodología para la emisión de créditos MYPE, que han derivado en elevados niveles de morosidad.

La metodología de BBVV es completa, formalizada y garantiza niveles de morosidad en la cuenta externa con GCOD casi inexistentes, aunque la mora a nivel de los créditos internos (del BV a las socias), se mantiene elevada (en torno al 6%):

- Existe una autoselección del BBVV de las socias participantes basada principalmente en la voluntad de pago, que se complementa con una visita al negocio con

<sup>8</sup> El diferencial entre la tasa a rebatir que recibe el BV y la tasa flat que paga la socia les beneficia.

<sup>9</sup> La CMAC Huancayo cobra el 10% mensual a rebatir para este segmento.

la realización de un pequeño estudio socioeconómico y verificación en la central de riesgos por la OC;

- La marcha del banco es monitoreada durante las reuniones mensuales por más de una OC (cada mes varía la OC que se encarga de la colecta de pagos), ofreciendo un nivel adicional de seguimiento;
- La mora externa es rápidamente identificada desde la reunión de pago mensual y monitoreada a través de los libros de actas de cada banco y de las planillas de seguimiento elaboradas por la responsable de los BBVV con la captura de los pagos;
- Además, la puntualidad en los pagos a GCOD es inducida porque su exposición al riesgo disminuye a medida que se avanza en el año de duración del crédito: de los fondos disponibles para el otorgamiento de créditos entre las socias, el capital semilla de GCOD representa la mayor proporción al inicio y la menor proporción al final de ciclo;
- En contrapartida, la elevada disponibilidad de montos para créditos internos sobre todo en los últimos ciclos, hace que las socias puedan llegar a tomar prestada más cantidad que la que su capacidad de pago les permite, incurriendo en problemas de mora: de ahí que la mora interna sea elevada.

En el caso de los créditos MYPE, el otorgamiento de crédito todavía está más basado en el historial y voluntad de pago que en la capacidad real de pago de los clientes: la evaluación la realiza el Jefe de Producto previa consulta de la Central de Riesgos y la aprobación se hace en Comité de Créditos integrado por el Jefe de Producto y Director Ejecutivo. Las visitas de seguimiento al cliente sólo se realizan cuando existe incumplimiento de pago.

En el caso de los créditos prendarios, la aprobación es inmediata y solamente se basa en la tasación y entrega del bien, dependiendo del Jefe de Producto, previa consulta al Director Ejecutivo. Al no pago de la primera cuota, GCOD se adjudica el bien al ejercer el contrato de dación en pago para proceder a su venta en remate público.

Los OC son conocedores de la metodología de crédito y del mercado, asistiendo con cierta asiduidad a cursos de capacitación. No obstante, no cuentan con un sistema de incentivos, que contemple metas de crecimiento y calidad de la cartera para mejorar su motivación y desempeño.

### **Calidad de la cartera**

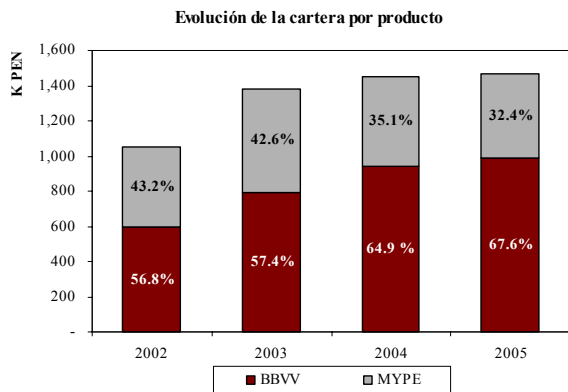
El alto índice de cartera en riesgo a más de 30 días de GCOD (17.7% a junio de 2005) responde principalmente a la acumulación sin castigar de importantes montos de cartera en riesgo a más de un año provenientes de cartera otorgada en el marco de antiguos convenios (CARE, Flora

Tristán y FOVIDA, principalmente)<sup>10</sup>; estos montos representan el 66% del total de la cartera en riesgo.

El resto de la cartera en riesgo corresponde a los créditos MYPE, siendo nula para el producto de BBVV. Dentro de los créditos MYPE, la línea de créditos prendarios es la que más cartera en riesgo acumula (29% a junio de 2005). GCOD cuenta con un amplio historial de bienes adjudicados o rematados (a junio de 2005 aproximadamente 150,000 PEN<sup>11</sup>), que sin duda son una importante fuente de ingresos. Este hecho, tiene un impacto en los ratios de cartera en riesgo pero no representa un riesgo de crédito estructural puesto que todos los créditos se encuentran garantizados con realizable cuyo valor es tres veces el monto del crédito otorgado; no obstante, la realización de las garantías puede tener un impacto en la imagen institucional de GCOD.

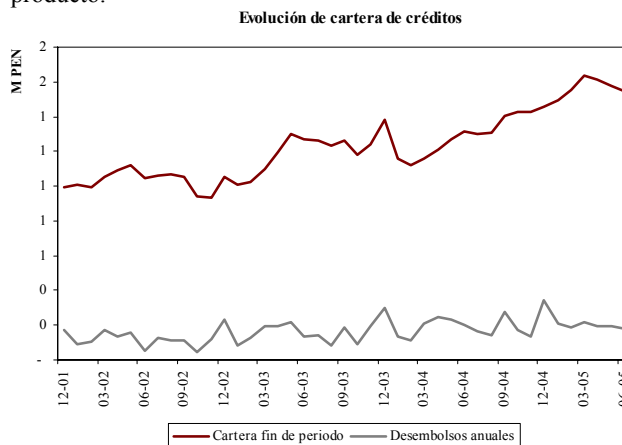
La evolución en descenso de la cartera en riesgo entre el año 2002 (32%) y el año 2004 (18%), se ha debido a los montos castigados en el año 2004 que representaron un índice de castigos del 5.4% para ese año. La falta de castigos sistematizados a pesar de los importantes montos vencidos se ha debido a la falta de definición de una política de castigos y sobre todo, a las fallas en los sistemas de información.

### Evolución y diversificación de la cartera<sup>12</sup>



El crecimiento de la cartera de GCOD ha permanecido estancado en los últimos años condicionado por la falta de fuentes de fondeo. La disminución de los créditos MYPE a favor del producto de BBVV (su peso relativo paso de 43.3% en 2002 a 32.4% en 2005) se ha debido al cierre de

algunas líneas de productos como los créditos convenios otorgados en el marco del Convenio con el Fondo Perú Canadá. Cabe mencionar que gran parte de esta cartera se encuentra vencida a más de un año (ver “calidad de la cartera”) por lo que se espera que el peso relativo de este producto en la cartera total todavía disminuya. Esta tendencia se encuentra en línea con la voluntad de GCOD de delinear el producto de BBVV como el principal producto.



No se ha puesto en práctica una estrategia formalizada de diversificación de la cartera por actividad y zona de actuación, aunque la metodología de BBVV no facilita la implementación de este tipo de políticas. Atendiendo al uso de los créditos por actividad, GCOD ha identificado que el 44% de sus créditos son destinados al comercio mientras que el 33% financia servicios sobre todo en el área urbana y peri-urbana.

### Cobertura del riesgo crediticio

La cobertura de la cartera en riesgo por provisiones no es suficiente (la reserva por créditos incobrables sólo cubre el 18% del total de la cartera en riesgo a más 30 días a junio de 2005), debido a la ausencia de información detallada sobre la cartera en riesgo y a ciertas limitaciones en la política de generación de provisiones: en el año 2003 GCOD implementó un proceso de calificación y provisión de cartera utilizando los porcentajes establecidos por la SBS, no obstante, la provisión sólo se realiza una vez al año y su cálculo se hace sobre la cuota vencida y sobre el saldo del crédito.

Los productos de BBVV, PYME-Plus y PYME-Extraordinario cuentan con garantía solidaria y ha mostrado un buen funcionamiento, especialmente en BBVV. La entrega obligatoria de un título de propiedad como “garantía”, tiene exclusivamente un fin persuasivo. Los créditos del producto PYME-Prendario se encuentran plenamente respaldados por un bien que permanece en poder de GCOD, valorado en 3 veces el préstamo.

<sup>10</sup> Estas instituciones también tenían otros programas paralelos de asistencia técnica y cuando dejaron de operar en la zona, los “beneficiarios” con créditos dieron por sentado que también acababa el programa de crédito, dejando de hacer frente a sus obligaciones de devolución de los créditos.

<sup>11</sup> 67,059 PEN en bienes adjudicados y 85,000 PEN en bienes vendidos

<sup>12</sup> El crédito MYPE incluye las sublíneas Crédito Extraordinario, Plus, Prendario y Convenio que no han podido ser desglosadas por las limitaciones del sistema de información.

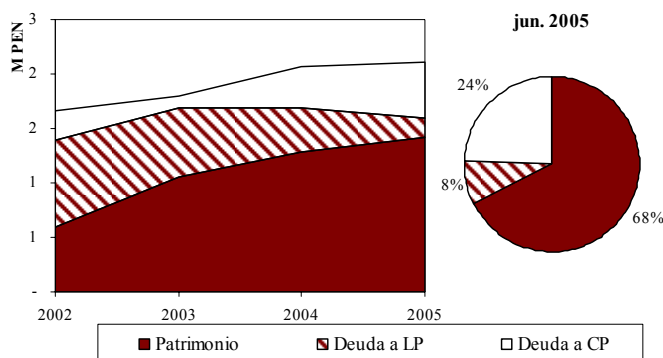
USD	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic.2005
Ratio de cobertura de riesgo	0.0%	8.7%	14.0%	17.9%
PAR > 31 neto de provisiones / fondos propios	56.9%	31.0%	17.5%	14.9%

Nota: Ratios calculados con cifras no auditadas

## ■ Financiamiento y liquidez

Financiamiento y liquidez recibe la calificación “c”

Estructura de financiamiento



Desde el año 2003, los fondos propios de GCOD representan su principal fuente de financiamiento: a junio de 2005 el patrimonio constituye el 68% de las fuentes de financiamiento de GCOD. El patrimonio está compuesto en un 67% de la acumulación de resultados positivos, aunque éstos podrían estar sobrevaluados. El restante 33% de patrimonio proviene de donaciones, de entre las cuales, un aporte inicial (por 100,000 PEN<sup>13</sup>). El incremento paulatino del patrimonio en los últimos años, ha implicado una reducción del nivel de apalancamiento del 184% en el año 2002 a 48% en junio de 2005.

	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	Jun.2005
Deudas / Patrimonio	184%	71%	62%	48%

Nota: Ratio calculado con cifras no auditadas

La deuda de GCOD que representa el restante 32% de sus fuentes de fondeo a junio de 2005 proviene de tres grupos de acreedores:

- Obligaciones ante PROMUC, C.A.C Fortalecer, y ECLOF en forma de préstamo que representan el 59% de las deudas. A junio de 2005, el 78% debe ser devuelto en el corto plazo. Se trata en todos los casos de préstamos en USD con un promedio ponderado de tasa anual del 10.3%;
- Obligaciones ante inversionistas locales (siete préstamos a nombre de personas físicas<sup>14</sup>). Representa el 11% de las deudas, la tasa en todos los casos es del

<sup>13</sup> Aporte efectuado por el socio fundador Rubén Camarena, que en el año 2003 fue reemplazado por Arturo Camarena, actual Presidente del Consejo Directivo

<sup>14</sup> En su mayoría relacionadas con GCOD como familiares del ex Presidente o la jefe del producto de BBVV

26.8% anual sea en PEN o USD. El 65% es a largo plazo.

- Remanentes de las obligaciones con los antiguos convenios, cuya condonación se encuentra en fase de negociación (CARE y Flora Tristán). Representa el 12% de las deudas y no tienen ningún costo.

### Estrategia de financiamiento

Ante las dificultades encontradas para acceder a fuentes de fondeo, GCOD adoptó una estrategia de financiamiento a través de fondos propios y financiamientos locales que le no le ha permitido alcanzar elevados niveles de crecimiento:

- Las previsiones de acumulación de resultados positivos se vieron desviadas por fallas en la precisión de la información;
- Las fuentes de financiamiento locales, si bien representan una solución coyuntural para suplir las necesidades de liquidez puntuales, no constituyen una fuente estable y duradera que permita a GCOD planear su estrategia de crecimiento en el largo plazo: se trata de fuentes a menudo a corto plazo, de reducidos montos y a tasas de interés elevadas<sup>15</sup>.

### Gestión activos/pasivos (ALM)

Los riesgos vinculados al calce de tasas de interés y plazos están cubiertos, aunque no para el riesgo de tipo de cambio:

- No hay riesgo de tasa: las tasas activas y pasivas son fijas;
- No hay riesgo de madurez: la cartera de corto plazo (100% de la cartera aproximadamente) es cubierta por préstamos de corto plazo en un 24% y el resto por pasivos de largo plazo;
- Riesgo de calce cambiario no cubierto por ningún instrumento financiero: la totalidad de la cartera activa está emitida en PEN, mientras que el 60% de las deudas están emitidas en USD.

### Gestión de la liquidez

El carácter mensual de los pagos a los principales financiadores y las operaciones de desembolso y cobranza de crédito también mensuales requieren un cuidadoso manejo del flujo de caja que hasta ahora GCOD ha podido gestionar mediante la elaboración de sencillos flujos a través de Excel. Las previsiones de liquidez son realizadas por la Dirección Ejecutiva, mientras que las labores de custodia recaen en la responsable de Administración.

Si bien hasta la fecha, GCOD ha sido puntual en los pagos a proveedores, se ha visto en coyunturas de crisis de liquidez no previstas provocadas generalmente por la acumulación

<sup>15</sup> Normalmente se trata de préstamos obtenidos por las personas físicas en otras entidades bancarias que prestan a CGOD a una tasa superior. GCOD ha recurrido a este esquema dadas sus experiencias fallidas en la obtención de préstamos directamente en entidades financieras.

de desembolsos en determinados meses. En estos casos, la institución hace uso temporal para la realización de algunos pagos de los recursos de la cuenta interna de las socias de BBVV depositados en custodia en GCOD: para brindar seguridad a los BBVV GCOD mantiene en una caja fuerte los montos de la cuenta interna que no han sido colocados en forma de créditos internos (dependiendo del día pueden sobrepasar los 10,000 USD). Esta práctica, cuyo control se dificulta por la ausencia de registro formal en la contabilidad, implica importantes riesgos operativos.

## ■ Eficiencia y rentabilidad

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

### Nota importante

GCOD no ha castigado durante los últimos años importantes montos de cartera en riesgo a más de 365 días: esto tiene un efecto en la sobreestimación de los montos de cartera y activos y por lo tanto, se subestiman los ratios que incluyen cartera y activos en el denominador<sup>16</sup>.

Para poder comparar el desempeño real de GCOD con el de otras instituciones, se han ajustado estos ratios substrayendo los montos que hubieran debido ser castigados. Los ratios sin estos ajustes aparecen en anexos.

Matriz de rentabilidad	dic. 2002	dic. 2003	dic. 2004	jun. 2005
ROE	13.3%	19.6%	19.1%	21.5%
Deudas / Patrimonio	1.84	0.71	0.62	0.48
ROA	4.4%	10.9%	13.8%	16.5%
<b>Generación de renta</b>				
Autosuficiencia operacional	120.8%	147.3%	152.2%	182.3%
Rendimiento de cartera (1)	41.1%	50.9%	60.9%	63.8%
Ratio de costos operativos	37.3%	27.5%	30.1%	21.4%
Clientes por Empl. (2)	191	227	234	215
Clientes por OC (2)	446	530	597	597
Cartera promedio por cliente (USD)	171	193	186	168
Ratio de costos financieros	5.2%	6.0%	5.1%	5.8%
Costo de la deuda	7.6%	6.0%	6.4%	9.9%
Ratio de costos de provisión	0.0%	2.8%	6.6%	1.6%
Cartera en riesgo >31 días (3)	5.8%	5.0%	1.7%	4.5%
Tasa de cartera castigada(3)	23.5%	1.2%	5.4%	0.0%
<b>Gestión de los activos</b>				
Cartera / Activos	62.9%	75.2%	68.4%	67.2%
Resultado no operativo en % de los ingresos financieros	1.8%	0.2%	1.5%	0.5%

Nota: Ratios calculados con cifras no auditadas

<sup>16</sup> Rendimiento de cartera, ratio de costos operativos, ratio de costos financieros, ratio de costos de provisión, ROA. El resto de los ratios no se ha ajustado, a no ser que se especifiquen ajustes por otros motivos (ej., productividad).

(1) Para 2004 y 2005, incluye los pagos por IGV que GCOD no realizó, el rendimiento de cartera estimado sin IGV equivale a 55.5% y 57.7%, respectivamente.

(2) Tras ajuste del personal a tiempo parcial

(3) Tras los ajustes de cartera.

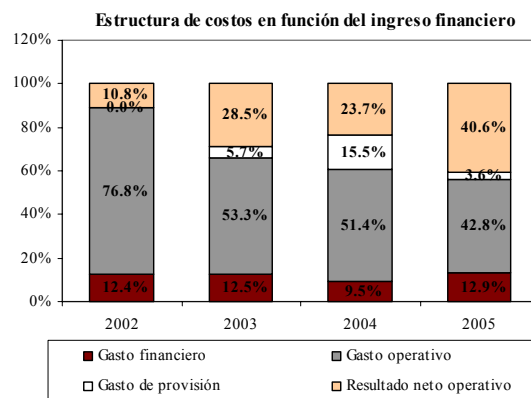
### Estado de la rentabilidad

Antes de ajustes, GCOD es una institución muy rentable con rentabilidad en ascenso desde 2002 (el ROA pasó del 4.4% en 2002 al 16.5% a junio de 2005, mientras que el ROE se incrementó del 13.3% en 2002 al 21.5% a junio de 2005).

La elevada rentabilidad de GCOD se fundamenta en una estructura de costos muy liviana y un rendimiento de cartera muy elevado aunque sobreestimado. Los costos operativos son especialmente bajos basados en una excelente productividad de los OC. De igual forma, los costos financieros son reducidos al financiarse en su mayoría con fondos propios y préstamos concesionales. Los niveles de costos de provisión también son muy bajos, aunque infravalorados. Cabe notar que el rendimiento de cartera ha incluido durante los últimos años los pagos que debieran haber sido efectuados al fisco en concepto de IGV<sup>17</sup>.

La autosuficiencia operacional describe la misma tendencia que los ratios de rentabilidad (pasa del 120.8% en 2002 al 182.3% en 2005, con un ligero descenso en la tendencia positiva en 2004), demostrando que GCOD cuenta con un amplio margen para cubrir sus costos actuales con los ingresos generados por sus actividades.

El apalancamiento financiero disminuye paulatinamente en el mismo periodo (pasa de 1.84 en 2002 a 0.48 en 2005), como consecuencia de los cambios en la estructura de financiamiento con cada un aumento del financiamiento a través de fondos propios en detrimento de la deuda.



<sup>17</sup> No se ha realizado este ajuste directamente en los estados financieros de GCOD por la dificultad de reclasificación de cuentas, por lo que se ha optado por ajustar directamente sus resultados al final del año, reflejándose el impacto de la sustracción del IGV no pagado por los BBVV de Huancayo en el AROA, AROE y ratio de autosuficiencia financiera.

### **Rendimiento de cartera**

El rendimiento de cartera de GCOD ha sido muy elevado durante los últimos dos años (60.9% para 2004 y 63.8% para 2005) debido a que GCOD ha contabilizado como ingresos de cartera montos correspondientes a los pagos por IGV que hubieran haber sido realizados al fisco. Al realizar un ajuste en estos ratios sustrayendo el 19% de los ingresos de cartera correspondientes a los BBVV de Huancayo, GCOD hubiera tenido un rendimiento real de cartera de 55.5% para 2004 y 57.7% para 2005, coherente con el cambio de la composición de la cartera hacia un mayor peso del producto de BBVV y la introducción del crédito prendario con una mayor TEG.

### **Ratio de costos operativos**

El ratio de costos operativos se mantiene bajo, habiendo experimentado un descenso en los últimos años (pasó de 37.3% en 2002 a 21.4% a junio de 2005), a pesar de que la cartera promedio no ha crecido. Estos bajos niveles de costos se fundamentan en elevados niveles de productividad de campo y estrictas políticas de control de gastos que incluyen austeridad en las políticas del personal:

- Los sueldos recibidos se encuentran por debajo de la media del sector en la región, no existiendo remuneraciones variables, ni otro tipo de compensaciones<sup>18</sup>;
- Una red operativa no costosa: toda la operativa queda centralizada en la sede donde no se paga alquiler por ser el local propiedad de GCOD, no se llevan a cabo grandes inversiones en infraestructura ni se incurre en mayores costos informáticos. El punto de operaciones de Huancavelica no conlleva mayores gastos puesto que el alquiler de local allí pagado es muy bajo y no se realizan a penas visitas a la sucursal, de hecho, los costos operativos vinculados a las tareas de supervisión se encuentran también infravalorados;
- Una excelente productividad de los OCs favorecida por la experiencia en el manejo de BBVV y el hecho de que los OC no se dediquen a ninguna tarea de promoción de GCOD, sino exclusivamente, a la asistencia a las reuniones de pagos mensuales de los bancos ya formados, lo cual permite la presencia de tres OCs sólo a tiempo parcial, incrementando considerablemente la productividad;
- En contrapartida, la productividad por empleado, aunque todavía elevada, es muy inferior a la de los OC, a causa del gran aparato burocrático existente en la sede vinculado a los costosos procesos de tratamiento de la información manuales.

<sup>18</sup> Algunos gastos operativos son en ocasiones compartidos por el personal como por ejemplo, la compra de los uniformes se realiza a medias entre GCOD y su plantilla.

### **Ratio de costos financieros**

El ratio de costos financieros, aunque todavía bajo, ha experimentado un aumento en los últimos años (pasó de 5.1% en 2002 a 5.8% a junio de 2005), como consecuencia del mayor uso de recursos con tasas más elevadas (préstamos de personas físicas), en detrimento de los recursos subsidiados, a causa de las dificultades para acceder a nuevas fuentes de fondeo (ver "F"). En consecuencia, el costo de la deuda ha pasado de 7.6% a 9.9% en el mismo período. Si no se consideran las deudas provenientes de antiguos convenios que están en espera de ser condonadas y por las que no se pagan intereses, el costo de la deuda asciende a 10.7%.

### **Ratio de costos de provisión**

El ratio de costos de provisión, muy bajo (1.6% a junio de 2005) se encuentra completamente infravalorado a causa de las deficiencias en la aplicación de la política de provisiones por no considerar los montos de cartera en riesgo a más de 365 días<sup>19</sup>. Si bien se trata de una buena iniciativa el apearse a las políticas de la SBS para la creación de provisiones de cartera, éstas deberán ser aplicadas con precisión para que los niveles de provisión se adecuen al riesgo real soportado por la institución.

### **Gestión de activos**

La cartera de GCOD representa a junio del 2005 el 67.2% del total de los activos totales, habiendo disminuido este porcentaje en relación a años anteriores (75.2% en 2003 y 68.4% en 2004). Si los montos de cartera en riesgo a más de 365 días hubieran sido debidamente castigados, el ratio de cartera sobre activos disminuiría aún más hasta 54%. Este cambio en la estructura de los activos ha sido consecuencia de la adquisición de activos fijos con fondos propios de la institución. Los niveles de liquidez en caja se han mantenido muy bajos: los escasos sobrantes de liquidez a penas son invertidos en cuentas de ahorro con una remuneración baja.

### **Desempeño ajustado**

*Los detalles referentes a los ajustes son proporcionados en anexos.*

GCOD no es una institución rentable después de ajustes: su AROA es de -10.7% y su AROE es de -16.5% a junio de 2005, siendo su autosuficiencia financiera de 74.3%.

Este importante descenso en la rentabilidad después de ajustes es fundamentalmente debido a los ajustes realizados por provisiones. En efecto, los montos de cartera en riesgo a más de un año fueron provisionados al 100% de forma que se estimó un gasto potencial de 173,410 PEN a junio de

<sup>19</sup> En los ajustes realizados eliminando los montos de cartera en riesgo a más de 365 días, se han castigado los montos directamente sin pasarlos como costos de provisión.

2005. El segundo ajuste más importante realizado es por el costo de fondos, seguido por el ajuste de los gastos adicionales por IGV que CGOD debiera haber realizado. También se realizó ajuste por inflación y por el sueldo de la OC de Créditos MYPE cuyo sueldo es asumido por otra institución.

	Dic. 2002	dic. 2003	dic. 2004	jun. 2005
<b>Razones ajustadas</b>				
Ratios de costos de ajuste	26.5%	24.7%	18.0%	33.1%
AROE	(38.8%)	(16.4%)	(1.0%)	(16.5%)
AROA	(11.3%)	(7.7%)	(0.6%)	(10.7%)
Autosuficiencia financiera	66.5%	78.9%	98.2%	74.3%

### **Evolución de la rentabilidad**

GCOD se ha beneficiado en los últimos años de unos niveles de rentabilidad sobrevalorados que por fallas en los sistemas de información y algunas prácticas contables erradas, que no han permitido ofrecer una imagen fidedigna del estado de la institución impidiendo una toma de decisiones conforme a una estrategia de autosustentabilidad coherente con el mercado y la realidad de GCOD. Las medidas correctivas que se deberán tomar, sin duda harán que la rentabilidad disminuya en los próximos meses. Entre las principales medidas correctivas que impactarán en la rentabilidad se encuentra el aumento de los gastos por provisionamiento y posterior castigo de la cartera en riesgo a más de 30 días y un pago adicional de IGV. El impacto de estas medidas en el corto plazo dependerá del nivel de progresividad con el que se implementen.

Es importante señalar que si bien estas medidas afectarán la rentabilidad en el corto plazo, no deberían representar necesariamente un riesgo mayor de continuidad de las operaciones en el medio y largo plazo ya que GCOD cuenta con el patrimonio suficiente para asumir los mayores costos. Ahora bien, para que en este proceso no se corra el riesgo de descapitalizar la institución, es necesario que GCOD logre apalancar más fondos que le permitan una reactivación del crecimiento de cartera y faciliten el camino para alcanzar la autosuficiencia financiera.

*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

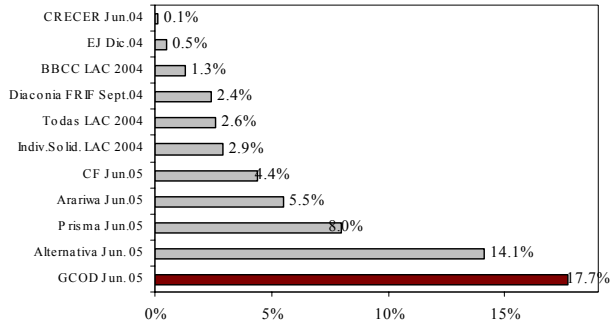
### Clasificación según los criterios del MBB

Zona	América Latina
Grupo MBB	Bancos Comunales
Madurez	Madura (ocho años de operación)
Tamaño	Pequeña (450,000 USD de cartera)
Cientela objetivo	Inferior (6.5% de cartera por cliente/ PNB por hab.)

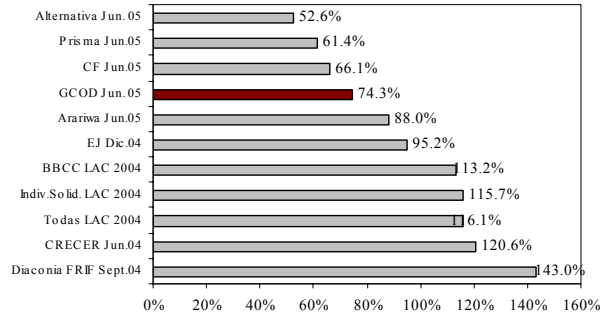
GCOD fue comparada a diversos grupos de pares:

- Las siete IMF's con metodología de BBCC evaluadas por Planet Rating: Crecer, Diaconia FRIF, Emprendamos Juntos, Prisma, Alternativa y Caritas Felices.
- Grupos de pares según el MBB a diciembre de 2004: todas las IMF's para AML, IMF's con BBCC de LAC, IMF's con crédito Individual y Solidario de AML.

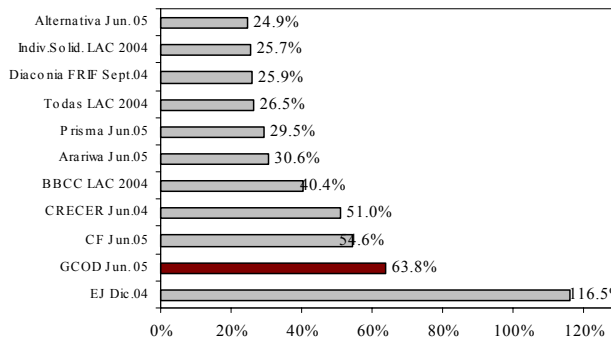
PAR>30



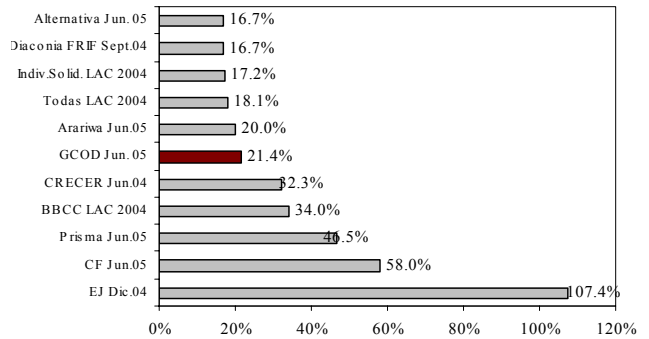
Autosuficiencia Financiera



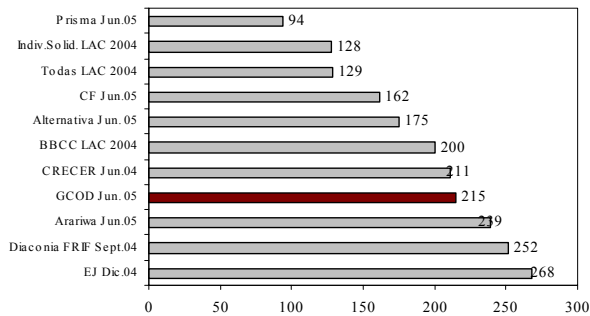
Rendimiento de Cartera



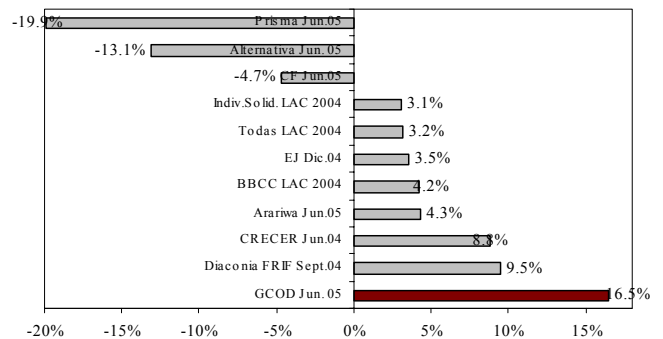
Ratio de Costos Operativos



Productividad por Empleado



ROA



# Anexos

## Acrónimos

AG	Asamblea General
AML	América Latina
BBCC	Bancos Comunales
BBVV	Bancos Vecinales
BDD	Base de Datos
CD	Consejo Directivo
CGAP	Consultative Group to Assist the Poor
COPEME	Consortio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa
CP	Corto Plazo
DPF	Depósitos a Plazo Fijo
DG	Director General
EUR	Euro
FMI	Fondo Monetario Internacional
GCOD	Grupo Consultivo para el Desarrollo
GRH	Gestión de Recursos Humanos
IGV	Impuesto General sobre las Ventas
IMF	Institución de Microfinanzas
K	Miles
LAC	Latinoamérica y Caribe
LP	Largo Plazo
M	Millones
MBB	MicroBanking Bulletin
MM	Miles de Millones
MYPE	Micro y Pequeña Empresa
NA	No aplica
ND	No Disponible
OC	Oficial de Crédito
ONG	Organización No Gubernamental
PAR	Cartera en Riesgo
PEN	Nuevos Soles peruanos
PIB	Producto Interno Bruto
PYME	Pequeñas y Medianas Empresas
PNB	Producto Nacional Bruto
ROA	Rendimiento de los Activos
ROE	Rentabilidad de Patrimonio
SBS	Superintendencia de Banca y Seguros
SIG	Sistema de Información y Gestión
TEG	Tasa Efectiva Global
USD	Dólares Estadounidenses

## Fórmulas y ratios

- Productividad del personal : Número de acreditados activos/ Número de empleados- fin de período
- Rentabilidad de los activos (ROA): resultado neto antes de subvenciones/ Activo promedio
- Rentabilidad de los activos ajustada (AROA): resultado neto ajustado antes de subv./ Activo promedio ajustada
- Rentabilidad del patrimonio (ROE): resultado neto antes de subv./ Patrimonio promedio
- Rentabilidad del patrimonio ajustada (AROE): resultado neto ajustado antes de subv./ Patrimonio promedio
- Deudas sobre patrimonio: Deudas (ahorros + préstamos) / Patrimonio- fin de período
- Rendimiento de cartera: Ingresos de cartera / Cartera bruta promedio sobre 13 meses
- 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

## Notas a los estados financieros

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

0 La institución no sigue las recomendaciones del CGAP para la presentación de los estados financieros

1 Los estados financieros presentados comprenden el balance, el estado de resultados y las notas explicativas. Los estados financieros no han sido auditados desde los orígenes de la institución

2 La institución solamente ofrece servicios financieros.

3 Subvenciones

3.1 Los ingresos producto de subvenciones no son presentados de manera separada de los ingresos relacionados con la actividad en el estado de resultados (subvenciones a la operación).

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

Fondeador	Monto PEN	Condiciones y Comentarios
FONDOEMPLEO	57,137	Para cubrir gastos operativos- 2002
FONDO PERU	- 300,963	Condonación de deuda - 2003
CANADA		
IDEA PERU	7,262	Donación de un retroproyector-2004

3.3 Metodología de contabilización de las subvenciones: son considerados como Ingresos Diversos.

3.4 En 1997 se recibió aporte de un socio por 100,000 PEN en bienes y se encuentra registrada en el patrimonio

4 Contabilización de los elementos de la cartera de préstamos

Metodología de provisionamiento		Provisión
Provisión	Normal (hasta 8 días)	1%
	Problemas Potenciales (hasta 30 días)	5%
	Deficiente (hasta 60 días)	25%
	Dudoso (hasta 120 días)	60%
	Perdida (desde 121 días)	100%
Créditos castigados	No definida	

4.1 Los gastos incurridos a consecuencia del riesgo de crédito (provisiones, créditos castigados) no siempre se presentan separadamente de otros gastos en el estado de resultados.

4.2 La provisión se efectúa una vez al año (mes de marzo) y se registra paralelamente en el estado de ganancias y pérdidas como en la cuenta de cartera, en negativo.

4.3 Se considera aquellos que tienen desde un día de atraso sobre la cuota vencida.

4.4 Variación de la reserva para cartera vencida:

En PEN	Dic. 2003	Dic. 2004	Jun.05
Reserva 1 de enero	-	25,914	37,380
+ Costos de provisión	25,914	81,568	9,868
- Reversiones de la reserva	-	-	-
- Créditos castigados	-	70,102	-

**Reserva, al 31 de diciembre**    **25,914**    **37,380**    **47,248**

- 4.5 La institución no contabiliza los intereses devengados
- 4.6 Los productos a plazo no 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 Se aceptan reprogramaciones y se consideran como tal cuando solamente se amplía el plazo de pago
- 5.3 Los créditos al personal se consideran como un estímulo para los empleados y se encuentran registrados dentro de la cartera de créditos
- 6 Detalles de la deuda:
- 6.1 Detalles del financiamiento por préstamos :

Fuente	Tasa interés anual	Monto Inicial	Saldo al Jun.05	Condiciones
PROMUC	8%	162,500.	140,471	2 años pago mensual
PROMUC	8%	97,500	51,217	18 meses pago mensual
CAC Fortalecer	12.75%	113,750	63,384	16 meses
CAC Fortalecer	12.75%	65,000	67,000	4 meses
ECLOF	14%	162,500	32,593	36 meses
FLORA	s/i	42,250	43,550	Para ser donado
TRISTAN				
CARE	s/i	65,000	56,950	Para ser donado
Instituciones varias (5)	s/i	10,000	8,538	Para ser donado
Fondo de inversión Local (7)	26.8%	161,125	149,129	De 12 a 18 meses

- 6.2 GCOD no puede captar ahorros
- 7 Otras reglas de contabilidad
- 7.1 No utiliza la metodología contable de enganche o de diferidos 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

- Depósito a Plazo Fijo utilizado como garantía para PROJOVEN
- Cuentas pendientes por cobrar
- Bienes adjudicados del producto PYME-Prendario
- Impuestos y retenciones por pagar
- Aportes en bienes por el ex-director Rubén Camarena.

##### Estado de Resultados

- Ingresos por intereses incluye IGV no pagado en el 2004 y Jun-2005
- Ingresos por diferencia de cambio
- Ajustes por tipo de cambio
- Comisiones pagados por préstamos y gastos de mantenimientos de cuentas bancarias.
- Según cuadro de donaciones.

#### Ajustes

	dic. 2002	dic. 2003	dic. 2004	jun.2005
<b>Ajuste por costo de los fondos = (a*b)-c</b>	<b>12,652</b>	<b>27,952</b>	<b>20,213</b>	<b>31,897</b>
Monto promedio de los préstamos (a)	488,278	833,435	703,757	665,017
Costo escondido de los préstamos (b)	10.2%	9.3%	9.3%	9.7%
Intereses pagados sobre préstamos (c)	36,957	49,808	45,096	32,809
<b>Ajuste por inflación = (d-e)*f</b>	<b>850</b>	<b>14,333</b>	<b>33,167</b>	<b>18,776</b>
Patrimonio promedio (d)	524,629	818,731	1,163,997	1,351,260
AF netos promedio (e)	99,572	195,556	267,603	336,342
Inflación (f)	0.2%	2.3%	3.7%	3.7%
<b>Ajuste por donativos en especie</b>	<b>3,000</b>	<b>3,000</b>	<b>3,000</b>	<b>3,000</b>
Personal adicional	3,000	3,000	3,000	3,000
<b>Ajustes por provisiones</b>	<b>256,771</b>	<b>249,177</b>	<b>124,920</b>	<b>173,410</b>
Por cuentas incobrables	256,771	249,177	124,920	173,410
Por otros riesgos				
<b>Otros ajustes (IGV)</b>			<b>52,733</b>	<b>29,911</b>
<b>Total de ajustes</b>	<b>273,274</b>	<b>294,462</b>	<b>234,033</b>	<b>256,994</b>
Rdo neto op. antes de donativos	69,670	160,436	221,872	145,393
Rdo. neto op.ajustado	(203,604)	(134,025)	(12,161)	(111,601)
<b>Rdo neto operativo ajustado (USD)</b>	<b>(55,782)</b>	<b>(37,333)</b>	<b>(3,696)</b>	<b>(34,307)</b>

#### Ratios calculados sobre la cartera y activos promedios sin correcciones<sup>20</sup>

Matriz Rentabilidad	dic. 2002	dic. 2003	dic. 2004	jun. 2005
ROE	13.3%	19.6%	19.1%	21.5%
Deudas / Patrimonio	1.84	0.71	0.62	0.48
ROA	3.8%	9.3%	11.5%	13.9%
<b>Generación de renta</b>				
Autosuficiencia operacional	120.8%	147.3%	152.2%	182.3%
Rendimiento de cartera	31.4%	39.9%	45.6%	40.1%
Ratio de costos operativos	28.5%	21.5%	22.5%	16.9%
Clientes por empleado	191	227	234	215
Clientes por OC	446	530	597	597
Cartera promedio por cliente (USD)	171	193	186	168
Ratio de costos financieros	4.0%	4.7%	3.8%	4.6%
Costo de la deuda	7.6%	6.0%	6.4%	9.9%
Ratio de costos de provisión	0.0%	2.2%	6.3%	1.3%
PAR 31 – 365 días	4.5%	4.0%	1.3%	3.5%
Tasa de cartera castigada	0.0%	0.0%	5.4%	0.0%
<b>Gestión de los activos</b>				
Cartera / Activos	62.9%	75.2%	68.4%	67.2%
Rdo no op. en % de los ingresos financieros	1.8%	0.2%	1.5%	0.5%

<sup>20</sup> Sin ajuste realizado por Planet Rating para eliminar el efecto de la sobreestimación de la cartera producido por los altos montos de cartera en riesgo a más de 365 días no castigados. Ver área "E".

## Balance

GCOD	Notas	PEN					USD					Evolución		
		dic. 2001	dic. 2002	dic. 2003	dic. 2004	jun. 2005	dic. 2002	dic. 2003	dic. 2004	jun. 2005	03/02	04/03	05/04	
<b>Balance</b>		<b>1,951,335</b>	<b>1,668,248</b>	<b>1,795,318</b>	<b>2,066,755</b>	<b>2,108,513</b>	<b>457,054</b>	<b>500,089</b>	<b>628,193</b>	<b>648,175</b>	<b>7.6%</b>	<b>15.1%</b>	<b>2.0%</b>	
<b>ACTIVOS</b>		<b>1,951,335</b>	<b>1,668,248</b>	<b>1,795,318</b>	<b>2,066,755</b>	<b>2,108,513</b>	<b>457,054</b>	<b>500,089</b>	<b>628,193</b>	<b>648,175</b>	<b>7.6%</b>	<b>15.1%</b>	<b>2.0%</b>	
<b>Activos de Corto Plazo</b>			<b>1,399,157</b>	<b>1,531,920</b>	<b>1,602,913</b>	<b>1,636,559</b>	<b>383,331</b>	<b>426,719</b>	<b>487,207</b>	<b>503,092</b>	<b>9.5%</b>	<b>4.6%</b>	<b>2.1%</b>	
Caja y Bancos			235,401	92,646	140,566	172,737	64,493	25,807	42,725	53,101	(60.6%)	51.7%	22.9%	
Activos financieros netos a corto plazo	1		-	-	-	11,503	-	-	-	3,536	-	-	-	
Cartera neta a corto plazo		976,460	1,049,896	1,349,210	1,414,463	1,417,402	287,643	375,825	429,928	435,722	28.5%	4.8%	0.2%	
Cartera bruta a corto plazo		976,460	1,049,896	1,380,124	1,450,806	1,463,613	287,643	384,436	440,974	449,927	31.5%	5.1%	0.9%	
(Provisión para cartera incobrable)		-	-	30,914	36,343	46,211	-	8,611	11,046	14,206	-	17.6%	27.2%	
Intereses devengados		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Sobre cartera de crédito		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Sobre activos financieros		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Otros activos de corto plazo	2		113,860	90,064	47,883	34,916	31,195	25,087	14,554	10,733	(20.9%)	(46.8%)	(27.1%)	
<b>Activos de Largo Plazo</b>			<b>269,091</b>	<b>263,398</b>	<b>463,843</b>	<b>471,955</b>	<b>73,724</b>	<b>73,370</b>	<b>140,986</b>	<b>145,083</b>	<b>(2.1%)</b>	<b>76.1%</b>	<b>1.7%</b>	
Activos financieros netos a largo plazo			69,946	71,431	73,137	75,452	19,163	19,897	22,230	23,195	2.1%	2.4%	3.2%	
Cartera neta a largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Activos fijos netos		-	199,145	191,967	343,240	329,444	54,560	53,473	104,328	101,274	(3.6%)	78.8%	(4.0%)	
Otros activos a largo plazo	3		-	-	47,467	67,059	-	-	14,428	20,614	-	-	41.3%	
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>			<b>1,668,249</b>	<b>1,795,318</b>	<b>2,066,755</b>	<b>2,108,513</b>	<b>457,055</b>	<b>500,089</b>	<b>628,193</b>	<b>648,175</b>	<b>7.6%</b>	<b>15.1%</b>	<b>2.0%</b>	
<b>Pasivo</b>			<b>1,080,217</b>	<b>745,888</b>	<b>788,192</b>	<b>684,556</b>	<b>295,950</b>	<b>207,768</b>	<b>239,572</b>	<b>210,438</b>	<b>(31.0%)</b>	<b>5.7%</b>	<b>(13.1%)</b>	
Pasivo a Corto Plazo			269,604	108,571	380,850	513,991	73,864	30,243	115,760	158,005	(59.7%)	250.8%	35.0%	
Depósitos a la vista		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Depósitos obligatorios		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Depósitos a corto plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Préstamos a corto plazo		-	165,943	52,996	309,860	442,267	45,464	14,762	94,182	135,957	(68.1%)	484.7%	42.7%	
Intereses devengados		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Otros pasivos de corto plazo	4		-	103,661	55,575	70,990	28,400	15,480	21,578	22,048	(46.4%)	27.7%	1.0%	
Pasivos de Largo plazo			810,613	637,317	407,341	170,565	222,086	177,526	123,812	52,433	(21.4%)	(36.1%)	(58.1%)	
Depósitos de largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Préstamos de largo plazo		-	810,613	637,317	407,341	170,565	222,086	177,526	123,812	52,433	(21.4%)	(36.1%)	(58.1%)	
Otros pasivos de largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>Patrimonio</b>		<b>461,226</b>	<b>588,032</b>	<b>1,049,430</b>	<b>1,278,564</b>	<b>1,423,957</b>	<b>161,105</b>	<b>292,320</b>	<b>388,621</b>	<b>437,737</b>	<b>78.5%</b>	<b>21.8%</b>	<b>11.4%</b>	
Capital pagado		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Donativos	5	100,000	157,137	458,099	465,361	465,361	43,051	127,604	141,447	143,056	191.5%	1.6%	0.0%	
Remanentes sin donativos		-	430,896	591,331	813,203	958,596	118,054	164,716	247,174	294,681	37.2%	37.5%	17.9%	
Año corriente		-	69,670	160,436	221,872	145,393	19,088	44,690	67,438	44,695	130.3%	38.3%	(34.5%)	
Otras cuentas de patrimonio		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

## Estado de Resultados

GCOD		PEN				USD				Evolución		
Estado de resultados	Notas	dic. 2002	dic. 2003	dic. 2004	jun. 2005	dic. 2002	dic. 2003	dic. 2004	jun. 2005	03/02	04/03	05/04
<b>Ingreso Financiero (a)</b>		<b>404,618</b>	<b>499,804</b>	<b>646,760</b>	<b>322,124</b>	<b>110,854</b>	<b>139,221</b>	<b>196,584</b>	<b>99,024</b>	<b>23.5%</b>	<b>29.4%</b>	<b>(50.2%)</b>
Ingresos de cartera		324,003	476,241	594,464	311,263	88,768	132,658	180,688	95,685	47.0%	13.8%	(48.1%)
Ingresos recibidos por créditos	6	281,537	501,975	268,118	238,207	77,133	152,576	152,576	82,422	42.5%	12.0%	(47.0%)
Derechos y comisiones recibidas		29,988	39,106	46,292	23,639	8,216	10,893	14,070	7,267	30.4%	18.4%	(48.9%)
Intereses moratorios sobre créditos		12,478	35,955	46,197	19,506	3,419	10,015	14,042	5,996	188.1%	28.5%	(57.8%)
Ingresos de otros activos financieros	7	9,525	1,707	9,525	1,707	1,995	525	2,895	525	(85.1%)	780.7%	(82.1%)
Otros ingresos por servicios financieros		42,771	9,153	42,771	39,065	20,091	2,814	13,000	12,009	(69.3%)	324.8%	(59.1%)
<b>Costos Financieros (b)</b>		<b>40,884</b>	<b>56,723</b>	<b>50,037</b>	<b>35,444</b>	<b>11,201</b>	<b>15,800</b>	<b>15,209</b>	<b>10,896</b>	<b>38.7%</b>	<b>(11.8%)</b>	<b>(29.2%)</b>
Intereses pagados sobre préstamos		36,957	49,808	45,096	32,809	10,125	13,874	13,707	10,086	34.8%	(9.5%)	(27.2%)
Intereses pagados sobre depósitos		0.00	0.00	0.00	0.00	-	-	-	-	-	-	-
Costos netos de ajuste pro inflación	8	-	1,065	-	77	-	-	-	-	-	-	-
Otros costos relacionados con servicios financieros	9	3,927	5,851	4,942	2,558	1,076	1,630	1,502	786	49.0%	(15.5%)	(48.2%)
<b>Resultado Financiero [c=a-b]</b>		<b>363,734</b>	<b>443,080</b>	<b>596,723</b>	<b>286,680</b>	<b>99,653</b>	<b>123,421</b>	<b>181,375</b>	<b>88,128</b>	<b>21.8%</b>	<b>34.7%</b>	<b>(52.0%)</b>
<b>Provisión neta para cartera incobrable (f)</b>		<b>-</b>	<b>25,914</b>	<b>81,568</b>	<b>9,868</b>	<b>-</b>	<b>7,218</b>	<b>24,793</b>	<b>3,033</b>	<b>-</b>	<b>214.8%</b>	<b>(87.9%)</b>
Provisiones para cartera incobrable + cartera castigada		-	25,914	81,568	9,868	-	7,218	24,793	3,033	-	214.8%	(87.9%)
Recuperación de cartera castigada		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Costos operativos (d)</b>		<b>294,064</b>	<b>256,730</b>	<b>293,282</b>	<b>131,419</b>	<b>80,565</b>	<b>71,513</b>	<b>89,144</b>	<b>40,399</b>	<b>(12.7%)</b>	<b>14.2%</b>	<b>(55.2%)</b>
Costos del personal (incluidas compensaciones)		160,524	145,294	154,101	76,762	43,979	40,472	46,839	23,597	(9.5%)	6.1%	(50.2%)
Otros costos operativos		133,540	111,437	139,182	54,657	36,586	31,041	42,304	16,802	(16.6%)	24.9%	(60.7%)
Depreciación y amortización		19,443	31,463	26,051	13,796	5,327	8,764	7,918	4,241	61.8%	(17.2%)	(47.0%)
Consejo, auditorías y calificaciones		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos generales		73,714	64,921	90,705	26,861	20,196	18,084	27,570	8,257	(11.9%)	39.7%	(70.4%)
Otros gastos		40,383	15,053	22,426	14,000	11,064	4,193	6,816	4,304	(62.7%)	49.0%	(37.6%)
<b>Resultado neto operativo antes de impuestos y donaciones [f=c-d-e]</b>		<b>69,670</b>	<b>160,436</b>	<b>221,872</b>	<b>145,393</b>	<b>19,088</b>	<b>44,690</b>	<b>67,438</b>	<b>44,695</b>	<b>130.3%</b>	<b>38.3%</b>	<b>(34.5%)</b>
Impuesto sobre la Renta (h)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Resultado neto operativo antes de donaciones [i=g-h]</b>		<b>69,670</b>	<b>160,436</b>	<b>221,872</b>	<b>145,393</b>	<b>19,088</b>	<b>44,690</b>	<b>67,438</b>	<b>44,695</b>	<b>130.3%</b>	<b>38.3%</b>	<b>(34.5%)</b>
Ingresos no operativo (i)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos no operativos (incluidos impuestos relacionados) (j)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Resultado neto antes de donaciones [l=i+j-k]</b>		<b>69,670</b>	<b>160,436</b>	<b>221,872</b>	<b>145,393</b>	<b>19,088</b>	<b>44,690</b>	<b>67,438</b>	<b>44,695</b>	<b>130.3%</b>	<b>38.3%</b>	<b>(34.5%)</b>
Ingresos por donaciones (m)	10	57,137	300,963	7,262	-	15,654	83,834	2,207	-	426.7%	(97.6%)	(100.0%)
<b>Resultado neto</b>		<b>126,807</b>	<b>461,399</b>	<b>229,134</b>	<b>145,393</b>	<b>34,742</b>	<b>128,523</b>	<b>69,646</b>	<b>44,695</b>	<b>263.9%</b>	<b>(50.3%)</b>	<b>(36.5%)</b>

## Características de los productos de crédito

Nombre del producto	Bancos Vecinales	PYMES
Fecha de creación	1,998	1,998
Tipo de clientela (rural, urbana, comercio...)	Mujeres con actividades económicas y emprendedoras. Zona urbana y rural	Mujeres con actividades económicas y emprendedoras. Zona urbana y rural
Monto autorizado de los créditos (mínimo y máximo)	Mínimo 300 PEN Máximo 1,000 PEN	Mínimo 500 PEN Máximo 20,000PEN
Monto promedio de los créditos otorgados	685 PEN	1,246 PEN
Plazo autorizado (mínimo y máximo)	Mínimo 4 meses y Máximo 12 meses (12 meses a los BBVV y 4 a las socias)	Mínimo 3 meses Máximo 36 meses
Plazo promedio de los créditos otorgados	12 meses al BBVV y 4 meses a las socias	12 meses en el Plus y Extraordinario. 4 meses en el Prendario
Periodo de gracia	No hay	Hasta 6 meses para pago de capital
Exigencias de garantías y otras condiciones	Presentación de título de propiedad de un inmueble y autoevaluó municipal, el crédito es al BBVV	Título de Propiedad, autoevaluó municipal. En la modalidad Plus garantía de cruzada de tres personas, en la modalidad Extraordinario con garantía del BBVV. En Prendario hasta la tercera parte del valor.
Frecuencia de pago (semanal, mensual...)	Mensual	Mensual
Tasa de interés nominal mensual	4% mensual al reabitar	4% mensual al rebatir Línea Plus y Extraordinario 5% mensual al rebatir con garantía prendaria
¿Sobre saldo insoluto o saldo inicial?	Sobre el saldo insoluto	Sobre el saldo insoluto
Comisiones y moratorios	Comisión: 2% del monto desembolsado Moratorio: 2% sobre el monto vencido no pagado	Comisión: 2% del monto desembolsado Moratorio: 2% sobre el monto vencido no pagado
Cambios mayores desde la creación (tasa, monto, plazos)	Ninguna	Reducción en la tasa de 4.5% a 4%.

## Organigrama

