

CrediMujer – Movimiento Manuela Ramos, Perú

CrediMujer (CM) es la unidad especializada de microfinanzas del Movimiento Manuela Ramos (MMR). Nace en 2001 tras la unificación de dos productos financieros de cooperación internacional: Programa de créditos individuales (BID, 1993) y Proyecto de Bancos Comunes - Reposalud (USAID, 1997). Atiende a mujeres emprendedoras, pobres y vulnerables de zonas urbanas y rurales en 6 departamentos (Amazonas, Ancash, La Libertad, Puno, San Martín y Ucayali) prestando servicios de crédito, ahorro y de educación orientados al fortalecimiento de la autonomía de las mujeres, por medio de la metodología de Bancos Comunes. A dic.07, CM atiende a 13,402 clientes que representan una cartera activa de 9.17 M PEN (3.05 M USD).

GIRAFE Rating

Rating

B-

La metodología GIRAFE ha sido revisada. Los cambios no afectan la significación de la calificación. Más información en nuestro sitio web, www.planetrating.com

Tendencia

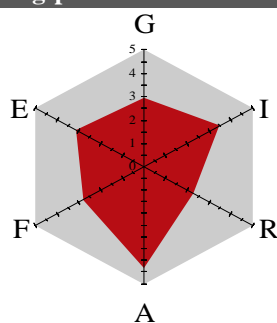
Estable

Fecha de la calificación

Febrero, 2008

Válido hasta Enero, 2009

Rating por área



Gobierno – Información – Riesgos
– Actividades – Financiamiento –
Eficiencia

Contacto en Planet Rating

Jorge Luis Bustamante
jbustamante@planetrating.com
+51 1 242 45 97

Contacto en la IMF

Gloria Díaz Campoblanco
Juan P. Fernandini 1550, Lima 11
+51 1 423 88 40

gdiaz@manuela.org.pe

REF: JB / 160408

Puntos destacados de la calificación

- Durante 2007, CrediMujer (CM) ha mostrado una significativa mejora en sus indicadores financieros, sostenidos en el incremento de la cartera de créditos y reducción de sus costos operativos debido al aumento en la productividad de su personal operativo y bajo nivel de mora (PAR30 0.0% a dic.07).
- CM evidencia la necesidad de reforzar áreas de control y de gestión de los recursos humanos y financieros, mediante la implementación de herramientas que optimicen el accionar del personal de campo y administrativo con el fin de garantizar el ordenado crecimiento de la institución.
- CM mantiene reducidos niveles de cartera en riesgo consolidando la correcta aplicación de su metodología crediticia. Existe el reto de mantener el continuo fortalecimiento de la estrategia de penetración de mercado, dado el ambicioso nivel crecimiento que se pretende alcanzar en un mercado cada vez más competitivo.
- CM tiene el desafío de fortalecer su equipo gerencial y sus capacidades de gestionar la institución, obtener nuevas fuentes de financiamiento y consolidar su posicionamiento y a la vez mejorar su participación de mercado.

Tendencia

La calificación se otorga con una tendencia “Estable”, en la medida que CrediMujer se encuentra en una etapa de consolidación institucional y de crecimiento en su nivel de operaciones, habiendo accedido recientemente a fuentes de financiamiento externo, que conllevarán la necesidad de un fortalecimiento del equipo gerencial y el reforzamiento de sus órganos de supervisión. Así mismo, aún mantiene costos estructurales que redundan en unos aún elevados costos operativos.

Indicadores de desempeño

USD, o en moneda local si especificado	Dic. 2004	Dic. 2005	Dic. 2006	Dic. 2007
Activos	1,848,063	2,152,649	2,356,271	3,508,082
Crecimiento	(1.4%)	21.8%	2.0%	39.7%
Cartera	1,615,117	1,816,269	1,957,200	3,058,382
Crecimiento	0.4%	17.5%	0.4%	46.7%
Clientes activos	9,565	9,784	10,692	13,402
Personal	51	57	55	56
ROE	0.3%	2.9%	6.5%	11.5%
ROA	0.3%	2.6%	5.5%	8.8%
Deudas / Patrimonio	0.03x	0.21x	0.15x	0.44x
Rendimiento de cartera	47.4%	51.2%	55.1%	53.0%
Ratio de costos operativos	45.4%	44.2%	45.3%	37.8%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	2.1%	1.5%	0.0%	0.0%
Cartera en riesgo > 365 días	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Tasa de cartera castigada	6.0%	1.1%	0.2%	0.1%

Sector Microfinanciero

El sector microfinanciero peruano es uno de los más dinámicos y desarrollados de América Latina. La liberalización económica de inicios de los años 1990 y la crisis generada por la hiperinflación de los años 1980 indujeron una reestructuración del sistema financiero que limitó la oferta de servicios financieros a los segmentos más pobres. Para responder al vacío generado, el gobierno estableció una política de apoyo al microcrédito, mediante una legislación favorable y mecanismos de financiamiento.

El marco regulatorio en el Perú respecto al sector microfinanciero es uno de los más desarrollados en América Latina¹. La Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) se ha mostrado bastante dinámica para implementar mejoras en los mecanismos de supervisión y para facilitar el desarrollo de las IMF². No obstante, mucho queda por hacer en el tema de regulación y supervisión debido al constante desarrollo de la industria. Por citar un ejemplo, en la actualidad, la SBS esta regulando y supervisando por primera vez el proceso de transformación de EDPYME a Financiera que permitirá a estas instituciones captar depósitos del público.

La legislación del sector financiero, y también aplicable al microfinanciero, se compone principalmente de una ley marco (Ley No. 26702³) y los reglamentos de la SBS destinados a normar actividades puntuales⁴. La actual legislación contempla una forma jurídica especializada en microfinanzas como es la Entidad de Desarrollo y Promoción de la Pequeña y Micro Empresa (EDPYME) así como normas específicas para el sector tal como un esquema que permite la ampliación de las operaciones de las IMF excepto la de captación. En cuanto a la supervisión, las IMF tienen que reportar periódicamente⁵ sus actividades a la Superintendencia a través de formatos específicos. A través de éstos, la SBS monitorea que los indicadores se encuentren

dentro de los límites establecidos y en el caso de incumplimiento, aplica las sanciones respectivas. Adicionalmente, la Superintendencia realiza auditorias a las IMF por lo menos una vez al año. La labor de la SBS goza de una buena reputación a nivel local e internacional⁶. Esta cuenta con personal calificado y un área especializada en microfinanzas que le permiten una efectiva supervisión de las operaciones de las IMF.

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

La industria microfinanciera peruana es una de las más competitivas de la región. Esta se compone de instituciones reguladas y no reguladas, quienes representan el 98% y 2%⁷ del mercado en el 2007, respectivamente.

Tipo de entidades	# de entidades	Reguladas / Supervisadas SBS	Cartera (M USD) ⁽¹⁾	%
Bancos Comerciales	11	Si / Si	706.5	24%
MiBanco + Banco del Trabajo	2	Si / Si	527.50	18%
CACs	169	Si / No (3)	496.5	17%
EDPYMEs	14	Si / Si	308.7	10%
CMACs	13	Si / Si	720.2	24%
CRACs	12	Si / Si	144.7	5%
ONGs (2)	17	No / No	43.2	1%

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

(1) Cartera calificada "microempresas" por la SBS

(2) ONGs que reportan a COPEME

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

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

¹ El estudio de la revista The Economist (Oct 2007), en asociación con el BID y la CAF, ubicó al Perú como segundo en LAC en términos de clima favorable para el desarrollo de las microfinanzas. Este estudio consideró tres aspectos: marco regulatorio, clima de inversión y desarrollo de la industria; siendo el primero donde obtuvo la mayor calificación (81.3/100)

² Las IMF reguladas puedan operar en oficinas del Banco de la Nación (BN), cuya presencia en ciertos distritos del interior del país resulta ser la única oferta bancaria. Este acuerdo permite que las IMF, mediante concurso, puedan instalar un módulo de atención, usar la infraestructura del BN y recibir líneas de financiamiento en condiciones preferenciales.

³ Ley General de Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros.

⁴ Normas actividades tales como: evaluación y clasificación del deudor, la exigencia de provisiones, el sistema de control interno, la auditoría interna, entre otras.

⁵ La periodicidad varía según la actividad/ transacción que se esta reportando: EEFF, tasas de interés, calces de plazos y monedas, adecuación del capital, entre otras.

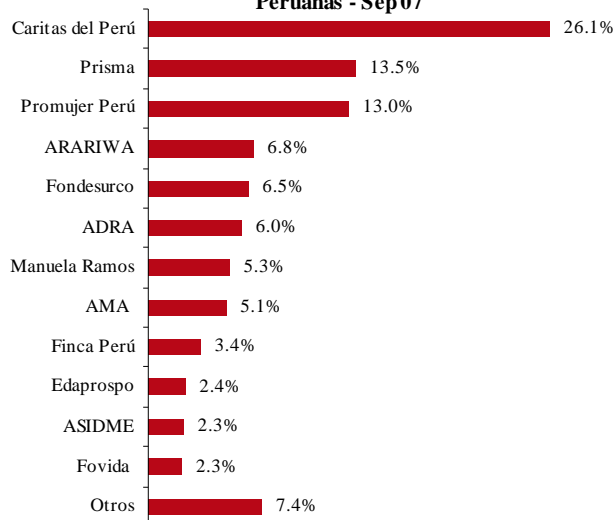
⁶ La SBS obtuvo una puntuación de 96.6/100 tras la misión del World Bank-IMF para determinar la calidad de la regulación y supervisión del sistema financiero.

⁷ De considerarse el total de colocaciones de consumo y pyme de todas las instituciones financieras (incluido el Banco de la Nación), la participación de las ONGs sería de sólo el 0.71% al cierre del 2006.

Esta mayor competencia ha repercutido positivamente a través de la diversificación de los servicios financieros y la tendencia hacia una reducción de las tasas de interés. El efecto negativo se observa principalmente en el creciente endeudamiento de los clientes⁸.

Las ONGs en términos generales no se han beneficiado de manera significativa del importante crecimiento que ha tenido el sector microfinanciero peruano, ello como consecuencia de que están sujetas a sobrecostos tributarios que restan competitividad a sus servicios⁹, a su limitada capacidad para obtener nuevas fuentes de financiamiento, principalmente comerciales (las cuales se han dirigido básicamente a atender a entidades reguladas), y porque sus financiadores les exigen la atención preferente a zonas alejadas y con limitado potencial de desarrollo económico.

Participación en las Colocaciones de las ONGs
Peruanas - Sep 07



Fuente: COPEME

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

⁸ Índice del Economist Intelligence Unit – BID 2007.

⁹ Si bien las ONGs se encuentran exoneradas del impuesto a la renta por ser instituciones sin fines de lucro, sus ingresos por intereses y comisiones están sujetas al Impuesto General a las Ventas (IGV), equivalente al 19%.

Entorno Político y Económico

El crecimiento debe mantenerse entre los más elevados de América Latina en el 2008, a pesar de una ligera desaceleración debido a un crecimiento moderado de la demanda externa. De esta forma, Perú está gozando de su más largo período de expansión de los últimos treinta años. Los efectos de la turbulencia financiera internacional del 2007 deberían ser limitados, dado que el crecimiento está cimentado en bases relativamente sólidas y la demanda interna se constituye como el principal motor.

El actual presidente, Alan García, de centro-izquierda, asumió las funciones de jefe de estado en julio del 2006. Se espera una prudente política económica amparada en los acuerdos con el FMI, limitando el déficit fiscal. La posición exterior del país también se refuerza, con el nivel de deuda extranjera acercándose al mejor de la región. Además, después de lo realizado en el 2005, el nuevo reembolso del Club de París, a finales del 2007, debe contribuir a la reducción de la deuda externa. Las exportaciones de materias primas y el Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos permitirán experimentar un ligero excedente de las cuentas externas, las necesidades de financiamiento se espera que sean totalmente cubiertas por la inversión directa extranjera. Además, el prudente nivel de reservas de divisas atenúa fuertemente el riesgo de crisis de liquidez.

No obstante estas mejoras, la economía peruana aún es vulnerable frente a una caída repentina en los precios mundiales de las materias primas. Pese a tener un sistema bancario ya consolidado, el volumen de depósitos y préstamos denominados en dólares aparece como una debilidad. La falta de diversificación económica y las marcadas desigualdades constituye un riesgo para la cohesión social.

Los sectores mineros y energéticos siguen siendo los más dinámicos, así como el de construcción luego del terremoto de agosto 2007, a diferencia de la industria textil y del vestido que fueron afectados por la competencia extranjera y la apreciación de la moneda local.

Fortalezas:

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

públicas, un crecimiento sostenido del PBI y de las exportaciones.

- Las reservas internacionales se han mantenido en un nivel adecuado en términos de meses de importaciones.

Debilidades:

- El país es vulnerable a shocks externos, como la caída de los precios de las materias primas o cambios climáticos.
- La economía sigue marcada por el contraste entre un sector relativamente moderno en la costa y un sector de subsistencia en el interior del país.
- La pobreza que afecta a mitad de la población ha constituido una fuente de inestabilidad política.
- La recaudación fiscal no es suficiente para cubrir las necesidades sociales y de infraestructura.
- La extensiva dolarización del sistema bancario podría poner en peligro su estabilidad en el caso de una crisis de confianza.

COFACE Rating del País **B**: el ambiente político y económico incierto es susceptible de afectar el comportamiento de pago del país. La probabilidad de no pago es así elevada.

(millones de USD)	2005	2006	2007e	2008p
Crecimiento económico (%)	6.4	8.0	7.2	6.0
Inflación (%)	1.5	1.1	2.1	2.0
Balanza del sector público (% del PIB)	-0.3	2.1	0.0	-0.5
Exportaciones	17.3	23.8	26.2	27.8
Importaciones	12.1	14.9	18.2	21.9
Balanza comercial	5.3	8.9	8.0	5.9
Balanza de la cuenta corriente (% del PIB)	1.4	2.6	1.6	0.5
Deuda externa (% del PIB)	36.1	30.3	26.4	24.5
Servicio de deuda (% exportaciones)	30.1	12.4	13.1	14.2
Reservas internacionales (en meses de importaciones)	8.1	7.7	8.4	8.0

(e) estimado (p) proyectado

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

Presentación Institucional

Estatutos, supervisión y auditoría

CrediMujer (CM) es una Unidad Ejecutora de Negocios (UEN) que pertenece a la línea estratégica de Derechos Económicos del Movimiento Manuela Ramos (MMR). Por ello, CM está supervisado por los órganos de gobierno y ejecutivos del MMR sobre la base de sus estatutos y reglamento interno. El estatuto de entidad no lucrativa (ONG) de MMR no obliga CM a regirse según la regulación

financiera por parte de la SBS; sin embargo, CM ha optado por un sistema de autorregulación, impulsado por la Iniciativa de Microfinanzas (IM) de COPEME que permite estandarizar y ordenar procesos, comparar y facilita las revisiones de personal externo,

CM ha sido auditada de 2002 a 2004 por la firma auditora Pánez, Chacaliza & Asociados (Firma independiente de RSM Internacional) y desde 2005 por el despacho Noles Monteblanco & Asociados, que ha estado encargado de las auditorías financiera y de gestión (cartera). Los resultados y dictámenes de las auditorías realizadas durante el periodo de análisis fueron emitidos sin salvedades ni observaciones relevantes.

Propiedad

Al ser una UEN de la ONG, CM cuenta con órganos de gobierno establecidos legalmente. La toma de decisiones recae en dos órganos de MMR:

- Directorio de CM (DCM): conformada por la Directora General de MMR, la Asesora de Dirección y cuenta con la participación del Gerente de CM (GCM); el DCM es un ente de dirección que supervisa y monitorea la consecución de los objetivos de corto plazo y mediano plazo y en el que se toman decisiones tanto de carácter operativos como estratégicos. Si la envergadura de las decisiones a tomar superan la autonomía del DCM, específicamente de la Directora General (según lo estipulado en reglamento interno y límite de poderes de MMR), se recurre a la siguiente y última instancia, la Asamblea General. El DCM sesiona con una periodicidad trimestral pero la comunicación con la GCM se retroalimenta diariamente.
- Asamblea General (AG): compuesta por las asociadas de la ONG (15 miembros). Se enfoca en la determinación y autorización de decisiones de envergadura (dado el nivel de inversión), que se encuentren fuera de la competencia de la DCM y que involucren el cumplimiento del plan estratégico, misión y objetivos de MMR, por ende, de CM.

No se tiene previsto en el corto ni mediano plazo proceso de alguno de conversión de CM en un brazo financiero independiente a la ONG aunque no se descarta dicha posibilidad a largo plazo.

Subvenciones

CM ha recibido, a Dic.07, 4.5 M PEN (1.25 M USD) correspondientes a la donación capitalizable del Programa de Bancos Comunales – Reprosalud¹⁰ de USAID. Durante

¹⁰ Reprosalud: proyecto de Salud Reproductiva en a Comunidad financiado por USAID. En 1995 MMR fue elegida, a través de concurso, como ejecutora del proyecto en Perú. En Dic.00 USAID, como parte del convenio

2001, los fondos fueron incorporados como una línea de financiamiento dentro del programa de microcréditos. En Ago.06, mediante carta del Oficial de Contratos de USAID se comunicó a la Dirección de MMR la aprobación de la petición de transferir los 4.5 M PEN a la Unidad de Financiamiento CM. A partir de ello, los estados financieros a Dic.06 exponen la donación capitalizable en el balance general como capital adicional.

Estructura de financiamiento

CM ha diversificado sus proveedores de fondos durante 2007, priorizando aquellos de misión social. Se han intensificado las relaciones comerciales con fondeadores locales tales como: PROMUC con 130 K PEN (43.3 K USD), plazo de 24 meses con 15 meses de gracia y 10% de interés anual. También se han consolidado vínculos con Cooperativa FORTALECER con 120 K USD, plazo de 36 meses y 11.50% tasa de interés anual. Adicionalmente, y gracias a las relaciones sostenidas con MMR, se cuenta con créditos de corto plazo (60 días) con el Banco de Crédito del Perú por la suma de 525 K PEN (BCP) con tasa de interés anual de 7%. CM también ha formalizado préstamos con financiadores internacionales especializados en microfinanzas como OIKOCREDIT y KIVA. Con el primero, se ha ampliado el préstamo de 375 K PEN a 1.5 M PEN (500 K USD), plazo de 60 meses y tasa de interés de 10.50% anual. Con el segundo se mantiene una línea de crédito revolvente de la cual se ha colocado 97.6 K USD a Dic.07.

Equipo gerencial

El Equipo Gerencial (EG) está liderado por la Gerencia de CM (GCM) cuyo trabajo está apoyado por el Jefe del área de Negocios y la Contadora (Jefe del área Contable y Financiera). A su vez, el Jefe de Negocios tiene a su cargo la gestión y control de las oficinales regionales comandadas por las Supervisoras de Sucursal (SS). Se tiene previsto completar el staff ejecutivo en el presente periodo con la inclusión del auditor interno y una profesional dedicado a la capacitación de los programas tanto para el personal como para los clientes. El EG goza de experiencia en el sector microfinanciero ganada al interior de la institución así como fortalecido tras participar en diversos cursos, conferencias y seminarios especializados.

La gerencia de CM es desempeñada por Gloria Díaz Campoblanco. Es Licenciada en Economía graduada de la Pontificia Universidad Católica del Perú con Post-Grado en Investigación y Análisis de Políticas Públicas, Economía y Administración de Empresas del instituto Torcuato Di Tella (Argentina). Labora en MMR desde 1991 ocupando diversos

cargos y desempeña la gerencia de CM desde su creación en 2001. Ha fortalecido su especialización en microfinanzas participando en múltiples seminarios y conferencias focalizados en temas sociales y microfinancieros, así como en temas de gestión y liderazgo.

Organización

La sede de CM se encuentra en Lima y alberga a la plana ejecutiva encargada de la gestión y control de las operaciones además del manejo del sistema de información. Las operaciones crediticias se desarrollan en oficinas regionales repartidas en las ciudades de Puno (Puno), Tarapoto (San Martín), Pucallpa (Ucayali), Trujillo (La Libertad), Chavín (Ancash) y Bagua Grande (Amazonas). Cada oficina regional es liderada por un Supervisor que tiene a su cargo 8 promotoras en promedio, una de ellas con mayor responsabilidad (Segunda Regional) aunque sin cargo formal que apoya el trabajo del supervisor; además se trabaja con un digitador encargado del ingreso de información en el sistema y de un auxiliar contable cuya tarea se centra en procesar los desembolsos de los créditos y apoyo en tareas administrativas.

La aprobación de los créditos es descentralizada en cada oficina regional con autonomías escalonadas y a doble firma a cargo de la Supervisora o Segunda regional hasta por 3,000 PEN (1,000 USD). Para montos mayores se deriva la evaluación y aprobación a la Sede en Lima. Los créditos de los Bancos Comunales (BC), Grupos Mientras Tanto (GMT) y créditos paralelos son evaluados por la promotora, el Comité de Administración (Comité que preside a cada grupo de socias – CA) y las mismas socias, considerando una serie de requisitos¹¹ y revisando créditos hasta 2,000 PEN (667 USD) en Ancash, La Libertad y Ucayali y hasta 2,500 PEN (833 USD) en San Martín y Puno. Para montos mayores hasta los 3,000 PEN (1,000 USD) la evaluación de créditos recae en el Supervisor y Segunda Regional.

CM posee cuentas en el Banco de la Nación (BN) y del BCP para sus transacciones, tanto para los desembolsos como para las recuperaciones. Tras la autorización de la Sede confirmando fondos disponibles y firmas por parte del Supervisor o Segunda regional, los desembolsos de los créditos se realizan a través de cheques “no negociables” entregados a cada socia durante la reunión de la BC o GMT. Para lugares lejanos y con zonas de limitado acceso a las redes bancarias aun se desembolsa en efectivo. El cheque se gira a nombre de la promotora para su respectiva repartición durante la reunión siendo ésta una práctica que se realiza cada vez con menos frecuencia focalizándose en Puno.

¹¹ Los requisitos que revisan tanto las promotoras como el CA se resumen en: historial de préstamos y ahorros, voluntad de pago, actividad económica, residencia, situación en Central de Riesgos y confianza del grupo en la socia.

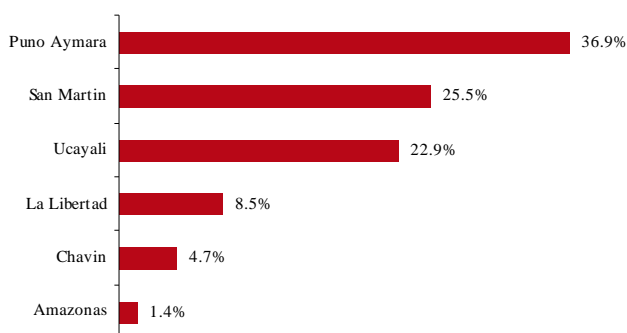
Nº 527-0355-A-005372-00 los fondos se destinan como donación capitalizable para CM.

Las recuperaciones se reciben en cualquiera de las sucursales del BN y BCP. Los pagos realizados en el BN tienen la ventaja de referenciar a cada socia, mientras que en el BCP se referencia cada BC o GMT con el sistema CrediPago. Aun se reciben pagos en efectivo durante las reuniones procediendo la promotora a efectuar depósitos post-reunión, estos montos corresponden a BC/ y/o GMT que no tienen cerca una entidad financiera (Puno y Tarapoto). Los ahorros de cada BC son depositados por cada socia en una cuenta mancomunada (Tesorera de BC y promotora) de la entidad financiera más cercana o de mayor preferencia de su localidad.

Penetración de mercado

CM concentra esfuerzos en cubrir zonas geográficas de mayor pobreza del Perú¹². La estrategia actual de CM pretende expandir y profundizar su labor en los mercados de actual presencia enfocándose en zonas de población pobre¹³ y de mínimas posibilidad de acceso a créditos (85% de pobres en la cartera). A dic.07, la mayor cartera proviene de Puno con 37% del total de colocaciones y 30.7% del total de clientes activos. Le sigue San Martín con 25.5% de las colocaciones y 29.4% de clientes activos. Ucayali participa con 22.9% del total colocado y 21.5% de clientes activos. En el segundo semestre de 2007 se ingresó a Amazonas con resultados favorables llegando a participar con el 1.4% y 3.1% de clientes activos.

Cartera de Créditos por Sucursal - Dic.07



Productos y servicios

CM atiende a su segmento objetivo a través de 3 productos: Bancos Comunes (BC), Grupo Mientras Tanto (GMT) y Créditos Paralelos (CP). El producto estrella de CM son los BC. Los GMT han sido implementados con el objetivo de formar potenciales BC en el corto plazo y los CP son créditos individuales diseñados para satisfacer necesidades adicionales y a mayor plazo promedio para las socias de

¹²CM se encuentra entre las 20IMF's con mayor profundización en el mercado, (6.9% saldo de créditos promedio ajustado/PNB per cápita) de acuerdo a "Liga de Campeones 2007".

¹³Personas cuyo gasto no supera los 3 USD diarios, categoría de pobres sin definición del Banco Mundial. Mercado meta de CM a nivel de segmentación empresarial corresponde a emprendimientos de subsistencia y acumulación simple.

mejor historial. Los dos últimos productos lanzados al mercado en 2005:

- Bancos Comunes (BC):** principal producto de CM, concentra el 87% de las colocaciones a Dic.07. Cubre principalmente necesidades de capital de trabajo de socias pertenecientes a zonas periurbanas y semi rurales. Se ofrecen montos desde 300 PEN (100 USD) incrementando el crédito, según escala detallada en políticas, hasta un máximo de 3,000 PEN (1,000 USD) siendo el promedio desembolsado 710 PEN (237 USD). Los BC están conformados por un mínimo de 11 socias y un máximo de 30 (salvo excepciones como antigüedad del BC) siendo el promedio 15 socias. Los plazos varían entre 3 y 6 meses siendo el promedio de 4 meses y los pagos se realizan una vez al mes. Cada BC genera un ahorro obligatorio que va a formar parte de la "cuenta interna" (incluye además el capital del BC) que se compone de un ahorro voluntario al inicio del ciclo (mínimo 5 PEN) y, durante el segundo ciclo, un ahorro mínimo de 20% del crédito (se debe generar lo suficiente para representar el 20% del siguiente crédito). La garantía es solidaria, empieza con la misma socia (firma de un pagaré) y luego todo el BC. Los créditos se otorgan en Nuevos Soles (PEN) y se ofrece una tasa flat que varía entre 3.5% y 4.0% mensual. La TEG fluctúa entre 50.2% y 80.1%
- Grupos Mientras Tanto (GMT):** Representa 4% de la cartera a Dic.07. Es un producto que facilita el acceso a socias en zonas donde se dificulta iniciar BC por el número de socias requerido (mínimo 11). Son créditos destinados a fortalecer actividades económicas y fomentar el ahorro. Se ofrecen montos desde 300 PEN (100 USD) incrementando el crédito, según escala detallada en políticas, hasta un máximo de 1,500 PEN (500 USD) siendo el promedio desembolsado 370 PEN (123 USD). Los GMT están conformados por un mínimo de 5 y un máximo de 10 socias. Los plazos varían entre 4 y 6 meses siendo el más recurrente el de 4 meses realizándose pagos mensuales. Cada GMT genera un ahorro obligatorio que se compone de un ahorro voluntario al inicio del ciclo (mínimo 5 PEN) y, durante el segundo ciclo, un ahorro mínimo de 20% del crédito (se debe acumular un mínimo de 20% del siguiente crédito). En esta modalidad de crédito no proceden préstamos de "cuenta interna" ni se otorgan CP. La garantía solidaria empieza con la misma socia (firma de un contrato y pagaré), prosigue la garantía de otra socia como aval y finalmente todo el BC. Los créditos se otorgan en Nuevos Soles (PEN) y se ofrece una tasa flat que varía entre 3.5% y 4.0% mensual. La TEG fluctúa entre 68.1% y 80.1%
- Créditos Paralelos (CP):** producto anexo otorgado junto con el préstamo del BC. Participa con 9% de la cartera a Dic.07. Está destinado a cubrir necesidades de mayor financiamiento de socias graduadas de los BC (1 año e

antigüedad y 100% de cumplimiento de pagos en crédito anterior). Se otorga bajo la modalidad de crédito individual y se segmenta en 4 sub-productos (Complementario, Campaña, Escolar y “Manuela paga por ti”). Se ofrecen montos desde 300 PEN (100 USD) hasta 500 PEN (166 USD) para CP Campaña y CP Escolar y hasta 3,000 PEN para CP Complementario. El sub-producto “Manuela paga por ti” se utiliza mínimamente y sirve para consolidar y refinanciar créditos. Los plazos varían entre un mes (máximo para CP Campaña), 4 meses (máximo para CP Escolar) y hasta 12 meses (CP Complementario) siendo el plazo promedio 5 meses. Adicional al monto ahorrado en el BC cada socia debe acumular 20% del monto del CP que solicite al inicio del ciclo. La garantía principal son los ahorros de la socia y la firma de un pagaré y un contrato. Los créditos se otorgan en Nuevos Soles (PEN) y se ofrece una tasa flat que varía entre 3.25% y 4.0% mensual. La TEG oscila entre 54.3% y 66.7%.

Redes

La Unidad de financiamiento CM, a través de MMR, participa en el Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (COPEME) creada para ejecutar programas y capacitaciones orientados a desarrollar el sector microfinanciero agrupando IMFs de las ciudades más importantes del Perú. A su vez, MMR pertenece a PROMUC que reúne a las IMFs especializadas en la metodología de BC que busca el desarrollo integral de la mujer pobre del Perú

■ Gobierno

Gobierno y toma de decisiones recibe la calificación “c”

Toma de decisiones

Los órganos de gobierno comparten claramente la misión de corte social de CM, propugnan un fuerte compromiso de proyección social en base al enfoque de género y el acceso a recursos económicos que es compartido en todos los niveles de la unidad.

El proceso de toma de decisiones recae en la dicotomía de poderes de la Asamblea General (AG) de MMR y el Directorio de CrediMujer (DCM). Si bien esta estructura de gobierno no es clásica, ha funcionado de manera suficiente para el tamaño de la entidad y la consecución de sus objetivos. La principal responsabilidad para la toma de decisiones está a cargo del DCM pero existe un proceso formalizado de autorización y consulta a la AG de acuerdo a la envergadura y potencial impacto de la decisión para la ONG. Asimismo, CM al ser una Unidad de Negocios de

MMR no cuenta con personería jurídica por lo que depende de sus objetivos institucionales y su figura legal.

Los miembros del DCM participan tanto en la gestión estratégica como operativa de CM, siendo práctica recurrente la retroalimentación de información interdiaria con el EG lo que le otorga a éste último un nivel intermedio de autonomía. Si bien, este mecanismo de comunicación permite un suficiente ejercicio de contrapoder sin generar lentitud en la toma de decisiones, este proceso resulta ser poco óptimo dada la conformación actual del DCM y su falta de perfiles especializados en microfinanzas que limita la relevancia de sus observaciones. Cabe resaltar que hasta Sep.07 se ha contado en el DCM con un director externo especializado en el sector¹⁴.

Se requiere completar el equipo del DCM para garantizar el eficiente refrendo de las decisiones. Tanto la conformación de la AG como del DCM cuentan con perfiles de experiencia en áreas económicas, sociales y civiles aunque adolecen de profesionales del sector financiero. El DCM ha sido consciente de esta situación y se encuentra en franca búsqueda de perfiles que se acomoden a su estilo de gerencia, en especial, con experiencia en microfinanzas para completar su staff durante el presente periodo. Por el momento, con el fin de reforzar la certeza de las decisiones los órganos de gobierno recurren a consultorías y estudios especializados¹⁵.

Efectivas y regulares reuniones formales entre el DCM y el EG se realizan trimestralmente contando con información oportuna y de relevancia apoyados en estudios acerca de la competencia, benchmarks y análisis sectorial. Las reuniones con la AG si bien se realizan formalmente dos veces por año, pueden convocarse extraordinariamente en caso CM requiera su consulta o refrendo para acelerar actividades de la unidad.

La institución no prevé cambio de estructura legal a mediano plazo pero no es adversa a la evaluación de figuras alternativas dado el crecimiento de CM y la evaluación de su rol dentro del mercado microfinanciero.

Planificación

El Plan estratégico de CM (PE) 2006 – 2008 responde a su misión y contiene los lineamientos suficientes para garantizar la sostenibilidad de la institución a mediano plazo que se apoya en planes operativos basados en la designación de Procesos Clave. A su vez, existen proyecciones

¹⁴ La salida del ex – Director especializado en Microfinanzas fue debido a que se decidió evitar cualquier tipo de conflicto de interés debido a que también ejerce el cargo de Director de COOPERATIVA FORTALECER, actual proveedor de fondos de CM.

¹⁵ Se cuentan con estudios especializados en convenio con la Fundación FORD, COPEME, IPA entre otros cooperantes internacionales.

financieras realizadas a 5 años (2007-2011) con ayuda de la herramienta Microfin, sin embargo, éstas carecen de un debido análisis que sustenten las estrategias de crecimiento y los nuevos planes de expansión dado que CM aun no ha elaborado un PE para los periodos 2009 en adelante (actual PE de CM sólo está vigente hasta 2008).

El PE (2006 – 2008) ha sido desarrollado de forma participativa e independiente al de MMR aunque sus lineamientos están relacionados con el fin de participar activamente en el cumplimiento de los objetivos institucionales. El PE se ha apoyado en diversos estudios de mercado y de impacto. Se ha involucrado tanto a la plana ejecutiva de CM como al personal de campo, designando metas y proyecciones de crecimiento moderados de acuerdo a la capacidad instalada, riesgo controlado y fuentes de financiamiento.

La estructura del PE se rige en ejes estratégicos basados en el logro de objetivos de sesgo social más que financieros: lograr un sólido posicionamiento de CM a través de servicios microfinancieros con enfoque de género desarrollando mecanismos de acceso al crédito para la población, preferencialmente femenina, menos favorecida e incidiendo a nivel social en políticas que apoyen al sector. Así, tanto las estrategias y tácticas designadas para cada eje estratégico cuentan con medidas de relevancia pero su mensurabilidad se dificulta al ser metas cualitativas y cuyo alcance no es fácilmente pronosticado.

La estructura del plan operativo (PO) de los últimos periodos (2005 – 2008) se ha elaborado en base al análisis y seguimiento de procesos clave y supervisados cada trimestre: metas de colocaciones (mensual) satisfacción del cliente, fidelización de socias, capacitación de promotoras, desarrollo de productos y alianzas estratégicas. Para el EG es una herramienta útil para verificar el cumplimiento de los objetivos, tanto a nivel de Supervisión como de promotoras. Se realiza un aceptable monitoreo de las metas cuantitativas por sucursal a través de claros objetivos (profundización de mercado, número de clientes y crecimiento de cartera por OC); sin embargo se evidencia un incipiente uso de herramientas para el correcto seguimiento de las metas cualitativas pues la medición de resultados de algunos procesos clave (Innovación, Equipos, Planeamiento, Recuperaciones) no están claramente definidos.

A su vez, a pesar de que se trabaja a través de la ejecución presupuestal detallada en el SIG, controlado a través de un asiduo seguimiento y cumplimiento del presupuesto desde las áreas de Negocios y Contabilidad, estos objetivos no están respaldados por estrategias o lineamientos acordes a lo numéricamente pronosticado.

Cabe resaltar que CM está implementando diversas metodologías (IRIS, LQAS, próximamente PPI) a través de pruebas piloto en campo. Estas actividades tienen como fin optimizar el uso de indicadores financieros y sociales para afinar sus estudios de mercado y mejorar los procesos de innovación de productos.

Equipo gerencial

Se cuenta con un equipo gerencial (EG) cohesionado y calificado para solventar los requerimientos actuales de CM. Se encuentra conformado por profesionales de experiencia que han desarrollado su carrera en la institución y que están altamente comprometidos con la misión de MMR cuyas habilidades gerenciales y conocimientos en el sector se fortalecen a través de un continuo proceso de actualización en temas socio-económicos y de enfoque de género. Sin embargo, su estructura requiere reforzarse con cargos que permitan al actual equipo concentrarse en temas estratégicos.

Por ello, se evidencia la necesidad de cubrir funciones claves en diversas áreas para reforzar el control interno así como RRHH que permitan llevar un adecuado control de las actividades dado el creciente nivel de las operaciones y debido a la alta demanda de actividades operativas de sus miembros. Por el momento el EG se ha apoyado en una segunda línea de mando, las Supervisoras de sucursal, para el control básico de dichas actividades

El riesgo de persona clave en CM se diluye debido a la elaboración de planes de sucesión establecidos a corto y mediano plazo tanto para puestos a nivel operativos como para cargos gerenciales. Sin embargo, estos planes de sucesión no se encuentran debidamente respaldados debido a la ausencia de sólidas políticas de retención que resulten más atractivas al potencial candidato: No se ha formalizado el cargo de Segunda regional (incluyendo un reajuste remunerativo) ni se ha elaborado un plan de capacitación específico para los perfiles de sucesión.

Los mecanismos de comunicación permiten un fluido intercambio y retroalimentación de información entre el equipo gerencial y las diferentes áreas a nivel de sede y agencias. Estos mecanismos se apoyan en los constantes viajes que realiza el EG a las sucursales así como por las reuniones trimestrales con las Supervisoras realizadas en Sede.

Gestión de recursos humanos

La gestión de recursos humanos se evidencia suficiente a nivel operativo (administrativo) pero requiere mejorar a nivel estratégico (gestión del capital humano) dado el actual de las operaciones. Sus funciones recaen tanto en el área de

RRHH de MMR, encargada de las tareas administrativas¹⁶, como en el EG de CM (apoyo de las Supervisoras), encargado de la gestión del desarrollo humano que aún se realiza de forma básica. Si bien, dado el número de trabajadores de CM (56 trabajadores a dic.07), no es urgente el requerimiento de personal exclusivamente dedicado a la gestión de recursos humanos, se evidencia que su inclusión en la estructura organizativa reforzaría la consecución de los objetivos estratégicos trazados así como apoyar al EG liberándolo de carga operativa.

Dado este contexto, el proceso de selección se ejecuta apeguándose al reglamento establecido por CM. El perfil para puestos tanto administrativos como operativos se actualiza de acuerdo a los resultados de encuestas y estudios realizados enfocándose en reclutar personal según las siguientes características:

- Preferencia en contratar mujeres jóvenes y profesionales con capacidad para comunicarse fluidamente¹⁷ e interrelacionarse con el perfil del segmento objetivo.
- Objetivos personales del candidato deben comulgar con la misión que persigue MMR, por ende, CM.
- Comprobada aptitud en el desarrollo de habilidades técnicas y académicas (matemáticas y financieras).

Asimismo en el último periodo se realizó un positivo reajuste en la escala remunerativa de CM. Se logró el objetivo de nivelar a las promotoras a estándares de la región (1500 PEN equivalente a 500 USD a Dic.07) además se les mantienen beneficios extra como el bono anual,¹⁸ seguro de salud y seguro contra accidentes. Adicionalmente se realizan actividades¹⁹ fuera de horario laboral cuyo objetivo final es la integración del equipo de trabajo.

Sin embargo existen factores que delatan la necesidad de reforzar la gestión del capital humano:

- Limitación en el contrato de trabajo con plazo limitado (5 años). Dada la naturaleza de ONG que tiene MMR, sus trabajos son subvencionados y se estructuran como proyectos (duración finita), por lo que todos los colaboradores deben salir al alcanzar los 5 años de permanencia; CM ha identificado este problema como un potencial riesgo de sostenibilidad a largo plazo y durante 2007 ha realizado esfuerzos por cambiar retener a personal clave. Se ha hecho claro énfasis y diferencia

¹⁶ El área de RRHH de MMR está encargada de la gestión de planillas, trámite de contratación y el correspondiente pago impuestos de ley del personal (compensaciones y aportaciones).

¹⁷ En la sucursal Puno, uno de los requisitos de mayor importancia es que el personal maneje el Aymara, lengua nativa de las socias y clientes potenciales.

¹⁸ El bono anual se otorga a las sucursales que hayan logrado las metas del año. El 100% del bono es medio sueldo y dependiendo de la evaluación de la Supervisora e indicadores del año de cada promotora, se designa el valor final del beneficio. A nivel administrativo la medición está a cargo del EG.

¹⁹ Cada sucursal realiza actividades como kermes o

entre las actividades de MMR (trabajos por proyectos) y el departamento de actividades financieras (empresa en marcha). Aun falta afinar el proceso de salida de trabajadores que cumplen 5 años y no seguirán en CM.

- Línea de carrera corta. La promotora solo puede aspirar a ser Supervisora o ser destacada a otra cartera sea en la misma sucursal o en otra. Figura de Segunda regional aun no se formaliza como ascenso.
- Dados los inconvenientes que genera la rotación intempestiva de cartera, se ve afectada afecta la motivación de algunas promotoras. La rotación normalmente se realiza cada año a fin de aminorar riesgos y evitar una relación estrecha entre socias y promotoras que podrían generar riesgos.
- Aun no se formaliza un plan anual de capacitación para todo el personal. Esta tarea aun es suplida con la organización de cursos internos (participación tanto en la sucursal como en la Sede en Lima) y promoción de iniciativas de acuerdo a los requerimientos de cada promotora todo dentro del presupuesto establecido y la línea priorizadas en el POA anual establecido

A pesar de las mejoras pendientes, cabe recalcar que el personal de CM tanto a nivel administrativo como operativo desempeña sus actividades con un aceptable grado de motivación aunado a un gran nivel de identificación con la misión que predica y practica toda la institución.

▪ Información

Información recibe la calificación “b”

El sistema de información (SIG) es de amigable uso para el personal y genera información relevante y oportuna para el seguimiento de las actividades crediticias y contables de CM. Las sucursales están interconectadas a tiempo real con acceso a Internet (VPN) aunque la velocidad del flujo de información queda aún por optimizar²⁰. Se realizan mejoras periódicas del hardware siendo prioridad la renovación de los servidores de la Sede para el 2008²¹.

El SIG responde convenientemente a las actuales necesidades de información de la institución, adaptándose a la metodología de crédito, actualmente no están integrados los módulos de cartera y contabilidad en un solo software, sin embargo se conectan por un proceso de interfaz, obteniéndose los resultados esperados en forma oportuna. El sistema SF DATA²² gestiona la cartera de créditos y el

²⁰ MMR está instalando en Sede la red de fibra óptica con el fin de acelerar los procesos de flujo de información (I semestre del 2008).

²¹ Servidores Proliant HP Server centralizados en Sede: SF DATA, OFISIS, Red Virtual (VPN), correo electrónico, Internet. Se ha solicitado la consultoría de COPEME para analizar la necesidad de equipos.

²² SF DATA (software COPEME): proyecto iniciado en el 2002, adquirido conjuntamente por 4 ONGs (Alternativa, ASIDME, Manuela Ramos y

OFISIS²³, la contabilidad. Tras la implementación de interfaces que consolidan la información (diario proceso de verificación), el SIG es confiable y genera informes consolidados para el seguimiento de las operaciones crediticias. Si bien, no se cuenta con los códigos fuente del SF DATA, en manos de sus programadores²⁴, hasta el momento no se ha generado mayores atrasos para la implementación de modificaciones dada la pronta respuesta de los programadores. MMR posee los códigos fuente del OFISIS lo que le permite realizar actualizaciones sin ningún inconveniente.

El SIG está fortalecido por medidas de seguridad que minimizan la manipulación de la información:

- Accesos diferenciados por perfil y actualización obligatoria de contraseñas cada 45 días,
- Back-up diario que se genera automáticamente y se almacena en servidores “mirror” y uso semanal de dispositivos ZIP 80GB tanto dentro como fuera de la institución,
- Actualización constante de antivirus y firewalls en los terminales
- Implementación de un plan básico de contingencia ante cortes de energía eléctrica: recuperación de la información en servidores

Los reportes de cartera se generan de manera oportuna y contienen indicadores relevantes para el apoyo de las actividades diarias, además permiten la medición de éstas como centros de beneficio y de costo. La consolidación de la información diaria en reportes mensuales se produce automáticamente lo que facilita la obtención de informes trimestrales por sucursal, documento de gran importancia para el seguimiento del Plan Operativo por parte del EG y de los órganos de gobierno.

CM considera, que a mediano plazo será adecuado contar con un SIG integrado dado el crecimiento de las operaciones. Se tiene contemplada la búsqueda de otro sistema pero la prioridad es seguir desarrollando el SF DATA cuyos programadores tienen planificado diversos procesos de optimización durante el 2008.

El equipo informático está conformado por personal competente que cubre adecuadamente las demandas de CM. Tanto el encargado del OFISIS como los responsables del SF DATA poseen un adecuado conocimiento del sistema de información y mantenimiento de equipos. Se realizan

constantes revisiones del sistema en las sucursales y se brinda continuo apoyo técnico a los usuarios.

■ Riesgos

Riesgos: análisis y control recibe la calificación “c”

Procedimientos y controles internos

CM cuenta con mecanismos básicos de control interno que requieren ser mejorados ante la tendencia creciente del nivel las operaciones consolidadas en el último ejercicio. Se requiere intensificar la promoción de una cultura de prevención del riesgo operativo y crediticio sobre todo en el personal nuevo así como la sistematización de controles automáticos para cada perfil.

Las labores de control se realizan en base a manuales y reglamentos internos que contienen la descripción de perfiles, existe una separación de tareas por cargo (manual de funciones de MMR); adicionalmente, se realiza una doble verificación (escalonada firma de cheques) para los desembolsos por parte la Supervisora y la segunda regional. Se practica el envío de contratos y documentos de importancia a la Sede para su revisión y control.

Los procesos de revisión ejecutados desde Sede tanto a nivel operativo, contable como crediticio son realizados por el EG pero cuyas tareas serán paulatinamente delegadas a personal especializado (auditor interno y riesgos) durante 2008. El trabajo realizado por los miembros del EG aun no se coordina entre ellos y el alcance de las labores de revisión requiere aumentar su frecuencia con el fin de garantizar la eficacia de las actividades realizadas²⁵. Las visitas de campo si bien sirve para reforzar la presencia del EG en sucursales, dada su frecuencia ocupan tiempo valioso en tareas operativas limitando su incidencia y concentración en temas estratégicos.

Si bien, los sistemas de cartera y contabilidad no están integrados, la información de cartera y contabilidad se evidencia confiable tras las revisiones del personal responsable. La potencial demora y ocurrencia de errores durante el proceso de consolidación se mitigan ante las constantes mejoras en la interfaz del OFISIS. Más bien, a pesar de que el sistema de información de cartera cuenta con candados para cada perfil/cargo aun no se han activado los candados del Supervisor o Segunda regional en el SIG por lo que la firma física de la solicitud de crédito y en el cheque se convierte en el único registro de aprobación de crédito. Como consecuencia, la aprobación de crédito en sistema

ADRA Perú), y desarrollado en plataforma SQL (Power Builder v6.5) por la empresa programadora SF DATA.

²³ OFISIS: sistema de información de MMR, está desarrollado en lenguaje Centura v1.5 y genera los reportes de ley exigidos por la SBS y SUNAT.

²⁴ Programadores de SF cobran 300 USD mensual por mantenimiento del sistema y entrega de actualizaciones.

²⁵ Actividades como la verificación de las conciliaciones contables entre sucursal y sede sólo se realiza una vez al mes. Visita a clientes y verificación del trabajo de promotor es reducido, promedio de 10 socias visitadas.

recae sólo en la auxiliar contable dado que resulta ser único cargo con autorización en el sistema para aprobar los desembolsos y cheques para las socias.

Dado este contexto se evidencia un posible riesgo de fraude en algunas sucursales. Tanto en Tarapoto como en Puno existe una inadecuada práctica de dejar cheques en blanco firmados tanto por la Supervisora o Segunda Regional ante constantes salidas a campo, eludiendo una de las verificaciones del proceso de desembolso recayendo la responsabilidad en la última persona que realiza la segunda firma para la aprobación de créditos, generalmente bajo responsabilidad de la Segunda Regional. Sin embargo el riesgo potencial de fraude es manejable a nivel de Sucursal; montos máximos acumulados por día, considerando promedio diarios no supera 20 K PEN además no están conectadas a la cuenta de la Sede Central.

La gestión del manejo de efectivo cubre de manera básica los procesos necesarios para resguardar el traslado del activo y la seguridad del personal operativo: Si bien, se tiende a controlar transferencias de fondos desde la Sede procurando un mínimo manejo de efectivo en cada Sucursal, en zonas alejadas y de difícil acceso a redes bancarias, las promotoras están obligadas a desembolsar y recibir los pagos en efectivo (cheques a su nombre) formalizado a través de la entrega de los recibos del BC (numerados). La posible retención del efectivo, por varios días, hasta su depósito conlleva cierto riesgo aunque el plazo máximo establecido es de 2 días (fines de semana) y es revisado por la Segunda y/o Supervisora, en función de la fecha de reunión del BC/GMT. Se están aplicando pilotos para reducir el riesgo de traslado de dinero coordinando reuniones de último pago con reuniones de desembolsos.

Auditoría interna

El área de auditoría en CM no se encuentra implementada formalmente por la falta de un auditor interno, su contratación se encuentra estipulada para el 2008. Si bien, se realizan reportes periódicos de control interno cuya responsabilidad recae en la Jefatura de Negocios (revisión del proceso crediticio, visitas de campo) y en la Contadora (arqueos de caja chica, conciliaciones, revisión de files), se evidencia la necesidad de personal especializado a fin de formalizar el área de auditoría interna y estandarizar los sistemas de revisión.

Los reportes de control interno se estructuran en base a un manual de auditoría básico (cronograma de actividades, visitas de campo y cuestionarios) elaborados por la Jefatura de Negocios y la Contadora en coordinación con la gerencia que, se concentran en el cumplimiento del reglamento interno y manual crediticio.

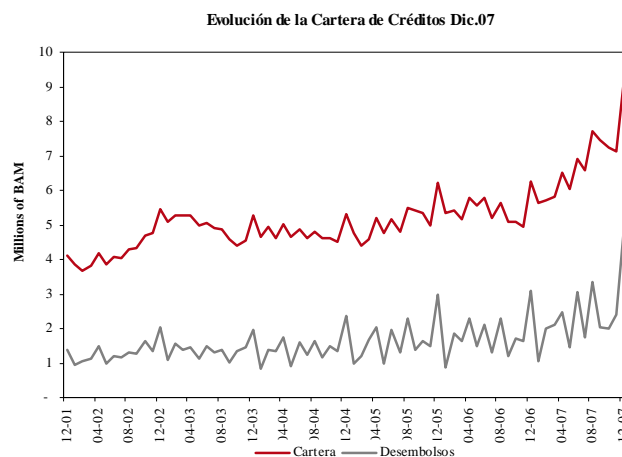
El EG de CM y las sucursales son las principales usuarias de los reportes de control interno. Estos reportes sirven más de documentos de diagnóstico, de evaluación de procesos y resultados para corregirse en caso de no estar alineados a las estrategias, políticas y procedimientos establecidos, que de herramientas de fiscalización de los órganos de gobierno.

Los dictámenes de auditoría externa reflejan el apego de la institución a las normas contables y financieras. Se realizan auditorías financieras incluyendo visitas a campo, señaladas en sus informes y revisiones al sistema de información. Los estados financieros se emitieron sin salvedades durante los últimos periodos.

■ Actividades

Actividades recibe la calificación “a”

Evolución y composición de la cartera



La evolución en el crecimiento de la cartera de créditos se mostró moderada hasta 2006 y se consolida con un significativo incremento en 2007. Si bien, el crecimiento de cartera de 2001 a 2006 no superó el 53%, durante el último periodo, el crecimiento ha alcanzado 46.7% respecto al periodo anterior y 123.6% comparándolo al periodo 2001 en el que se iniciaron las operaciones.

El ingreso de fondos frescos para responder a la demanda de mayores colocaciones, incremento en el número de socias atendidas y aumento de participación del producto Crédito Paralelo (CP) explican el crecimiento durante 2007. El crecimiento de la cartera (46.7% respecto Dic.06) es equivalente al incremento de los activos (48.9% respecto a Dic.06) dada la entrada de fondos invertida principalmente en aumentar la cartera (se han accedido a nuevas fuentes de financiamiento, ver área “F”). El crecimiento en el número de socias ha sido significativo (25.3% respecto a 2006 y 46.7% respecto a 2001) lo que posibilita el progresivo aumento de los créditos y mayor alcance (cobertura geográfica) además la tasa de retención de socias creció 13%

respecto a 2006. Adicionalmente, la participación del producto CP ha aumentado 2 veces su peso en la cartera pasando de 2.1% en 2006 a 9.1% en 2007, el crédito promedio otorgado asciende a 1,070 PEN (300 USD) siendo el mayor desembolsado por CM.

Por lo demás la composición de la cartera no presenta cambios significativos: el producto BC sigue como producto líder con 87% de la cartera de créditos, el crédito promedio es equivalente al 6.5% del PBI per cápita nacional, menor al 10%. Se intensifica la presencia de la institución con la apertura de la agencia Amazonas, consolidando presencia en 6 departamentos del Perú priorizando zonas rurales.

Las perspectivas del crecimiento de cartera para 2008 se cimientan en el mantenimiento del ritmo de colocaciones garantizando el ingreso de fondos frescos, aumentar el ratio de retención de socias y la consolidación del producto GMT para la formación de futuros BC.

Gestión de la cartera de crédito

La institución cuenta con una metodología crediticia suficiente para satisfacer las necesidades de su segmento objetivo cuyo proceso de actualización se realiza de manera continua de acuerdo a las mejores prácticas regionales:

- Manual crediticio flexible y actualizado tras revisiones periódicas del EG y las Supervisoras.
- Filtro de historial crediticio de socias a través de centrales de riesgo (Infocorp).
- Idónea implementación de los GMT con el fin de formar BC más sólidos.
- Evaluación de los BC, GMT y CP cimentado en la voluntad de pago de las socias determinando la capacidad de pago en la observación de los bienes (negocio) de la socia e historial en el BC.
- Descentralización del proceso de aprobación crediticia tras el establecimiento de autonomías escalonadas (Supervisoras, Segunda regional).
- Visitas al negocio de socias nuevas aunque su práctica es esporádica.
- Continuo control de personal en Sede (EG) incorpora revisiones periódicas de cartera y controles operativos.
- Proceso de capacitación para socias se realiza mediante sesiones previas a la primera reunión del grupo.

Sin embargo existen prácticas que requieren ser formalizadas y/o cambiadas además de mejorar el proceso de evaluación en aspectos puntuales: A pesar del desarrollo de plantillas²⁶ para profundizar el análisis de los CP se evidencia la ausencia de un proceso formal para el análisis de capacidad de pago cuantitativo de estos créditos dadas sus

²⁶ La Jefatura de Negocios y las Supervisoras están desarrollando plantillas de evaluación por actividad económica que permitirán diferenciar y segmentar el riesgo por cada tipo de negocio.

características de crédito individual y el aumento de la posición deudora de la socia (incremento de hasta 100%). Otro aspecto a revisar es que, a pesar de que se aplica un continuo proceso de actualización de la metodología, existen prácticas y flexibilizaciones en la aplicación de políticas dadas las diferentes realidades de las sucursales que requieren ser revisadas previamente por el EG (Jefatura de Negocios) a fin de minimizar el riesgo potencial de su aplicación²⁷. Finalmente, se evidencia una excesiva duración de las reuniones de BC y GMT cuyos rangos oscilan entre 1 hora (sesión de desembolso) hasta 4 horas (sesiones de cierre)²⁸, se requiere evaluar que actividades de la agenda o fuera de ella están restando eficiencia tanto para la promotora como para las socias.

Si bien las actividades crediticias se encuentran en un continuo proceso de mejora, el seguimiento de mora y de cobranza se evidencia adecuado. Las promotoras realizan un diario trabajo de seguimiento con la ayuda de reportes diarios de cartera que resumen la información necesaria y que soportan el trabajo de cobranza. Existen establecidas tareas para cada tramo de atraso y detalladas por cargo. Hay actividades específicas para créditos en mora mayor a 1, 8, 15 y 30 días, se exige el acompañamiento de la Supervisoras después de 30 días y se establece una lista de acciones para los créditos a partir de 90 días.

Asimismo, el monitoreo del trabajo de las promotoras se realiza de manera suficiente a través del seguimiento del cronograma mensual. Este cronograma detalla la secuencia de actividades diarias de cada una de las promotoras y se construye durante las reuniones mensuales o quincenales (dependiendo de la sucursal) de todo el personal

El equipo de promotoras cuenta con las habilidades y competencias suficientes para el adecuado desempeño de sus tareas. Su perfil permite formarlas y especializarlas en la metodología de BC, hecho de relevante importancia dada la misión de CM. Empero, frente a una intensiva expansión de créditos paralelos y en un futuro cercano la evaluación de créditos individuales, se evidencia la necesidad de incorporar y/o capacitar a personal con capacidades técnicas que se adecuen al perfil exigido. A su vez, se requiere intensificar la importancia de las “sesiones de reflexión” dada su limitada frecuencia (30 minutos y 1 vez al mes) y, debido a la estrechez de los itinerarios de las promotoras, su limitado impacto durante las sesiones ya que aun no se establece una clara identificación por parte de las socias

²⁷ En Tarapoto los GMT se convierten en BC superando las 20 socias, no 11 como indica la política. Otro punto a revisar es que se están aceptando familiares (indirectos) de socias que salen de los grupos. Adicionalmente se evidencia la falta de verificación a cada promotora que mantenga efectivo luego de las sesiones de pago.

²⁸ Las promotoras pueden gestionar en forma conjunta reuniones de pago y de cierre de ciclos de cada BC, lo que aumenta su duración.

acerca del enfoque de género que se pretende dentro de cada grupo.

Riesgo crediticio

El nivel de la cartera en riesgo mayor a 30 días de CM (PAR> 30 llega a 0.03% a Dic.07) muestra una clara tendencia decreciente desde 2004, evidenciando una notable mejora respecto a índices registrados en periodos pasados. Esta tendencia se explica en la recuperación de mora de la cartera de créditos individuales²⁹ así como por una eficiente gestión de cobranza dentro de los BBCC y GMT además del seguimiento diario de las promotoras.

Si bien, el PAR> 30 de los periodos 2003 a 2005 evidenciaron una clara tendencia decreciente (de 8.3% a 1.5%), ésta se consolida durante los periodos 2006 y 2007 en donde el índice no ha superado el 0.03%³⁰. Este ratio es mucho menor al benchmark regional de BBCC (0.8%) y ubicándose debajo del primer cuartil a nivel de todas las IMF's (1.5%) a Dic.06 (MBB MixMarket).

A su vez, el riesgo de concentración se diluye al encontrarse la cartera de créditos diversificada geográficamente y por sectores económicos dada la atomización generada por la metodología de BC. Adicionalmente reforzada con la aplicación de establecidas políticas de diversificación: No se pueden incluir más de tres familiares por BBCC y no se permite la formación de BC o GMT de socias que tengan el mismo negocio. Sin embargo existe, aunque limitado, un riesgo potencial al aceptar familiares directos de socias dentro de los grupos. Tampoco se tiene previsto algún tipo de seguro o salvaguarda ante eventuales desastres naturales a pesar de que existen BC y GMT que se encuentran en zonas vulnerables a estos siniestros.

Como consecuencia de la aplicación de claros procedimientos y sana política de castigos (alineada a SBS) aplicada una vez al año además de exigir la provisión del 100% del saldo del crédito. Por ello, el PAR> 365 ha evidenciado una notoria tendencia decreciente pues de 2004 a 2007 el índice a decrecido de 6.0% a 0.1% y se explica por la recuperación de cartera morosa y castigada de créditos individuales y que se ha ido recuperando en los siguientes años (mas del 55% de dicha cartera).

Cobertura del Riesgo crediticio

La política de provisiones es adecuada y se alinea a las exigencias de la autorregulación sugerida por COPEME (SBS). Así, la actual política de provisiones asegura un nivel adecuado de cobertura del riesgo crediticio incorporando la

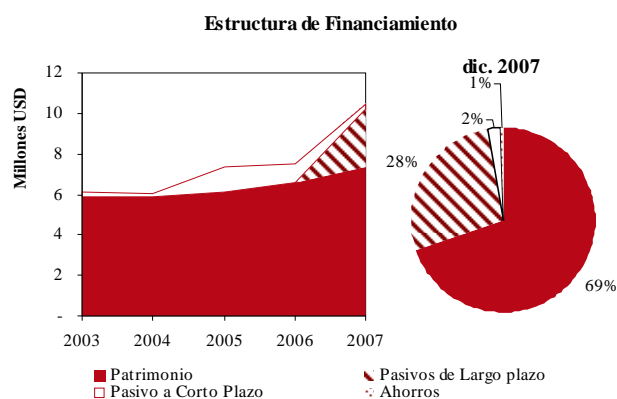
provisión genérica de 1% para créditos sin mora. Inclusive, dado el elevado nivel de reversión de provisiones y recuperación de cartera morosa durante los periodos 2006 y 2007, la provisión en los EEFF se muestra negativos.

La cobertura del riesgo cubre holgadamente la cartera en riesgo ya que en términos porcentuales, se cubre 3570% de la cartera morosa y en términos reales alcanza a cubrir 7.7³¹ BC representando el 1.5% de BC totales de la institución. Adicionalmente, para saldos morosos de "Cuenta Interna" (deudas de socia a socia) se practica dejar como garantía prendas (electrodomesticos) de rápida convertibilidad en efectivo. Esta práctica se aplica generalmente para saldos deudores que no superan los 200 PEN (66 USD).

Aun no se ha evidenciado la necesidad de establecer políticas para el requerimiento de garantías reales (Escrituras o Hipotecarias) dado el nivel de operaciones y metodología de créditos aplicada.

Financiamiento y liquidez

Financiamiento y liquidez recibe la calificación "c"



Riesgos de mercado

El reciente acceso a préstamos comerciales en el 2007 contempló una básica previsión para medir el impacto de la exposición a los riesgos de mercado. El nivel de apalancamiento es reducido (0.4 veces a Dic.07) y la exposición patrimonial a los riesgos de mercado también es baja. Estos márgenes de maniobra permitirán a CM estandarizar y formalizar procesos de seguimiento con la debida acuciosidad.

La exposición al riesgo cambiario de CM es baja. Si bien, el 27% de los préstamos comerciales está denominado en USD, sólo representan 9.9% del patrimonio a dic.07. La tendencia

²⁹Los créditos individuales dejaron de colocarse en 2004 (proyecto se originó con fondos del BID).

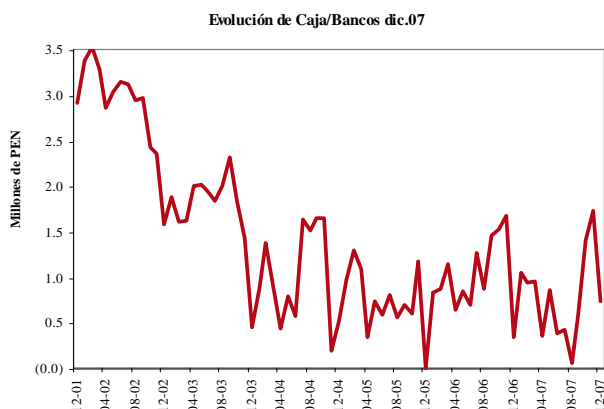
³⁰Incluye el riesgo de GMT y créditos paralelos.

³¹ Cálculo resultante de dividir el monto de provisiones entre el múltiplo del monto promedio de crédito 228 USD y el total de BC (13405 clientes entre 15 clientes promedio)

creciente al financiamiento a través de fondos comerciales exigirá formalizar el uso mecanismos de cobertura para evitar el aumento del riesgo cambiario en el corto y mediano plazo. Por el momento, las negociaciones tenderán a buscar financiamientos en moneda nacional debido a que las colocaciones se realizan en moneda local y como mecanismo para reducir los costos financieros. A su vez, la importante apreciación de la moneda nacional (PEN) frente al USD (12.6% desde el 2005), favoreció la posición descubierta de la institución que se tradujo en la generación de ingresos. Si bien esta tendencia persistirá en el corto plazo se deberán tomar medidas para afrontar posibles cambios en el mediano y largo plazo.

El riesgo de tasa de interés también es reducido. A pesar que el 46% de los préstamos fueron otorgados a una tasa de interés variable (préstamo con Oikocredit por 1.15M USD) sólo representan el 15.7% del patrimonio. El mayor acceso a fondos comerciales exigirá, al igual que en el caso del riesgo cambiario, formalizar medidas que diluyan en el mediano plazo el impacto de tasas variables en la rentabilidad de la CM.

Riesgo de liquidez



La gestión de la liquidez es monitoreada de manera acertada por el EG luego de superar mínimos déficits de liquidez durante los dos últimos años, específicamente en los meses de mayor demanda de colocaciones (entre los meses de Junio - Julio y Noviembre - Diciembre). El seguimiento de la liquidez ha mejorado tras la elaboración de flujos de caja anuales proyectados con el uso de la herramienta Microfin que permite realizar diversos ajustes durante el periodo.

Tras el significativo crecimiento de la cartera, la necesidad de fondos ha exigido rápidas y eficientes gestiones por parte del EG de CM y el departamento de Finanzas de MMR para cubrir picos de mayores necesidades de fondos sin aumentar el costo financiero. Para cubrir necesidades urgentes de financiamiento se cuenta en primera instancia con préstamos internos de MMR hasta 200 K PEN (66 K USD), cuyo reembolso se realiza con 0% de intereses, y en segunda

instancia, aprovechando la buena relación entre el BCP y MMR, con una línea de crédito de 525 K PEN (175 K USD) a dic.07 para necesidades de muy corto plazo (sobregiros) además de pagarés a 60 días.

Respecto al calce de plazos, está debidamente previsto y controlado. Las colocaciones no superan en promedio los 5 meses mientras que los préstamos comerciales tienen un vencimiento mayor a 12 meses, excepto el crédito con el BCP (2 meses).

Dado este contexto, el manejo de la liquidez se estabilizó durante 2007 alcanzando el saldo de caja/bancos un promedio de 750 K PEN que cubre el 26% de los costos operativos y financieros y superando el monto de dichos ligaciones durante tres meses sin inconvenientes (104%).

Si bien se observan mejoras en la gestión de disponible todavía se evidencia escueta, debido a que aún no se han determinado políticas formales para su optimización. No obstante, para el 2008 se tiene planificado implementar, como primera medida, la negociación de transacciones overnight con bancos locales a fin de aumentar la eficiencia de los recursos de corto plazo.

Capitalización y estrategia de financiamiento

CM presenta una estructura de capital que cubre holgadamente el nivel actual de las operaciones reduciendo significativamente el riesgo de insolvencia.

El escenario actual de bajo apalancamiento permitiría seguir captando fondos a través de deuda comercial. El 69% de su estructura de fondeo está respaldada por patrimonio y el ratio de apalancamiento llega a 0.44 veces a dic.07 creciendo más de 200% con respecto al periodo anterior (0.15 a dic.06). El nivel de endeudamiento se mantuvo estable y sin necesidad de ser explotado hasta el 2006 y recién en el 2007 se experimentó un significativo incremento dadas las necesidades de fondos. Respecto al cumplimiento de los ratios de adecuación de capital (CAR) si bien se evidencia una ligera tendencia decreciente, de 103% en el 2003 a 74.5% en el 2007, el ratio actual es superior al deseable para una institución como CM (25%).

CM ha considerado prioritaria la identificación de sus necesidades de fondeo e intensificado la búsqueda y cierre de negociaciones de préstamos con proveedores de fondos ante el significativo crecimiento de cartera durante el último periodo. Ha basado sus requerimientos en las proyecciones de flujos de caja y las metas de crecimiento de cartera. Sin embargo, el expertise necesario para la obtención de mejores condiciones para los préstamos está aun en proceso de optimización debido a su reciente ingreso en procesos de negociación con financiadores

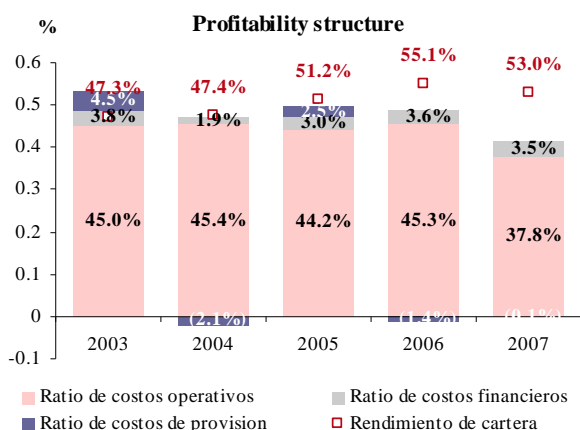
La Gerencia de CM así como la Jefatura de Finanzas de MMR realizan búsquedas constantes de nuevos fondeadores y mejora de servicios financieros. La estrategia de financiamiento que practican ambos órganos es conservadora en cuanto al acceso a deuda señor priorizando el menor riesgo para MMR y el enfoque social de los financiadores. En efecto, cuenta con una potencial oferta de recursos acorde a las necesidades de corto plazo: la relación con fondeadores locales se ha afianzado a través de créditos con Cooperativa FORTALECER y PROMUC mediante préstamos que ascienden a 130 K USD y 43 K USD respectivamente además de las líneas disponibles con el BCP. La relación comercial con financiadores internacionales se ha reforzado mediante el aumento de deuda senior con Oikocredit que alcanza 500 K USD y a través de avanzadas negociaciones con ETIMOS y Global Partnership.

La relación que tiene CM con otros programas de MMR posibilita aprovechar posibles donaciones de la cooperación internacional o potenciales alianzas o sinergias para ejecutar proyectos anexos a los créditos (servicios no financieros) empero tales proyectos aún no son explotados dada su etapa de reforzamiento organizacional y clara búsqueda de autosostenibilidad. Estos proyectos se avizoran más probables de emplear a mediano plazo.

■ Eficiencia y rentabilidad

Eficiencia y rentabilidad recibe la calificación “b”

Análisis de la rentabilidad



CM presenta una tendencia creciente en sus índices de rentabilidad evidenciando un notable incremento en el último periodo debido principalmente al aumento de las colocaciones. El ROA creció significativamente de 0.3% en 2004 a 5.5% en 2006 resultando que a dic.07 el ratio creció más de 61% respecto al periodo 2006 alcanzando 8.8%. Así, se superan las medias referenciales de BC (5.5%) a nivel

regional y de los estándares de Perú (4.4%). A su vez, los índices de ROE también han experimentado un notable crecimiento pues han pasado de 0.3% en 2004 a 11.5% a dic.07 aumentando más de 73% respecto a 2006 rebasando el benchmark de BC regional (8.8%) pero aun lejos de alcanzar el benchmark de Perú (17.6%). El positivo efecto de mayores ingresos provenientes de cartera respecto al patrimonio de CM tiene mayor impacto al considerar la reducción de capital realizado en 2006 (24.1%) con el fin de absorber pérdidas acumuladas de periodos anteriores.

La capacidad de CM para retener y aumentar la cartera de clientes aun está en proceso de fortalecimiento. Se evidencia la necesidad de concentrar esfuerzos en consolidar el posicionamiento y diseño de los productos de tal manera que resulten más atractivos y de fácil adaptación a los requerimientos de los clientes. El nivel de competencia en mercados de actual presencia es arduo, inclusive agresivo, siendo los mayores competidores MiBanco, Prisma, ProMujer e IMFs locales. Por ello, se hace uso intensivo de estudios de mercado³² y análisis de segmento objetivo como proceso para reforzar su participación futura en el mercado. Uno de los primeros resultados positivos en el último periodo es el incremento considerable en el número de clientes (25.3% respecto a 2006) aunque no soslaya el nivel de deserción que alcanza 15% a dic.07 ni la falta de un claro posicionamiento de los productos de CM frente a los de sus competidores. Por ello, la actualización de los módulos de educación anexos al crédito reforzando su posicionamiento mediante el enfoque de género, la intensiva colocación de créditos paralelos, la revisión de las tasas de interés y plazos del crédito así como la innovación de nuevos servicios (sinergias con programas de MMR) son aspectos que CM deberá reforzar y cuyo desarrollo aun son tareas pendientes. También se evidencia la necesidad de reforzar la marca “Manuela” pues aun no se explota intensivamente su relación con la ONG lo que facilitaría su nivel recordación.

El rendimiento de cartera de CM presenta un crecimiento moderado y sostenido (aumentando sólo 12% desde 2003) alcanzando 55.1% a dic.06 y llegando a 53% a dic.07 basado en el crecimiento de las colocaciones durante el último periodo, aumento en el nivel de productividad de los promotores (432 clientes promedio), incremento del crédito promedio y aunado a bajos niveles de cartera en riesgo. Si bien se evidencia una leve reducción del índice debido a la intensiva formación de BC en Puno³³ con créditos cuyo diseño³⁴ reducen la generación de mayores ingresos, este

³²Según el estudio de Equifax el 61% de la cartera es exclusiva y por otro lado se tiene que el 60% de nuestra cartera está entre 13 y 20 ciclos

³³ Regional de Puno posee la mayor participación con 36% de la cartera a dic.07. También posee el mayor número de socias con 4112.

³⁴ Crédito paralelo “complementario” que se coloca en la sucursal Puno tiene como plazo 3 meses con meses de gracia y de corto plazo, 3 meses en promedio

crédito ha permitido mantener el nivel de retención de socias en una zona de mucha competencia y la formación de BC con potenciales mayores ingresos.

El impacto del crecimiento de cartera se evidencia claramente en el índice de costos operativos. Se refleja una eficiente gestión de los gastos de CM. El nivel de los costos operativos se ha mantenido en 45% desde 2003 pero evidencia una significativa reducción (16.6%) durante 2007 alcanzando sólo 37.8%. La reducción se explica por el notable crecimiento de la cartera que diluye el pequeño aumento de los costos (sólo han aumentado 2.9% respecto a 2006) a su vez, apoyado en un buen control de los costos fijos, mantenimiento del “overhead”³⁵ con MMR y reducido impacto de la rotación de personal a pesar de los refuerzos necesarios dentro de la unidad.

Si bien, el pago de los préstamos a corto plazo aun no maduran debido al reciente otorgamiento de los préstamos dada su naturaleza de mediano plazo (negociaciones en segundo semestre 2007), el nivel de los costos relacionados al financiamiento (3.6% a dic.07) tenderán a aumentar su impacto en los costos comparándolo a periodos anteriores (3.0% en 2005 y 3.5% en 2006) con el fin de cubrir la creciente demanda de colocaciones. Sin embargo el apegiamiento a una política conservadora de financiamiento así como el seguimiento del presupuesto para 2008 garantiza el correcto monitoreo de los pagos de corto plazo así como la entrada de nuevos préstamos y su respectivo costo.

El buen nivel de recuperaciones de préstamos castigados, especialmente de créditos individuales, durante los últimos periodos arroja un ratio negativo de costo de provisión. Debido al saneamiento de cartera realizado en 2006 y buena gestión de cobranza durante el 2007 durante los últimos dos periodos la institución no ha costeado las provisiones para créditos en mora.

Perspectivas

CM se encuentra en una etapa de crecimiento y presenta perspectivas favorables para mejorar su rentabilidad y sostener el ritmo de crecimiento de sus operaciones. El incremento de la rentabilidad se dará en la medida en que se refuerce la plana operativa a fin de aumentar el nivel de profundización y consolidación en las zonas de actual presencia debido a que se está alcanzado el máximo de la capacidad instalada.

La maduración de los nuevos BC y GMT así como el crecimiento de las colocaciones de créditos paralelos exigirá mejorar la estructura organizacional de la unidad mediante la conformación de áreas de supervisión y capacitación permanentes que velen tanto por el control interno así como la formación del recurso humano optimizando su productividad. Un correcto seguimiento en los procesos crediticios y administrativos aunados a un eficiente proceso de inducción, capacitación y retención de personal conllevará a la obtención de resultados conservando los sanos niveles de costos operativos reflejados hasta la actualidad.

El bajo nivel de apalancamiento de CM permitirá el intensivo proceso de negociación con nuevas fuentes de financiamiento que obligará la formalización y optimización de la gestión de los activos y los riesgos de mercado tanto en tasas de interés como en tipo de moneda.

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.

³⁵Overhead con MMR: pago de CM correspondiente a la utilización de recursos que hace de MMR. A dic.07 CM debe pagar a MMR el equivalente al 12% de sus gastos operativos cada mes.

Indicadores de desempeño

Datos en USD, salvo que indique lo contrario

	dic. 2003	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007
Cartera de prestamos					
Evolución de la cartera					
Cartera	1,469,401	1,615,117	1,816,269	1,957,200	3,058,382
Cartera (PEN)	5,279,117	5,300,006	6,229,802	6,254,232	9,172,088
Evolución	(3.4%)	0.4%	17.5%	0.4%	46.7%
Cartera promedio fin de periodo	1,382,531	1,453,296	1,473,623	1,701,104	2,235,887
Clientes activos	9,135	9,565	9,784	10,692	13,402
Evolución	1.2%	4.7%	2.3%	9.3%	25.3%
Cartera promedio por cliente	161	169	186	183	228
% del PIB por habitante	7.1%	6.2%	6.6%	5.3%	5.8%
Préstamo promedio desembolsado	190	217	228	245	270
% del PIB por habitante	8.5%	8.0%	8.1%	7.1%	6.9%
Calidad de cartera					
Reprogramados	?	?	?	?	?
Cartera en riesgo 31 - 365 días	8.3%	2.1%	1.5%	0.02%	0.03%
Cartera en riesgo > 365 días	0.0%	0.0%	0.0%	0.00%	0.00%
Tasa de cartera castigada	1.0%	6.0%	1.1%	0.2%	0.1%
Cobertura del riesgo crediticio					
Ratio de cobertura del riesgo (PAR 30)	71.4%	76.9%	162.0%	6,501.6%	3,573.0%
Cartera en riesgo > 30 días neta de provisiones / Patrimonio	2.1%	0.4%	(0.9%)	(1.0%)	(1.2%)
Personal					
Numero de empleados	50	51	57	55	56
% Oficiales de crédito	62.0%	62.7%	63.2%	50.9%	55.4%
Tasa de rotación del personal	41.1%	31.7%	13.0%	26.8%	19.8%
Análisis financiero					
ROE	(6.9%)	0.3%	2.9%	6.5%	11.5%
Deudas / Patrimonio	0.05x	0.0x	0.2x	0.1x	0.4x
Ratio de adecuación de capital	103.4%	106.6%	83.3%	91.1%	74.8%
ROA	(6.3%)	0.3%	2.6%	5.5%	8.8%
Generación de renta					
Rendimiento de cartera	47.3%	47.4%	51.2%	55.1%	53.0%
Ratio de costos operativos	45.0%	45.4%	44.2%	45.3%	37.8%
Costo por cliente	68	69	67	72	63
Clientes por empleado	183	188	172	194	239
Clientes por oficial de crédito	295	299	272	382	432
Cartera promedio por cliente (USD)	161	169	186	183	228
Ratio de costos financieros	3.8%	1.9%	3.0%	3.6%	3.5%
Costo de la deuda	37.9%	0.0%	0.0%	0.0%	1.4%
Ratio de costos de provisión	4.5%	(2.1%)	2.5%	(1.4%)	(0.1%)
Cartera en riesgo 31 - 365 días	8.3%	2.1%	1.5%	0.0%	0.0%
Tasa de cartera castigada	1.0%	6.0%	1.1%	0.2%	0.1%
Gestión de los activos					
Cartera / Activos	80.7%	86.0%	82.3%	82.2%	86.3%
Ingresos de otros activos financieros en % de los ingresos financieros	1.2%	0.8%	0.1%	0.1%	0.0%
Liquidez / Total activos (LAR)	7.5%	8.7%	0.6%	4.5%	7.0%
Ratios ajustados					
Ratio de costos de ajuste	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
AROE	(6.9%)	0.3%	2.9%	6.5%	11.5%
AROA	(6.3%)	0.3%	2.6%	5.5%	8.8%
Autosuficiencia financiera	84.9%	100.7%	106.8%	115.5%	128.4%
Ratio ajustado de costos operativos	45.0%	45.4%	44.2%	45.3%	37.8%
Ratio ajustado de costos financieros	6.9%	5.5%	3.2%	4.6%	4.2%
Ratio ajustado de costos de provisión	4.5%	(2.1%)	2.5%	(1.4%)	(0.1%)
Tasa de cambio 1 USD= xx PEN	3.6	3.3	3.4	3.2	3.0

CrediMujer Balance	PEN					USD					Evolución			
	dic. 2003	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	dic. 2003	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	2004/2003	2005/2004	2006/2005	2007/2006
ACTIVOS	6,152,989	6,064,420	7,383,586	7,529,464	10,520,739	1,712,636	1,848,063	2,152,649	2,356,271	3,508,082	(1.4%)	21.8%	2.0%	39.7%
Activos de Corto Plazo	6,103,930	6,022,596	7,360,488	7,497,732	10,033,838	1,698,981	1,835,318	2,145,915	2,346,341	3,345,728	(1.3%)	22.2%	1.9%	33.8%
Caja y Bancos	460,198	526,517	42,651	339,188	733,122	128,093	160,450	12,435	106,146	244,455	14.4%	(91.9%)	695.3%	116.1%
Activos financieros netos a corto plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cartera neta a corto plazo	4,968,333	5,212,940	6,080,034	6,190,958	9,079,682	1,382,897	1,588,584	1,772,605	1,937,399	3,027,570	4.9%	16.6%	1.8%	46.7%
Cartera bruta a corto plazo	5,279,117	5,300,006	6,229,802	6,254,232	9,172,088	1,469,401	1,615,117	1,816,269	1,957,200	3,058,382	0.4%	17.5%	0.4%	46.7%
(Provisión para cartera incobrable)	310,784	87,066	149,768	63,274	92,406	86,504	26,532	43,664	19,801	30,812	(72.0%)	72.0%	(57.8%)	46.0%
Intereses devengados	76,121	59,187	115,039	122,208	148,293	21,188	18,037	33,539	38,244	49,447	(22.2%)	94.4%	6.2%	21.3%
Sobre cartera de crédito	76,121	59,187	115,039	122,208	148,293	21,188	18,037	33,539	38,244	49,447	(22.2%)	94.4%	6.2%	21.3%
Sobre activos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros activos de corto plazo	599,278	223,952	1,122,764	845,378	72,741	166,804	68,247	327,336	264,553	24,255	(62.6%)	401.3%	(24.7%)	(91.4%)
Activos de Largo Plazo	49,059	41,824	23,098	31,732	486,901	13,655	12,745	6,734	9,930	162,354	(14.7%)	(44.8%)	37.4%	1,434.4%
Activos financieros netos a largo plazo	-	-	-	15,970	15,970	-	-	-	-	-	-	-	-	0.0%
Cartera neta a largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Activos fijos netos	28,565	24,728	11,956	9,615	13,886	7,951	7,536	3,486	3,009	4,630	(13.4%)	(51.6%)	(19.6%)	44.4%
Otros activos a largo plazo	20,494	17,096	11,142	6,147	457,045	5,704	5,210	3,248	1,924	152,399	(16.6%)	(34.8%)	(44.8%)	7,335.3%
PASIVO Y PATRIMONIO	6,152,989	6,064,420	7,383,586	7,529,464	10,520,739	1,712,636	1,848,063	2,152,649	2,356,271	3,508,082	(1.4%)	21.8%	2.0%	39.7%
Pasivo	270,415	166,189	1,273,102	980,575	3,198,797	75,268	50,644	371,167	306,861	1,066,621	(38.5%)	666.1%	(23.0%)	226.2%
Pasivo a Corto Plazo	270,415	166,189	1,273,102	980,575	287,964	75,268	50,644	371,167	306,861	96,020	(38.5%)	666.1%	(23.0%)	(70.6%)
Depósitos a la vista	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depósitos obligatorios	-	-	-	-	62,481	-	-	-	-	20,834	-	-	-	-
Depósitos a corto plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos a corto plazo	15,357	12,261	53,218	1,261	225,483	4,275	3,736	15,515	395	75,186	(20.2%)	334.0%	(97.6%)	17,781.3%
Intereses devengados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros pasivos de corto plazo	255,058	153,928	1,219,884	979,314	-	70,993	46,908	355,651	306,467	-	(39.6%)	692.5%	(19.7%)	(100.0%)
Pasivos de Largo plazo	-	-	-	-	2,910,833	-	-	-	-	970,601	-	-	-	-
Depósitos de largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos de largo plazo	-	-	-	-	2,910,833	-	-	-	-	970,601	-	-	-	-
Otros pasivos de largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Patrimonio	5,882,574	5,898,231	6,110,484	6,548,889	7,321,942	1,637,369	1,797,419	1,781,482	2,049,410	2,441,461	0.3%	3.6%	7.2%	11.8%
Tier 1 Capital	5,882,574	5,898,231	6,110,484	6,548,889	7,321,942									
Capital social	1,693,203	1,693,203	1,693,203	1,285,363	1,285,363	471,290	515,984	493,645	402,242	428,597	0.0%	0.0%	(24.1%)	0.0%
Donaciones	4,526,756	4,526,756	4,526,756	4,526,756	4,526,756	1,259,987	1,379,478	1,319,754	1,416,603	1,509,422	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Resultados netos acumulados sin donaciones	(337,385)	(321,728)	(109,475)	736,770	1,509,823	(93,908)	(98,043)	(31,917)	230,565	503,442	(4.6%)	(66.0%)	(773.0%)	104.9%
Tier 2 Capital	-	-	-	-	-									
Subordinated debt	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Other equity accounts	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

CrediMujer Estado de resultados	PEN					USD					Evolución			
	dic. 2003	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	dic. 2003	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	2004/2003	2005/2004	2006/2005	2007/2006
Ingreso Financiero (a)	2,379,738	2,340,387	2,694,323	3,043,277	3,607,503	662,381	713,206	785,517	952,363	1,202,902	(1.7%)	15.1%	13.0%	18.5%
Ingresos de cartera	2,348,753	2,262,407	2,585,877	2,992,869	3,554,072	653,757	689,443	753,900	936,589	1,185,086	(3.7%)	14.3%	15.7%	18.8%
Ingresos recibidos por créditos	2,348,753	2,262,407	2,585,877	2,992,869	3,468,925	653,757	689,443	753,900	936,589	1,156,694	(3.7%)	14.3%	15.7%	15.9%
Derechos y comisiones recibidas	-	-	-	-	85,147	-	-	-	-	28,392	-	-	-	-
Intereses moratorios sobre créditos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos de otros activos financieros	27,736	18,935	1,593	1,847	1,543	7,720	5,770	464	578	515	(31.7%)	(91.6%)	15.9%	(16.5%)
Otros ingresos por servicios financieros	3,249	59,045	106,853	48,561	51,888	904	17,993	31,152	15,197	17,302	1,717.3%	81.0%	(54.6%)	6.9%
Costos Financieros (b)	342,602	262,150	162,092	248,168	281,116	95,361	79,887	47,257	77,662	93,737	(23.5%)	(38.2%)	53.1%	13.3%
Intereses pagados sobre préstamos	110,474	-	-	-	21,753	30,750	-	-	-	7,253	(100.0%)	-	-	-
Intereses pagados sobre depósitos	18,224	20,567	-	-	-	5,073	6,268	-	-	-	12.9%	(100.0%)	-	-
Costos netos de ajuste por tipo de cambio	155,724	170,883	11,069	55,107	49,044	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros costos relacionados con servicios financieros	58,180	70,700	151,023	193,061	210,319	16,194	21,545	44,030	60,417	70,130	21.5%	113.6%	27.8%	8.9%
Resultado Financiero [c=a-b]	2,037,136	2,078,237	2,532,231	2,795,109	3,326,387	567,021	633,319	738,260	874,702	1,109,165	2.0%	21.8%	10.4%	19.0%
Provisión neta para cartera incobrable (f)	222,748	(101,884)	124,557	(77,747)	(7,060)	62,000	(31,048)	36,314	(24,330)	(2,354)	(1)	(222.3%)	(162.4%)	(90.9%)
Provisiones para cartera incobrable + cartera castigada	222,748	61,359	124,557	(77,747)	34,380	62,000	18,698	36,314	(24,330)	11,464	(72.5%)	103.0%	(162.4%)	(144.2%)
Recuperación de cartera castigada	-	163,243	-	-	41,440	-	49,746	-	-	13,818	-	(100.0%)	-	-
Costos operativos (d)	2,236,849	2,164,464	2,235,977	2,464,206	2,535,707	622,609	659,596	651,888	771,149	845,518	(0)	3.3%	10.2%	2.9%
Costos del personal (incluidas compensaciones)	1,596,711	1,294,959	1,286,697	1,634,456	1,845,715	444,432	394,624	375,130	511,487	615,443	(18.9%)	(0.6%)	27.0%	12.9%
Otros costos operativos	640,138	869,505	949,280	829,750	689,992	178,177	264,972	276,758	259,662	230,074	35.8%	9.2%	(12.6%)	(16.8%)
Depreciación y amortización	17,947	19,138	12,772	9,382	5,778	4,995	5,832	3,724	2,936	1,927	6.6%	(33.3%)	(26.5%)	(38.4%)
Consultorías, auditorías y calificaciones	-	-	613,492	528,033	429,648	-	-	178,861	165,243	143,264	-	-	(13.9%)	(18.6%)
Gastos generales	622,191	574,305	-	-	-	173,182	175,013	-	-	-	(7.7%)	(100.0%)	-	-
Gastos diversos	-	44,151	10,075	1,357	-	-	13,455	2,937	425	-	-	(77.2%)	(86.5%)	(100.0%)
Gastos indirectos (overhead)	-	231,911	305,449	284,959	252,030	-	70,672	89,052	89,175	84,038	-	31.7%	(6.7%)	(11.6%)
Amortización de intangibles	-	-	7,492	6,019	2,536	-	-	2,184	1,884	846	-	-	(19.7%)	(57.9%)
Otros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado neto operativo antes de impuestos y donaciones [f=c-d-e]	(422,461)	15,657	171,697	408,650	797,740	(117,589)	4,771	50,057	127,883	266,002	(103.7%)	996.6%	138.0%	95.2%
Impuesto sobre la Renta (h)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado neto operativo antes de donaciones [i=g-h]	(422,461)	15,657	171,697	408,650	797,740	(117,589)	4,771	50,057	127,883	266,002	(103.7%)	996.6%	138.0%	95.2%
Ingresos no operativos (i)	-	-	51,390	42,856	-	-	-	14,983	13,411	-	-	-	(16.6%)	(100.0%)
Costos no operativos (incluidos impuestos relacionados) (j)	-	-	10,834	13,101	24,687	800	-	3,159	4,100	8,232	(100.0%)	-	20.9%	88.4%
Resultado neto antes de donaciones [l=i+j-k]	(425,335)	15,657	212,253	438,405	773,053	(118,389)	4,771	61,881	137,194	257,770	(103.7%)	1,255.6%	106.5%	76.3%
Ingresos por donaciones (m)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado neto	(425,335)	15,657	212,253	438,405	773,053	(118,389)	4,771	61,881	137,194	257,770	(103.7%)	1,255.6%	106.5%	76.3%

■ Fórmulas

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

■ Escala de calificación

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