

Portafolio de Microfinanzas de ADRA Perú, Perú

El Portafolio de Microfinanzas de ADRA Perú (PMF) nace en 1996 a iniciativa de la ONG ADRA Perú y ADRA Internacional en colaboración con el programa de financiamiento de USAID (Matching Grant IV), como un programa especializado de microcréditos orientados a fortalecer los proyectos de la ONG. Atiende a mujeres desfavorecidas de zonas urbano marginales y semi rurales en ocho ciudades de Perú (Lima, Juliaca, Tacna, Arequipa, Pucallpa, Cusco, Jaén y Bambamarca) brindando servicios financieros de crédito, ahorro y no financieros de educación, por medio de la metodología de Bancos Comunes. A agosto 2007, el PMF atiende a 12,280 clientes que representan una cartera activa de 7.55 M PEN (2.38 M USD).

GIRAFE Rating

Rating

B

Tendencia

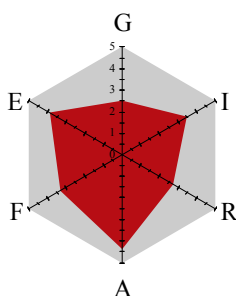
Positiva

Fecha de la calificación

Septiembre 2007

Válido hasta Agosto, 2008

Rating por área



Gobierno – Información – Riesgos
– Actividades – Financiamiento –
Eficiencia

Contacto en Planet Rating

Eduardo Villanueva Meza
evillanueva@planetrating.com
Telf: + 51 1 242 45 97

Contacto en la IMF

Tania Cutipa – Gerente Portafolio
Av. Angamos Oeste 770 -
Miraflores - Lima
Telf: +51 1 712-7700
Email: cutipa@adra.org.pe

Puntos destacados de la calificación

- Al carecer de personería jurídica propia, el PMF no cuenta con un sistema de gobierno formalizado y claro. La toma de decisiones está dividida en varios órganos que participan de la gestión del PMF, lo que genera cierto solapamiento y resta independencia.
- El sistema de información brinda datos fiables y completos sobre el desempeño institucional. El entorno de control interno es adecuado pero se verá ser reforzado a medida que el recientemente creado equipo de auditoría interna adopta plenamente sus funciones.
- El PMF basa su alta rentabilidad en una sólida metodología crediticia que presenta muy bajos índices de cartera en riesgo, y en un alto rendimiento de cartera que refleja tasa de interés relativamente altas para las condiciones del mercado.
- La institución aún tiene capacidades para generar economías de escala, con el fin de reducir un ratio de costos operativos alto según estándares regionales.

Tendencia

La calificación del PMF se otorga con una tendencia “positiva” debido a la sólida metodología crediticia y a las favorables proyecciones de crecimiento en sus mercados, aunadas a una alta rentabilidad. El plan de autonomización jurídica es aún muy incipiente y no debería generar riesgos en el corto plazo.

Indicadores de desempeño

USD, o en moneda local si especificado	Dic. 2004	Dic. 2005	Dic. 2006	Ago. 2007
Activos	1,432,420	1,944,837	2,399,690	2,770,223
Crecimiento	36.2%	41.9%	15.0%	14.5%
Cartera	1,321,002	1,688,162	2,114,534	2,381,987
Crecimiento	25.6%	33.6%	16.7%	11.7%
Clientes activos	7,868	9,584	10,797	12,280
ROE	39.4%	22.9%	14.2%	20.8%
ROA	13.7%	14.6%	9.4%	13.7%
Deudas / Patrimonio	0.46x	0.50x	0.51x	0.53x
Rendimiento de cartera	49.4%	52.0%	51.8%	49.7%
Ratio de costos operativos	32.4%	31.8%	33.8%	30.1%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	0.1%	0.0%	0.0%	0.2%
Cartera en riesgo > 365 días	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Tasa de cartera castigada	0.0%	0.1%	0.0%	0.0%

Sector Microfinanciero

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

La iniciativa estatal más importante para el sector en los últimos años, que sin duda tendrá un impacto clave en la penetración a mercados desatendidos ha consistido en permitir que las IMFs reguladas puedan operar en las 273 oficinas del Banco de la Nación (BN), cuya presencia en estos distritos del interior del país resulta ser la única oferta bancaria. Este acuerdo permite que las IMFs, mediante concurso, puedan instalar un módulo de atención, usar la infraestructura del BN y recibir líneas de financiamiento en condiciones preferenciales. A jun.07 han sido asignadas más de 50 de estas oficinas, siendo las Edpymes y CRACs las IMFs más activas.

El sector de las microfinanzas en el Perú se compone de instituciones reguladas y no reguladas, estas últimas representan sólo el 1.5%¹ de las colocaciones del sector microfinanciero en 2006 y se encuentran conformadas por ONGs dedicadas a actividades de microcrédito. Las instituciones reguladas que representan el 98.5% de las colocaciones de las IMFs, se componen tanto de instituciones supervisadas como no supervisadas por la Superintendencia de Bancos del Perú (SBS):

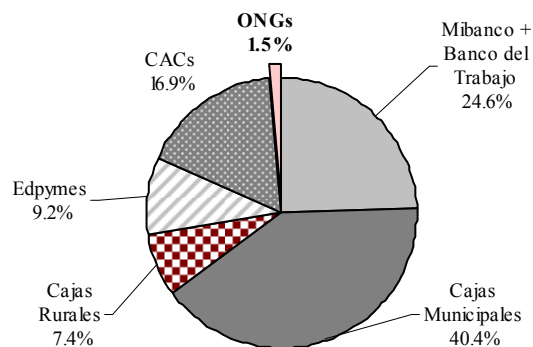
- Cooperativas de Ahorro y Crédito (CAC) son 164, pero sólo 112 son instituciones cooperativas autorizadas a captar depósitos de sus socios, encontrándose supervisadas por la Federación Nacional de Cooperativas del Perú (FENACREP), pero reguladas por la SBS. Representan el 16.9% de las colocaciones de las IMFs.
- Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMACs), creadas con el apoyo de la cooperación alemana a inicios de los años 1980, controladas por gobiernos provinciales, tienen como finalidad promover el desarrollo de sus regiones a través de servicios de ahorro y crédito; representan el 40.4% de las colocaciones.
- Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa (EDPYMEs), creadas a mediados de los años 1990

¹ 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.

mediante resolución SBS N° 897-94, para permitir la formalización de ONGs microfinancieras a través de una serie de incentivos (exención de IGV, posibilidad de captar ahorro si cumplen con condiciones prudenciales); representan el 7.9% de las colocaciones.

- Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRACs), creadas a inicios de los años 1990 después del cierre del Banco Agrario, son controladas por empresarios locales y están especializadas en la atención a las necesidades del sector agropecuario; representan el 9.2% de las colocaciones.
- Bancos Especializados en Microfinanzas, integrados por MiBanco (creado en 1998) y Banco del Trabajo (1994), entidades dirigidas de manera preferente a la atención a los microempresarios, los que constituyen el 69.9% y 38.1% de su cartera, respectivamente; representan el 24.6% de las colocaciones.

Participación en las colocaciones del sector Microfinanciero Peruano - Dic-06



Luego de un largo periodo de rápida expansión hasta el año 2004, en el cual el sector de las microfinanzas experimentó un crecimiento sostenido del 30%, éste ha llegado a un periodo de madurez. Observándose una mayor competencia proveniente no sólo de las propias instituciones microfinancieras no bancarias (CMACs, CRACs, Cooperativas y EDPYMEs), sino también del sistema bancario, que luego del crecimiento explosivo de las CMACs, halla en el sector de créditos a la Pequeña y Microempresa (Pyme) un mercado altamente rentable y con gran potencial. Así, luego que sólo MiBanco participase en este sector, a inicios de la presente década se le sumó el Banco del Trabajo, y desde el 2004 ingresaron a participar otras instituciones bancarias de mayor tamaño como 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, Interbank. Esta mayor competencia en el sector de microfinanzas ha repercutido en un creciente sobreendeudamiento de los clientes y una tendencia a la baja de las tasas de interés.

Tipo de entidades	Número de entidades	Reguladas / Supervisadas SBS	Cartera (M USD) ⁽¹⁾
Bancos Comerc.	9	Si / Si	480.8
MiBanco+ Banco del Trabajo	2	Si / Si	355.4
CACs	164	Si / No	62.1
EDPYMEs	14	Si / Si	196.4
CMACs	13	Si / Si	545.6
CRACs	12	Si / Si	96.2
ONGs ⁽²⁾	21	No / No	41.3

Cifras a dic.06 según COPEME, FENACREP y SBS

(1) Cartera calificada "microempresas" por la SBS

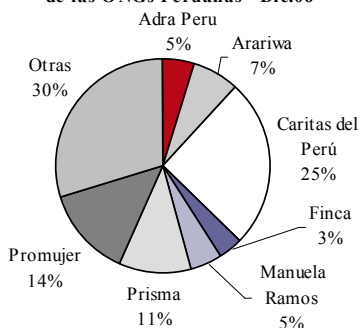
(2) ONGs que reportan a COPEME

El sector de las ONGs con programas de crédito está conformado por aquellas ONGs que en su momento optaron por no acogerse al cambio en su estatus jurídico con miras a estar incluidas en la Ley de Bancos y por ende del marco de regulación establecido por la SBS².

A la fecha, 21 de estas ONGs se encuentran asociadas a la Iniciativa Microfinanzas de COPEME, que atendían al cierre de 2006 a 155,242 clientes, en su mayoría microempresarios ubicados básicamente en los departamentos de la sierra y selva del país. Este sector se encuentra significativamente concentrado, así las tres principales ONGs concentran el 49.8% de las colocaciones, y las siete primeras el 71.7%.

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 servicios³, 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 - Dic.06



Entorno Político y Económico

El crecimiento de la economía peruana se mantiene entre los mayores de América Latina, fundamentado en un sostenido

² A mediados de los años 1990 se acogieron a la figura de EDPYME nueve de las principales ONGs con programas de microcrédito.

³ 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%.

nivel de demanda interna y externa. Sin embargo, en el año 2007 se podría presentar una ligera contracción en la actividad económica, debido a un menor crecimiento de las exportaciones (especialmente aquellas ligadas a los metales) y una política monetaria restrictiva, diseñada para mantener la inflación a un nivel moderado.

El actual presidente, Alan García, de centro-izquierda, asumió las funciones de jefe de estado en julio de 2006. Se espera una prudente política económica amparada en los acuerdos con el FMI, limitando el déficit fiscal. Sin embargo, la mayoría de la deuda pública se mantiene en moneda extranjera, lo que representa un factor de vulnerabilidad. La posibilidad de un tratado de libre comercio con los Estados Unidos en 2007 augura mayores exportaciones y cierto excedente de la cuenta externa, con una inversión externa directa que debe de cubrir las necesidades de financiamiento en el país. Los ratios de la deuda externa han mejorado gracias al pago adelantado al Club de París en 2005 y el dinamismo de las exportaciones de materias primas.

El alto nivel de reservas internacionales ha mitigado significativamente el riesgo de una crisis de liquidez. En este favorable contexto, el récord de pago de las empresas ha sido relativamente satisfactorio, siendo los sectores de la minería, ingeniería civil y textiles los más dinámicos.

No obstante estas mejoras, la economía peruana aún es vulnerable frente a una caída repentina en los precios mundiales de las materias primas. A pesar de 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 marcadas desigualdades constituye un riesgo para la cohesión social.

Fortalezas:

- El Perú dispone de enormes riquezas minerales (oro, cobre, zinc), lo que le ha permitido aprovechar de 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, plasmado en el populismo indígena en las regiones andinas.
- 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 históricamente mediocre del país.

(USD Miles de Millones o %)	2004	2005	2006	2007p
Crecimiento Económico (%)	5.2	6.4	7.1	5.5
Inflación (%)	3.5	1.6	2.4	2.5
Balance del Sector Público (% PNB)	-1.1	-0.3	1.0	-0.5
Exportaciones	12.8	17.3	22.4	23.2
Importaciones	9.8	12.1	14.2	16.7
Balanza Comercial	3.0	5.3	8.1	6.5
Balanza en Cuenta Corriente (% PNB)	0.1	1.4	1.5	0.5
Deuda Externa (% PNB)	44.6	36.0	32.5	30.9
Servicio de Deuda (% Exportaciones)	22.2	30.1	16.9	14.7
Reservas internacionales (meses de importaciones)	8.8	7.8	6.9	6.7

Fuente: COFACE's Country Risk Ratings Guidebook 2006. Los datos de 2007 corresponden a proyecciones.

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

El PMF es supervisado por los órganos de gobierno y ejecutivos de ADRA Perú sobre la base de sus estatutos y reglamento interno. Su estatuto de entidad no lucrativa la exonera de una regulación financiera por parte de la SBS; sin embargo, el PMF sigue los lineamientos de autorregulación establecidos por la Iniciativa Microfinanzas de COPEME.

El despacho de Alfonso Muñoz & Asociados, que cuenta con una amplia experiencia en la auditoría de IMFs reguladas y no reguladas, ha estado encargado de las auditorías financiera y de gestión para los últimos tres ejercicios. Los resultados y dictámenes de las auditorías realizadas durante el periodo de análisis fueron emitidos sin salvedades ni observaciones relevantes.

Propiedad

Al ser un portafolio (programa) de una ONG, el PMF no cuenta con personería jurídica y por ende con órganos de

gobierno independientes legalmente. La toma de decisiones recae en tres órganos de ADRA Perú:

- **Junta Directiva (JD):** conformada por el Director General y el Director Financiero de ADRA Perú, el Presidente de la Unión Peruana del Sur, el Presidente de la Unión Peruana del Norte y Administradores de las Instituciones de la Iglesia Adventista. La JD vela por cumplimiento de la visión de ADRA Perú mediante el establecimiento de los objetivos del PMFs a largo plazo, autorización y creación de nuevos proyectos y decisiones acerca de la dirección institucional y planes de inversión de montos considerables.
- **Comisión Interna (CI):** compuesta por los Directores de ADRA Perú. Se enfoca en la determinación y autorización de decisiones estratégicas y de envergadura (dado el nivel de inversión) que involucren el cumplimiento del plan estratégico, misión y objetivos de ADRA Perú. Puesto que realiza el mismo proceso para todos sus programas, su recargada agenda hace que la frecuencia de sus sesiones sea irregular.
- **Comisión Técnica del Portafolio (CTP):** conformada por el Director de Operaciones (DO) y el Director Financiero de ADRA Perú; también cuenta con la participación del Gerente del PMF (GP) y Jefe de Créditos (JC). El CTP es un ente de dirección que comanda la toma de decisiones operativas y de corto plazo del PMF, así como decisiones provisionales correspondientes a la Comisión Interna en caso se requiera apresurar la ejecución de proyectos o mejoras. Sesionan con una periodicidad semanal.

Debido al crecimiento sostenido del programa, a su naturaleza y a la necesidad de fortalecer los demás programas, se ha trazado el objetivo de convertir el PMF en un brazo financiero⁴ complementario a las labores de asistencia social de la red Unión Peruana del Sur, conglomerado de instituciones adventistas, a la cual está afiliada ADRA Perú.

Subvenciones

El PMF ha recibido una subvención de 2.54 M PEN (en el cual no se considera la capitalización de resultados por 1.07M PEN) de donaciones y asistencia técnica desde el inicio de sus actividades. Las donaciones que el PMF ha recibido a Ago.07 se circunscriben a recursos recibidas la División Sud Americana⁵, por un monto de 45 K USD para cubrir gastos operativos y desembolsos en 2004. A su vez, el PMF recibió fondos (subordinados) del Matching Grant de USAID para gastos operativos en los periodos 1997-1999 y 2000-2003 por 894 K USD.

⁴ La Junta Directiva de ADRA Perú ha aprobado (2007) el proyecto en proceso de independización jurídica del PMF. La concreción del proceso se prevé en el mediano plazo.

⁵ Principal ente promotor de la ONG ADRA Perú

Estructura de financiamiento

El PMF, ante la necesidad de obtener mayores fondos y en mejores condiciones ha requerido el respaldo financiero de ADRA Perú para iniciar sus actividades crediticias. Así ha recibido 1 M PEN (318 K USD) en forma de créditos subsidiados a costo 0% con plazos de pago mensuales para financiamiento de cartera. En 2006, el PMF recibió la autorización para solicitar su primer crédito comercial, el cual se obtuvo con el Banco de Crédito del Perú (BCP). Actualmente, mantiene pagarés anuales por un total de 2.7 M PEN (844 K USD). Ante las necesidades de diversificar sus fuentes y garantizar un crecimiento sostenido de la cartera, el PMF ha iniciado contactos con proveedores de fondos nacionales (Banco de la Nación – División de Fideicomisos y Cooperativa Fortalecer) e internacionales (ECLOF y Microfinance International Operations).

Equipo gerencial

El Equipo Gerencial (EG) está encabezado por la Gerencia del PMF, quien apoya su gestión en la Jefatura de Créditos (JC), de Finanzas y de Servicios no financieros. El PMF ha completado su staff ejecutivo con la inclusión del Auditor Interno en el presente periodo y tiene previsto incluir en el corto plazo un Jefe de Recursos Humanos (establecido para el 2008). El EG goza de experiencia en el sector microfinanciero ganada al interior de la institución.

La Gerencia del PMF es desempeñada por Tania Cutipa González cuya carrera profesional ha sido desarrollada en ADRA Perú ocupando diversos puestos desde 1992. Es Contadora graduada de la Universidad Peruana Unión y posee una Maestría en Administración en Desarrollo de la Universidad Andrews en Costa Rica (2004). Ha fortalecido su especialización participando en múltiples seminarios y conferencias focalizadas en temas sociales y microfinancieros, así como en temas de gestión y liderazgo.

El PMF recibe el apoyo directo del Director de Operaciones y del Director Financiero de la ADRA Perú a través de su participación tanto en la Comisión Técnica del PMF como en la Comisión Interna de la Institución. El Director de Operaciones, Santos Guerrero, es Ingeniero Agrónomo de la Universidad Nacional de Piura, tiene un Master en Desarrollo Comunitario Internacional (2004) y ha participado en diversos talleres de especialización en áreas de desarrollo. El Director Financiero, Joel Echevarría, es Contador de la Universidad Peruana Unión y posee un MBA de la Universidad de Lima (2005). Ambos directores han desarrollado su carrera profesional en la ONG, desempeñando diversos cargos, y gozan de un amplio conocimiento acerca de la naturaleza de ADRA Perú y sus metas.

Organización

El PMF mantiene operaciones en ocho ciudades del Perú tanto de zonas urbanas y periurbanas. Su enfoque se centra en atender a segmentos de poca penetración bancaria. La Sede está ubicada en la ciudad de Lima que alberga a la plana ejecutiva encargada de la gestión estratégica y del manejo del sistema de información; a su vez, en la sede también está el personal de la agencia de Lima y la soporta en todas sus funciones y operaciones. Las demás agencias están ubicadas en las ciudades de Juliaca (Puno), Arequipa, Pucallpa (Ucayali), Tacna y oficinas de atención en Cusco, Jaén y Bambamarca (Cajamarca).

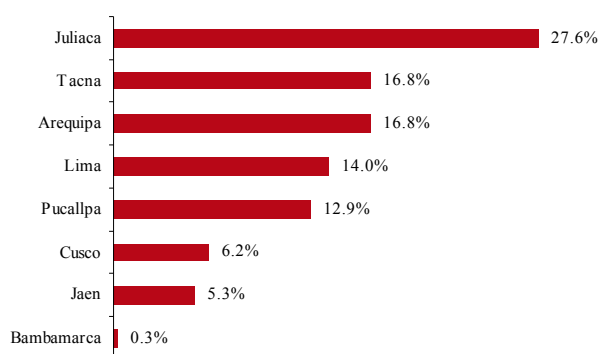
Los Jefes de Agencia gestionan y controlan el desempeño del personal a su cargo promoviendo el logro de las metas trazadas y mejoras en el impacto de sus actividades; cuentan con OCs local de experiencia y con personal administrativo – contable de acuerdo al tamaño de la cartera de créditos.

El proceso de aprobación crediticia es descentralizado en las agencias hasta por 20 K PEN (6.6 K USD) por grupo, dicho Comité de Créditos está conformado por los Jefes de Agencia (JA) y Oficiales de Crédito (OCs). Los montos superiores y casos especiales se derivan al Comité de Créditos de la Sede. Las modalidades de atención para el desembolso y pago de los créditos son estandarizados en las agencias que no requieren de ventanillas ni cajeros. Los desembolsos se realizan mediante transferencias a las cuentas de cada Asociación Comunal – AACC (o Banco Comunal) y la correspondiente generación de cheques a nombre del coordinador de los grupos formados en cada AACC o destinado a un cliente en particular para los créditos paralelos, los que son entregados en sesiones acordadas mensualmente. A su vez, los reembolsos son depositados directamente por los clientes en las cuentas bancarias de ADRA Perú, utilizando la red de agencias de Bancos y/o Cajas Municipales.

Penetración de mercado

La cobertura geográfica que tiene el PMF alcanza las zonas de mayor pobreza del Perú. La estrategia del PMF pretende consolidar su presencia en los mercados de actual influencia y consolidarlos para continuar con un paulatino proceso de expansión geográfica (priorizando la zona norte del país). La cartera en Juliaca es la mayor, representando un 27.6% del total colocado a Ago.07 y representa el 24.3% del total de clientes activos; le siguen Tacna y Arequipa que alcanzan una participación de 16.8% cada una. En el último periodo se ingresó a las zonas rurales de los departamentos de Puno (Taraco, Huancané y Lampa) y Cajamarca (Bambamarca) proporcionando servicios financieros y no financieros a esta última localidad en complementariedad con el portafolio Generación de Ingresos Agropecuarios de ADRA Perú.

Cartera de crédito por sucursal Ago. 07



Productos y servicios

El PMF ofrece dos productos crediticios: Asociaciones Comunales (AACC) y Cuenta Complementaria (CC). Los préstamos de AACC se enfocan a financiar capital de trabajo de pequeños negocios. La CC ha sido implementada recientemente en 2006 y está diseñada para satisfacer necesidades adicionales de las socias con mejor historial, ya sea para compra de activo fijo o libre disponibilidad:

- Asociaciones Comunales (AACC):** concentra el 93% de la cartera del PMF. Ofrece tasas diferenciadas (3.5%, 3.2% y 2.9% flat mensual que se definen de acuerdo al monto de créditos solicitado por las AACC). Los montos de crédito varían entre 200 PEN (67 USD) y 5,000 PEN (1.6 K USD), con un monto promedio de 618 PEN (196 USD). Los plazos varían entre 3 y 8 meses, siendo el plazo de 6 meses el más recurrente con pagos cada 28 días. El ahorro obligatorio y voluntario que realizan las socias al interior de las AACC denominado “cuenta interna” suele ser prestado entre las socias a una tasa establecida por la misma asociación cuyo promedio bordea el 4% flat mensual. Existe una cadena de garantía mancomunada que empieza con el aval personal, seguido del aval grupal (dentro de cada AACC se forman grupos pequeños) y finalmente toda la AACC. La Tasa Efectiva Global (TEG) varía entre 59.2% y 70.7% (sin incluye el ahorro obligatorio de la “Cuenta Interna” e IGV).
- Cuenta Complementaria (CC):** representa el 7% de las colocaciones y son préstamos individuales destinados a cubrir necesidades de crédito específicas de los clientes de buen desempeño e historial; se ofrece de forma paralela al préstamo de la AACC. Sus condiciones son similares al anterior; los montos varían entre 800 PEN (267 USD) y 5,000 PEN (1.6 K USD), con un crédito promedio de 1,200 PEN (396 USD). Los plazos varían entre 1 y 12 meses, con pagos mensuales. La garantía de este crédito es el aval del grupo solidario al cual pertenece la socia, requiriendo una solicitud de pre-crédito del grupo previa solicitud a la OC. La TEG es de 58.4% y 69.8%.

Redes

El PMF como parte de ADRA Perú se inserta en la red ADRA Internacional, así como en la Red de instituciones de la Unión Peruana del Sur (conglomerado nacional de instituciones adventistas). A su vez, es miembro del Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa - COPEME y de la red PROMUC que reúne a IMFs peruanas especializadas en Bancos Comunales (BBCC).

■ Gobierno

Gobierno y toma de decisiones recibe la calificación “c”

Toma de decisiones

La toma de decisiones del PMF recae en una estructura de gobierno compleja, con tres órganos diferentes, que le resta celeridad. Se evidencia la falta de un órgano de gobierno único con funciones bien definidas. Sin embargo, a la fecha ha venido funcionando de manera suficiente para el tamaño de la entidad. Asimismo, al ser un programa (portafolio) de una ONG, el PMF no cuenta con personería jurídica, lo que reduce su independencia y capacidad de conseguir fondeo.

Los miembros del CTP participan en la gestión diaria del PMF, limitando su independencia. También participan activamente en la CI y algunos de ellos en la JD. Empero, la coincidencia de ideas en torno a la misión y visión institucional junto con el compromiso y competencias de los miembros favorecen adecuadas decisiones en pro de la institución. De hecho, sus órganos de gobierno han identificado tal debilidad preparando medidas para agilizar la toma de decisiones y cumplir con los objetivos de crecimiento institucional y autosustentabilidad.

Para tal fin, dada la naturaleza diferente a los demás programas de ADRA Perú, se busca en el mediano plazo la independencia legal y organizativa del PMF, en donde ADRA Perú participará como accionista único. Este proceso cuenta con el respaldo institucional a todo nivel de ADRA Perú. No obstante, se encuentra aun en una etapa incipiente y aun no se conoce claramente la personalidad jurídica futura que tendría el PMF.

Los actuales órganos de decisión se encuentra conformado por profesionales con diversidad de perfiles técnicos y sociales. Sin embargo, conforme el programa adquiera mayor dinamismo y envergadura (tamaño en cobertura geográfica y cartera de créditos) se evidencia la necesidad de fortalecer las competencias en temas afines al sector microfinanciero. Estos órganos de gobierno cuentan con información relevante para enriquecer la toma de decisiones.

Planificación

El PMF cuenta con un plan estratégico propio (2006-2008) alineado a sus requerimientos de mediano plazo y acorde con la naturaleza del programa que se encuadra dentro del plan global de ADRA Perú; sin embargo, se evidencia un nivel de detalle que resulta muy complejo y que dificulta un adecuado monitoreo. En contrapartida, el proceso de planeación es horizontal, alimentado por una participativa inclusión de insumos por parte del personal y respaldado por un detallado plan operativo con proyecciones financieras por ejercicio.

La planificación llevada a cabo cuenta con apoyo de un grupo consultor externo⁶ que ha permitido obtener un documento final con un nivel técnico suficientemente coherente con los planes de crecimiento de ADRA Perú y del PMF, basando su gestión en la herramienta del Cuadro de Mando Integral (CMI) para el seguimiento de sus metas. Los objetivos trazados son ambiciosos, y su consecución no parece posible en el plazo otorgado. La concreción de algunas metas ha estado supeditada a un riguroso seguimiento que resulta en un proceso poco eficiente y que se dificulta en la medida en que se requieren competencias adicionales para su monitoreo.

Los pilares para el PMF son la consolidación del proceso de independencia jurídica y financiera, la diversificación de fondos y el afianzamiento en las actuales zonas de incursión. El PMF consolidará en el mediano plazo el proceso de escisión de ADRA Perú, con la finalidad de darle la autonomía requerida. Esto permitirá focalizar mejor las acciones del PMF, respondiendo de manera más ágil al dinamismo del sector. Por lo pronto, se ha venido fortaleciendo la estructura del PMF (rediseño del organigrama con la aparición de nuevos cargos) y, paulatinamente se contempla diversificar su financiamiento con proveedores de fondos tanto nacionales como internacionales. Esto permitirá a la institución contar con un orden institucional y una oferta de recursos variada. Por otro lado, no se tiene previsto una expansión geográfica a corto plazo, más bien ofrecer una gama de servicios atractiva para retener y captar mayor clientela.

El PMF realiza proyecciones financieras y presupuestales, asignando partidas coherentes a las metas, resultado de la revisión mensual de sus planes operativos a nivel del EG y CTP y de manera trimestral a nivel de Sede y JA.

Equipo gerencial

El Equipo Gerencial ha desarrollado una línea de carrera en la organización, lo que le ha permitido adquirir experiencia en el sector y un fuerte compromiso con la institución.

Resulta importante fortalecer la gestión financiera y el manejo de riesgos, tomando en cuenta los planes de crecimiento e independencia del PMF en un entorno con fuerte competencia. Dado este contexto, el creciente nivel de operaciones conlleva la necesidad de fortalecer las tareas de gestión financiera, control de riesgos operativos y gestión del personal que son apoyadas a la fecha por ADRA Perú.

La labor que ejerce la Gerencia del PMF en el EG y en el grupo de trabajadores genera una dependencia natural en su persona dada la importancia de sus funciones y liderazgo. No obstante, el riesgo de persona clave se diluye considerando la actual jerarquía organizacional de ADRA Perú que apoya su gestión (Director de Operaciones, Director Financiero, Director General, Recursos Humanos); también reduce este riesgo la estrategia basada en el fomento y formación técnica de personal joven con proyección en la institución a mediano y largo plazo.

La fluida comunicación que tiene el EG del PMF y sus colaboradores tanto a nivel de Sede como de agencias se debe a su reducido tamaño, afinidad entre la mayoría del personal (mujeres con perfil social y afinidad religiosa) y a las continuas reuniones (de manera semanal, trimestral y anual). Esta situación favorece la comunión de ideas dentro del personal del PMF y fluidez de la información.

Gestión de recursos humanos

Las gestiones administrativas de RRHH son llevadas a cabo por el departamento de personal de ADRA Perú de manera regular. Estas labores son de carácter administrativo y no tienen la profundidad ni especialización acordes con las necesidades actuales y futuras del PMF, tanto en la gestión del capital humano como en la medición de desempeño por competencias. Ante el actual proceso de independencia del PMF, las líneas de carrera y los planes a mediano plazo de sucesión serán importantes a fin de consolidar la sostenibilidad del crecimiento.

Las políticas que permiten captar, seleccionar y promover al personal interno se han visto reforzadas en el último ejercicio generando nuevos puestos, rotación y ascensos en el organigrama del PMF que se encuentran suficientemente establecidas para la Sede y en proceso de implementación para las Agencias en provincias.

El proceso de reingeniería y elaboración del nuevo organigrama ha generado un nuevo esquema de remuneraciones que incluyen nuevas categorías y escalas definidas, situación que favorece una mejora en las condiciones laborales y motivación para el crecimiento profesional dentro de la institución.

⁶ Consultores Externos COTECNA.

Dada la cultura de ADRA Perú que a su vez se promueve dentro del PMF (orientación cristiana practicante por muchos de sus miembros), el clima laboral y la comunicación entre áreas son adecuadas, compartiendo actividades diarias que refuerzan el vínculo y el mensaje de la misión institucional.

El nivel de rotación del personal sin embargo aún se mantiene con índices elevados (en torno al 20%). Dado el tamaño de la institución, la salida de personal que sólo trabajó el periodo de prueba de 3 meses y que no contaba con el perfil o desempeño esperados ocasiona un alto impacto en la rotación; asimismo la juventud del personal con nivel educativo universitario y rápidas expectativas de desarrollo genera la búsqueda de otras opciones.

■ Información

Información recibe la calificación “b”

La arquitectura informática disponible favorece un adecuado desarrollo de las operaciones. La Sede y las agencias están dotadas de equipos modernos, encontrándose el actual servidor con el soporte suficiente para el ritmo de operaciones. Todas las agencias están comunicadas gracias a un rápido acceso a Internet que permite intercambiar información sin retrasos. El PMF cuenta con la ventaja de apoyarse de la sólida infraestructura informática de ADRA Perú en casos de contingencia.

El Software COPEME⁷ es un sistema de información y gestión funcional, pero no utilizado en toda su capacidad. Fue desarrollado inicialmente para cooperativas por lo que ha sido adaptado para BBCC. La integración entre los módulos de cartera y contabilidad genera asientos contables automáticos, limitando el riesgo de errores manuales. El PMF se sirve sólo de los módulos de la cuenta externa y contabilidad, dejando de lado el monitoreo de la cuenta interna. La generación de resúmenes gerenciales se apoya en hojas de cálculo en Excel. La visualización del sistema por medio de ventanas lo hace amigable lo que se demuestra en el fácil aprendizaje del mismo por los usuarios.

Las medidas de seguridad son apropiadas para mitigar pérdidas o manipulaciones de la información. Los accesos son delimitados por el administrador (encargado de sistemas) ciñéndose al perfil del cargo dentro del proceso crediticio. Cada trabajador dispone de una única contraseña con recomendaciones recurrentes para el cambio por parte del encargado del área. El sistema está parametrizado en montos y tasas generando candados en el ingreso de datos.

⁷ Software COPEME: proyecto iniciado en el 2002, ha sido adquirido conjuntamente por 4 ONGs (Alternativa, ASIDME, Manuela Ramos y ADRA), está desarrollado en plataforma SQL por SF Data, empresa programadora.

De manera sistemática se originan respaldos diarios, guardándose las copias dentro de la institución, aunque esto no garantiza la recuperación de la información en caso de siniestros. Los antivirus y firewalls son actualizados constantemente a través de la red, siendo menos vulnerables a ataques externos.

La gestión unipersonal del área es suficiente. Dado el tamaño de las operaciones, el PMF no necesita de mayor personal, siendo suficiente para cubrir oportuna y adecuadamente el mantenimiento y soporte a nivel usuario. SF Data⁸ es el responsable del soporte técnico a nivel de programación ya que tiene los códigos fuente para desarrollar mejoras en los aplicativos. Hasta la fecha su apoyo ha sido satisfactorio. Los planes de contingencia y manuales para el personal vienen siendo actualizados.

La funcionalidad del sistema y sanas prácticas de seguridad aseguran una información de cartera correcta. El grado de detalle de la misma para el personal de campo permite un adecuado seguimiento de la cartera. No obstante, el seguimiento de los préstamos internos sólo se realiza de manera manual por parte de las OCs. Teniendo el PMF un especial énfasis en el enfoque social, se pierde una útil herramienta para constatar el grado de empoderamiento que ejercen sus socias. El seguimiento gerencial es llevado en Excel con un alto grado de detalle que permite analizar la cartera desde diversos ángulos.

La integración entre contabilidad y cartera ayuda a generar cifras contables fiables, aunque su interpretación podría verse fortalecida a todo nivel. Los EEFF son validados a través de auditorías. El PMF aún deberá fortalecer la reflexión financiera tanto a nivel nacional como departamental, que le permita efectuar interpretaciones del desempeño de la entidad (evaluación por centro de beneficios, indicadores estándares en microfinanzas, comparativos con sus pares locales, regionales, etc.).

■ Riesgos

Riesgos: análisis y control recibe la calificación “c”

Procedimientos y controles internos

El PMF está dotado de procedimientos estandarizados y mecanismos de control que cuentan con el apoyo del personal de auditoría de ADRA Perú, resultando suficientes para el actual nivel de operaciones y modelo de negocio de BBCC.

⁸ SF Data es responsable del mantenimiento mensual del sistema, contrato anual por 300 USD. Además son los encargados de la optimización y personalización del software para el PMF, proyecto a culminarse en 2008.

Existen manuales crediticios constantemente actualizados y se prevé que conforme el PMF vaya consolidando su estructura organizativa irán afinándose los manuales operativos (sistemas, auditoría y recursos humanos). Además se cuenta con una clara separación de tareas definida por puesto y niveles de verificación en los procesos crediticios y operativos. En efecto, se realiza un trabajo de control rutinario en campo que ha venido siendo monitoreado por las JA y las OC, incluyendo la labor fiscalizadora de los propios clientes en cada banco comunal y en particular de cada grupo.

La tarea por parte del personal revisor ha sido facilitada debido a algunos aspectos: aprobación de crédito de mayor importe en la sede (créditos superiores a 20 K PEN), limitado volumen de efectivo manejado y el control por parte del personal de agencias en los procesos en campo. Sin embargo es evidente que ante las proyecciones de crecimiento del PMF, se debe fortalecer la cultura enfocada a la prevención del riesgo y la generación de un control interno más automatizado. Así, el PMF ha identificado la necesidad de contar con personal especialmente dedicado a las labores de revisión con el fin de garantizar un crecimiento ordenado.

El movimiento de efectivo es mínimo a nivel de agencias y grupos; esta situación reduce la potencial ocurrencia de fraudes y colusiones por parte del personal de créditos así como de los clientes, sin embargo aumenta significativamente los gastos operativos al utilizar cheques y transferencias para los desembolsos a las coordinadoras de cada AACC y, en algunos casos, para cada cliente.

Auditoria interna

El personal de auditoria del PMF ha sido responsable de revisar el cumplimiento del control interno de manera integral, revisando y monitoreando las actividades tanto administrativas como de negocios a nivel Sede y agencias.

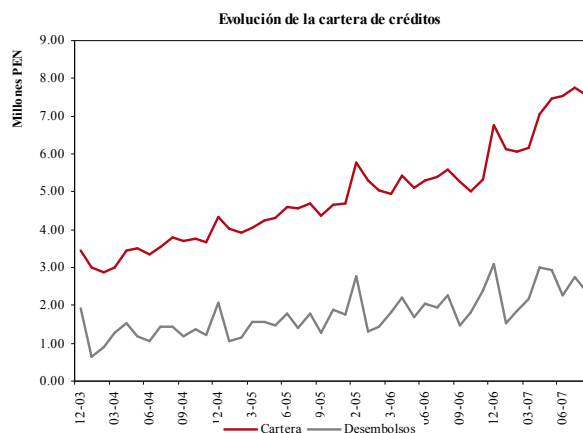
El reciente nombramiento del auditor interno consolida la intención del PMF de fortalecer los sistemas de control dada la naturaleza del programa. El personal asignado ha formado parte del área crediticia en diversas agencias lo que asegura un conocimiento a detalle de los procesos internos, aunque aún está en fase de formación técnica y familiarización con las actividades fiscalizadoras. Esta labor irá fortaleciéndose con la elaboración de sus respectivos manuales y de un plan anual. Se tiene previsto la contratación de una persona adicional para mejorar la cobertura de las visitas de campo. La autonomía del auditor se garantiza al reportar directamente a la Dirección General de ADRA Perú.

El PMF complementa sus mecanismos de control a través de auditorías externas anuales financieras y de gestión con un

seguimiento de sus recomendaciones. En efecto, la labor de auditor externo ha resultado útil para que el EG decidiera incluir dentro de su organigrama el cargo de auditor interno.

■ Actividades

Actividades recibe la calificación “a”



Posicionamiento de mercado

La institución no cuenta con una significativa cuota de mercado dentro del sector de ONGs microfinancieras (aprox. 5%), pero ha sabido posicionarse en 7 departamentos del país aprovechando la amplia presencia y difusión institucional de ADRA Perú. Su complementariedad con los demás programas de ADRA Perú le facilita la captación de socias, creando un importante universo de potenciales clientes. Esto también sirve de motivador para la fidelización puesto que los clientes pueden recibir apoyo de diversa índole y complementarias al crédito⁹. De esta manera, el PMF cumple con su rol de apoyo financiero para las beneficiarias de toda la organización.

En el corto plazo, la institución tiene previsto consolidar la presencia geográfica dados los cambios en la estructura del PMF que no han permitido abocar mayores esfuerzos hacia una expansión regional, pero sí para establecer otras estrategias frente a la competencia como el trabajo del área de Servicios No Financieros (SNF), un programa de microseguros, y proyectos sinérgicos entre portafolios de la ONG (proyecto Saneamiento en Bambamarca con los portafolios de Salud y Educación).

Así, la institución ha ido adaptando su gama de productos para retener su clientela más antigua cuyas necesidades de financiamiento son mayores con la creación de la cuenta complementaria. La recién creada área de productos no financieros es una clara señal de la preocupación por

⁹ ADRA Perú se ha constituido en una importante plataforma nacional de promoción del desarrollo integral a través de programas de educación, salud, microfinanzas, desarrollo agropecuario, infraestructura, entre otros.

incorporar factores que generen mayor valor agregado a sus productos, tales como asistencia técnica y apoyo social a través de una mejor coordinación con los demás programas de ADRA Perú u otros organismos nacionales (FONCODES, Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco y SENATI) e internacionales.

La institución no es ajena a la intensa competencia y si bien ha respondido a ésta, no cuenta con ventajas competitivas sostenibles de diferenciación puesto que otras ONGs vienen realizando los mismos cambios (crédito con educación, créditos individuales para graduadas, microseguros). Las áreas en las que opera cuentan con la participación de un amplio número de instituciones, principalmente en las zonas urbano marginales. Entre las IMFs con fuerte incidencia regional destacan las CMAC, EDPYMES y otras ONGs y a nivel nacional aparecen los bancos especializados en microfinanzas como MiBanco y Banco del Trabajo, además de las áreas microfinanzas de bancos comerciales como el Scotiabank y BCP que apuntan a la clientela graduada de la institución.

El desafío para el PMF será trabajar más en la fidelización de socias por medio de canales tales como la ampliación de la gama de productos y servicios, una mayor articulación de los demás programas con el de microfinanzas con la finalidad que las socias perciban un mayor impacto o profundizar su alcance hacia zonas menos exploradas, como el sector rural.

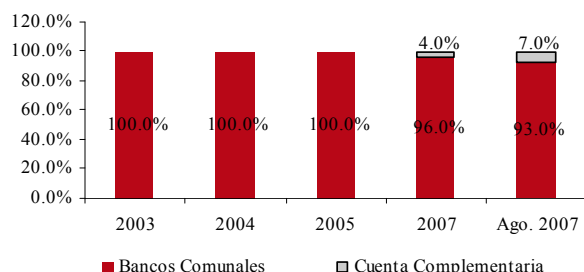
Gestión de la cartera de crédito

La robusta metodología de crédito y estricta aplicación de la misma es uno de los principales atributos de la institución, la cual se ha plasmado en excelentes resultados.

- Ha sido constantemente actualizada y difundida a todo el personal permitiendo su adecuado conocimiento para una correcta aplicación.
- La fase de filtro de los clientes parte de una verificación en las centrales de riesgo, constatación en campo de la actividad del cliente complementándola con referencias personales.
- La preocupación por conformar grupos a través de continuas sesiones de capacitación a socias y miembros de la junta directiva de la AACC, ayuda a lograr grupos bien cohesionados con un alto grado de afinidad y empatía. Esto se hace efectivo en el momento de ejercer la solidaridad mancomunada.
- Se incorpora un análisis de la capacidad de pago por socia, incluyendo límites prudenciales de endeudamiento.
- El seguimiento en campo es continuo gracias a una información detallada al día; esta gestión se fortalece con la supervisión y apoyo de personal de mayor rango.

El equipo de OCs dispone de una formación adecuada (carreras profesionales afines al rubro del negocio) complementada con una fuerte empatía por la interacción con mujeres y constantes capacitaciones.

Cartera de créditos por producto Ago. 07



Riesgo crediticio

Las cifras de cartera en riesgo reflejan una muy buena calidad de la cartera. Esto es característico de una institución que opera BBCC, una metodología que permite diluir la mora al interior del grupo gracias a la solidaridad de los miembros antes de que se repercuta a la institución. Éste desempeño ha sido posible gracias a la buena gestión del PMF, alta cohesión de los AACC y efectividad en las diversas escalas de responsabilidad mancomunada (personal, grupal y asociación comunal). Así, el PAR > 30 no ha excedido del 0.2% en los últimos años, sin incidencia de castigos en el periodo. La mora interna promedio en los últimos tres periodos (2004 al 2006) es de 0.53%¹⁰.

La cartera está adecuadamente diversificada. Geográficamente las tres agencias con mayor participación representan el 61% de la cartera. Pese al incremento del crédito promedio por la incorporación de la cuenta complementaria, las AACC representan aún una porción significativa permitiendo aún contar con una buena atomización de los préstamos. La diversificación hacia el producto individual (cuenta complementaria) viene llevándose con una adecuada gestión del riesgo: ambos productos cuentan con un PAR > 30 menor al 1%.

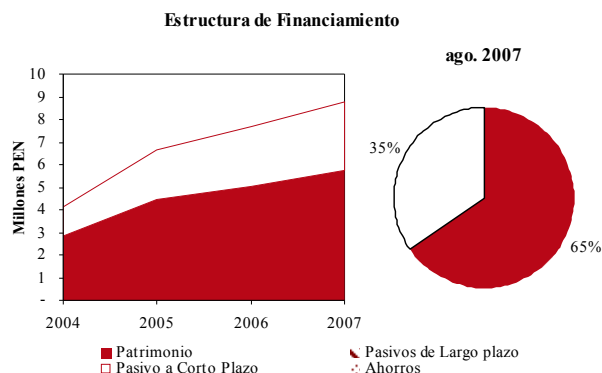
Si bien el PMF no ha requerido castigar créditos, la entidad tiene claramente establecidas políticas al respecto para aquellos créditos con mora mayor a 365 días¹¹. El nivel de provisiones cubre ampliamente la reducida cartera en riesgo, aunque su valor absoluto puede ser insuficiente ante una eventual caída en la calidad de cartera de una serie de AACC. Cabe señalar que el PMF cuenta con el respaldo patrimonial para soportar eventuales incrementos de la mora.

¹⁰ Datos de Mora Interna obtenidos de los registros manuales recogidos mensualmente por las OC.

¹¹ Alineadas a la Resolución de la SBS N° 808 - 2003

■ Financiamiento y liquidez

Financiamiento y liquidez recibe la calificación “b”



La institución financia sus operaciones con líneas de crédito a corto plazo y recursos propios, procedentes de donaciones de ADRA Perú y utilidades acumuladas en el último trienio. En efecto, desde el alcance del equilibrio operativo, la institución ha venido fortaleciendo sostenidamente su patrimonio como consecuencia de resultados positivos en las últimas gestiones. Así los resultados acumulados pasaron de representar 19% del patrimonio a dic.05 a 37% a ago.07. La estructura de capital resultante es adecuada para los planes de crecimiento e independencia, lo que mitiga el riesgo de insolvencia (0.53 veces), hecho que favorece la búsqueda de financiamiento tanto nacional como internacional.

Gestión de activos y pasivos

La gestión financiera está centralizada en la Gerencia del PMF y es apoyada por la Dirección Financiera de ADRA Perú. Se cuenta con herramientas básicas de control de riesgos financieros, efectuándose un flujo de caja anual y seguimientos trimestrales de las proyecciones durante los talleres nacionales.

La estructura actual entre activos y pasivos no presenta riesgos de calce en tasas, plazos o moneda. La eventual entrada de líneas de crédito provenientes de fondos internacionales requerirá optar por mecanismos de cobertura para mitigar riesgos de tipo de cambio. A la fecha, las tasas pactadas no están indexadas a factores variables tanto para los créditos como para sus obligaciones, eliminando cualquier riesgo de variación de tasas. Asimismo las obligaciones con sus acreedores se encuentran en moneda local, así como los créditos concedidos, haciendo nulo cualquier riesgo por volatilidad cambiaria. Si bien la mayoría de los pasivos de la institución son a corto plazo, estos son cubiertos en una relación de 2.8 a 1 por sus activos de corto plazo, lo que adicionalmente se ve beneficiada por la rápida rotación de la cartera (plazo de madurez promedio de la cartera de 6 meses) y el fortalecido patrimonio.

Estrategia de financiamiento

La institución ha identificado las necesidades de financiamiento para los próximos años considerados en su plan estratégico y operativo por ejercicio. La labor del manejo de estrategias de financiamiento está dividida entre la Gerencia del PMF y la Dirección Financiera de ADRA Perú. Mientras que el primero se centra en la negociación con fondos especializados en microfinanzas, el segundo negocia con el proveedor de fondos local que es, a su vez, con quien trabaja ADRA Perú. La saludable situación financiera y respaldo institucional de ADRA Perú y positiva relación con el BCP ha permitido que el PMF se beneficie de tasas preferenciales de financiamiento, actualmente situadas en 6.5% anual.

El PMF ha emprendido una búsqueda activa para diversificar sus fuentes de financiamiento en el corto y mediano plazo con una serie de contactos y conversaciones que amparadas en sus buenos resultados y respaldo institucional de ADRA Perú abren buenas posibilidades para acceder a mayores recursos (Cooperativa FORTALECER, Área de Fideicomisos del Banco de La Nación y con instituciones fondeadoras especializadas como ECLOF, y Microfinance International Operations). Además si bien su estructura de costos puede soportar financiamiento a tasas comerciales, no se desestima la obtención de financiamiento por parte de ADRA Perú (a costo 0%) o de donaciones provenientes de la red ADRA Internacional para proyectos específicos.

La experiencia en negociaciones de financiamiento a nivel del PMF de microfinanzas no es extensa y se evidencia la necesidad de preparación para la presentación de propuestas. Esto se consolidará conforme se vaya accediendo a mayores recursos.

Gestión de la liquidez

Existen mecanismos básicos para la adecuada anticipación de las necesidades de liquidez (flujo de caja anual y seguimiento trimestral), aunque en la práctica el comportamiento inestable de la liquidez con caídas en los últimos meses muestra que las previsiones podrían afinarse. No se han presentado mayores crisis de liquidez; los periodos de relativa escasez han sido cubiertos con recursos ligados a sobregiros bancarios y con la liquidación de activos de rápida convertibilidad (inversiones de corto plazo)

¹²

¹² Saldos mensuales de liquidez no incluyen inversiones de corto plazo. No se consideran en los EEFF del PMF de 2006 y 2007 pues se utilizan cuentas de ADRA Perú. El PMF ha mantenido inversiones a corto plazo (Fondos Mutuos) durante 2006 y el primer trimestre de 2007 por 1.9M PEN (630K USD) y 500K PEN (158K USD).

■ Eficiencia y rentabilidad

Eficiencia y rentabilidad recibe la calificación “b”

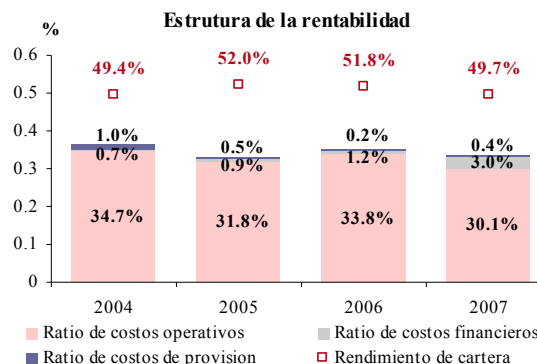
Análisis de la rentabilidad

El PMF ha alcanzado una rentabilidad estructural respaldada en amplios márgenes operativos. El alto rendimiento de la cartera permite sostener una carga operativa fuerte y viene acompañado de bajos costos financieros ligados a una dependencia reducida de deudas comerciales y un gasto por provisión reducido dada la eficiente gestión del riesgo crediticio.

El rendimiento de cartera del PMF supera el estándar regional y refleja la posibilidad existente en el mercado para operar con altas tasas de interés; sin embargo, el rendimiento de cartera muestra una tendencia decreciente, habiendo pasado de 52.0% en 2005 a 49.7% a ago.07. El índice obtenido a ago.07 se sitúa por encima del benchmark de BBCC en la región de 44.3%, que es a su vez superior al estándar peruano de 32.9%.

El ratio de costos operativos muestra una leve aunque irregular tendencia decreciente (31.8% en 2006 frente a 30.1% a ago.07), el mismo que ha ido de la mano de los gastos por inversión en la ampliación de sus operaciones, contratación de OC, pero que en términos generales en los últimos años se ha mantenido relativamente estable. El índice es equiparable al estándar de BBCC de 31.6% pero es mayor al benchmark peruano de 17.5%. El nivel de productividad del personal se ha mantenido alto durante el último trienio pero con una tendencia a la disminución. Así, se percibe la necesidad de lograr mayor crecimiento de cartera y controlar más los costos para generar mayores economías de escala y evitar el impacto futuro de préstamos a tasa comerciales dentro de su estructura de fondeo.

La potencial diversificación en la oferta de recursos de financiamiento y el incremento mostrado en los ratios de costos financieros (1.2% en 2006 a 3.0% a ago.07) evidencian la necesidad de gestionar adecuadamente el proceso de exposición mayor a financiamiento comercial. Sin embargo, hasta ahora el impacto de las nuevas fuentes de financiamiento no ha afectado los niveles de rentabilidad, ni debería tener un impacto significativo en el corto plazo.



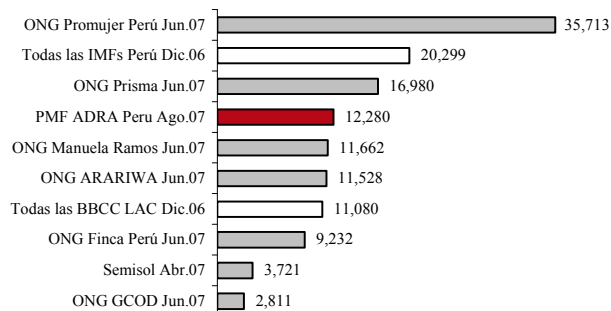
Perspectivas

El PMF debería mantener sus niveles de rentabilidad en el mediano plazo, en la medida en que logre un crecimiento sostenido de su cartera y alcance economías de escala. Sin embargo, no se espera un aumento de la rentabilidad debido al costo potencial de nuevas fuentes comerciales de financiamiento y a la presión a la baja sobre las tasas de interés impulsado por la fuerte competencia en el mercado. A ello se añadirán los costos de los procesos organizacionales y legales con miras a la independencia de ADRA Perú y a su plan de expansión de operaciones para el largo plazo, que aumentarán sus costos operativos, que en parte venían siendo absorbidas por ADRA Perú.

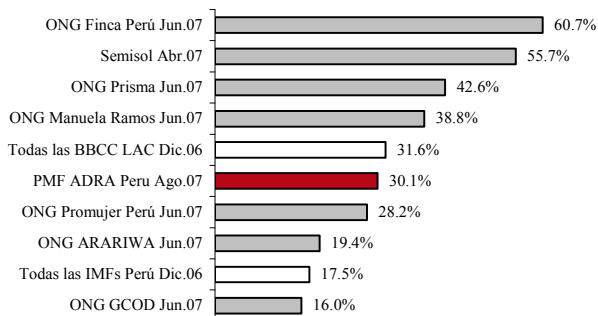
Las opiniones emitidas en este informe son válidas por una duración de un año máximo. Más allá de ese límite o si un evento mayor tuviera lugar en la vida de la IMF o en su entorno próximo durante ese período, Planet Rating ya no garantiza la vigencia de sus opiniones y recomienda una nueva calificación.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

Benchmarking

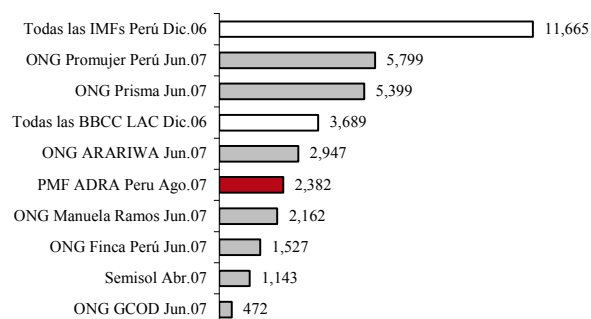
Cientes activos



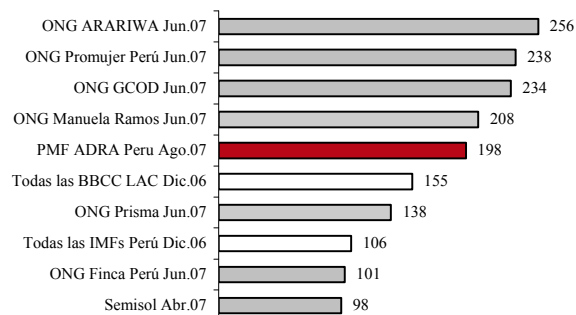
Ratio de costos operativos



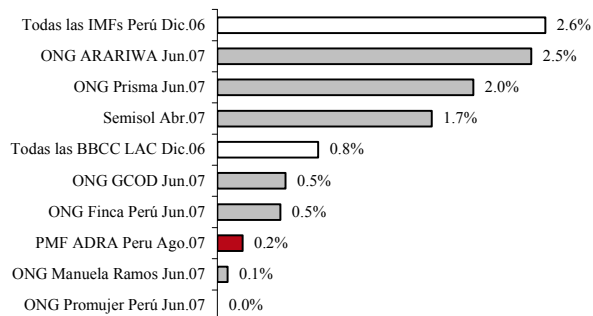
Cartera



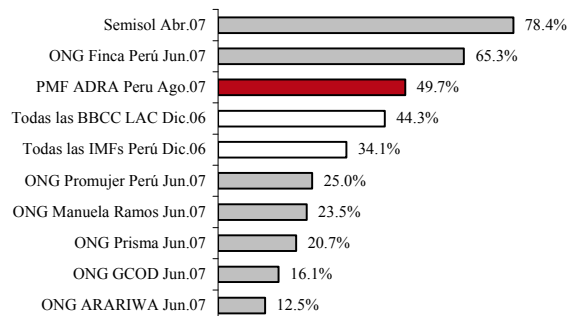
Cientes por empleado



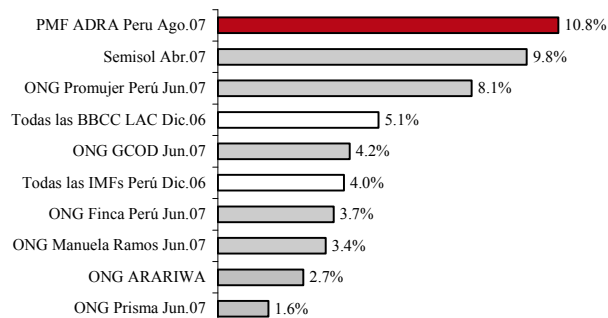
Cartera en riesgo 31 - 365 días



Rendimiento de cartera



AROA



Fuente: Benchmarks Latinoamerica MixMarket 2006, Reporte de Microfinanzas (COPEME) Jun.07

MFIs: Semisol

Todas las IMFs Peru 2006; Todas las Bancas Comunales 2006

Indicadores de desempeño

Datos en USD, salvo que indique lo contrario

	Dic. 2004	Dic. 2005	Dic. 2006	Ago. 2007
Cartera de préstamos				
Evolución de la cartera				
Cartera	1,321,002	1,688,162	2,114,534	2,381,987
Cartera (PEN)	4,335,528	5,790,397	6,758,049	7,550,900
Evolución	25.6%	33.6%	16.7%	11.7%
Cartera promedio fin de periodo	1,186,254	1,293,175	1,668,003	2,182,485
Clientes activos	7,868	9,584	10,797	12,280
Evolución	?	21.8%	12.7%	13.7%
Cartera promedio por cliente	168	176	196	194
% del PIB por habitante	7.1%	7.8%	8.1%	8.0%
Préstamo promedio desembolsado	248	252	275	309
% del PIB por habitante	9.2%	9.0%	7.9%	8.4%
Calidad de cartera				
Reprogramados	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	0.1%	0.0%	0.0%	0.2%
Cartera en riesgo > 365 días	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Tasa de cartera castigada	0.0%	0.1%	0.0%	0.0%
Cobertura del riesgo crediticio				
Ratio de cobertura del riesgo	1,356.2%	ND	4,349.8%	719.3%
Cartera en riesgo > 30 días neta de provisiones / Patrimonio	(1.3%)	(1.3%)	(1.3%)	(1.3%)
Personal				
Numero de empleados	39	46	53	62
% Oficiales de crédito	56.4%	50.0%	52.8%	54.8%
Tasa de rotación del personal	38.0%	21.2%	30.3%	10.4%
Análisis Financiero				
ROE	39.4%	22.9%	14.2%	20.8%
Deudas / Patrimonio	0.5x	0.5x	0.5x	0.5x
ROA	13.7%	14.6%	9.4%	13.7%
Generación de renta				
Rendimiento de cartera	49.4%	52.0%	51.8%	49.7%
Ratio de costos operativos	32.4%	31.8%	33.8%	30.1%
Costo por cliente	49	43	52	53
Clientes por empleado	202	208	204	198
Clientes por oficial de crédito	358	417	386	361
Cartera promedio por cliente (USD)	168	176	196	194
Ratio de costos financieros	0.7%	0.9%	1.2%	3.0%
Costo de la deuda	0.0%	0.0%	2.0%	7.0%
Ratio de costos de provisión	1.0%	0.5%	0.2%	0.4%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	0.1%	0.0%	0.0%	0.2%
Tasa de cartera castigada	0.0%	0.1%	0.0%	0.0%
Gestión de los activos				
Cartera / Activos	91.4%	85.9%	87.2%	85.0%
Ingresos de otros activos financieros en % de los ingresos financieros	0.0%	0.0%	1.0%	0.0%
Liquidez / Activo Total	7.6%	12.2%	10.1%	11.3%
Ratios ajustados				
Ratio de costos de ajuste	1.5%	6.1%	4.6%	3.4%
AROE	32.6%	15.5%	3.9%	16.5%
AROA	12.2%	9.9%	6.0%	10.8%
Autosuficiencia financiera	138.6%	132.4%	131.7%	135.0%
Ratio ajustado de costos operativos	32.4%	31.8%	33.8%	30.1%
Ratio ajustado de costos financieros	2.2%	7.0%	5.8%	6.4%
Ratio ajustado de costos de provisión	1.0%	0.5%	0.2%	0.4%
Tasa de cambio 1 USD= xx PEN	3.28	3.43	3.20	3.17

PMF ADRA Perú	PEN				USD				Evolución			
	Dic. 2004	Dic. 2005	Dic. 2006	Ago. 2007	Dic. 2004	Dic. 2005	Dic. 2006	Ago. 2007	2004/2003	2005/2004	2006/2005	2007/2006
Balance												
ACTIVOS	4,701,203	6,670,790	7,669,408	8,781,606	1,432,420	1,944,837	2,399,690	2,770,223	36.2%	41.9%	15.0%	14.5%
Activos de Corto Plazo	4,660,661	6,600,161	7,553,205	8,642,484	1,420,067	1,924,245	2,363,331	2,726,336	35.1%	41.6%	14.4%	14.4%
Caja y Bancos	358,447	813,304	777,986	992,227	109,216	237,115	243,425	313,005	-	126.9%	(4.3%)	27.5%
Activos financieros netos a corto plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cartera neta a corto plazo	4,297,072	5,732,493	6,689,540	7,467,487	1,309,284	1,671,281	2,093,098	2,355,674	24.5%	33.4%	16.7%	11.6%
Cartera bruta a corto plazo	4,335,528	5,790,397	6,758,049	7,550,900	1,321,002	1,688,162	2,114,534	2,381,987	25.6%	33.6%	16.7%	11.7%
(Provisión para cartera incobrable)	38,457	57,904	68,510	83,413	11,718	16,882	21,436	26,313	-	50.6%	18.3%	21.8%
Intereses devengados	-	-	85,680	158,594	-	-	26,809	50,030	-	-	-	85.1%
Sobre cartera de crédito	-	-	85,680	158,594	-	-	26,809	50,030	-	-	-	85.1%
Sobre activos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros activos de corto plazo	5,142	54,364	-	24,176	1,567	15,850	-	7,626	-	957.3%	(100.0%)	-
Activos de Largo Plazo	40,542	70,629	116,203	139,122	12,353	20,592	36,359	43,887	-	74.2%	64.5%	19.7%
Activos financieros netos a largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cartera neta a largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Activos fijos netos	40,542	51,340	53,834	75,694	12,353	14,968	16,844	23,878	-	26.6%	4.9%	40.6%
Otros activos a largo plazo	-	19,289	62,368	63,428	-	5,624	19,514	20,009	-	-	223.3%	1.7%
PASIVO Y PATRIMONIO	4,128,840	6,670,790	7,669,408	8,781,606	1,258,026	1,944,837	2,399,690	2,770,223	-	61.6%	15.0%	14.5%
Pasivo	1,303,054	2,222,032	2,605,465	3,054,374	397,030	647,823	815,227	963,525	-	70.5%	17.3%	17.2%
Pasivo a Corto Plazo	1,303,054	2,222,032	2,605,465	3,054,374	397,030	647,823	815,227	963,525	-	70.5%	17.3%	17.2%
Depósitos a la vista	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depósitos obligatorios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depósitos a corto plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos a corto plazo	1,269,383	2,167,244	2,260,885	2,661,485	386,771	631,850	707,411	839,585	-	70.7%	4.3%	17.7%
Intereses devengados	-	-	85,680	173,012	-	-	26,809	54,578	-	-	-	101.9%
Otros pasivos de corto plazo	33,671	54,787	258,900	219,877	10,259	15,973	81,008	69,362	-	62.7%	372.6%	(15.1%)
Pasivos de Largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depósitos de largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos de largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros pasivos de largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Patrimonio	2,825,786	4,448,758	5,063,943	5,727,232	860,995	1,297,014	1,584,463	1,806,698	-	57.4%	13.8%	13.1%
Capital social	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Donaciones	2,329,736	3,605,997	3,614,276	3,614,276	709,853	1,051,311	1,130,875	1,140,150	-	54.8%	0.2%	0.0%
Resultados netos acumulados sin donaciones	496,050	842,761	1,449,667	2,112,956	151,143	245,703	453,588	666,548	-	69.9%	72.0%	45.8%
Año corriente	572,363	842,762	567,434	710,585	147,849	245,703	177,545	224,159	-	47.2%	(32.7%)	25.2%
Otras cuentas de patrimonio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

PMF ADRA Perú	PEN				USD				Evolución		
	Dic. 2004	Dic. 2005	Dic. 2006	Ago. 2007	Dic. 2004	Dic. 2005	Dic. 2006	Ago. 2007	2005/2004	2006/2005	2007/2006
Estado de resultados											
Ingreso Financiero (a)	1,922,170	2,304,984	2,789,265	2,291,416	585,670	672,007	872,736	722,844	19.9%	21.0%	(17.8%)
Ingresos de cartera	1,921,788	2,304,984	2,762,539	2,290,639	585,554	672,007	864,374	722,599	19.9%	19.9%	(17.1%)
Ingresos recibidos por créditos	1,921,788	2,278,053	2,724,290	2,270,018	585,554	664,155	852,406	716,094	18.5%	19.6%	(16.7%)
Derechos y comisiones recibidas	-	26,931	38,248	20,622	-	7,852	11,968	6,505	-	42.0%	(46.1%)
Intereses moratorios sobre créditos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos de otros activos financieros	382	-	26,726	777	116	-	8,362	245	(100.0%)	-	(97.1%)
Otros ingresos por servicios financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos Financieros (b)	26,830	41,861	62,191	137,753	8,175	12,204	19,459	43,455	56.0%	48.6%	121.5%
Intereses pagados sobre préstamos	-	-	44,964	114,992	-	-	14,069	36,275	-	-	155.7%
Intereses pagados sobre depósitos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos netos de ajuste por inflación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros costos relacionados con servicios financieros	26,830	41,861	17,227	22,761	8,175	12,204	5,390	7,180	56.0%	(58.8%)	32.1%
Resultado Financiero [c=a-b]	1,895,340	2,263,123	2,727,074	2,153,663	577,495	659,803	853,277	679,389	19.4%	20.5%	(21.0%)
Provisión neta para cartera incobrable (f)	38,069	21,725	8,125	16,322	11,599	6,334	2,542	5,149	(42.9%)	(62.6%)	100.9%
Provisiones para cartera incobrable + cartera castigada	38,579	21,725	10,606	16,744	11,755	6,334	3,318	5,282	(43.7%)	(51.2%)	57.9%
Recuperación de cartera castigada	510	-	2,480	422	156	-	776	133	(100.0%)	-	(83.0%)
Costos operativos (d)	1,349,825	1,408,448	1,799,226	1,387,904	411,281	410,626	562,962	437,825	11.5%	27.7%	(22.9%)
Costos del personal (incluidas compensaciones)	693,922	909,302	1,164,418	1,387,904	211,433	265,103	364,336	437,825	31.0%	28.1%	19.2%
Otros costos operativos	655,903	499,145	634,808	-	173,303	145,523	198,626	-	(12.2%)	27.2%	(100.0%)
Depreciación y amortización	662	22,883	28,166	-	202	6,671	8,813	-	3,356.6%	23.1%	(100.0%)
Consultorias, auditorías y calificaciones	102,136	101,505	159,866	-	31,120	29,593	50,021	-	(0.6%)	57.5%	(100.0%)
Alquiler	32,443	28,681	40,681	-	9,885	8,362	12,729	-	(11.6%)	41.8%	(100.0%)
Impuestos	4,004	101,724	140,080	-	1,220	29,657	43,830	-	2,440.6%	37.7%	(100.0%)
Viajes	107,382	959	2,069	-	32,718	280	647	-	(99.1%)	115.8%	(100.0%)
Publicidad	36,358	48,624	49,944	-	11,078	14,176	15,627	-	33.7%	2.7%	(100.0%)
Agua, luz, teléfono	87,123	82,290	86,283	-	26,546	23,991	26,997	-	(5.5%)	4.9%	(100.0%)
Otros	198,673	112,479	127,718	-	60,534	32,793	39,962	-	(43.4%)	13.5%	(100.0%)
Resultado neto operativo antes de impuestos y donaciones [f=c-d-e]	594,569	832,950	919,723	749,437	181,161	242,843	287,773	236,415	64.1%	10.4%	(18.5%)
Impuesto sobre la Renta (h)	37,648	-	243,186	-	11,471	-	76,091	-	(100.0%)	-	(100.0%)
Resultado neto operativo antes de donaciones [i=g-h]	556,921	832,950	676,537	749,437	169,690	242,843	211,682	236,415	77.3%	(18.8%)	10.8%
Ingresos no operativos (i)	198,875	10,141	8,612	42,184	60,596	2,956	2,695	13,307	(94.9%)	(15.1%)	389.8%
Costos no operativos (incluidos impuestos relacionados) (j)	183,433	329	117,714	81,036	55,891	96	36,832	25,563	(99.8%)	35,668.6%	(31.2%)
Resultado neto antes de donaciones [l=i+j-k]	572,363	842,762	567,434	710,585	174,395	245,703	177,545	224,159	73.7%	(32.7%)	25.2%
Ingresos por donaciones (m)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado neto	572,363	842,762	567,434	710,585	174,395	245,703	177,545	224,159	73.7%	(32.7%)	25.2%

■ Fórmulas

Productividad del personal:	$\text{Acreditados activos} / \text{Total personal (al fin del periodo)}$
Productividad de los OC:	$\text{Acreditados activos} / \text{Total de OC (al fin de periodo)}$
Retorno sobre activos (ROA):	$\text{Ingreso operativo neto antes de donaciones} / \text{Promedio de Activos}$
Retorno sobre activos ajustado (AROA):	$\text{Ingreso operativo neto ajustado antes de donaciones} / \text{Promedio de Activos}$
Retorno sobre patrimonio (ROE):	$\text{Ingreso operativo neto antes de donaciones} / \text{Patrimonio promedio}$
Retorno sobre patrimonio ajustado (AROE):	$\text{Ingreso operativo neto ajustado antes de donaciones} / \text{Patrimonio promedio}$
Apalancamiento:	$\text{Deuda (captaciones + deuda)} / \text{Patrimonio (al final del periodo)}$
Rendimiento de cartera:	$\text{Ingresos de cartera} / \text{Saldo bruto de cartera promedio de 13 meses}$
Ratio de gastos operativos:	$\text{Gastos operativos} / \text{Saldo bruto de cartera promedio de 13 meses}$
Ratio de costo de fondos:	$\text{Intereses y comisiones pagadas por pasivos} / \text{Saldo bruto de cartera promedio de 13 meses}$
Ratio de costo de captaciones:	$\text{Intereses y comisiones pagadas por captaciones} / \text{Captaciones promedio}$
Ratio de costo de deuda:	$\text{Intereses y comisiones pagadas por la deuda} / \text{Deuda promedio}$
Ratio de provisiones:	$\text{Gasto neto por provisiones} / \text{Saldo bruto de cartera promedio de 13 meses}$
Cartera neta como % de los activos:	$\text{Saldo de cartera neta} / \text{Activos totales (al final del periodo)}$
Autosuficiencia financiera:	$\text{Ingresos operativos} / (\text{Gastos (financieros, provisiones y operativos)} + \text{Ajustes})$
Ratio de cobertura de riesgo:	$\text{Provisiones por malos créditos} / \text{Cartera en riesgo (31-365 días)}$
Ratio de castigo:	$\text{Créditos castigados} / \text{Saldo bruto de cartera promedio de 13 meses}$

■ Escala de calificación

Rating	Definición
A+	Excelente
A	La institución destaca en la evaluación de cada área y es un ejemplo dentro del sector. Existe una visión de largo plazo en constante proceso de mejora. No existen riesgos en el corto ni en el mediano plazo para las operaciones. Los riesgos de largo plazo están bien controlados y monitoreados.
A-	
B+	Bueno
B	Procedimientos bien desarrollados, efectivos, que incorporan una perspectiva de largo plazo. Existen riesgos de mediano y largo plazo pero han sido debidamente identificados por la institución. Algunas mejoras podrían ser implementadas para mejorar la eficiencia y la gestión del riesgo.
B-	
C+	Mínimo requerido
C	Procedimientos funcionales pero con algunas deficiencias. Existen riesgos en el mediano plazo para las operaciones.
C-	
D	Insuficiente
	Procedimientos en marcha pero con deficiencias, algunos problemas son sólo atendidos parcialmente. Existen riesgos en el mediano plazo y la posibilidad de riesgo en el corto plazo en las operaciones.
E	Riesgo inminente de incumplimiento o claramente insuficiente
	Existe riesgo inmediato o subyacente para las operaciones o presenta un funcionamiento inadecuado.