

GIRAFE

Rating

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

Mínimo requerido

Procedimientos adecuados pero desempeño aún insuficiente.

Tendencia

Positiva

Estable
Incierta
Negativa

Tendencia positiva del desempeño, ningún riesgo mayor identificado en el corto plazo.

Indicadores de desempeño

(K USD, salvo indicación contraria)

	dic. 2002	dic. 2003	dic. 2004
ACTIVIDAD			
Número total de empleados	207	187	158
Total Activos (K USD)	7,569	4,584	4,478
(K PEN)	27,627	16,457	14,733
Cartera de crédito (K USD)	5,511	5,957	4,095
Cartera de ahorro	-	-	-
Nº de clientes activos	29,478	30,277	14,857
Nº de ahorradores	-	-	-
Tasa Efectiva Global	50.0%	49.9%	48.5%
PAR 31-365	21.5%	5.2%	5.4%
PAR > 365	16.9%	33.0%	2.6%
Tasa de cartera castigada	28.1%	0.0%	37.7%
Cobertura de riesgo crediticio	101.0%	104.2%	115.5%
DESEMPEÑO			
ROE	(59.1%)	(32.3%)	(25.3%)
Deudas/ Patrimonio	55.7%	28.9%	25.8%
ROA	(47.7%)	(22.3%)	(19.9%)
Autosuficiencia operativa	34.4%	54.9%	63.2%
Autosuficiencia financiera	33.7%	53.7%	61.4%
Rendimiento de cartera	25.4%	28.8%	29.5%
Ratio de costos operativos	48.9%	47.7%	46.5%
Cientes por empleado	142	162	94
Ratio de costos de financiamiento	1.2%	0.9%	0.7%
CRECIMIENTO			
Crec. de cartera de créditos	(22.8%)	6.3%	(37.0%)
Crec. del ahorro	-	-	-
Crec. de activos	4.4%	(40.4%)	(10.5%)
1 USD = xx PEN	3.65	3.59	3.29

Dirección Microfinanzas de PRISMA, Perú Mayo, 2005

Descripción de la institución

La Asociación Benéfica PRISMA, una de las principales ONG peruanas de desarrollo, inicia actividades de microcrédito en 1994 con financiamiento de USAID a través de créditos orientados a fortalecer la seguridad alimentaria. En diciembre de 2003 se decide reunir los diferentes programas de microcrédito llevados a cabo por PRISMA en una sola Dirección de Microfinanzas. A diciembre de 2004, la Dirección de Microfinanzas de PRISMA (DMP) maneja una cartera de 4.1 M USD y cuenta con 14,857 clientes activos en 14 agencias repartidas en todo el país, ofreciendo un producto de crédito grupal y dos de crédito individual.

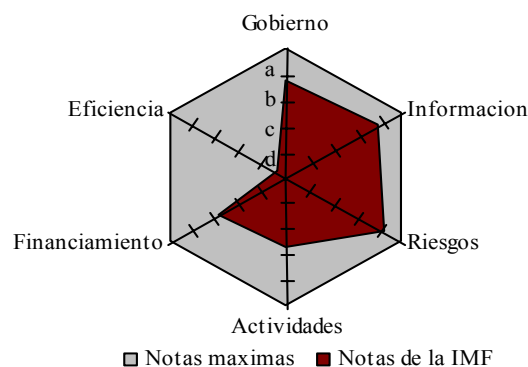
Resumen de la calificación

La DMP obtiene la calificación final "C+", vinculada principalmente a las consecuencias del fraude que sufrió a fines de 2001. La entidad ha reaccionado lanzando políticas pertinentes de fortalecimiento institucional, de mejora de los procedimientos de control interno, de crédito y del sistema de información, y de racionalización de la red de atención. Sin embargo sigue presentando indicadores de desempeño débiles.

Esta calificación es otorgada con una tendencia "Positiva". Las estrategias establecidas, la calidad del equipo directivo y la tendencia de los principales indicadores dejan vislumbrar un restablecimiento financiero.

Necesidades de financiamiento

La DMP anticipa necesidades de financiamiento por 1 M USD para el segundo semestre de 2005, descontado los financiamientos obtenidos en la primera parte del año. Planet Rating estima que estas necesidades son coherentes con la capacidad de absorción de la DMP y con su mercado. La integración progresiva de financiamientos comerciales y consecionales en la estructura de financiamiento, dominada hasta ahora por subvenciones, es alentadora. La entidad podrá absorber financiamientos externos adicionales a condición de seguir mejorando la calidad de la cartera con el mismo nivel de rendimiento y de seguir racionalizando la estructura operativa.



Planet Rating

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

PRISMA - Diego Fernandez Concha, Director de Microfinanzas

Carlos Gonzalez 251 - Urb. Maranga - Lima 32 - Perú
Tel: +51 1 464 0490 Fax: +51 1 464 0781
dfernandezconcha@prisma.org.pe

Ref: MLPS010705

■ El sector de las microfinanzas

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

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

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

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

Tipo de entidades	Número de entidades	Cartera (M USD)
Bancos ⁽¹⁾	10	467.6
EDPYMEs	14	117.8
CMACs	14	664.2
CRACs	12	131.3
ONGs ⁽²⁾	19	20.8

Cifras a dic. 04 según COPEME y SBS

(1) Cartera calificada "microempresas" por la SBS

(2) ONGs que reportan a COPEME

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

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

Las colocaciones de las IMF peruanas han crecido a un ritmo de 30% anual, incluso durante la fase recesiva 1998-2001, aún cuando las colocaciones totales del sistema financiero cayeron en 24%. Así, las IMF han podido atender la demanda de microcrédito productivo en las principales zonas urbanas del país. Sin embargo, el sector aún presenta importantes retos: la penetración en zonas rurales es escasa; las tasas de interés son altas¹; la competencia en zonas urbanas, asociada a la entrada en el segmento de financieras de consumo, favorece el aumento del sobreendeudamiento. En ese sentido, es posible que en los próximos años se presente una reestructuración del sector, en favor de las entidades que cuentan con una estructura de costos competitiva, mayor capacidad de financiamiento y nichos de mercado determinados.

■ Entorno político y económico

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

Pese al crecimiento y a recientes inversiones públicas, el país sigue sufriendo de altos niveles de desempleo y pobreza (54% de la población). La economía está dividida entre un sector moderno y urbano y un sector de subsistencia en las provincias. Así, la pobreza está concentrada en zonas rurales (75% de la población rural). El desempleo oficial se mantiene alrededor de 9.5%, al que se añade el subempleo, de aproximadamente 30% en Lima. El Perú ocupa el puesto 85 sobre 177 en el índice de desarrollo humano del Informe sobre el Desarrollo Humano 2004 del PNUD.

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

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

	Dic. 02	Dic. 03	Dic. 04
PIB / habitante (USD)	2,112	2,247	2,349
Inflación	1.5	2.5	3.5
Coface rating			B
S & P			BB/Estable/B

Fuente: Coface / FMI / BCR / oanda.com

■ Presentación de la institución

Redes

La Dirección Microfinanzas de PRISMA (DMP) es miembro del Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción de la Pequeña y Micro Empresa (COPEME) y de la Cooperativa Fortalecer (entidad de financiamiento de segundo piso). También participa en la Mesa de Bancos Comunales (que reúne instituciones peruanas que utilizan esta metodología), la Red Alternativa Internacional de Instituciones Financieras para América Latina (INAFI-LA) y el Fondo Latinoamericano de Desarrollo (FOLADE).

Propiedad

La DMP no cuenta con personería jurídica, de manera que depende legalmente de PRISMA, una de las ONGs más importantes del Perú. A finales de 2002 se decidió dotar la DMP de un Comité Consultivo (CC) que cuenta con un reglamento interno y cumple con las funciones de un Consejo de Administración.

Composición del CC	Cargo	Empleo actual	Fecha de ingreso
Jorge Mansilla Vásquez	Presidente	Estudio Canessa y Núñez del Prado	Noviembre 2002
Manuel Cardenal Prato	Vicepresidente	Consultoría Financiera	Febrero 2005
Delia Haustein van Ginhoven	Vocal	Directora Ejecutiva PRISMA	Noviembre 2002
Diego Fernández Concha Murazzi	Secretario	Director de Microfinanzas PRISMA	Junio 2003
Roberto Tirado del Campo	Consultor Financiero	Asesor Financiero	Mayo 2003

El CC es responsable, por reglamento interno, de supervisar el desempeño global de la DMP, de aprobar la implementación de políticas y procedimientos, de designar al Director y de aprobar el Plan Estratégico. Sus miembros son designados por el Consejo Directivo de PRISMA, por un período de dos años renovables una vez. Cuenta con cuatro miembros (dos internos a PRISMA y dos externos) y un consultor financiero que no es miembro formal.

Equipo directivo

El equipo directivo se compone del Director y de tres gerentes de operaciones para los tres productos ofrecidos, aunque a partir de enero de 2005 sólo existen dos gerencias de operaciones por división geográfica y un Gerente de Producto para Cadenas Productivas. Además cuenta con cuatro jefaturas: Recursos Humanos (asignada a PRISMA pero trabaja principalmente para la DMP), Sistemas de Información, Administración y Finanzas y Control Interno. El auditor interno reporta al CC.

El equipo fue totalmente renovado a inicios del segundo semestre de 2002, con la excepción del Director, que ha trabajado en diversos programas de PRISMA desde los años 1980 antes de asumir la Dirección de Microfinanzas a fines de 2003. Todos cuentan con experiencia adecuada para sus puestos ganada interna o externamente y presentan capacidades de gestión de equipos.

Donaciones

La DMP ha recibido 13.8 M USD de donaciones y asistencia técnica desde sus inicios, incluyendo las de los diversos programas de microfinanzas antes de que se consolidaran en una sola Dirección. Proviene principalmente de la Agencia Americana de Desarrollo Internacional (USAID) y, en menor medida, del Fondo Contravalor Perú - Canadá y de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI).

Estatuto, supervisión y auditoría

La DMP es supervisada por PRISMA. Como ONG, PRISMA no está sometida a ningún tipo de regulación financiera.

PRISMA es auditada anualmente. La DMP no ha sido auditada en su conjunto, pero se han realizado revisiones financieras del Programa Microcréditos de PRISMA (MCP) por la Sociedad de Auditoría Vila Naranjo y Asociados, corresponsal de la empresa internacional PKF. Las revisiones financieras se enfocan ante todo en la auditoría de cartera y en el manejo operativo. Los programas Fideicomiso y Cadenas Productivas han sido auditados en forma independiente. En 2005 se tiene planeado realizar por primera vez una auditoría financiera del ejercicio 2004 de la DMP en su conjunto.

Consejo Directivo de PRISMA	Cargo	Empleo actual	Fecha de elección
Diego Fernández Concha Murazzi	Presidente	Director de Microfinanzas PRISMA	9/6/2004
Josephine Brenda Gilman	Vicepresidente	Consultoría	9/6/2004
Fernando Alberto Cazorla Talleri	Secretario	Universidad Cayetano Heredia	9/6/2004
Fernando Alberto Cilloniz Benavides	Vocal	Información	9/6/2004

Organización

Ver organigrama en anexos

- Las agencias incluyen un Jefe de Agencia, Oficiales de Crédito (OCs), Recuperadores, un asistente administrativo y en algunas ocasiones un asesor legal. Los créditos son aprobados en Comité de Crédito de agencia pero pasan por un proceso de verificación en la Sede. Todos los desembolsos y pagos son realizados en bancos.
- La Sede, situada en Lima, es el centro de definición de la estrategia y de los procedimientos, de consolidación y de verificación de la información y de creación de las herramientas de gestión y de control.

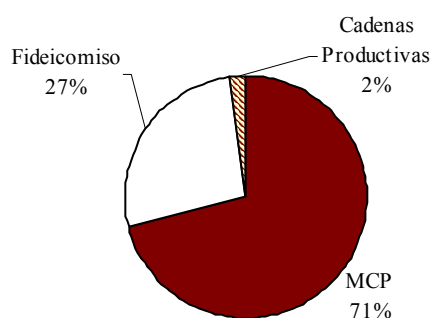
Penetración de mercado

A diciembre de 2004, la DMP dispone de una red de 14 agencias repartidas en nueve departamentos del país. Hasta diciembre de 2003 se contaba con una división operativa en dos niveles (sucursales y agencias) que ha desaparecido con el fin de racionalizar la red de atención.

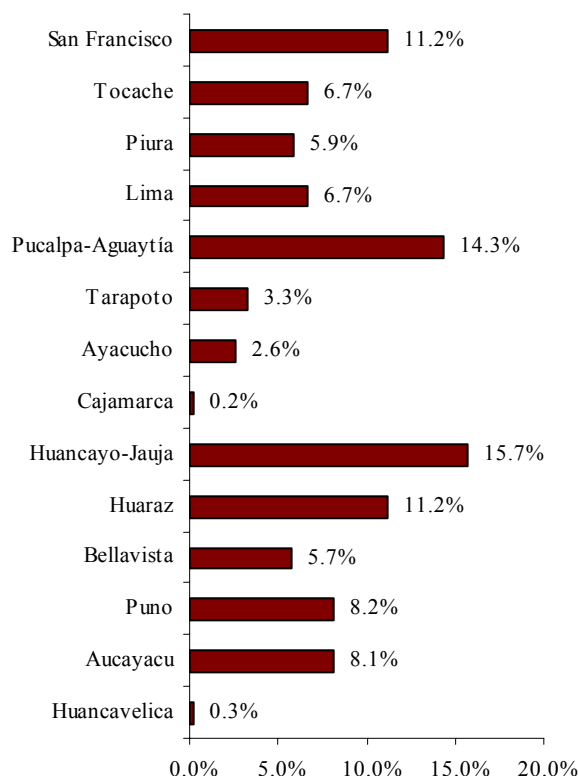
Principales zonas de operación de la DMP



Cartera por productos dic. 04



Cartera por agencias dic. 04



Productos y servicios

Descripción detallada en anexos.

La DMP ofrece tres productos de crédito en moneda nacional destinados a financiar actividades productivas en zonas rurales y urbano-marginales:

- Programa Microcréditos de PRISMA (MCP):** créditos con financiamiento de USAID, otorgados con la metodología de bancos comunales y grupos solidarios por periodos de 6 a 8 meses, y montos de 300 PEN (91 USD) a 5,000 PEN (1,520 USD). Existen diversas modalidades de pago, siendo la de pago de capital a final de ciclo la más corriente (32.8% de la cartera). Las TEG se escalonan de 31.1% a 71.5% (ITF incluido), y el promedio es de 51.0%.
- Fideicomiso:** créditos individuales financiados con recursos de USAID, mediante un fideicomiso cuyo mandatario es Chemonics, el fiduciario es la EDPYME EDYFICAR y el operador es la DMP. Los plazos son de 3 a 12 meses, con modalidad de pago durante el ciclo (multicrédito) o a final (crediacopio). Los montos se escalonan de 500 PEN (152 USD) a 6,000 PEN (1,820 USD). La TEG es de 42.2%.
- Cadenas productivas:** créditos otorgados a pequeños productores agropecuarios mediante contratos que incluyen una promesa de compra del producto y asistencia técnica pagada por los propios agricultores brindada por otra organización. Los plazos son de 3 a 10 meses con modalidad de pago a final de ciclo. Los montos se escalonan de 1,000 PEN (304 USD) a 10,000 PEN (3,040 USD). Ofrecido inicialmente en Piura con financiamiento de la AEI, este producto será ofrecido en el 2005 en otras zonas del país donde se han identificado cadenas

productivas agrícolas con potencial de desarrollo, con financiamiento de Etimos. La TEG es de 48.0%.

El fraude

Entre noviembre de 2001 y marzo de 2002 la DMP sufrió un fraude por 6,980,795 PEN (2 M USD) perpetrado por un grupo de empleados de las sucursales de Cajamarca y Piura, con la complicidad de un empleado de la Sede, los cuales se encuentran en proceso penal. La modalidad utilizada fue la de créditos fantasma, favorecida por un sistema de información deficiente y un dispositivo de control interno incompleto. En noviembre de 2002 estos fondos fueron castigados y afectados contra resultados. Esta crisis tuvo un impacto directo en la rentabilidad de la DMP, no sólo por el castigo de cartera, sino por el efecto de “contaminación” sobre los créditos vigentes. También indujo una reestructuración institucional (creación de la DMP, del CC, cambio completo del equipo directivo) y operativa (rediseño de la metodología crediticia, de los sistemas de control interno, racionalización de la red de atención, contratación de nuevo personal operativo).

■ **Gobierno**

Gobierno y toma de decisiones recibe la calificación “b”

Toma de decisiones

Pese a no ser el órgano legal de gobierno ante las autoridades, el CC se constituye como órgano efectivo de toma de decisiones. Sus miembros son comprometidos y sus perfiles garantizan aportes valiosos. La información de monitoreo es completa y al día, facilitando la toma de decisiones. El trabajo del CC ha traído frutos tangibles en temas estratégicos como la búsqueda de financiamiento y la exposición internacional de la DMP. Si bien ciertos miembros externos cuentan con experiencia previa en el sector de microfinanzas, su composición podría verse fortalecida con la entrada de un nuevo miembro con experiencia específica en el sector.

El diseño del sistema de gobierno es adecuado. Las facultades de toma de decisiones están formalizadas en un reglamento interno que delega al CC los poderes de aprobación estratégica y supervisión operativa. Su composición ha sido decidida por PRISMA en base a los perfiles requeridos para constituir un órgano sólido. La Directora Ejecutiva de PRISMA, presente en el CC, ejerce una supervisión de las actividades de la DMP sin contar con poderes adicionales. El financiamiento es obtenido de fuentes externas y negociado por la DMP, de manera que no existe dependencia financiera con PRISMA. Los miembros son responsabilizados mediante dietas por participación² y

² 1,000 PEN (304 USD) por participación al CC, sólo para los miembros externos.

empiezan a organizarse en Sub-Comités para tratar temas específicos (Sub-Comité de auditoría).

El dispositivo de toma de decisiones presenta sin embargo una debilidad en su arquitectura, al ser el Director de Microfinanzas presidente del Consejo Directivo de PRISMA. Esta situación obedece al debilitamiento del Consejo Directivo tras el fraude y a la necesidad de resolver las divergencias que el fraude suscitó con USAID³, lo que requirió que se nombraran personas con perfil operativo en el Consejo. Para evitar conflictos de interés, todas las decisiones referidas a la DMP han sido tomadas por la Asamblea General de Asociados de PRISMA desde que el Director de la DMP asumió la Presidencia.

Planeación estratégica

La DMP ha establecido una planeación estratégica 2005-2006 participativa y coherente, que se descompone en planes operativos por área. Se pone énfasis en lograr la rentabilidad de la DMP a través de la racionalización de la red (cierre y fusión de agencias), la estandarización de todos los procesos y la reducción de costos fijos. También se destaca la preocupación por asegurar el financiamiento de la DMP, evidenciada con el objetivo de transformarse en entidad supervisada en 2008 y con el reforzamiento de la estrategia de financiamiento. Se han establecido proyecciones financieras razonables basadas en las estimaciones de las agencias: el crecimiento previsto de cartera es modesto (21% en 2005), pues se generará mientras la estructura se sigue racionalizando.

Hace falta sin embargo un plan operativo global, con una estrategia de producto y concentración geográfica. Esta falencia está vinculada a los orígenes de la DMP: una fusión de diversos programas de crédito independientes. Asimismo, en sus inicios los programas de microfinanzas reposaron demasiado en la disponibilidad de recursos de USAID, restando independencia para establecer una estrategia global y afectando los planes de crecimiento después de que este donante decidiera interrumpir el financiamiento tras el fraude. Se ha empezado sin embargo a llevar a cabo una reflexión global sobre la oferta financiera: fortalecimiento del producto de Cadenas Productivas, concentración en las zonas geográficas más rentables y desarrollo de una planificación única⁴.

La planeación financiera, sustentada en un presupuesto anual detallado, se ha visto desfasada por las dificultades de

³ Tras el fraude, USAID exigió que se creara un Fondo de Restitución del dinero robado, pues no había sido gastado según las condiciones de la línea de financiamiento, lo que PRISMA no podía hacer inmediatamente. Ver “F” para detalles sobre las negociaciones recientes con USAID.

⁴ Un instrumento útil en ese sentido será la instauración del Balance Score Card en 2005, que permite generar una planificación con diversos escenarios y mix de productos.

financiamiento a inicios de 2005. Con los recursos obtenidos en mayo es sin embargo posible lograr la autosuficiencia operativa a finales de 2005 o inicios de 2006⁵.

Equipo de dirección

La crisis institucional debida al fraude ha provocado una renovación completa del equipo directivo introduciendo personal joven, comprometido y con experiencia previa. La cohesión interna se ve favorecida por una importante comunicación informal dentro del equipo y por el dinamismo de la Dirección.

La pertinente reorganización de todos los programas en una sola Dirección no ha finalizado, de manera que el organigrama no es aún del todo funcional. La Sede sigue presentando dos gerencias operativas por área geográfica y la agencia de Piura es bicéfala, pues maneja dos programas (Cadenas Productivas y MCP). Ya se tiene planeado instaurar un nuevo organigrama que fusionará las gerencias operativas en una sola y creará una gerencia de producto para el desarrollo de la gama de servicios (ver anexos).

Gestión de los recursos humanos

La política de gestión de los recursos humanos garantiza un personal capacitado y motivado. Existen procesos formalizados de reclutamiento e inducción, capacitaciones internas y externas otorgadas con base en necesidades identificadas, una política de promoción interna fuente de motivación para el personal e incentivos al personal operativo que favorecen el crecimiento y la calidad de la cartera. El sistema de incentivos no contempla sin embargo un bono por reducción de mora para OCs que han heredado carteras de muy mala calidad y que no pueden aspirar a incentivos en el esquema actual.

Pese a la alta rotación de años pasados, vinculada a la renovación del personal y a la racionalización de la red, el ambiente laboral ha mejorado. Persiste sin embargo un temor comprensible al despido. La revisión reciente de la escala de sueldos y el establecimiento de bandas salariales fomentan una nivelación de sueldos con la competencia pero la competitividad del mercado genera una fuerte vulnerabilidad a la deserción de empleados operativos.

	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004
Número de empleados	207	187	158
% OC	53%	47%	40%
Rotación del personal	61%	53%	51%

Nota: la rotación del personal está sobrevalorada pues ha habido varios despidos de personal para ser reintegrados a la DMP en el proceso de fusión de programas y racionalización. Es sin embargo ampliamente superior a 10%.

■ Información

Información y sistemas recibe la calificación “b”

⁵ El plan financiero prevé la autosuficiencia operativa en octubre de 2005.

Descripción del Sistema de Información y de Gestión

Equipo informático	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 144 computadoras en la Sede y en las agencias ▪ Equipos modernos, software con licencia. ▪ Conexión entre Sede y agencias por Internet, la mayoría por banda ancha.
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema integrado “El Cautivo”, utilizado por 28% de las EDPYMEs, desarrollado por proveedor peruano en base de datos Oracle con lenguaje VisualBasic. ▪ Contabilidad descentralizada: los movimientos de cartera generan automáticamente asientos contables y desde 2005 los otros movimientos contables son registrados por las agencias. La Sede añade sus movimientos y los movimientos de cierre. ▪ Conciliaciones bancarias diarias por acceso al servicio en línea Credipago. ▪ Estados financieros mensuales.
Información sobre actividades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema integrado “El Cautivo”. ▪ Créditos registrados en las agencias, autorizados en línea por la Sede, desembolsados por cheque; pagos realizados en bancos y consultados por Internet. ▪ Generación de reportes consolidados a la demanda con indicadores globales y por agencia.

Sistema de información y equipos

La DMP cuenta con una infraestructura informática robusta y con varias medidas que garantizan la seguridad de la información (acceso restringido por tipo de usuario, respaldos diarios, antivirus). El sistema -integrado, descentralizado, con provisiones y depreciaciones automatizadas- es de uso fácil y amigable y presenta flexibilidad para integrar nuevos productos y agencias.

El departamento informático realiza esfuerzos permanentes de mejora del sistema (actualización de la base de datos) y del entorno informático (desarrollo de la intranet). Pese a que no se dispone de los códigos fuente, el proveedor es disponible a un costo razonable y el personal informático cuenta con un conocimiento detallado de la arquitectura de la base de datos⁶.

Información de cartera

La información de cartera es confiable, al día y disponible según los requerimientos de los usuarios. El sistema registra información útil para estudios sectoriales, como colocación por tipo de actividad y área geográfica. Sin embargo, aún carece de ciertos módulos útiles para un seguimiento óptimo de la cartera: registro de potenciales clientes, análisis crediticio, cobranza.

Información contable y seguimiento financiero

La información contable de la DMP, generada como contabilidad analítica de PRISMA, es correcta y al día. El apego a la regulación contable de la SBS garantiza la transparencia de la información y prepara a una eventual transformación en entidad regulada. En 2005 se tiene planificada por primera vez una auditoría financiera de toda

⁶ Los códigos fuente han sido depositados en INDECOPI (entidad de defensa del consumidor) en caso de problemas con el proveedor.

la DMP para el ejercicio 2004, que le dará más credibilidad en su búsqueda de financiamiento⁷.

Sin embargo, el overhead cobrado por PRISMA (12% de los costos operativos de la DMP) genera un costo que no refleja su aporte real a la DMP y afecta la información contable: la DMP es prácticamente independiente operativa e institucionalmente y por su naturaleza es la Dirección que genera más costos operativos en la ONG. Así, en 2005 PRISMA cobró por overhead a la DMP 236 K USD, que se comparan a un resultado neto de - 483 K USD⁸.

El análisis financiero preparado por el departamento informático y llevado a cabo por el equipo directivo y el CC es completo y permite la comparación con períodos anteriores. Se ve facilitado por las capacidades financieras de los miembros del CC.

■ Riesgos

Riesgos: análisis y control recibe la calificación “a”

Procedimientos

Las mejoras al sistema de control interno hacen que un fraude de la dimensión del de 2001-2002 es prácticamente imposible hoy día. Se han desarrollado diversos niveles de control en el proceso crediticio (separación de tareas, múltiple verificación), con una aprobación sistemática de la Sede que incluye una verificación de cada cliente en central de riesgos. Asimismo, se han adoptado pautas de control similares a las de instituciones supervisadas. El sistema “El Cautivo” contribuye a reforzar el dispositivo de control interno (generación automática de contratos, tasas de interés parametrizadas, montos mínimos y máximos), a excepción de la progresión de montos dentro de cada línea de crédito⁹. Todos los procedimientos han sido plasmados en manuales y directivas difundidos y conocidos por todos (uso de la intranet).

Pese a trabajar en el ámbito rural, la seguridad del dinero en efectivo es alta. Los desembolsos son realizados en cada agencia por cheque y los reembolsos son realizados en bancos cercanos por los mismos clientes; los reembolsos de capital de Bancos Comunes y Grupos Solidarios son realizados por sus Juntas Directivas respectivas y supervisados por el Jefe de Agencia; las disponibilidades de las agencias son conservadas en cajas fuertes con doble llave y arqueo diario. Existe un riesgo de que los recuperadores

conserven los montos recuperados, aunque se ve limitado por el uso de comprobantes prenumerados¹⁰.

Auditoría interna

La DMP ha llevado a cabo una reflexión sobre riesgos operativos en la cual la auditoría interna es una pieza clave de la cadena integrada de controles. Se han implementado diversos niveles de auditoría, formalizados en procedimientos y traducidos en informes estandarizados: Auditor Interno, con mandato de auditoría institucional; Jefa de Control Interno focalizada en el control de las agencias; personal operativo volante, bajo la tutela de la Jefa de Control Interno, dedicado a cubrir períodos de vacaciones y a realizar tareas de control. La posible duplicidad de funciones entre Control Interno y Auditoría Interna debería reducirse en el futuro gracias a una acta que delimita las responsabilidades de ambos y permite una mayor auditoría de la Sede y de los sistemas.

El dispositivo se ve fortalecido por una cultura de control interno, en la que participa todo el personal. La creación del Sub-Comité de Auditoría integra el CC a la supervisión de la estructura y a la reflexión sobre riesgos. Se añaden “ojos” externos que han generado una verdadera costumbre a la evaluación, en particular tras el fraude: misiones de consultoría externa, informes a los donantes, rating¹¹.

■ Actividades

Actividades: productos y servicios recibe la calificación “c”

USD, o en moneda local si especificado	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004
Cartera fin de periodo	5,510,514	5,956,634	4,095,091
Cartera fin de periodo (PEN)	20,113,375	21,384,316	13,472,851
Evolución	(22.8%)	6.3%	(37.0%)
Cartera promedio	7,154,866	5,687,485	5,433,604
Número de clientes activos	29,478	30,277	14,857
Evolución	(17.3%)	2.7%	(50.9%)
Cartera promedio por cliente	187	197	276
% del PIB por habitante	22.4%	22.0%	26.8%
Préstamo promedio desembolsado	504	292	356
% del PIB por habitante	60.5%	32.7%	34.5%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	21.5%	5.2%	5.4%
Cartera en riesgo a más de 365 días	16.9%	33.0%	2.6%
Tasa de cartera castigada	28.1%	0.0%	37.7%

⁷ Las revisiones financieras y auditorías parciales de ejercicios anteriores correspondían a exigencias de los donantes y se focalizaban en la auditoría de la cartera financiada con sus recursos.

⁸ En junio de 2005 se ha decidido que a partir de octubre PRISMA cobrará 8% de los costos operativos de la DMP como overhead.

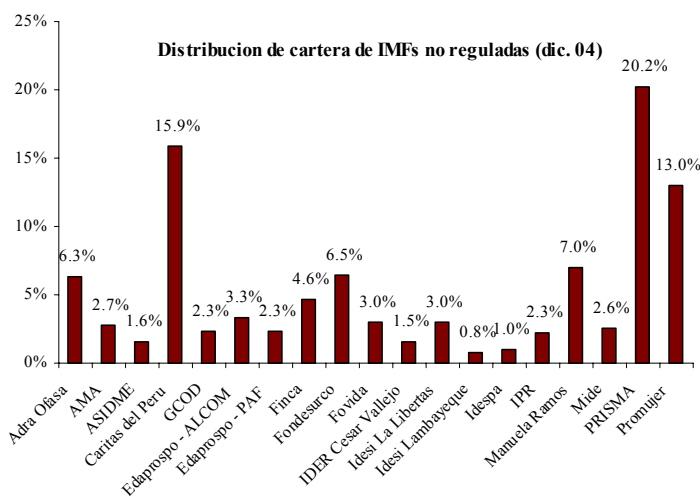
⁹ No está limitada en el sistema por el histórico del cliente, aún cuando así lo prevé el manual de crédito.

¹⁰ En 2004 los casos de deshonestidad identificados (18,504 PEN, o sea 5,600 USD) corresponden principalmente a apropiación de recuperaciones. De estos casos ya se han recuperado 2,370 USD.

¹¹ La DMP contrató tres consultorías después del fraude, que le sirvieron para fortalecer el control interno y la estructura institucional.

Mercadeo y competencia

La DMP enfrenta una competencia intensa y diversa en todos los mercados que atiende, especialmente en las zonas urbanas; sin embargo disminuye sustancialmente al abordar las zonas rurales. Entre sus principales competidores se pueden mencionar diversas CMACs (Huancayo, Piura), EDPYMEs (Confianza, PROEMPRESA) y de manera localizada ONGs que trabajan con Bancos Comunales (Cáritas, Manuela Ramos, GCOD). Pese al fraude, la DMP es la primera ONG microfinanciera del Perú en términos de cartera, y una de las primeras en número de clientes. Sin embargo, comparada al resto del sector de las microfinanzas peruano, la DMP como el conjunto de las IMF's no reguladas presenta una cartera modesta.



Fuente: COPEME

Si bien sus productos están adaptados a la población meta, no presentan una ventaja competitiva particular, con excepción del novedoso producto de Cadenas Productivas. El fraude focalizó la atención de la Dirección en la reestructuración interna y la negociación con USAID, lo que limitó el financiamiento e impidió competir eficientemente con las otras IMF's. Su participación de mercado se ha reducido considerablemente desde 2002¹².

Gestión de la cartera

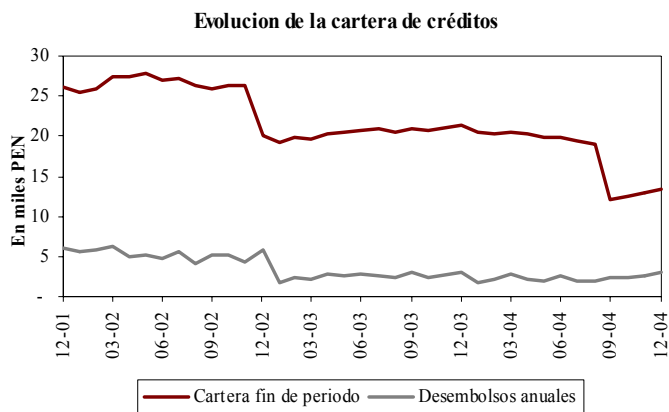
La metodología crediticia ha mejorado significativamente desde el fraude aunque se requiere un mayor esfuerzo de diseño de la gerencia operativa y de reflexión estratégica sobre el posicionamiento y el mix de productos.

- Los procesos de selección, capacitación de grupos y análisis crediticio garantizan la constitución de una clientela de calidad. Los OCs presentan generalmente un buen nivel educativo, se benefician de una capacitación apropiada y son conocedores de los procedimientos de crédito y de los riesgos de mercado.

¹² A diciembre de 2002, la participación de mercado de PRISMA en términos de cartera entre las IMF's no reguladas era de 35%.

- La gestión crediticia se ha vuelto más severa desde el fraude. El desarrollo de manuales y procedimientos de crédito claros agiliza la gestión de la clientela. Las políticas son aplicadas de manera estandarizada en toda la red de agencias.
- La generación de informes de cartera de buena calidad y el monitoreo diario de las cuentas bancarias permiten la identificación rápida de la mora. La instauración de una política clara de cobranza y las capacidades del servicio interno de Recuperaciones Generales (REGE) han ayudado a mejorar el nivel de cartera vencida. No se refinancian créditos.
- La estructura aún no está suficientemente unificada. La agencia de Piura sigue contando con dos jefes correspondientes a cada producto ofrecido. Los dos gerentes operativos y el de Producto en la Sede trabajan por sus zonas o productos respectivas en lugar de establecer una gestión integrada de cartera.

Calidad de la cartera



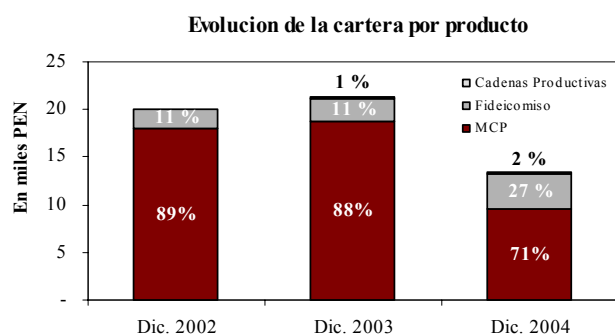
La crisis vinculada al fraude ha sido superada aunque deja una cartera castigada elevada. La cartera de la DMP disminuyó de manera significativa a causa de castigos importantes en 2002 y 2004. En efecto, el fraude no sólo afectó la cartera en 2001-2002 por los montos robados; también contaminó varios créditos vigentes, en particular en las zonas donde se produjo el delito¹³, que sólo fueron castigados en 2004. La DMP ha realizado esfuerzos considerables para recuperar cartera castigada con un equipo de 20 recuperadores (a finales de 2004). Gracias a estos castigos la cartera en riesgo a más de 30 días se redujo a 8% en 2004¹⁴. Los controles más rígidos de cartera, así como la política estricta de cobranza deberían inducir una mejora de los indicadores en los próximos dos años. Asimismo, en enero de 2005, la DMP contrató una empresa especializada

¹³ Varios factores contribuyeron a ello: campañas de difamación contra PRISMA lideradas por cómplices del fraude, posible quiebra del programa de microcrédito, proceso de racionalización de agencias y retiro masivo de personal operativo.

¹⁴ Lo que aún es alto comparado con las IMF's no reguladas, cuya cartera en riesgo es generalmente inferior a 7%.

en marketing para establecer un Plan de Fidelización y Fomento a la puntualidad de pago que debería contribuir a mejorar la calidad de la cartera. Con todo, a mayo de 2005 la cartera aún no ha presentado una mejora (8.4% de cartera en riesgo a más de 30 días) pues la situación sociopolítica en zonas de desarrollo alternativo ha sido tensa y la cartera de MCP sigue disminuyendo por la política de racionalización (contracción de 11.9% en referencia a diciembre de 2004).

Los productos de Fideicomiso y Cadenas Productivas presentan los niveles más altos de cartera en riesgo a más de 30 días (10.9% y 23.9% respectivamente) a causa de contextos operativos difíciles en zonas de producción de coca y de actividad agropecuaria. Cabe resaltar sin embargo la mejora notoria de Cadenas Productivas en mayo de 2005, mes en el cual la cartera en riesgo a más de 30 días de ese producto fue sólo de 4.8%. MCP presenta una mejora constante de la calidad de su cartera, pasando de una cartera en riesgo de 44.4% en 2002 a 7.2% en 2004.



Representando el 71% de la cartera, MCP va a seguir siendo el producto dominante, siendo a la vez menos riesgoso y de mayor rendimiento que los otros. El producto de Fideicomiso (27% de la cartera), fundamentado en las políticas de USAID de sustitución de cultivos, presenta una gestión complicada¹⁵ e incluso peligrosa. Ante tal situación la DMP ha establecido una estrategia de salida ordenada de las zonas de mayor peligro y políticas de crédito más rígidas. Cadenas Productivas (2% de la cartera, pero en crecimiento) es particularmente novedoso, pues los clientes sólo reciben 50% del valor del crédito en efectivo mientras que el resto es entregado mediante insumos.

El crecimiento de la cartera y el margen de acción sobre los recursos se han visto limitados por el hecho que USAID ha sido el principal donante y no planea inyectar nuevos fondos. Además, para Fideicomiso USAID no autorizará que se afecten recursos fuera de la zona establecida. En ese sentido, la negociación del reembolso de los recursos desviados en el

¹⁵ Las zonas del Fideicomiso sufren a menudo de huelgas, acciones terroristas y resistencia violenta a la erradicación de la hoja de coca.

fraude con USAID es una acción fundamental para permitir que la cartera crezca de nuevo.

Diversificación de la cartera

El equipo directivo muestra una buena comprensión de los riesgos de concentración de cartera. La cartera actual está razonablemente bien diversificada entre zonas urbanas y rurales y entre los sectores agropecuarios (39.7%) y comerciales (48.5%) en varios departamentos. No existen reglas de diversificación pero la reorganización planeada con el fin de contar con un sólo gerente operativo y un gerente de desarrollo de productos en la Sede debería contribuir a desarrollar una estrategia global de implantación geográfica y oferta crediticia.

Cobertura del riesgo crediticio

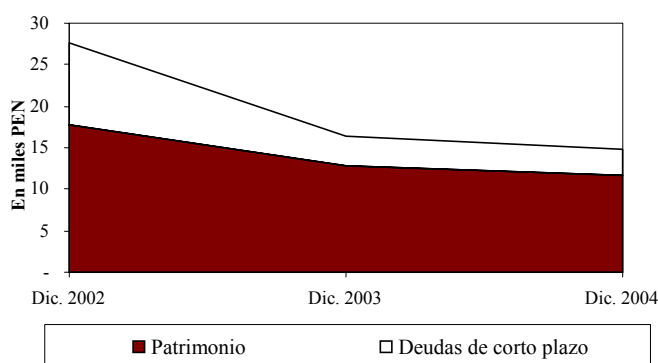
	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004
Ratio de cobertura de riesgo	101.0%	104.2%	115.5%
Cartera en riesgo > 31 neta de provisiones / patrimonio	(0.4%)	(2.7%)	(1.4%)

La metodología de provisión de la DMP se apega a la regulación de la SBS, a la cual se añade una provisión genérica de 1% para Cadenas Productivas. Aunque las provisiones de los últimos ejercicios han sido muy altas, deberían ser mucho más bajas en los próximos ejercicios en virtud de la mejora esperada de la calidad de la cartera. Los créditos de Cadenas Productivas son legalmente los más seguros pues están garantizados por contratos de compra, arrendamiento de tierras como modalidad de garantía, y se benefician de asistencia técnica y evaluación previa de los suelos.

Financiamiento y liquidez

Financiamiento y liquidez recibe la calificación "c"

Estructura de financiamiento



Estrategia de financiamiento

La DMP se ha sustentado para su financiamiento en las donaciones de USAID, creando una relación de dependencia. Hasta finales de 2004 no había conocido endeudamiento real. Su patrimonio se compone de donaciones capitalizadas de

USAID y otros donantes. Las deudas de corto plazo son esencialmente recursos de USAID comprometidos en el marco del Fideicomiso y préstamos de los proveedores de insumos en el marco de Cadenas Productivas.

	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004
Deudas / Patrimonio	55.7%	28.9%	25.8%

Al interrumpirse el financiamiento de USAID tras el fraude la DMP ha debido establecer, por primera vez, una estrategia de financiamiento que ha comenzado a traer sus frutos. A inicios de 2005 logró negociar un préstamo de corto plazo por 200 K USD con el Banco de Crédito -primer banco comercial del Perú- y continúa negociando otro por 100 K USD con Etimos. Se han contactado varios otros donantes e inversionistas. Estos logros recientes son alentadores, pero representan montos modestos comparados con las necesidades globales (estimadas a 1 M USD para el segundo semestre de 2005). Cabe anotar el uso creativo de líneas de crédito de los proveedores de insumos en el programa de Cadenas Productivas, permitiendo un crecimiento rápido de la cartera¹⁶. Aunque hasta ahora no han generado problemas, estas líneas representan un riesgo ante la aparición de un fenómeno de El Niño severo (cada siete a diez años), durante los cuales las cosechas pueden verse seriamente afectadas¹⁷.

Un elemento clave en la estrategia de financiamiento de la DMP es la exigencia de reembolso del monto perdido en el fraude por parte de USAID. Las discusiones recientes son alentadoras. Los puntos más positivos son: la no exigencia de un cronograma exacto de pago; la posibilidad de que la deuda se anule con recursos de otros donantes obtenidos desde abril de 2002 a condición de que hayan sido invertidos en actividades con los mismos objetivos de desarrollo. Este acuerdo, de firmarse, garantizará que la autosuficiencia de la DMP no se vea comprometida por una obligación de reembolso rápido. La finalización de esta negociación podrá influir sobre la política actual de USAID de no otorgar más fondos a la DMP y facilitará una capitalización de los fondos del Fideicomiso.

Gestión activos/pasivos (ALM)

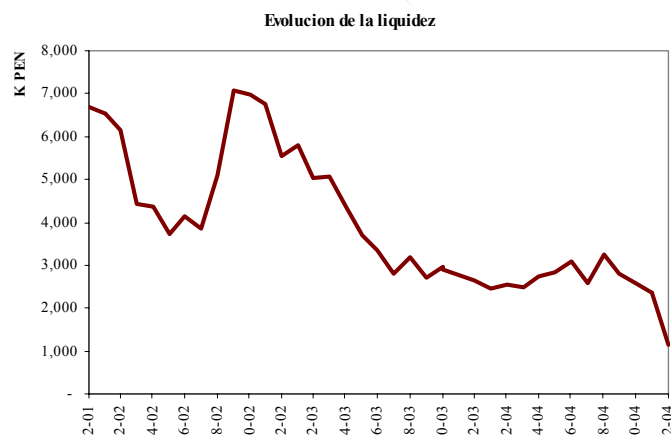
Los riesgos ALM, en particular los de calce de plazos y de tasa de interés, se ven limitados por la ausencia de verdaderas deudas en el balance. A medida que la DMP comience a obtener préstamos internacionales, los riesgos de cambio deberán ser monitoreados de cerca.

¹⁶ En esta modalidad, los proveedores dan los insumos por adelantado a los agricultores beneficiarios del programa, mediante un contrato de crédito a tasa cero firmado con PRISMA. El riesgo financiero es asumido por la DMP, pues en caso de no pago por los agricultores debe rembolsar a los proveedores.

¹⁷ Con el fin de reducir estos riesgos, el financiamiento se ha venido dando a cultivos temporales en función de un planeamiento del ciclo de cosecha y del monitoreo de la probabilidad de ocurrencia del fenómeno de El Niño.

Gestión de la liquidez

Las previsiones de liquidez centralizadas son eficientes, gracias a proyecciones financieras correctas y actualizadas, y a un monitoreo diario de los saldos bancarios. Como el financiamiento es escaso y se mantendrá por debajo de la demanda en el corto plazo, la decisión de concentrar los recursos en cartera es adecuada. Sin embargo, el nivel de liquidez dedicado a cartera no es óptimo (caja y bancos aún constituyen 7.8% de los activos) pues los financiamientos para cada producto no pueden ser utilizados para financiar cartera de otros productos.



■ Eficiencia y rentabilidad¹⁸

Eficiencia y rentabilidad recibe la calificación “e”

Análisis de la rentabilidad	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004
ROE	(59.1%)	(32.3%)	(25.3%)
Deudas / Patrimonio	55.7%	28.9%	25.8%
ROA	(47.7%)	(22.3%)	(19.9%)
Generación de renta			
Autosuficiencia operativa	34.4%	54.9%	63.2%
Rendimiento de cartera	25.4%	28.8%	29.5%
Ratio de costos operativos	48.9%	47.7%	46.5%
Clientes por empleado	142	162	94
Clientes por oficial de crédito	268	344	236
Cartera promedio por cliente (USD)	187	197	276
Ratio de costos financieros	1.2%	0.9%	0.7%
Costo de la deuda	0.0%	0.0%	0.0%
Ratio de costos de provisión	23.9%	3.3%	(3.7%)
Cartera en riesgo 31 - 365 días	21.5%	5.2%	5.4%
Tasa de cartera castigada	28.1%	0.0%	37.7%
Gestión de los activos			
Cartera / Activos	44.5%	78.2%	83.0%
Resultado no operativo en % de ingresos financieros	0.4%	1.7%	0.1%

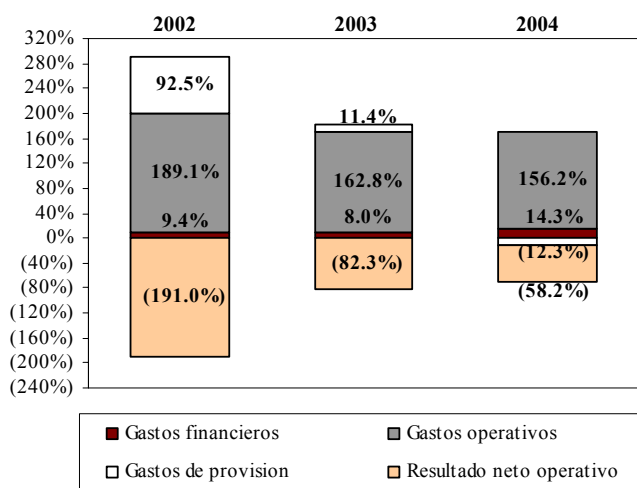
Nota: indicadores calculados con estados financieros de la DMP no auditados.

¹⁸ El desempeño de la DMP es comparado al de las IMF's no reguladas según el *Reporte Financiero de Instituciones de Microfinanzas* de COPEME de diciembre de 2004 y al de la IMF's que reportan al MBB, grupo de pares América Latina, cartera promedio, población meta amplia.

Estado de la rentabilidad

La DMP ha sufrido fuertes pérdidas en los tres ejercicios pasados vinculadas al fraude. Los ROE y ROA negativos, aunque con tendencia positiva, reflejan el doble impacto de la disminución de ingresos y el aumento de los gastos de provisión. En base a las medidas correctivas tomadas, la entidad espera alcanzar la autosuficiencia operativa a fines de 2005 o inicios de 2006. Los elementos clave en este proceso serán: crecimiento de cartera, racionalización de la red y mejora de la calidad de la cartera.

Estructura de costos en % del ingreso financiero



Rendimiento de cartera

La TEG ponderada de la DMP es de 50% aproximadamente. Se explica por tasas de interés nominales relativamente altas (incluyen 19% de IGV), pero se ubica dentro de los estándares aplicados por sus principales competidores. El producto de mayor rendimiento es MCP, pues incluye modalidades como capitalización, pago flat y pago adelantado de intereses. Asimismo, MCP incluye 0.5% de comisión para cubrir el ITF. El rendimiento real es mucho más bajo que el teórico, 29.5% en 2004, a causa de la mala calidad de la cartera, aunque la diferencia entre ambos indicadores tiende a reducirse.

Ratio de costos operativos

Los ratios de costos operativos de la DMP se situaron alrededor de 47% en los tres ejercicios con una tendencia a la mejora, y son significativamente más altos que el promedio de la industria (22.8% para el MBB) a causa de los castigos de cartera. Con ingresos financieros en disminución a causa del fraude y provisiones muy altas, la DMP decidió cerrar 17 agencias, reducir el personal operativo y fusionar los tres programas. Una reducción mayor y más rápida de costos hubiera sido benéfica, pero la DMP hizo lo posible en el marco de una crisis institucional grave e intentando limitar la degradación de la cartera crediticia.

La productividad por OC (236 en 2004) es inferior a los promedios del sector (por lo general superior a 300 para las

IMFs no reguladas en el Perú, 253 para el MBB) y ha disminuido con la contracción de la cartera. La productividad por empleado es baja (94) aunque comparable al MBB (95). Debería aumentar a medida que se racionaliza la estructura operativa y se reanuda con el crecimiento de cartera.

Ratio de costos financieros

Por la ausencia de deuda comercial en el balance, la institución no está sometida a costo de la deuda. El ratio de costos financieros, inferior a 1%, incluye ante todo costos bancarios. A medida que la DMP obtiene financiamiento comercial, el ratio de costos financieros debería aumentar aunque manteniéndose a un nivel modesto a causa de la importancia de las donaciones en la estructura de capital.

Gestión de activos

La DMP se ha tornado muy eficiente en la gestión de sus activos, pero aún existe espacio para mejoras. El porcentaje de activos invertidos en cartera se ha duplicado, pasando de 44.5% en 2002 a 83.0% en 2004. Como el financiamiento se ha reducido, la DMP intenta invertir rápidamente su liquidez, aunque ésta sigue representando 7.8% del total de activos en 2004 (ver "F"). Finalmente, aproximadamente 300 K USD de provisiones laborales son retenidas por PRISMA. En 2005 la DMP logró utilizar parte de esos "activos dormidos" como garantía para los préstamos del Banco de Crédito y Etimos. Estos recursos, de ser "repatriados", podrían ser apalancados para facilitar el crecimiento de la cartera.

Desempeño ajustado

Detalles en anexos.

El ratio de costos de ajuste es bajo (1.3% en 2004): el ajuste por costo de fondos es modesto pues la institución se financia ante todo por patrimonio (se utilizó la tasa activa promedio en dólares del sector financiero); no se realizó ajuste por inflación pues la entidad ya contabiliza un resultado por exposición a la inflación; el ajuste por provisiones no impacta el resultado pues el mecanismo de provisiones de la SBS es más estricto que el de la metodología GIRAFE. Se realizó un ajuste por donaciones en especie que consistió en repartir en los tres ejercicios 35,000 USD de financiamiento de consultorías por parte de COPEME.

	Dic. 02	Dic. 03	Dic. 04
Ratio de costos de ajuste	1.5%	1.1%	1.3%
AROE	(60.9%)	(33.8%)	(27.3%)
AROA	(49.1%)	(23.4%)	(21.4%)
Autosuficiencia financiera	33.7%	53.7%	61.4%

Evolución de la rentabilidad

La tendencia es hacia una mejora de la rentabilidad, con base en los esfuerzos por hacer crecer la cartera y reducir los gastos. Los resultados a mayo de 2005 aún muestran las dificultades que conoce la DMP para conseguir la rentabilidad: el resultado de operación neto anualizado es inferior al de 2004 (-13.6%), y las subvenciones están en neta disminución. Por otro lado, la calidad de la cartera no ha

mejorado (8.4% de cartera en riesgo a más de 30 días) a causa de problemas recientes en zonas de desarrollo alternativo y de la contracción de cartera en zonas donde la entidad se está retirando. Así, los ingresos por cartera anualizados se mantienen a un nivel ligeramente inferior al de 2004 (-5.0%), mientras que los gastos operativos anualizados disminuyen a un ritmo demasiado lento (-3.8%). Sin embargo, se estima que con la reducción planeada del overhead a 8% de los gastos operativos a partir de octubre, el cierre de al menos dos agencias más en 2005 y la reducción de costos fijos de 20,000 USD en promedio por mes, el resultado a fin de año sea significativamente mejor que en 2004.

La DMP tiene un buen entendimiento de lo que aún debe ser realizado. Cuatro áreas clave han sido identificadas: negociar el overhead que PRISMA cobra a la DMP; contemplar una tercerización de los servicios de recuperación (182 K USD en 2004 neto de recuperaciones); racionalizar aún más y más rápido la red de atención e incrementar la productividad a través de una adecuada gestión de la cartera. Siguiendo este esquema, la DMP podría alcanzar la autosuficiencia operativa a finales de 2005 o inicios de 2006. Un tema, pendiente, que beneficiaría las IMFs no reguladas, es la posible exoneración de IGV (19% de los ingresos) por la que aboga el sector¹⁹.

Benchmarking

A causa de los problemas de los últimos tres años la DMP presentó un desempeño generalmente inferior al de sus pares dentro y fuera del Perú. Por ello, un ejercicio de benchmarking sólo será útil en los años siguientes cuando la DMP pueda beneficiarse del fruto de todas las acciones implementadas.

Clasificación según los criterios del MBB

Zona	América Latina
Grupo MBB	Latin America Medium Broad
Madurez	Madura (11 años)
Tamaño	Promedio (4 M USD)
Población meta	Amplia (Cartera por cliente / PIB per capita 26.8%)

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 periodo, 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.

¹⁹ Las IMFs reguladas están exoneradas de IGV.

Anexos

Acrónimos

AG	Asamblea General
ALM	Gestión Activos Pasivos
BCR	Banco Central de Reserva del Perú
CC	Comité Consultivo
CMAC	Caja Municipal de Ahorro y Crédito
COFIDE	Corporación Financiera de Desarrollo
CRAC	Caja Rural de Ahorro y Crédito
DMP	Dirección de Microfinanzas de PRISMA
EDPYME	Empresas de Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa
FOLADE	Fondo Latinoamericano de Desarrollo
IGV	Impuesto General a las Ventas
IMF	Institución de Microfinanzas
ITF	Impuesto sobre Transacciones Financieras
K	Miles
M	Millones
MCP	Producto de microcrédito de la DMP
MBB	MicroBanking Bulletin
ND	No Disponible
OC	Oficial de Crédito
ONG	Organización No Gubernamental
PEN	Nuevos Soles
PIB	Producto Interno Bruto
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
SBS	Superintendencia de Banca y Seguros
SIG	Sistema de Información y Gestión
TEG	Tasa Efectiva Global
USD	Dólares Estadounidenses

Fórmulas y ratios

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

Notas a los estados financieros

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

- La institución no sigue las recomendaciones del CGAP para la presentación de los estados financieros aunque se apega a las normas contables de la SBS.
- Los estados financieros presentados comprenden el balance, el estado de resultados y las notas explicativas. PRISMA es auditada anualmente. La DMP no ha sido auditada en su conjunto, pero se han realizado revisiones financieras del Programa Microcréditos PRISMA (MCP) por la Sociedad de Auditoría Vila Naranjo y Asociados, corresponsal de la empresa internacional PKF. Las revisiones financieras se enfocan ante todo en la auditoría de cartera y en el manejo operativo. Los Programas Fideicomiso y Cadenas Productivas han sido auditados en forma independiente. En 2005 se tiene planeado realizar por primera vez una auditoría financiera del ejercicio 2004 de la DMP.
- La DMP solamente ofrece servicios financieros.
- Subvenciones
 - Los ingresos producto de subvenciones son presentados de manera separada de los ingresos relacionados con la actividad en el estado de resultados (subvenciones operativas) y en el balance (subvenciones de capital o cartera).
 - La siguiente tabla muestra el conjunto de subvenciones recibidas por la institución:

Donante	Monto (en PEN)	Condiciones y Comentarios
USAID 1994 –2002	41,941,673	Fondos otorgados bajo la línea Título II para cartera de créditos (34,360,462) y gastos operativos (7,581,211)
Fondo Contravalor Perú - Canadá 1996 – 1998	551,045	Fondos para cartera de créditos (377,709) y gastos operativos (173,336)
USAID –Chemonics 2002 – 2004	2,934,392	Fondos para gastos operativos en el marco de la operación del fideicomiso en zonas de cultivos alternativos
AECI – PROFAR 2002 - 2004	195,418	Fondos para gastos operativos en el marco del programa de cadenas productivas

- Metodología de contabilización de las subvenciones: Todas las subvenciones son contabilizadas en estados financieros. Las subvenciones para gastos operativos son afectadas a estado de resultados y las de capital o cartera de créditos a patrimonio.
- PRISMA ha recibido, para sus programas de Microfinanzas 13.8 M USD de donaciones desde sus inicios, hasta que se consolidaran en una sola Dirección en diciembre de 2003.
- Contabilización de los elementos de la cartera de préstamos: conforme a la SBS

Metodología de provisionamiento		Tabla 1	Tabla 2
Provisión	Normal (hasta 8 días)	1%	1%
	Problemas potenciales (hasta 30 días)	5%	2.5%
	Deficiente (hasta 60 días)	25%	12.5%
	Dudoso (hasta 120 días)	60%	30%
	Pérdida (desde 120 días)	100%	60%
Créditos castigados	Todo crédito vencido mayor a 360 días después de haber agotado los procedimientos judiciales para hacer efectiva la recuperación.		

Nota: Se añade 1% de provisión por colocación de Cadenas Productivas

- Los gastos ligados al riesgo de crédito (provisiones, créditos castigados) son presentados separadamente de otros gastos en el estado de resultados.

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

4.3 Variación de la reserva de provisiones por cartera vencida:

En PEN	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004
Reserva 1° de enero	8,890,023	7,817,099	8,510,273
+ Costos de provisión	6,311,656	750,088	210,223
- Recuperaciones de provisión	-	56,914	739,732
- Créditos castigados	7,384,580	-	6,733,862
Reserva, al 31 de diciembre	7,817,099	8,510,273	1,246,902
Créditos castigados sin pasar por la reserva	-	-	-

4.4 Los intereses son devengados hasta 30 días de atraso.

4.5 Los otros productos financieros son aislados de los ingresos de la cartera de créditos.

5 Calidad de la gestión de la cartera

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

5.2 No se realizan renegociaciones o refinanciamientos de créditos

5.3 La institución autoriza créditos a su personal. Condiciones: mínimo 6 meses como empleado de PRISMA, monto de 3 sueldos máximo, plazo de 6 meses a 1 año, 11% en USD, cobro de interés adelantado.

6 Detalles de la deuda:

6.1 Detalles del financiamiento por préstamos:

Fuente	Tasa de interés	Monto inicial	Saldo al 31/12/2004	Condiciones
PROCAMPO	0%	60,239	27,403	Créditos en insumos a 180 días otorgados por los proveedores de Cadenas Productivas mediante letras.
MISTI	0%	71,678	79,781	
L&B	0%	3,193	2,208	

6.2 La institución no tiene autorización para captar ahorro

7 Otras reglas de contabilidad

7.1 La institución aplica la metodología de devengamiento de ingresos y gastos

7.2 Se reconocen los efectos de la inflación y de las diferencias de cambio de acuerdo con la regulación de la SBS.

8 Otras informaciones extracontables

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

Notas específicas de Planet Rating a los Estados Financieros

Balance

- Incluye provisión SBS y fondo de contingencia de 1% por colocación de Cadenas Productivas.
- Incluye reclamos por litigios sobre el fraude de 2002 (6,980,795 PEN), como monto por cobrar a los involucrados mediante proceso.
- La política de contabilización de activos fijos cambió en 2003: sólo son considerados activos fijos aquellos cuyo valor de adquisición haya sido superior a 5,000 USD.
- Incluye líneas de crédito de proveedores en el marco de Cadenas Productivas y montos del Fideicomiso con Chemonics por el programa de desarrollo alternativo.
- Incluye provisión específica por el fraude de 2002, compensando los reclamos por litigios en activos el mismo año.

Estado de Resultados

- Comisiones de desembolso de 0.5% para cubrir el ITF
- Otros ingresos financieros: depósitos a plazo, credifondos.
- Ingresos excepcionales.
- Los rubros principales de esta línea de gasto son seguros, repuestos para unidades y gasolina y lubricantes.
- Hasta 2002 las inversiones eran pasadas en activos fijos. En 2002, por indicación de PRISMA, todas las inversiones inferiores a 5,000 USD son pasadas como gasto. Por ello en 2002 aparece un rubro muy alto de "otros gastos".

Ajustes

Datos en PEN	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004
Ajuste por costo de los fondos = (a*b)-c	95,617	187,245	202,361
Monto promedio de los préstamos (a)	941,117	2,006,918	2,180,614
Costo escondido de los préstamos (b)	10.2%	9.3%	9.3%
Intereses pagados sobre préstamos (c)	-	-	-
Ajuste por inflacion = (d-e)*f	-	-	-
Patrimonio promedio (d)	21,809,752	15,256,208	12,236,101
Activos fijos netos promedio (e)	1,079,697	680,127	83,958
Inflacion (f)	0.0%	0.0%	0.0%
Ajuste por donativos en especie	42,583	41,883	38,383
Personal y asistencia técnica	42,583	41,883	38,383
Otros	-	-	-
Ajustes por provisiones	254,933	-	-
por cuentas incobrables	254,933	-	-
por otros riesgos	-	-	-
Otros ajustes	-	-	-
Total de ajustes	393,134	229,129	240,744
Resultado neto operativo antes de donativos	(12,898,809)	(4,922,820)	(3,096,227)
Resultado neto operativo ajustado	(13,291,943)	(5,151,949)	(3,336,972)
Resultado neto operativo ajustado (USD)	(3,641,628)	(1,435,083)	(1,014,277)

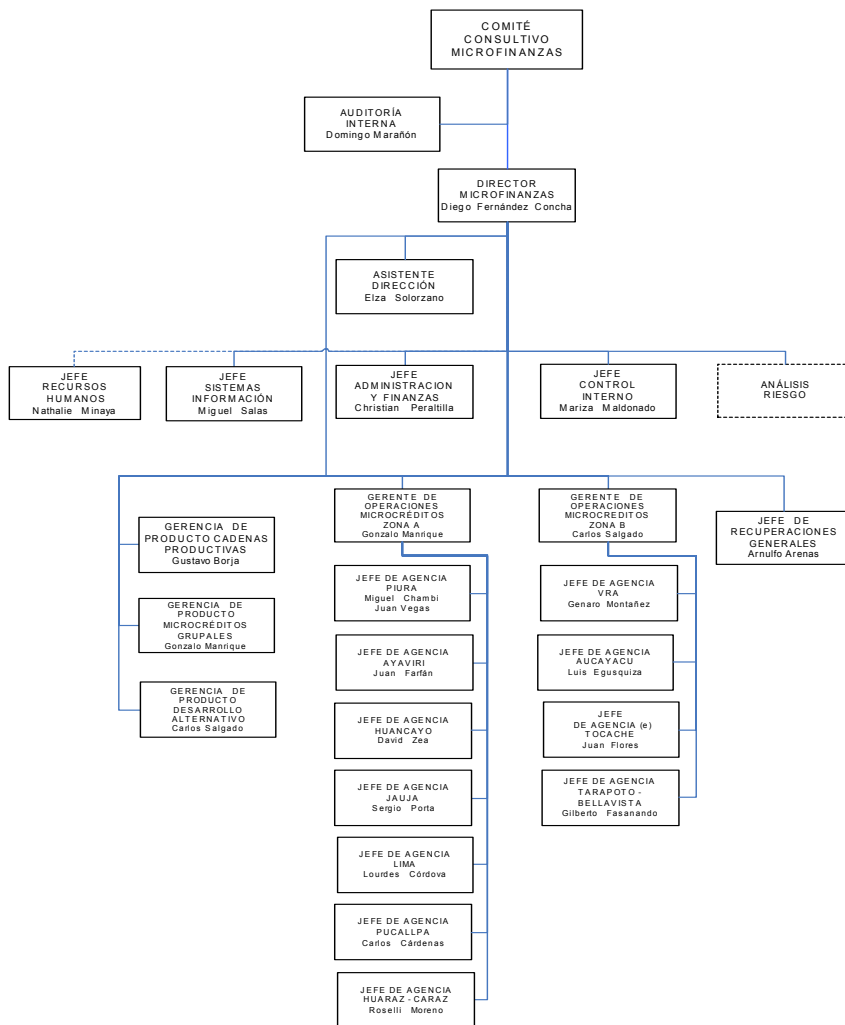
DMP	Notas	PEN			USD			Evolución	
		Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	2003/2002	2004/2003
Balance		27,627,101	16,457,248	14,733,347	7,569,069	4,584,192	4,478,221	-40%	-10%
ACTIVOS		26,364,630	16,359,466	14,623,884	7,223,186	4,556,954	4,444,950	-38%	-11%
Activos de Corto Plazo		5,535,720	2,645,784	1,150,477	1,516,636	736,987	349,689	-52%	-57%
Caja y Bancos		12,296,276	12,874,043	12,225,949	3,368,843	3,586,084	3,716,094	5%	-5%
Cartera neta a corto plazo		20,113,375	21,384,316	13,472,851	5,510,514	5,956,634	4,095,091	6%	-37%
Cartera bruta a corto plazo		7,817,099	8,510,273	1,246,902	2,141,671	2,370,550	378,998	9%	-85%
(Provisión para cartera incobrable)	1	476,591	480,989	346,036	130,573	133,980	105,178	1%	-28%
Intereses devengados		476,591	480,989	346,036	130,573	133,980	105,178	1%	-28%
Sobre cartera de crédito		-	-	-	-	-	-	-	-
Sobre activos financieros		-	-	-	-	-	-	-	-
Otros activos de corto plazo	2	8,056,043	358,651	901,422	2,207,135	99,903	273,988	-96%	151%
Activos de Largo Plazo		1,262,471	97,782	109,463	345,882	27,237	33,271	-92%	12%
Cartera neta a largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	-
Activos fijos netos	3	1,262,471	97,782	70,133	345,882	27,237	21,317	-92%	-28%
Otros activos a largo plazo		-	-	39,330	-	-	11,954	-	-
PASIVO Y PATRIMONIO		27,627,101	16,457,248	14,733,347	7,569,069	4,584,192	4,478,221	-40%	-10%
Pasivo		9,877,996	3,693,938	3,024,455	2,706,300	1,028,952	919,287	-63%	-18%
Pasivo a Corto Plazo		9,877,996	3,693,938	3,024,455	2,706,300	1,028,952	919,287	-63%	-18%
Préstamos a corto plazo	4	1,882,233	2,131,602	2,229,626	515,680	593,761	677,698	13%	5%
Intereses devengados		-	-	-	-	-	-	-	-
Otros pasivos de corto plazo	5	7,995,763	1,562,336	794,829	2,190,620	435,191	241,589	-80%	-49%
Pasivos de Largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	-
Otros pasivos de largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	-
Patrimonio		17,749,105	12,763,310	11,708,892	4,862,768	3,555,240	3,558,934	-28%	-8%
Capital pagado		-	-	-	-	-	-	-	-
Donativos		43,143,026	44,017,436	45,523,247	11,820,007	12,261,124	13,836,853	2%	3%
Remanentes sin donativos		(25,393,921)	(31,254,126)	(33,814,355)	(6,957,239)	(8,705,885)	(10,277,919)	23%	8%
Año corriente		(12,898,809)	(4,922,820)	(3,096,227)	(3,533,920)	(1,371,259)	(941,103)	-62%	-37%
Otras cuentas de patrimonio		-	-	-	-	-	-	-	-

DMP	Estado de resultados	Notas	PEN			USD			Evolución	
			Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	2003/2002	2004/2003
	Ingreso Financiero (a)		6,754,839	5,983,186	5,318,369	1,850,641	1,666,626	1,616,526	-11%	-11%
	Ingresos de cartera		6,624,153	5,884,277	5,267,886	1,814,836	1,639,074	1,601,181	-11%	-10%
	Ingresos recibidos por créditos		6,624,153	5,884,277	5,222,371	1,814,836	1,639,074	1,587,347	-11%	-11%
	Derechos y comisiones recibidas	1	-	-	45,515	-	-	13,834	-	-
	Ingresos de otros activos financieros	2	24,619	98,821	7,013	6,745	27,527	2,132	301%	-93%
	Otros ingresos por servicios financieros	3	106,067	88	43,470	29,059	25	13,213	-100%	49298%
	Costos Financieros (b)		632,405	480,840	760,199	173,262	133,939	231,064	-24%	58%
	Intereses pagados sobre préstamos		-	-	-	-	-	-	-	-
	Costos netos de ajuste por inflación		324,331	291,782	630,523	84,404	52,662	39,415	-39%	-31%
	Otros costos relacionados con servicios financieros		308,074	189,058	129,676	84,404	52,662	39,415	-39%	-31%
	Resultado Financiero [c=a-b]		6,122,434	5,502,346	4,558,170	1,677,379	1,532,687	1,385,462	-10%	-17%
	Provisión neta para cartera incobrable (f)		6,250,108	682,959	(654,472)	1,712,358	190,239	(198,928)	-89%	-196%
	Provisiones para cartera incobrable + cartera castigada		6,311,656	693,174	(529,509)	1,729,221	193,085	(160,945)	-89%	-176%
	Recuperación de cartera castigada		61,548	10,215	124,963	16,863	2,845	37,983	-83%	1123%
	Costos operativos (d)		12,771,135	9,742,207	8,308,869	3,498,941	2,713,707	2,525,492	-24%	-15%
	Costos del personal (incluidas compensaciones)		4,837,081	5,150,927	4,675,611	1,325,228	1,434,799	1,421,158	6%	-9%
	Otros costos operativos		7,934,054	4,591,280	3,633,258	2,173,713	1,278,908	1,104,334	-42%	-21%
	Depreciación y amortización		29,813	30,320	33,735	8,168	8,446	10,254	2%	11%
	Servicios prestados por terceros		3,261,107	2,222,417	1,941,886	893,454	619,058	590,239	-32%	-13%
	Tributos		89,358	767	64,847	24,482	214	19,710	-99%	8355%
	Overhead		1,246,016	923,199	777,012	341,374	257,158	236,174	-26%	-16%
	Cargas diversas de gestión	4	1,093,042	504,180	644,107	299,464	140,440	195,777	-54%	28%
	Reversión de intereses devengados y cargas excepcionales		1,196,294	510,364	166,636	327,752	142,163	50,649	-57%	-67%
	Otros	5	1,018,424	400,033	5,035	279,020	111,430	1,530	-61%	-99%
	Resultado neto operativo antes de impuestos y donaciones [f=c-d-e]		(12,898,809)	(4,922,820)	(3,096,227)	(3,533,920)	(1,371,259)	(941,103)	-62%	-37%
	Resultado neto operativo antes de donaciones [i=g-h]		(12,898,809)	(4,922,820)	(3,096,227)	(3,533,920)	(1,371,259)	(941,103)	-62%	-37%
	Ingresos no operativo (i)		-	-	-	-	-	-	-	-
	Costos no operativos (incluidos impuestos relacionados) (j)		-	-	-	-	-	-	-	-
	Resultado neto antes de donaciones [l=i+j-k]		(12,898,809)	(4,922,820)	(3,096,227)	(3,533,920)	(1,371,259)	(941,103)	-62%	-37%
	Ingresos por donaciones (m)		650,308	874,410	1,505,811	178,167	243,568	457,693	34%	72%
	Resultado neto		(12,248,501)	(4,048,410)	(1,590,416)	(3,355,754)	(1,127,691)	(483,409)	-67%	-61%

Características de los productos

Nombre del producto	MCP	FIDEICOMISO	CADENAS PRODUCTIVAS
Fecha de creación	Jun-97	Mar-02	Dic-02
Tipo de clientela (rural, urbana, comercio...)	Urbana, rural	Urbana, rural	Rural (campesinos con menos de 3 hectáreas de tierra cultivable)
Monto autorizado de los créditos (mínimo y máximo)	Bancos Comunales: mínimo PEN 300; máximo PEN 2,500 Grupos Solidarios: mínimo PEN 700; máximo PEN 5,000	PEN 500 - PEN 4,000 para Crediacopio. PEN 500 - PEN 6,000 para Multicrédito. Se otorgan créditos mayores a PEN 6,000 bajo aprobación de la Dirección Central.	Mínimo: PEN 1,000; máximo: PEN 10,000 Multicrédito: Hasta el 80% del costo de producción y Crediacopio hasta 90% del costo de venta.
Plazo autorizado de los créditos (mínimo y máximo)	Bancos Comunales: Mínimo: 6 meses; máximo: 8 meses Grupos Solidarios: Mínimo: 6 meses; máximo: 8 meses	Mínimo: 3 meses Máximo: 12 meses	Mínimo: 3 meses Máximo: 10 meses
Periodo de gracia	6 meses, únicamente para Bancos Comunales rurales	NA	De acuerdo al cultivo (mínimo 3 meses, máximo 10 meses)
Exigencias de garantías y otras condiciones	Garantía solidaria.	Títulos de propiedad.	Prendas agrícolas, contratos de arrendamiento. Supeditado a la aprobación de la evaluación crediticia y a la tenencia de la tierra del cliente. Aprobado por la evaluación técnica del cultivo y de la calidad de tierras
Frecuencia de pago (semanal, mensual...)	Mensual: Grupos Solidarios y Bancos Comunales urbanos. Al final del período: Bancos Comunales rurales.	Mensual	Pago al final del período.
Tasa de interés nominal	De 2.5% a 4.5%, 3.53% el más frecuente.	3.5%	Multicrédito: 4% mensual. Crediacopio: 8% anual (en casos excepcionales, en los plazos cortos entre la cosecha y el pago por el acopiador).
Sobre saldo insoluto o saldo inicial?	Dependiendo de la zona en que se opera puede ser sobre al saldo insoluto o el saldo inicial.	Saldo inicial	Saldo inicial
Tasa Efectiva Global	51.0%	42.2%	42.5%
Comisiones y moratorios	Comisiones: 0.5% por ITF. Moratorio: 1% mensual.	Moratorio: 1% mensual	Comisión: PEN 15 Moratorio: 1%
Cambios mayores desde la creación (tasa, tamaño, plazos)	Se ha variado las condiciones financieras (Montos de préstamo y tasas de interés). Actualmente los Grupos Solidarios son resultado de graduaciones de Bancos Comunales	Ninguno	Cambios en el monto de préstamo y aumento en la tasa de interés (antes 2.5%). Para el caso de Crediacopio se aumentó la tasa de 1% a 8% anual.

Organigrama (actual)



Organigrama (planeado)

