

Unidad de Microfinanzas de ARARIWA (UMF), Perú

La Unidad de Microfinanzas es el departamento especializado de microfinanzas de la Asociación ARARIWA. Inició sus actividades en oct.94 como Unidad de Crédito formando parte del Proyecto Nacional de Desarrollo de Metodología de Bancos Comunes del Consorcio PROMUC y, a partir del 2002, se constituyó como UMF del Sistema ARARIWA. Atiende preferentemente a mujeres de zonas rurales y urbanas de diversas localidades del departamento de Cusco prestando servicios financieros de crédito, promoción del ahorro y no financieros de educación, principalmente a través de la metodología de Bancos Comunes y en menor medida de Crédito Individual. A dic.07, la UMF atiende a 12,853 clientes representando una cartera activa de 11.6 M PEN (3.87 M USD).

GIRAFE Rating

Rating

B

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

Tendencia

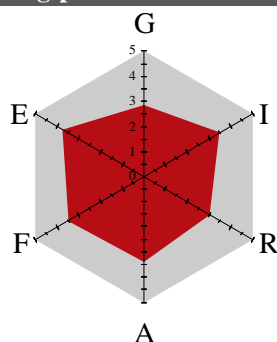
Positiva

Fecha de la calificación

Marzo, 2008

Válido hasta Febrero, 2009

Rating por área



Gobierno – Información – Riesgos
– Actividades – Financiamiento –
Eficiencia

Contacto en Planet Rating

Jorge Luis Bustamante
jbustamante@planetrating.com
+ 51 1 242 4597

Contacto en la IMF

Hugo Yanque
Garcilazo 516, Wanchac – Cusco
+ (5184) 22 5333
hugo_arariwa@terra.com.pe
REF: JB / 210408

Puntos destacados de la calificación

- Los ratios de rentabilidad de la UMF se vieron afectados por el fuerte incremento del patrimonio en el 2007 (44.2%); sin embargo, se evidenció un estable nivel de costos operativos y un importante crecimiento de la cartera de créditos por un mayor acceso a fuentes de financiamiento.
- La UMF reforzará su estructura de gobierno mediante el otorgamiento de facultades ejecutivas al recientemente creado Comité Consultivo a fin de completar los requerimientos de un sistema de toma de decisiones óptimo.
- La UMF mantiene bajos niveles de cartera en riesgo demostrando la correcta aplicación y diseño de su metodología crediticia especializada en Bancos Comunes. Se requiere un continuo fortalecimiento de la metodología para créditos individuales.
- El equipo gerencial tiene el reto de consolidar sus habilidades conjuntas y demostrar su capacidad para ejecutar los ambiciosos planes trazados para el 2008 tales como 62% de crecimiento de cartera, gestión de RRHH por competencias y sistema de fondeo.

Tendencia

La UMF obtiene la tendencia “Positiva”, debido a las buenas perspectivas de crecimiento generadas por un sólido crecimiento en la región de Cusco, mayor acceso a financiamiento y mejoras en el nivel de rentabilidad. Será importante en el próximo periodo consolidar la estructura de gobierno, formalizar el área de auditoría y seguir intensificando la implementación de innovadoras alternativas que permitan mantener su nicho de mercado frente a una mayor competencia.

Indicadores de desempeño

USD	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007
Activos	1,695,996	2,115,789	2,228,447	3,169,962	5,154,897
Crecimiento	28.7%	13.9%	10.1%	32.5%	52.6%
Cartera	1,502,133	1,738,411	2,073,683	2,906,185	3,873,532
Crecimiento	20.6%	5.7%	24.7%	30.6%	25.1%
Clientes activos	6,338	7,531	9,015	11,080	12,853
Personal	26	30	41	41	69
ROE	7.0%	6.1%	3.2%	11.2%	4.1%
ROA	5.8%	4.9%	2.4%	7.6%	2.5%
Deudas / Patrimonio	0.26x	0.25x	0.33x	0.59x	0.68x
Rendimiento de cartera	27.8%	32.2%	31.4%	33.6%	31.6%
Ratio de costos operativos	21.0%	23.1%	25.2%	23.5%	23.2%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	6.4%	5.0%	2.1%	1.3%	2.6%
Tasa de cartera castigada	0.8%	1.7%	2.3%	0.5%	1.7%

Sector Microfinanciero

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

El marco regulatorio en el Perú respecto al sector es uno de los más desarrollados en América Latina¹. La Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) se ha mostrado bastante dinámica para implementar mejoras en los mecanismos de regulación, supervisión y para facilitar el desarrollo de las IMF². No obstante, mucho queda por hacer en el tema de regulación y supervisión debido al continuo desarrollo de la industria. Por citar un ejemplo, recientemente se ha finalizado la primera transformación de EDPYME a Financiera³.

La legislación del sector financiero, también aplicable al microfinanciero, se compone principalmente de una ley marco (Ley No. 26702⁴) y los reglamentos de la SBS destinados a normar actividades puntuales⁵. La actual legislación contempla una forma jurídica especializada en microfinanzas como es la Entidad de Desarrollo y Promoción de la Pequeña y Micro Empresa (EDPYME) así como normas específicas para el sector tal como un esquema que permite la ampliación de las operaciones, excepto la de captación. En cuanto a la supervisión, las IMF⁶ tienen que reportar periódicamente sus actividades a través de formatos específicos. A través de éstos, la SBS monitorea que los indicadores se encuentren dentro de los límites establecidos y en caso de incumplimiento, aplica las

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

² Las IMF² reguladas puedan operar en oficinas del Banco de la Nación (BN), cuya presencia en ciertos distritos del interior del país resulta ser la única oferta bancaria. Este acuerdo permite que las IMF², mediante concurso, puedan instalar un módulo de atención, usar la infraestructura del BN y recibir líneas de financiamiento en condiciones preferenciales.

³ A fines de mar.08 la SBS autorizó a EDPYME Edyficar a operar como Financiera.

⁴ Ley General de Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros.

⁵ Normas actividades tales como: evaluación y clasificación del deudor, la exigencia de provisiones, el sistema de control interno, la auditoría interna, entre otras.

⁶ La periodicidad varía según la actividad/ transacción que se esta reportando: EEFF, tasas de interés, calces de plazos y monedas, adecuación del capital, entre otras.

sanciones respectivas. Adicionalmente la SBS realiza auditorías a las IMF⁷ por lo menos una vez al año. Su labor goza de una buena reputación a nivel local e internacional⁷. Cuenta con personal calificado y un área especializada en microfinanzas que le permiten una efectiva supervisión de las operaciones de las IMF⁸.

Las tasas de interés se determinan por el comportamiento del mercado y existe la obligación por parte de las IMF⁸ reguladas de remitir información periódica a la Superintendencia para ser publicada en su página web. La SBS también se encarga de recopilar y consolidar la información de los deudores del sistema financiero, la cual es vendida a la Central de Riesgo, Equifax, quien completa dicha información con otras fuentes y las pone a disposición de las IMF⁸ para su uso durante la evaluación de clientes.

La industria microfinanciera peruana es una de las más competitivas de la región. Esta se compone de instituciones reguladas y no reguladas, quienes representan el 98% y 2%⁸ del mercado en el 2007, respectivamente.

Tipo de entidades	# de entidades	Reguladas / Supervisadas SBS	Cartera (M USD) ⁽¹⁾	%
MiBanco + Banco del Trabajo	2	Si / Si	752.3	23.2
CACs	169	Si / No (3)	536.9	16.6
EDPYMEs	14	Si / Si	339.9	10.5
CMACs	13	Si / Si	1,323.4	40.8
CRACs	12	Si / Si	245.6	7.6
ONGs (2)	17	No / No	45.0	1%

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

(1) Cartera calificada "microempresas" por la SBS

(2) ONGs que reportan a COPEME

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

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

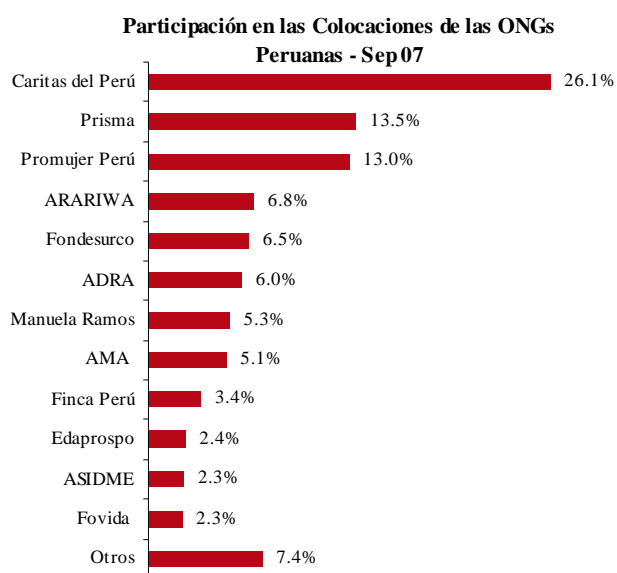
Esta mayor competencia ha repercutido positivamente a través de la diversificación de los servicios financieros y la tendencia hacia una reducción de las tasas de interés. El efecto negativo se observa principalmente en el creciente endeudamiento de los clientes⁹.

⁷ La SBS obtuvo una puntuación de 96.6/100 tras la misión del World Bank-IMF para determinar la calidad de la regulación y supervisión del sistema financiero.

⁸ 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.

⁹ Índice del Economist Intelligence Unit – BID 2007.

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 servicios¹⁰ y su aún limitada capacidad para obtener fuentes de financiamiento, principalmente comerciales, frente a sus pares reguladas. Pese a no estar obligadas a regularse, las ONGs de mayor tamaño siguen los lineamientos de autorregulación de la Iniciativa Microfinanzas del Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (COPEME) y muchas de ellas, participan en el Sistema de Supervisión Prudencial Privado de Instituciones No Reguladas (SSPPINR) de la misma institución.¹¹ Estos proyectos no sólo ayudan a mejorar la gestión de las IMFs no reguladas, sino que les permiten acceder a tasas preferenciales a las bases del Equifax y mayor transparencia en la exposición de sus actividades y desempeño a través de reportes trimestrales consolidados publicados en el MIX Market



Fuente: COPEME

La industria microfinanciera peruana es hoy en día de gran atractivo para los inversionistas locales y extranjeros. La solvencia financiera, en especial los altos niveles de rentabilidad aunados con bajos niveles de mora, y el buen clima de inversión son factores que determinan el desarrollo del sector. En efecto, el panorama actual está matizado por adquisiciones, fusiones y transformaciones¹² que buscan

¹⁰ 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%.

¹¹ Desde el 2001, Iniciativa Microfinanzas inició la tarea de establecer el SSPPINR que busca garantizar la aplicación de buenas prácticas de gestión (incorpora principales normas de SBS) en las IMFs no reguladas.

¹² La Fundación BBVA Banco Continental recientemente ha comprado CRAC Nor Perú, Caja Sur y EDPYME Crear Tacna para posteriormente fusionarlas.

tanto la consolidación de las operaciones de actores actuales como la entrada de nuevos participantes. Todo esto se traduce en un mercado altamente competitivo que fuerza a las IMFs a ser más eficientes en la oferta de sus productos y servicios, caso contrario su presencia en la industria es incierta.

Entorno Político y Económico

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

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

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

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

Fortalezas:

- El Perú dispone de enormes riquezas minerales (oro, cobre, zinc), lo que le ha permitido aprovechar los altos precios de las materias primas.

- El país también posee abundantes recursos energéticos, pecuarios y agrícolas; así como un patrimonio cultural excepcional.
- La política monetaria y fiscal ha sido prudente.
- Los ratios de endeudamiento externo han mejorado como consecuencia de una buena gestión de las finanzas públicas, un crecimiento sostenido del PBI y de las exportaciones.
- Las reservas internacionales se han mantenido en un nivel adecuado en términos de meses de importaciones.

Debilidades:

- El país es vulnerable a shocks externos, como la caída de los precios de las materias primas o cambios climáticos.
- La economía sigue marcada por el contraste entre un sector relativamente moderno en la costa y un sector de subsistencia en el interior del país.
- La pobreza que afecta a mitad de la población ha constituido una fuente de inestabilidad política, plasmada en el populismo indígena en las regiones andinas.
- 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 incierto ambiente político y económico es susceptible de afectar el comportamiento de pago del país. La probabilidad de no pago es así elevada.

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

(e) estimado (p) proyectado

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

Presentación Institucional

Estatutos, supervisión y auditoría

La UMF depende jurídicamente de la Asociación ARARIWA, mas existe una independencia operacional casi completa entre ambas instancias¹³. Así, la UMF está

¹³ En la actualidad sólo se comparten algunos servicios como la verificación de cuentas (auditoría contable) por parte del contador de la Asociación, de

supervisada por los órganos de gobierno y ejecutivos de la Asociación sobre la base de sus estatutos, reglamentos y poderes. La forma legal de ONG de la Asociación ARARIWA no obliga a la UMF a ser regulada y supervisada por la SBS; sin embargo, para estandarizar y ordenar procesos sigue los lineamientos de autorregulación de la Iniciativa Microfinanzas de COPEME.

La UMF es auditada independientemente a la Asociación ARARIWA desde el 2004. Anteriormente fue auditada, en los ejercicios del 2001 al 2003 por el despacho auditor Méndez y Ruiz. A partir del 2004 y en adelante los trabajos fueron encargados a la firma Carlos Lingán y Asociados. Adicionalmente se realizaron auditorías de cartera y está planificada una auditoría de gestión para este periodo.

Propiedad

La UMF no cuenta con personería jurídica propia de manera que depende jurídicamente de la Asociación ARARIWA, la cual está compuesta por tres unidades: la UMF, la Unidad especializada en Promoción del Desarrollo Rural (ARARIWA Promoción) y el Centro de formación y Producción ARARIWA (CENFOPAR). Las tres Unidades conforman el Sistema ARARIWA.

Por estatutos, el órgano encargado de la iniciativa estratégica de la UMF es el Directorio General (DG) quien es responsable de supervisar el desempeño global de la UMF, aprobar la implementación de políticas y procedimientos, designar al Director de la UMF y aprobar su Plan Estratégico; integrando acciones conjuntas con las otras dos instancias del Sistema ARARIWA. Sus miembros son designados por la Asamblea de Socios por un periodo de 2 años renovables una vez. La composición actual del DG es:

Miembros del Directorio General	Función	Empleo Actual	Fecha Cargo
Rubén Edmundo Ocampo Garzón	Presidente	Sistema Arariwa	2004 Director
Hugo Ramiro Yanque Martínez	Director Ejecutivo Unidad de Microfinanzas	UMF Arariwa	2007 Director Ejecutivo
Francisco Roan Cueva	Director Ejecutivo ARARIWA Prom.	Asociación Arariwa	2006 Director Ejecutivo
Bernardo Fulcrand Terrise	Director Ejecutivo CENFOPAR	CENFOPAR	2005 Director Ejecutivo

Si bien ya se autorizó la conformación del Comité Consultivo (CC)¹⁴, órgano especialmente convocado para dirigir la gestión estratégica de la UMF, a la fecha éste sólo funciona como ente consultivo y no ejecutivo ya que aún no

esta forma la UMF ha absorbido casi todos los costos directamente vinculados a su actividad.

¹⁴ Según Asamblea de Socios de oct.06

se ha formalizado en estatutos los poderes que se le asignarán, lo cual esta previsto para abr.08. La composición del CC es:

Miembros del Comité Consultivo	Función	Empleo Actual	Fecha Cargo
Rubén Edmundo Ocampo Garzón	Presidente Ejecutivo	Asoc. Arariwa	Set-07
Hugo Ramiro Yanque Martínez	Director Ejecutivo UMF	Asoc. Arariwa	Set-07
Luis García Bedregal	Asesor Técnico	Freedom Hunger	from Set-07
Jean Paul Benavente García	Director Regional; Docente	Dirección Regional Comercio Externo y Turismo; UNSACC	Set-07
Miguel Mendoza Abarca	Docente	UNSAAC	Set-07

Subvenciones

Desde sus inicios a dic.07, la UMF recibió aproximadamente 1.43 M USD de donaciones y asistencia técnica, incluyendo las recibidas antes de la creación de la Unidad, aunque en la actualidad la mayor parte de dichos fondos fueron redistribuidos como fuentes de la institución. Los fondos correspondientes a la Asociación ARARIWA (1.3 M USD) al igual que los fondos de cartera administrada de PROMUC (67.2 K USD) y los de PLAN Internacional (37 K USD) fueron patrimonializados a dic.06. Luego, en el 2007 se recibió una donación de NOVIB para la implementación del Sistema de Control Interno (23 K USD).

Estructura de financiamiento

La estructura de financiamiento de la UMF se compone de 59% patrimonio y 41% deuda a dic.07. El 46% del patrimonio proviene de donaciones patrimonializadas, el 23% de resultados acumulados y el resto de aportaciones de los socios. En cuanto a deuda, la UMF esta diversificando sus fuentes de fondeo, en especial desde el 2007. Se mantienen relaciones con proveedores de origen local que se traducen en préstamos con la red PROMUC por 135 K USD (1 año de plazo, amortización anual y tasa de interés 8.0% anual) y una línea de crédito con el BBVA Banco Continental por 700 K PEN (233.3 K USD). Asimismo la UMF tiene obligaciones con entidades fondeadoras especializadas en microfinanzas como OIKOCREDIT, préstamo por 800 K USD (5 años de plazo, amortizaciones semestrales y tasa de interés 9.0% anual); OXFAM NOVIB por 535 K USD (4 años de plazo, amortización semestral y tasa de interés 9.0% anual) y recientemente (en mar.08) BlueOrchard por PEN 1.5 M PEN (equivalente a 500 K USD, 3 años de plazo y tasa de interés 10.5% anual). Adicionalmente se mantiene un préstamo con interés 0% de PLAN Internacional por 484 K USD pero a partir de 2008 se empezarán a pagar intereses.

Equipo gerencial

El Equipo Gerencial (EG) está liderado por la Dirección Ejecutiva (DE) cuyo trabajo es soportado por la Gerencia de Operaciones (GO), la Gerencia de Administración y Finanzas (GAF) y la Gerencia de Educación (GE) que también desarrolla la gestión del Capital Humano. Asimismo se cuenta con el apoyo del Responsable de Control Interno (RCI), la Jefe de Sistemas (JS) y la Contadora. La GO tiene a su cargo la gestión y control de las agencias que son comandadas por los Administradores de Agencia (AA). Por otro lado, la GAF vela por la labor del área de Contabilidad y de Logística. Se tiene previsto completar el staff ejecutivo con la contratación del Auditor Interno para el 2009 y del Gerente de RRHH tras la captación de asistencia técnica de la cooperación internacional que apoye este proyecto. El EG está conformado por profesionales con experiencia en el sector y actualizados a través de participaciones en cursos y seminarios.

Hugo Ramiro Yanque Martínez, ejerce por segunda vez el cargo de Director Ejecutivo de la UMF (1999 – 2004 y 2007 a la fecha). Ha desempeñado diversos cargos tanto en la Asociación ARARIWA como en la UMF además de ocupar la Gerencia General de la red PROMUC en el periodo 2004-2006. El DE es Bachiller en Economía de la Universidad Nacional San Antonio Abad y es especialista en Desarrollo Rural y Microfinanzas. Su participación y organización de eventos nacionales e internacionales (I Foro Latinoamericano de Bancos Comunales) además de su participación en diversos cursos y seminarios especializados en el sector microfinanciero respaldan su vasta experiencia.

Organización

A comienzos del 2007 se inició un proceso de reestructuración organizativa que dejó atrás la antigua estructura que dividía la gestión de las operaciones en dos coordinaciones, urbana y rural; no distinguía mandos medios y no contemplaba las Gerencias y ciertas posiciones claves. La nueva estructura es más completa, eficiente, y en especial resta trabajo operativo al DE. Además se creó la red de agencias con la finalidad de descentralizar las operaciones y hacer más eficiente el monitoreo del personal de campo.

El centro de operaciones de la UMF reside en la ciudad de Cusco y alberga a la plana ejecutiva (DE, GO, GAF, GE, JS, RCI y Contabilidad), asesor legal y al personal de la Agencia de Cusco. A dic.07, la UMF cuenta con una red de 3 agencias y 13 oficinas de atención. Cada Agencia esta liderada por el AA, las labores operativas se apoyan en el Asistente Administrativo y la labor de negocios está a cargo de los asesores (OCs). Las oficinas de atención funcionan

como oficinas satélites, dependen de las Agencias cercanas, cuentan sólo con OCs, y sus instalaciones sirven como lugar de reunión de los Bancos Comunales.

El proceso de aprobación crediticia se encuentra descentralizado a nivel operativo, ya que en cada Agencia pueden ser aprobados créditos hasta 2,500 PEN que es la máxima autonomía del AA, quien aprueba o rechaza las solicitudes presentadas por los OCs. La aprobación de créditos mayores a 2,500 PEN y de créditos individuales que requieran algún tipo de colateral se aprueba en Sede tras su revisión en Comité de Créditos que está conformado por el OC, JA, GO y DE. Los desembolsos de créditos y los procesos contables siguen siendo centralizados en la Sede. Las oficinas de atención ubicadas en zonas rurales más alejadas a cargo de OCs reportan diariamente a la Sede los movimientos de cartera vía Internet o fax; pasan por la Sede semanal o quincenalmente para la entrega de informaciones físicas (reportes impresos). Todos los desembolsos y pagos son realizados en efectivo y trasladados por los OC quienes los depositan en la caja de la institución en el caso de la Sede o en una cuenta bancaria en el caso de las Agencias.

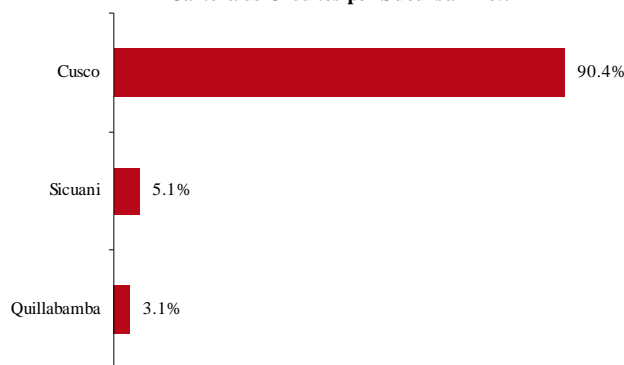
El software utilizado es El CAUTIVO, adquirido durante el 2007, el cual se adapta a las operaciones de IMFs con productos de Banca Comunal.

Penetración de mercado

A dic.07, la UMF canaliza sus operaciones a través de 3 agencias y 13 oficinas de atención ubicadas en zonas periurbanas y rurales cubriendo las zonas de mayor presencia comercial de todas las provincias del departamento de Cusco. Durante el 2007 se ajustó la distribución geográfica de la cartera para cada OC que conllevó a la apertura de Agencias en La Convención (Quillabamba) y Canchis (Sicuani) ubicadas a 220 km al norte y 140 km al sur de Cusco respectivamente. La Agencia ubicada en Cusco tiene bajo su cargo oficinas de atención que cubren Anta, Calca, Urubamba, Paucartambo, Quispicanchi, Paruro y Curahasi (en la región Apurímac), la Agencia Sicuani cubre las zonas de Canas, Acomayo, Espinar hasta Chumbivilcas y Melgar (en la región de Puno) y la Agencia Quillabamba abarca la zona de La Convención.

Los planes de expansión a corto plazo buscan consolidar y optimizar sus operaciones en las zonas de actual presencia y aledañas. Luego, en un mediano plazo, ingresaría al mercado arequipeño, para lo cual ya cuenta con un Estudio de mercado realizado a fines del 2006. El objetivo a largo plazo es posicionar a su producto Banca Comunal como líder en la Macro Región Sur del Perú (principalmente regiones de Cuzco, Apurímac, Arequipa, Puno, Moquegua y Madre de Dios)

Cartera de Créditos por Sucursal Dic.07



Productos y servicios

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

- Bancos Comunales (BC):** principal producto con el 90% del total de la cartera. El rango de sus montos varía de 50 USD a 1,000 USD, el plazo de cada ciclo se encuentra entre 4 y 6 meses y los pagos son mensuales. La TEG para los créditos en PEN es de 40.3%, mientras que para los créditos en USD es de 30.2% (3.36% y 2.52% mensual en PEN y USD respectivamente). Es requisito obligatorio aportar al banco comunal el 5% del monto del crédito de la cuenta externa en forma de ahorro programado. Estos montos, junto con el ahorro voluntario y otros ingresos como los recaudos por multas por falta de asistencia e intereses moratorios, constituyen los fondos del BC para otorgar créditos en forma de Cuenta Interna, por los que se cobra entre 3% y 5% mensual al rebatir. La garantía es solidaria entre las socias basándose inicialmente en el aval por tríos (tres socios se avalan uno al otro) y luego en el respaldo de todo el BC. La acumulación de las utilidades de estos créditos, pasan a formar parte de los fondos del BC para nuevos créditos y son repartidas entre todas las componentes al final del ciclo.
- Crédito Individual (CRI - Alternativo):** abarca todas las modalidades de crédito fuera de los BC. Hay tres tipos de CRI: el crédito individual con plazos, el crédito personal y el crédito institucional destinados principalmente a socios graduados y de buen historial y, esporádicamente, a los mismos trabajadores de la Asociación (pago del crédito a través de planilla) o a instituciones (monto no excede los 12 K USD). Los montos son definidos con base al análisis de cada cliente siendo el monto mínimo de 500 USD y el máximo de 30,000 USD según manuales aunque se podría aprobar extraordinariamente créditos mayores tras la evaluación del EG. El rango de plazo es entre 1 y 12 meses, generalmente con reembolsos mensuales. La garantía depende del monto otorgado. Para créditos menores a 4 K USD se pide un fiador que posea algún bien mueble o

inmueble; para créditos menores a 12 K USD se exige al titular una garantía prendaria equivalente al monto del crédito y para créditos mayores es necesario levantar la hipoteca del domicilio del prestatario. El TEG promedio es de 32.3%; pero para el crédito institucional es de 15%.

Redes

La UMF es miembro fundador de la red Consorcio Promoción de la Mujer y la Comunidad (PROMUC), asociación que reúne instituciones especializadas en el producto de BC, y miembro de COPEME, institución orientada a desarrollar el sector microfinanciero agrupando IMFs de las ciudades más importantes del Perú. Adicionalmente reporta periódicamente información financiera y operacional al MIX Market.

■ Gobierno

Gobierno y toma de decisiones recibe la calificación “c”

Toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones recae en el Equipo Gerencial (EG) por la falta de un real ejercicio de contrapoder de los órganos de gobierno de la ONG (Asamblea de Socios y DG) de la cual la UMF forma parte. El compromiso del EG con la misión y visión de la UMF han llevado a una acertada toma de decisiones estratégicas y operativas; sin embargo es necesaria la aprobación y/o ratificación de las decisiones por los órganos de gobierno de la ONG¹⁵. No obstante el recientemente creado Comité Consultivo (CC) subsanará la falta de contrapoder tras el otorgamiento de facultades decisorias en un corto plazo.

Los órganos de gobierno de la ONG están conformados en su mayoría por miembros con vasta experiencia y conocimiento en el aspecto social pero aún insuficiente en el campo de las microfinanzas, lo cual aunado con las escasas reuniones de los órganos de gobierno han limitado el conocimiento respecto a la UMF y sus operaciones, y así afectan la oportunidad y certeza de sus decisiones. Por este motivo, en la Asamblea de abr.08, se discutirá la nueva estructura de gobierno de la ONG, la composición del CC, sus funciones y reglamento; proceso que se presenta como un reto para la Asamblea. La composición propuesta y los perfiles de los potenciales miembros del CC¹⁶ asegurarían el balance entre los objetivos sociales y de sostenibilidad financiera de la UMF. Asimismo, la participación del Director Ejecutivo de la UMF buscará asegurar el cumplimiento de las decisiones.

¹⁵ Esta pendiente la aprobación de diversos documentos ya finalizados tales como Reglamento de BC, MOF, Reglamento de Control Interno, los cuales se aprobarán en la Asamblea de abr.08

¹⁶ Ver Perfil Institucional

Desde fines del 2006 El EG ha liderado acertadamente el proceso de toma de decisiones basado en un análisis certero del ambiente donde opera la institución. El 2007 representó para la UMF un periodo de reestructuración en el cual se emprendió diversos proyectos, algunos pendientes y otros innovadores, que buscan sentar las bases para un sano crecimiento futuro. Con esta finalidad el EG se apoyó tanto en los conocimientos y experiencia propia como de consultores externos. El seguimiento fue realizado en las reuniones mensuales del Comité Gerencial apoyado por información suficiente y oportuna.

Planificación

El plan estratégico (PE) de la UMF 2008-2010, basado en la herramienta Balance Scorecard (BSC), es bastante completo y contiene los lineamientos suficientes para garantizar la sostenibilidad financiera a mediano plazo de la UMF sin dejar de lado la visión y misión institucional. Está complementado con proyecciones financieras 2008-2012 y un presupuesto detallado que identifica las necesidades operacionales y financieras para el 2008 elaborados internamente con el Microfin¹⁷. El establecimiento de indicadores de medición (ligados al BSC) conllevará a un adecuado y fácil monitoreo del cumplimiento de los objetivos trazados. Sin embargo, pese al avance en los planes para los primeros meses del año, se evidencia cierto retraso al estar pendiente su aprobación por la Asamblea en abr. 08.

El planeamiento se elaboró en el marco de una asesoría externa¹⁸ que obligó a un profundo proceso de análisis y reflexión del negocio que involucró a la plana ejecutiva y a los administradores de agencia (en representación del personal de campo). El mapa estratégico de la UMF es integral pues no sólo incorpora las áreas claves para lograr la misión y visión sino que identifica la interrelación entre las mismas. El PE contempla estrategias para el reforzamiento institucional en aspectos tales como control interno, sistema de fondeo y gestión de RRHH por competencias. La estrategia de crecimiento a corto plazo es la de consolidación en las zonas de actual presencia y/o aledañas, para en un mediano plazo migrar hacia otras zonas geográficas¹⁹. Las proyecciones para el 2008 son ambiciosas pero factibles considerando el desempeño actual (en los 2 primeros meses del año la cartera creció 28% del crecimiento anual proyectado) y las estrategias que se están implementando (p.

¹⁷ Respecto al financiamiento, se ha identificado las necesidades, potenciales financiadores y costos relacionados para los próximos 3 años.

¹⁸ Asesoría independiente de un consultor senior especializado en Gestión de Excelencia, Liderazgo y Balanced Scorecard.

¹⁹ Se esta evaluando la entrada al mercado arequipeño para lo cual ya se cuenta con un plan de mercado elaborado a fines del 2006.

ej. en el desarrollo de nuevos productos, zonificación de OCs, fidelización de clientes)

El plan operativo es bastante completo y su seguimiento de fácil monitoreo a través de resultados preestablecidos. Comprende 12 planes de acción directamente relacionados con los objetivos estratégicos y se han determinado actividades, resultados, responsables, cronogramas y para ciertas actividades presupuestos específicos. En algunos casos falta afinar los indicadores de medición de resultados (p.e. cómo se medirá si el personal está realmente capacitado en el Microfin). Asimismo está pendiente la elaboración de planes operativos por agencia, proyecto planificado para el 2008. Los AA serán capacitados en el Microfin para realizar esta labor. No obstante, se cuenta con proyecciones de cartera por agencia²⁰ que se ajustan periódicamente, las cuales constituyen una herramienta suficiente para la gestión de las carteras por parte de los AA.

Respecto al presupuesto, es completo e incorpora los costos financieros y operaciones, incluso los relacionados con el nuevo esquema de remuneración. Sin embargo, resta por afinar el ajuste y actualización automática del presupuesto en el Microfin. Para el 2008 está programado el manejo del presupuesto y la ejecución presupuestal en El CAUTIVO.

Equipo gerencial

Tras el proceso de reestructuración organizacional de la UMF, el EG está en proceso de consolidación y fortalecimiento tanto de sus competencias técnicas como de las actitudinales. Se evidencia un buen nivel de cohesión y comunicación que se traduce en un eficiente trabajo en equipo para la toma de decisiones, lo cual mitiga significativamente el riesgo de persona clave en la figura del DE. No obstante, la proactividad, experiencia, y red de contactos del DE fueron cruciales para la reciente reestructuración de la UMF.

El EG está conformado por profesionales con amplia experiencia en el sector microfinanciero que han desarrollado su carrera tanto fuera como dentro de la institución. Están altamente comprometidos con la UMF, su misión y segmento objetivo. La institución ha decidido acertadamente reforzar las competencias del EG y de todo el staff de la UMF, lo cual está plasmado en sus estrategias y específicamente en el programa de capacitación para el 2008 (en etapa final de elaboración). El EG aún no está completo pues resta por contratar al Auditor Interno, posición por implementarse en el 2009. También se pretende crear una Gerencia independiente para RRHH, sujeto a la captación de una consultoría externa, aunque actualmente la actual GE

realiza una labor satisfactoria de la gestión del capital humano.

El riesgo de persona clave se mitiga por la activa participación del EG en el proceso de toma de decisiones y la tendencia al empoderamiento de los trabajadores a todo nivel en la institución. El trabajo en equipo se evidencia por la continua comunicación y reuniones tanto formales como informales. El EG se reúne mensualmente en el Comité Gerencial (plasmadas en actas) donde monitorea las actividades y proyectos de la UMF. Está pendiente la elaboración de planes de sucesión para los principales cargos en la institución, lo cual se facilitará tras la finalización del nuevo Manual de Organización y Funciones (MOF)

Existe una fluida comunicación entre el EG y las diferentes áreas a nivel de Sede y Agencias a través de reuniones formales e informales, correos electrónicos y viajes frecuentes a agencias.

Gestión de recursos humanos

La gestión del capital humano viene siendo realizada adecuadamente por la GE mientras que la gestión administrativa del área es realizada por la Contadora (con apoyo del Asesor Legal y el GAF). El 2007 significó un período de cambios positivos y necesarios en la gestión del capital humano, principalmente por la aprobación del Sistema de Gestión de RRHH por Competencias que comprende diversos proyectos tales como una evaluación a 360° del desempeño por competencias de todo el personal, valorización de cargos, remuneración por productividad, nuevo MOF y optimizados procesos de selección, inducción y capacitación del personal. Todos estos cambios en suma buscan asegurar una mejora no sólo de las competencias del personal sino también de su nivel de satisfacción en la UMF²¹

Todos los proyectos están en proceso de implementación y se tiene programado su ejecución para el segundo trimestre del 2008. El nuevo MOF plasma de forma completa y sencilla las competencias y funciones de todos los puestos. El manual de evaluación por competencias es integral, de fácil uso y se tiene dispuesta su implementación para may.08. La valorización de cargos aunque completa se muestra de complicada implementación. No obstante es necesaria dado que la actual escala salarial muestra inconsistencias con las responsabilidades y funciones inherentes a los puestos. La remuneración por productividad también es una necesidad no sólo con la finalidad de mejorar el nivel de satisfacción del personal sino como mecanismo

²¹ Contrario a lo registrado en periodos anteriores, en el 2007 se evidenció una negativa alza en el índice de rotación de personal: 26% total y 17% excluyendo a los trabajadores despedidos. También salieron trabajadores con pobre desempeño.

²⁰ Elaborados por OCs bajo la supervisión de los JAs

para hacer frente a la creciente competencia por personal calificado²².

El proceso de selección para OCs ha sido optimizado con la finalidad de asegurar la captación del personal con el mejor perfil para cumplir eficientemente con las funciones del puesto²³. Asimismo el proceso de inducción y la capacitación, tanto en metodología crediticia como en los módulos de capacitación para BBCC, también han sido mejorados con la finalidad de reforzar sus competencias y así poder empoderar al personal. Sin embargo, la UMF no sólo pretende reforzar las competencias del personal de campo, pues el plan de capacitación 2008 contempla acertadamente a todo el personal y se muestra bastante completo: incluye cursos internos, externos a través de PROMUC y COPEME, pasantías a través de IMFs y talleres con consultores.

Todo el personal demuestra alta identificación con la misión social de Arariwa y desempeña eficientemente sus funciones en un ambiente laboral agradable. El personal de campo siente el respaldo de la Sede por la continua comunicación y visitas. Para el 2008 se tiene planeado la generación de un software de desempeño que permita un fácil monitoreo de las actividades del área. También se tiene planeado la creación de la Gerencia de RRHH y Desarrollo Organizacional para lo cual se está buscando asistencia técnica para la implementación y capacitación de la persona encargada.

■ Información

Información recibe la calificación “b”

El sistema de información (SIG) responde adecuadamente al nivel actual de las operaciones de la UMF. El SIG es de uso amigable facilitando la labor de los usuarios finales, genera información relevante para el seguimiento de las actividades y se encuentra centralizado en la Sede. La infraestructura tecnológica²⁴, cuya renovación se realiza periódicamente, es suficiente, los equipos se encuentran interconectados en tiempo real con acceso a Internet aunque la velocidad del flujo de información resta por optimizar en especial en las zonas más alejadas²⁵.

²² Implementada en mar.08, pero retroactiva para ene.08 y feb.08.

²³ Se busca profesionales de fluida comunicación y facilidad para interrelacionarse con el segmento objetivo, bilingües (Quechua y Castellano) y con potencial para desarrollar capacidades técnicas (matemáticas y financieras). A mediados del 2007 se realizó el primer proceso de selección de OCs con el nuevo perfil y terminó con la contratación de 25 nuevos OCs

²⁴ La UMF cuenta con 30 PCs Pentium III y IV, 3 servidores (2 Proliant HP SCSI y uno compatible) además de switches y routers en Sede y Agencia.

²⁵ En las Agencias de Canchis y La Convención la conectividad se torna lenta debido a problemas inherentes a la lejanía de las zonas y dificultad de mantenimiento en casos de lluvias ajenos a la responsabilidad de la UMF

Durante el periodo 2007, se realizó un positivo cambio de SIG en la UMF. Se adquirió e implementó el sistema CAUTIVO²⁶ (mar.07), reemplazando al antiguo sistema DS CRED 2004²⁷ que, si bien consolidaba la información de cartera, restaba celeridad a las operaciones y no integraba la información contable. El CAUTIVO es manejado por varias IMFs peruanas, resultando adecuado para la gestión de metodología de bancos comunales. El sistema se ha adaptado a las actividades de la UMF integrando los módulos de cartera y contabilidad además de permitir la parametrización de productos y producción de pequeñas mejoras pese a que no se poseen los códigos fuente lo cual genera cierta dependencia en el proveedor externo²⁸. La gestión unipersonal del proveedor externo limita la atención de nuevos requerimientos pues se condicionan a costos extra de acuerdo a los servicios prestados.

Los reportes de cartera cuentan con un apropiado nivel de detalle permitiendo analizar la información desde diversos ángulos (clientes, Agencia, OC, cartera en riesgo). La información a nivel de OC se produce idóneamente para el seguimiento de los créditos. Sin embargo la información de cartera aun no puede ser actualizada diariamente dada la dificultad de los OCs de zonas alejadas de acceder fácilmente al SIG²⁹. Se tiene la seguridad de contar con información de cartera completa recién a fin de mes. También es tarea pendiente el acceso al reporte de indicadores financieros cuyo proceso de personalización finalizará durante 2008 y la posibilidad de manejar la cuenta interna de los BC en el SIG. La información contable ha venido afinándose reflejando total confiabilidad tras la migración de información al nuevo sistema

Se cuenta con sanos mecanismos de seguridad que limitan la pérdida o manipulación de la información: los backups de las operaciones crediticias son guardadas de forma diaria en servidor y mensualmente tanto en CD como el Disco Duro del servidor alternativo y que son almacenados tanto dentro como fuera de la UMF. Todos los equipos cuentan con Antivirus (NOD 2.5 y AVG). Se asignan contraseñas para cada perfil de usuario y autonomías escalonadas por producto y cargo con recomendación de cambio periódico cada 90 días aunque debería establecerse este procedimiento

²⁶ El CAUTIVO está desarrollado en lenguaje de programación Visual Basic Empresarial y su Base de Datos en Oracle 9.204. Se tiene planificada la instalación de una Intranet para acelerar los procesos de comunicación interna durante 2008.

²⁷ El DS CRED 2004 es un programa desarrollado por proveedores locales en lenguaje de programación Delphi III Paradox.

²⁸ El mantenimiento del sistema CAUTIVO tiene un costo de 800 USD mensuales pero sólo incluye revisiones periódicas y actualizaciones. No incluye requerimientos de mejora.

²⁹ No se dispone diariamente de los datos de colocaciones de crédito y de cartera en riesgo, debido a que los OCs destacados a zonas alejadas deben dirigirse a las Agencias cada quince días para el ingreso de información. De esta forma, a fin de mes se cuenta con información completa.

con carácter obligatorio y operarse con mayor frecuencia (45 días). Aún es tarea pendiente la implementación de planes de contingencia (seguridad física y operatividad ante la pérdida de energía) cuya formalización está estipulada para el 2008.

Se realiza una eficiente gestión unipersonal en el área. Se posee un adecuado conocimiento del sistema y se realiza el mantenimiento de equipos; asimismo se efectúa una recurrente asistencia y visita a las agencias para apoyo técnico. Empero dada la envergadura de las actividades se evidencia la necesidad de aumentar el equipo con personal de apoyo con el fin de cubrir las demandas futuras del personal y suplir adecuadamente la ausencia del personal actual.

■ Riesgos

Riesgos: análisis y control recibe la calificación “b”

Procedimientos y controles internos

La acertada y necesaria sensibilización de todo el personal respecto de la importancia de una cultura de control que debe ser practicada por toda la organización generó resultados positivos en el 2007. Se cuenta con un adecuado sistema de control interno basado en la identificación de los principales riesgos a los que está sujeta la UMF. Las cadenas de control implantadas han reducido a niveles razonables los riesgos operacionales, no obstante falta afinar los mecanismos para reducir el riesgo de manejo de efectivo dada la estrategia de la UMF de atender a sus clientes en el campo.

La UMF dejó atrás la política de “confianza” instaurada desde sus inicios, reemplazándola por una necesaria cultura de control basada en un enfoque de supervisión – capacitante (que incorpora la retroalimentación inmediata al supervisado). Para esta finalidad, la UMF recibió consultoría externa de asesores especializados en BC que incluyó talleres y una pasantía.

Las funciones del personal y los procedimientos están correctamente establecidos en manuales y reglamentos que son difundidos a toda la organización. Se evidencia la separación de tareas, clara delimitación de las funciones y poderes y políticas para identificar al personal con un desempeño pobre y/o ineficiente. Adicionalmente se ha iniciado una revisión anual de todo el personal en la central de riesgos para garantizar su moralidad financiera. La UMF ha elaborado un Mapeo de Riesgos que reforzará las cadenas de control interno. El Mapeo identifica los principales factores de riesgos por áreas, la situación actual de la UMF e impacto respecto a cada uno, y las actividades puntuales a implementar para mitigar los riesgos identificados.

La red de supervisión conformada por personal de la Sede (a través del RCI, GO y GE), las agencias (a través de los AAs y Supervisores) y los asesores volantes refuerzan los mecanismos de control pues identifican debilidades de los procesos y capacitan al personal para asegurar el cumplimiento de las políticas. Se cuenta con formatos completos para estandarizar el seguimiento de la gestión de los BC pero esta pendiente para otras actividades. La severidad de las sanciones es adecuada, así como la rapidez en su cumplimiento. Los casos de fraude identificados durante el 2007 respaldan estas medidas (5 por un total de 40.7 K USD, de los cuales sólo 1 está pendiente de recuperación por 15.8 K USD)

El riesgo de manejo de efectivo es significativo debido a la estrategia de la UMF de atender a sus clientes en el campo y así facilitarles el acceso a los servicios financieros. Si bien se ha identificado los puntos críticos en el manejo de efectivo durante la gestión de los créditos y se han implementado medidas positivas para reducirlo³⁰, aún existen puntos débiles. No se cuenta con seguros de traslado de efectivo pese a las fuertes sumas que el personal traslada diariamente, las cajas de seguridad de las agencias y oficinas tienen acceso unilateral del AA y las cuentas bancarias de zonas alejadas están a nombre del personal y no de la institución. La posibilidad de fraudes a través de malos manejos de la cuenta interna y clientes fantasmas esta mitigado por la supervisión continua de los BC por diferentes frentes³¹ y la capacitación y empoderamiento de los miembros del BC, en especial de la Junta Directiva.

Existe un buen nivel de confiabilidad de la información provista por El CAUTIVO. El proceso de implementación del sistema fue largo pero fructífero pues los reportes son oportunos y suficientes para el monitoreo de las actividades. La integración de los sistemas de cartera y contabilidad brinda mayor fiabilidad a la información. Asimismo, los mecanismos de seguridad en el software refuerzan la confiabilidad en la información, tales como llaves y perfiles diferenciados por puesto. Para el 2008 se tiene planificado reforzar la supervisión de las actividades crediticias e iniciar el seguimiento de las administrativas que complementaría el control de los riesgos operativos. También esta programado el desarrollo e implementación de un software que agilizaría el funcionamiento del sistema de control interno.

³⁰ Tales como: el traslado de efectivo se discute necesariamente en las reuniones mensuales de agencia, personal de seguridad en agencia, instalación de un sistema de alarmas y sensores con interconexión de alerta a 3 celulares de personal de la UMF y continuo chequeo de las cuentas bancarias en Sede y Agencia.

³¹ Para el 2008, el personal de Control Interno tiene como meta visitar tres veces cada BC

Auditoria interna

El departamento de Auditoria Interna (AI) como tal no está implementado, sin embargo el área de Control Interno (CI) y el contador de la ONG realizan ciertas labores de auditoria interna aunque sin la independencia inherente al departamento. El seguimiento aplicado no cubre todos los riesgos operativos pues falta reforzar el monitoreo de las actividades no crediticias, aunque el plan para el 2008 lo contempla. El seguimiento que se realiza a las actividades crediticias, en especial BC es bastante completo y continuo. Se hace necesario que se asegure una comunicación eficiente entre la futura área de AI (planificada para el 2009) y CI para asegurar que sus labores se complementen y se garantice un adecuado uso de los recursos financieros y humanos.

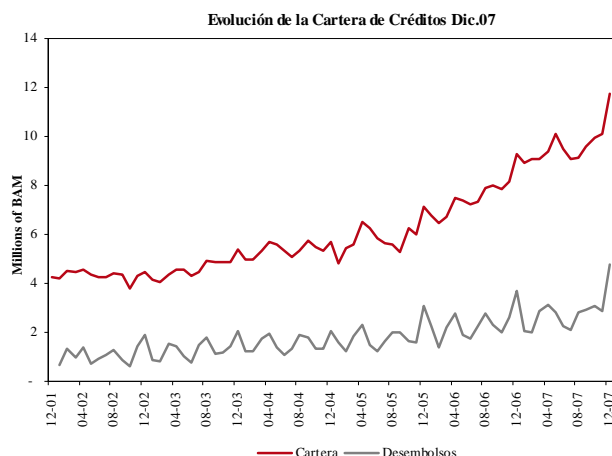
Las visitas frecuentes de CI (Responsable del área y Supervisores) cubren los riesgos operativos claves, en especial los relacionados con la gestión de BC son bastante completos y estandarizados. Esto se complementa con la labor de los asesores volantes y visitas del AA y personal de la Sede. El plan de trabajo del 2008 es bastante completo y evidencia un continuo monitoreo de las actividades de la UMF que abarcaría los principales riesgos operativos. Las observaciones son plasmadas en informes suficientes y transmitidas inmediatamente al supervisado, el inmediato superior, al RCI y según la relevancia a la plana gerencial. El software de CI mejoraría el flujo de información y el seguimiento a las observaciones identificadas.

El RCI es un profesional con amplia experiencia en la metodología de BC así como los miembros de su equipo. El Contador de la ONG, quien verifica la veracidad de la información financiera de la UMF, tiene vasta experiencia en el sector microfinanciero. La labor de ambos sería enriquecida por un auditor interno especializado en microfinanzas e independiente del EG a contratarse en el 2009. Este personal por el momento no es requerido con premura por la actual falta de contrapoder de los órganos de gobierno de la ONG que asegurarían la eficacia de su labor.

Los dictámenes de la auditoria externa reflejan el apegamiento de la UMF a las buenas prácticas contables y financieras. Asimismo indican que las cifras presentan razonablemente la situación financiera de la institución.

■ Actividades

Actividades recibe la calificación “b”



Evolución y composición de la cartera

La UMF evidencia un significativo crecimiento de la cartera de créditos cuya tendencia positiva comienza a partir de 2005 (más de 20% en cada periodo). No obstante, el crecimiento en el 2007, 25.1%, no superó el incremento del año anterior de 30.1% debido a decisiones estratégicas que priorizaron el reajuste de la estrategia de penetración de mercado (zonificación geográfica por OC) y la reingeniería en el área de negocios. Cabe recalcar que este proceso de crecimiento se ha dado, y de forma positiva, pese a la decisión tomada en el 2005 de cobrar el interés de los créditos mediante tasa a rebatir y no a tasa flat, esto debido a la creciente competencia.

En efecto, el sostenido nivel de crecimiento se ha basado en el vegetativo aumento de socias y en el proceso de consolidación de los productos BC (productos anexos) en las actuales zonas de influencia. Además, durante el 2007 se añadió a la oferta de productos anexos al BC el Crédito Complementario Ampliado (CCA) cuyas características principales se asemejan a un crédito individual pero se respalda en la garantía solidaria del BC. Este producto ha sido el de mayor crecimiento alcanzando una participación de 4.8% a dic.07 y fue diseñado para competir con las ofertas de crédito individual aumentando el nivel de retención de socias (promedio de crédito de CCA de 1,535 USD).

Por otro lado, el producto estrella de la UMF sigue siendo el BC, inclusive se ha mantenido la tendencia creciente de los BC respecto a los Créditos Individuales (CRI) en la cartera de créditos. Desde el 2002 al 2007 la participación de los BC ha crecido 21% alcanzado 89% a dic.07. Esta tendencia se explica por la decisión de reducir las colocaciones de crédito individual debido la necesidad de controlar su nivel de mora (14.8% a feb.08). Asimismo, la participación de la agencia Cusco sigue siendo la mayor con 90% aunque los objetivos para el 2008 buscan aumentar la participación de las

agencias nuevas hasta lograr mínimamente su autosostenibilidad.

Las perspectivas del crecimiento de cartera para el 2008 se basan en la consolidación del producto BC y la productividad de los nuevos OCs (25 profesionales contratados en 2007), el aumento de colocaciones en zonas de reciente ingreso (rurales) y el moderado incremento de la participación de los CRI hasta llegar a un máximo de 11% de la cartera a dic08.

Gestión de la cartera de crédito

La UMF presenta un nivel de especialización adecuado en la aplicación de la metodología de BC ganado a lo largo de los años. La metodología es continuamente innovada de acuerdo a los cambios del mercado, necesidades de su segmento objetivo y mejores prácticas:

- La metodología promueve y respeta costumbres locales a fin de fidelizar y motivar el ingreso de socios.
- Evaluación crediticia basada en el comportamiento de las socias, su voluntad de pago y visita obligatoria al negocio de socias nuevas. El proceso de aprobación y autorización final para créditos de BC concentrada en el AA. La evaluación de CRI está asignada a un OC especializado encargado de todo el ciclo crediticio y existe un correcto cruce de historial de clientes de Cuenta Externa de BC tras la evaluación de los CRI.
- El Filtro de clientes a través de centrales de riesgo, revisión de socias nuevas y después de cada renovación de ciclo de BC (graduación). Se reajustó la estrategia de penetración de mercado repartiendo la cartera entre los OCs por zona geográfica para cada OC.
- Continuo control de personal de campo por parte de la Sede, personal de CI y asesores volantes que incorporan revisiones periódicas y controles operativos mediante la supervisión capacitante.

El proceso de seguimiento de créditos en mora de BC está claramente establecido en manuales (tareas estipuladas para cada tramo de atraso 1, 8, 15 y 30 días). Correcta gestión de seguimiento en BC basado en la autoselección y fiscalización de los socios, la Junta Directiva del BC, y todo el BC además del apoyo del OC y del departamento legal. Sin embargo la UMF adolece de debilidades en el proceso de seguimiento de CRI debido a un proceso de aprobación crediticia en continua mejora y la rotación en el puesto especializado para CRI.

Se evidencia la necesidad de fortalecer el proceso de evaluación de CI en aspectos puntuales: análisis de capacidad de pago cuantitativo para los créditos complementarios (flujos de caja, balancines, EGP) y establecimiento de claros parámetros prudenciales (relación /cuota / capacidad de pago y garantía / deuda). No obstante

su participación es pequeña dentro de la cartera total (10%) y la tendencia de la misma se mantendrá y no superará el 20% respecto a la cartera total pues el CRI se utiliza como herramienta de retención más que de obtención de clientes. El impacto de la mora de CRI se diluiría en base a la proyección de crecimiento de la cartera de BC y la normalización en el ciclo de pagos.

El equipo de OCs cuenta con las competencias suficientes para el adecuado desempeño de sus funciones, asimismo recibe diversas capacitaciones que actualizan sus conocimientos en el sector. Si bien, es necesaria una preparación especializada para evaluar las solicitudes de CRI, la UMF cuenta con perfiles de experiencia para sostener y mejorar la calidad de esta cartera. Las mejoras en infraestructura facilitan el uso de los recursos y aumenta la eficiencia de las actividades.

Riesgo crediticio

Si bien el índice global de cartera en riesgo sobrepasa estándares para IMFs especializadas en BC (2.6% a dic.07 vs. Benchmark LAC de 0.8% a dic.06) éste resulta similar al benchmark de ONG que llega a 2.8% a dic.06; además se mantienen sanos índices de cartera en riesgo de su principal producto, los BC (PAR >30 días de 0.12% para el 90% de la cartera bruta a dic.07). El índice de cartera en riesgo de BC se mantiene bajo y en tendencia estable desde el 2004 (alrededor de 0.2%). Cabe mencionar que la UMF no mantiene créditos reestructurados que afecten la medición del ratio de cartera en riesgo.

El índice global de cartera en riesgo debe su incremento durante el 2007 (ratio se duplicó de 1.3% a dic.06 a 2.6% a dic.07) a deficiencias en el seguimiento de los CRI y la esporádica aplicación de sus procesos de cobranza (rotación de OC especializado). La cartera en riesgo del CRI es de 24.9% a dic.07, alcanza el 2.5% de la cartera total y el 92.7% del total del PaR > 30 días de la UMF. Sin embargo, a pesar de evidenciar procesos poco eficientes, la UMF ha tomado medidas correctivas mediante la formación de un equipo (GO, OCs y asesor legal) para acelerar el proceso de cobranza. Además cabe considerar que la cartera de CRI representa sólo el 10% de la cartera total por lo que el impacto de su cartera en riesgo se diluye conforme crece la cartera de BC y se normaliza el ciclo de pagos de CRI³².

Si bien la UMF concentra las actividades crediticias en la región de Cusco la cartera se encuentra diversificada geográficamente debido a la inherente atomización de créditos de la metodología de BC; además la ubicación de

³² Las medidas tomadas para reducir la cartera en riesgo han dado resultados satisfactorios. La cartera en riesgo de CRI se ha reducido de 24.9% a dic 07 a 14.6% a feb.08

las Agencias y las oficinas de atención están dispersas influyendo en la disolución del riesgo de concentración. A su vez, la UMF practica la formación de BC cuyos socios tienen el mismo tipo de actividad económica lo cual limita el efecto de diversificación, sin embargo esta práctica se ve mitigada por la multiplicidad de negocios de cada socio (agropecuario y comercio).

Existe una política de castigos claramente establecida apoyada por manuales y reglamentos formalizados y cuyo registro a partir del 2008 se dará automáticamente al cierre de cada mes y no anualmente como se venía efectuando. Durante el último periodo se ha implementado una transparente política de saneamiento que conllevó al castigo de créditos > 365 días que en su mayoría provinieron de créditos de BC (93.7% del monto total). El ratio de créditos castigados alcanzó 1.7% a dic.07 (2.4 veces respecto al ratio del 2006 de 0.5%) índice alto respecto a benchmark regional para BC de 0.5% de dic.06. Si bien se evidencia una tendencia errática en los últimos periodos, se prevé que la correcta aplicación de las políticas formuladas reduzca el índice en los siguientes periodos.

Cobertura del Riesgo crediticio

La política de provisiones se alinea apropiadamente a las exigencias del proceso de autorregulación llevado a cabo por la UMF según los lineamientos de COPEME. El nivel de provisiones ha mantenido su tendencia creciente dado significativo incremento de la cartera en los últimos periodos aunque el nivel de cobertura no alcanza estándares internacionales (100% - 110%) ya que sólo cubre sólo 89% de la cartera en riesgo. Sin embargo, si consideramos el monto de cobertura, 261.3 K PEN (87.1 K USD) a dic.07, se podría cubrir los créditos de 16 BC ante alguna necesidad inmediata.

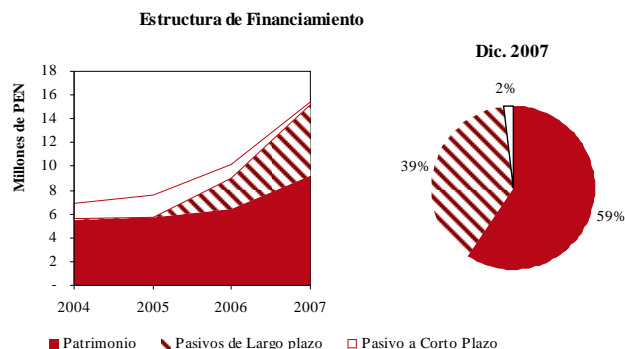
Se han establecido claras políticas para el requerimiento de garantías. En el caso de los BC la garantía es solidaria y se basa en la formación de tríos dentro de cada BC (grupos de tres avales); como siguiente nivel de respaldo viene todo el BC. Los CRI están respaldados en su mayoría por garantías reales (95% de los créditos). Para créditos hasta 12 K PEN (4 K USD) se exige el respaldo de avales que posean algún bien inmueble. En los créditos que superan los 60 K PEN (20 K USD) se exigen garantías prendarias. Para créditos de mayor monto se exige garantía hipotecaria. Si bien todos los documentos sirven en el proceso de cobranza como herramientas de presión, la ejecución de las garantías se puede concretar entre 6 y 12 meses.

La tasa de recuperación de cartera castigada es notable (47% de los créditos castigados desde el 2003) y se espera que las recuperaciones aumenten dada la incorporación de los

asesores legales contratados específicamente para el apoyo de créditos en mora y castigados.

■ Financiamiento y liquidez

Financiamiento y liquidez recibe la calificación “b”



Riesgos de mercado

La UMF, a través de la GAF, ha identificado los riesgos de mercados a los que está expuesta y ha establecido pautas para mantenerlos bajo control, aunque resta la formalización en políticas y planes de acción y monitoreo. Hasta el momento su exposición a los riesgos de mercado es reducida, sin embargo esta positiva reacción era necesaria dada la reciente mayor complejidad de su estructura de financiamiento. La UMF está gestionando exitosamente diversas negociaciones con inversionistas locales y extranjeros. No obstante, su poder de negociación aún está en proceso de maduración.

La actual exposición al riesgo cambiario es relativamente baja, a dic.07 representaba el 11.6% del patrimonio. La UMF cuenta con activos y pasivos en moneda extranjera provenientes principalmente de la cartera de créditos (42.8% de la cartera a dic.07 está denominada en USD) y la deuda senior (98.5% de los pasivos a dic.07 están denominados en USD). Esta estructura cambiará al adoptarse la estrategia de incrementar los préstamos en moneda local (de mayor rentabilidad) y así alcanzar la meta de una composición de cartera de 70% en PEN y 30% en USD. Sin embargo, esta medida genera mayor complejidad en la gestión del riesgo cambiario y necesidad de un monitoreo cercano que aún no está contemplado en los planes de acción de la institución. No obstante, la decisión de gestionar sólo financiamientos en moneda local mitiga este riesgo aprobado en mar.08. Si no fuera posible, se ejecutarán derivados financieros para cubrir el riesgo.

La significativa devaluación del dólar en el mercado local le ha generado pérdidas a la UMF en los últimos 2 periodos, aunque no significativas, debido a la cartera de créditos en USD, que históricamente era la predominante pero que ha

venido disminuyendo por decisión de la institución (52% a dic.05 vs 40% a feb.08)

La UMF no esta expuesta actualmente al riesgo de interés y tiene establecido mantener las negociaciones de préstamos a tasas fijas, tal como lo ha estado realizando a la fecha.

Riesgo de liquidez

El riesgo de liquidez es adecuadamente manejado por la GAF a través de un continuo monitoreo de los niveles de efectivo en los flujos de caja proyectados elaborados con el Microfin. Sin embargo aún no es posible realizar ajustes mensuales automáticos.

La política actual de mantener 5% de la cartera en disponible (a dic 07 fue 5.6%) es adecuada pues permite cubrir hasta tres meses de gastos operativos en caso de crisis o iliquidez. Adicionalmente, la disponibilidad de una línea de crédito libre³³ le da más holgura para dichas situaciones. Por otro lado, la UMF está gestionando tempranamente las líneas de préstamos, mayormente con inversionistas extranjeros, que le permitirían el crecimiento proyectado del 2008 sin contratiempos

La naturaleza de corto plazo de la cartera (100% de la cartera < 6 meses) y el mediano plazo de los préstamos (oscilan entre 1 a 5 años) permiten un buen calce de plazos que impacta positivamente en el manejo de la liquidez. Se espera un aumento del plazo promedio de la cartera por los nuevos productos introducidos (CCA) pero que no tendrá un impacto negativo significativo en el calce de plazos.

Capitalización y estrategia de financiamiento

La identificación temprana de las necesidades de fondos para los próximos 3 años influye positivamente en la estrategia de financiamiento de Arariwa, lo que le permitirá no sólo captar los recursos necesarios sino que optimizar las condiciones financieras. Una limitante en este proceso es el poder de negociación que aún está en proceso de maduración, aunque el reciente progreso de su perfil financiero y mayor experiencia en procesos de negociación³⁴ influirán positivamente en este aspecto. La puesta en marcha de un Sistema de Fondeo planeada para el 2008 que incluye un mapa de potenciales financiadores ayudará a mejorar la gestión de los recursos financieros. Por otro lado, los niveles actuales de adecuación de capital (62% a dic.07) son superiores a los estándares internacionales lo cual da holgura a la UMF para seguir financiando el crecimiento a través de

deuda, sin necesidad de inyección de capital hasta en un mediano plazo, tal como esta plasmado en el PE.

La estrategia de financiamiento es manejada adecuadamente tanto por el DE como por el GAF. Es así que la UMF esta gestionando diversas negociaciones con inversionistas mayormente extranjeros, entre los cuales se encuentran BlueOrchard³⁵, Kiva, MicroVentures, ResponsAbility, Fundación Un Sol Mon y Cooperativa Fortalecer; que le permitirán abastecerse de los recursos necesarios para financiar el crecimiento del 2008. Es así que ya tienen aprobado el 21% de las necesidades del año. La participación en eventos nacionales e internacionales ha influido positivamente en la exposición de la UMF y así en la ampliación de su red de contactos. Asimismo, la mejora reciente de su perfil financiero traerá consigo condiciones financieras más convenientes, en especial acerca de las garantías³⁶ y las tasas. No obstante, los actuales plazos (entre 5 y 3 años) y tasas (menores a 10% en USD y 10.5% en PEN)³⁷ son positivos para una institución con su perfil financiero. La mayor complejidad de su estructura de financiamiento deberá estar acompañada por un mejor monitoreo de las cláusulas financieras impuestas por los fondeadores, mecanismo que falta implementar.

La UMF al formar parte del Sistema Arariwa podría explotar más intensivamente la posibilidad de sinergias con las otras unidades del sistema, aunque está incluido en sus planes de acción, y así captar mayor financiamiento. Los ambiciosos planes de crecimiento constituyen un reto para la institución en término de financiamiento por lo cual todas las opciones deberían ser aprovechadas. Si bien la UMF, tiene proyectado financiar el crecimiento principalmente a través de deuda, esta abierta a la búsqueda de asistencia técnica de organismos internacionales para ciertos proyectos tales como la implementación de la Gerencia de RRHH.

³³ Línea de crédito con el banco local BBVA Banco Continental por 700K PEN, usada en un 42%.

³⁴ La UMF ha entrado en negociaciones para financiamiento a condiciones de mercado desde fines del 2006 por lo cual su experiencia está en formación.

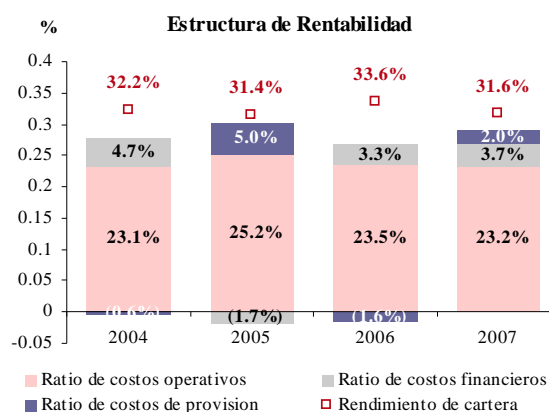
³⁵ El préstamo de BlueOrchard fue aprobado y desembolsado en mar.08 por 1.5 M PEN

³⁶ Uno de los préstamos esta garantizado con carta de garantía, cesión de cartera e hipoteca sobre uno de los predios.

³⁷ Los datos de tasas y plazos provienen de los préstamos con condiciones de mercado.

■ Eficiencia y rentabilidad

Eficiencia y rentabilidad recibe la calificación “b”



Análisis de la rentabilidad

Los índices de rentabilidad han tenido un comportamiento aceptable a pesar de su irregularidad. En el 2007 los ratios ROA y ROE disminuyeron con respecto a dic.06 (de 7.6% y 11.2% a 2.5% y 4.1% respectivamente) debido a la adquisición de activos fijos³⁸ y la patrimonialización de donaciones que incrementaron tanto los activos (44.0% respecto a dic.06) como el patrimonio (28.4% comparado a dic.06) en mayor proporción que las utilidades del periodo (14% respecto a dic.06). Las utilidades no crecieron en la misma proporción que en periodos pasados (20% en 2005 vs. 2004 y 59% en 2006 vs. 2005) dado que la UMF priorizó la etapa de reingeniería de la UMF a un intensivo proceso de crecimiento de cartera.

El proceso de reorganización de la UMF ha posibilitado reforzar las estrategias de penetración de mercado y su misión. Así, la UMF basa la aplicación de sus estrategias en el enfoque de mercado³⁹ que aumenta la probabilidad de la consolidación de la cartera de clientes a pesar de la ardua competencia en la región de Cusco cuyo mercado ofrece todo tipo de ofertas crediticias para todos los segmentos microfinancieros siendo los mayores competidores MiBanco, Credivisión, Cáritas y Cooperativas de las zonas de influencia. Se han rediseñado y aplicado productos alineados a las necesidades del segmento objetivo permitiendo el afianzamiento de factores diferenciadores de la UMF en el mercado como servicios microfinancieros (crédito con educación) constantemente actualizados mediante estudios de mercado⁴⁰, intensivo fomento de la movilización del ahorro (50% primer crédito, 100% en los siguientes) y estrategia de retención de socios mediante el

lanzamiento de nuevos productos: CCA y microseguros para el 2008. A su vez, la posibilidad de generar y diseñar nuevos productos se patentó con el nuevo SIG lo que permite acomodar las estrategias comerciales según los requerimientos de la plana ejecutiva.

El rendimiento de cartera se mantiene estable (33.6% en 2006 vs. 31.6% en 2007) aunque durante el último periodo sufrió el impacto de algunos factores que afectaron levemente su índice como zonificación geográfica de la cartera por OC. Asimismo, el CRI, a pesar de ser atractivo para socios graduados, no es el producto más rentable para la UMF debido que tiene periodos de gracias extensos (promedio 6 meses) y un nivel de cartera en riesgo alto (Ver “A”) por lo que la rotación de recursos no es la óptima. Finalmente, si bien las tasas de interés tanto para créditos en PEN como en USD no se han modificado en mayor medida, favoreciendo a los clientes, se están realizando ajustes mediante estudios de mercado para equilibrar el impacto de factores exógenos y alinearse a los estándares de los competidores.

A pesar del aumento de activos en la UMF se evidencia una positiva tendencia estable del índice de costos operativos, e inclusive de leve reducción (23.5% en 2006 y 23.2% en 2007). Si bien, los costos operativos han crecido 38% respecto a 2006 por los gastos relacionados con la reingeniería y al aumento de OCs, el crecimiento de la cartera promedio (40.2% respecto a 2006) reduce el impacto de los costos relacionados lo que demuestra la eficiencia en la utilización de recursos y la estrategia de crecer moderadamente durante el 2007.

Si bien, en periodos anteriores, los costos financieros estuvieron principalmente afectados por la tasa de cambio, durante el 2007 esa tendencia cambia significativamente debido a la necesidad de la UMF de negociar deuda comercial con el fin de sostener el crecimiento de cartera. El efecto de la deuda representa 2.9% de los costos dic.07 correspondiente al 79% respecto al total de costos financieros) a diferencia de periodos anterior en donde representaron sólo 0.6% en 2005 y 0.62% en 2006. En los próximos periodos debería acentuarse esta tendencia dada la necesidad de mayores fondos y el bajo nivel de apalancamiento actual (0.7 veces).

La tendencia errática del ratio de costos de provisión (índices negativos en el 2004 y el 2006, -0.6% y -1.6% respectivamente) se debe al proceso de recuperaciones de créditos llevados a cabo en esos periodos. Los costos a dic.07, 2.0%, se deben a la necesidad de provisionar los CRI en mora correspondientes al periodo de acuerdo a los lineamientos estipulados por el régimen de autorregulación.

³⁸ La UMF adquirió un local como nuevo centro de Operaciones por la suma de 1.9M PEN

³⁹ El enfoque de mercado se basa en alineamiento de las estrategias de la institución o empresa a los requerimientos y/o necesidades de los clientes

⁴⁰ Equifax Estudio de Satisfacción de cliente 2006

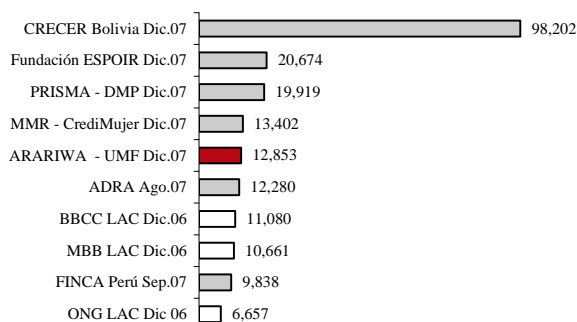
Los niveles de rentabilidad de la UMF aumentarán en la medida en que los recursos recién adquiridos (activos fijos, nuevos OCs y fuentes de fondeo) y los recursos ya existentes (Agencias aún no autosostenibles) se utilicen eficientemente y generen economías de escala aumentando su productividad de acuerdo a las metas estipuladas en el PE. En efecto, las proyecciones financieras se muestran positivas y se espera alcanzar una utilidad neta de 593 K PEN para el 2008 en un escenario conservador. Asimismo el presupuesto financiero y operativo se muestra bastante completo por lo cual los principales gastos están identificados e incluidos en los proyecciones financieras de la UMF.

Por otro lado, con el fin de completar el proceso de reestructuración organizativa queda pendiente el reforzamiento del área de sistemas (no contemplado), auditoría interna (programado para el 2009) y de recursos humanos (aún no fijado en el presupuesto) que permitirían alcanzar las metas trazadas a mediano plazo de forma más ordenada y controlada.

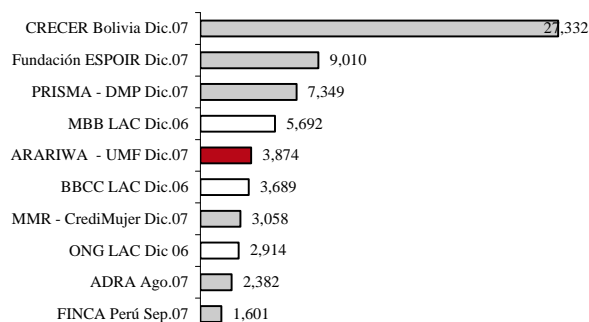
Las opiniones emitidas en este informe son válidas por una duración de un año máximo. Más allá de ese límite o si un evento mayor tuviera lugar en la vida de la IMF o en su entorno próximo durante ese período, Planet Rating ya no garantiza la vigencia de sus opiniones y recomienda una nueva calificación.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

Benchmarking

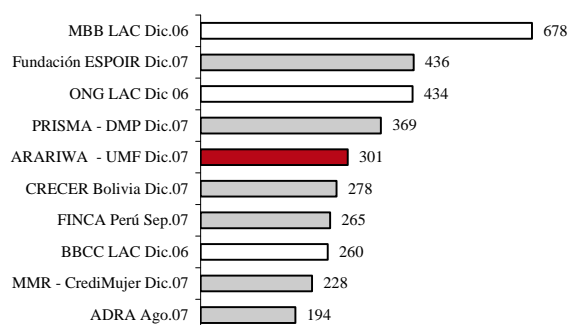
Cientes activos



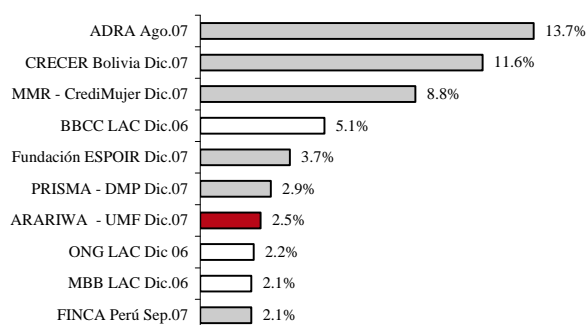
Cartera



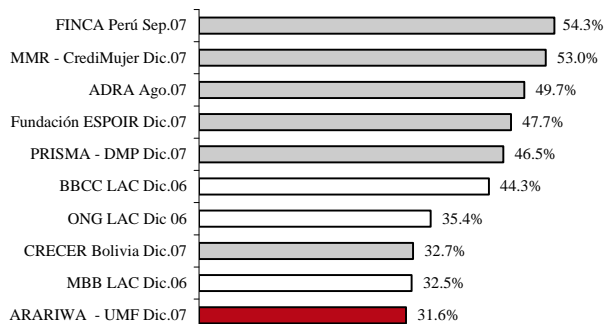
Cartera promedio por cliente



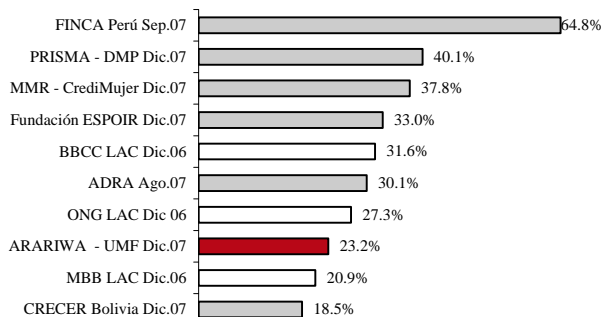
ROA



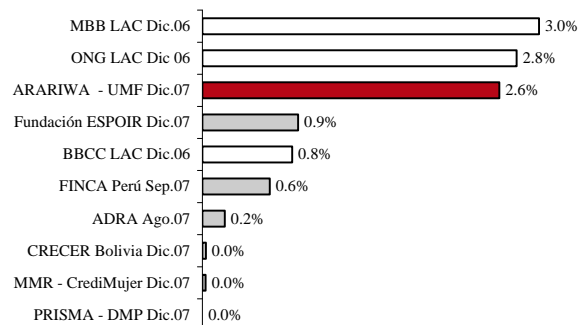
Rendimiento de cartera



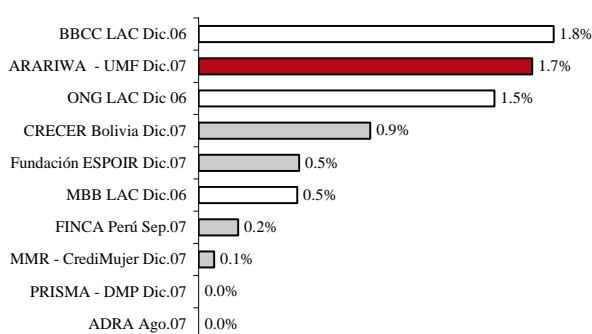
Ratio de costos operativos



Cartera en riesgo 31 - 365 días



Tasa de cartera castigada



Fuentes: MixMarket, COPEME, Finrural, e IMFs

MixMarket Benchmarks Latinoamérica y el Caribe 2006

Redes: COPEME, Reporte de Microfinanzas Sep.07, Finrural Informacion Financiera a Dic.07

IMFs: Finca Perú, MMR CrediMujer, Prisma - DMP, ADRA Perú

Fundacion ESPOIR, CRECER Bolivia

■ Indicadores de desempeño

Datos en USD, salvo que indique lo contrario

	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Dic. 2006	Dic. 2007
Cartera de prestamos					
Evolución de la cartera					
Cartera	1,502,133	1,738,411	2,073,683	2,906,185	3,873,532
Cartera (PEN)	5,396,713	5,704,595	7,112,734	9,286,713	11,616,722
Evolución	20.6%	5.7%	24.7%	30.6%	25.1%
Cartera promedio fin de periodo	1,373,914	1,636,083	1,693,101	2,333,672	3,485,068
Clientes activos	6,338	7,531	9,015	11,080	12,853
Evolución	38.6%	18.8%	19.7%	22.9%	16.0%
Cartera promedio por cliente	237	231	230	262	301
% del PIB por habitante	10.5%	8.5%	8.2%	7.6%	7.7%
Préstamo promedio desembolsado	160	218	252	243	153
% del PIB por habitante	7.1%	8.0%	9.0%	7.1%	3.9%
Calidad de cartera					
Cartera en riesgo 31 - 365 días	6.4%	5.0%	2.1%	1.3%	2.6%
Tasa de cartera castigada	0.8%	1.7%	2.3%	0.5%	1.7%
Cobertura del riesgo crediticio					
Ratio de cobertura del riesgo (PAR 30)	51.9%	25.2%	163.3%	137.4%	83.9%
Cartera en riesgo > 30 días neta de provisiones / Patrimonio	3.4%	3.9%	(1.7%)	(0.7%)	0.5%
Personal					
Numero de empleados	26	30	41	41	69
% Oficiales de crédito	76.9%	76.7%	70.7%	73.2%	63.8%
Tasa de rotación del personal	7.5%	3.6%	5.6%	7.3%	25.5%
Análisis financiero					
ROE	7.0%	6.1%	3.2%	11.2%	4.1%
Deudas / Patrimonio	0.26x	0.3x	0.3x	0.6x	0.7x
Ratio de adecuación de capital	83.2%	89.3%	77.2%	67.9%	62.8%
ROA	5.8%	4.9%	2.4%	7.6%	2.5%
Generación de renta					
Rendimiento de cartera	27.8%	32.2%	31.4%	33.6%	31.6%
Ratio de costos operativos	21.0%	23.1%	25.2%	23.5%	23.2%
Costo por cliente	46	50	47	49	63
Clientes por empleado	244	251	220	270	186
Clientes por oficial de crédito	317	327	311	369	292
Cartera promedio por cliente (USD)	237	231	230	262	301
Ratio de costos financieros	0.4%	4.7%	(1.7%)	3.3%	3.7%
Costo de la deuda	1.0%	3.4%	2.2%	1.7%	6.2%
Ratio de costos de provisión	0.3%	(0.6%)	5.0%	(1.6%)	2.0%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	6.4%	5.0%	2.1%	1.3%	2.6%
Tasa de cartera castigada	0.8%	1.7%	2.3%	0.5%	1.7%
Gestión de los activos					
					239.0%
Cartera / Activos	85.6%	81.1%	89.8%	90.0%	73.5%
Ingresos de otros activos financieros en % de los ingresos financieros	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Liquidez / Activos Totales					
	4.4%	15.5%	6.6%	7.2%	4.2%
Ratios ajustados					
Ratio de costos de ajuste	0.0%	0.9%	0.0%	0.0%	0.0%
AROE	7.0%	5.2%	3.2%	11.2%	4.1%
AROA	5.8%	4.1%	2.4%	7.6%	2.5%
Autosuficiencia financiera	129.2%	117.9%	110.8%	136.3%	110.5%
Ratio ajustado de costos operativos	21.0%	23.1%	25.2%	23.5%	23.2%
Ratio ajustado de costos financieros	0.4%	4.7%	(1.7%)	3.3%	3.7%
Ratio ajustado de costos de provisión	0.3%	0.3%	5.0%	(1.6%)	2.0%
Tasa de cambio 1 USD= xx PEN	3.6	3.3	3.4	3.2	3.0

UMF ARARIWA	PEN					USD					Evolución			
	dic. 2003	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	dic. 2003	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	2004/2003	2005/2004	2006/2005	2007/2006
Balance	6,093,206	6,942,960	7,643,574	10,129,612	15,459,536	1,695,996	2,115,789	2,228,447	3,169,962	5,154,897	13.9%	10.1%	32.5%	52.6%
ACTIVOS	6,093,206	6,942,960	7,643,574	10,129,612	15,459,536	1,630,745	2,048,568	2,156,613	3,101,353	4,063,426	14.7%	10.0%	34.0%	23.0%
Activos de Corto Plazo	5,858,776	6,722,377	7,397,181	9,910,372	12,186,215	1,630,745	2,048,568	2,156,613	3,101,353	4,063,426	14.7%	10.0%	34.0%	23.0%
Caja y Bancos	267,500	1,075,469	504,209	730,289	647,362	74,457	327,737	147,000	228,537	215,859	302.0%	(53.1%)	44.8%	(11.4%)
Activos financieros netos a corto plazo	369,487	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cartera neta a corto plazo	5,217,958	5,632,023	6,867,145	9,117,494	11,355,346	1,452,378	1,716,295	2,002,083	2,853,229	3,786,377	7.9%	21.9%	32.8%	24.5%
Cartera bruta a corto plazo	5,396,713	5,704,595	7,112,734	9,286,713	11,616,722	1,502,133	1,738,411	2,073,683	2,906,185	3,873,532	5.7%	24.7%	30.6%	25.1%
(Provisión para cartera incobrable)	178,755	72,572	245,589	169,219	261,376	49,755	22,115	71,600	52,955	87,154	(59.4%)	238.4%	(31.1%)	54.5%
Intereses devengados	-	-	-	-	151,871	-	-	-	-	50,641	-	-	-	-
Sobre cartera de crédito	-	-	-	-	151,871	-	-	-	-	50,641	-	-	-	-
Sobre activos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros activos de corto plazo	3,831	14,885	25,827	62,589	31,636	1,066	4,536	7,530	19,587	10,549	288.5%	73.5%	142.3%	(49.5%)
Activos de Largo Plazo	234,430	220,583	246,393	219,240	3,273,321	65,252	67,220	71,835	68,609	1,091,471	(5.9%)	11.7%	(11.0%)	1,393.0%
Activos financieros netos a largo plazo	-	18,177	22,421	19,540	-	-	-	-	-	-	-	23.3%	(12.8%)	(100.0%)
Cartera neta a largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Activos fijos netos	234,430	202,406	223,972	199,700	3,167,350	65,252	61,681	65,298	62,494	1,056,135	(13.7%)	10.7%	(10.8%)	1,486.1%
Otros activos a largo plazo	-	-	-	-	105,971	-	-	-	-	35,335	-	-	-	-
PASIVO Y PATRIMONIO	6,093,206	6,942,960	7,643,574	10,129,612	15,459,536	1,695,996	2,115,789	2,228,447	3,169,962	5,154,897	13.9%	10.1%	32.5%	52.6%
Pasivo	1,262,226	1,397,026	1,885,750	3,745,211	6,256,120	351,331	425,728	549,781	1,172,027	2,086,069	10.7%	35.0%	98.6%	67.0%
Pasivo a Corto Plazo	49,401	1,387,347	1,874,130	1,179,000	281,690	13,750	422,778	546,394	368,956	93,928	2,708.3%	35.1%	(37.1%)	(76.1%)
Depósitos a la vista	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depósitos obligatorios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depósitos a corto plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos a corto plazo	-	1,341,346	1,822,717	1,108,923	232,498	-	408,760	531,404	347,026	77,525	-	35.9%	(39.2%)	(79.0%)
Intereses devengados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros pasivos de corto plazo	49,401	46,001	51,413	70,077	49,192	13,750	14,018	14,989	21,930	16,403	(6.9%)	11.8%	36.3%	(29.8%)
Pasivos de Largo plazo	1,212,825	9,679	11,620	2,566,211	5,974,430	337,580	2,950	3,388	803,070	1,992,141	(99.2%)	20.1%	21,984.4%	132.8%
Depósitos de largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos de largo plazo	1,197,965	-	-	2,529,690	5,974,430	333,444	-	-	791,641	1,992,141	(100.0%)	-	-	136.2%
Otros pasivos de largo plazo	14,860	9,679	11,620	36,521	-	4,136	2,950	3,388	11,429	-	(34.9%)	20.1%	214.3%	(100.0%)
Patrimonio	4,830,980	5,545,934	5,757,824	6,384,401	9,203,416	1,344,666	1,690,061	1,678,666	1,997,935	3,068,828	14.8%	3.8%	10.9%	44.2%
Tier 1 Capital	4,820,583	5,145,408	5,339,242	6,240,536	9,203,416									
Capital social	4,086,763	4,086,763	4,086,763	4,311,009	7,010,727	1,137,519	1,245,395	1,191,476	1,349,087	2,337,688	0.0%	0.0%	5.5%	62.6%
Donaciones	110,954	110,954	110,954	110,954	110,954	30,883	33,812	32,348	34,722	36,997	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Resultados netos acumulados sin donaciones y reservas	622,866	947,691	1,141,525	1,818,573	2,081,735	173,370	288,798	332,806	569,104	694,143	52.2%	20.5%	59.3%	14.5%
Tier 2 Capital	10,397	400,526	418,582	143,865	-									
Subordinated debt	10,397	400,526	418,582	143,865	-	2,894	111,483	116,509	40,044	-	-	-	-	-
Other equity accounts	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

ARARIWA	PEN					USD					Evolución			
	dic. 2003	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	dic. 2003	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	2004/2003	2005/2004	2006/2005	2007/2006
Estado de resultados														
Ingreso Financiero (a)	1,382,795	1,778,531	1,833,658	2,551,406	3,343,807	384,890	541,987	534,594	798,437	1,114,974	28.6%	3.1%	39.1%	31.1%
Ingresos de cartera	1,370,018	1,730,530	1,824,378	2,509,200	3,306,554	381,334	527,359	531,889	785,229	1,102,552	26.3%	5.4%	37.5%	31.8%
Ingresos recibidos por créditos	1,353,771	1,730,530	1,824,378	2,509,200	3,306,554	376,812	527,359	531,889	785,229	1,102,552	27.8%	5.4%	37.5%	31.8%
Derechos y comisiones recibidas	16,246	-	-	-	-	4,522	-	-	-	-	(100.0%)	-	-	-
Intereses moratorios sobre créditos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos de otros activos financieros	1,057	-	-	-	-	294	-	-	-	-	(100.0%)	-	-	-
Otros ingresos por servicios financieros	11,720	48,001	9,280	42,206	37,253	3,262	14,628	2,706	13,208	12,422	309.6%	(80.7%)	354.8%	(11.7%)
Costos Financieros (b)	17,773	250,767	(100,858)	242,956	389,317	4,947	76,418	(29,405)	76,031	129,816	1,311.0%	(140.2%)	(340.9%)	60.2%
Intereses pagados sobre préstamos	8,460	42,748	35,165	46,200	307,578	2,355	13,027	10,252	14,458	102,560	405.3%	(17.7%)	31.4%	565.8%
Intereses pagados sobre depósitos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos netos de ajuste por inflación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros costos relacionados con servicios financieros	9,313	208,019	(136,023)	196,756	81,739	2,592	63,391	(39,657)	61,573	27,255	2,133.7%	(165.4%)	(244.6%)	(58.5%)
Resultado Financiero [c=a-b]	1,365,022	1,527,764	1,934,516	2,308,450	2,954,490	379,943	465,569	563,999	722,407	985,158	11.9%	26.6%	19.3%	28.0%
Provisión neta para cartera incobrable (f)	13,719	(30,938)	293,172	(120,562)	210,850	3,819	(9,428)	85,473	(37,729)	70,307	(3)	(1,047.6%)	(141.1%)	(274.9%)
Provisiones para cartera incobrable + cartera castigada	-	-	366,550	78,523	306,087	11,283	7,466	106,866	24,573	102,063	(39.6%)	1,396.2%	(78.6%)	289.8%
Recuperación de cartera castigada	26,817	55,437	73,378	199,085	95,237	7,464	16,894	21,393	62,302	31,756	106.7%	32.4%	171.3%	(52.2%)
Costos operativos (d)	1,038,629	1,241,950	1,462,730	1,749,201	2,426,059	289,094	378,470	426,452	547,395	808,956	0	17.8%	19.6%	38.7%
Costos del personal (incluidas compensaciones)	727,931	1,123,704	1,422,584	1,727,167	1,735,787	202,614	342,436	414,748	540,500	578,789	54.4%	26.6%	21.4%	0.5%
Otros costos operativos	310,698	118,246	40,146	22,034	690,272	86,480	36,034	11,704	6,895	230,167	(61.9%)	(66.0%)	(45.1%)	3,032.8%
Depreciación y amortización	95,308	-	-	-	70,585	26,528	-	-	-	23,536	(100.0%)	-	-	-
Consultorias, auditorias y calificaciones	-	-	-	-	96,373	-	-	-	-	32,135	-	-	-	-
Gastos de capacitación a beneficiarios	120,161	59,068	40,146	22,034	-	33,446	18,000	11,704	6,895	-	(50.8%)	(32.0%)	(45.1%)	(100.0%)
Tributos y otros	28,198	59,178	-	-	50,911	7,849	18,034	-	-	16,976	109.9%	(100.0%)	-	-
Alquileres	-	-	-	-	47,400	-	-	-	-	15,805	-	-	-	-
Comunicaciones	-	-	-	-	42,724	-	-	-	-	14,246	-	-	-	-
Transportes y mantenimiento	-	-	-	-	148,661	-	-	-	-	49,570	-	-	-	-
Suministros	1,270	-	-	-	95,975	353	-	-	-	32,002	(100.0%)	-	-	-
Gastos bancarios y diversos	7,669	-	-	-	17,712	2,135	-	-	-	5,906	(100.0%)	-	-	-
Otros	58,092	-	-	-	119,931	16,169	-	-	-	39,990	(100.0%)	-	-	-
Resultado neto operativo antes de impuestos y donaciones [f=c-d-e]	312,674	316,752	178,614	679,811	317,581	87,030	96,527	52,074	212,740	105,896	1.3%	(43.6%)	280.6%	(53.3%)
Impuesto sobre la Renta (h)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado neto operativo antes de donaciones [i=g-h]	312,674	316,752	178,614	679,811	317,581	87,030	96,527	52,074	212,740	105,896	1.3%	(43.6%)	280.6%	(53.3%)
Ingresos no operativos (i)	-	8,073	19,638	11,362	-	-	2,460	5,725	3,556	-	-	143.3%	(42.1%)	(100.0%)
Costos no operativos (j)	-	-	4,418	14,125	54,419	-	-	1,288	4,420	18,146	-	-	219.7%	285.3%
Resultado neto antes de donaciones [l=i+j-k]	312,674	324,825	193,834	677,048	263,162	87,030	98,987	56,511	211,875	87,750	3.9%	(40.3%)	249.3%	(61.1%)
Ingresos por donaciones (m)	234,833	-	-	-	-	65,364	-	-	-	-	(100.0%)	-	-	-
Resultado neto	547,507	324,825	193,834	677,048	263,162	152,394	98,987	56,511	211,875	87,750	(40.7%)	(40.3%)	249.3%	(61.1%)

■ Fórmulas

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

■ Escala de calificación

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