

CAC Los Andes Cotarusi Aymaraes, Perú

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes Cotarusi Aymaraes (CAC Los Andes) nació del programa de créditos promovido con fondos de la ONG belga SOS Faim y ejecutado por la ONG IDCAA durante 1999 y 2000 destinado a atender a las comunidades campesinas de Cotarusi y Caraybamba (Apurímac, Perú). En 2001, SOS Faim y los prestatarios decidieron institucionalizar el proyecto a través del modelo cooperativista. A partir de ello, CAC Los Andes se constituye como entidad regulada bajo supervisión de la FENACREP. CAC Los Andes brinda servicios financieros a 5,467 socios con una cartera de crédito de 4.6 M USD y de ahorros de 3.3 M USD (mar.09), cuenta con siete agencias en seis de las siete provincias del departamento de Apurímac (Aymaraes, Andahuaylas, Abancay, Chincheros, Antabamba y Grau) y en la ciudad de Lima.

GIRAFE Rating

Rating

C+

Tendencia

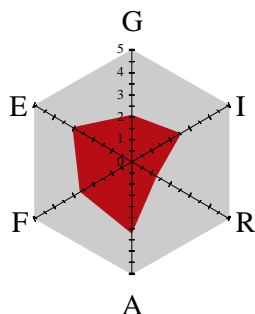
Estable

Fecha de la calificación

Mayo, 2009

Válido hasta Abril, 2010

Rating por área



Gobierno – Información – Riesgos
– Actividades – Financiamiento –
Eficiencia

Contacto en Planet Rating

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

Contacto en la IMF

Víctor Chati Pérez
Jr. Cora Cora 214, Chalhuanca,
Aymaraes, Apurímac, Perú
+51 083 730800

REF: JB/110609

Puntos destacados de la calificación

- Históricamente, CAC Los Andes ha mostrado modestos ratios de rentabilidad, con un ligero repunte a dic.08 por las economías de escala generadas, aunque a mar.09 muestra una contracción por el incremento de sus costos de fondos y el incremento de las provisiones para mantener sus saludables niveles de cobertura.
- El modelo inclusivo y participativo da como resultado la conformación de órganos de gobierno con miembros comprometidos con su desarrollo pero que requieren de la asesoría del GG y de cooperantes para una adecuada toma de decisiones.
- Resta por reforzar el Equipo Gerencial y la estructura organizacional en línea con los niveles de operaciones alcanzados para garantizar un ritmo de crecimiento ordenado y mejorar sus mecanismos de control.
- La calidad de ingresos de CAC Los Andes es estable, pues goza de un aceptable posicionamiento en el mercado de Apurímac, gracias a su buena reputación y a la fidelidad de sus socios obtenida a través de los años.
- CAC Los Andes tiene como retos combinar su gestión alineada al modelo cooperativista (solidario, inclusivo y sin fines de lucro) con procesos eficientes que garanticen la seguridad de sus activos, de sus recursos humanos y su sostenibilidad.

Tendencia

La calificación se otorga con una tendencia “Estable” dado que resta reforzarse el proceso de reflexión estratégica a largo plazo, la estructura organizacional (EG) y los mecanismos de control interno y de auditoría, considerando su nivel de crecimiento y más aun por los potenciales efectos de la crisis financiera internacional.

Indicadores de desempeño

USD	Dic. 2005	Dic. 2006	Dic. 2007	Dic. 2008	Mar. 2009
Activos	852,586	1,540,859	2,764,191	4,569,227	5,040,086
Evolución	52.0%	68.4%	68.2%	73.2%	11.0%
Cartera	751,000	1,310,304	2,449,992	4,196,759	4,675,265
Evolución	42.1%	62.6%	75.3%	79.5%	12.1%
Clientes activos	1,980	2,670	3,785	4,895	5,467
Cartera prom. por cliente	379	491	647	857	855
Ahorros	437,754	907,889	1,797,866	2,998,558	3,357,585
Evolución	154.8%	93.2%	85.6%	74.8%	12.7%
Ahorristas activos	1,486	2,320	3,764	5,699	6,289
Personal	6	12	17	28	30
ROE	1.3%	1.0%	2.8%	9.1%	0.2%
ROA	0.6%	0.4%	1.0%	2.7%	0.0%
Deudas / Patrimonio	1.03x	1.65x	2.15x	2.58x	2.69x
Rendimiento de cartera	23.2%	24.3%	25.2%	25.5%	26.7%
Ratio de costos operativos	18.8%	17.4%	13.7%	13.4%	13.9%
PAR 31 – 365 días	7.1%	3.3%	2.0%	3.0%	3.3%
PAR > 365 días	2.8%	1.8%	1.3%	0.5%	0.4%
Tasa de cartera castigada	4.4%	1.1%	0.0%	0.8%	0.7%

Sector Microfinanciero

El panorama actual del sector microfinanciero peruano muestra un gran desarrollo y es el más dinámico y desarrollado de América Latina¹. La liberalización económica de inicios de los 90 y la crisis generada por la hiperinflación de los 80 indujeron a una reestructuración del sistema financiero que limitó la oferta a los segmentos más pobres. Como respuesta al vacío generado, el gobierno estableció una política de apoyo al microcrédito a través de una legislación favorable y mecanismos de financiamiento.

Perú se encuentra en tercer lugar a nivel de Latinoamérica en cuanto a proporción de microcréditos en relación al tamaño de su población² atribuible a un marco regulatorio local que es y ha sido calificado como uno de los más desarrollados en la región. La legislación se compone principalmente de la ley marco No.267022⁴ y de reglamentos que norman actividades puntuales, como la clasificación de la cartera.

Por ende, la industria se beneficia de la solidez del ente regulador, la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras de Fondos de Pensiones (SBS) que goza de una buena reputación a nivel internacional⁵ y que ha liderado cambios positivos respecto a los mecanismos de regulación, supervisión. Además, esta entidad cuenta con un área especializada en microfinanzas que le permite una efectiva supervisión de las operaciones de las IMFs y ha facilitado su desarrollo con medidas tales como la transparencia del costo efectivo del crédito y nuevos mecanismos para mejorar la penetración de mercados desatendidos. Las IMFs reportan periódicamente sus actividades a través de reportes estandarizados y son sujetas a auditorías, por lo menos una vez al año. La evolución permanente de la industria ha propuesto constantemente nuevos retos. Un claro ejemplo fue la primera transformación de Edpyme a Financiera en 2008.

La industria microfinanciera peruana es una de las más competitivas de la región. Está conformada por instituciones reguladas y no reguladas, que representan el 98.35% y el 1.65% del mercado a dic.08, respectivamente. Los bancos comerciales locales han incursionado progresivamente en el sector al considerarlo un nicho prometedor debido a los resultados favorables respecto a la morosidad y rentabilidad de las IMFs y la banca de consumo dirigida al segmento de

menores ingresos. Así, a dic.08, la mayoría de los bancos comerciales ofrecen créditos a la microempresa⁵, los cuales totalizaron 1,180 M USD. Este segmento está liderado por el banco especializado en microfinanzas Mibanco (585.3 M USD) que es seguido muy de cerca por el Banco de Crédito del Perú (538.6 M USD), la principal institución financiera peruana. Así, el sector microfinanciero peruano resulta muy atractivo para inversionistas locales y extranjeros, gracias al favorable clima de inversiones y el positivo desempeño financiero y operativo de las IMFs. Ésto se ve reflejado en un nivel de rentabilidad superior al benchmark regional (3.4% vs. 1.7%), una calidad de cartera suficiente (PAR 30 de 3.5% y castigos de 2.0%) y un nivel de apalancamiento moderado (5.0 para regulados y 0.8 para no regulados)⁶.

Tipo de entidades	Nº de entidades	Reguladas / Supervisadas SBS	Cartera (M USD) ⁽¹⁾	%
Bancos(4)	9	Si / Si	1,180.00	33.4
CMACs	13	Si / Si	953.5	27.1
Mibanco	1	Si / Si	585.3	16.6
EDPYMEs	14	Si / Si	243.1	6.8
CRACs	12	Si / Si	197.2	5.6
EF y Otras(5)	3	Si / Si	183.1	5.2
CACs	165	Si / No (3)	112.2	3.2
ONGs (2)	18	No / No	58.7	1.6
Agrobanco	1	Si / Si	15.1	0.4

Cifras a dic.08 según SBS, FENACREP y COPEME.

(1) Cartera calificada "microempresas" por la SBS

(2) ONGs que reportan a COPEME

(3) Cooperativas de Ahorro y Crédito (CACs) supervisadas por FENACREP

(4) Cartera "microempresas" de la Banca sin incluir cartera de Mibanco

(5) Cartera "microempresas" de Empresas Financieras (EF) y de Arrendamiento

Por otro lado, la industria de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (CACs), formalizada, supervisada y regulada por FENACREP ha cumplido, en 2009, 50 años de conformación. Así, la cartera de créditos de las CACs en el sistema financieros alcanza 2,201 M USD teniendo la cartera "microempresas" el 16% de participación (112.2 M USD a dic.08). Las CACs son instituciones que promueven el sistema cooperativista en el país y la cultura del ahorro entre sus asociados. Los mayores retos de la industria cooperativista recaen en hacer frente a la crisis financiera internacional con medidas que fortalezcan los órganos de gobierno y su pericia en este contexto, mantener niveles saludables de liquidez ante cualquier contingencia y evaluar con mayor rigurosidad los créditos aunados a un austero manejo del gasto operativo.

En este contexto, los efectos de la actual crisis financiera internacional se han empezado a sentir, siendo su alcance aún incierto. Por ello, la industria microfinanciera se muestra altamente competitiva forzando a las IMFs a ser cada vez más eficientes, y contar con una diversificada oferta de productos y servicios alineada a las necesidades de su clientela meta para ser sostenibles a largo plazo. El impacto de la crisis financiera internacional repercute con una

¹ El estudio "Microscopio 2008" realizado por The Economist, en asociación con el BID y la CAF, ubicó al Perú como el primer país en LAC en términos de clima favorable para el desarrollo de las microfinanzas

² Microfinanzas en el Perú, Diciembre 2008; Iniciativa Microfinanzas.

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

⁵ La SBS obtuvo un 96.6/100 tras la misión del World Bank- IMF para determinar la calidad de la regulación y supervisión del sistema financiero

⁶ Datos de Benchmarking Perú 2008 (Fuente: The Mix Market)

reducción del ritmo de crecimiento no uniforme en la industria para 2009 por lo que el escenario propone que la consolidación de las instituciones financieras genere fusiones y/o iniciales procesos de regulación para generar economías de escala y mayores opciones de ingresos.

Entorno Político y Económico

El crecimiento de PBI todavía se mantiene robusto a pesar de la crisis económica internacional. No obstante, el crecimiento económico sufrirá una ralentización marcada en 2009, ante la disminución en la demanda mundial vinculada a la crisis económica y financiera internacional con la restricción del crédito que mina el consumo familiar y la inversión. La inflación probablemente permanecerá más alta que la meta fijada por las autoridades debido a la presión persistente sobre los precios de las materias primas básicas y la leve depreciación del nuevo sol.

Una satisfactoria posición externa aunque con déficit en la cuenta corriente. Los efectos negativos sobre las exportaciones de la recesión que afecta al principal socio comercial del Perú, Estados Unidos, con quien mantiene un acuerdo de libre comercio desde fines de 2007, y el descenso de los precios de las materias primas a nivel mundial sólo será parcialmente compensado por las exportaciones al Asia (que representa un cuarto de las exportaciones totales). Acuerdos comerciales con China y Canadá se encuentran avanzados y las negociaciones están en curso con México y la Unión Europea. La caída de las remesas de los emigrantes y de los ingresos del turismo sumado a la importante repatriación esperada de los beneficios por parte de las empresas extranjeras tenderá a incrementar el déficit en cuenta corriente. Sin embargo, se esperan que las inversiones extranjeras directas cubran completamente las necesidades de financiamiento. Los pagos anticipados al Club de París han contribuido a reducir la deuda extranjera y su servicio con indicadores superiores al nivel de los mejores riesgos de la región. La existencia de un buen nivel de reservas de divisas mitiga considerablemente el riesgo de iliquidez.

La consolidación de las finanzas públicas y del sector bancario, pero con relaciones sociopolíticas persistentemente tensas. Comprometido a un programa de reformas en acuerdo con el FMI, el gobierno conducido por el Presidente Alan García probablemente mantendrá una política fiscal prudente con un ratio de endeudamiento público que sigue mejorando, aunque con una proporción de la deuda denominada en divisas que se mantiene elevado. No obstante la extendida dolarización, el sistema bancario peruano, suficientemente capitalizado, ha estado expuesta de manera limitada a los activos tóxicos de los países industrializados. El desarrollo del país sin embargo se ha visto obstaculizado por la deficiente infraestructura, la distribución muy desigual

del ingreso, que ha reavivado las tensas relaciones sociales y políticas, un marco institucional pobre y un ambiente ineficiente de negocios. La experiencia de pago corporativa de COFACE se mantiene relativamente satisfactoria, siendo los sectores minero, gasífero y pesquero los más dinámicos; mientras que la industria textil y de confecciones continúa enfrentando la fuerte competencia extranjera.

Fortalezas

- Perú está dotado con abundante riqueza minera, especialmente de plata, oro, y zinc, extensas Fuentes de energía y recursos agrícolas, y pesqueros además de una herencia cultural excepcional.
- Las finanzas públicas han sido administradas con prudencia.
- Perú ha obtenido una posición externa satisfactoria con ratios de deuda mejorando y reservas de moneda extranjera en niveles confortables.
- El país ha mantenido relaciones cordiales con sus vecinos, a pesar de una larga controversia marítima con Chile.

Debilidades

- Falta de diversificación económica, el país se mantiene vulnerable a las condiciones del ambiente y fluctuaciones de los precios mundiales de materias primas.
- Un dualismo continúa marcando la economía con una escisión étnica reflejada por una profunda dicotomía entre una relativamente moderna sociedad en las llanuras costeras y áreas mineras y una de subsistencia en el interior.
- Desarrollo de infraestructura (caminos, electrificación, distribución y tratamiento del agua) son esenciales para reducir la desigualdad geográfica y social.
- La pobreza que aflige a más de la mitad de la población ha sido una fuente de inestabilidad social y política exacerbada por movimientos indígenas en regiones andinas.

COFACE Rating del País: B. El incierto ambiente político y económico y un ocasional difícil clima de negocios son susceptibles de afectar el comportamiento de pago corporativo. La probabilidad de no pago es importante.

(millones de USD)	2006	2007	2008(e)	2009(f)
Crecimiento económico (%)	7.6	8.9	9.1	4.0
Inflación (%)	2.0	1.8	5.7	5.0
Balanza del sector público (% del PIB)	2.1	3.1	2.2	-1.9
Exportaciones	23.8	28.0	33.2	31.0
Importaciones	14.9	19.6	29.0	27.0
Balanza comercial	8.9	8.4	4.2	4.0
Balanza de la cuenta corriente (% del PIB)	3.0	1.4	-2.5	-2.6
Deuda externa (% del PIB)	30.5	29.9	24.2	25

Servicio de deuda (% exportaciones)	12.8	15.5	13.4	7.3
Reservas internacionales (en meses de importaciones)	7.7	9.5	8.1	8.1

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 Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes (CAC Los Andes) fue fundada en feb.01 e inició operaciones en may.01. La Cooperativa nació de la experiencia promovida por la ONG SOS Faim⁷ (Bélgica) que destinó fondos para la conformación de un programa de créditos para comunidades campesinas de la provincia de Aymaraes en Apurímac (Cotarusi y Caraybamba) durante 1999 y 2000; en estos periodos, los fondos fueron administrados por la ONG IDCAA⁸. Tanto SOS Faim como los usuarios del servicio decidieron institucionalizar el programa de créditos a través del modelo cooperativo en 2001.

A mar.09, CAC Los Andes es una institución microfinanciera regulada y supervisada por la SBS, esta última a través de una delegación de funciones en la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (FENACREP), reportando mensualmente la información financiera a esta entidad. Para los trabajos de auditoría, CAC Los Andes ha decidido evaluar anualmente la designación de la empresa auditora. En 2008, la Sociedad de Auditoría Alfonso Muñoz y Asociados Sociedad Civil fue designado para realizar la auditoría del periodo (Estados Financieros, Informes de Gestión y otros) que cuenta con una amplia experiencia con IMF's locales.

Propiedad

Como cooperativa, CAC Los Andes tiene como propietarios a sus socios que son también los clientes. Los órganos de gobierno están constituidos por:

- Asamblea General (AG): es la instancia que reúne a los delegados (representante de los socios de una localidad) para la revisión y aprobación de los Estados Financieros, y para la elección de los otros órganos de gobierno (renovados por tercios). Se realiza una vez al año pudiéndose convocar sesiones extraordinarias.

⁷ SOS Faim fue fundada como una asociación independiente en 1964 en Bélgica. Su objetivo es la lucha contra la pobreza en los países en vías de desarrollo a través de sinergias con su relacionada SOS Faim Luxemburgo. Cada año, SOS Faim obtiene recursos equivalentes a 5.5 M EUR y los destina principalmente a la financiación de programas rurales de desarrollo, a través de las microfinanzas, y el apoyo a las organizaciones campesinas para aumentar los ingresos de poblaciones en países en vías de desarrollo.

⁸ Instituto de Desarrollo Agropecuario de Apurímac (IDCAA).

- Consejo de Administración (CA): los miembros del CA aprueban el Plan Estratégico y fiscaliza la labor de la gerencia encargada del cumplimiento de las metas
- Consejo de Vigilancia (CV): funge como el principal órgano de control de CAC Los Andes contando con el soporte del área de Auditoría Interna. Realiza actividades de supervisión del cumplimiento de las normas y procedimientos a nivel de la Sede y todas las agencias.
- Comité Electoral (CE): es la instancia de gobierno formada para organizar las elecciones anuales y la actualización de la normativa para tales fines.

Subvenciones

CAC Los Andes ha recibido a mar.09 fondos no reembolsables por un total de 129.7 K PEN (41 K USD) provenientes de SOS Faim para cubrir gastos administrativos y compra de activos. También la institución Madre Coraje (España) les ha otorgado donaciones para la apertura de oficinas informativas en zonas rurales por 10 K USD.

Estructura de financiamiento

A mar.09, la Cooperativa obtiene sus fondos principalmente de los ahorros que representan el 67% de los fondos, de recursos propios (aporte de sus socios) con 27% y una mínima parte de préstamos externos (6%). Los ahorros se componen en 75% de depósitos a plazo fijo (DPF entre 6 y 12 meses) y en 25% de depósitos a la vista (ahorros). En lo que se refiere a los fondos externos, CAC Los Andes cuenta con una cartera administrada (en fideicomiso) del Banco de la Nación por 360 K PEN (114 K USD) dirigido a zonas rurales; la tasa anual es de 12% con plazo a tres años (con pago del principal al vencimiento).

Equipo gerencial

CAC Los Andes cuenta con un Equipo Gerencial (EG) reducido; conformado por el Gerente General (GG) que tiene bajo su cargo a los siete Administradores de Agencia (AA). La estructura organizacional de la plana gerencial tiene pendiente que se cubran los puestos de Gerente de Negocios y de Gerente de Administración y Finanzas.

Víctor Chatí Pérez se desempeña como GG de la CAC Los Andes desde sus inicios. Su labor comenzó como Jefe del programa de créditos financiado por SOS Faim durante 1999 y 2000. El GG es agrónomo de profesión (UNSCH) y se ha especializado en el área de desarrollo rural de Andahuaylas desempeñándose como Jefe de diversos proyectos y como Director de la ONG IDCAA hasta el 2000. Su experiencia ha sido apoyada por su asistencia a diversos seminarios y conferencias especializados en cooperativas y en la industria microfinanciera.

Organización

CAC Los Andes cuenta con una estructura organizacional que descentraliza parcialmente las operaciones. La Sede, si bien se ubica en la ciudad de Chalhuanca (Aymaraes), no alberga al EG aunque sí resguarda la información de importancia. Así, el GG no cuenta con una ubicación fija sino que cuenta con instalaciones a su disposición en cada Agencia. La organización de las Agencias se compone de un Administrador (AA), Asesores de Crédito (AC), Cajeros y promotores (sólo en Abancay y Andahuaylas) y un cobrador. También se han erigido Oficinas Informativas que cuentan con uno o más promotores⁹ que se encargan de la pre-evaluación más no de la aprobación de créditos.

La aprobación de créditos se realiza bajo autonomías escalonadas pero con verificación y consenso del Comité de Créditos (compuesto por dos o más miembros). Existen siete niveles de aprobación (I al VII) que se distribuyen dependiendo de la pericia del AC (1, 2 y 3) y del monto de los créditos. La aprobación del personal en la Agencia (AC y AA, Niveles del 1 a 5) se da en Comité de Créditos presidido por el AA hasta por un máximo de 40 K PEN (13.3 K USD). Para montos mayores hasta 50 K PEN (16.7 K USD), el Comité de Créditos debe ser presidido por el GG (Nivel VI). El CA es el encargado de aprobar los montos mayores a 50 K PEN (Nivel 7). Los desembolsos y las recuperaciones se realizan en efectivo a través de las ventanillas de las Agencias. Si bien en la institución se tienen cuentas bancarias en las principales plazas, no se utilizan como medios de transacción, resguardándose casi la totalidad del disponible en las bóvedas de las Agencias.

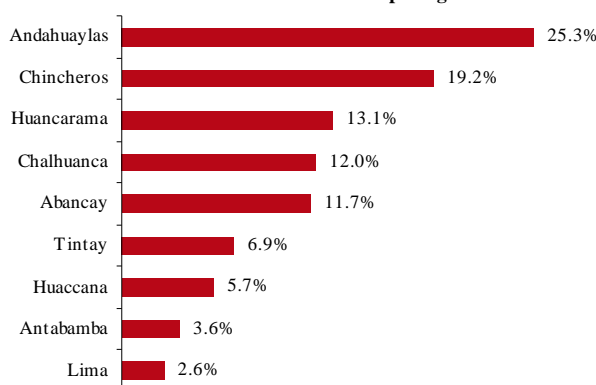
El sistema de información gerencial (SIG- Visual Coop 4.0) se ubica en la agencia de Lima y es gestionada externamente por la empresa GILAT (local). El SIG está desarrollado en lenguaje de programación Visual Fox Pro y utiliza un sistema de gestión de base de datos (SGBD) que trabaja sólo en tablas DBF y es utilizado por varias cooperativas locales.

Penetración de mercado

CAC Los Andes cuenta con siete Agencias que se distribuyen en seis de las siete provincias del departamento de Apurímac (Aymaraes, Andahuaylas, Chincheros, Abancay, Antabamba y Grau) y con una en la capital del país, Lima. Además la Cooperativa atiende a los socios de zonas alejadas y rurales a través de seis oficinas informativas. La Cooperativa tiene programado abrir una Agencia en la ciudad de Chuquibambilla (provincia de Grau) y dos oficinas informativas durante 2009.

⁹ Los promotores, en el mejor de los casos, son personas que conocen a los líderes y a la mayoría de pobladores de sus comunidades.

Cartera de Créditos por Agencia mar.09



Productos y servicios

Los productos de crédito de CAC Los Andes son:

- **CrediNegocios (Cred.Neg.):** dirigido a socios con negocios de comercio, manufactura o servicios. Para capital de trabajo, los montos varían de 500 PEN a 36 K PEN (prom. de 3,751 PEN) con plazos de 4 a 12 meses (prom. de 15 meses). Para capital de inversión, los montos fluctúan de 3 K PEN hasta 70 K PEN con un plazo de 4 a 36 meses. Para periodos de gracia se requiere la evaluación del AC. La garantía puede ser aval personal, prendario o hipotecario dependiendo del monto. La TEG varía entre 36% y 45%
- **CrediAgropecuario (Cred.Agro.):** dirigido a socios dedicados a la actividad agropecuaria. Los montos para capital de trabajo varían desde 500 PEN a 9 K PEN (prom. de 1,634 PEN) con plazo entre 4 a 12 meses (prom. de 8.5 meses). Se otorga como capital de inversión de 1.5 K a 12 K PEN con plazo de 4 a 36 meses. El periodo de gracia depende del tipo de activos y evaluación del AC. La garantía solicitada es similar al Cred.Neg. La TEG fluctúa entre 30% y 37.5% dependiendo de la actividad que se este financiando (Agrícola, Pecuario, capital de inversión, otros).
- **CrediArtesanal (Cred.Art.):** dirigido a actividades artesanales. Los montos varían de 300 PEN a 10 K PEN (Promedio de 2,746 PEN) con plazo máximo de 12 meses (Promedio de 9,83). La garantía es similar a los productos anteriores. La TEG fluctúa entre 55% y 63%.
- **CrediFácil (Cred.Fac.):** crédito para campañas. Los montos varían de 300 PEN a 10 K PEN (Crédito promedio 3,300 PEN) con plazos de 1 a 6 meses (prom. de 3 meses). La garantía es similar a los productos anteriores. La TEG fluctúa entre 36% y 48%.
- **Credidiario (Cred.Dia.):** dirigido a socios de negocios de zonas urbanas. La cobranza es diaria. Los montos varían de 300 PEN a 10 K PEN (Promedio de 2,619 PEN) con plazos entre 1 a 6 meses (Promedio de 5.8 meses). La garantía se basa en aval personal. La TEG llega a 229% anual.
- **CredInstitucional (Cred.Inst.):** dirigido a socios urbanos asalariados con pago por descuento en la cuenta

de haberes. Los montos varían de 500 PEN a 20 K PEN (Promedio de 2,884) con plazos que fluctúan de 1 a 36 meses (Promedio de 16 Meses). La garantía se basa en aval personal. La TEG fluctúa entre 36,9% y 45.8%.

- **CrediAhorro (Cred.Aho.):** Dirigido a ahorristas, el monto del crédito llega a 95% de ahorros, siendo el mínimo 300 PEN (Promedio de 2,331 PEN) con plazo de 1 a 36 meses (Promedio de 8 meses). La TEG fluctúa entre 21.68% y 27.7%.
- **CrediFondo (Cred.Fon.):** crédito otorgado en base a los aportes de los socios. El socio puede solicitar de 5 a 10 veces el aporte histórico realizado dependiendo de su antigüedad (Promedio de 454 PEN). El plazo varía de 1 a 3 meses (Promedio de 3 meses). La garantía se basa en aval personal. La TEG fluctúa entre 116.8% y 117%.
- **CrediAdministrativo (Cred.Adm.):** Dirigido a los trabajadores de la Cooperativa. Se brinda hasta 35% de la remuneración neta (Promedio de 1141) y el plazo es de 12 meses o hasta el fin del contrato (Promedio de 13 meses). La TEG es de 18.54%.
- **Crediconsumo (Cred.Con.):** Dirigido al público en general. Se ofrece montos que varían entre 300 a 6 K PEN (Prom de 2.3 K PEN) con plazos hasta 18 meses. La garantía puede ser aval personal, prendario o hipotecario. La TEG varía entre 50% y 62.5%.

La Cooperativa ofrece estos productos de captaciones:

- **Ahorros a la Vista o Cuenta Corriente (Cta. Cte.):** la cuenta no tiene costo de mantenimiento ni por número de operaciones. La tasa de interés pasiva es de 7.1% en PEN y 1.7% en USD anual en PEN ofrece sobregiros de hasta 6.6 K USD con tasa 3% anual.
- **Depósitos a Plazo Fijo (DPF):** Ofrece una tasa de interés en función al plazo. La tasa más alta es de 14.25% en PEN y 6.3% en USD anual para DPF a 360 días siendo éste el producto más demandado. La penalidad por retiro anticipado paga la tasa de Cta. Cte.

Redes

CAC Los Andes es miembro de la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú - FENACREP¹⁰ siendo ésta la encargada de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) para la supervisión de las Cooperativas.

▪ Gobierno

Gobierno y toma de decisiones recibe la calificación “c”

Toma de decisiones

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes cuenta con una estructura de gobierno tradicional de acuerdo al modelo cooperativista. Así el proceso de toma de decisiones, basado

¹⁰ FENACREP es miembro del World Council of Credit Union (WOCCU).

en el empoderamiento, en la solidaridad y en la colaboración mutua de los socios, se lleva de forma consensuada entre los órganos de gobierno y el EG cubriendo de manera básica el seguimiento y consecución de los objetivos de cada periodo (corto plazo). Sin embargo, este esquema requiere aún optimizar el proceso reflexivo y de discusión a nivel estratégico (largo plazo), dado que los órganos de gobierno requieren de la guía técnica del EG y de los cooperantes debido a que la pericia técnica y el conocimiento de la gestión empresarial compleja y financiera de gran parte de los socios directivos es aún muy baja, dificultando un acompañamiento crítico de las decisiones tomadas; además, la rotación frecuente en los puestos directivos y la considerable distancia geográfica¹¹ entre éstos obstaculiza su aprendizaje y la formación de equipos cohesionados.

Por otro lado, los socios elegidos para formar los Órganos de Gobierno (AG, CA, CV y CE) muestran un elevado compromiso con la misión y visión institucional que destaca su proyección social para con el socio originario de Apurímac y el desarrollo de sus operaciones en zonas rurales y excluidas del sistema financiero tradicional. Sin embargo, la elección del actual CA (feb.09) que trató de fortalecer su conformación con socios de perfil urbano y de mayor pericia en negocios¹² ha develado nuevos aspectos por ser afinados:

- Los nuevos miembros del CA (Presidente y Vicepresidente¹³) cuentan con múltiples actividades lo que ha dificultado la frecuencia y/o duración de las reuniones afectando la revisión de puntos urgentes¹⁴, ocasionando demoras para tomar decisiones debidamente evaluadas.
- Las limitaciones presupuestarias han afectado la concreción de decisiones como mejorar las ofertas remunerativas para nuevos cargos o la designación de puestos vacantes en la institución.

Las reuniones del CA, se llevan a cabo mensualmente. Los registros de las sesiones están formalizados en actas, que tratan temas importantes, pero no siempre de índole estratégico ni de largo plazo. La información utilizada es relevante aunque la misma cuenta con poco grado de detalle, lo que genera mayor carga del trabajo al EG y a los AA.

Planificación

El Plan Operativo Anual¹⁵ (POA) de cada Agencia representa la principal herramienta de gestión de la

¹¹ Existen limitados medios de transporte en la zona y dificultades para concertar horarios y días adecuados para las reuniones del CA.

¹² Se decidió no priorizar una mayor presencia de socios de zonas rurales ni la disponibilidad de tiempo libre como ocurrió en anteriores oportunidades.

¹³ El Vicepresidente renunció en mar.09, a la fecha de la misión el puesto seguía vacante. Se afecta al CE ya que su cargo preside dicho Comité.

¹⁴ En agenda: contratación de AI, cargos gerenciales y la convocatoria para la elección del nuevo Vicepresidente.

¹⁵ El POA es elaborado por cada AA durante el primer trimestre de periodo.

Cooperativa. Si bien la Cooperativa cuenta con el Plan Estratégico (PE) 2008 – 2012, realizado por un consultor externo y que contó con la participación del GG y los AA¹⁶, éste aún no es considerado como el principal medio para el seguimiento de las metas¹⁷. Además, los objetivos del PE y los POA no están totalmente relacionados. A pesar de ello, los POA presentan información que contiene metas realistas y la información mínima necesaria para el desarrollo de las operaciones que ha generado resultados positivos reflejados en un ritmo de crecimiento sostenido en periodos anteriores tanto en cartera de créditos como en ahorros¹⁸. La cartera de clientes ha mantenido un crecimiento según lo planificado¹⁹.

No obstante, la dirección institucional guiada por los POA tiene una limitada gestión estratégica y un alto enfoque en las necesidades operativas, ocasionando que el desarrollo de la Cooperativa se produzca de forma poco ordenada:

- El GG vela por el cumplimiento de las metas y de la misión institucional aunque, para ello, ha dado un muy alto grado de independencia a la gestión de cada AA (Ver “G - Equipo Gerencial”).
- Existe un ritmo de crecimiento sostenido y agresivo, tanto en términos comerciales como geográficos, tras la apertura de nuevas oficinas²⁰. Aunque la selección de las mismas no está necesariamente en línea con la obtención de socios que pertenezcan al mercado meta²¹.
- Los POA evidencian la ausencia de un análisis de los recursos humanos y operativos que garanticen la seguridad y continuidad de las operaciones en zonas rurales (Ver “R - Procedimientos” y “F - Liquidez”).

El seguimiento del POA por agencia es mensual y es realizado por el GG y los AA. Se cuenta con proyecciones desde 2008 en adelante aunque la actualización de las mismas se hace sólo anualmente por el GG y cada AA.

Equipo gerencial

El GG y los AA conforman un EG con una carga de trabajo altamente concentrada en actividades operativas, afectada

¹⁶ El PE, resultado del proceso de planificación realizado en 2008 por la consultora Swiss Contact, se basa en el modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI). Incluye una línea base (2008), matriz FODA, objetivos estratégicos y un nivel de análisis suficiente que prioriza la sostenibilidad financiera a mediano plazo y el cumplimiento de la misión.

¹⁷ Este proceso de planificación ha contado con bajos niveles de retroalimentación del personal dada su falta de experiencia en modelos de gestión y por la alta carga laboral existente.

¹⁸ El crecimiento en colocaciones ha sido mayor al 60% y el de ahorros ha sido mayor a los 75%, en cada periodo, superiores a las metas establecidas entre 30% y 40% respectivamente.

¹⁹ Crecimiento no menor al 25% de prestamistas y 50% de ahorristas, metas conseguidas y mantenidas desde 2004.

²⁰ La apertura de agencias es apoyada por estudios de factibilidad y la ayuda de los cooperantes, tanto técnicamente como en recursos (capital semilla).

²¹ La composición de la cartera exclusiva de la Cooperativa no supera el 20% aproximadamente a mar.09.

por la ausencia de una estructura gerencial que permita al GG centrarse en asuntos estratégicos. La Cooperativa, consciente de ello, ya ha establecido los puestos de Gerente de Operaciones, Gerente de Administración y Finanzas, y seleccionado a las personas que ocuparán esos puestos²² a mar.09. Asimismo el EG, que cuenta con el apoyo de los órganos de gobierno, muestra una heterogénea diversidad de perfiles profesionales con experiencia aceptable y con un alto compromiso hacia la institución que ha evidenciado una aceptable capacidad del EG para lograr los resultados establecidos en cada POA.

Sin embargo, se evidencia que el estilo de gestión del GG y de los AA no es uniforme. El GG ha respetado la diversidad de estilos debido al conocimiento que tiene cada AA de la zona y su pericia en términos comerciales, aunque esto perjudicado un mayor control de las operaciones (orden y rapidez para la distribución de recursos) y del cuidado requerido en la generación de una cultura organizacional única (difícil comunicación eficaz de los objetivos)²³.

El riesgo de personal clave focalizado en el GG es aun alto debido a la débil estructura organizacional y a su participación como principal promotor del desarrollo de la Cooperativa. Sin embargo, la información y procesos clave son transmitidos y comunicados entre el EG y los más experimentados AA mitigando el riesgo existente. Queda pendiente la formalización de procesos de sucesión claros. Por otro lado, las reuniones informales del EG son recurrentes y permiten un nivel de retroalimentación aceptable facilitando el seguimiento de las metas de corto plazo y de los proyectos en marcha²⁴.

Gestión de recursos humanos

La gestión de los recursos humanos es básica y aún no cuenta con personal dedicado a tiempo completo, lo cual resulta razonable dada la dimensión de la Cooperativa²⁵. La gestión operativa de la planilla se encuentra a cargo del Contador, mientras que las primeras actividades del próximo Gerente de Administración y Finanzas requerirán reforzar y formalizar procesos claves como el reclutamiento, capacitación y evaluación del personal que actualmente no está debidamente estructurado. Desde sus inicios, CAC Los Andes ha enfrentado obstáculos relevantes para el pleno cumplimiento de las metas institucionales. El reclutamiento de personal es complicado: la institución ha tenido que

²² Los cargos de Gerente de Operaciones y Gerente de Administración y Finanzas serán ocupados por los AA de Andahuaylas y AA de Chalhuanca respectivamente. Resta por transferir los cargos a sus sucesores.

²³ El personal operativo percibe que cada Agencias funciona “independientemente”, sin aplicación de normas similares.

²⁴ Apertura de Agencias, actividades sociales en alianza con aliados estratégicos, implementación de modificaciones de productos.

²⁵ El área aun no cuenta con un responsable aunque estas funciones serían asumidas por el Gerente de Administración y Finanzas.

afrontar el hecho de que sus zonas de actuación no representan un mercado atractivo para profesionales con experiencia, por lo que se ha recurrido a profesionales jóvenes, y que perciben a la Cooperativa como un buen lugar para “comenzar a ganar experiencia”.

El proceso de selección es básico. A mar.09, no se cuenta con un Manual de Reclutamiento ni de Inducción formales²⁶. El proceso, a cargo del AA con apoyo del GG (si puede estar presente), se desenvuelve de forma descentralizada en cada Agencia a través de convocatorias públicas²⁷ o por referencias personales²⁸. La evaluación del candidato se realiza mediante entrevistas personales no estructuradas, sin pruebas intelectuales ni psicológicas presentándose dificultades para identificar profesionales con la necesaria solvencia moral y los requerimientos de los perfiles de puestos que den mayor objetividad en la designación de cargos. Los parámetros de promoción interna aún no han sido elaborados.

Por otro lado, CAC Los Andes se ha mostrado muy comprometido con los procesos capacitación de la plana gerencial y operativa pues existen acuerdos con cooperantes aunque se debe afinar el enfoque de los talleres y se requiere la elaboración de un Plan Anual de Capacitación anual que incluya las necesidades individuales, por Agencia e institucionales. La ampliación del EG crea el reto de reforzar los conocimientos especializados en el sector y de gestión para los nuevos miembros gerenciales.

La cooperativa ha contado con limitadas herramientas para retener al personal. A mar.09, se encuentra en elaboración un Plan de Incentivos que busca la medición objetiva del desempeño individual, contemplando una parte variable del salario mensual y una posible bonificación anual. Sin embargo, aún perdura una débil identificación del personal operativo con la misión institucional evidenciándose una tendencia no muy favorable de rotación de personal en los últimos periodos²⁹ debido a que:

- La gestión formativa de cada AA es diferente y dispar (Ver “G - Equipo Gerencial”)
- No se lleva un control ni cuidado del clima laboral, considerando la juventud del trabajador, su capacidad de manejar la presión comercial, las zonas rurales alejadas donde deben trabajar y sus necesidades profesionales³⁰.
- Mejores remuneraciones de competidores en mercados de zonas urbanas.

²⁶ Existe uno en elaboración a cargo del AA de Chalhuanca.

²⁷ Durante 2008, CAC Los Andes se apoyó en su cooperante Swiss Contact para el proceso de selección. La metodología utilizada no generó resultados positivos al no concretarse ninguna contratación tras las evaluaciones.

²⁸ Referidos por alguno de los trabajadores o directivos.

²⁹ La rotación en dic.08 fue de 22%, en dic.07 de 14% y en dic.06 de 23%.

³⁰ No se realizan actividades de integración considerando la presencia de la Cooperativa sólo en Apurímac

■ Información

Información recibe la calificación “c”

El diseño del sistema de información denominado Visual Coop es suficiente para el nivel de operaciones. El sistema se encuentra en línea³¹ entre todas las agencias cuya calidad de conexión de Internet es suficiente permitiendo procesos de consolidación adecuados³². La gestión del sistema se realiza desde la oficina de Lima. El sistema guarda el registro de la base de datos en archivos planos .dbf que cuentan con un limitado pero controlable nivel de seguridad estando ya encriptados. El sistema integra la cartera de créditos con la contabilidad de forma automática, aunque queda pendiente la automatización de algunos módulos complementarios³³. Existe una positiva política de renovación de equipos informáticos de acuerdo a las necesidades futuras.

Las mejoras necesarias a realizarse en el sistema dependen, del desarrollador local, dado que la Cooperativa no cuenta con los códigos fuente. Así mismo, la gestión del área de sistemas está a cargo de una sola persona lo que genera cierto riesgo de personal clave, considerando que trabaja a tiempo parcial³⁴ y por su buen conocimiento del sistema. Para compensar esta situación, tanto el proveedor como el encargado del área se encuentran disponibles telefónicamente para absolver consultas; así mismo, se cuenta con personal externo para la atención en zonas alejadas para el servicio técnico de los equipos. La cooperativa es consciente de la necesidad de contar con personal de sistemas a tiempo completo³⁵.

La generación de reportes es suficiente para las necesidades de información actuales. El reporte gerencial (mensual) es básico y exige la inclusión de mayores detalles de forma manual por parte del EG, aunque la información mensual solicitada por FENACREP ayuda al informe. Los reportes de cartera se muestran pertinentes para el seguimiento de la mora y para realizar un análisis de múltiples variables. Los Estados Financieros son generados mensualmente de manera automática, siendo revisados y actualizados por el Contador³⁶. Por ahora no se cuenta con reportes presupuestarios alineados al PE.

³¹ La empresa GILAT gestiona el servicio de conexión satelital.

³² Cabe recalcar que el Encargado del área de Contabilidad no trabaja a tiempo completo siendo apoyado un Asistente.

³³ Módulos de Garantías y de Planillas se llevan manualmente.

³⁴ El encargado del área también trabaja para otras Cooperativas.

³⁵ CAC Los Andes tiene contemplada la conformación de un equipo que personalice un nuevo sistema de información para 2010. Por ahora no se cuenta ni con el presupuesto ni con el personal necesario.

³⁶ El contador debe tener los EEFF listos el día 10 de cada mes. Generalmente se cumple con la fecha designada.

Las medidas de seguridad física de la información han sido reforzadas recientemente limitando su alteración o pérdida. Se genera un backup diario de la base de datos que es guardado en servidores centrales (Lima); también se cuenta con una copia externa (CD's) resguardada semanalmente fuera de la institución. Las PC's cuentan con antivirus. Cada agencia cuenta con un espacio especial para los equipos informáticos.

■ Riesgos

Riesgos: análisis y control recibe la calificación “d”

Procedimientos y controles internos

El control interno en CAC Los Andes puede detectar la ocurrencia de irregularidades pero cuenta con limitados mecanismos de prevención. Una cultura de control interno no ha podido ser implementada a pesar de los deseos del EG debido a un limitado compromiso del personal operativo, a la acelerada expansión geográfica de las operaciones y a una débil estructura organizacional³⁷. El cumplimiento de funciones por parte de los trabajadores operativos no es aún saludable ya que no se aplican regularmente las Normativas de Control³⁸. Por el contrario, la separación y límites de cargos son suficientes aunque el manejo de excepciones debilita su eficacia³⁹.

Asimismo, el control de las operaciones crediticias y contables se realiza de manera aceptable. Para las tareas de supervisión de los créditos y de contabilidad se realiza el control cruzado de cartera, de ahorros y de caja que involucra al AA y las cajeras en labores de revisión. La tarea de control cruzado contable se realiza diariamente a través de la revisión del Asistente de Contabilidad (basado en Lima) y el Contador revisa la información cada quincena. Sin embargo, existe un recurrente incumplimiento de los procedimientos estipulados en la política crediticia. Se observa una adaptación en cada agencia de las políticas que evidencian una elevada discrecionalidad de los AA con márgenes de maniobra tanto saludables como no saludables que deberían ser o actualizadas y/o no permitidas. Este escenario no permite que los actuales procedimientos puedan ser rápidamente verificables⁴⁰; tampoco se realiza un control

recurrente del sustento de las colocaciones de zonas alejadas (Oficinas Informativas y de las actividades de promotores).

El sistema cuenta con mecanismos de control que requieren mejoras para evitar cambios en los registros: La designación de perfiles de usuario y las claves personales son otorgados por el AA y no de manera centralizada por el área de sistemas. Tampoco se cuenta aún con perfiles de usuarios con autonomías diferenciadas para la designación de montos y tasas. Finalmente, los errores en el ingreso de datos personales de los socios pueden generar doble ingreso de un solo socio o de dos socios con un sólo nombre debido a que la llave de búsqueda es el código de cliente y no el documento de identidad.

Si bien la presencia en zonas rurales aumenta el riesgo de seguridad del efectivo en Agencias y por su traslado, los mecanismos de seguridad actuales son pobres. El control de caja no es adecuado ya que los arqueos no se realizan diariamente ni por el personal idóneo⁴¹. Asimismo, si bien todas las Agencias tienen bóvedas, no todas se ubican en un lugar seguro ni cuentan con alarmas. Además se guardan innecesariamente altos montos de dinero⁴² en éstas, sin que se aplique un control cruzado para su apertura⁴³; tampoco se usan regularmente cuentas bancarias para el depósito de los excesos de efectivo⁴⁴. La cobranza en campo por parte de AC no cuenta con un control frecuente para corroborar la rendición de cobros. Tampoco se cuenta con seguros dada la escasa oferta para zonas rurales a pesar de la intención de la Cooperativa de adquirirlos.

Auditoría interna

La labor de auditoría interna se encuentra a cargo del Consejo de Vigilancia (CV) con el apoyo de un Auditor Interno (AI) a tiempo parcial; sin embargo, a pesar de la predisposición y el interés por asimilar estos procesos, el CV no cuenta con los conocimientos necesarios para realizar una actividad completa de auditoría en zonas urbanas ni rurales. Adicionalmente, la renovación constante del equipo (anual) limita su pericia en las revisiones y en los trabajos de campo.

sustentada en las Actas de Comité Las Actas de Comité tienen firmas unipersonales de aprobación del AC o AA aunque dentro de su autonomía.

³⁷ Tanto el GG como los AA son los principales responsables (únicos) de la supervisión aunque tienen un cumplimiento básico de estas labores.

³⁸ Por desactualización del Manual de Funciones, falta o desconocimiento de otras normas: Código de Ética, Manual de Control y Riesgos. No es de conocimiento general el Manual de Prevención de Lavado de activos no cumplido en sus requerimientos mínimos (Auditoría Externa, dic.08).

³⁹ Si bien se considera que en una agencia de poco personal (3 personas: AA, AC y Cajera) las actividades se pueden compartir, no es adecuado que, por ejemplo, el AC realice actividades en caja o ventanilla.

⁴⁰ El Comité de créditos difiere de acuerdo a cada Agencia; la revisión del contenido del expediente no es uniforme ni se garantiza la doble verificación de la aprobación crediticia en los documentos ya que no está

⁴¹ El arqueo se realiza, esporádicamente, por la misma cajera o por un AC, no por el AA; el formato de control no es el mismo para todas las Agencias.

⁴² Los montos guardados en bóveda no tienen un límite establecido por Agencias llegando a retener más de 80 K USD en temporada alta debido a la necesidad de guardar efectivo por retiro de ahorros, colocaciones, resguardo de nuevos aportes y DPF por vencer.

⁴³ En Agencias como Andahuaylas, Chalhuanca y Huancarama no se realiza un control cruzado para apertura de bóvedas. Estas agencias representan más del 50% de la cartera. El monto resguardado llega a 200 K USD (67 K USD) en Andahuaylas.

⁴⁴ No se realiza un intensivo uso de cuentas bancarias ya que se dificulta la disponibilidad de tiempo inmediato de los autorizados (JD) para el uso de las mismas. Se ha procedido a otorgar poderes al GG aun sin un intensivo uso de cuentas.

Por ello, desde 2006, se ha emprendido la búsqueda de un AI que trabaje a tiempo completo. Sin embargo demoras en la selección por parte del CA y CV y las limitaciones presupuestarias han postergado su designación final.

En este contexto, el AI a tiempo parcial ha desempeñado su labor cumpliendo de manera básica. A pesar de los actuales esfuerzos, se evidencia que la frecuencia de visitas y de revisiones ha sido y es insuficiente dada la complejidad de las zonas en donde operan las agencias y por la falta de mayores recursos humanos ⁴⁵. Como paliativo, el AI ha realizado autónomamente sus actividades presentando sus informes a los órganos de gobierno correspondientes (CV y CA).

Los Informes de Auditoría Interna, alineados a los requerimientos de FENACREP, cubren de manera básica los riesgos operativos convirtiéndose en los únicos documentos formales de control interno. El Plan de Auditoría describe las revisiones y el cronograma necesarios acorde a la naturaleza de las operaciones rurales. Asimismo, el sistema de control ha sido apoyado por las revisiones externas de firmas auditoras y de cooperantes. Aun queda pendiente el correcto seguimiento de recomendaciones establecidas.

■ Actividades

Actividades recibe la calificación “b”

Evolución y composición de la cartera

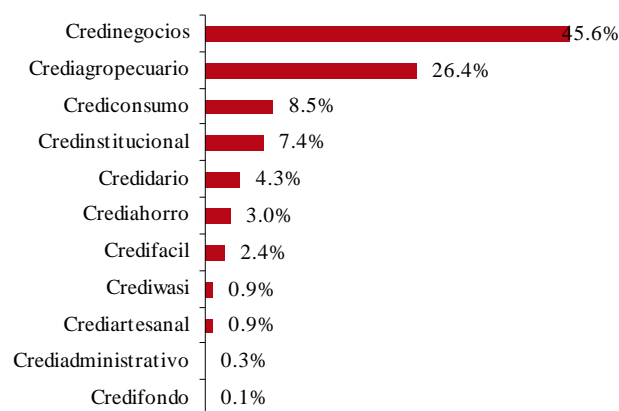
CAC Los Andes ha experimentado un notable crecimiento en colocaciones y ahorros desde 2006 que se ha debido, principalmente, a la repoblación de varias ciudades de importancia de Apurímac durante la última década dado el debilitamiento de actividades terroristas en la zona, así como por el auge económico del país que ha generado un notable incremento de la actividad comercial en las actuales zonas de operación, tanto en áreas urbanas y rurales.

Sin embargo, este acelerado crecimiento en las operaciones no ha estado acompañado por ajustes en la estructura organizacional ni en las gestiones administrativa y operativa de la institución. Asimismo, este crecimiento no ha seguido una estrategia clara con respecto al perfil del socio asimilado: A mar.09, sólo dos de cada diez socios nuevos son clientes exclusivos de la Cooperativa, la que no cuenta con datos exactos sobre su participación de mercado en las zonas rurales donde opera mermando el logro de la misión institucional. A mar.09 su participación de mercado

⁴⁵ El AI realiza una sola visita por Agencia y no puede ejecutar un exhaustivo trabajo de campo ni de verificación documentaria dado el límite presupuestario y falta de asistentes.

estimada es de 6.5% en captaciones y 5.8% en colocaciones ⁴⁶.

Cartera por Producto - Mar.09



A mar.09, el producto de mayor participación es Credinegocios con 45% del saldo de cartera. En cuanto a los productos de ahorro, los depósitos a plazo fijos (DPF) representan el 75% del total de las captaciones. La agencia de Andahuaylas es la de mayor participación en colocaciones 25% y en ahorros 35%. Le sigue Chincheros con 19% y con el mayor crecimiento durante 2008 y 2009 en términos reales (420 K PEN).

Gestión de la cartera de crédito

La falta de una aplicación rigurosa de las políticas crediticias (evaluación y aprobación) ha sido una práctica recurrente a nivel de agencias, facilitada en parte por el GG que ha respetado los diferentes matices de evaluación y el conocimiento del mercado local de los AA. Por ahora estas adaptaciones locales han funcionado aceptablemente y mantienen la cartera en riesgo controlada. Así, se realizó recientemente una actualización ⁴⁷ de la metodología (feb.09) que completó los requerimientos de evaluación exigidas a entidades reguladas. Sin embargo los ajustes realizados no han contribuido en la aplicación homogénea de las políticas ni han tenido un efecto positivo en la plana operativa ni en los socios ⁴⁸. Por ende, la aplicación de políticas y controles continúa siendo dispar en las Agencias (Ver “R”).

⁴⁶ Sobre la base de cifras del sistema financiero regulado en el departamento de Apurímac según el Banco Central de Reserva y la FENACREP. CAC Los Andes ocupa a mar.09 el puesto 33 de 160 cooperativas supervisadas por la FENACREP, y es la segunda Cooperativa en Apurímac, por detrás de la CAC San Pedro 116, que ocupa el puesto 10 a nivel de la FENACREP.

⁴⁷ La actualización de la metodología fue llevada a cabo por un consultor de Swiss Contact con experiencia en Cajas Municipales (CMAC) de Perú.

⁴⁸ Los socios exigen una atención dinámica y rápida (posicionamiento de la Cooperativa); sin embargo, los ajustes han conllevado mayores exigencias (documentación) y menor flexibilidad para el otorgamiento de créditos.

La metodología promueve la aplicación de parámetros prudenciales aunque estos no se aplican ordenadamente en las Agencias. La metodología se caracteriza por:

- Ningún órgano institucional, conformado por socios, participa en los Comités de Crédito.
- El diseño de los productos de crédito ha sido establecido con la finalidad de adaptarse al tipo de negocio y/o ciclo productivo de los clientes. Sin embargo, los formatos actuales no permiten una rápida atención del Asesor.
- Evaluación crediticia prioriza la solvencia moral y antecedentes crediticios antes que la capacidad de pago del negocio apoyado por límites de autonomía de los AA y AC diferenciados acorde a la realidad de cada zona y la solicitud de garantías
- Existen productos y tasas especiales para los socios con buen historial, buen nivel de ahorros y/o aportes.
- La aprobación de créditos incluye la consulta a la central de riesgos se exige un pago de 10 PEN (3.3 USD).
- Evaluación parcial de los promotores de Oficinas Informativas ayuda a la rápida colocación de créditos aunque la calidad de la evaluación aun no es óptima.

Dado el estilo de otorgamiento de créditos de la Cooperativa resta establecerse una tabla que regule la aprobación de excepciones, y que facilite las labores de revisión y control.

El seguimiento de la mora resulta suficiente en las zonas urbanas aunque resta por ser afinada en las rurales dada la lejanía de los AC. Si bien existe una política establecida para el seguimiento de mora por tramos de atraso, su aplicación depende de la realidad de cada agencia. La gestión recae primero en el AC, luego es complementada con el AA y finalmente se recurre al Gestor de cobranza. Se tiene como política entender la situación del cliente y apoyar la intención de pagar el crédito en el tiempo que sea necesario, de acuerdo con su capacidad de pago. Asimismo, las garantías personales, prendarias e hipotecarias se exigen para los créditos no garantizadas al 100% de acuerdo al monto. Si bien su aplicabilidad está normada en el Reglamento de Créditos, su exigibilidad depende del criterio del Comité de cada agencia. Por lo general, una garantía personal cubre créditos de hasta 5,000 PEN (1.66 K USD), la garantía prendaria hasta 12 K PEN (4 K USD) y las garantías hipotecarias a partir de este monto.

Por otro lado, el personal de campo trabaja en un ambiente laboral amigable pero de mucha presión por los resultados. El manejo de la metodología debería ser reforzado, sobretudo en zonas rurales mediante capacitación enfocada en los procesos de crédito y en la gestión en campo.

Gestión de servicios de ahorros

La gestión de los ahorros se alinea con los procedimientos establecidos por la SBS. La relación entre CAC Los Andes y los socios se ha reforzado a través de los años debido a:

- La tasa de interés pasiva otorgada de 14.25% anual para los DPF es la más alta disponible en la región.
- Aceptable seguimiento por parte del personal operativo de los balances de ahorros, vencimientos y encaje necesario. La mayor preocupación de los AA es que no se incumpla con la devolución de ahorros de ningún socio aunque a veces se guarden elevados excedentes en bóveda (ver “R”) a pesar de que se cuente con insuficiente liquidez en otras agencias (ver “F”).
- La Cooperativa representa en algunas zonas la única o más conveniente opción para ahorrar⁴⁹.

Los productos de ahorro están diseñados para cubrir las necesidades de los socios de contar con un acceso rápido a sus fondos a través de las ventanillas de las agencias. Además, el producto Cuenta Corriente goza de la aceptación mayoritaria debido a que no cobra mantenimiento y tiene la opción de sobregiro que, en casos particulares puede llegar a 20 K PEN (6.7 K USD).

Riesgo crediticio

El ratio de la cartera en riesgo de la Cooperativa mantiene una tendencia estable desde 2006, aunque el PAR 30 en términos reales ha crecido más rápido que la cartera de créditos durante 2008. Sin embargo, este incremento se mantiene controlado debido a la fidelidad del socio⁵⁰, su necesidad de cuidar una de las pocas alternativas de crédito en la región, así como por el seguimiento de mora y las razonables gestiones de cobranza de la Cooperativa. A mar.09, el PAR 30 llega a 3.7%, que resulta ligeramente superior a sus pares regionales y nacionales⁵¹; el PAR 30 a dic.08 fue de 3.5% y a dic.07 de 3.3%.

A mar.09, no se registran créditos reestructurados⁵² ni se han otorgado préstamos para los miembros de los órganos de gobierno. La participación de los créditos a trabajadores no supera el 2% de la cartera. También se cumplen las restricciones para las colocaciones de riesgo único y el límite de crédito unipersonal. El riesgo de concentración es moderado dado el monto de crédito promedio, y la distribución de la cartera en términos de productos y agencias. Sin embargo, se requiere un especial seguimiento al producto Cred.Art por su elevado nivel de riesgo (PAR 30 de 7.8%, a mar.09), que se concentra en zonas rurales alejadas (créditos evaluados por las Oficinas Informativas) y al producto Cred.Inst. (PAR 30 de 4.2%) de zona urbanas.

⁴⁹ La presencia en zonas rurales alejadas ha facilitado su significativa participación de mercado regional. Cabe resaltar que el nivel de deserción de socios no supera el 10% anual desde su formalización en 2001.

⁵⁰ El socio de la Cooperativa demuestra su fidelidad y cuida el crédito ante la necesidad de capital de trabajo tanto en zonas urbanas como rurales además de su deseo de no perder sus aportes y/o ahorros (garantía).

⁵¹ Cooperativas LAC llega a 2.9% ; LAC total a 3.2% (MixMarket dic.07). IMFs de Intermediación Local (un departamento) del Perú llega a 3.1%.

⁵² Se detectaron créditos que en sistema no figuraban como reestructurados.

Analizando la distribución geográfica de cartera, la agencia de Chalhuanca alcanza un PAR 30 de 9.0%, explicado por la mayor morosidad de los Cred.Art y Cred.Agro.

La institución ha realizado los castigos según la normativa vigente para todos los créditos en PAR 365. Los castigos no han superado el 1% históricamente (0.8% a dic.08 y 0.7% a mar.09). Se observa cierta demora en el castigo de algunos créditos dada la certeza de recuperó (producto Cred.Agro⁵³).

Cobertura del riesgo crediticio

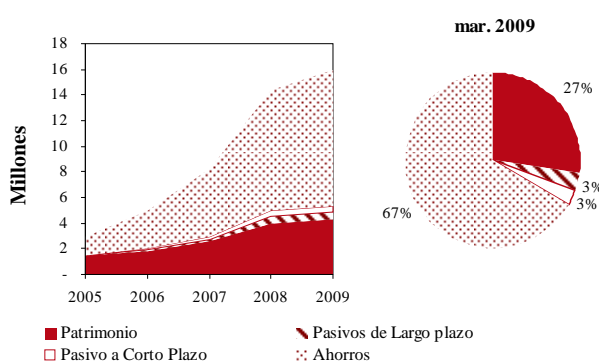
El nivel de provisiones resulta suficiente. La política implementada se alinea con los requerimientos del ente regulador. A mar.09, el PAR 30 está cubierto al 109.1% y mayor a 90 días al 190.6% además cuenta con créditos que están totalmente cubiertos por ahorros (Cred.Aho.) y/o por los aportes de socios (CrediFondo), que en conjunto representan 3.5% de la cartera. En los demás casos, los créditos requieren que los aportes de socios cubran entre 10% y 20% del monto otorgado (ver “Presentación Institucional”).

CAC Los Andes tiene como prioridad no perjudicar al socio por lo que las garantías sirven más como herramientas de presión y, en mínima medida, como verdadero aval de cobro aunque sí para créditos de montos mayores a 5,000 USD. En las zonas rurales alejadas, a falta de documentación legalizada de propiedad, se ha recurrido a los Convenios con líderes comunales⁵⁴ como garantía de pago. Aun resta por incluir el seguro de desgravamen en los créditos. Aunque la cooperativa ofrece un seguro de sepelio de 3.3 USD anuales.

Financiamiento y liquidez

Financiamiento y liquidez recibe la calificación “c”

Estructura de financiamiento



Capitalización y estrategia de financiamiento

La Cooperativa ha sabido mantener y acrecentar una sólida relación con sus socios a fin de asegurar la permanencia de los aportes y de los ahorros, representando ambos el 94% del fondeo a mar.09. Por ello, la estrategia de financiamiento se ha centrado en la captación de recursos al mayor plazo posible:

- Mayor participación de DPF, tanto de personas jurídicas como de personas naturales mediante tasas diferenciadas competitivas localmente aunque la tasa mucho mayor de los DPF frente a las de Cta.Cte. ha llevado a un incremento sostenido de sus costos de fondos. A mar.09, el 75% del monto de las captaciones y sólo el 25% del número de clientes corresponden a DPF⁵⁵.
- Mayores fondos provenientes de aportes⁵⁶ con el ingreso de más socios. Desde 2003, el crecimiento de socios ha sido mayor al 29% anual.
- Generación de crecientes reservas acumuladas (autorizadas por la AG) ya que, actualmente son los únicos recursos de largo plazo propios de la Cooperativa⁵⁷ (2.4% de fondos y 8.8% de patrimonio).
- El ratio de deserción de socios no supera el 10% desde 2001 y más del 60% de los socios renuevan automáticamente sus DPF (el monto del DPF promedio se ubica entre 6 y 12 meses).

El rápido crecimiento de la demanda de créditos ha obligado a CAC Los Andes a considerar la futura negociación de préstamos externos para aligerar la presión en las captaciones⁵⁸ que requerirá el apoyo de sus cooperantes debido a que la pericia del GG en estos procesos aun está en desarrollo. A mar.09, la Cooperativa cuenta con un préstamo externo por 360 K PEN (120 K USD) con el Banco de la Nación⁵⁹. Sin embargo, la determinación de sus necesidades aún está pendiente tanto para las captaciones, aportes como créditos externos, que en conjunto se estiman en 2 y 2.5 M USD para 2009 y 2010, que a mar.09, están cubiertos aproximadamente al 90% por los DPF.

Asimismo, CAC Los Andes muestra un adecuado respaldo patrimonial a mar.09. Los activos ponderados por riesgo representan 3.3 veces el patrimonio, siendo la referencia máxima 11 veces para instituciones reguladas peruanas

⁵⁵ La proporción, por montos, entre ahorros Ctas. Ctes. y de DPF es de 25% y 75% respectivamente; aunque por número de socios, la relación es 75% para el primero y 25% para el segundo, inversamente proporcional.

⁵⁶ Los aportes, además de cubrir entre 10% y 20% del crédito (ver “A”), exigen un pago mensual de 10 PEN (3.3 USD) para que el socio siga “activo”. Esta facultad le facilita la participación en las actividades cooperativistas como elección de autoridades y premiaciones.

⁵⁷ Si bien los aportes forman parte del patrimonio, cada socio es libre de retirar los mismos en cualquier momento, al igual que sus ahorros.

⁵⁸ La disponibilidad de los ahorros podría verse afectada por los efectos de la crisis financiera: menor capacidad adquisitiva y de liquidez de los socios.

⁵⁹ El préstamo con el Banco de la Nación es un Fideicomiso cuya administración está a cargo de la Cooperativa. Tiene como objetivo la colocación de créditos en zonas específicas: Tintay, Huacana y Antabamba.

⁵³ Se evidenció no muy buena práctica de mantener en cartera créditos mayores inclusive a 900 días (créditos agropecuarios).

⁵⁴ Existen acuerdos con los líderes de las comunidades rurales para que otorguen avales que detallen que se conoce el historial del prestatario.

(SBS) y de 6.6 veces según las buenas prácticas de la industria. A su vez, el apalancamiento patrimonial muestra un nivel razonable con una ligera tendencia creciente con un ratio de 2.69 veces a mar.09 (2.58 a dic.08 y 2.15 a dic.07).

Riesgo de liquidez

Si bien la gestión de la liquidez, llevada a cabo por el GG y los AA, no cuenta con el orden y coordinación ideales, la gestión financiera cubre las necesidades básicas dado el actual nivel de operaciones. La carga operativa del GG, no ha permitido gestionar la tesorería de la Cooperativa de forma estratégica ni ha facilitado un recurrente seguimiento de las normas de liquidez de la SBS; la gestión se ha guiado sus decisiones por necesidades comerciales y operativas de corto plazo.

Así, la liquidez no se redistribuye de manera centralizada sino a criterio de cada AA:

- Las tareas del GG por ahora han estado focalizadas en autorizar los pagos de las principales obligaciones⁶⁰ y cubrir faltantes de efectivo en las agencias, aunque sin establecer normas internas para estas transacciones.
- Cada AA gestiona los excesos de liquidez y los encajes preventivos para potenciales descalces, además del seguimiento de cada presupuesto independientemente.
- No existen coberturas específicas ni capacidad para realizar transferencias inmediatas entre agencias en caso de un retiro importante de socios fuera de la agencia donde mantiene su cuenta. En caso de que la agencia, obligada a desembolsar, cubra el retiro, no hay garantía de la agencia donde está domiciliada la cuenta para que reponga el monto retirado en un plazo prudencial.

A mar.09 las Agencias Chahuanca y Andahuaylas tienen exceso de liquidez concentrando más del 40% de la liquidez y no ejercen un rol activo de fondeo en agencias deficitarias ocasionando problemas de liquidez y de clima laboral⁶¹.

El acelerado crecimiento de la demanda de créditos y la falta de una planificación financiera adecuada en los últimos periodos evidencian márgenes de liquidez decrecientes⁶². A pesar de ello, los ratios establecidos por la SBS⁶³ están cubiertos, dado el aumento natural de los aportes y ahorros y por el buen nivel de cobertura de liquidez sobre los costos operativos (cobertura mínima de 7 meses desde 2004).

⁶⁰ Los fondos para obligaciones con terceros se disponen de la Agencia que tenga mayor liquidez en ese momento, generalmente, la Sede Chahuanca y Agencia Andahuaylas.

⁶¹ Se percibe, al no haber políticas de encaje claras ni de retención de liquidez mínima en Agencias, que no se quiere “compartir” los fondos entre Agencias mermando el clima institucional.

⁶² Cobertura de ahorros a la vista en PEN 26.1% a dic.05, 18.9% a dic.06, 13.8% a dic.07 y 11.2% a mar.09. USD y EUR: 62% a mar.09

⁶³ Ratios de cobertura mínima requeridos por la SBS son Activos Líquidos / Pasivos de Corto Plazo tanto en PEN (8%) como USD y EUR (20%).

El calce de activos y pasivos muestra también una tendencia decreciente aunque su nivel se mantiene adecuado. El ratio de cobertura a un mes llega a 150% y a 3 meses 220%. Considerando el encaje obligatorio en PEN (8%) y los DPF por vencer a 30 días, se cubre al 110% a 1 mes. La política de captar más DPF provenientes de nuevos clientes o de la cartera de clientes con ahorros en Cta.Cte. no ha afectado sensiblemente el calce de plazos manteniéndose controlado.

La Cooperativa no cuenta con planes de contingencia para casos de descalce de liquidez; por ahora no ha representando un gran riesgo por su capacidad de atraer captaciones, sobretodo de personas jurídicas (montos mayores).

Riesgos de mercado

CAC Los Andes enfrenta una reducida exposición a riesgos de mercado. El riesgo cambiario se encuentra controlado debido a que la gran mayoría de sus colocaciones y ahorros se realizan en PEN. La exposición proviene del otorgamiento y recepción de ahorros tanto en USD (4.0% de saldo de cartera y 6.1% de ahorros respectivamente) como en Euros (0.2% de la cartera). A mar.09, la posición abierta no supera el 7% del patrimonio (6% en USD y 1% en Euros). Si bien no se lleva a cabo un monitoreo regular de la posición en moneda extranjera por parte del GG o los AA, si se prioriza la colocación de créditos y recepción de depósitos en PEN, aunque sin una meta establecida.

El riesgo de tasa de interés es inexistente. La institución basa su fondeo en captaciones del público y cuenta sólo con un financiamiento que es un fideicomiso fijado a tasa fija⁶⁴.

▪ Eficiencia y rentabilidad

Eficiencia y rentabilidad recibe la calificación “b”

Análisis de la rentabilidad

CAC Los Andes ha mostrado índices de rentabilidad modestos desde sus inicios, con un repunte a dic.08 como consecuencia de las economías de escala, aunque a mar.09 se han reducido por los crecientes costos de fondos (mayor participación de DPF frente a Cta.Cte.) y por las mayores provisiones ante el deterioro de la cartera. La cooperativa ha mantenido la misma estructura de costos desde 2007. Así, el ROA muestra un importante incremento a dic.08 (2.7%) respecto a periodos anteriores (1% en 2007 y 0.4% en 2006) similar a la media de IMFs de Intermediación Local de Perú (IIL) de 1.6% y del promedio de Cooperativas de la Región de 0.8% (MixMarket dic.07). Por su lado, el ROE alcanza el 9.1% a dic.08 (superior al observado en 2007 de 2.8% y en 2006 de 1.0%) aunque ha sido inferior a la media de la región 15.7% para IFNB, MixMarket 2007.

⁶⁴ La tasa con el Banco de La Nación es de 12% anual.

Así mismo, el ratio de rendimiento de cartera mantiene una tendencia creciente desde 2006 (24.3%) obteniendo 25.2% en 2006 y 25.5% en 2008 (26.7% a mar.09), similar al benchmark de IIL de Perú de 26.8% y superior a la mediana de Cooperativas de 18.5% (MixMarket 2007). El aumento del ratio se debe, principalmente, a la mayor participación de las colocaciones de créditos en PEN (mayor tasa que créditos en USD). La tasa aplicada por CAC Los Andes está acorde a los riesgos inherentes del mercado rural y no se estima aumentarla en el corto plazo debido a la aceptable generación de ingresos y el control de los gastos operativos..

A pesar de la creciente competencia en Apurímac, dada la mayor presencia de instituciones reguladas (CMACs, Edpymes y Cooperativa San Pedro 116), CAC Los Andes cuenta con una clientela fidelizada que se refleja en un aceptable posicionamiento de mercado en las zonas de actuación por lo que se espera que se mantenga la calidad de los ingresos. La Cooperativa ha sabido aprovechar la confianza de clientes antiguos, la debilidad de sus competidores⁶⁵ y su alta fidelidad para posicionar sus principales atributos⁶⁶ y sus productos de ahorros para el cliente rural con una tasa pasiva muy competitiva; también ha sabido aprovechar el nivel de ahorros de los clientes para otorgar créditos a tasas menores (1%). La Cooperativa ha contado con aceptables procesos de diseño de productos y ha mejorado sus actividades de mercadeo con presupuesto propio (3 K USD anual) utilizando diversas herramientas⁶⁷.

Asimismo, la institución ha sido capaz de reducir el nivel de gastos operativos gracias a la generación de economías de escala en sus operaciones durante los últimos periodos (17.4% en 2005, 13.7% en 2006 y 13.4% a dic.08) manteniéndose en 13.9% a mar.09. Estos índices se fundamentan en el aumento de los montos promedio colocados, inicial formación de grupos solidarios mediante Cred.Neg a nivel urbano y desembolso grupal en áreas rurales. La política de control de gastos no ha mermado los esfuerzos de marketing y adquisiciones de activos⁶⁸.

El ratio de costos financieros muestra un incremento sostenido desde 2004 considerando el crecimiento de los DPF frente a los ahorros y el costo de los primeros créditos externos. Así este ratio se ubica en 10.3% a dic.08 (10.0% en 2007 y 9.2% en 2006). El ratio de costos de provisión ha mostrado una tendencia irregular pasando de 3.5% en dic.07 a 2.0% a dic.08 para subir nuevamente a 3.2% a mar.09, si bien las provisiones en términos reales han mantenido un

⁶⁵ Principal competidor en Apurimac, CAC San Pedro, ha experimentado algunos problemas de cartera en riesgo durante 2008.

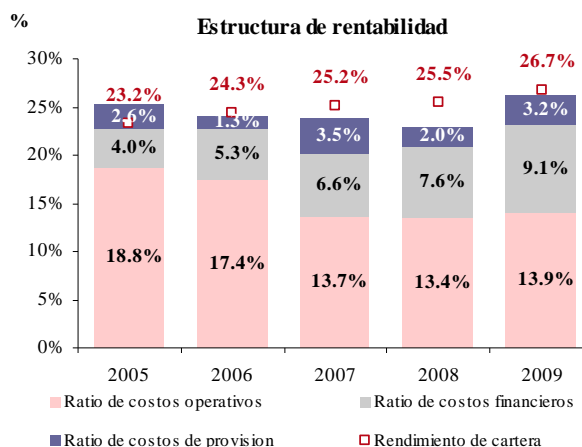
⁶⁶ Rápida gestión crediticia (promedio de desembolso 1 día para clientes recurrentes) y flexibilidad en condiciones crediticias (periodos de gracia).

⁶⁷ Publicidad radial, uso de volantes y productos de merchandising.

⁶⁸ Inversión para una nueva agencia es, generalmente, subvencionada por la ONG Madre Coraje de España)

ritmo creciente acorde al crecimiento de cartera (provisión de 1% por créditos sin mora) ajustándose a la necesidad de mantener una conservadora cobertura de la cartera en riesgo.

Por otro lado, se observa una tendencia creciente del ratio de optimización de los activos que ha pasado 81.2% en dic.06 a 88.1% en dic.08 (89% a mar.09), dada la mayor participación de las colocaciones en los activos totales.



Perspectivas

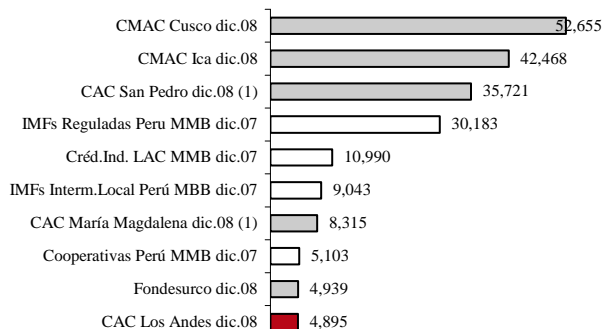
Las proyecciones de crecimiento tanto en cartera como en ahorros de la institución y de rentabilidad son conservadoras debido a los efectos de la crisis financiera en la economía local (departamento de Apurímac), sobretodo en las actividades económicas más importantes como son la ganadería, la agricultura y el comercio. Por ello, el aumento del nivel de operaciones dependerá de la capacidad que muestre el EG para mejorar el manejo de la liquidez, potencial aumento de la recuperación de ahorros y potencial reducción de la demanda de créditos aunque, a mar.09 este escenario no ha mermado el crecimiento de la Cooperativa.

En contrapartida, la Cooperativa ha basado el continuo flujo de ingresos en la fidelidad de su clientela, a pesar de que la mayoría tiene también deudas en otras entidades financieras pues se observa un crecimiento sostenido de su base de clientes; así desde la formación de la institución ha crecido anualmente no menos del 25% en número de clientes de crédito y 50% de ahorristas.

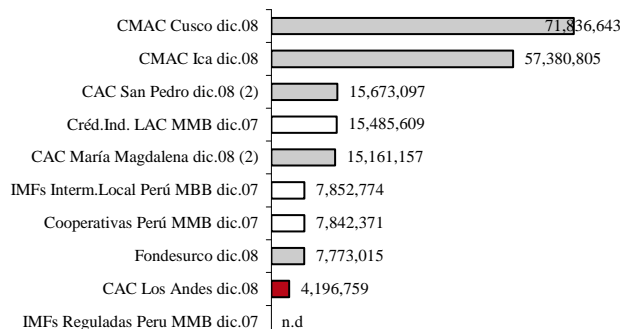
Las opiniones emitidas en este informe son válidas por una duración de un año máximo. Más allá de ese límite o si un evento mayor tuviera lugar en la vida de la IMF o en su entorno próximo durante ese período, Planet Rating ya no garantiza la vigencia de sus opiniones y recomienda una nueva calificación.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

Benchmarking

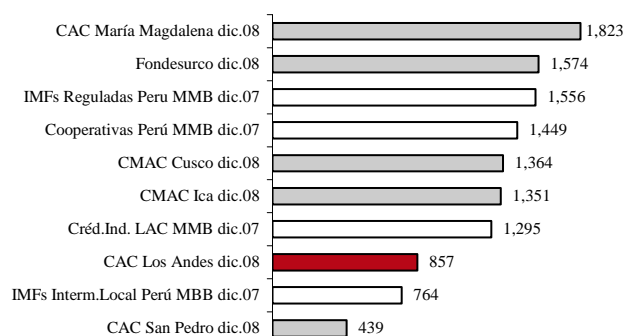
Clientes activos



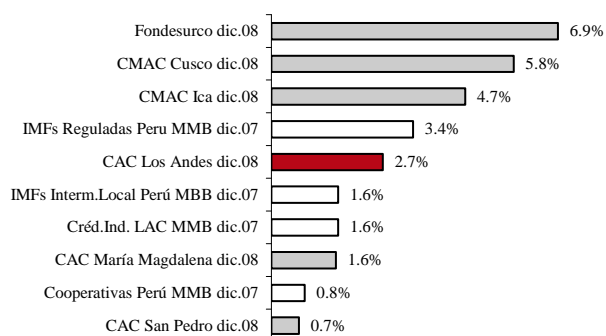
Cartera



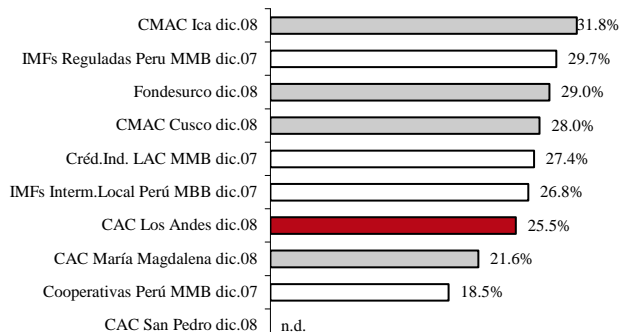
Cartera promedio por cliente



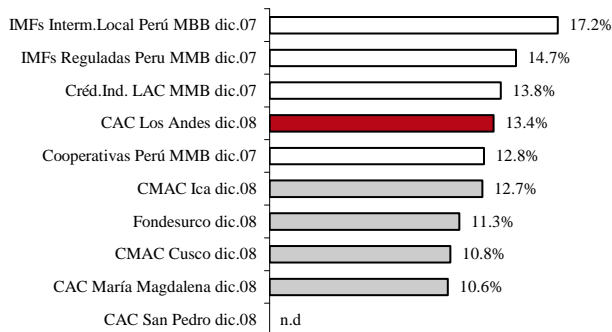
ROA



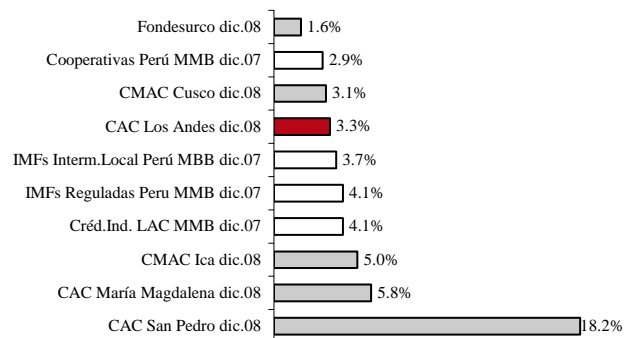
Rendimiento de cartera



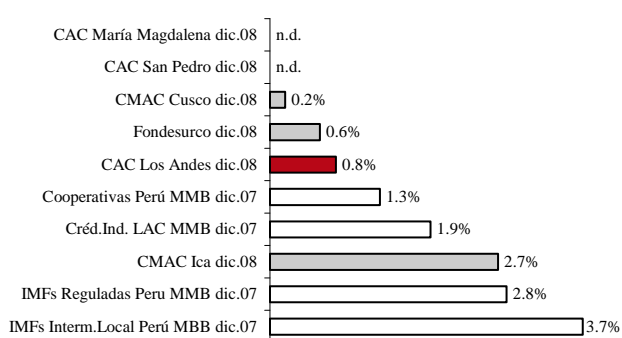
Ratio de costos operativos



Cartera en riesgo 31 - 365 días



Tasa de cartera castigada



Fuente: SBS, COPEME, FENACREP, MixMarket dic.08

(1) Cartera de clientes con préstamos "microempresas" de las CACs a dic.08

(2) Cartera "microempresas" de las CACs a dic.08

■ **Indicadores de desempeño**

Datos en USD, salvo que indique lo contrario

	Dic. 2005	Dic. 2006	Dic. 2007	Dic. 2008	Mar. 2009
Cartera de préstamos					
Evolución de la cartera					
Cartera	751,000	1,310,304	2,449,992	4,196,759	4,675,265
Cartera (PEN)	2,575,931	4,187,733	7,340,175	13,177,822	14,773,837
Evolución	42.1%	62.6%	75.3%	79.5%	12.1%
Cartera promedio fin de periodo	621,851	1,058,145	1,923,883	3,305,627	4,422,731
Clientes activos	1,980	2,670	3,785	4,895	5,467
Evolución	37.7%	34.8%	41.8%	29.3%	11.7%
Cartera promedio por cliente	379	491	647	857	855
% del PIB por habitante	13.5%	14.3%	16.2%	20.3%	19.0%
Préstamo promedio desembolsado	369	471	602	796	856
% del PIB por habitante	13.2%	13.7%	15.1%	18.9%	19.0%
Calidad de cartera					
Reprogramados	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	7.1%	3.3%	2.0%	3.0%	3.3%
Cartera en riesgo > 365 días	2.8%	1.8%	1.3%	0.5%	0.4%
Tasa de cartera castigada	4.4%	1.1%	0.0%	0.8%	0.7%
Cobertura del riesgo crediticio					
Ratio de cobertura del riesgo (PAR 30)	73.7%	87.9%	161.9%	114.2%	109.1%
Cartera en riesgo > 30 días neta de provisiones / Patrimonio	4.6%	1.4%	(5.6%)	(1.7%)	(1.2%)
Ahorros					
Ahorros	437,754	907,889	1,797,866	2,998,558	3,357,585
Ahorros (PEN)	1,501,497	2,901,615	5,386,407	9,415,473	10,609,970
Evolución	154.8%	93.2%	85.6%	74.8%	12.7%
% de ahorros obligatorios	0.4%	4.7%	3.7%	4.7%	4.5%
% de ahorros voluntarios	99.6%	95.3%	96.3%	95.3%	95.5%
Ahorristas activos	1,486	2,320	3,764	5,699	6,289
Evolución	76.9%	56.1%	62.2%	51.4%	10.4%
Ahorro promedio por ahorrista	295	391	478	526	534
Obligatorio	964	461	498	833	656
Voluntario	294	388	477	517	529
Personal					
Numero de empleados	6	12	17	28	30
% Oficiales de crédito	66.7%	58.3%	58.8%	46.4%	50.0%
Tasa de rotación del personal	0.0%	22.2%	13.8%	22.2%	13.8%
Análisis financiero					
ROE	1.3%	1.0%	2.8%	9.1%	0.2%
Deudas / Patrimonio	1.03x	1.65x	2.15x	2.58x	2.69x
Ratio de adecuación de capital	61.1%	46.2%	38.4%	31.6%	30.2%
ROA	0.6%	0.4%	1.0%	2.7%	0.0%
Generación de renta					
Rendimiento de cartera	23.2%	24.3%	25.2%	25.5%	26.7%
Ratio de costos operativos	18.8%	17.4%	13.7%	13.4%	13.9%
Costo por cliente	59	69	70	90	113
Clientes por empleado	330	223	223	175	182
Clientes por oficial de crédito	495	381	379	377	364
Cartera promedio por cliente (USD)	379	491	647	857	855
Ratio de costos financieros	4.0%	5.3%	6.6%	7.6%	9.1%
Costo del ahorro	8.5%	9.2%	10.0%	10.3%	12.5%
Costo de la deuda	0.0%	0.0%	9,916.7%	15.5%	5.0%
Ratio de costos de provisión	2.6%	1.3%	3.5%	2.0%	3.2%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	7.1%	3.3%	2.0%	3.0%	3.3%
Tasa de cartera castigada	4.4%	1.1%	0.0%	0.8%	0.7%
Gestión de los activos					
Cartera / Activos	81.7%	81.2%	84.0%	88.1%	89.0%
Ingresos de otros activos financieros en % de los ingresos financieros	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Liquidez					
Disponibilidades / Depósitos a la vista	96.4%	66.9%	64.3%	49.7%	46.9%
Liquidez / Activos Totales	18.4%	15.9%	12.6%	9.4%	7.8%
Tasa de cambio 1 USD= xx PEN	3.4	3.2	3.0	3.1	3.2

CAC Los Andes Cotarusi	PEN					USD					Evolución			
	Dic. 2005	Dic. 2006	Dic. 2007	Dic. 2008	Mar. 2009	Dic. 2005	Dic. 2006	Dic. 2007	Dic. 2008	Mar. 2009	2006/05	2007/06	2008/07	2009/08
Balance	2,924,370	4,924,584	8,281,517	14,347,373	15,926,673	852,586	1,540,859	2,764,191	4,569,227	5,040,086	68.4%	68.2%	73.2%	11.0%
ACTIVOS	2,874,057	4,854,304	8,147,031	14,140,613	15,624,340	837,918	1,518,869	2,719,303	4,503,380	4,944,411	68.9%	67.8%	73.6%	10.5%
Activos de Corto Plazo	2,874,057	4,854,304	8,147,031	14,140,613	15,624,340	837,918	1,518,869	2,719,303	4,503,380	4,944,411	68.9%	67.8%	73.6%	10.5%
Caja y Bancos	539,164	782,934	1,042,994	1,353,363	1,238,783	157,191	244,973	348,129	431,007	392,020	45.2%	33.2%	29.8%	(8.5%)
Activos financieros netos a corto plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cartera neta a corto plazo	2,389,006	3,999,450	6,952,663	12,640,122	14,174,383	696,503	1,251,392	2,320,649	4,025,517	4,485,564	67.4%	73.8%	81.8%	12.1%
Cartera bruta a corto plazo	2,575,931	4,187,733	7,340,175	13,177,822	14,773,837	751,000	1,310,304	2,449,992	4,196,759	4,675,265	62.6%	75.3%	79.5%	12.1%
(Provisión para cartera incobrable)	186,925	188,283	387,512	537,700	599,454	54,497	58,912	129,343	171,242	189,701	0.7%	105.8%	38.8%	11.5%
Intereses devengados	42,396	60,932	112,572	136,756	160,978	12,360	19,065	37,574	43,553	50,942	43.7%	84.8%	21.5%	17.7%
Sobre cartera de crédito	42,396	59,786	112,572	136,756	160,978	12,360	18,707	37,574	43,553	50,942	41.0%	88.3%	21.5%	17.7%
Sobre activos financieros	-	1,146	-	-	-	-	359	-	-	-	-	(100.0%)	-	-
Otros activos de corto plazo	(96,509)	10,988	38,802	10,372	50,196	(28,137)	3,438	12,951	3,303	15,885	(111.4%)	253.1%	(73.3%)	384.0%
Activos de Largo Plazo	50,313	70,280	134,486	206,760	302,333	14,668	21,990	44,889	65,847	95,675	39.7%	91.4%	53.7%	46.2%
Activos financieros netos a largo plazo	-	-	-	240	1,240	-	-	-	76	392	-	-	-	416.7%
Cartera neta a largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Activos fijos netos	50,313	70,280	134,486	206,520	301,093	14,668	21,990	44,889	65,771	95,283	39.7%	91.4%	53.6%	45.8%
Otros activos a largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PASIVO Y PATRIMONIO	2,924,370	4,924,584	8,281,517	14,347,373	15,926,673	852,586	1,540,859	2,764,191	4,569,227	5,040,086	68.4%	68.2%	73.2%	11.0%
Pasivo	1,485,241	3,065,967	5,652,442	10,338,191	11,609,983	433,015	959,314	1,886,663	3,292,418	3,674,045	106.4%	84.4%	82.9%	12.3%
Pasivo a Corto Plazo	1,485,241	3,005,012	5,531,384	9,779,103	11,054,853	433,015	940,242	1,846,256	3,114,364	3,498,371	102.3%	84.1%	76.8%	13.0%
Depósitos a la vista	559,548	1,170,509	1,620,977	2,723,302	2,641,790	163,134	366,242	541,047	867,294	836,009	109.2%	38.5%	68.0%	(3.0%)
Depósitos obligatorios	6,611	136,890	196,946	439,222	472,970	1,927	42,832	65,736	139,880	149,674	1,970.8%	43.9%	123.0%	7.7%
Depósitos a corto plazo	935,338	1,594,216	3,568,484	6,252,949	7,495,210	272,693	498,816	1,191,083	1,991,385	2,371,902	70.4%	123.8%	75.2%	19.9%
Préstamos a corto plazo	-	-	-	39,564	128,810	-	-	-	12,600	40,763	-	-	-	225.6%
Intereses devengados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros pasivos de corto plazo	(16,255)	103,397	144,977	324,066	316,073	(4,739)	32,352	48,390	103,206	100,023	(736.1%)	40.2%	123.5%	(2.5%)
Pasivos de Largo plazo	-	60,955	121,058	559,088	555,130	-	19,072	40,407	178,054	175,674	-	98.6%	361.8%	(0.7%)
Depósitos de largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos de largo plazo	-	6	6	360,006	360,006	-	2	2	114,652	113,926	-	0.0%	6,000.0%	0.0%
Otros pasivos de largo plazo	-	60,949	121,052	199,082	195,124	-	19,070	40,405	63,402	61,748	-	98.6%	64.5%	(2.0%)
Patrimonio	1,439,128	1,858,617	2,629,075	4,009,182	4,316,690	419,571	581,545	877,528	1,276,810	1,366,041	29.1%	41.5%	52.5%	7.7%
Tier 1 Capital	1,424,820	1,836,806	2,629,075	4,009,182	4,316,690	415,399	574,720	877,528	1,276,810	1,366,041	28.9%	43.1%	52.5%	7.7%
Capital social	1,255,868	1,628,878	2,529,627	3,416,378	3,935,349	366,142	509,661	844,335	1,088,018	1,245,364	29.7%	55.3%	35.1%	15.2%
Donaciones	25,491	50,160	27,523	26,557	-	7,432	15,695	9,187	8,458	-	96.8%	(45.1%)	(3.5%)	(100%)
Resultados netos acumulados sin donaciones y reservas	143,461	157,768	71,925	566,247	381,341	41,825	49,364	24,007	180,333	120,678	10.0%	(54.4%)	687.3%	(32.7%)
Tier 2 Capital	14,308	21,811	-	-	-	4,171	6,824	-	-	-	52.4%	(100.0%)	-	-
Deuda Subordinada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otras cuentas de Patrimonio	14,308	21,811	-	-	-	4,171	6,824	-	-	-	52.4%	(100.0%)	-	-

CAC Los Andes Cotarusi Estado de resultados	PEN					USD								
	Dic. 2005	Dic. 2006	Dic. 2007	Dic. 2008	Mar. 2009	Dic. 2005	Dic. 2006	Dic. 2007	Dic. 2008	Mar. 2009	2006/2005	2007/2006	2008/2007	2009/2008
Ingreso Financiero (a)	557,689	821,504	1,450,224	2,647,799	934,052	162,592	257,041	484,053	843,248	295,586	47.3%	76.5%	82.6%	(64.7%)
Ingresos de cartera	495,311	821,504	1,450,224	2,647,799	934,052	144,406	257,041	484,053	843,248	295,586	65.9%	76.5%	82.6%	(64.7%)
Ingresos recibidos por créditos	495,311	821,504	1,450,224	2,647,789	931,422	144,406	257,041	484,053	843,245	294,754	65.9%	76.5%	82.6%	(64.8%)
Derechos y comisiones recibidas	-	-	-	10	2,630	-	-	-	3	832	-	-	-	26,200.0%
Intereses moratorios sobre créditos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos de otros activos financieros	58	-	-	-	-	17	-	-	-	-	(100.0%)	-	-	-
Otros ingresos por servicios financieros	62,320	-	-	-	-	18,169	-	-	-	-	(100.0%)	-	-	-
Costos Financieros (b)	74,049	170,483	393,353	752,088	334,864	21,589	53,343	131,293	239,518	105,970	130.2%	130.7%	91.2%	(55.5%)
Intereses pagados sobre préstamos	6	-	595	30,908	5,549	2	-	199	9,843	1,756	(100.0%)	-	5,094.6%	(82.0%)
Intereses pagados sobre depósitos	84,410	178,099	377,401	755,641	313,336	24,609	55,726	125,968	240,650	99,157	111.0%	111.9%	100.2%	(58.5%)
Costos netos de ajuste por inflación	(10,793)	(9,004)	15,357	(34,461)	15,774	(3,147)	(2,817)	5,126	(10,975)	4,992	(16.6%)	(270.6%)	(324.4%)	(145.8%)
Otros costos relacionados con servicios financieros	426	1,388	-	-	205	124	434	-	-	65	225.8%	(100.0%)	-	-
Resultado Financiero [c=a-b]	483,640	651,021	1,056,871	1,895,711	599,188	141,003	203,699	352,761	603,730	189,616	34.6%	62.3%	79.4%	(68.4%)
Provisión neta para cartera incobrable (f)	54,856	44,075	204,170	205,823	110,618	15,993	13,791	68,148	65,549	35,006	(0)	363.2%	0.8%	(46.3%)
Provisiones para cartera incobrable + cartera castigada	54,856	44,075	204,170	205,823	110,618	15,993	13,791	68,148	65,549	35,006	(19.7%)	363.2%	0.8%	(46.3%)
Recuperación de cartera castigada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos operativos (d)	400,914	588,914	789,764	1,387,211	486,684	116,885	184,266	263,606	441,787	154,014	0	34.1%	75.6%	(64.9%)
Costos del personal (incluidas compensaciones)	145,082	231,147	371,744	566,903	177,220	42,298	72,324	124,080	180,542	56,082	59.3%	60.8%	52.5%	(68.7%)
Otros costos operativos	255,832	357,767	418,020	820,308	309,464	74,587	111,942	139,526	261,245	97,932	39.8%	16.8%	96.2%	(62.3%)
Depreciación y amortización	14,712	17,068	30,536	47,461	14,085	4,289	5,340	10,192	15,115	4,457	16.0%	78.9%	55.4%	(70.3%)
Consultarías, auditorías y calificaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos por servicios con terceros	235,478	303,150	333,053	665,949	227,503	68,652	94,853	111,166	212,086	71,995	28.7%	9.9%	100.0%	(65.8%)
Tributos	-	30,270	36,732	90,960	41,572	-	9,471	12,260	28,968	13,156	-	21.3%	147.6%	(54.3%)
Gastos por actividades asociativas	5,642	7,279	13,811	15,938	26,304	1,645	2,278	4,610	5,076	8,324	29.0%	89.7%	15.4%	65.0%
Gastos por operaciones contingentes	-	-	3,888	-	-	-	-	1,298	-	-	-	-	(100.0%)	-
Otros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado neto operativo antes de impuestos y donaciones [f=c-d-e]	27,870	18,032	62,937	302,677	1,886	8,125	5,642	21,007	96,394	597	(35.3%)	249.0%	380.9%	(99.4%)
Impuesto sobre la Renta (h)	13,563	1,251	28	-	-	3,954	391	9	-	-	(90.8%)	(97.8%)	(100.0%)	-
Resultado neto operativo antes de donaciones[i=g-h]	14,307	16,781	62,909	302,677	1,886	4,171	5,251	20,998	96,394	597	17.3%	274.9%	381.1%	(99.4%)
Ingresos no operativos (i)	-	6,137	11,064	17,203	12,634	-	1,920	3,693	5,479	3,998	-	80.3%	55.5%	(26.6%)
Costos no operativos (incluidos impuestos relacionados) (j)	-	1,107	2,048	5,137	1,361	-	346	684	1,636	431	-	85.0%	150.8%	(73.5%)
Resultado neto antes de donaciones [l=i+j-k]	14,307	21,811	71,925	314,743	13,159	4,171	6,824	24,007	100,237	4,164	52.4%	229.8%	337.6%	(95.8%)
Ingresos por donaciones (m)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado neto	14,307	21,811	71,925	314,743	13,159	4,171	6,824	24,007	100,237	4,164	52.4%	229.8%	337.6%	(95.8%)

■ 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.	
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.	REQUERE ASISTENCIA TECNICA
E	Riesgo de quiebra inminente: Existen debilidades operativas y/o financieras y/o estratégicas que crean un riesgo sumamente alto de quiebra. El desempeño es muy deficiente en varias áreas importantes de evaluación.	