

## EDPYME Alternativa, Perú

EDPYME Alternativa (EA) se establece a iniciativa de la Cámara de Comercio y Producción de Lambayeque (CCPL), siendo autorizada por la SBS en sep.01 para funcionar como Entidad de Desarrollo a la Pequeña y Micro Empresa (EDPYME), estando regulada por la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica (LGSFSS). EA cuenta con una cartera de 12.9 M USD a jun.08, atendiendo a un total de 19,032 clientes que se encuentran distribuidos en la zona norte del Perú, específicamente en la ciudad de Chiclayo y en poblaciones menores de los departamentos de Lambayeque, Cajamarca y La Libertad. Su red de oficinas está compuesta por la oficina principal, una oficina especial, tres agencias y cinco UOBs, ofreciendo 6 productos y 6 subproductos bajo la metodología de crédito individual.

### GIRAFE Rating

#### Rating

**B+**

#### Tendencia

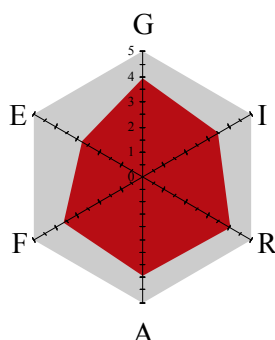
**Positiva**

#### Fecha de la calificación

**Agosto 2008**

Válido hasta julio 2009

#### Rating por área



Gobierno – Información – Riesgos  
– Actividades – Financiamiento –  
Eficiencia

#### Contacto en Planet Rating

Ramón Flores  
rflores@planetrating.com  
Telf. +51 1 242 4597

#### Contacto en la IMF

José Gonzáles Tapia - Gerente General  
7 de enero 232, Chiclayo, Perú  
jgonzales@alternativa.com.pe  
Telf. +51 74 204808

REF: RFS / 08092008

#### Puntos destacados de la calificación

- EA presenta una modesta rentabilidad, que se explica en los altos costos operativos por apertura de agencias, la reducción del rendimiento de cartera y el aún elevado costo de financiamiento. No obstante, existen una tendencia decreciente, aunque un insuficiente, de los costos operativos ante la mayor productividad por OC.
- El reciente ingreso de dos directos de CAC Abaco ha fortalecido la toma de decisiones y el seguimiento de los lineamientos estratégicos. Sin embargo, la implementación de un plan integral de RRHH se hace más relevante ante el incremento de la rotación de OCs de nivel intermedio.
- EA actúa en un mercado altamente competitivo, que incluye a un gran número de IMFs reguladas y a la banca comercial, traduciéndose en la disminución de las tasas de interés y una mayor diversidad de productos y servicios financieros.
- El fortalecimiento patrimonial, el desarrollo de una mayor eficiencia, la disminución de los costos de fondeo y el incremento de su participación en sectores rurales de menor competencia son los principales desafíos de EA.

#### Tendencia

EA obtiene una tendencia **“positiva”** gracias al crecimiento sostenido de su cartera de créditos con niveles aceptables de calidad, las avanzadas negociaciones para la obtención de un crédito subordinado, el acceso a financiamiento con mejores condiciones, así como los proyectos iniciados para el fortalecimiento patrimonial y la tendencia decreciente de los gastos operativos ante el desarrollo de economías de escala en sus operaciones.

#### Indicadores de desempeño

USD , o en moneda local si especificado	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	jun. 2008
Activos	1,526,234	3,427,068	8,190,924	14,311,832	17,264,891
Crecimiento (en PEN)	42.1%	134.7%	122.7%	63.8%	20.6%
Cartera	1,190,822	2,335,092	5,258,975	10,535,038	12,899,851
Crecimiento (en PEN)	30.4%	104.9%	109.9%	87.8%	22.4%
Clientes activos	2,748	5,691	11,353	17,290	19,032
Personal	29	46	67	97	114
ROE	4.3%	13.2%	3.7%	2.9%	32.7%
ROA	2.3%	4.2%	0.7%	0.4%	5.1%
Deudas / Patrimonio	1.02x	3.01x	5.27x	6.05x	5.00x
Rendimiento de cartera	51.8%	57.6%	55.8%	45.8%	44.6%
Ratio de costos operativos	36.9%	35.4%	34.8%	27.1%	20.3%
PAR 31 - 365 días	5.6%	3.1%	3.3%	3.2%	3.2%
PAR > 365 días	0.0%	0.3%	0.2%	0.4%	0.9%
Tasa de cartera castigada	2.2%	1.5%	1.8%	1.2%	0.0%

## Sector Microfinanciero

El sector microfinanciero en Perú sigue siendo uno de los más dinámicos y desarrollados de América Latina. La liberalización económica de inicios de los años 1990 y la crisis generada por la hiperinflación de los años 1980 indujeron a una reestructuración del sistema financiero que limitó la oferta de servicios financieros a los segmentos más pobres (cierre de cuatro bancos de desarrollo, liquidación de dos bancos comerciales y de varias cooperativas y mutuales). 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 para el sector microfinanciero es uno de los más desarrollados en América Latina<sup>1</sup>. La Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) se ha mostrado bastante dinámica para implementar mejoras en los mecanismos de supervisión y en facilitar el desarrollo de las IMFs. Recientemente se ha finalizado la primera transformación de EDPYME a Financiera<sup>2</sup>.

La legislación del sector financiero, y también aplicable al microfinanciero, se compone principalmente de una ley marco (Ley No. 26702<sup>3</sup>) y los reglamentos de la SBS destinados a normar actividades puntuales<sup>4</sup>. La actual legislación contempla una forma jurídica especializada en microfinanzas como es la Entidad de Desarrollo y Promoción de la Pequeña y Micro Empresa (EDPYME) así como normas específicas para el sector tal como un esquema que permite la ampliación de las operaciones de las IMFs excepto la de captación. En cuanto a la supervisión, las IMFs tienen que reportar periódicamente<sup>5</sup> sus actividades a la Superintendencia a través de formatos específicos. A través de éstos, la SBS monitorea que los indicadores se encuentren dentro de los límites establecidos y en el caso de incumplimiento, aplica las sanciones respectivas. Adicionalmente, la Superintendencia realiza auditorías a las IMFs por lo menos una vez al año. La labor de la SBS goza

de una buena reputación a nivel local e internacional<sup>6</sup>. Esta cuenta con personal calificado y un área especializada en microfinanzas que le permiten una efectiva supervisión de las operaciones de las IMFs.

La iniciativa estatal más importante para el sector en los últimos años, que sin duda tendrá un notable impacto en la penetración a mercados desatendidos, ha sido permitir que IMFs reguladas puedan operar en 277 de las 412 oficinas del Banco de la Nación (BN) en los distritos del interior del país donde el BN resultan ser la única oferta bancaria<sup>7</sup>. A mar.08 han sido asignadas 113 de estas oficinas a 13 IMFs que contaban con colocaciones de 178 M PEN a 61,225 microempresarios.

Las tasas de interés se determinan por el comportamiento del mercado y existe la obligación por parte de las IMFs reguladas de remitir información periódica a la SBS 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 las centrales de riesgo local, CERTICOM y Equifax, quienes completan dicha información con otras fuentes y las pone a disposición de las IMFs para su uso durante la evaluación de los clientes.

La industria microfinanciera peruana es hoy en día de gran atractivo para los inversionistas locales y extranjeras. 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. El panorama actual está matizado por adquisiciones, fusiones y transformaciones<sup>8</sup> que buscan tanto la consolidación de las operaciones de los 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 servicios.

El sector microfinanciero peruano es uno de los más competitivos de la región. Esta se compone de instituciones reguladas y no reguladas, quienes representaron el 98% y 2%<sup>9</sup> del mercado en el 2007, respectivamente.

<sup>1</sup> El estudio realizado por 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 para la inversión y desarrollo de la industria; siendo el primero donde obtuvo la mayor calificación (81.3/100)

<sup>2</sup> A fines de mar.08 la SBS autorizó a EDPYME Edyficar a operar como Financiera. Las EDPYMEs Crear Arequipa y Confianza se encuentran a la espera de esta autorización.

<sup>3</sup> Ley General de Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros (LGSFSS).

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

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

<sup>6</sup> 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.

<sup>7</sup> Este acuerdo permite que las IMFs, mediante concurso, puedan instalar un módulo de atención, usar la infraestructura del BN y recibir líneas de financiamiento en condiciones preferenciales.

<sup>8</sup> Fundación BBVA, relacionado al segundo banco del país, el BBVA Banco Continental adquirió en 2007 a las CRAC Nor Perú y Caja Sur, y recientemente EDPYME Crear Tacna, habiendo decidido la función de las tres instituciones, pero manteniendo la independencia de sus operaciones y sus identidades comerciales en las zonas donde operan.

<sup>9</sup> 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.

Tipo de entidades	# de entidades	Reguladas / Supervisadas SBS	Cartera (M USD) <sup>(1)</sup>	%
CMACs	13	Si / Si	1,433.8	40.5
MiBanco + Banco del Trabajo	2	Si / Si	844.1	23.9
CACs	165	Si / No (3)	534.1	15.1
EDPYMEs	14	Si / Si	397.5	11.2
CRACs	12	Si / Si	271.4	7.7
ONGs (2)	18	No / No	56.2	1.6

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

(1) Cartera calificada "microempresas" por la SBS

(2) ONGs que reportan a COPEME

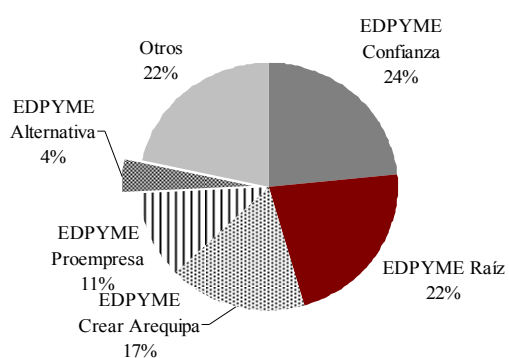
(3) Las CACs (Cajas de Ahorro y Crédito) son supervisadas por la Federación Nacional de Cooperativas del Perú (FENACREP)

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 (quien recientemente ha adquirido el control del Banco del Trabajo) 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 clientes<sup>10</sup>.

Las EDPYMEs surgen de los programas de microcrédito de ONGs y programas de crédito de Cámaras de Comercio locales que decidieron transformarse en instituciones microfinancieras reguladas. La concentración del sector es significativamente alta pues las cuatro primeras (Confianza, Raíz, Crear Arequipa y Proempresa) de las 13 EDPYMEs que operan en el mercado, alcanzan una participación del 71.9% a jun.08, mientras que tomando en cuenta las 8 primeras el grado de concentración llega al 94.9%.

**Participación en el Mercado de las Edpymes - Jun.08**



<sup>10</sup> Índice del Economist Intelligence Unit – BID 2007.

Las EDPYMEs, en estos últimos años, han participado activamente del crecimiento del mercado microfinanciero peruano aumentando tanto sus saldos de cartera como sus activos. No obstante, este crecimiento ha originado una agresiva competencia en el mercado y nuevos retos para estas instituciones:

- Ingreso de las CMACs<sup>11</sup> y de la Banca Múltiple a los segmentos de más bajos ingresos.
- Fortalecimiento de la banca de consumo con la transformación a bancos de Falabella y Ripley, el ingreso al sector financiero de las tiendas comerciales y de mejoramiento del hogar, y el inicio de actividades de Banco Azteca (quien venía operando en las tiendas Elektra).
- Sobreendeudamiento de los clientes (zonas urbanas).
- Altos costos operativos y limitado respaldo patrimonial.

Esta situación exige a las EDPYMEs una mejor gestión de sus recursos, innovación constante de productos y búsqueda de nuevos nichos de clientes. La necesidad de transformarse en una CRAC o Financiera con la finalidad de poder captar depósitos ya no será necesaria, en la medida que la reciente modificación a la LGSFSS otorga a todas las entidades reguladas dicha capacidad en otros productos y servicios financieros, a cambio de ello se contempla una regulación cada vez más estricta, una gestión integral del riesgo y un incremento del capital regulatorio mínimo para su constitución y operación.

## Entorno Político y Económico

El crecimiento del país debe mantenerse entre los más elevados de América Latina en el 2008 y 2009, a pesar de una ligera desaceleración por el crecimiento moderado de la demanda externa. La turbulencia financiera internacional ha tenido un limitado impacto, con un crecimiento cimentado en sólidas bases de la demanda doméstica que constituye el principal conductor económico, particularmente con la inversión estimulada por la segunda fase del yacimiento de gas natural de Camisea, de varios proyectos importantes de explotación minera y del Acuerdo de Libre Comercio con los Estados Unidos. Además, un régimen exitoso de control de la inflación dentro del contexto de un tipo de cambio estable ayudaran a contener las presiones alcistas en los precios.

La administración del presidente Alan García, comprometido con un programa de reformas en línea con el FMI, tiene que seguir una política fiscal prudente con ratios de deuda que continúen mejorando de manera clara. La posición exterior del país también se refuerza, con el nivel de deuda acercándose a los mejores de la región. Además, el

<sup>11</sup> CMAC: Caja Municipal de Ahorro y Crédito.

reciente reembolso al Club de París, a finales del 2007, y el pago adelantado de los acreedores multilaterales en el 2008 contribuirán a la reducción del saldo de la deuda externa y ubicar el servicio de deuda a niveles relativamente bajos. El buen comportamiento de las exportaciones de materias primas, el incremento de la capacidad de producción y el Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos permitirán contrapesar las grandes importaciones de bienes de capital. El incremento de la repatriación de utilidades de las empresas extranjeras contribuirá, sin embargo, a generar un déficit en cuenta corriente en el 2008 y 2009. Sin embargo, se espera que las necesidades de financiamiento sean totalmente cubiertas por la inversión directa extranjera. Además, el prudente nivel de reservas de divisas atenúa fuertemente el riesgo de crisis de liquidez.

La proporción de la deuda pública y extranjera expresada en moneda extranjera y el nivel de dolarización del sistema bancario, no obstante siguen siendo altos. La economía continúa siendo excesivamente dependiente de los precios mundiales de las materias primas, lo cual ha impedido su diversificación, y las limitaciones de infraestructura han obstaculizado el desarrollo del Perú. El ritmo del desarrollo también ha tenido que enfrentar el alto grado de pobreza y desigualdad, aumentando las tensiones sociales y políticas, y dificultando el ambiente empresarial.

#### 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 en niveles adecuados.

#### Debilidades:

- El país es vulnerable a shocks externos, como la caída de los precios de las materias primas o cambios climáticos.
- El dualismo continúa marcando la economía con una brecha étnica haciendo eco del agudo contraste entre un sector relativamente moderno en la costa y en las áreas mineras, 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 social y política, plasmada en el surgimiento de 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 ambiente político y económico incierto es susceptible de afectar el comportamiento de pago del país. La probabilidad de impago corporativa es significativa.

(miles de millones de USD)	2006	2007	2008p	2009p
Crecimiento económico (%)	7.6	9.0	8.5	6.0
Inflación (%)	1.1	3.9	4.9	2.9
Balanza del sector público (% del PIB)	2.1	3.1	2.3	1.0
Exportaciones	23.8	28.0	32.6	36.1
Importaciones	14.9	19.6	27.5	33.2
Balanza comercial	8.9	8.4	5.1	2.9
Balanza de cuenta corriente (% de PIB)	3.0	1.4	(1.3)	(2.0)
Deuda externa (% del PIB)	30.5	29.8	23.4	24.0
Servicio de deuda (% exportaciones)	12.8	15.5	13.3	6.1
Reservas internacionales (en meses de importaciones)	7.7	9.5	10.0	9.0

(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

EDPYME Alternativa se crea en mar.00 para consolidar las actividades de microcrédito de la Cámara de Comercio de Lambayeque, recibiendo en Sep. 01 la autorización para funcionar como Entidad de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (EDPYME). La institución es supervisada por la SBS y se rige según las normas de la LGSFSS (Ley N° 26702 y sus respectivas modificaciones) que regula el sistema de intermediación financiero y de seguros peruano cuyos normas se aplican por igual a todas las entidades, con excepción de los requisitos de capital mínimo (las EDPYMEs, CRACs y CMACs requieren 233 K USD, las Financieras 2.59 M USD y Bancos 5.14 M USD<sup>12</sup>).

El despacho de Alfonso Muñoz & Asociados con sede en Lima, quien cuenta con una amplia experiencia en la auditoría de IMFs reguladas y no reguladas, ha estado encargado de las auditorías financiera, de cartera, de control interno, entre otros, de acuerdo a los lineamientos de la SBS, para los últimos tres ejercicios. Los resultados y dictámenes de las auditorías realizadas durante el periodo de análisis fueron emitidos sin salvedades ni observaciones relevantes.

### Propiedad

EA cuenta con dos accionistas principales: la Cámara de Comercio y Producción de Lambayeque (CCPL) y la

<sup>12</sup> Dichos importes deben ser reajustados a valores constantes de 1996.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Abaco (CAC Abaco<sup>13</sup>), quienes de manera conjunta ejercen el control sobre la entidad al mantener cada uno una participación del 49.89%<sup>14</sup>. Los señores Otto Zoeger Navarro y Franco Carpio Guerrero, poseen el 0.11% del capital cada uno, ambos son socios de la CCPL y en el caso del Sr. Zoeger ejerce también la Presidencia de la CCPL.

---

La CCPL es una Asociación Civil integrada por personas naturales y jurídicas de diversos sectores económicos cuya misión es promover la integración comercial del empresariado en el departamento de Lambayeque. Sus ingresos provienen de las cuotas de sus socios, dividendos de EA e ingresos por servicios como cursos de capacitación.

---

La Junta General de Accionistas (JGA) es el órgano máximo de la institución, se reúnen con frecuencia anual para la aprobación de los estados financieros, elección del Directorio y temas administrativos. El directorio está compuesto por siete miembros, dos elegidos por la CCPL y CAC Ábaco y tres independientes, realizando sesiones quincenales. La JGA elige a los miembros por un período de dos años. Existen cuatro comités dentro del Directorio: auditoría interna, riesgos, créditos y administrativo financiero que se reúnen con una periodicidad mensual.

## Subvenciones

EDPYME Alternativa desde su constitución no ha recibido ninguna donación, ni en especie ni en efectivo.

## Estructura de financiamiento

EA cuenta con una amplia y reciente variedad de fuentes de financiamiento, tanto locales como internacionales, todo ello a tasas comerciales. En el caso de las instituciones de fomento estatales como COFIDE, Agrobanco, Banco de la Nación (BN), FONCODES y FOGAPI, otorgan financiamientos en PEN a corto y mediano plazo, manteniendo facilidades equivalentes a 2.36 M USD con plazos de 1 a 4 años (2 años en promedio) y tasas desde 7% hasta 13.8% anual. Asimismo, se tiene como financiadores a dos CMACs que no operan en su área de actividad (Caja Metropolitana de Lima y CMAC del Santa) con una deuda global de 2.29 M PEN (790 K USD) a una tasa de 13.5% anual<sup>15</sup>. El financiamiento internacional proviene de diez fondos de inversión especializados entre los que se destacan:

Blue Orchard, Symbiotics, MicroVentures, CRESUD y Triple Jump, con financiamiento tanto en PEN como USD equivalentes a 11.02 M USD, a plazos de entre 1.5 y 3 años y tasas que varían del 10% al 14% anual.

La institución recurre a la Banca Comercial<sup>16</sup> para realizar operaciones back-to-back con la finalidad de transformar en PEN los financiamientos internacionales recibidos en USD, estos préstamos por 1.19 M USD son a tasas fijas que varían entre 6% y 9% con plazos entre 12 y 18 meses. Este tipo de operaciones viene siendo menos frecuente en la medida que han logrado obtener financiamiento directo en PEN de sus financiadores y se encuentran en la búsqueda de ampliar el financiamiento de las entidades estatales locales.

## Equipo gerencial

EA cuenta con una estructura organizacional liderada por el Gerente General (GG) quien tiene a su cargo a las gerencias de Créditos (GC), de Riesgos (GR) y de Administración y Finanzas (GAF). A estas gerencias reportan las jefaturas de Administración, Contabilidad, Recursos Humanos y Sistemas al GAF, Marketing y Supervisión de Cobranzas<sup>17</sup> al GC, y Organización y Métodos y Asesoría Legal al GG. Además se cuenta con el área de Auditoría Interna que reporta directamente al Directorio.

El equipo gerencial cuenta con una experiencia relevante en el sector bancario y microfinanciero. El Gerente General es Ingeniero Industrial por la Universidad Nacional de Piura y Licenciado en Derecho por la Universidad Señor de Sipán de Chiclayo además de haber llevado a cabo un Programa de Especialización para Ejecutivos en ESAN de Lima, trabajó previamente desde 1995 en los programas de microcrédito de la CCPL en convenio con el BID. El Gerente de Administración es Economista y cuenta con un MBA por la Universidad San Ignacio de Loyola y un Diplomado en Finanzas en ESAN ambas de Lima, previamente trabajó durante seis años en COFIDE con sede en Chiclayo. La Gerente de Créditos cuenta con una amplia experiencia previamente a nivel local en microfinanzas, como OC y Jefe de Créditos, además de experiencia en varios países de Latinoamérica en la formación y consultoría especializada con IPC y la GTZ. El Gerente de Riesgos tiene experiencia de más de 17 años con funcionario de negocios en el sector bancario, cuenta con un MBA por la Universidad Pedro Ruiz Gallo de Chiclayo y ha llevado cursos de especialización en Riesgos para IMFs.

---

<sup>13</sup> CAC Abaco con sede en Lima, es la CAC más grande del país, está regulada por la SBS y supervisada por la FENACREP, fundada el 28 de octubre de 1,981, se dedica a cubrir necesidades de financiamiento para el segmento socioeconómico A – B, utilizando metodología crediticia individual y MES.

<sup>14</sup> El ingreso al capital de CAC Abaco se produjo mediante la adquisición de un 16.17% de capital que se encontraba en underwriting con Agrobanco, y dos posteriores aportes de capital en efectivo realizados en el segundo semestre 2007 y primer semestre 2008, respectivamente.

<sup>15</sup> A jun.07, EA mantenía facilidades con cuatro CMACs por el equivalente en moneda local a 1.4 M USD y una tasa de interés de 17% en PEN.

---

<sup>16</sup> Scotiabank, Interbank, Banco Interamericano de Finanzas, Banco Financiero y BBVA Banco Continental.

<sup>17</sup> Se encarga de ordenar las prioridades de gestión de los recuperadores y plantear estrategias para la recuperación de la cartera de créditos en mora.

## Organización

La Oficina Principal de EA esta ubicada en la ciudad de Chiclayo donde se encuentra el equipo gerencial y se cuenta con una red de 4 agencias y 5 UOBs. Todas las agencias cuentan con un Administrador de Agencia (AA) encargado de la gestión administrativa, de las metas de cartera, servicios financieros y supervisar la labor de los OC. El AA aprueba solicitudes de crédito hasta por 15,000 PEN<sup>18</sup> (5,180 USD). La aprobación de créditos por importes mayores corresponde a la GC hasta 25,000 PEN (8,630 USD). En el Comité de Créditos como en el Directorio se revisan las solicitudes que excedan la autonomía del GC. Los OCs con mayor experiencia (senior) han sido asignados a las UOBs con el fin de lograr un crecimiento de la cartera en nuevos mercados, en un inicio trabajan como encargados de oficina y con un promotor de créditos, actualmente tienen a su cargo uno o más asistentes de crédito y OCs, contando con las mismas prerrogativas de los AA. Por otro lado, los desembolsos de los créditos se realizan en efectivo y las cobranzas se efectúan en efectivo en la red de agencias o con depósitos en el BN y en los principales bancos del sistema financiero. Adicionalmente los créditos diario y semanal cuentan con recaudador responsable de la cobranza diaria, la cual realiza acompañado de un agente de la policía.

La institución se encuentra en proceso de migración de su base de datos al sistema de información Netbank, el cual cuenta con una mayor variedad de módulos que el sistema actual (El Cautivo), además por su diseño permite adecuados tiempos de respuesta y se encuentra en la capacidad de generar automáticamente los reportes exigidos por la SBS.

## Penetración de mercado

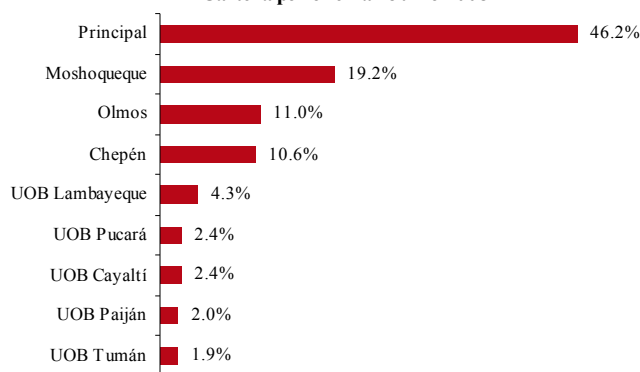
EA opera en zonas urbanas y periurbanas del departamento de Lambayeque y en ciudades de mediana y pequeña población de los departamentos de La Libertad y Cajamarca. Es así, que la institución tiene como principal área de operaciones la ciudad de Chiclayo, en donde funcionan 3 agencias<sup>19</sup>: La Oficina Principal, la Agencia Moshoqueque y la Agencia Especial<sup>20</sup>; asimismo, se cuenta con dos agencias adicionales ubicadas una en la ciudad de Chepén (La Libertad) y la otra en Olmos (Lambayeque). Adicionalmente, se ha aperturado una red de 5 módulos de atención que operan en el BN denominados como Únicas Ofertas Bancarias (UOB) en los departamentos de Cajamarca (Pucará), Lambayeque (Cayaltí, Lambayeque y Tumán) y La Libertad (Paiján). Asimismo, la institución ha sido autorizada por la SBS para abrir una agencia en la ciudad de Lima, la misma que empezará a operar en sep. 08 y se encontrará ubicada en el distrito de Comas.

<sup>18</sup> Un año atrás el AA tenía autonomía para aprobar créditos hasta 5 K PEN.

<sup>19</sup> En oct.08, EA abrirá una quinta agencia en el distrito de La Victoria en la ciudad de Chiclayo, la misma que ya ha sido autorizada por la SBS.

<sup>20</sup> La Agencia Especial que hasta hace poco sólo brindaba información de productos y servicios, pero que actualmente viene actuando como una agencia plena.

Cartera por oficina - Junio 2008



EA ha modificado sus planes de expansión; es así, que el ingreso prioritario a la ciudad de Cajamarca ha sido momentáneamente postergado, mientras que se priorizó el ingreso a Lima (sep.08) y la instalación de una agencia móvil para el departamento de Lambayeque en el último trimestre del presente año, y la apertura de una agencia en la ciudad de Piura para el próximo año (en el caso de estas dos últimas su autorización se encuentra pendiente en la SBS). El inicio de estas operaciones en Lima pretende responder las necesidades de financiamiento de los microempresarios norteños que viven y desarrollan actividad comercial en el cono norte de la ciudad. Asimismo, se espera convertir estas agencias en una importante fuente de captación de ahorros para la institución.

Si bien la institución tiene un claro interés es expandir su cobertura en pequeñas y medianas poblaciones mediante un mayor número de oficinas compartidas UOBs con el BN, las limitaciones impuestas por esta institución para el otorgamiento de mayores líneas de crédito<sup>21</sup> ha llevado a la institución a retomar esta expansión una vez se haya concluido el fortalecimiento patrimonial en proceso.

## Productos y servicios

La institución viene ampliando su gama de servicios financieros, así ha iniciado a ofrecer microseguros de vida en un acuerdo con La Positiva Compañía de Seguros, así como a la emisión de cartas fianzas para sus clientes. En lo que respecta a los productos crediticios, estos pueden ser agrupados en tres tipos de productos principales (crédito diario, créditos MES -mensuales y crédito al consumo) que, a su vez, incluyen diversos subproductos:

- **Diario (Incluye los subproductos Diario y Móvil, este último destinado para el sector de transporte):** Producto desarrollado en EA, basado en cobranzas diarias realizadas por recaudadores, orientado a clientes que cuentan con negocios de rápida rotación de capital. Montos desde 200 PEN (69 USD) hasta 15,000 PEN (5,180 USD) con un promedio de 1,890 PEN (655 USD), con reembolsos mayormente diarios, pero también en

<sup>21</sup> El BN tiene como política no otorgar líneas de crédito adicionales a las entidades con un apalancamiento superior a 5 veces el patrimonio efectivo.

forma semanal y quincenal. Plazo máximo de 180 días y de 5 semanas en promedio. La tasa de interés nominal varía entre 5.6% y 6% mensual sobre saldos insolutos, generando una Tasa Efectiva Global (TEG) que varía entre 92.3% y 101.2%.

- **MES (Incluye los subproductos Pymes y Mujer):** Crédito destinado a pequeños y medianos empresarios, que cuentan con experiencia de por lo menos seis meses en su negocio. Montos desde 200 PEN hasta el 5% de patrimonio de EA (límite establecido en la ley 26702) con un promedio de 2,719 PEN (940 USD), con plazos de entre 1 y 36 meses con hasta 2 meses de gracia. Los créditos se otorgan con aval y garantías prendarias, pero para montos mayores de 15,000 PEN se exige la constitución de garantías hipotecarias. El producto Mujer está descontinuado desde el 2007. La tasa de interés nominal varía entre 3.2% y 4% mensual, generando una TEG que varía entre 45.9% y 60.1%.
- **Pesca y Pecuario:** Orientado a los pequeños y medianos productores dedicados a las actividades agropecuarias y de pesca semi-industrial. Los montos varían desde 500 PEN (172 USD) hasta 55,000 PEN (19,000 USD), con la posibilidad de pago del total del principal al final de crédito, las demás condiciones son las mismas del MES.
- **PFE (Producto Financiero Estandarizado):** Producto en convenio con COFIDE que atiende cadenas productivas con el fin de asistirlo técnicamente<sup>22</sup> y supervisar el financiamiento para maximizar la rentabilidad del productor. Los plazos dependen del ciclo productivo y los pagos se realizan al final del ciclo. La TEG es de 13.0%.
- **Consumo (Incluye Sobregiro VIP y Vehicular):** Destinado a trabajadores asalariados, de manera individual o a través de convenios de descuento en planillas con las empresas. El producto VIP ha sido descontinuado a partir del año 2007 y el Vehicular es un producto nuevo ofrecido desde el presente año. Las tasas varían dependiendo del monto de crédito, que va de 200 PEN (160 USD) a 55,000 PEN (17,400 USD) y en el caso del crédito Vehicular corresponde hasta un 80% del valor del vehículo. La frecuencia de pagos suele ser mensual con plazos que varían desde 1 hasta 48 meses (60 meses para vehicular). La TEG varía entre 13.5% para los créditos vehiculares 45.9% y 60.1% para los otros productos.
- **Mejorando Mi Casa y Mejorando Mi Baño:** Productos creados en los dos últimos años, dirigido al financiamiento de arreglos menores para las viviendas y para el mejoramiento de los servicios sanitarios y sistemas de agua de la población de menores recursos en Lambayeque y Chiclayo. Los montos oscilan entre 200 PEN y 4,000 PEN para Mejorando Mi Baño y hasta límite legal para Mejorando Mi Casa. El plazo pueden llegar hasta 12 meses para Mi Baño y 36 meses para Mi Casa, con pagos

mensuales (en Mi Baño los pagos son diarios, semanales o quincenales). La garantía pueden ser mobiliaria (prendas), hipotecaria o con aval para MI Casa, para Mi Baño no se exigen garantías. La TEG varía entre 42.6% y 60.1%.

## Redes

EA es miembro de la Asociación de Instituciones de Microfinanzas del Perú (ASOMIF Perú), la misma que agrupa a las CRACs y EDPYMEs, y del Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (COPEME)<sup>23</sup>.

## Gobierno

Gobierno y toma de decisiones recibe la calificación “b”

### Toma de decisiones

La estructura de gobierno actual de EA permite una toma de decisiones democrática, participativa y basada en la visión y misión de la institución. En efecto, los órganos de gobierno realizan una fundamentada toma de decisiones con información relevante y oportuna y en un seguimiento cercano a la implementación de las decisiones tomadas, tanto en el Directorio en pleno, con reuniones bastante frecuentes y a través comités internos<sup>24</sup>. Por otro lado la conjunción de objetivos y el alto compromiso de los órganos de gobierno aseguran la consolidación de las operaciones de EA en un mercado cada vez más competitivo, reforzado con una estrategia de diferenciación.

La reciente incorporación de dos directores (representantes de CAC Abaco) ha permitido al Directorio ampliar la variedad de criterios, dado sus perfiles profesionales y conocimientos relevantes en el sistema financiero y empresarial. Esto ha fortalecido las discusiones y la toma de decisiones; aunque, se requiere reforzar sus capacidades en aspectos técnicos de microfinanzas. Esta debilidad viene siendo mitigada de manera suficiente a través de la asesoría continua del EG, participación en cursos de capacitación especializada y congresos de microfinanzas para los miembros del Directorio. La búsqueda de un tercer socio (mayoritario) con conocimientos relevantes en microfinanzas, no sólo permitirá fortalecer el capital social, sino también potencializar las capacidades de Directorio (en aspectos estratégicos, gestión de riesgos y la gestión operativa) y enriquecer la toma de decisiones.

<sup>22</sup> La asistencia técnica es proporcionada por otra institución seleccionada por COFIDE.

<sup>23</sup> COPEME agrupa a más de 50 instituciones, de las cuales 23 son ONGs, 13 EDPYMEs y la diferencia corresponde a CMACs y COACs.

<sup>24</sup> El Directorio participa en los Comités Administrativo Financiero, de Auditoría, de Créditos y de Riesgos; todos con frecuencia mensual.

## Planificación

El Plan Estratégico (PE) 2008-2010, recientemente actualizado, es un documento bastante completo que incorpora una evaluación certera de la situación actual de EA (análisis institucional, sectorial y competitivo), una clara identificación de los objetivos, metas de crecimiento, recursos necesarios (humanos, de fondos, organizacionales y tecnológicos) e indicadores de desempeño para medir su cumplimiento. Asimismo, se han identificado las necesidades de fortalecimiento patrimonial, contando con avanzadas negociaciones para la obtención de un préstamo subordinado<sup>25</sup> y negociaciones en proceso para el ingreso de nuevo socio estratégico<sup>26</sup> (ver sección “F”). El PE cuenta con proyecciones de cartera, flujos de caja, estados de resultados y balances proyectados hasta el 2010. No obstante, resta incluir un análisis de stress a través de la evaluación en diferentes escenarios, que permitan un análisis de mayor sensibilidad sobre el efecto de las múltiples variables que podrían desviar los resultados esperados en la planificación.

Las metas de crecimiento se muestran razonables (54%, 52% y 35% para 2008, 2009 y 2010, respectivamente) considerando el crecimiento promedio de EA de 87% en los últimos cinco años y un escenario cada vez más competitivo; sin embargo, el alcance de los mismos a partir de 2009 sólo será posible en la medida que se realice un fortalecimiento patrimonial. El PE es resultado de un participativo proceso de planificación que incluye a todos los niveles de la organización y reforzado por la asesoría de una consultora externa. Asimismo, el plan operativo 2008 es bastante detallado e incluye estimaciones mensuales de colocaciones, desembolsos, proyecciones financieras, flujos de caja y presupuesto de gastos operativos, de los cuales se lleva un seguimiento constante y actualizaciones cuando son requeridas. Por otro lado la apertura de nuevas oficinas y el lanzamiento de nuevos productos están soportados en estudios de mercado. Es así, que EA tiene planeado la apertura de dos oficinas (una en Lima y otra en La Victoria-Chiclayo, ya autorizadas por la SBS) y una agencia móvil en Lambayeque (pendiente de aprobación) para el segundo semestre de 2008, que se encuentran en línea con su plan de crecimiento e ingreso a nuevos mercados.

El monitoreo del cumplimiento de las metas institucionales es bastante cercano a través del seguimiento mensual de los indicadores de desempeño, en el comité administrativo financiero, el cual podrá ser afinado una vez que entre en funcionamiento el nuevo sistema de información (ver

sección “I”). Adicionalmente, se realiza una positiva comunicación a todo el personal, en reuniones mensuales, en las que se presenta los resultados a nivel institución y por agencia; lo cual refuerza el compromiso con el cumplimiento de la planificación.

## Equipo gerencial

El equipo gerencial (EG) esta conformado por profesionales con amplia experiencia en el sector microfinanciero (obtenida al interior de la institución y en otras IMFs), y altamente comprometidos con la institución y con un claro liderazgo de la GG. Asimismo, el EG cuenta con habilidades suficientes para la ejecución de los planes operativos y el cumplimiento de los lineamientos estratégicos; lo cual se ve reforzado por la fluida comunicación entre el EG, mandos medios y las diferentes áreas, tanto en la Sede como en las agencias, a través de reuniones formales e informales. Es así, que el riesgo de persona clave se muestra moderado, dado el proceso de toma de decisiones colegiado y participativo entre el EG y los mandos medios.

La actual reorganización de funciones y tareas, así como la reciente incorporación del puesto de administrador de la oficina principal y el adecuado soporte de los mandos medios<sup>27</sup> al EG, han permitido reducir su carga operativa y reorientar ese tiempo a fortalecer el proceso de reflexión estratégica. No obstante, la vacancia de la jefatura de marketing afecta la gestión de esta área; en la cual la institución se ha mostrado menos activa que sus competidores. Las funciones de marketing vienen siendo asumidas por la jefatura de recursos humanos (RRHH). Asimismo, se requiere reforzar la comunicación entre auditoría y riesgos a fin de evitar duplicidad de tareas.

## Gestión de recursos humanos

La gestión del recurso humano es llevada de manera profesional por la jefatura de RRHH<sup>28</sup>, a través de políticas claras y eficaces, debidamente documentadas, que han permitido con cierto éxito retener al personal con alta productividad y consolidar el desarrollo de la institución. Es así, que la gestión de RRHH ha sido positivamente fortalecida con la formalización de los procesos de selección, reclutamiento, capacitación, evaluación y compensación (estructura salarial). Asimismo, se encuentra en fase de desarrollo un plan de fidelización de trabajadores que busca conjugar los objetivos de los trabajadores y de la institución para retener al personal clave. No obstante, restar por desarrollarse un plan integral de RRHH que incluya las futuras necesidades de personal y planes de sucesión de los principales puestos de la institución.

<sup>25</sup> El préstamo a 10 años del Bank Im Bistum Essen sería por un monto equivalente a 1.2 M USD.

<sup>26</sup> Existe la decisión que el tercer socio tenga una participación del 32.28% del capital social. El ingreso del tercer socio se espera se produzca entre finales de 2008 y el primer semestre de 2009.

<sup>27</sup> Adecuado soporte en especial en las áreas de créditos, RRHH, administración y sistemas.

<sup>28</sup> Incorporado a la estructura organizacional del año 2006.

El proceso de selección ha sido diseñado para asegurar el reclutamiento de personal idóneo para los puestos de trabajo<sup>29</sup>. Siendo reforzado con un completo proceso de inducción en Sede y campo realizado por profesional experimentado<sup>30</sup>. Considerando las actividades de capacitación se han puesto en marcha importantes esfuerzos para implementar un sistema de entrenamiento a todo el personal, a fin de desarrollar sus habilidades tanto en aspectos técnicos como gerenciales. Este plan es ejecutado por entidades externas especialmente en microfinanzas, temas empresariales y gestión de cartera.

EA cuenta con un agradable ambiente de trabajo y un plan de incentivos competitivo que es revisado anualmente; sin embargo, la rotación de personal se ha incrementado notablemente en el 2007 (23.2%) luego de haber mostrado niveles reducidos en los dos periodos anteriores (10.7% en 2005 y 3.5% en 2006), ello como resultado de una agresiva estrategia de sus competidores por convocar a sus OCs con experiencia intermedia<sup>31</sup>. El nivel de rotación observado se muestra aún en niveles razonables dada la actual coyuntura en el mercado local.

## ■ Información

Información recibe la calificación “b”

El sistema de información de EA soporta de manera suficiente, aunque con limitaciones de velocidad de respuesta, su nivel actual de operaciones. La información generada es relevante y oportuna facilitando la toma de decisiones y el seguimiento de las actividades. Es así, que se cuenta con reportes completos de cartera tanto a nivel consolidado como por agencia y OC; aunque, aun se requiere optimizar la generación de estos reportes, los cuales son generados por el área de sistemas y difundidos, diariamente vía correo electrónico, a las oficinas. El equipo de sistemas se encuentra centralizado en la Sede y se dispone de equipos modernos<sup>32</sup> y una interconexión a tiempo real entre las agencias y la Sede, que refuerza la gestión y control. Asimismo, el área de sistemas cubre adecuadamente las necesidades de comunicación y mantenimiento de la infraestructura tecnológica.

El software Cautivo ha sido desarrollado por un proveedor externo local y es ampliamente utilizado entre las ONGs; pero ha sido observado por la SBS en la medida que no

<sup>29</sup> Se ha definido los perfiles de puestos para OCs y personal administrativo.

<sup>30</sup> El proceso de inducción dura una semana e incluye temas teóricos en Sede como: la misión, visión, política de remuneración y lavado de activos y capacitación en campo con un analista experimentado.

<sup>31</sup> Los competidores buscan captar en su mayoría a OC nivel 2 o intermedios, con conocimiento razonable y al menos un año de trabajo; no se ha logrado atraer a los OC senior dado su nivel salarial más competitivo.

<sup>32</sup> 4 servidores (2 de base de datos, servidor web y servidor VPN) 53 PC en Sede y 44 PC en agencias.

cumple con los requerimientos generación automática de reportes. Adicionalmente la escalabilidad es limitada y no se cuenta con acceso a la administración de la base de datos única y códigos fuente, lo cual ralentiza la generación de reportes; asimismo, la disponibilidad del proveedor no es inmediata.

Por otro lado, la institución ha implementado sanas políticas de seguridad (internas y externas) que limitan la pérdida y manipulación de la información como candados para los diferentes productos, actualización continua de las contraseñas, backup diarios y mensuales resguardados en la bóveda de seguridad de Sede, completos planes de contingencia, identificación de los riesgos operativos para el área de sistemas, firewalls, antivirus actualizado regularmente y transmisión de información vía enlace privado – VPN.

La positiva decisión del Directorio de adquirir el software Netbank (aprobado por la SBS) y la próxima migración al nuevo sistema planeada para sep. 08 permitirá superar las limitaciones del anterior sistema. Siendo sus principales ventajas: la administración propia de los códigos fuentes y base de datos, generación automatizada de reportes para entes reguladores y soporte técnico constante de AXON<sup>33</sup> para el primer año de operaciones.

## ■ Riesgos

Riesgos: análisis y control recibe la calificación “a”

### Procedimientos y controles internos

La institución ha implementado una estructura de control interno que permite mitigar los principales riesgos operativos, reduciendo la posibilidad de ocurrencia de fraudes y posibilitando la detección de los mismos<sup>34</sup>. Esta se fundamenta en una adecuada separación de funciones en el proceso crediticio, firmas mancomunadas de cheques, limitación de poderes a todo nivel, control jerárquico y sanciones en caso de incumplimiento de políticas<sup>35</sup>. Asimismo, la estructura de control interno ha sido apropiadamente reforzada por un completo mapeo de riesgos operativos y controles por áreas, que incorpora niveles y priorización de riesgos, controles claves, frecuencia y determinación del área responsable del control.

<sup>33</sup> Consultora Boliviana con representación en Perú; ha diseñado el sistema, Netbank utilizado por otras IMFs reguladas y bancos en Bolivia y Perú.

<sup>34</sup> En jul. 07 se detectaron en la agencia de Chepen la aprobación de créditos por 200 K PEN que incumplían los criterios de aprobación en lo relativo a evaluación del negocio y capacidad de pago. A la fecha, un 30% de este importe ha sido refinanciado y se maneja de manera adecuada, un 20% se ha refinando pero requiere de vigilancia constante por incumplimientos de pago y el 50% se encuentra en cobranza Judicial.

<sup>35</sup> Dependiendo de la naturaleza del incumplimiento las sanciones pueden ser desde comunicaciones escritas hasta el despido e inicio de un proceso judicial al personal.

Existe una estandarización en la aplicación de los procesos con manuales completos y actualizados regularmente mediante circulares. Las operaciones de crédito se encuentran descentralizadas, controlándose mediante la doble verificación para el análisis, aprobación y desembolso de créditos (doble firma) y habiéndose establecido límites escalonados de aprobación de créditos<sup>36</sup>. Asimismo, el área de Créditos monitorea las actividades de las agencias desde la Sede mediante visitas eventuales una vez al año y de manera más frecuente mediante la labor permanentemente en campo del Supervisor de Agencias; sin embargo, desde hace un año este importante puesto se encuentra vacante<sup>37</sup>.

Las políticas vigentes para la administración de efectivo son suficientes, habiéndose implementado políticas coherentes para el adecuado manejo del efectivo, tales como arcos de caja diarios y sorpresivos por parte del AA al Cajero General, y este a su vez a sus cajeros (recibidores/pagadores), bóvedas con combinación de clave/llave<sup>38</sup>, seguro de deshonestidad y contra robos y asalto de efectivo hasta por 45 K USD, límites para el mantenimiento de efectivo<sup>39</sup>, guardias de seguridad en agencias, alarmas de seguridad conectadas con la policía local para agencias y Sede y resguardo policial en la cobranza diaria.

EA cuenta con un sistema que contribuye a la confiabilidad de la información al integrar los módulos de contabilidad y cartera. Asimismo, se realizan conciliaciones frecuentes de cuentas y movimientos contables, auditorías internas, mecanismos de seguridad y auditorías externas de amplio alcance. De igual modo, el sistema de costeo por producto en implementación robustecerá el análisis del portafolio.

### Auditoría interna

EA ha establecido una estructura de reporte que garantiza la independencia de Auditoría Interna (AI); quien reporta al Directorio a través del Comité de AI que se reúne mensualmente<sup>40</sup>. La actividad de auditoría se encuentra liderada por el auditor interno, que cuenta con amplia experiencia en el sector microfinanciero y un conocimiento suficiente de las operaciones de EA. El próximo refuerzo del área con la contratación de un auditor senior permitirá

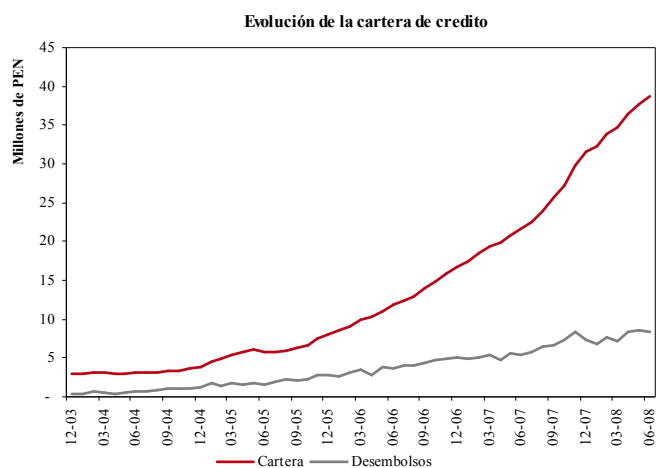
ampliar el ámbito de trabajo, ya que el equipo actual<sup>41</sup> quedaría limitado antes los planes de crecimiento de la institución en el corto plazo. Por otro lado, el plan de trabajo de AI cubre adecuadamente los riesgos operativos claves, con visitas programadas a agencias y a todas las áreas de la Sede. Sin embargo, se requiere asignar un presupuesto al área a fin de hacer más efectiva y sorpresiva su labor.

El área de AI realiza al menos una visita a agencias por año, que se incrementará con el ingreso del auditor senior. Estas visitas incluyen una completa revisión de las actividades contables, administrativas, crediticias<sup>42</sup> y de cartera (evaluación trimestral de la cartera y calificación anual de la misma por riesgo crediticio). Los informes de auditoría son detallados e incorporan actividades de seguimiento a la implementación de recomendaciones de AI, de la auditoría externa y de las inspecciones de la SBS.

La labor de AI es complementada por auditorías externas de amplio alcance (revisión del 50% de las carpetas de créditos, controles internos contables y controles generales del sistema) y por la SBS que realiza auditorías anuales e incluyen una revisión integral de la gestión del riesgo. Las recomendaciones y observaciones de ambas instancias son implementadas de acuerdo a su criticidad<sup>43</sup>, como resultado de un seguimiento constante de AI.

## ■ Actividades

Actividades recibe la calificación “b”



EA ha mostrado en los últimos cinco años un crecimiento significativo y sostenido de su cartera de créditos con una media anual de 92.5% en PEN y 97.5% en USD entre dic.04 y jun.08 (87.8% en PEN y 100% en USD en el 2007), y un índice de 22.4% en ambas monedas en el primer semestre del 2008. Su crecimiento se encuentra en línea con las metas

<sup>36</sup> Créditos hasta 15 K PEN se aprueban en comité de crédito de agencia, de 15 K a 25 K PEN la aprobación de la Gerencia de Crédito e importes superiores a 25 K PEN por el Comité Ejecutivo que incluye a 2 directores.

<sup>37</sup> El Supervisor fue asignado a cubrir la posición de AA de Chépén, luego que el anterior fuera despedido por del fraude detectado.

<sup>38</sup> La clave para las puertas de la bóveda y la caja de seguridad son administradas por una persona y la llave de la caja por un personal diferente (Cajero General y AA, respectivamente).

<sup>39</sup> Montos máximos de 3.5K USD por cajero y 20 K USD en bóveda.

<sup>40</sup> El Comité conformado por Presidente del Directorio, un director de CCLP y uno independiente.

<sup>41</sup> Auditor interna y un asistente (con 2 años de experiencia).

<sup>42</sup> Se visita de 25 a 30 clientes y revisión de sus expedientes.

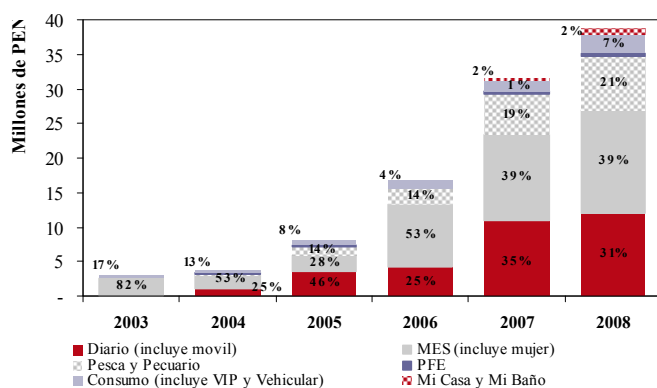
<sup>43</sup> El 90% de las observaciones se han implementado a jul.08.

de la institución y está soportada por estrategias de marketing y promoción crecientes, pero aún básicas, adaptadas a su mercado meta<sup>44</sup>.

La evolución de la cartera se ha mantenido principalmente a la política de profundización y atracción de clientes no bancarizados, que genero un aumento anual del número de clientes de 73.8% en promedio entre dic.04 y jun.08, aunque el mismo se muestra decreciente en el 2007 y a jun.08, periodos en los cuales el crecimiento sólo llegó al 52.3% y 10.2%, respectivamente.

El mercado objetivo lo constituyen los segmentos de menores recursos de la ciudad de Chiclayo y la población semi rural de las provincias del norte del Perú, que aún muestra un bajo grado de acceso al crédito formal, en este último caso ha permitido dar un mayor impulso a la colocación de créditos agrícolas<sup>45</sup>. Este tipo de crédito (pesca y pecuario) viene siendo desde el 2005 el más activo en la cartera de productos financieros con un crecimiento anual promedio de 215% en PEN entre dic.04 y jun.08, el mismo que se ha mantenido en todo el periodo anualizado superior al promedio de cartera, incrementando la participación del mismo de 3.7% en 2004 a 20.5% a jun.08. Sin embargo, la cartera aun se mantiene concentrada en las zonas urbanas, especialmente en la Ciudad de Chiclayo (65.4% de las colocaciones a jun.08 frente al 100% en dic.05), con los créditos Diario y MES representando el 69.5% de la cartera, orientándose a financiar al sector comercio, en especial a los pequeños y medianos comerciantes de los mercados.

Cartera de crédito por producto



## Gestión de la cartera de crédito

EA cuenta con una metodología consolidada que le permite gestionar adecuadamente el riesgo crediticio; asimismo, esta metodología esta soportada por un equipo AA y OC

<sup>44</sup> Presupuesto de 120 K PEN para promoción en TV, radio y prensa escrita, participación en eventos de la CCPL, volantes, sorteos y premios a clientes.

<sup>45</sup> Apertura de UOBs en zonas mayoritariamente agrícolas como Pucará, Paiján, Cayaltí, Tumán y Lambayeque.

experimentado y adecuadamente capacitado, que ha permitido descentralizar la aprobación de créditos, contando con el seguimiento constante de la GC. Las políticas y procesos crediticios están adecuadamente formalizados en manuales completos y estandarizados, que han sido difundidos y están disponibles a todo el personal:

- Evaluación suficiente de la capacidad de pago de los clientes, a través de formularios completos que consideran la consulta de centrales de riesgo<sup>46</sup> para evaluar historial crediticio y sobreendeudamiento. Sin embargo, resta por fortalecer las políticas de evaluación de sobreendeudamiento<sup>47</sup>.
- Comités de créditos por agencia y a nivel de Sede, con niveles escalonados de aprobación que incluyendo la participación del Comité Ejecutivo y Directorio para créditos superiores a 25K PEN.
- Esquema de garantías variable por tipo de productos y montos de préstamo adecuadas para el mercado meta y nivel de competencia en el sector.
- Política de cobranza aplicada uniformemente por los OC, recaudadores y recuperadores, reforzada por un seguimiento diario de las cobranzas y existencia de comités de mora semanales en agencias y Sede.

EA ha establecido una política de cobranza que presenta un adecuado funcionamiento, la cual es reforzada positivamente con la figura de los Recaudadores (para créditos diarios y semanales) y los Recuperadores para la cartera pesada<sup>48</sup>. Asimismo, existe un continuo seguimiento por parte del AA a la evolución de la cartera en comités diarios de mora y de de la GC con seguimientos semanales por agencia y en los comités mensuales de resultados, que incluyen la participación de miembros del Directorio.

El equipo de OCs cuenta con las competencias suficientes para el adecuado desempeño de sus funciones, las cuales son fortalecidas con capacitación constante, tanto interna como por parte de instituciones especializadas. Si bien se mantiene como política que los AA supervisen todos los créditos de clientes nuevos superiores a 5 K PEN, una supervisión aleatoria y más cercana de las labores de los OCs por parte de los AA reforzaría sus aptitudes.

## Riesgo crediticio

El nivel de cartera en riesgo se ha mantenido relativamente estable desde dic.05 con un PAR 30 que ha variado entre 3.4% y 3.6%; el ligero incremento de este indicador de

<sup>46</sup> Sólo la central de la SBS (gratuita) para créditos < 10K PEN y adicionalmente Certicom para créditos > 10 K PEN.

<sup>47</sup> A may.08, 2,409 clientes (12.7% del total de clientes) mantenían deudas con más de tres instituciones, estos clientes presentaban créditos por 6 M PEN (15.9% de la cartera).

<sup>48</sup> Cartera en mora por más de 90 días y con dificultades para la cobranza.

calidad de cartera a jun.08 hasta un nivel de PAR 30 de 4.1%, se explica por la ausencia de castigo a esa fecha más que por un deterioro de la calidad de cartera<sup>49</sup>. Estos niveles se encuentran en línea con el benchmark de IFNB de Latinoamérica de 3.4% (Mix Market LAC 2007) y significativamente mejor que el promedio del subsector de las EDPYMEs de 4.8% (SBS a jun.08) y de la media del sector microfinanciero peruano (ASOMIF Perú jun.08<sup>50</sup>). La Cartera en Riesgo se encuentra concentrada en los productos Diario y MES, toda vez que los demás productos casi no presentan morosidad mayor a 30 días. El PAR 30-365 para estos productos, se ubicó en 3.5% y 4.5% a jun.08, respectivamente (3.4% y 4.0% a dic.07). En el crédito MES el deterioro se muestra principalmente en el PAR 120-365 pasando de representar el 2.3% en dic.07 al 2.8% de la cartera en jun.08.

Los créditos refinanciados muestran en términos generales un comportamiento estable en todo el periodo de análisis, ubicándose en el 0.4% de la cartera desde dic.06, similar al promedio de las EDPYMEs de 0.4% (SBS jun.08). El refinanciamiento se ha mostrado heterogéneo entre los diferentes productos, siendo el crédito MES el cual presenta una ligera tendencia creciente pasando del 0.5% en 2006 a 0.7% a jun.08. La refinanciación es un mecanismo utilizado por EA, en caso de deterioro de la capacidad de pago de los clientes y éstos tienen intención de cumplir con sus obligaciones. Se cuenta con políticas para su aplicación, como son una nueva evaluación crediticia (estado actual del negocio, capacidad de pago y garantías) y la aprobación de la GC. Aunque no se lleva a cabo un monitoreo por separado de esta cartera, los resultados de recuperación mostrarían su correcta aplicación.

Las políticas de saneamiento de cartera se adecuan a los parámetros establecidos por la SBS y estándares internacionales. En efecto, el ratio de cartera castigada a dic.07 fue de 1.2% ratio menor al registrado en los dos ejercicios previos (1.5% a dic.05 y 1.8% a dic.06) y a los principales benchmarks como el del promedio de IMF de Perú y de las IFNB Latinoamericanas de 2.2% en ambos casos (Mix Market LAC 2007).

### Cobertura del Riesgo crediticio

EA muestra un ratio de cobertura de la cartera en riesgo en línea a las buenas prácticas recomendadas para el sector, con un PAR 30 coberturado al 125.9% a jun. 08<sup>51</sup> que se

<sup>49</sup> EA tiene como política realizar dos castigos al año, en los meses de julio y diciembre, así los 250 K PEN (85 K USD) castigados en jul.08 habrían permitido reducir el PAR 30 a jun.08 a sólo el 3.4%.

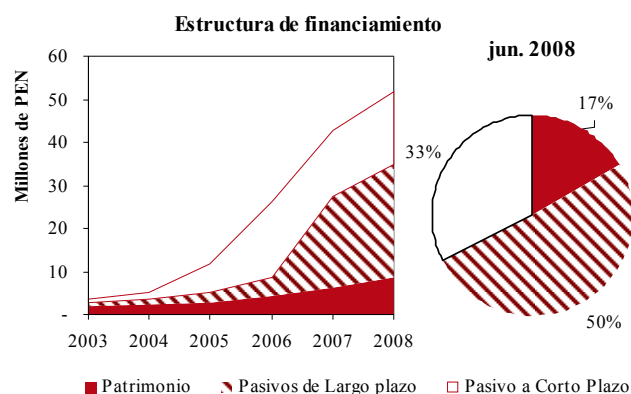
<sup>50</sup> La Cartera en Riesgo de Mibanco se ubicó en 2.4%, de las CMACs en 5.6%, CRAC en 6.2% y Financiera Edyficar en 3.3%.

<sup>51</sup> Cobertura de riesgo incluyendo reprogramados para el PAR 30 es de 115% y para el PAR 180 es de 197% a jun. 08.

encuentra por encima con el benchmark de IFNB de Latinoamérica de 98.3% (Mix Market LAC 2007) y al nivel del sector EDPYMEs de 113.2% y del sector microfinanciero peruano de 112.4% (ASOMIF Perú jun.08<sup>52</sup>). La política de provisiones se ha establecido de acuerdo con lo normado por la SBS y permiten garantizar un adecuado resguardo del patrimonio de la institución ante un deterioro en la calidad de cartera, contándose adicionalmente de acuerdo a ley con un seguro de desgravamen para todos los créditos. Por otro lado, es importante destacar que sólo el 4% de la cartera cuenta con garantías preferidas (hipotecarias y prendarias) y el 96% con garantías personales y avales, siendo el proceso de cobranza judicial bastante largo y engorroso (18 meses en promedio), por lo que se tiene como política iniciar procesos judiciales a los créditos mayores a 2 K PEN (700 USD), en la medida que la recuperación de importes menores no permitiría cubrir los costos del proceso judicial respectivo.

### ■ Financiamiento y liquidez

Financiamiento y liquidez recibe la calificación “b”



La gestión financiera de EA se centraliza en el GAF, contando con el apoyo del GG. El GAF cuenta, desde el presente año, con mayor tiempo para labor financiera luego de la contratación de un Jefe de Administración, que se encarga de la gestión presupuestal y las compras. EA tiene implementados flujos de caja anuales y mensuales que se revisan regularmente y que contribuyen a un seguimiento cercano de las necesidades de recursos (aunque podría optimizarse con flujos de caja periódicos proyectados permanentemente y actualizados a 12 meses), que permiten llevar a cabo una adecuada gestión financiera.

EA presenta una estructura de financiamiento sustentada en la captación de recursos de fondos de inversión especializados en microfinanzas, principalmente a mediano plazo y en menor medida recursos tanto nacionales como del exterior de corto plazo dirigidos a cubrir necesidades estacionales de recursos, los que representan el 61% y 39%

<sup>52</sup> La Cobertura de la Cartera en Riesgo de Mibanco se ubicó en 125.7%, de las CMACs en 110.5%, CRAC en 92.9% y Financiera Edyficar en 115.2%.

de sus pasivos, respectivamente. El plazo promedio de fondeo es de 2.5 años con un costo promedio que se ha mantenido estable desde dic.06 en torno al 9.4% anual. Así a pesar del financiamiento local conseguido no se ha logrado una reducción de tasas de fondeo, por el creciente nivel de apalancamiento, alza de las tasas internacionales y las limitaciones para acceder a fondeo de entidades estatales.

## Riesgos de mercado

El proceso de expansión y sofisticación de la estructura de financiamiento ha tenido recientemente un efecto importante sobre la exposición de la institución a los riesgos financieros. Así se observa un adecuada política de calce de moneda que ha permitido reducir su exposición al tipo de cambio a sólo el equivalente al 2.6% de su patrimonio, encontrándose controlado mediante operaciones back to back con bancos locales y recientemente con una creciente participación del financiamiento en moneda local, tanto de fuentes nacionales como internacionales.

Por otro lado, el riesgo de tasa de interés continúa incrementándose, si bien sólo representa el 11.4% de su fondeo a jun.08, genera una exposición equivalente al 78.4% del patrimonio de la institución, el cual resulta muy elevado. El mismo que se genera básicamente por líneas de crédito de financiadores internacionales que ajustan las tasas en PEN sobre la base de la variación de las tasas referenciales locales (TIPMN<sup>53</sup> y Tasa Interbancaria) y la tasa Libor (USD).

La exposición al riesgo de tasa de interés resulta significativa considerando que EA no ha tomado cobertura ante variaciones en este aspecto y la tendencia al alza de las tasas de interés, tanto en el mercado local como internacional, por la creciente inflación generada por los alimentos y combustibles. Sin embargo, el 94% de este financiamiento esta sujeto a variaciones en las tasas locales, las que afectarían al sector financiero de manera general (local) y por ende, resultaría más factible para EA el transferir a sus clientes un incremento en las tasas, en línea con otras instituciones del mercado.

## Riesgo de liquidez

La gestión de la liquidez se encuentra centralizada en la sede a cargo del GAF, existiendo herramientas para su adecuada anticipación a través de flujos de caja detallados y un seguimiento presupuestal y operativo a nivel de oficinas. La gestión centralizada facilita una adecuada asignación de los recursos a las oficinas y una maximización de la rentabilidad de los excedentes.

EA mantiene una política de liquidez mínima que permite dotar a la institución de las diferentes oficinas de un nivel

mínimo de caja para atender sus desembolsos y compromisos. Ello implica mantener recursos líquidos equivalente al 5% de sus pasivos líquidos en PEN y de 8% de aquellos en USD, que resultan suficientes en la medida que se cuenta de manera permanente con exceso de línea de crédito de al menos el 10% de las mismas (5 M PEN a jul.08) y existe una adecuada planificación de los desembolsos.

El riesgo de madurez es limitado dado el creciente acceso a línea de financiamiento de mediano plazo y el mantener gran parte de su cartera con vencimiento corriente. Los niveles de cobertura de pasivos corrientes y gastos operativos a jun.08 se muestran holgados, cubriendo en este último caso siete meses de costos operativos. Sin embargo, esto se debe a que al igual que en ejercicios anteriores se observa un notable incremento estacional de los niveles de liquidez a mediados de año, liquidez que se vería beneficiada con la negociación de líneas de crédito revolvente frente a operaciones puntuales. Esto último es especialmente significativo dado el alto costo de la deuda que se maneja.

## Capitalización y estrategia de financiamiento

El patrimonio representa el 16.7% de su estructura de fondeo, lo que implica un apalancamiento de 5.0 veces a jun.08 (6.1 veces a dic.07), el mismo que se ubica en la media del sector microfinanciero peruano con 5.6 veces, pero por encima de la media de las EDPYMEs con 3.3 veces (ASOMIF Perú jun.08<sup>54</sup>).

El nivel actual de endeudamiento muestra una reducción frente a ejercicios anteriores gracias al aporte de capital realizado por CAC Abaco. Si bien este índice resulta adecuado para el nivel actual de sus operaciones, el rápido crecimiento esperado en los próximos dos ejercicios y la aún limitada rentabilidad de las operaciones, hará necesario un incremento de capital en el corto plazo. Todo ello con la finalidad de no alcanzar niveles de endeudamiento que afecten la capacidad de EA de atraer nuevos financiamientos.

En lo que respecta al cumplimiento de los ratios de adecuación del capital (CAR) muestra una clara tendencia decreciente habiendo descendido de 54.8% en 2004 a 21.2% a jun.08 (18.4% en 2007), nivel que se aproxima al mínimo aceptable por una institución regulada no bancaria como EA.

La apertura del capital a CAC Abaco facilita el ingreso de un tercer socio<sup>55</sup>, que sumado al financiamiento subordinado

<sup>53</sup> Tasa de Interés Pasiva Moneda Nacional, refleja la tasa pasiva promedio del sistema bancario peruano y es publicada diariamente por la SBS.

<sup>54</sup> La apalancamiento de Mibanco se ubicó en 9.5 veces, de las CMACs en 5.0 v., CRAC en 5.7 v. y Financiera Edyficar en 5.4 v.).

<sup>55</sup> La institución viene siendo sujeta de un proceso de due diligence por parte de un grupo con amplio conocimiento del sector microfinanciero, y se encuentra en conversaciones preliminares con dos potenciales candidatos.

por 1.2 M USD a diez años de plazo a recibirse del Bank im Bistum Essen en sep.08 y la mejora en la rentabilidad observable en lo que va del periodo, contribuirán a hacer más atractiva la institución. La posibilidad de acceder a la captación de ahorro contribuirá a una reducción sostenida de costo de fondos en el largo plazo. Existe un acuerdo de socios para la capitalización del 85% de los resultados de manera indefinida, lo que permitirá seguir fortaleciendo la base de capital, aunque la misma podría no ser del todo atractiva en la búsqueda de un tercer socio.

Existe una gestión profesional de la relación con financiadores a través del GAF, que apoyado por el GG se dedica a la búsqueda, relación y provisión de información a los actuales y potenciales fondeadores. Se han implementado mecanismos de seguimiento del cumplimiento de las cláusulas financieras incluidas en los contratos de préstamo.

EA cuenta con una identificación precisa de sus necesidades de financiamiento en el mediano plazo, determinadas sobre la base de la planificación estratégica y de corto plazo sobre la base de los flujos de caja anuales (detallados por mes y semana). Se cuenta con una amplia variedad de proveedores de fondos (23), lo cual ha eliminado su dependencia de recursos de unos pocos fondeadores y mejorado su capacidad de negociación, aunque también ha hecho más compleja el seguimiento de la relación con financiadores, es por ello que se busca reducir su número a la mitad en el mediano plazo, para quedarse con financiadores con facilidades significativas o en condiciones especialmente ventajosas. EA cuenta con facilidades crediticias y por recibir que serían suficientes para cumplir con sus necesidades hasta fin de año, habiéndose en los últimos doce meses iniciado el trabajo con Developing World Market, Microcrédito Enterprises, Micro Ventures y CRESUD, y encontrándose pendiente un desembolso por 3 M USD del Deutsche Bank Microfinance Funds.

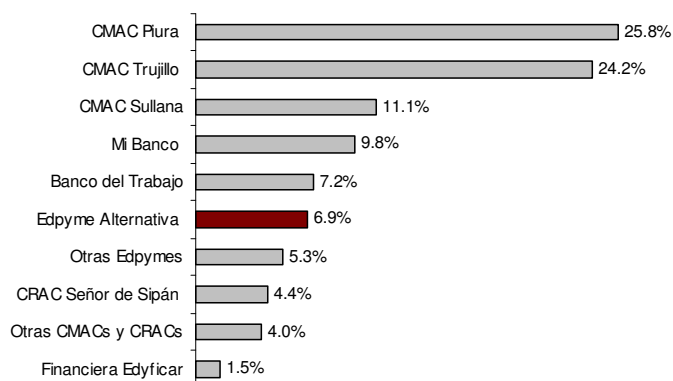
## ■ Eficiencia y rentabilidad

Eficiencia y rentabilidad recibe la calificación “c”

### Calidad de los ingresos

EA ha definido como su mercado objetivo a los microempresarios urbanos y semi rurales con necesidades de crédito de hasta 10 K USD, prestando especial atención al segmento que demanda menos de 1 K USD. El entorno es alta y crecientemente competitivo, es así que en los últimos doce meses han ingresado dos nuevas IMFs al mercado de Chiclayo (Financiera Edyficar y CMAC Paita), que se suma a una amplia gama de participantes, especialmente en las zonas urbanas de Chiclayo: EDPYMEs (Alternativa, Raíz,

Efectiva y Solidaridad<sup>56</sup>), Cajas Rurales (Señor de Sipán y Nor Perú), Cajas Municipales (Trujillo, Piura, Sullana y Lima). La banca presenta una competencia agresiva, con la presencia de Banco de Crédito, Mibanco y Banco del Trabajo y Scotiabank<sup>57</sup>, los que viene penetrando en segmentos de muy bajos ingresos, donde las tasas de interés siguen reduciéndose debido a la mayor experiencia crediticia de los clientes y a la mayor oferta disponible.



Fuente: Síntesis Económica de Lambayeque May.08, BCRP

EA cuenta con una oferta de valor centrada en tres aspectos que buscan diferenciarla en el mercado y lograr la fidelización del cliente: como es la calidez en el trato al cliente, la rapidez en la evaluación y desembolso de los créditos y una constante ampliación de la oferta de productos en la búsqueda de innovación en servicios financieros.

EA muestra un crecimiento en su participación de mercado a nivel del norte del país, y especialmente en el departamento de Lambayeque donde posee una participación a may.08 del 6.9% en las colocaciones de las IMFs, significativamente mayor al 1.7% que presentaba en dic.04<sup>58</sup>. La institución muestra una buena capacidad de atraer a nuevos clientes, en su mayoría sin acceso al crédito, mediante sus productos para mejoramiento de vivienda y crédito diario, la operaciones en las UOBs del Banco de la Nación y sus campañas de promoción en segmentos de mercado específicos (mercados mayoristas y comerciales en zonas urbanas y, caseríos y campiñas, en zonas rurales) a través de la “Carpa Móvil”<sup>59</sup>. Sin embargo, la creciente competencia viene generando tendencia a la reducción de las tasas y un creciente sobreendeudamiento de los clientes; ante ello la institución, hasta a la fecha, ha respondido con reducciones

<sup>56</sup> Adquirida a fines de año pasado por Caritas del Perú, la cual ha fusionado con esta sus operaciones de bancos comunales.

<sup>57</sup> Scotiabank ha ingresado al mercado de segmentos de muy bajos ingresos con créditos menores a 1,000 USD en la zona urbana de Chiclayo. Asimismo, esta institución adquirió este año al Banco del Trabajo.

<sup>58</sup> Fuente: Síntesis Económica de Lambayeque May.08, SBS.

<sup>59</sup> Carpa Móvil: unidad móvil cuya labor principal es el desembolso del crédito en la misma zona en donde el cliente fue captado, sea mercado mayorista o alguna plaza de la ciudad de Chiclayo.

de tasas para no salirse del promedio de mercado y el desarrollo de nuevos productos que atiendan mayores necesidades de sus clientes, y contribuyan a su fidelización.

EA viene avanzado en el fortalecimiento de su imagen institucional, mediante un uso más amplio de los medios de comunicación masiva, y desde el año pasado, incluyendo publicidad en televisión para campañas puntuales. Si bien se cuenta con una imagen corporativa que es transmitida de manera homogénea su nivel de recordación en la población es aún menor que de la competencia.

### **Análisis de la rentabilidad**

EA muestra un comportamiento variable de sus niveles de rentabilidad los mismos que en términos generales se muestran reducida para el sector, así el ROA de 0.4% obtenido en 2007 resulta significativamente inferior al 4.2% de media de las EDPYMEs (SBS dic.07), y al 3.4% de media del sector microfinanciero peruano y el 2.5% de las IFNB de Latinoamérica (Mix Market LAC 2007). De modo similar, el ratio de autosuficiencia financiera de EA muestra un comportamiento por debajo de la media de sus referentes (104.6% en 2007 y 129% a jun.08, frente al 120.9% de Perú y el 113.6% de las INFB de la región).

Los niveles de rentabilidad de la institución se han visto afectados por la tendencia decreciente del rendimiento de cartera (como consecuencia de la creciente competencia de tasas), así como del elevado nivel de gastos e inversiones relacionados a su plan de expansión y su aún elevado costo de fondos. A jun.08 se observa una mejora explicada por una reducción general en su estructura de gastos y un factor estacional relacionado al pago de gratificaciones, así el ROA de 5.1% a jun.08 se reduciría a 3.5% incluyendo este factor; sin embargo, resulta prematuro indicar un incremento significativo de la rentabilidad dado que en el segundo semestre del año se espera la realización de inversiones y gastos para la apertura de la agencia de Lima Norte, y se determinará el costo total de la implementación del nuevo sistema de información.

La tendencia decreciente en el rendimiento de cartera se explica por la disminución de las tasas de interés cobradas por EA como consecuencia de la fuerte competencia en el sector, sumado a una menor participación de los créditos diarios en la composición de cartera (30.9% a jun.08), siendo este producto el que genera mayores ingresos financieros. Cada vez resulta más claro que esta tendencia se mantendrá en el largo plazo, como consecuencia del ingreso de nuevos competidores y las crecientes economías de escala de las principales IMFs.

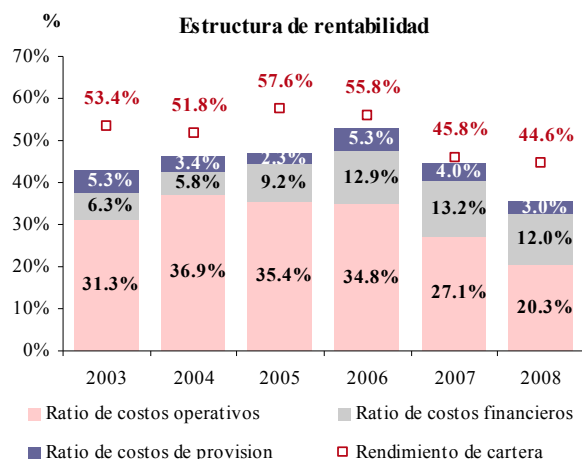
Se observa una positiva tendencia decreciente en el ratio de costos operativos, gracias a la generación de economías de

escala y los bajos costos de operación de las UOBs (13% de la cartera a jun.08) y el mantenimiento de una adecuada productividad del personal. Así su ratio de costos operativos se ha reducido de 39.8% en 2004 a 27.1% en 2007 (20.3% a jun.08<sup>60</sup>), el cual resulta aun muy superior a la media de IMF peruanas de 17.2% y de otras IFNB de la región (18.8%). Esta mejora en los costos operativos podrá continuar siendo impulsada por los bajos costos de operación de las UOBs, que vienen alcanzando importantes niveles de cartera en línea con lo esperado, las mismas que al utilizar la infraestructura y fondeo del BN redundan en costos de operación fijos mínimos y variables en casi su totalidad.

La productividad del personal que se ha elevado de 95 a 178 clientes por empleado entre 2004 y 2007 (167 a jun.08), nivel que resulta significativamente superior a la mediana del Perú (135 clientes) y de las IFNBs de la región (97); mientras que el crédito promedio de la institución se ha incrementado de 433 USD en 2004 a 609 USD en 2007 (678 USD a jun.08), situación que ha sido más notoria en los dos últimos ejercicios, aunque aún se ubica muy por debajo de la mediana peruana de 934 USD y de las IFNBs de la región 999 USD.

El ingreso de un tercer socio, la obtención de un préstamo subordinado por 1.2 M USD y un creciente acceso a financiamiento en PEN (que viene eliminando paulatinamente la necesidad de realizar operaciones back-to-back con el consiguiente costo financiero) contribuirán a generar una mayor capacidad de negociación que debieran permitir una reducción de sus costos de fondos en el mediano plazo. La obtención de nuevas fuentes de financiamiento internacionales se vienen canalizando para sustituir prestamos recibidos de CMACs a tasas de 13.5% en PEN (los anteriores se habían recibido con tasas de entre 16% y 17%); sin embargo, el ingreso de un nuevo socio con un amplio respaldo patrimonial se hace necesario para poder acceder a mejores condiciones de fondeo, en la medida que su índice de apalancamiento podría limitar su acceso al financiamiento en el corto plazo, dado el rápido crecimiento de su cartera esperado para 2008 y 2009.

<sup>60</sup> 22.8% incluyendo el gasto por el pago de gratificaciones.



*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.*

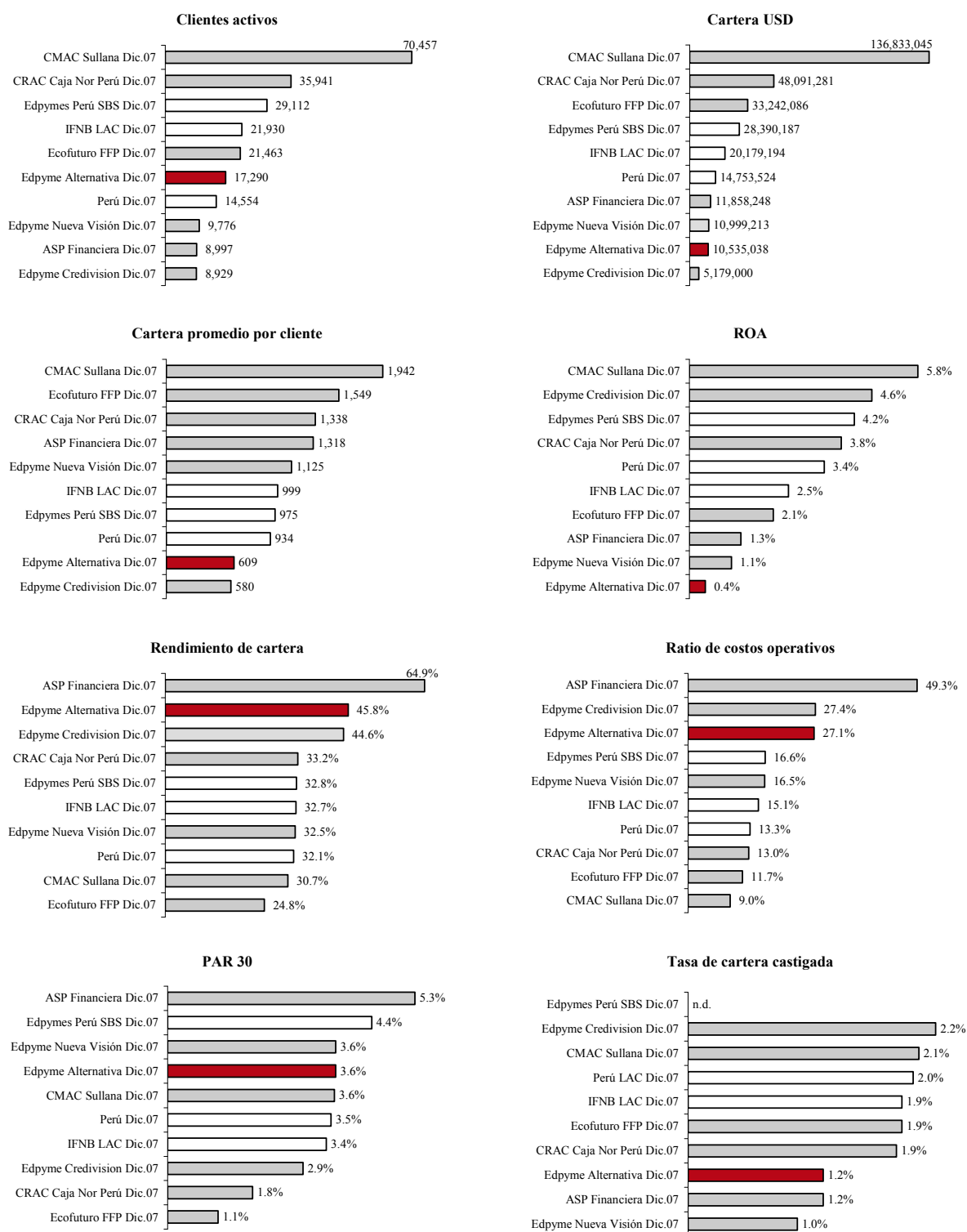
## Perspectivas

Dada la presión existente en el mercado hacia la baja de las tasas de interés y el creciente riesgo de sobreendeudamiento, se hace necesario un análisis rentabilidad-riesgo de cada producto de crédito con la finalidad de optimizar sus esfuerzos y recursos.

Si bien la institución presenta el potencial para mejorar su rentabilidad en función a la reducción de costos operativos y de fondeo, se observa que ésta no ha podido alcanzar los altos niveles de productividad que había proyectado, siendo los actuales ya bastante elevados, más aún tomando en cuenta que la creciente competencia en zonas urbanas, lo cual la obliga a no desviarse del mercado actual e ingresar con mayor fuerza al rural, lo que suele conllevar una reducción del número de clientes que puede gestionar un OC. Por otro lado, el impulso al crédito MES, agropecuario y de mejoramiento de vivienda viene generando un incremento de los créditos promedio, lo que contribuye a reducir el costo operativo promedio del crédito.

Considerando la capacidad de profundización de mercado de la institución y el inicio de operaciones en Lima, la agencia móvil y la apertura de una quinta oficina en Chiclayo, que se suma a los resultados obtenidos a jun.08; EA no debería presentar mayores problemas para alcanzar su meta de crecer entre 50 y 60% y superar los 20,000 clientes en 2008. En lo que respecta a su capacidad de crecimiento en el mediano plazo, la institución presenta perspectivas positivas en términos comerciales para continuar mostrando un crecimiento por encima de la media del sector; sin embargo, de no contarse con un tercer socio antes de fin de año, podría generarse limitaciones para incrementar sus líneas de crédito necesarias para financiar el crecimiento de sus operaciones a partir del segundo trimestre de 2009.

## Benchmarking



Source: The MIX y Benchmarks LAC (2007)  
MFIs:

ASP Financiera May.08  
CMAC Sullana Dic.07  
CRAC Caja Nor Perú Dic.07  
Edpyme Credivision Dic.07  
Edpyme Nueva Visión Dic.07  
Ecofuturo FFP Dic.07

MBB Peer groups:

IFNB  
Perú  
EDPYMES (SBS)

## Indicadores de desempeño

Datos en USD, salvo que indique lo contrario

	dic. 2003	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	jun. 2008
<b>Cartera de prestamos</b>	USD , o en moneda local si especificado					
<b>Evolución de la cartera</b>						
Cartera	865,587	1,190,822	2,335,092	5,258,975	10,535,038	12,899,851
Cartera (PEN)	2,997,527	3,908,277	8,009,365	16,807,685	31,562,973	38,647,953
Evolución (PEN)	16.3%	30.4%	104.9%	109.9%	87.8%	22.4%
Cartera promedio fin de periodo	805,018	1,052,073	1,737,266	3,882,517	8,072,540	11,717,444
Clientes activos	1,380	2,748	5,691	11,353	17,290	19,032
Evolución	28.3%	99.1%	107.1%	99.5%	52.3%	10.1%
Cartera promedio por cliente	627	433	410	463	609	678
% del PIB por habitante	26.8%	16.0%	14.6%	13.4%	15.7%	17.1%
Préstamo promedio desembolsado	917	427	402	526	676	816
% del PIB por habitante	39.2%	15.8%	14.4%	15.2%	17.5%	20.6%
<b>Calidad de cartera</b>						
Reprogramados	0.3%	0.8%	0.2%	0.4%	0.4%	0.4%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	6.5%	5.6%	3.1%	3.3%	3.2%	3.2%
Cartera en riesgo > 365 días	0.0%	0.0%	0.3%	0.2%	0.4%	0.9%
Tasa de cartera castigada	2.0%	2.2%	1.5%	1.8%	1.2%	0.0%
<b>Cobertura del riesgo crediticio</b>						
Ratio de cobertura del riesgo (PAR 30)	113.6%	123.3%	128.2%	130.3%	128.4%	125.9%
Cartera en riesgo > 30 días neta de provisiones / Patrimonio	(1.3%)	(2.1%)	(2.6%)	(4.3%)	(5.3%)	(4.7%)
<b>Personal</b>						
Numero de empleados	16	29	46	67	97	114
% Oficiales de crédito	37.5%	37.9%	45.7%	41.8%	46.4%	46.5%
Tasa de rotación del personal	18.8%	17.8%	10.7%	3.5%	23.2%	10.4%
<b>Análisis financiero</b>						
ROE	9.1%	4.3%	13.2%	3.7%	2.9%	32.7%
Deudas / Patrimonio	0.71x	1.02x	3.0x	5.3x	6.1x	5.0x
Ratio de adecuación de capital	65.6%	54.8%	33.0%	23.0%	18.4%	21.2%
ROA	5.2%	2.3%	4.2%	0.7%	0.4%	5.1%
<b>Generación de renta</b>						
Rendimiento de cartera	53.4%	51.8%	57.6%	55.8%	45.8%	44.6%
Ratio de costos operativos	31.3%	36.9%	35.4%	34.8%	27.1%	20.3%
Costo por cliente	183	141	108	119	127	125
Clientes por empleado	86	95	124	169	178	167
Clientes por oficial de crédito	230	250	271	405	384	359
Cartera promedio por cliente (USD)	627	433	410	463	609	678
Ratio de costos financieros	6.3%	5.8%	9.2%	12.9%	13.2%	12.0%
Costo de la deuda	12.9%	10.0%	8.4%	9.3%	9.4%	9.3%
Ratio de costos de provisión	5.3%	3.4%	2.3%	5.3%	4.0%	3.0%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	6.5%	5.6%	3.1%	3.3%	3.2%	3.2%
Tasa de cartera castigada	2.0%	2.2%	1.5%	1.8%	1.2%	0.0%
<b>Gestión de los activos</b>						
Cartera / Activos	78.7%	72.6%	65.2%	61.2%	70.2%	70.9%
Ingresos de otros activos financieros en % de los ingresos financieros	0.3%	0.4%	0.3%	0.1%	0.4%	0.2%
<b>Liquidez</b>						
Activos líquidos / Activo Total	10.9%	9.6%	2.5%	2.6%	6.7%	8.7%
Tasa de cambio 1 USD= xx PEN	3.5	3.3	3.4	3.2	3.0	3.0

EDPYME Alternativa Estado de resultados	PEN					USD					Variación		
	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	jun. 2008	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	jun. 2008	2006/05	2007/6	2008/07
<b>Ingreso Financiero (a)</b>	<b>1,890,829</b>	<b>3,477,241</b>	<b>7,015,749</b>	<b>11,293,226</b>	<b>8,024,426</b>	<b>576,121</b>	<b>1,013,773</b>	<b>2,195,166</b>	<b>3,769,435</b>	<b>2,678,380</b>	<b>101.8%</b>	<b>61.0%</b>	<b>(28.9%)</b>
Ingresos de cartera	1,789,445	3,430,310	6,920,500	11,078,433	7,829,120	545,230	1,000,090	2,165,363	3,697,741	2,613,191	101.7%	60.1%	(29.3%)
Ingresos recibidos por créditos	1,789,445	3,430,310	6,920,500	11,078,433	7,829,120	545,230	1,000,090	2,165,363	3,697,741	2,613,191	101.7%	60.1%	(29.3%)
Derechos y comisiones recibidas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Intereses moratorios sobre créditos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos de otros activos financieros	7,004	8,915	9,580	41,997	16,127	2,134	2,599	2,997	14,018	5,383	7.5%	338.4%	(61.6%)
Otros ingresos por servicios financieros	94,380	38,016	85,669	172,796	179,179	28,757	11,083	26,805	57,676	59,806	125.3%	101.7%	3.7%
<b>Costos Financieros (b)</b>	<b>293,983</b>	<b>557,125</b>	<b>1,606,210</b>	<b>3,255,224</b>	<b>2,133,995</b>	<b>89,574</b>	<b>162,427</b>	<b>502,569</b>	<b>1,086,523</b>	<b>712,281</b>	<b>188.3%</b>	<b>103%</b>	<b>(34.4%)</b>
Intereses pagados sobre préstamos	189,317	456,879	1,402,579	2,728,917	1,816,964	57,683	133,201	438,855	910,853	606,463	207.0%	94.6%	(33.4%)
Intereses pagados sobre depósitos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos netos de ajuste por inflación	94,756	10,251	8,399	50,794	19,407	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros costos relacionados con servicios financieros	9,910	89,995	195,232	475,513	297,624	3,020	26,238	61,086	158,716	99,340	116.9%	143.6%	(37.4%)
<b>Resultado Financiero [c=a-b]</b>	<b>1,596,846</b>	<b>2,920,116</b>	<b>5,409,539</b>	<b>8,038,002</b>	<b>5,890,431</b>	<b>486,547</b>	<b>851,346</b>	<b>1,692,597</b>	<b>2,682,911</b>	<b>1,966,098</b>	<b>85.3%</b>	<b>48.6%</b>	<b>(26.7%)</b>
<b>Provisión neta para cartera incobrable (f)</b>	<b>115,729</b>	<b>139,432</b>	<b>657,101</b>	<b>978,182</b>	<b>520,186</b>	<b>35,262</b>	<b>40,651</b>	<b>205,601</b>	<b>326,496</b>	<b>173,627</b>	<b>371.3%</b>	<b>48.9%</b>	<b>(46.8%)</b>
Provisiones para cartera incobrable + cartera castigada	127,378	168,912	662,022	978,182	520,186	38,811	49,245	207,141	326,496	173,627	291.9%	47.8%	(46.8%)
Recuperación de cartera castigada	11,649	29,480	4,921	-	-	3,549	8,595	1,540	-	-	(83.3%)	(100%)	-
<b>Costos operativos (d)</b>	<b>1,275,398</b>	<b>2,110,553</b>	<b>4,320,722</b>	<b>6,564,910</b>	<b>3,565,096</b>	<b>388,604</b>	<b>615,322</b>	<b>1,351,916</b>	<b>2,191,225</b>	<b>1,189,952</b>	<b>104.7%</b>	<b>51.9%</b>	<b>(45.7%)</b>
Costos del personal (incluidas compensaciones)	656,078	1,069,812	2,182,407	3,588,756	2,174,531	199,902	311,899	682,856	1,197,849	725,811	104.0%	64.4%	(39.4%)
Otros costos operativos	619,320	1,040,741	2,138,315	2,976,154	1,390,565	188,702	303,423	669,060	993,376	464,141	105.5%	39.2%	(53.3%)
Depreciación y amortización	68,219	82,521	154,672	212,447	118,759	20,786	24,059	48,395	70,910	39,639	87.4%	37.4%	(44.1%)
Consultorias, auditorías y calificaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros	34,839	858	-	-	-	10,615	250	-	-	-	(100%)	-	-
Gastos por servicios de terceros	516,261	892,095	1,854,404	2,530,226	1,124,798	157,301	260,086	580,227	844,535	375,433	107.9%	36.4%	(55.5%)
Impuestos y Contribuciones	-	65,267	108,091	211,011	132,973	-	19,028	33,821	70,431	44,384	65.6%	95.2%	(37.0%)
Otros	-	-	21,148	22,470	14,035	-	-	6,617	7,500	4,685	-	6.3%	(37.5%)
<b>Resultado neto operativo antes de impuestos y donaciones [f=c-d-e]</b>	<b>206,719</b>	<b>670,131</b>	<b>431,716</b>	<b>494,910</b>	<b>1,805,149</b>	<b>62,681</b>	<b>195,373</b>	<b>135,080</b>	<b>165,190</b>	<b>602,520</b>	<b>(35%)</b>	<b>14.6%</b>	<b>264.7%</b>
Impuesto sobre la Renta (h)	108,922	314,385	299,999	346,471	604,725	33,188	91,657	93,867	115,645	201,844	(4.6%)	15.5%	74.5%
<b>Resultado neto operativo antes de donaciones [i=g-h]</b>		<b>355,746</b>	<b>131,717</b>	<b>148,439</b>	<b>1,200,424</b>	<b>29,493</b>	<b>103,716</b>	<b>41,213</b>	<b>49,546</b>	<b>400,676</b>	<b>(63%)</b>	<b>12.7%</b>	<b>708.7%</b>
Ingresos no operativos (i)	-	-	44,972	52,626	16,814	-	-	14,071	17,565	5,612	-	17.0%	(68.1%)
Costos no operativos (incluidos impuestos relacionados) (j)	96,797	1,876	5,595	48,522	58,872	-	547	1,751	16,196	19,650	198.2%	767.2%	21.3%
<b>Resultado neto antes de donaciones [l=i+j-k]</b>	<b>96,797</b>	<b>353,870</b>	<b>171,094</b>	<b>152,543</b>	<b>1,158,366</b>	<b>29,493</b>	<b>103,169</b>	<b>53,534</b>	<b>50,916</b>	<b>386,637</b>	<b>(52%)</b>	<b>(11%)</b>	<b>659.4%</b>
Ingresos por donaciones (m)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Resultado neto</b>	<b>96,797</b>	<b>353,870</b>	<b>171,094</b>	<b>152,543</b>	<b>1,158,366</b>	<b>29,493</b>	<b>103,169</b>	<b>53,534</b>	<b>50,916</b>	<b>386,637</b>	<b>(52%)</b>	<b>(11%)</b>	<b>659.4%</b>

EDPYME Alternativa	PEN					USD					2006/5	2007/6	2008/7
	Balance	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	jun. 2008	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007			
<b>ACTIVOS</b>	<b>5,009,100</b>	<b>11,754,844</b>	<b>26,178,192</b>	<b>42,878,249</b>	<b>51,725,613</b>	<b>1,526,234</b>	<b>3,427,068</b>	<b>8,190,924</b>	<b>14,311,832</b>	<b>17,264,891</b>	<b>123%</b>	<b>63.8%</b>	<b>20.6%</b>
<b>Activos de Corto Plazo</b>	<b>4,490,108</b>	<b>10,889,566</b>	<b>24,720,311</b>	<b>41,067,976</b>	<b>49,193,641</b>	<b>1,368,101</b>	<b>3,174,800</b>	<b>7,734,766</b>	<b>13,707,602</b>	<b>16,419,773</b>	<b>127%</b>	<b>66.1%</b>	<b>19.8%</b>
Caja y Bancos	482,580	299,702	686,701	2,876,309	4,504,030	147,038	87,377	214,863	960,050	1,503,348	129.1%	318.9%	56.6%
Activos financieros netos a corto plazo	-	2,565,537	7,289,048	6,976,023	6,551,656	-	747,970	2,280,678	2,328,446	2,186,801	184.1%	(4.3%)	(6.1%)
Cartera neta a corto plazo	3,636,970	7,663,322	16,028,073	30,095,433	36,666,760	1,108,157	2,234,205	5,015,042	10,045,205	12,238,572	109.2%	87.8%	21.8%
Cartera bruta a corto plazo	3,908,277	8,009,365	16,807,685	31,562,973	38,647,953	1,190,822	2,335,092	5,258,975	10,535,038	12,899,851	109.9%	87.8%	22.4%
(Provisión para cartera incobrable)	271,307	346,044	779,612	1,467,540	1,981,192	82,665	100,887	243,934	489,833	661,279	125.3%	88.2%	35.0%
Intereses devengados	64,166	313,167	628,030	1,058,995	1,337,572	19,551	91,302	196,505	353,470	446,453	100.5%	68.6%	26.3%
Sobre cartera de crédito	64,166	313,167	628,030	1,058,995	1,337,572	19,551	91,302	196,505	353,470	446,453	100.5%	68.6%	26.3%
Sobre activos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros activos de corto plazo	306,392	47,838	88,459	61,216	133,623	93,355	13,947	27,678	20,433	44,600	84.9%	(31%)	118.3%
<b>Activos de Largo Plazo</b>	<b>518,992</b>	<b>865,279</b>	<b>1,457,881</b>	<b>1,810,273</b>	<b>2,531,972</b>	<b>158,133</b>	<b>252,268</b>	<b>456,158</b>	<b>604,230</b>	<b>845,117</b>	<b>68.5%</b>	<b>24.2%</b>	<b>39.9%</b>
Activos financieros netos a largo plazo	-	21,300	19,847	29,761	29,463	-	6,210	6,210	9,934	9,834	(6.8%)	50.0%	(1.0%)
Cartera neta a largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Activos fijos netos	435,358	793,330	1,052,148	1,258,527	1,396,568	132,650	231,292	329,208	420,069	466,144	32.6%	19.6%	11.0%
Otros activos a largo plazo	83,634	50,648	385,886	521,985	1,105,940	25,483	14,766	120,740	174,227	369,139	661.9%	35.3%	111.9%
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>5,009,100</b>	<b>11,754,844</b>	<b>26,178,192</b>	<b>42,878,249</b>	<b>51,725,613</b>	<b>1,526,234</b>	<b>3,427,068</b>	<b>8,190,924</b>	<b>14,311,832</b>	<b>17,264,891</b>	<b>123%</b>	<b>63.8%</b>	<b>20.6%</b>
<b>Pasivo</b>	<b>2,528,849</b>	<b>8,825,123</b>	<b>22,000,615</b>	<b>36,799,199</b>	<b>43,111,192</b>	<b>770,521</b>	<b>2,572,922</b>	<b>6,883,797</b>	<b>12,282,777</b>	<b>14,389,583</b>	<b>143%</b>	<b>67.3%</b>	<b>17.2%</b>
Pasivo a Corto Plazo	1,598,375	6,527,955	17,502,564	15,316,308	16,849,018	487,012	1,903,194	5,476,397	5,112,252	5,623,838	168.1%	(13%)	10.0%
Préstamos a corto plazo	1,501,410	6,160,133	17,225,739	14,840,212	15,234,931	457,468	1,795,957	5,389,781	4,953,342	5,085,090	179.6%	(14%)	2.7%
Intereses devengados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros pasivos de corto plazo	96,965	367,822	276,825	476,096	1,614,087	29,544	107,237	86,616	158,911	538,747	(25%)	72.0%	239.0%
Pasivos de Largo plazo	930,474	2,297,167	4,498,051	21,482,891	26,262,175	283,508	669,728	1,407,400	7,170,524	8,765,746	95.8%	377.6%	22.2%
Depósitos de largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos de largo plazo	930,474	2,286,767	4,498,051	21,482,891	26,262,175	283,508	666,696	1,407,400	7,170,524	8,765,746	96.7%	377.6%	22.2%
Otros pasivos de largo plazo	-	10,400	-	-	-	-	3,032	-	-	-	(100%)	-	-
<b>Patrimonio</b>	<b>2,480,251</b>	<b>2,929,721</b>	<b>4,177,577</b>	<b>6,079,050</b>	<b>8,614,421</b>	<b>755,713</b>	<b>854,146</b>	<b>1,307,127</b>	<b>2,029,055</b>	<b>2,875,307</b>	<b>42.6%</b>	<b>45.5%</b>	<b>41.7%</b>
<b>Tier 1 Capital</b>	<b>2,452,119</b>	<b>2,891,910</b>	<b>4,104,378</b>	<b>5,988,742</b>	<b>8,508,859</b>								
Capital social	2,355,321	2,538,040	3,933,284	5,836,198	7,350,493	717,648	739,953	1,230,690	1,947,997	2,453,436	55.0%	48.4%	25.9%
Donaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultados netos acumulados sin donaciones y reservas	96,798	353,870	171,094	152,544	1,158,366	29,494	103,169	53,534	50,916	386,637	(52%)	(11%)	659.4%
<b>Tier 2 Capital</b>	<b>28,132</b>	<b>37,812</b>	<b>73,199</b>	<b>90,308</b>	<b>105,562</b>								
Deuda Subordinada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otras cuentas del patrimonio	28,132	37,812	73,199	90,308	105,562	8,572	11,024	22,903	30,143	35,234	93.6%	23.4%	16.9%

## ■ 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	<b>Alto Riesgo:</b> Importantes debilidades en el desempeño operativo y financiero generan una alta vulnerabilidad institucional y un riesgo de no pago. El desempeño es muy deficiente en importantes áreas de evaluación.	REQUIERE ASISTENCIA TECNICA
E	<b>Riesgo de quiebra inminente:</b> 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.	