

EDPYME Alternativa, Perú

La institución tiene sus orígenes en jul.92 cuando la Cámara de Comercio y Producción de Lambayeque inició un programa de microcrédito, financiado por el BID, para atender a la población de dicho departamento. En sep.01, empezó a trabajar bajo la figura regulada de EDPYME, sujetándose a la vigilancia de la Superintendencia del sistema financiero local. Aunque al inicio su accionariado estaba concentrado en el socio fundador, la Cámara, desde 2007 existe otro socio mayoritario, la Cooperativa de Ahorro y Crédito ABACO. Sus operaciones convergen en el noroeste del Perú a través de su red de once puntos de atención donde se ofertan créditos bajo la metodología individual. A jul.09, su cartera de 17.9 M USD está colocada en 22,345 clientes.

GIRAFE Rating

Rating

B++

Tendencia

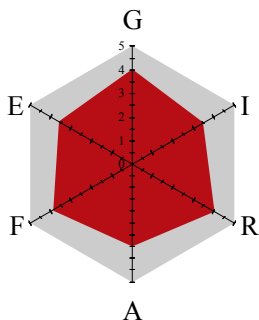
Estable

Fecha de la calificación

Agosto, 2009

Válido hasta Julio, 2010

Rating por área



Gobierno – Información – Riesgos
– Actividades – Financiamiento –
Eficiencia

Contacto en Planet Rating

Brigite Narciso

bnarciso@planetrating.com

+511 242 4597

Contacto en la IMF

José Gonzáles Tapia –Gte. General

7 de enero 232, Chiclayo, Perú

jgonzales@alternativa.com.pe

+51 74 204808

REF: BN / 021009

Puntos destacados de la calificación

- La rentabilidad de las operaciones de EDPYME Alternativa viene consolidándose: el ROA ajustado en 2008 fue de 4.4% y a jul.09 es de 8.1% (antes del impuesto a la renta). Estos índices se explican por la generación de economías de escala y el menor costo financiero, pese a la reducción del rendimiento de cartera.
- La calidad del gobierno y la gerencia están acordes con el nivel de operaciones de la institución, aunque es necesario algunos refuerzos (por ej. para el manejo de la tesorería) en los cuales se está trabajando. Si bien la crisis financiera internacional ha planteado fuerte retos, su efecto en términos generales ha sido moderado.
- La institución trabaja en un entorno altamente competitivo; no obstante, ha logrado mantener sus ventajas competitivas de trato personalizado y rapidez del servicio en su nicho de mercado de préstamos de monto reducido. Sin embargo, adolece de un área de marketing robusta que apoye el fortalecimiento de su marca.
- Los desafíos institucionales se centran en mantener los niveles favorables de su actual desempeño financiero, en especial de la cartera. También, resta la formalización del ingreso de los nuevos socios, la finalización de la implementación del nuevo sistema de información y la adecuación a la nueva normativa local que entrará en vigencia en 2010.

Tendencia

La tendencia “Estable” se fundamenta en la capacidad demostrada para gestionar adecuadamente sus operaciones, en especial la buena capacidad de reacción en un entorno competitivo, y la habilidad para atraer nuevos inversionistas.

Indicadores de desempeño

USD	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	dic. 2008	jul. 2009
Activos	3,427,068	8,190,924	14,311,832	20,986,639	24,610,668
Activos ajustados / 1	2,729,782	5,949,012	12,018,643	18,119,910	21,376,045
Cartera	2,335,092	5,258,975	10,535,038	15,407,108	17,960,807
Clientes activos	5,691	11,353	17,290	20,828	22,345
Cartera promedio por cliente	410	463	609	740	804
Personal	34	67	97	137	149
ROE (sin donaciones)	13.1%	4.8%	3.0%	24.7%	41.2%
ROA ajustado (sin donaciones) /1	4.9%	1.2%	0.6%	4.4%	8.1%
Apalancamiento global /2	3.3x	6.0x	6.6x	6.7x	6.4x
Deudas / Patrimonio ajustado /1	2.20x	3.55x	4.92x	4.36x	3.85x
Rendimiento de cartera	58.2%	58.1%	49.0%	44.1%	44.9%
Ratio de costos operativos	35.8%	36.1%	29.0%	21.0%	19.5%
Ratio de costos financieros	9.3%	13.5%	14.4%	11.8%	12.2%
Ratio de costos de provisión	2.4%	5.6%	4.4%	4.2%	4.9%
Refinanciados	0.2%	0.4%	0.4%	0.3%	0.6%
PAR 31 - 365 días	3.1%	3.3%	3.2%	3.1%	4.3%
PAR > 365 días	0.3%	0.2%	0.4%	0.2%	0.6%
Tasa de cartera castigada	1.5%	1.9%	1.3%	2.1%	0.9%

/1 Indicadores ajustados por las operaciones back-to-back que afectan el disponible, activos y deuda; /2 Ratio definido por la normativa peruana (Activos ponderados por riesgo/Patrimonio efectivo total)

Sector Microfinanciero

El sector microfinanciero peruano es uno de los más dinámicos y desarrollados de América Latina y a nivel global¹. La liberalización económica de inicios de los 90 y la crisis generada por la hiperinflación de los 80 indujeron a una reestructuración del sistema financiero que limitó la oferta a los segmentos más pobres. Como respuesta al vacío generado, el gobierno estableció una política de apoyo al microcrédito a través de una legislación favorable y mecanismos de financiamiento apropiados.

El marco regulatorio peruano es calificado como uno de los más desarrollados en la región. Este se compone por la ley marco, Ley No. 26702², y reglamentos que norman actividades puntuales. La industria se beneficia de un ente regulador dinámico como es la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras de Fondos de Pensiones (SBS). Esta entidad ha liderado cambios positivos respecto a los mecanismos de regulación, supervisión y facilitadores del desarrollo del sector. Entre ellos, se puede mencionar a la promoción de la transparencia del costo efectivo del crédito en su portal Web y la implementación de mecanismos para facilitar la penetración financiera de mercados desatendidos.

Desde 2008, la SBS ha promulgado nuevas normas, de aplicación entre 2009 y 2010, que buscan hacer más sofisticada la Gestión Integral de Riesgos, afinando el análisis del riesgo crediticio, operativo y de mercado. También ha realizado cambios profundos en el Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor con el propósito de fortalecer la transparencia y seguridad de la actividad crediticia. Este nuevo reglamento amplía la clasificación de los créditos de 4 a 8 tipos, haciendo más precisa la definición de créditos a la microempresa y comerciales o empresariales³. Reduce el tope máximo del endeudamiento total en el sistema de las microempresas de 30,000 USD a 6,700 USD (20,000 PEN). Esta nueva norma rige desde inicios de 2010.

En cuanto a la calidad de la supervisión, la labor de la SBS goza de una buena reputación a nivel internacional⁴. La SBS cuenta con un área especializada en microfinanzas que le permite una efectiva supervisión de las IMFs a través de: (i)

reportan estandarizados de frecuencia muy regular, (ii) visitas de inspección de amplio alcance (estrategia de negocios, auditoría interna, atención al usuario, entre otros) y (iii) la evaluación y aprobación de sus principales proyectos definidos por ley, como la apertura de agencias,.

La industria microfinanciera peruana muestra un alto nivel de competencia. Está conformada por IMFs reguladas y no reguladas, que representan a dic.08 el 98.3% y el 1.7% del mercado, respectivamente. Los bancos comerciales también ha incursionado en el sector; así, la mayoría de ellos ofrecen créditos a la microempresa⁵; no obstante, dicha cartera, 1,180 M USD excluyendo a Mibanco, sólo representaba el 4.1% de su cartera total a dic.08.

Tipo de Entidades	No. Inst.	Reguladas / Supervisadas SBS	Cartera dic.08 (K USD) (1)
Mibanco	1	Si / Si	585,624
Banca comercial (sin MiBanco)	9	Si / Si	1,180,063
Financiera	2	Si / Si	182,823
CMAC	13	Si / Si	953,549
CRAC	10	Si / Si	197,219
EDPYME	11	Si / Si	243,136
CAC	n/d	Si / No (3)	112,263
ONG (2)	16	No / No	58,703

Fuente: SBS, FENACREP y COPEME

(1) Cartera calificada "microempresas" por la SBS; para ONGs es la cartera total; (2) ONGs que reportan a COPEME.; (3) Supervisadas por la Federación Nacional de Cooperativas del Perú (FENACREP)

En los últimos años, la industria local ha estado matizada por transformaciones, adquisiciones y fusiones. En sep.09 el Banco de Crédito del Perú (BCP), el banco comercial más importante del país, compró la mayoría de acciones de una de las IMFs de mayor tamaño, Financiera EDYFICAR. Con ello, el BCP desplazó al banco especializado Mibanco del liderazgo en las colocaciones a la microempresa, con una participación del 20.6% frente al 16% previo a la adquisición. Por otro lado, recientemente se han presentado 6 solicitudes para la apertura de Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC). La fuerte competencia exige a las IMFs a ser cada vez más eficientes y a contar con una diversificada oferta de productos y servicios, acorde con las necesidades de su clientela meta para ser sostenibles en el largo plazo.

El incremento de la competencia ha tenido efectos positivos, como una mayor oferta de servicios financieros, la reducción progresiva de la tasa de interés y el incremento del alcance geográfico, en especial en las ciudades principales del interior del país. Pero también efectos negativos como el incremento del sobreendeudamiento de los clientes. Ante ello, se tiene centrales de riesgos que brindan información completa y oportuna; y a partir de 2009 rige una nueva ley que pretende reforzar la administración del riesgo de sobreendeudamiento por parte de las IMFs; por ejemplo esta

¹El estudio "Microscopio 2009" realizado por The Economist, en asociación con el BID y la CAF, ubicó al Perú en el primer lugar a nivel global en términos de clima favorable para el desarrollo del sector.

² Ley General de Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros.

³ Antigua clasificación: créditos comerciales, a microempresas, de consumo e hipotecario para vivienda; Nueva clasificación: créditos corporativos, a grandes empresas, medianas empresas, pequeñas empresas, microempresas, de consumo revolvente y no revolvente e hipotecarios para vivienda.

⁴ La SBS obtuvo un 96.6/100 tras la misión del World Bank- IMF para determinar la calidad de la regulación y supervisión del sistema financiero.

⁵ Definido de acuerdo al concepto de la SBS.

ley exige la implementación de sistemas y procesos para monitorear el endeudamiento total de los clientes.

El sector microfinanciero peruano resulta, hoy en día, muy atractivo para inversionistas locales y extranjeros, gracias al favorable clima para las inversiones y el positivo desempeño financiero y operativo de las IMFs. Esto último se ve reflejado en un nivel de rentabilidad superior al benchmark regional (3.4% vs. 1.7%⁶), una calidad de cartera suficiente (PAR>30días de 3.5% y castigos de 2%⁶) y un nivel de apalancamiento moderado (5.0 para regulados y 0.8 para no regulados⁶). No obstante, los efectos de la crisis financiera internacional sobre el financiamiento y la cartera de créditos se han empezado a sentir. Si bien el impacto es significativo, el desempeño general del sistema aún está alineado a los estándares internacionales. Por ejemplo, la cartera atrasada Microempresa del sector subió de 3.97% a 5.45% entre jul.08 y jul.09⁷.

Entorno Político y Económico

Una desaceleración marcada del crecimiento del PBI debido a la crisis económica internacional. Pese a mantenerse robusto, el crecimiento económico sufrirá una marcada desaceleración en 2009, en medio del declive de la demanda mundial vinculada a la crisis económica y financiera internacional y a la restricción del crédito que mina el consumo familiar y la inversión. La inflación probablemente será más alta que la meta fijada por las autoridades, debido a la presión continua sobre los precios de las materias primas y la leve depreciación del nuevo sol.

Una satisfactoria posición externa aunque con déficit en cuenta corriente. Los efectos negativos en las exportaciones de la recesión que afecta a Estados Unidos -el principal socio comercial del Perú con quien mantiene un acuerdo de libre comercio desde fines de 2007- y el descenso de los precios de las materias primas a nivel mundial sólo será parcialmente compensado por las exportaciones al Asia, las cuales representan un cuarto de las exportaciones totales. Acuerdos comerciales están siendo planificados con China y Canadá y existen negociaciones en marcha con México y la Unión Europea. La caída de las remesas de los emigrantes y de los ingresos del turismo conjuntamente con la repatriación de las utilidades por parte de las empresas extranjeras conllevará a incrementar el déficit en cuenta corriente. Sin embargo, se espera que las inversiones extranjeras directas cubran por completo las necesidades de financiamiento. Los pagos anticipados al Club de París han contribuido a reducir la deuda extranjera y su servicio, con indicadores alcanzando el nivel de los mejores riesgos de la

⁶ Benchmarking Perú 2008 (Fuente: The Mix Market)

⁷ Fuente: SBS. La cartera atrasada son los créditos vencidos (con atraso mayor a 30 días) y en cobranza judicial

región. La existencia de un buen nivel de reservas de divisas mitiga considerablemente el riesgo de iliquidez.

Consolidación de las finanzas públicas y del sector bancario, aunque con tensiones sociopolíticas persistentes

El gobierno del Presidente Alan García, comprometido con un programa de reformas acordado con el FMI, probablemente mantendrá una política fiscal prudente con un ratio de endeudamiento público en continua mejora; sin embargo, la deuda denominada en moneda extranjera se mantiene elevada. A pesar de la extendida dolarización, el sistema bancario peruano está suficientemente capitalizado y tiene una exposición limitada a los activos tóxicos de los países industrializados. No obstante, el desarrollo del país se ha visto obstaculizado por la deficiente infraestructura, el pobre marco institucional, el ineficiente ambiente de negocios y la muy desigual distribución del ingreso, que ha reavivado tensiones sociales y políticas.

El comportamiento de pago corporativo aún se mantiene bastante satisfactorio. Los registros de COFACE indican que existe un comportamiento de pago relativamente satisfactorio, siendo los sectores de la minería, gas y pesca los más dinámicos; mientras que la industria textil y de confecciones continúa enfrentando la fuerte competencia extranjera.

Fortalezas:

- Perú está dotado de enormes riquezas minerales -especial oro, cobre y zinc-, abundantes recursos energéticos, agrícolas y pesqueros y un patrimonio cultural excepcional.
- Las finanzas públicas han sido manejadas con prudencia.
- Perú ha mantenido una satisfactoria posición externa con ratios de deuda externa en mejora y reservas de divisas en niveles confortables.
- El país mantiene relaciones cordiales con sus vecinos, aunque persiste una disputa marítima con Chile de muchos años atrás.

Debilidades:

- A falta de una diversificación económica, el país sigue vulnerable a los cambios climáticos y a las fluctuaciones en los precios de las materias primas.
- Una dualidad sigue marcando la economía con una brecha étnica que se refleja en una profunda dicotomía entre un sector relativamente moderno en la costa y en las zonas mineras y un sector de subsistencia en el interior del país.
- El desarrollo de la infraestructura (carreteras, electrificación, provisión y tratamiento de agua) será esencial para reducir la inequidad geográfica y social.
- La pobreza que afecta a más de la mitad de la población ha constituido una fuente de inestabilidad política y social, plasmada en la dinámica de movimientos indígenas en las regiones andinas.

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

(millones de USD)	2006	2007	2008e	2009p
Crecimiento económico (%)	7.6	8.9	9.1	4.0
Inflación (%)	2.0	1.8	5.7	5.0
Balanza del sector público (% del PIB)	2.1	3.1	2.7	-1.9
Exportaciones	23.8	28.0	33.2	31.0
Importaciones	14.9	19.6	29.0	27.0
Balanza comercial	8.9	8.4	4.2	4.0
Balanza de la cuenta corriente (% del PIB)	3.0	1.4	-2.5	-2.6
Deuda externa (% del PIB)	30.5	29.9	24.2	25
Servicio de deuda (% exportaciones)	12.8	15.5	13.4	7.3
Reservas internacionales (en meses de importaciones)	7.7	9.5	8.1	8.1

(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 (la EDPYME o Alternativa) tiene sus orígenes en las actividades de microcrédito de la Cámara de Comercio y Producción de Lambayeque (la Cámara o CCPL), iniciado en jul.92 con el apoyo financiero del BID. En sep.01, la institución inició sus actividades como entidad regulada al recibir la autorización para funcionar como Entidad de Desarrollo a la Pequeña y Micro Empresa - EDPYME. Dado los planes de crecimiento y el entorno actual, Alternativa tiene planificado la transformación en Financiera en un mediano plazo, inicialmente para 2011.

Las operaciones de Alternativa se enmarcan en la Ley General del Sistema Financiero, por lo cual la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) regula y supervisa cercanamente su trabajo. La última inspección de la SBS se llevó a cabo en feb.09. Por otro lado, anualmente la institución se somete a una auditoría externa de amplio alcance por una firma con experiencia en el sector. Hasta 2007, el despacho local Alfonso Muñoz & Asociados realizó este trabajo; sin embargo, desde 2008 se trabaja con Venero & Asociados.

Propiedad

En el marco del proceso de fortalecimiento patrimonial iniciado en 2007, el accionariado de Alternativa ha venido diversificándose ante la imposibilidad de la Cámara de realizar aportes de capital suficientes para brindar el respaldo

patrimonial necesario dado el sostenido crecimiento de la institución. A la fecha, la composición accionaria es: la Cámara⁸ 49%, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ábaco (CAC Ábaco)⁹ 49% y un grupo de 6 Directores y 26 empleados 2%. La CAC Ábaco se incorporó en 2007 y la mayor parte del grupo de directores y empleados se incorporó en nov.08 cuando la institución ofreció esta opción a sus empleados¹⁰.

Alternativa está culminando las negociaciones para que en el último trimestre de 2009 se incorporen como accionistas dos fondos especializados en microfinanzas, el primero con 1.6 M PEN o 540 K USD y el segundo con 2.8 M PEN o 900 K USD. Con ambas entidades se están iniciando los trámites legales para su formalización, proceso que culminaría con la aprobación de la SBS. Tras estas operaciones, la composición accionaria sería: CCPL 32.9%, CAC Ábaco 32.9%, Fondo 1 20.9%, Fondo 2 12%, y Directores y empleados 1.3%.

La Junta General de Accionistas se reúne por lo menos anualmente, mientras que el Directorio sesiona cada quince días. Este último órgano se compone de siete miembros: seis propietarios y uno independiente. Hasta nov.08 se tuvo tres miembros independientes, pero dos de ellos compraron acciones en dicha fecha. De los siete miembros, dos son elegidos por la Cámara y dos por CAC Ábaco. Además, se han conformado cuatro comités: Auditoría Interna, Riesgos, Créditos y Administrativo Financiero. Estos comités sesionan con una periodicidad mensual, excepto por el de Auditoría Interna que se reúne de forma quincenal desde 2009. Con la entrada de los nuevos socios, se está analizando la nueva composición del Directorio y los Comités. En principio, cada nuevo socio con participación mayor a 10% tendrá derecho a elegir a un director.

Subvenciones

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

Estructura de financiamiento

En los últimos años, las necesidades financieras de Alternativa han sido cubiertas en su mayoría por deuda senior. A jul.09, la deuda senior representa el 82.1% de la estructura de financiamiento y le sigue el patrimonio con el 17.9%. Cabe destacar que la participación del patrimonio ha venido incrementándose en los últimos tres años (de 14.2% a 17.9%) debido a la entrada de nuevos accionistas, la

⁸ La Cámara es una Asociación Civil con la misión de promover la integración comercial del empresariado en el departamento de Lambayeque.

⁹ CAC Ábaco es la Cooperativa más grande del Perú. Fue fundada en 1,981, es una entidad regulada y su radio de operaciones es la ciudad de Lima.

¹⁰ Sólo 2 directores han participado en el accionariado desde un inicio: el Sr. Otto Zoeger y el Sr. Diego Carpio, en representación del Sr. Franco Carpio.

capitalización del 85% de las utilidades y un underwriting de su socio CAC ABACO¹¹. Alternativa no está facultada para captar ahorros del público.

La deuda de Alternativa a jul.09 se compone de 19 proveedores de fondos locales e internacionales. El 73% corresponde a 11 financiadores extranjeros, destacando por su exposición: BlueOrchard, Symbiotics, Developing World Markets, Triple Jump, Microventures y Oikocredit, con quienes mantienen préstamos en PEN y USD, a tasas entre 9.8% y 12.0% (siendo a tasa variable el 7.6% de la deuda en PEN¹²) y a plazos entre 2 y 4 años. Para mitigar el riesgo cambiario, el 15% de la deuda es en USD, se han tomado operaciones back-to-back con la banca comercial local. Los plazos de estas operaciones varían entre 1 y 2 años, con tasas entre 7% y 9.2%, pero que generan ingresos por los depósitos en USD entre 5% y 6%. Luego, se tiene a las entidades de fomento gubernamentales, que representan el 10% de la deuda, compuesto por COFIDE, Agrobanco, Banco de la Nación y FONCODES, quienes otorgan fondos en PEN, a tasas entre 7% y 11%, con plazos entre 1 y 4 años. El restante 6% corresponde a un préstamo de su accionista CAC ÁBACO otorgado a condiciones de mercado.

Equipo gerencial

Alternativa ha realizado algunos cambios en la estructura organizacional para fortalecerla y consolidar sus operaciones. El Equipo Gerencial (EG) está liderado por el Gerente General (GG) quien tiene a su cargo a las gerencias de Administración y Finanzas (GAF) y de Negocios (GN). Los departamentos de Auditoría Interna y de Riesgos reportan directamente al Directorio.

El equipo gerencial cuenta con una experiencia relevante en el sector microfinanciero regulado. 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, recibe capacitaciones continuas, destacándose el Programa de Especialización para Ejecutivos en ESAN de Lima, y participa en eventos internacionales. Su experiencia profesional proviene de su labor en Alternativa desde sus orígenes como programa de microcrédito de la Cámara.

Organización

La Oficina Principal de Alternativa está ubicada en Chiclayo, la capital del departamento de Lambayeque, donde se encuentra el equipo gerencial, los mandos medios y una agencia. La red de oficinas se compone de 7 agencias y 5

locales compartidos con el Banco de la Nación, también conocidos como Únicas Ofertas Bancarias (UOB)¹³.

Todas las agencias están lideradas por un Administrador de Agencia (AA) encargado de la gestión administrativa y de negocios. El AA aprueba solicitudes de crédito hasta 15,000 PEN (5,023USD). La aprobación de créditos por importes superiores y hasta 25,000 PEN (8,372 USD) le corresponde a la Gerencia de Negocios. Las solicitudes por un monto mayor y hasta el 5% del patrimonio (máximo de acuerdo a ley) son aprobadas por el Comité de Créditos, compuesto por dos directores y la Gerencia de Negocios. Además, las actas del Comité de Crédito son revisadas y ratificadas por el Directorio. Los analistas de mayor experiencia han sido asignados a las UOBs como encargados de oficina, donde por lo general tienen a su cargo a un analista de crédito. Estos encargados mantienen una cartera propia y cuentan con las mismas prerrogativas de los AA. Los desembolsos y cobranzas se realizan en efectivo por los cajeros de las agencias o en las ventanillas del Banco de la Nación en el caso de las UOB; aunque se suelen girar cheques con firma mancomunada para los créditos de mayor tamaño. Mayormente los créditos de frecuencia diaria y semanal son cobrados por un recaudador acompañado por un policía.

En jun.09, se implementó el nuevo software, NET BANK, que es compatible con los requerimientos de la SBS. Este software mantiene integrados los módulos de contabilidad y cartera, genera información en tiempo real y ya tiene incorporado un módulo de ahorros.

Penetración de mercado

Alternativa opera mayoritariamente en zonas urbanas y periurbanas del norte del país. Sin embargo, busca ingresar con más fuerza en las zonas rurales y atender al sector agropecuario para así contrarrestar a la fuerte competencia que enfrenta en las zonas urbanas. Si bien Alternativa opera en zonas de fuerte competencia, su nicho de mercado son los préstamos de tamaño pequeño que son los menos atendidos por las otras IMFs. A jul.09, el 56% de sus clientes tienen préstamos menores a 2,000 PEN (670 USD) y el 81% tiene préstamos inferiores a 4,000 PEN (1,340 USD). Aunque su alcance comprende a los departamentos norteños de Lambayeque, La Libertad, Cajamarca y recientemente Piura, más la capital peruana, Lima; su principal área de operaciones es el departamento de Lambayeque que concentra el 76% de la cartera a jul.09. Su red de oficinas comprende: i) cuatro agencias en Chiclayo, la capital de Lambayeque; ii) una agencia y tres locales compartidos en otras ciudades de Lambayeque; iii) una agencia y un local

¹¹ La SBS está evaluando esta operación, por lo cual a la fecha no o considera dentro del Patrimonio Efectivo.

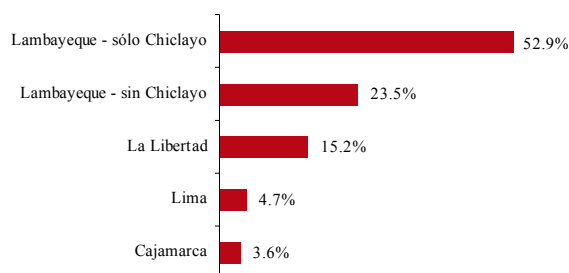
¹² Se usa como referencia la TIPMN (tasa interbancaria pasiva en moneda local) + un margen determinado.

¹³ En el marco de un acuerdo con el Banco de la Nación, esta entidad les provee un espacio y equipos en sus locales, así como líneas de crédito específicas para estas oficinas. Este es un mecanismo permitido por la SBS para mejorar el alcance a las zonas más alejadas del país.

compartido en La Libertad; iv) un local compartido en Cajamarca y v) una agencia en la zona norte de la ciudad de Lima. Además, se cuenta con una agencia móvil.

En el último año, Alternativa inauguró tres agencias: una en Lima en el distrito de Comas y dos en Lambayeque. Una de estas últimas tiene sus orígenes en una UOB. Sus planes comprenden la apertura de dos agencias en el corto plazo: una en Piura y la otra en Lambayeque. En el mercado piurano, se está realizando un trabajo piloto a través de su agencia móvil. La estrategia de Alternativa es continuar la consolidación de sus operaciones en el norte peruano. La entrada a Lima tiene como propósito convertirse en el mediano plazo en una fuente de captación de ahorros¹⁴ y facilitar las operaciones de los microempresarios norteños que viajan a Lima.

Cartera por departamento - Jul. 2009



Productos y servicios

La institución ofrece una diversa gama de productos crediticios bajo la metodología individual y otros servicios no financieros. Históricamente sólo se ofrecían créditos en PEN, pero desde set.08 también se coloca en USD.

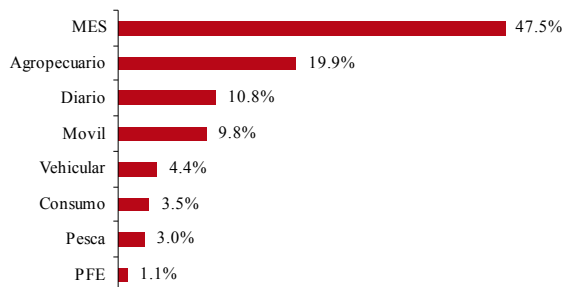
- **PYME (MES):** es su producto inicial y está destinado a pequeños y medianos empresarios. Los montos oscilan entre 200 PEN (67 USD) y el 5% de patrimonio, con un promedio de 2,000 PEN (669 USD). Los plazos se extienden hasta 36 meses, siendo el promedio 12 meses.
- **Diario:** este producto es ofrecido a comerciantes de negocios de alta rotación de capital como los comerciantes de mercados, pues la frecuencia de pago es diaria. Los montos van desde 200 PEN (67 USD) hasta 15,000 PEN (5,017 USD), con un promedio de 1,550 PEN (518 USD). El plazo es de 7 a 180 días, con un promedio de 100 días.
- **Móvil:** destinado al sector transporte. Los montos van desde 200PEN (67USD) hasta 15,000 PEN (5,017USD) con un promedio de 2,091 PEN (700USD). El plazo máximo es 36 meses, siendo el promedio 12 meses.
- **Pecuario:** destinado a las actividades agropecuarias. Los montos van desde 500 PEN (167 USD) hasta 5% del patrimonio, con un promedio 5,000 PEN (1,674 USD). El

plazo se puede extender hasta 12 meses, sin embargo, se considera el ciclo productivo para definir el cronograma y períodos de gracia. El plazo promedio es de 6 meses.

- **Consumo:** es destinado a trabajadores dependientes de manera individual o con convenio. Los montos van de 200 PEN (67 USD) a 55,000 PEN (18,395 USD) con un promedio de 1,300 PEN (435USD); y los plazos se extienden hasta 48 meses con un promedio de 12 meses.
- **Crédito Vehicular:** es destinado al financiamiento de la compra de vehículos nuevos, otorgándose hasta el 80% del valor. El monto promedio es 43,600 PEN (14,601 USD) y el plazo promedio 36 meses con un máximo de 60 meses.
- **Otros:** el PFE – Producto Financiero Estandarizado por un convenio con el banco de segundo piso gubernamental COFIDE para atender cadenas productivas. También se ofrece el producto Pesca pero su ritmo de colocación es bajo por el riesgo del sector. Luego, se ha diseñado los productos **Mejorando mi casa y Mejorando mi baño**, pero actualmente no se ofrecen pues se está analizando los medios para optimizar su oferta.

Las tasas de los productos crediticios se definen por el monto, la frecuencia de pago y si utiliza los servicios de recaudación; así para todos los créditos en cobranza sin recaudación, la TEG mínima es de 46% en UOB¹⁵ o 49.3% en agencias propias y la máxima de 70%. La TEG de los préstamos con pagos semanales con recaudación es de 75.5% y los diarios con recaudación es de 101.2% o 112.9%. Sólo los créditos vehiculares tienen una TEG de 18.0%. Además, se otorgan tasas preferenciales por campaña o a clientes antiguos hasta una TEG de 39.3%. Todos los préstamos están sujetos al pago del impuesto ITF (0.06% del monto) y del seguro de desgravamen por el 0.027% del saldo mensual. En cuanto a las garantías, todos los créditos se otorgan con aval y prenda, pero para montos superiores a 25,000 PEN (8,361 USD) se exige la constitución de garantías hipotecarias. Para los créditos vehiculares, el bien financiado se constituye en la garantía.

Cartera por producto - Jul.2009



Existen productos crediticios en fase de diseño y en etapa piloto. Para fines de 2009 se tiene planificado introducir al

¹⁴ A fines de 2008, se modificó la visión y misión de Alternativa para considerar a todo el Perú como mercado potencial en reemplazo de su ámbito original, el norte y oriente del Perú

¹⁵ El acuerdo con el Banco de la Nación incluye la obligación de ofrecer una tasa preferencial en estas oficinas dado el financiamiento otorgado.

Microleasing y para principios de 2010 el crédito Hipotecario para vivienda. El producto Carta Fianza continúa en fase piloto y se han realizado 2 operaciones, por las limitaciones generadas por no estar facultada para realizar captaciones¹⁶.

Productos no financieros: se comercializan microseguros de vida y el seguro vehicular SOAT, además se ofrece el servicio de pago de remesas con Western Union.

Redes

EDPYME Alternativa es miembro de la red local Asociación de Instituciones de Microfinanzas del Perú (ASOMIF Perú).

■ Gobierno

Gobierno y toma de decisiones recibe la calificación “a”

Toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones revela un claro y efectivo ejercicio de los derechos de propiedad de los accionistas de la EDPYME. La estructura del Directorio demuestra un balance de poder, mayormente conformada por miembros propietarios. Con la apertura del capital, ha recibido especial atención el que la participación del socio fundador - la Cámara- no se diluya; así ella debe mantener por lo menos un tercio de las acciones. Se observa un proceso de toma de decisiones participativo y sin conflictos de interés¹⁷; no obstante, dado los planes de crecimiento y entrada de nuevos accionistas, será necesario reforzar los procesos para el manejo de los potenciales conflictos de intereses. El proceso de toma de decisiones se beneficia del compromiso de los directores con la misión y visión de la institución¹⁸, así como por sus perfiles profesionales y experiencia. El Directorio está compuesto por empresarios locales del campo legal y financiero, cuyo conocimiento del sector fue labrado por su trabajo en Alternativa y por las capacitaciones recibidas. La inclusión en 2007 de los directores de CAC Ábaco, de amplia experiencia en el sector cooperativo peruano contribuyó a ampliar la diversidad de opiniones que han enriquecido la toma de decisiones.

Las reuniones quincenales del Directorio más las sesiones mensuales de los cuatro Comités exigen de un fuerte compromiso de los directores con la institución, lo que se evidencia en la documentación exhaustiva para las reuniones y el detalle de las discusiones. Existe un balance entre el papel del EG y el del Directorio, siendo el EG el que

propone los planes operativos y el Directorio el que realiza un contrapoder. Existen adecuados mecanismos de comunicación entre estos dos órganos, pues el Directorio tiene acceso a información relevante, completa y oportuna. Asimismo, se observa un fuerte interés por implementar sanas prácticas de gobierno corporativo, evidenciado en la estructura de toma de decisiones y en la transparencia en la comunicación de sus operaciones y desempeño.

El alto nivel de competencia en el mercado local y los planes de crecimiento de Alternativa, en especial los relacionados a la transición a Financiera, proponen retos importantes a sus órganos de gobierno. La entrada de los nuevos accionistas proporcionaría a la EDPYME un conocimiento más amplio de las microfinanzas a nivel global, enriqueciendo la toma de decisiones.

Planificación

El Plan Estratégico (PE) 2009-2011, actualizado entre fines de 2008 e inicios de 2009, es un documento con una estructura completa que incluye un diagnóstico profundo del entorno económico local y de la competencia, el desempeño de Alternativa de los últimos años y los objetivos y metas institucionales con proyecciones financieras detalladas. Este trabajo ha sido fruto de un proceso participativo entre el EG, mandos medios y consultoras externas. Si bien este hecho ha generado cierta dependencia, el trabajo de la nueva área de Planificación y Desarrollo a partir de 2009 contribuiría a reducirla. La labor de esta área también permitiría optimizar los tiempos y el acabado de los documentos de planificación, pues se han detectado algunas deficiencias en ellos¹⁹. Por otro lado, Alternativa ha adoptado la sana práctica de revisar anualmente su PE y de formular un Plan Operativo (PO) consolidado y por área para el año en curso. En caso sea necesario, el PO es ajustado al cierre del primer semestre.

En general, la institución ha definido estrategias y metas realistas para 2009 y que están alineadas al fortalecimiento institucional, la autosostenibilidad financiera y el cumplimiento de las nuevas leyes para el sector. A ago.09, Alternativa ha realizado importantes avances con varios objetivos, tales como la implementación del nuevo software, la aplicación de un nuevo sistema de incentivos y la apertura de dos agencias. No obstante, las metas relacionadas a la cartera de créditos están resultando ambiciosas pese a los ajustes realizados a fines de 2008. Para 2009 se fijó la meta de crecimiento de cartera en 32%, la de PAR 30 en 4.05% y la de castigos en 1.43%. Aunque en años anteriores la institución logró alcanzar sus metas, el alto nivel de

¹⁶ Por el depósito en garantía por el total o parte del valor de la carta fianza.

¹⁷ CAC Ábaco tiene una inversión en una IMF muy pequeña que opera en localidades cercanas a la zona de operaciones de Alternativa.

¹⁸ La visión es: “Ser una sólida institución líder en microfinanzas en el país” y la misión es “Desarrollar y proporcionar servicios competitivos a los empresarios de la pequeña y microempresa”

¹⁹ Por ejemplo: diferencias menores en las cifras, la omisión de proyectos de envergadura como el de Consolidación de las microfinanzas privadas con la red ASOMIF y algunos aspectos de importancia (como fechas de entrega, encargados) que en la práctica sí estaban definidos.

competencia y las repercusiones de la crisis financiera internacional están generando dificultades para su cumplimiento no sólo a ella sino al mercado peruano en su conjunto. Por ello, el panorama actual muestra poco probable la consecución de las metas de cartera. De todas formas, el EG está implementando estrategias apropiadas para mantener un desempeño cercano a los objetivos iniciales.

Si bien el PE logró identificar retos y actividades cruciales, se carece de algunos puntos relevantes:

- Mayor profundización en la definición de los indicadores para una medición más precisa de las estrategias, como retención de clientes, exclusividad de clientes, alcance rural, etc.
- Definición de un plan de marketing o refuerzo de esta área para potenciar el posicionamiento de la EDPYME en respuesta a la fuerte competencia local.

En cuanto a las estrategias de envergadura para el mediano plazo como la conversión a Financiera en 2011 y la captación de ahorros, aunque no fueron detalladas en la planificación, se vienen trabajando con diligencia desde el Directorio. Por ejemplo, se tiene: (i) la entrada de nuevos socios en 2009 que elevaría el capital social a 13.5M PEN o 4.5M USD, importe superior al mínimo legal exigido para una Financiera (3.8 M USD); (ii) consultoría con el BID para la implementación de ahorros; (iii) definición de la nueva estructura organizacional; e (iv) implementación del software NET BANK. También se ha considerado contratar a una consultora experimentada que guíe este proceso.

El monitoreo del cumplimiento de las metas institucionales es realizado de forma cercana desde los órganos de gobierno y el EG. Además, se realiza una positiva comunicación a todo el personal en reuniones mensuales formales donde se presentan los resultados a nivel institución y por agencia.

Equipo gerencial

La institución ha reforzado su crecimiento y mejorado su eficiencia a través del refuerzo progresivo de su estructura organizacional. El Equipo Gerencial está conformado por profesionales con un fuerte compromiso con la institución y con amplia experiencia en el sector microfinanciero, obtenida por su trabajo en Alternativa y en otras IMF. Además el EG está apoyado por personal calificado y una estructura balanceada de mandos medios que muestran una fuerte integración con la institución y el trabajo en equipo. El perfil del personal y la cultura de trabajo en equipo han limitado de forma razonable el riesgo de persona clave en la alta gerencia. Adicionalmente, se han elaborado planes de sucesión para los puestos claves. Existe un fuerte interés por potenciar las habilidades del personal con planes de desarrollo dentro de la empresa; por lo cual se ha implementado un sistema de evaluación y capacitación

apropiado. La buena comunicación, trabajo en equipo y estructura equilibrada han permitido al EG cumplir con las metas y la mayoría de los objetivos organizacionales contemplados en la planificación y reaccionar oportunamente a los cambios adversos en el entorno.

Pese a las mejoras en la estructura organizacional, existen algunos departamentos que aún restan ser fortalecidos como son el área de Marketing y de Tesorería. Dada la reciente contratación de un jefe de marketing, este departamento se encuentra en etapa de consolidación. Contratar un personal adecuado para este puesto ha sido particularmente difícil. Por otro lado, el área de tesorería aún no cuenta con un encargado.

Gestión de recursos humanos

El departamento de RRHH es manejado por un personal calificado y activo. Desde 2006, esta jefatura ha venido fortaleciendo el área teniendo como meta la fidelización del personal; así de forma anual realiza encuestas para diagnosticar el ambiente laboral. El nivel de satisfacción con la organización se ha incrementado de 62% a 82% entre 2006 y 2008, teniendo como meta para 2009 un 90%.

La institución ha implementado buenas prácticas para asegurar el contar con personal calificado y comprometido con la institución. El proceso de selección y reclutamiento logra una evaluación completa de los candidatos y la selección conforme a los perfiles deseados. El perfil para el analista de créditos, el puesto de mayor demanda, está alineado a sus funciones y las competencias requeridas; asimismo, se busca personal con poca experiencia para este puesto pues se prefiere que crezca en la institución.

Alternativa mantiene un fuerte enfoque en la capacitación de su personal; para 2009 tiene un presupuesto de 180,000 PEN (60,281 USD). La jefatura de RRHH elige cursos, destacándose los dictados por entidades especializadas en el sector como ASOMIF, ASBANC, ESAN, SBS y COPEME. El diseño del plan de capacitación se realiza sobre la base de entrevistas con el personal para entender sus deseos y necesidades. Las evaluaciones semestrales del personal también proporcionan insumos para este plan o en caso de una evaluación negativa para la baja del personal.

A fin de mantener al personal motivado²⁰, la institución ha implementado beneficios no financieros y actividades de integración. Por ejemplo, campañas de salud, premios para el mejor trabajador y subvenciones de maestrías. Por el lado remunerativo, recientemente se ha implementado un nuevo sistema de incentivos²¹ que beneficiará a todo el personal

²⁰ La percepción de falta de reconocimiento fue la mayor debilidad detectada por la última evaluación del clima laboral, con un puntaje de 48%.

²¹ Este sistema se denomina IMO – Incentivo Monetario.

antes del cierre de 2009. La tasa de rotación es razonable para el mercado local (14.7 % a jul.09 y 17.1% en 2008), siendo la principal causa el pobre desempeño del personal en sus funciones dadas las altas expectativas de Alternativa (explica entre el 60% y 70% de los casos), seguido de despidos por irregularidades o fraudes (15% de los casos).

■ Información

Información recibe la calificación “b”

El sistema de información (SIG) responde de forma adecuada a los requerimientos actuales de Alternativa y es suficientemente escalable a las necesidades de una Financiera. En jun.09 se realizó la migración al nuevo software NET BANK y actualmente están realizando ajustes para asegurar la confiabilidad total de la información²². De esta forma, la institución está superando la principal observación que le hiciera la SBS durante sus inspecciones²³. El SIG es de uso amigable, facilitando la labor de los usuarios y generando reportes relevantes y oportunos de cartera y de la situación financiera. Dado que todos los equipos (Sede, agencias y UOBs) se encuentran interconectados en tiempo real al sistema y con acceso a Internet, se hace posible consolidar y analizar la información en cualquier momento, permitiendo una toma de decisiones informada. Además, se cuenta con una infraestructura informática moderna que sostiene de forma suficiente el SIG

El NET BANK es un programa integrado que incluye diversos módulos como el comercial, control de riesgos, cartera, ahorros y contabilidad. Su compra incluyó el soporte del desarrollador del sistema, AXON²⁴, por el primer año de operación y la adquisición de los códigos fuentes que le permitirá hacer modificaciones al programa y a la base de datos. El NET BANK organiza la información de tal forma que brinda alta flexibilidad, permitiendo producir informes con mayor rapidez que el software anterior. Esto es necesario considerando los procesos automatizados y nuevos reportes que exigen las nuevas normas, por ejemplo para la evaluación y clasificación de los clientes. Por otro lado, se está fortaleciendo el área de sistemas, pues en may.09 se contrató a un programador y se planea contratar a otro programador para set.09.

La institución ha implementado sanas políticas de seguridad que limitan la pérdida y manipulación de la información, tales como perfiles de usuario de acuerdo a las autonomías,

²² La auditoría e inspecciones de la SBS han detectado ciertos errores en el cálculo de los límites globales y en la clasificación de algunos deudores (si se trata de un cliente MES o Comercial).

²³ El software El Cautivo fue observado por la SBS porque no genera de forma automática ciertos reportes, su escalabilidad limitada y la falta de acceso para la administración de la base de datos única y los códigos fuente.

²⁴ AXON es un desarrollador boliviano, con representación en Perú, con una importante cartera de clientes a nivel regional.

actualización de las contraseñas cada 90 días, respaldos diarios resguardados en la bóveda y fuera de la institución, identificación de los riesgos operativos para el área de sistemas, antivirus actualizados regularmente y transmisión de información vía VPN. También se cuenta con un Plan de Continuidad del Negocio, que es sujeto de revisiones periódicas; adicionalmente se contrata anualmente a un auditor externo especializado en sistemas de información para realizar una auditoría al SIG. En nov.08, se realizó la última auditoría externa; no obstante, aún no se han implementado todas las recomendaciones.

Alternativa aún requiere realizar algunas modificaciones en su SIG para mejorar la eficiencia y el control de la información. Para la elaboración de algunos informes, todavía se utiliza el Excel, posibilitando la ocurrencia de errores. Entre estos reportes, se destacan los reportes requeridos por la SBS y el área de riesgos y el cálculo de la planilla. Su automatización está en proceso y se espera esté culminada en el corto plazo.

■ Riesgos

Riesgos: análisis y control recibe la calificación “a”

Procedimientos y controles internos

El sistema de control interno permite mantener los riesgos en un nivel manejable sin minar la eficiencia de las operaciones. Existe un fuerte interés desde los órganos de gobierno por adaptar los procesos y sistemas a la nueva regulación local, cuya vigencia inicia entre 2009 y 2010. Estas nuevas normas proponen, entre otros, una gestión integral de riesgos de acuerdo al tamaño y complejidad de las operaciones de la institución financiera y una administración más rigurosa del riesgo operacional. Este escenario propone importantes retos a Alternativa y exige el refuerzo sostenido de la Unidad de Riesgos. Por ello, en jun.09 se contrató a dos profesionales con experiencia, y se planea realizar una reorganización del área con un encargado para el riesgo operativo, otro para el de mercado y un tercero para el crediticio, quienes serían supervisados por la Gerencia de la Unidad. También se ha contratado una consultoría con Scalar Consulting que finalizará en 2010²⁵, con el fin de realizar un diagnóstico de la actual gestión de riesgos y el diseño de nuevas herramientas para su medición y monitoreo. En general, el trabajo en conjunto del Directorio, a través de los Comités de Riesgos y de Auditoría Interna, y el Equipo Gerencial está permitiendo que Alternativa avance en el cumplimiento de los cambios en la regulación peruana y el refuerzo de la gestión de riesgos.

²⁵ Esta consultoría es uno de los componentes del proyecto diseñado por la red ASOMIF y el BID “Consolidación de las Microfinanzas Privadas”.

Las cadenas de control están alineadas a un completo mapeo de procesos y riesgos operativos, reduciendo la posibilidad de ocurrencia de fraudes y posibilitando su detección. Entre 2008 y 2009 se detectaron 7 casos de fraudes, siendo el personal involucrado despedido y el dinero recuperado. Los mecanismos de control se fundamentan en una adecuada separación de funciones en el proceso crediticio y el manejo de efectivo, limitaciones de poder de acuerdo al perfil del puesto, controles jerárquicos desde la Oficina central, supervisión en campo por el Administrador de agencia y personal de la Sede y mecanismos de seguridad suficientes para el efectivo²⁶ y la información²⁷.

Los mecanismos de control en los puntos de atención resultan adecuados; sin embargo, su implementación en las UOBs plantea retos por el reducido número del personal (2 trabajadores en la mayoría de casos). Sin embargo, en ellas los desembolsos y cobranzas se realizan a través de las ventillas del Banco de la Nación. Una práctica sana implementada en las oficinas es la rotación de los administradores y analistas de créditos por lo menos cada dos años.

Las políticas y procesos están formalizados en manuales y circulares; para ello, existe un área específica que coordina con las áreas involucradas, para lograr su actualización e implementación, por ejemplo mediante el dictado charlas por parte de personal interno y/o consultores. El personal demuestra un nivel de cumplimiento de políticas aceptable. Este recibe inducción y capacitación continua de los procesos, además de cursos específicos para potenciar sus habilidades. El sistema de evaluación semestral permite detectar tempranamente al personal con pobre desempeño y las áreas que requieren refuerzo. También se monitorea el historial crediticio del personal en la central de riesgos de forma semestral. La institución cuenta con una estricta política de sanciones que contempla hasta el despido y acciones judiciales en caso de fraudes; y se toman pólizas por deshonestidad del personal.

La principal debilidad del sistema de control interno era el anterior software, El Cautivo, el cual había sido observado por la Superintendencia. Sin embargo, recientemente se ha migrado al NET BANK y se están realizando los últimos ajustes para asegurar la confiabilidad de la información.

El ambiente de control y la gestión de riesgos se benefician de un ente regulador y supervisor dinámico; y también por

²⁶ Entre ellos, se tiene: alarmas, bóvedas con clave y llave, sensores, manejo dual de la bóveda y para el giro de cheques, seguridad policial, cámaras, límites de mantenimiento de efectivo, traslado de efectivo con empresa especializada (PROSEGUR) y seguros de robos y por traslado de efectivo.

²⁷ En ellos, se tiene: Plan de continuidad del negocio, niveles de acceso de acuerdo al puesto y con contraseñas, candados por productos, back-up dentro y fuera de la institución y transmisión de información vía VPN.

las auditorías externas de amplio alcance de una firma local con experiencia en el sector La SBS realiza un monitoreo cercano extra-situ, por ejemplo revisa y aprueba los planes de trabajo de la Unidad de Riesgos, además de realizar visitas anuales y el seguimiento en la implementación de sus recomendaciones. En su última visita de feb.09, ésta calificó como razonable la gestión de riesgos de la EDPYME, excepto por el punto del software. En cuanto a la auditoría externa, esta comprende revisiones de la información financiera, la cartera de créditos, el software, el sistema de control interno, el cumplimiento con los límites legales, entre otros. Durante el periodo de análisis, la auditoría financiera emitió su dictamen sin salvedades.

Auditoría interna

Alternativa ha establecido una estructura organizacional que garantiza la independencia de la Unidad de Auditoría Interna (AI). Esta Unidad, conformada por el Jefe de Auditoría y dos asistentes, reporta al Directorio a través del Comité de AI, el cual desde 2009 incrementó su frecuencia de sesiones de mensual a quincenal. El Jefe de Auditoría cuenta con 22 años de experiencia en el sector microfinanciero y con conocimiento suficiente de las operaciones de la EDPYME. El personal de auditoría recibe capacitaciones frecuentes, las cuales están consideradas en su plan de trabajo.

El plan de trabajo de AI es exhaustivo, confidencial y cubre adecuadamente los riesgos operativos claves, cumpliendo así con los requerimientos regulatorios. Este trabajo permite una identificación bastante amplia del incumplimiento de los procedimientos a nivel institucional. Se realizan visitas programadas y especiales a las agencias, locales compartidos y áreas administrativas de la Sede; además a nivel institucional se realizan arquezos mensuales de los fondos y evaluaciones trimestrales de la cartera y su calificación de acuerdo al riesgo crediticio, utilizando para ello una muestra que comprende todos los puntos de atención. Si bien la auditoría del software está en el alcance de AI, se contrata a un personal externo especializado para una revisión anual.

La labor de campo es prioridad para AI. En 2008, se realizaron dos visitas por mes a agencias o locales compartidos, y para 2009 se han programado cuatro visitas por mes. Su examen es completo y comprende diversas revisiones y técnicas; en general se realizan: arquezos de fondos, inventarios de pagarés y contratos, verificaciones de la seguridad del local, revisiones de expedientes de crédito, visitas a clientes, entre otros. En cada visita a agencia se visita entre 20 a 30 clientes, siendo seleccionados de acuerdo a diferentes criterios como el tamaño del préstamo, el índice de morosidad y la ubicación del cliente. Por ende, cada año se visita a un número significativo de clientes, aunque no se haya definido una meta.

Los informes de auditoría son detallados e incorporan observaciones y recomendaciones. También incluyen el descargo de las unidades evaluadas quienes tienen hasta ocho días para remitir su respuesta y subsanar el error. Se realiza un seguimiento trimestral a la implementación de las recomendaciones tanto de AI como de la auditoría externa y de las inspecciones de la SBS, de acuerdo a su criticidad. A mar.09, se ha levantado el 79% de las recomendaciones de AI y el 98% de la SBS. También se monitorea el cumplimiento del Plan anual, habiendo sido satisfactorio en 2008 y en lo transcurrido de 2009. Sin embargo, la profundidad del Plan de Trabajo de 2009 exige una fuerte carga laboral al equipo de AI.

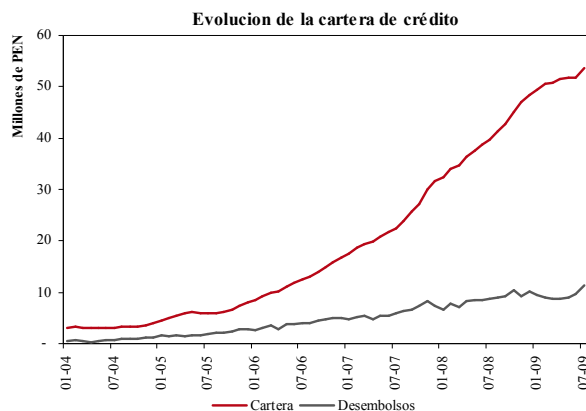
■ Actividades

Actividades recibe la calificación **“b”**

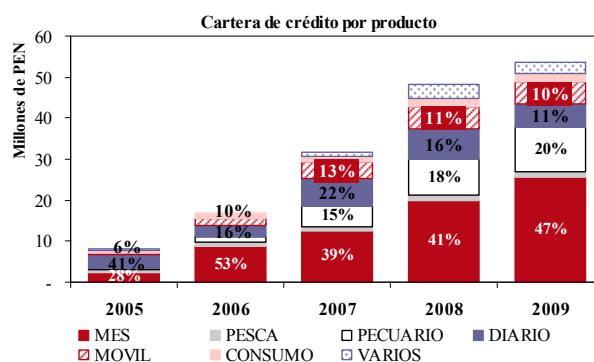
La cartera de créditos de Alternativa mostró un fuerte y sostenido ritmo de crecimiento entre 2005 y 2008, con un crecimiento anual compuesto del 500%, muy por encima del sistema financiero peruano. No obstante, en 2009 se observa una notable desaceleración, así en el primer semestre el saldo de cartera sólo se incrementó en 7.2%, cuando en los dos años anteriores el crecimiento en ese período ya era superior al 20%. Sin embargo, en jul.09, se observa una importante mejora, por lo cual a dicha fecha el índice se eleva al 11.0%. La estrategia que se está utilizando es la ejecución de campañas de marketing. Por ejemplo, en julio se ejecutó una campaña cuyo atractivo era una tasa preferencial. También se está ingresando a nuevos mercados, como el de Piura (donde ya se trabaja con la agencia móvil) y la nueva agencia en Lambayeque (cuya inauguración se realizó a mediados de set.09) y en especial en zonas rurales (aunque aun no se calcula este indicador). El objetivo es alcanzar la meta de 32% trazada en el PE.

La media de crecimiento mensual de Alternativa en 2009 es casi la mitad del promedio en 2008, pasando de 3.4% a 1.6%. La razón principal de esta notable desaceleración son los efectos de la crisis financiera y económica internacional sobre la economía peruana. El crecimiento del PBI se redujo de 6.5% en el IV-Q 2008 a 1.8% en el I-Q 2009 y -1.1% en el II-Q 2009²⁸. Así, el dinamismo del crédito de las entidades no bancarias se ha reducido, el flujo del crecimiento bajó de 1.9% a 1.4% en los períodos de mar.08-set.08 y de set.08-mar.09, respectivamente²⁹. Además, el principal mercado de Alternativa (76.4% a jul.09), el departamento de Lambayeque, muestra un crecimiento menor al 5% en los primeros cinco meses de 2009³⁰, siendo el crecimiento de Alternativa en este mercado de 4.3% a jul.09. En el resto de

mercados su crecimiento fue mayor, contrarrestando el pobre desempeño en Lambayeque, destacándose los departamentos de La Libertad y Lima.



La composición de la cartera por productos ha variado con el tiempo. Así la participación en la cartera del producto Diario, con el cual Alternativa ingresa a nuevos mercados, se redujo de 41% a 11% en los últimos cuatro años; ocupando hoy en día el liderazgo el producto MES, el cual representa el 47% de la cartera a jul.09. En segundo lugar, se tiene al producto Agropecuario, que representa el 20% a jul.09, dicho producto ha mostrado un crecimiento significativo y sostenido en los últimos cuatro años (pasando de 5% a 20%). En tercer lugar se tiene al producto Diario con el 11% de la cartera; le sigue, el producto Móvil, con el 10% a jul.09. El resto de productos tiene una participación menor al 5%, totalizando el 12% de la cartera; entre ellos, se destacan el nuevo producto Vehicular, que representa el 4.4% a jul.09.



Gestión de la cartera de crédito

Alternativa muestra un fuerte interés por mejorar la gestión de su cartera de créditos, en particular de su metodología crediticia y las herramientas para monitorear los riesgos vinculados. Esta característica se evidencia en el trabajo en equipo de las Gerencias, destacándose la labor del Área de negocios y la Unidad de riesgos, con el apoyo y supervisión continua del Directorio. De esta forma, Alternativa realiza una adecuada gestión de su cartera, que le está permitiendo

²⁸ Fuente: “Comportamiento de la Economía Peruana 2009”, elaborado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

²⁹ Fuente: BCRP – Reporte de Estabilidad Financiera May.09.

³⁰ Fuente: SBS – Cartera MES por departamento y tipo de institución

mantener su riesgo crediticio en niveles razonables y hasta el momento con mejores índices de calidad de cartera que el promedio del sector peruano. Cabe resaltar que su trabajo se beneficia por el marco normativo local, el cual fue fortalecido en 2008 y 2009. Esta nueva normativa busca afinar el análisis del riesgo crediticio para evitar el sobreendeudamiento de los clientes y anticipar eventuales problemas de pago.

En general, se cuenta con una sólida metodología crediticia para seleccionar y evaluar al potencial cliente. Estos procesos comprenden políticas sanas como criterios prudentes para medir la capacidad de pago y límites para el sobreendeudamiento³¹, uso sistemático de la central de riesgos de la SBS, informes de la Unidad de riesgos previo a la aprobación de los préstamos superiores a 4,000 PEN y niveles de autonomía razonables. Dado el incremento de la competencia, y por ende de los niveles de endeudamiento de los usuarios, la institución está realizando un análisis más exhaustivo de la capacidad de pago, exige en la medida de lo posible garantías que faciliten la cobranza y está entrando a mercados más alejados en zonas rurales.

La información recolectada por la Unidad de Riesgos le permite identificar señales de alerta respecto a mayores riesgos que se podrían estar asumiendo y con ello, se plantean modificaciones en los procesos y políticas. Por ejemplo se modificaron las instancias de aprobación de los créditos refinanciados, los cuales por lo menos deben ser aprobados por la Gerencia de Negocios.

En cuanto a la cobranza de créditos en mora, aunque se cuenta con un proceso definido, resta ser reforzado para responder a las condiciones del mercado actual, donde se observa un incremento general de los índices de morosidad. Por ello, Alternativa contrató un Jefe de Recuperaciones a fines de ago.09. Este profesional cuenta con amplia experiencia en esta actividad y tiene la tarea de reformular el proceso de cobranza y liderar el equipo de cuatro recuperadores. Se espera que para fines de set.09 su plan de trabajo se haya completado y se inicie su implementación. También se ha reforzado el área legal, que se encarga de la cobranza judicial. A la fecha, se realizan comités de mora quincenales y se ha fortalecido el apoyo a los analistas de crédito por parte de los recuperadores y abogados para la cobranza.

La eficiencia de la metodología se soporta en un equipo calificado de analistas de crédito que recibe capacitación continua y una estructura comercial en fortalecimiento³², de

³¹ Desde 2008 se adoptó la política de un máximo de 3 IMFs para clientes nuevos y hasta 5 IMFs para clientes antiguos (incluyendo a Alternativa)

³² Las agencias de mayor tamaño (2) cuentan con un supervisor, desde abr.09 se tiene un Jefe de negocios que se soporta la labor de la Gerenta y se ha contratado un jefe de recuperaciones y personal para la cobranza judicial

esta forma el nivel de cumplimiento de políticas es aceptable. Las políticas y procesos de crédito se encuentran formalizados en manuales, que han sido sujetos de una difusión apropiada. Se realiza una evaluación continua del trabajo del equipo de negocios; así mismo, desde jun.09, se aplica un nuevo sistema de bonificación, que se alinea mejor con las metas de desempeño de cartera de Alternativa. Un punto que requiere mejorar es el seguimiento a la productividad de los oficiales de crédito, pues algunos de ellos han tenido que hacerse cargo por varios meses de carteras con más de 600 créditos. Los oficiales de créditos tienen la capacidad para manejar toda la gama de productos, excepto el crédito Vehicular, que lo gestiona el personal de mayor experiencia, y el Agropecuario, que requiere de la opinión favorable de un consultor técnico para los préstamos de mayor tamaño.

Riesgo crediticio

Alternativa demuestra un adecuado manejo de su riesgo crediticio. La crisis financiera y económica internacional ha generado una notable desaceleración de la economía peruana en 2009, la cual ha afectado el sector de las microfinanzas disminuyendo el ritmo de las colocaciones e incrementando el riesgo de no pago. A jun.09, la cartera atrasada Microempresa del sistema financiero peruano fue de 5.22%³³ (vs. 3.99% a jun.08) y a mar.09, la cartera morosa de la entidades financieras no bancarias fue de 4.8%³⁴ (vs. 4.4% en mar.08). Así, el índice de cartera atrasada de 4.9% de Alternativa es ligeramente mejor que el del mercado local. A jul.09, el PAR > 30 días incluyendo refinanciados fue 5.6% (a dic.08 fue 3.6% y a dic.07 fue 4%) y los castigos, 0.8% de la cartera (a dic.08 fue 2.1% y a dic.07 fue 1.3%)³⁵. De esta forma, el riesgo crediticio de Alternativa se encuentra en niveles razonables, pero un tanto lejano a la meta trazada en la planificación 2009 (4.05% para el PAR 30 que incluye refinanciados y 1.43% para los castigos).

En cuanto a la composición del riesgo crediticio, se observa:

- Incremento de la cartera refinanciada (de 0.3% en dic.08 a 0.6% en jul.09), siendo el grueso de los motivos enfermedades, robos y otros factores externos (70% de los casos). Pese a que se realiza una nueva evaluación de la capacidad de pago y que estos créditos son aprobados por la Gerencia del área, sólo el 54% de los créditos refinanciados se encuentra al día con sus pagos.
- Incremento de la cartera en riesgo en todas sus oficinas, siendo las principales: Moshoqueque (13% de la cartera), Chepén (12%) y Tumán (2%) que presentan un PAR 30

³³ Fuente SBS. La cartera atrasada para MES es la cartera en mora > 30 días

³⁴ Fuente: BCRP- Reporte de Estabilidad Financiera may.09. La cartera morosa es la cartera vencida + judicial+ refinanciada+ reestructurada.

³⁵ No se aplica el castigo del PAR > 365 días de forma sistemática pues su recuperabilidad se analiza caso por caso. En todo caso, el PAR > 365 días es reducido, a jul.09 representó el 0.6% de la cartera.

de 7.6%, 6.4% y 9.5%, respectivamente a jul.09. Se analizó la recuperabilidad de la cartera en riesgo de Moshoqueque y Chepen y se determinó que una parte importante sería de difícil recuperación por problemas en el negocio del cliente. Parte de estos créditos ya fueron castigados en los últimos 2 meses. Luego, en el caso de Tumán, se ha concluido que esta zona no tiene una buena cultura de pago y se está evaluando el cierre de sus operaciones y a la fecha sólo se realizan cobranzas.

- Incremento de la cartera en riesgo del producto Pesca (3% de la cartera) y Diario (11%), con un PAR 30 de 8.1% y 7.9% a jul.09. En el caso del primero, se ha determinado que es un sector de alto riesgo por lo cual no se le promociona. Mientras que en el caso del producto Diario, el mayor PAR es un reflejo del alto nivel de sobreendeudamiento de los clientes.

La institución está realizando diversas actividades para medir, monitorear y mitigar los potenciales efectos de un mayor incremento del riesgo crediticio sobre su cartera y resultados financieros. Esta labor se realiza en una primera instancia por el área de Negocios. En una segunda instancia se tiene a la Unidad de riesgos, supervisada por el Comité de riesgos, que provee de información de carácter preventivo. Por ejemplo, se realizan análisis de stress para medir el impacto de variaciones en el tipo de cambio de los clientes; análisis trimestrales del nivel de sobre-endeudamiento de los clientes, evaluaciones especiales del 100% de la cartera refinanciada. En general, se trata de un trabajo completo y continuo que se busca potencializar con los resultados de la consultoría de riesgos. Parte de esta labor responde a la nueva normativa vigente desde 2009³⁶ y se esperan más cambios positivos para adecuarse a otra normativa aplicable desde 2010³⁷.

Pese a este trabajo, algunos procesos requieren ser fortalecidos para una mejor gestión del riesgo crediticio. No se ha definido claramente cuando se consulta a la central de riesgos Equifax (puesto que la práctica institucional es utilizar la información de la SBS) que contiene una base más amplia de instituciones financieras no supervisadas y comerciales. Tampoco se ha definido de forma concreta la supervisión o seguimiento post-desembolso, destacándose la falta de reportes de seguimiento para los créditos agropecuarios (20% de la cartera), que demuestren que el cliente realizó la inversión y den mayor seguridad del pago. También falta realizar el monitoreo del riesgo crediticio por cartera generada, ya sea la producida en el mes, por agencia o por una campaña especial. Alternativa tiene planificado realizar este seguimiento en el corto plazo. Finalmente, si bien en la planificación se han definido metas por productos,

³⁶ Reglamento para la administración del riesgo de sobreendeudamiento de los deudores minoristas – publicado en 2008.

³⁷ Reglamento para la evaluación y clasificación del deudor y la exigencia de provisiones – publicado en 2008.

no se ha determinado en la metodología un mix de productos, zonas, cultivos o sectores que orienten el crecimiento de la cartera.

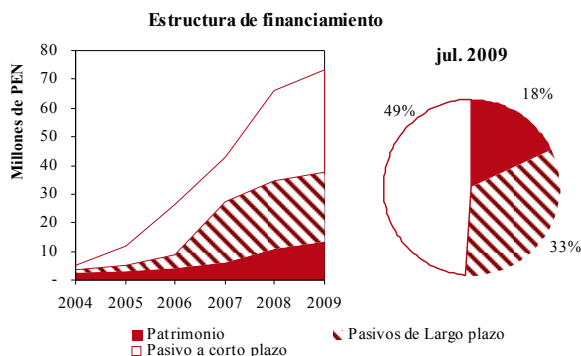
Cobertura del riesgo crediticio

La política de provisiones de Alternativa es conservadora y se alinea a los requerimientos de la normativa local. Por ello, se constituyen provisiones genéricas, específicas y desde 2009 procíclicas. El nivel de cobertura del PAR 30 incluyendo refinanciados fue de 122% a jul.09, nivel superior a la industria local con 115% a jun.09³⁸.

Acorde con su política de flexibilidad para el cliente, sólo el 11.3% de la cartera a jun.09 mantiene garantías preferidas (primera hipoteca sobre inmuebles), sin embargo, este nivel es bastante superior al mostrado en 2008 (4% de la cartera). Cabe indicar que el sistema judicial en Perú puede resultar engorroso, retardando el proceso de cobranza judicial; por ello, se tiene como política iniciar procesos judiciales sólo a los créditos mayores a 2,000 PEN (670 USD).

Financiamiento y liquidez

Financiamiento y liquidez recibe la calificación “b”



Capitalización y estrategia de financiamiento

Existe una clara identificación de las necesidades de financiamiento para el corto y mediano plazo, que guía la búsqueda de los recursos financieros liderada por la Gerencia General y la Gerencia de Administración y Finanzas (GAF). La obtención oportuna de los fondos está definida como una estrategia dentro de su planificación y es sujeta a monitoreo desde el Directorio, a través del Comité Administrativo-Financiero que sesiona una vez al mes. En este marco, se realiza una búsqueda activa, que a la fecha le está dando resultados positivos, pese al entorno actual. Dado que Alternativa no está facultada para captar ahorros, su estrategia de financiamiento se ha centrado en la obtención de deuda, aunque en los últimos años se ha enfatizado la búsqueda de nuevos socios que fortalezcan su respaldo

³⁸ Fuente: SBS- Provisiones Cartera Microempresa/ Cartera Microempresa atrasada a jun.09 del sistema financiero peruano.

patrimonial. Desde hace algunos años, su ratio de apalancamiento global, de acuerdo a la definición de la SBS, es superior a las 6 veces (6.4 a jul.09), siendo este índice cercano al límite legal de 7 veces³⁹.

Aunque su perfil de riesgo ha logrado atraer a potenciales socios e inversionistas para fortalecer su patrimonio, el proceso de su formalización viene tardando más de lo planificado. Se tiene una deuda subordinada por 1.5M USD del Bank in Bistum de Alemania que se está gestionando desde 2008, la cual recién en set.09 - tras la visita de calificación- recibió la aprobación de la SBS para su registro y desembolso. Con esta operación, el apalancamiento global se reduciría a 4.8veces. Por otro lado, su socio, CAC Ábaco le ha otorgado casi 1 M PEN (310 K USD) bajo un contrato de underwriting, el cual está siendo evaluado por el regulador local y por ende no forma parte del patrimonio efectivo. En cuanto a los potenciales socios, se han iniciado los trámites legales con dos inversionistas, quienes en total ostentarían el 30% del capital. Se espera finalizar estas gestiones durante 2009, con lo que se lograría alcanzar un capital social superior al mínimo requerido para la transformación en una Financiera⁴⁰.

Alternativa está logrando consolidar su estrategia de financiamiento; sus recursos mayormente provienen de los fondos extranjeros especializados en microfinanzas, quienes a jul.09 le han provisto el 73% de la deuda. Este monto está distribuido en 10 financiadores, observándose una buena diversificación puesto que su mayor proveedor representa el 18% de la deuda. Sin embargo, cerca del 15% de la deuda extranjera ha sido contraída en USD, por lo que ha sido coberturada con back-to-backs, encareciendo su costo. En general, se mantiene una buena relación con sus financiadores quienes han incrementado su exposición con el tiempo. Así, se tiene asegurado el financiamiento del crecimiento planificado para 2009; mientras que para 2010 existen negociaciones en curso. Si bien la crisis financiera no ha perjudicado el acceso a fondos, sí ha causado retrasos y afectado las condiciones de tasa, plazo y moneda, observándose un incremento del costo financiero, que pasó de 11.8% en dic.08 a 12.2% en jul.09.

Riesgo de liquidez

La gestión de la liquidez, realizada por la GAF, está diseñada para que Alternativa cumpla con sus obligaciones financieras oportunamente y pueda realizar sus operaciones con un razonable margen de maniobra. Actualmente, la GAF no cuenta con un área formal de tesorería, haciéndose ésta necesaria por el tamaño y creciente complejidad de las operaciones de Alternativa. Para fines de 2009, se tiene

planificado la contratación de un encargado para la tesorería. La GAF goza del conocimiento suficiente para el manejo del riesgo de liquidez y cuenta con el apoyo de un asistente para esta labor. Asimismo, la Unidad de Riesgos y el Directorio, a través del Comité de Riesgos y el Comité Administrativo Financiero, vigilan el riesgo de liquidez.

Se han implementado herramientas adecuadas para la gestión y monitoreo de la liquidez, para lo cual se ha considerado el cumplimiento con la normativa local. Se cuenta con proyecciones de los flujos de caja para un horizonte de tres años, siendo estos más detallados -con desglose semanal- los dos años inmediatos. Cada semana estos flujos son actualizados y además mensualmente se hace seguimiento al calce de plazos; por lo que no existe descalce en el corto plazo. También se han definido límites mínimos de liquidez, se ha elaborado un Plan de Contingencia y se han negociado líneas de crédito que serían utilizadas en caso de emergencia. Así, la institución podría tener acceso hasta 15 M PEN (5 M USD), el cual resulta en un nivel bastante holgado de tesorería (18 meses de gastos operativos y 20% de los activos a jul.09). Son estos fondos los que le han permitido afrontar situaciones de retraso en la llegada de financiamientos, como sucedió a fines de 2008 cuando algunas operaciones no lograron concretarse. Por otro lado, se hace necesario implementar políticas y procesos para potenciar la rentabilidad de los excedentes (10% de los activos a jul.09).

Riesgos de mercado

Los riesgos de mercado son monitoreados por la Unidad de Riesgo, la GAF y el Directorio a través de dos de sus Comités. Se evidencia un énfasis especial en el seguimiento del riesgo cambiario y su potencial impacto sobre el resultado financiero. A jul.09, la posición abierta cambiaria es limitada, 3.7% del patrimonio. Se tiene como política coberturar el financiamiento del exterior otorgado en USD que no será colocado en dicha moneda; también se realizan análisis de stress respecto al impacto de la variación del tipo de cambio sobre la capacidad de pago de los clientes.

Aunque existe exposición al riesgo de tasa de interés (por las condiciones de algunos de los préstamos en PEN⁴¹), no se realiza un seguimiento del impacto de las variaciones de las tasas variables. Sin embargo, si se monitorea la tendencia de estas tasas, pues fruto de ello, se han renegociado préstamos para convertirlos a tasa fija pero a un menor plazo. A jul.09, el 7.6% de la deuda está negociada a tasa variable, representando una exposición equivalente al 33% del patrimonio. No obstante, Alternativa ha demostrado su capacidad para colocar sus productos de crédito a una mayor tasa, debido a las condiciones del mercado y al plazo de los

³⁹ Este ratio está basado en los activos ponderados por riesgo y el patrimonio efectivo definido por la norma local.

⁴⁰ Mínimo de 11.3M PEN (3.8 M USD)

⁴¹ Se utiliza la TIPMN (tasa interbancaria pasiva en moneda local) + margen

préstamos (90% menor a un año). Por ejemplo, esta estrategia se implementó a fines de 2008.

▪ Eficiencia y rentabilidad

Eficiencia y rentabilidad recibe la calificación “b”

Calidad de los ingresos

Alternativa ha logrado constituir notables ventajas competitivas que le están permitiendo mantener una adecuada calidad de ingresos. Pese a su crecimiento de los últimos años, Alternativa es una IMF de talla pequeña en el mercado local, pero que no se ha alejado de su nicho de mercado, los préstamos de talla pequeña. Así, a jul.09, el 56% de su clientela tiene créditos menores a 2,000 PEN (670 USD).

- La institución tiene el enfoque de fidelizar a su cliente, que se busca lograr a través del perfil de sus analistas y la flexibilidad de los créditos.
- Alternativa se diferencia de sus pares por el trato al cliente y la rapidez de su servicio, pudiendo realizar el proceso hasta en un día.
- La oferta de una amplia gama de productos y una fuerte preocupación por seguir mejorándola.
- Para lograr la bancarización de clientes y la entrada a nuevos mercados, Alternativa utiliza un producto ya conocido por el cliente como es el Crédito diario.

Aunque Alternativa tiene un nivel bastante razonable de clientes exclusivos, 43% a jul.09, está trabajando en zonas con un alto nivel de competencia, en especial en su principal plaza, el departamento de Lambayeque. El pobre crecimiento de 2009, ha significado una reducción de su participación de mercado en Lambayeque de 6.9% a may.08 a 6.0% en abr.09⁴². Sin embargo, en 2009 Alternativa ha enfocado sus colocaciones en otras plazas como los departamentos de La Libertad y Lima. En particular, resalta la falta de un departamento y plan de marketing sólido para la mejora de su posicionamiento⁴³.

Análisis de la rentabilidad

Alternativa ha demostrado ser capaz de mejorar sus niveles de rentabilidad⁴⁴. La gestión adecuada de su modelo de negocio, en especial por sus políticas crediticias, y el logro de economías de escala con un mayor control de los costos

operativos han sido cruciales para alcanzar estos resultados. Además, la composición de su cartera ha variado, mostrando una mayor participación de los créditos de menor costo operativo, es decir los que no requieren la labor de recaudación. Después de dos años registrando un ROA limitado de 1.2% a dic.06 y 0.6% a dic.07, en 2008 Alternativa alcanzó un ROA similar al promedio de sus pares en Perú y en América Latina. El ROA de 2008 fue de 4.4% (3.8% si no se considera el ajuste por los depósitos de los back-to-back), mientras que el de las EDPYMEs fue 4.5% a dic.08⁴⁵ y el del Sistema financiero peruano fue 2.7% a dic.08⁴⁶.

La institución ha logrado seguir mejorando los resultados financieros en 2009, así el ROA a jul.09 fue de 8.1% (7.0% si no se considera el ajuste), nivel muy superior del promedio de las EDPYMEs (3.3% a jun.09)⁴⁷. Sin embargo, este ROA no incluye la deducción por el impuesto a la renta, lo cual reduciría el ROA a aprox. 5.0%⁴⁸. Pese al menor crecimiento de la cartera y al deterioro de su calidad, se ha logrado mejorar el retorno financiero debido al control de los costos operativo, el mantenimiento de economías de escala y el incremento del rendimiento de cartera⁴⁹. Por otro lado, aunque se realiza un monitoreo mensual de la rentabilidad por agencia y UOB, no todas llegan al punto de equilibrio. La mayoría de agencias son rentables, pero este no es el caso de las UOB.

El rendimiento de cartera ha venido mostrando una clara tendencia decreciente, pasando de 58.2% a 44.9% en los últimos cuatro años. Esta tendencia se explica por la presión a bajar las tasas de interés como respuesta a la competencia y a la mayor colocación de créditos con pagos mensuales, que generan una menor tasa que los créditos diarios y semanales. Sin embargo, el rendimiento de cartera aún es superior al de sus pares locales, aunque estos trabajan en un nicho de mercado diferente que demanda montos mayores de crédito. Considerando las condiciones del mercado, se espera que esta tendencia se mantenga en el largo plazo.

Los costos de provisión han disminuido en los últimos años, pasando de 5.6% en 2006 a 4.2% en 2008 debido a la mejor calidad de cartera. Sin embargo, debido a los retos de 2009, esta cifra aumentó a 4.9% a jul.09. Considerando los planes de crecimiento de Alternativa y el entorno actual de sobreendeudamiento, se espera que este índice por lo menos se mantenga estable en el corto plazo.

⁴² Fuente: Síntesis Económica de Lambayeque Abr.09, BCRP. Los principales actores del mercado de Lambayeque son: CMAC Piura 23.7%; CMAC Trujillo 21.7%; CMAC Sullana 12.6%; Crediscotia 10.6%, Mibanco 10.3%, EDPYME Alternativa 6.0%, entre otros.

⁴³ También es necesario se diferencie de una IMF con un nombre similar al suyo, como es ONG Alternativa, con la cual no existe ningún vínculo y no se han presentado inconvenientes importantes.

⁴⁴ Los indicadores de rentabilidad presentados en esta sección fueron ajustados por las operaciones back-to-back que afectan el disponible, activos y deuda.

⁴⁵ Fuente: SBS – Indicadores financieros por EDPYME dic.08.

⁴⁶ Fuente: BCRP – Reporte de Estabilidad Financiera.

⁴⁷ Fuente: SBS – Indicadores financieros por EDPYME jun.09.

⁴⁸ El gasto no está incluido en los EEEF a jul.09 pues se registra a fin de año

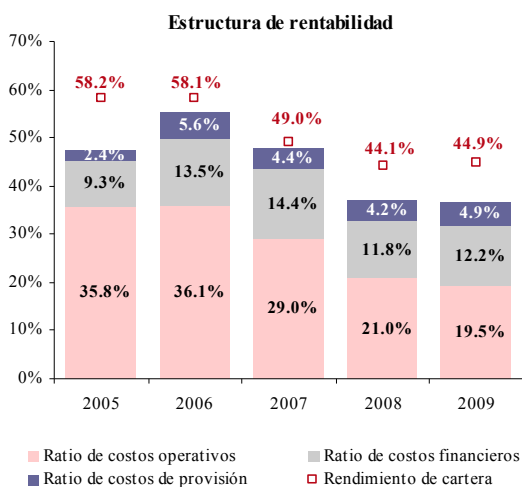
⁴⁹ A fines de 2008, se fomentó la colocación de créditos a tasas en el rango superior de su oferta.

Con respecto a los costos operativos, la EDPYME ha disminuido sostenidamente dicho ratio a 21.0% a dic.08 y 19.5% a jul.09, desde un promedio de 34% en el periodo 2004-2007. El fuerte ritmo de crecimiento entre 2005 y 2008 generó en un inicio elevados costos operativos por la apertura de agencias y UOBs; los mismos que en los últimos dos años han alcanzado una cartera suficiente para generar economías de escala. Actualmente la mayoría de agencias son rentables, excepto las más nuevas, siendo la productividad de los analistas de créditos notable. Analizando los ratios de eficiencia utilizados por la SBS- el ratio Gastos de operación anualizados/ Margen financiero total anualizado- Alternativa reporta una eficiencia de 60.5% a jun.09, es decir trabaja con mayor eficiencia que el promedio de EDPYMES (61.4%) y CRACs (64.8%) pero con menor eficiencia que las CMACs (52.1%).

difícil de lograr. Sin embargo, para un mediano plazo, Alternativa está trabajando en varios proyectos para fortalecer su gestión y competitividad como la entrada de nuevos socios y el proyecto de conversión a Financiera.

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.

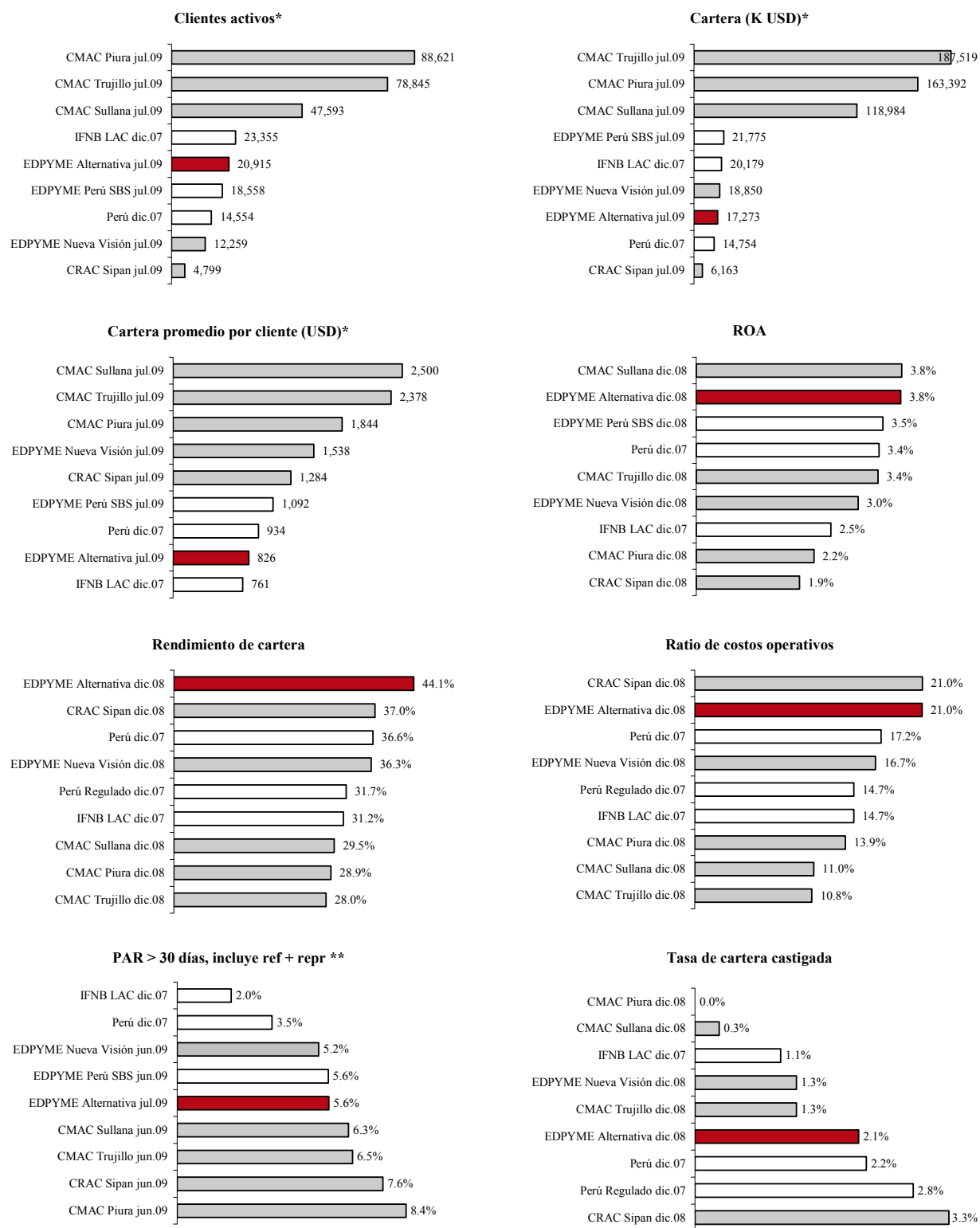
Los costos financieros muestran una tendencia decreciente en los últimos dos años, llegando a 12.2% en jul.09; sin embargo, la bajada había sido mayor a dic.08 (11.8%). Esta última subida se explica por los efectos de la crisis financiera en las condiciones de los préstamos. Sin embargo, el fortalecimiento patrimonial ayudará a controlar este indicador.



Perspectivas

La perspectiva de rentabilidad de Alternativa se muestra estable por lo menos a corto plazo. Dado los niveles altos de competencia y las repercusiones de la crisis, el crecimiento de cartera será mucho más bajo que el experimentado en años pasados. Además, la calidad de cartera se ha deteriorado, aunque hasta el momento su desempeño sigue siendo ligeramente superior al del mercado peruano, que a su vez se ubica entre los mejores de la región. Si bien Alternativa redujo su meta de crecimiento de cartera para 2009 a 32% y se han implementado nuevas estrategias para estimular las colocaciones, esta meta pueda presentarse

Benchmarking



*Para las EDPYME, CRAC y CMAC, el número de deudores, cartera y crédito promedio se calculó utilizando sólo la cartera MES

** Según el criterio de la SBS, el indicador análogo es la Cartera de Alto Riesgo / Créditos Directos (%)

Microbanking Bulletin - The Mix (LAC 2008)

Microbanking Bulletin - The Mix (Perú 2008)

Superintendencia de Bancos (Perú)

■ Indicadores de desempeño

Datos en USD, salvo que indique lo contrario

	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	dic. 2008	jul. 2009
Cartera de préstamos					
Evolución de la cartera					
Cartera	2,335,092	5,258,975	10,535,038	15,407,108	17,960,807
Cartera (PEN)	8,009,365	16,807,685	31,562,973	48,332,096	53,630,969
Evolución	104.9%	109.9%	87.8%	53.1%	11.0%
Clientes activos	5,691	11,353	17,290	20,828	22,345
Evolución	107.1%	99.5%	52.3%	20.5%	7.3%
Cartera promedio por cliente	410	463	609	740	804
% del PIB por habitante	14.6%	13.5%	15.3%	17.8%	17.7%
Préstamo promedio desembolsado	402	525	685	793	906
% del PIB por habitante	14.3%	15.4%	17.2%	19.1%	19.9%
Calidad de cartera					
Refinanciados	0.2%	0.4%	0.4%	0.3%	0.6%
PAR 31 - 365 días	3.1%	3.3%	3.2%	3.1%	4.3%
PAR > 365 días	0.3%	0.2%	0.4%	0.2%	0.6%
PAR > 30 días (incluye refinanciados)	3.6%	4.0%	4.0%	3.6%	5.6%
Tasa de cartera castigada	1.5%	1.9%	1.3%	2.1%	0.8%
Cobertura del riesgo crediticio					
Ratio de cobertura del PAR > 30 días (incluye refinanciados)	121.6%	116.4%	116.6%	132.6%	108.3%
PAR > 30 días (incluye refinanciados) - Provisiones acumuladas / Patrimonio	(2.6%)	(4.3%)	(5.3%)	(6.7%)	(4.5%)
Personal					
Número de empleados	34	67	97	137	149
% Oficiales de crédito	47.1%	37.3%	41.2%	36.5%	42.3%
Tasa de rotación del personal bruta	14.5%	7.9%	23.2%	17.1%	14.7%
Análisis financiero					
ROE	13.1%	4.8%	3.0%	24.7%	41.2%
Deudas / Patrimonio ajustado	2.20x	3.55x	4.92x	4.36x	3.85x
Radio de adecuación del Core capital	31.7%	16.3%	15.1%	17.9%	19.9%
Ratio de adecuación del Capital total	31.7%	16.3%	15.1%	17.9%	19.9%
ROA bruto	4.2%	0.9%	0.4%	3.8%	7.0%
ROA ajustado	4.9%	1.2%	0.6%	4.4%	8.1%
ROA ajustado (sin donaciones)	4.9%	1.2%	0.6%	4.4%	8.1%
ROA ajustado (operaciones de microfinanzas)	5.0%	0.9%	0.6%	4.4%	8.0%
Estructura de rentabilidad					
Ratio de ingreso total	59.0%	58.8%	50.0%	45.4%	46.0%
Rendimiento de cartera	58.2%	58.1%	49.0%	44.1%	44.9%
Ratio de costos operativos	35.8%	36.1%	29.0%	21.0%	19.5%
Costo por ahorristas	108	119	126	126	149
Clientes por empleado	167	169	178	152	150
Clientes por oficial de crédito	356	454	432	417	355
Cartera promedio por cliente (USD)	410	463	609	740	804
Ratio de costos financieros	9.3%	13.5%	14.4%	11.8%	12.2%
Costo del ahorro	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Costo de la deuda	8.4%	9.3%	9.5%	8.9%	9.4%
Ratio de costos de provisión	2.4%	5.6%	4.4%	4.2%	4.9%
PAR 31 - 365 días	3.1%	3.3%	3.2%	3.1%	4.3%
Tasa de cartera castigada	1.5%	1.9%	1.3%	2.1%	0.8%
Gestión de los activos					
Cartera / Activos ajustados	81.8%	84.3%	83.6%	81.0%	78.9%
Ingresos de otros activos financieros en % de los ingresos financieros	0.3%	1.2%	1.5%	1.2%	1.7%
Liquidez					
Disponibilidades / Depósitos a la vista	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Liquidez / Total de activos ajustados (LAR)	3.2%	3.6%	8.0%	11.7%	11.6%
Ratio de liquidez (1 año)	166.8%	141.2%	268.3%	201.3%	184.7%
Tasa de cambio 1 USD= xx PEN	3.4	3.2	3.0	3.1	3.0

Estado de resultados (PEN)	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	dic. 2008	jul. 2009
Intereses y comisiones recibidos por cartera	3,430,310	6,920,500	11,078,433	17,271,851	13,352,775
Ingresos de otros activos financieros	8,915	87,494	168,498	211,349	226,915
Intereses y otros gastos financieros	546,874	1,595,903	3,200,115	4,589,743	3,639,748
Costos netos de ajuste por inflación	10,251	-	-	-	-
Ganancia neta por tipo de cambio (pérdida)	-	(8,399)	(50,794)	(33,002)	12,677
Resultado Financiero	2,882,100	5,403,692	7,996,022	12,860,456	9,952,620
Pagos y comisiones por otros servicios financieros	38,016	5,847	46,692	208,466	46,153
Otros ingresos operativos	-	-	-	60,081	47,159
Costos operativos	2,110,553	4,306,999	6,547,889	8,231,577	5,781,871
<i>Costos del personal</i>	<i>1,069,812</i>	<i>2,182,407</i>	<i>3,588,756</i>	<i>5,010,690</i>	<i>3,587,691</i>
<i>Gastos administrativos y otros</i>	<i>958,220</i>	<i>1,969,920</i>	<i>2,746,686</i>	<i>2,962,988</i>	<i>2,004,463</i>
<i>Depreciación y Amortización</i>	<i>82,521</i>	<i>154,672</i>	<i>212,447</i>	<i>257,899</i>	<i>189,716</i>
Resultado no operativos (neto)	(1,876)	39,377	(608)	39,459	34,068
Ingreso operativo bruto	807,687	1,141,917	1,494,217	4,936,885	4,298,128
Provisión neta para cartera incobrable	139,432	670,824	995,203	1,662,012	1,442,390
Resultado operativo neto antes de impuestos y donaciones	668,255	471,093	499,014	3,274,873	2,855,738
Ingresos extraordinarios (neto)	-	-	-	-	-
Resultado operativo neto antes de donaciones	668,255	471,093	499,014	3,274,873	2,855,738
Impuesto sobre la Renta	314,385	299,999	346,471	1,213,198	-
Resultado neto antes de donaciones	353,870	171,094	152,543	2,061,675	2,855,738
Ingresos por donaciones	-	-	-	-	-
Resultado neto	353,870	171,094	152,543	2,061,675	2,855,738

Balance General(PEN)	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	dic. 2008	jul. 2009
ACTIVOS	11,754,844	26,178,192	42,878,249	65,835,088	73,487,454
Activos líquidos	299,702	686,701	2,876,309	6,652,496	7,380,003
Cartera neta	7,663,322	16,028,073	30,095,433	46,026,477	50,388,859
<i>Cartera bruta</i>	<i>8,009,365</i>	<i>16,807,685</i>	<i>31,562,973</i>	<i>48,332,096</i>	<i>53,630,969</i>
<i>(Provisión para cartera incobrable)</i>	<i>346,044</i>	<i>779,612</i>	<i>1,467,540</i>	<i>2,305,620</i>	<i>3,242,110</i>
Intereses devengados	313,167	628,030	1,058,995	1,451,033	1,992,807
Inversiones financieras	2,586,837	7,308,895	7,005,784	9,059,918	9,979,246
Activos fijos netos	793,330	1,052,148	1,258,527	1,706,750	1,872,890
Activos intangibles	-	19,322	44,730	36,002	24,474
Otros activos	98,486	455,023	538,471	902,412	1,849,175
PASIVO Y PATRIMONIO	11,754,844	26,178,192	42,878,249	65,835,088	73,487,454
Pasivo	8,825,123	22,000,615	36,799,199	55,234,358	60,318,987
Depósitos a la vista	-	-	-	-	-
Depósitos a plazo	-	-	-	-	-
Depósitos en garantía	-	-	-	-	-
Préstamos	8,446,900	21,723,790	35,466,450	52,312,892	57,975,445
Deuda subordinada	-	-	-	-	-
Otros pasivos	378,222	276,825	1,332,749	2,921,466	2,343,542
Patrimonio	2,929,722	4,177,577	6,079,050	10,600,730	13,168,468
Core capital	2,929,722	4,177,577	6,079,050	10,600,730	13,168,468
<i>Capital social</i>	<i>2,538,040</i>	<i>3,933,284</i>	<i>5,836,198</i>	<i>8,433,493</i>	<i>10,001,000</i>
<i>Donaciones</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
<i>Resultados netos acumulados</i>	<i>391,682</i>	<i>244,293</i>	<i>242,852</i>	<i>2,167,237</i>	<i>3,167,468</i>
Otras cuentas del patrimonio	-	-	-	-	-

Estado de resultados (USD)	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	dic. 2008	jul. 2009
Intereses y comisiones recibidos por cartera	1,000,090	2,165,363	3,697,741	5,505,850	4,471,793
Ingresos de otros activos financieros	2,599	27,376	56,241	67,373	75,993
Intereses y otros gastos financieros	159,438	499,344	1,068,129	1,463,099	1,218,938
Costos netos de ajuste por inflación	2,989	-	-	-	-
Ganancia neta por tipo de cambio (pérdida)	-	(2,628)	(16,954)	(10,520)	4,245
Resultado Financiero	840,262	1,690,767	2,668,899	4,099,603	3,333,094
Pagos y comisiones por otros servicios financieros	11,083	1,829	15,585	66,454	15,456
Otros ingresos operativos	-	-	-	19,152	15,793
Costos operativos	615,322	1,347,622	2,185,544	2,624,028	1,936,326
<i>Costos del personal</i>	<i>311,899</i>	<i>682,856</i>	<i>1,197,849</i>	<i>1,597,287</i>	<i>1,201,504</i>
<i>Gastos administrativos y otros</i>	<i>279,364</i>	<i>616,370</i>	<i>916,784</i>	<i>944,529</i>	<i>671,287</i>
<i>Depreciación y Amortización</i>	<i>24,059</i>	<i>48,395</i>	<i>70,910</i>	<i>82,212</i>	<i>63,535</i>
Resultado no operativos (neto)	(547)	12,321	(203)	12,579	11,409
Ingreso operativo bruto	235,477	357,296	498,737	1,573,760	1,439,427
Provisión neta para cartera incobrable	40,651	209,895	332,177	529,809	483,051
Resultado operativo neto antes de impuestos y donaciones	194,827	147,401	166,560	1,043,950	956,376
Ingresos extraordinarios (neto)	-	-	-	-	-
Resultado operativo neto antes de donaciones	194,827	147,401	166,560	1,043,950	956,376
Impuesto sobre la Renta	91,657	93,867	115,645	386,738	-
Resultado neto antes de donaciones	103,169	53,534	50,916	657,212	956,376
Ingresos por donaciones	-	-	-	-	-
Resultado neto	103,169	53,534	50,916	657,212	956,376

Balance (USD)	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	dic. 2008	jul. 2009
ACTIVOS	3,427,068	8,190,924	14,311,832	20,986,639	24,610,668
Activos líquidos	87,377	214,863	960,050	2,120,655	2,471,535
Cartera neta	2,234,205	5,015,042	10,045,205	14,672,132	16,875,037
<i>Cartera bruta</i>	<i>2,335,092</i>	<i>5,258,975</i>	<i>10,535,038</i>	<i>15,407,108</i>	<i>17,960,807</i>
<i>(Provisión para cartera incobrable)</i>	<i>100,887</i>	<i>243,934</i>	<i>489,833</i>	<i>734,976</i>	<i>1,085,770</i>
Intereses devengados	91,302	196,505	353,470	462,554	667,383
Inversiones financieras	754,180	2,286,888	2,338,379	2,888,084	3,342,011
Activos fijos netos	231,292	329,208	420,069	544,071	627,224
Activos intangibles	-	6,046	14,930	11,477	8,196
Otros activos	28,713	142,373	179,730	287,667	619,282
PASIVO Y PATRIMONIO	3,427,068	8,190,924	14,311,832	20,986,639	24,610,668
Pasivo	2,572,922	6,883,797	12,282,777	17,607,382	20,200,598
Depósitos a la vista	-	-	-	-	-
Depósitos a plazo	-	-	-	-	-
Depósitos en garantía	-	-	-	-	-
Préstamos	2,462,653	6,797,181	11,837,934	16,676,089	19,415,755
Deuda subordinada	-	-	-	-	-
Otros pasivos	110,269	86,616	444,843	931,293	784,843
Patrimonio	854,146	1,307,127	2,029,055	3,379,257	4,410,070
Core capital	854,146	1,307,127	2,029,055	3,379,257	4,410,070
<i>Capital social</i>	<i>739,953</i>	<i>1,230,690</i>	<i>1,947,997</i>	<i>2,688,394</i>	<i>3,349,297</i>
<i>Donaciones</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
<i>Resultados netos acumulados</i>	<i>114,193</i>	<i>76,437</i>	<i>81,059</i>	<i>690,863</i>	<i>1,060,773</i>
Otras cuentas del patrimonio	-	-	-	-	-

■ Fórmulas

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

■ Escala de calificación

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