

EDPYME Alternativa, Perú

EDPYME Alternativa (EA) se crea en mar.00 a iniciativa de la Cámara de Comercio y Producción de Lambayeque (CCPL) bajo la forma jurídica de Sociedad Anónima. Siendo autorizada por la SBS como Entidad de Desarrollo a la Pequeña y Micro Empresa (EDPYME) en sep.01 y regulada por la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica (LGSFSS). EA cuenta con una cartera de 6.8 M USD a jun.07, atendiendo a un total de 14,166 clientes activos que se encuentran distribuidos en la zona norte del país, específicamente en Chiclayo y en poblaciones menores de los departamentos de Lambayeque, Cajamarca y La Libertad. Su red de oficinas está compuesta por la oficina principal, una oficina especial, tres agencias y cinco UOBs, ofreciendo 4 productos y 7 subproductos bajo la metodología de crédito individual.

GIRAFE Rating

Rating

B

Tendencia

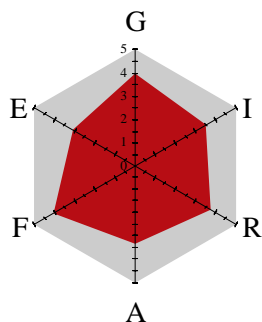
Positiva

Fecha de la calificación

Julio, 2007

Válido hasta Junio 2008

Rating por área



Gobierno – Información – Riesgos
– Actividades – Financiamiento –
Eficiencia

Contacto en Planet Rating

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

Contacto en la IMF

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

REF: RFS / 03092007

Puntos destacados de la calificación

- EA ha llevado a cabo una adecuada reflexión estratégica que se ve reflejada en un plan estratégico que se constituye en una guía útil para mejorar su posición en el mercado. La decisión de abrir su capital a nuevos accionistas respaldará un crecimiento sostenido con el fortalecimiento del capital y aportes a la gestión.
- La estructura organizacional de EA ha evolucionado con mejoras en la gestión de RRHH y marketing, aunque la comunicación entre las áreas de staff debe ser optimizadas, persistiendo el reto del cambio del sistema de información.
- Favorable diversificación geográfica mediante el ingreso a sectores rurales de menor oferta bancaria mediante la apertura de nuevas agencias y de UOBs.
- Mercado altamente competitivo y saturado en algunos sectores, obliga a EA a atender al segmento objetivo de más bajos ingresos, pero con el reto de mejorar sus economías de escala y reducir sus altos costos operativos.

Tendencia

La calificación de EDPYME Alternativa se otorga con una tendencia “positiva” debido al crecimiento sostenido de su cartera manteniendo aceptables niveles de calidad de cartera y a la consolidación institucional y organizacional. En el mediano plazo el desafío es seguir fortaleciendo su capital, reducir sus costos de fondeo y costos operativos a la vez que se incrementa la productividad de su personal.

Indicadores de desempeño

USD , o en moneda local si es especificado	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Dic. 2006	Jun. 2007*
Activos	1,018,114	1,526,234	3,427,068	8,190,924	10,433,069
Crecimiento	7.5%	42.1%	134.7%	122.7%	52.5%
Cartera	865,587	1,190,822	2,335,092	5,258,975	6,839,078
Crecimiento	16.3%	30.4%	104.9%	109.9%	49.6%
Clientes activos	1,380	2,748	5,691	11,353	14,166
Personal	16	29	46	67	94
ROE	9.1%	4.3%	13.2%	3.7%	14.6%
ROA	5.2%	2.3%	4.2%	0.7%	2.1%
Deudas / Patrimonio #	0.71x	1.02x	2.96x	3.55x	4.65x
Rendimiento de cartera	53.4%	58.8%	58.2%	58.1%	51.2%
Ratio de costos operativos	31.3%	39.8%	35.8%	36.3%	30.2%
PAR 31 - 365 días	6.5%	5.6%	3.4%	3.6%	4.3%
PAR > 365 días	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Tasa de cartera castigada	2.0%	2.4%	1.6%	1.9%	0.0%

(*) Datos anualizados

(#) Datos netos del efecto de créditos back-to-back

El Sector de las Microfinanzas

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

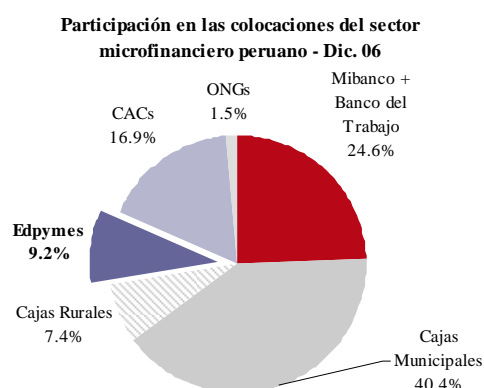
La iniciativa estatal más importante para el sector en los últimos años, que sin duda tendrá un notable impacto en la penetración a mercados desatendidos, ha sido permitir que IMFs reguladas puedan operar en las 273 oficinas del Banco de la Nación (BN) en los distritos del interior del país donde el BN resultan ser la única oferta bancaria. Este acuerdo permite que las IMFs mediante concurso puedan instalar un módulo de atención, usar la infraestructura del BN y recibir líneas de financiamiento en condiciones preferenciales. A jun.07 han sido asignadas más de 50 de estas oficinas, siendo las EDPYMEs y CRACs las IMFs más activas.

El sector de las microfinanzas en el Perú se compone de instituciones reguladas y no reguladas, estas últimas representan sólo el 1.5%¹ de las colocaciones del sector microfinanciero en 2006 y se encuentran conformadas por ONGs dedicadas a actividades de microcrédito. Las instituciones reguladas que representan el 98.5% de las colocaciones de las IMFs, se componen tanto de instituciones supervisadas como no supervisadas por la Superintendencia de Bancos del Perú (SBS):

- Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa (EDPYMEs), creadas a mediados de los años 1990 mediante resolución SBS N° 897-94, para permitir la formalización de ONGs microfinancieras a través de una serie de incentivos (exención de IGV, posibilidad de captar ahorro si cumplen con condiciones prudenciales); representan el 7.9% de las colocaciones.
- Cooperativas de Ahorro y Crédito (CAC) son 164, pero sólo 112 son instituciones cooperativas autorizadas a captar depósitos de sus socios, encontrándose supervisadas por la Federación Nacional de Cooperativas del Perú (FENACREP), pero reguladas por la SBS. Representan el 16.9% de las colocaciones de las IMFs.
- Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMACs), creadas con el apoyo de la cooperación alemana a inicios de los

años 1980, controladas por gobiernos provinciales, tienen como finalidad promover el desarrollo de sus regiones a través de servicios de ahorro y crédito; representan el 40.4% de las colocaciones.

- Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRACs), creadas a inicios de los años 1990 después del cierre del Banco Agrario, son controladas por empresarios locales y están especializadas en la atención a las necesidades del sector agropecuario; representan el 9.2% de las colocaciones.
- Bancos Especializados en Microfinanzas, integrados por MiBanco (creado en 1998) y Banco del Trabajo (1994), entidades dirigidas de manera preferente a la atención a los microempresarios, los que constituyen el 69.9% y 38.1% de su cartera, respectivamente; representan el 24.6% de las colocaciones.



Luego de un largo periodo de rápida expansión hasta el año 2004, en el cual el sector de las microfinanzas experimentó un crecimiento sostenido superior al 30%, éste ha llegado a un periodo de madurez. Observándose una mayor competencia proveniente no sólo de las propias instituciones microfinancieras no bancarias (CMACs, CRACs, Cooperativas y EDPYMEs), sino también del sistema bancario, que luego del crecimiento explosivo de las CMACs, descubrió que el sector de créditos a la Pequeña y Microempresa (Pyme) resultaba altamente rentable y con gran potencial. Así, luego que sólo MiBanco participase en este sector a inicios de la presente década, se le sumó el Banco del Trabajo, y desde el 2004 ingresaron a participar otras instituciones bancarias de mayor tamaño como el Banco Financiero (a través de su división Solife), el Banco de Crédito (quien absorbió a su relacionada Financiera Solución), seguido del Scotiabank y más recientemente Interbank. Esta mayor competencia en el sector de microfinanzas ha repercutido en un creciente sobreendeudamiento de los clientes y una tendencia a la baja de las tasas de interés.

Tipo de entidades	Número de entidades	Reguladas / Supervisadas SBS	Cartera (M USD) ⁽¹⁾
Bancos Comerciales	9	Si / Si	480.8
MiBanco+ Banco	2	Si / Si	355.4

¹ De considerarse el total de colocaciones de consumo y pyme de todas las instituciones financieras (incluido el Banco de la Nación), la participación de las ONGs sería de sólo el 0.71% al cierre del 2006.

del Trabajo			
CACs	164	Si / No	62.1
EDPYMEs	14	Si / Si	196.4
CMACs	13	Si / Si	545.6
CRACs	12	Si / Si	96.2
ONGs ⁽²⁾	21	No / No	41.3

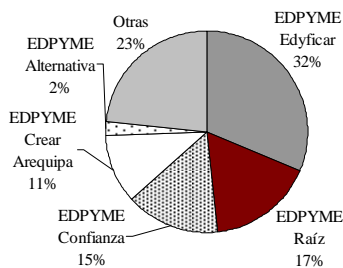
Cifras a dic.06 según COPEME, FENACREP y SBS

(1) Cartera calificada "microempresas" por la SBS

(2) ONGs que reportan a COPEME

Las EDPYMEs surgen de los programas de microcrédito de ONGs y programas de crédito de Cámaras de Comercio locales que decidieron transformarse en instituciones microfinancieras reguladas. La concentración del subsector es significativamente alta pues las cuatro primeras EDPYMEs (Edyficar, Raíz, Confianza y Crear Arequipa) de las 14 que operan en el mercado, alcanzan una participación del 74.5%, mientras que tomando en cuenta las 7 primeras el grado de concentración llega al 92%.

Participación en el mercado de las Edpymes- Jun.07



Las EDPYMEs, en estos últimos años, han participado activamente del crecimiento del mercado microfinanciero peruano aumentando tanto sus saldos de cartera como sus activos (29% y 31% anual, respectivamente entre dic.02 y jun.07). No obstante, este crecimiento ha originado una agresiva competencia en el mercado y nuevos retos para estas instituciones:

- Ingreso de las CMACs y de la Banca Múltiple a los segmentos de más bajos ingresos.
- Sobreendeudamiento de los clientes (zonas urbanas).
- Altos costos operativos y limitado respaldo patrimonial.

Esta situación exige a las EDPYMEs una mejor gestión de sus recursos, innovación constante de productos, búsqueda de nuevos nichos de clientes o la transformación en una CRAC o Financiera respondiendo a su mercado objetivo y enfoque de crecimiento, con la finalidad de captar recursos del público y reducir así sus costos de fondeo.

Entorno Político y Económico

El crecimiento de la economía peruana se mantiene entre los mayores de América Latina, fundamentado en un sostenido nivel de demanda interna y externa. Sin embargo, en el año 2007 se podría presentar una ligera contracción en la

actividad económica, debido a un menor crecimiento de las exportaciones (especialmente aquellas ligadas a los metales) y una política monetaria restrictiva, diseñada para mantener la inflación a un nivel moderado.

El actual presidente, Alan García, de centro-izquierda, asumió las funciones de jefe de estado en julio de 2006. Se espera una prudente política económica amparada en los acuerdos con el FMI, limitando el déficit fiscal. Sin embargo, la mayoría de la deuda pública se mantiene en moneda extranjera, lo que representa un factor de vulnerabilidad. La posibilidad de un tratado de libre comercio con los Estados Unidos en 2007 augura mayores exportaciones y cierto excedente de la cuenta externa, con una inversión externa directa que debe de cubrir las necesidades de financiamiento en el país. Los ratios de la deuda externa han mejorado gracias al pago adelantado al Club de París en 2005 y el dinamismo de las exportaciones de materias primas.

El alto nivel de reservas internacionales ha mitigado significativamente el riesgo de una crisis de liquidez. En este favorable contexto, el récord de pago de las empresas ha sido relativamente satisfactorio, siendo los sectores de la minería, ingeniería civil y textiles los más dinámicos.

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

Fortalezas:

- El Perú dispone de enormes riquezas minerales (oro, cobre, zinc), lo que le ha permitido aprovechar de los altos precios de las materias primas.
- El país también posee abundantes recursos energéticos, pecuarios y agrícolas; así como un patrimonio cultural excepcional.
- La política monetaria y fiscal ha sido prudente.
- Los ratios de endeudamiento externo han mejorado como consecuencia de una buena gestión de las finanzas públicas, un crecimiento sostenido del PBI y de las exportaciones.
- Las reservas internacionales se han mantenido en un nivel adecuado en términos de meses de importaciones.

Debilidades:

- El país es vulnerable a shocks externos, como la caída de los precios de las materias primas o cambios climáticos.
- La economía sigue marcada por el contraste entre un sector relativamente moderno en la costa y un sector de subsistencia en el interior del país.

- La pobreza que afecta a mitad de la población ha constituido una fuente de inestabilidad política, plasmado en el populismo indígena en las regiones andinas.
- La recaudación fiscal no es suficiente para cubrir las necesidades sociales y de infraestructura.
- La extensiva dolarización del sistema bancario podría poner en peligro su estabilidad en el caso de una crisis de confianza.

COFACE Rating del País **B**: el ambiente político y económico incierto es susceptible de afectar el comportamiento de pago históricamente mediocre del país.

(Millones de USD)	2004	2005	2006	2007p
Crecimiento Económico (%)	5.2	6.4	7.1	5.5
Inflación (%)	3.5	1.6	2.4	2.5
Balance del Sector Público (% PNB)	-1.1	-0.3	1.0	-0.5
Exportaciones	12.8	17.3	22.4	23.2
Importaciones	9.8	12.1	14.2	16.7
Balanza Comercial	3.0	5.3	8.1	6.5
Balanza en Cuenta Corriente (% PNB)	0.1	1.4	1.5	0.5
Deuda Externa (% PNB)	44.6	36.0	32.5	30.9
Servicio de Deuda (% Exportaciones)	22.2	30.1	16.9	14.7
Reservas internacionales (meses de importaciones)	8.8	7.8	6.9	6.7

Fuente: COFACE's Country Risk Ratings Guidebook 2007. Los datos de 2007 corresponden a proyecciones.

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

Presentación Institucional

Estatutos, supervisión y auditoría

EDPYME Alternativa se estableció como Sociedad Anónima en marzo de 2000, recibiendo en 2001 la autorización para funcionar como Entidad de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (EDPYME). La institución es supervisada por la SBS y se rige según las normas de la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica - LGSFSS (Ley N° 26702) que regula el sistema de intermediación financiero y de seguros peruano cuyos normas se aplican por igual a todas las entidades, con excepción de los requisitos de capital mínimo (las EDPYMEs requieren 210K USD, CMACs 1.3M USD, Financieras 2.3M USD y Bancos 4.6M USD).

La Ley N° 26702 creó un esquema modular mediante el cual las IMF's pueden ofrecer nuevos servicios si presentan mayores niveles de capitalización, un rating de crédito externo de A ó B y la evaluación del supervisor. A pesar que algunas EDPYMEs han cumplido ya con estos requisitos todavía ninguna de las 14 ha obtenido esta autorización.

El despacho Alfonso Muñoz & Asociados con sede en Lima, quien cuenta con una amplia experiencia en la auditoría de IMF's reguladas y no reguladas, ha realizado en el periodo analizado los trabajos de auditoría financiera, de cartera y de control interno, entre otros; de acuerdo con los lineamientos de la SBS. Los dictámenes de auditoría durante el periodo de análisis fueron emitidos sin salvedades.

Propiedad

EA tiene como accionista mayoritario a la CCPL que ejerce el control sobre la entidad (82.33%); presidiendo la Junta General de Accionistas (JGA) que es el órgano soberano que decide sobre temas relacionados con la propiedad y estructura de capital, elige a los miembros del Directorio y aprueba sus decisiones. Según la LGSFSS y en concordancia con la Ley General de Sociedades (LGS) la JGA se reúne al menos una vez al año para la aprobación de los estados financieros y temas administrativos diversos.

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

Recientemente se concretó la venta del 16.2% de acciones, que se encontraban bajo un underwriting firmado con Agrobanco, que fueron adquiridas por la CAC Abaco² con opción a aumentar su participación en el accionariado hasta un 40% mediante aportes de capital en efectivo que permitan acrecentar el respaldo patrimonial de EA. Los señores Otto Zoeger Navarro y Franco Carpio Guerrero, poseen un 0.2% del capital cada uno, este último es socio de la CCPL.

El Directorio es el encargado de supervisar el cumplimiento de las metas y el desempeño de EA, aprobar la implementación de las políticas y procedimientos, designar al Gerente General y de aprobar el Plan Estratégico. En este periodo se ha incorporado a Diego Carpio Vallejo en representación de Franco Carpio Guerrero³. El directorio está compuesto por cinco miembros, realizando sesiones quincenalmente. Sus miembros son elegidos por la JGA por un período de dos años (dos representantes de la CCPL, uno de ellos es a su vez accionista individual –el Presidente-, y tres miembros independientes). Existen tres comités dentro del Directorio: riesgos, ejecutivo (créditos) y de seguridad⁴.

² CAC Abaco con sede en Lima, es la CAC más grande del país, es supervisada por la SBS a través de FENACREP, fundada el 28 de octubre de 1981, se dedica a cubrir necesidades de financiamiento para el segmento socioeconómico A – B, utilizando metodología crediticia individual y MES.

³ Quien fue electo congresista de la república en las últimas elecciones presidenciales y congresales de abr.06

⁴ El comité de auditoría fue eliminado, ya que se decidió que los temas de auditoría interna sean vistos en las sesiones del Directorio en pleno.

Composición Directorio	Función	Empleo actual	Fecha de elección	Representa
Otto Zoeger Navarro	Presidente	Empresario	30/03/2004	CCL / Otto Zoeger
Daniel Hurtado de Mendoza Chau	Vicepresidente	Gerente de CESEM ⁵	30/03/2004	Independiente
Diego Carpio Guerrero	Director	Ingeniero Mecánico	11/05/2007	CCL / Franco Carpio Guerrero
Hugo Barandiarán Ferrer	Director	Empresario	30/03/2004	Independiente
Wilfredo Baca Reaño	Director	Abogado	30/03/2004	Independiente
Otoniel Velazco Fernandez	Director Suplente	Consultor	-	Independiente

Subvenciones

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

Estructura de financiamiento

La institución cuenta con una amplia variedad de fuentes de financiamiento, tanto de instituciones de fomento estatales como COFIDE, Agrobanco, BN, FONCODES y FOGAPI, que la financian en PEN tanto a corto como mediano plazo; como de instituciones especializadas en microfinanzas, todo ello a tasas comerciales. Por otra parte, también tiene como financiadores a cuatro CMACs (Metropolitana de Lima, Huancayo, Ica y del Santa) con una deuda global en PEN por el equivalente a 1.4M USD todos con tasa fija de 17% y pagos anuales. Entre los principales financiadores internacionales tenemos a: Blue Orchard, Symbiotics, Oikocredit, Consorcio Etimos y Locfund, con financiamiento tanto en PEN como USD, en especial a mediano plazo.

La institución recurre a bancos comerciales para realizar operaciones back-to-back con la finalidad de transformar en PEN los financiamientos internacionales recibidos en USD, estos préstamos por 2 M USD son a tasas fijas que varían entre 6% y 8% con plazos entre 12 y 18 meses; siendo sus principales fondeadores el Scotiabank, Interbank, Banco Financiero, Banco Continental y el Banco de Crédito.

Equipo gerencial

La institución cuenta con una estructura jerárquica liderada por el Gerente General (GG) a quien reportan las Gerencias de Créditos (GC), de Riesgos (GR) y de Administración y Finanzas (GAF). Asimismo, dadas las necesidades de crecimiento y una mejor gestión de sus recursos, EA ha considerado pertinente la apertura de nuevas jefaturas y supervisiones:

- Recursos Humanos: Área que responde a la GAF, basa su gestión en la medición del desempeño y el desarrollo del capital humano.
- Marketing: Área que reporta a la GC, cuya labor se centra en el planteamiento de líneas base del mercadeo y estrategias de promoción de las agencias.
- Organización y Métodos: Área que reporta a la GG, tiene como función principal elaborar y actualizar los manuales y reglamentos internos de EA con el fin de estandarizar los procesos y facilitar sus controles.
- Supervisión de Cobranzas: Responde a la GC; se encarga de priorizar las labores de gestión de los recuperadores y plantear estrategias de acuerdo a la cartera de créditos en mora designada por la gerencia.

Existen además las áreas de Auditoría Interna, Sistemas, Contabilidad y Asesoría Legal.

El Equipo Gerencial (EG) cuenta con experiencia en el sector bancario y microfinanciero: el GG es Ingeniero Industrial de la Universidad Nacional de Piura, ha trabajado en el programa de microcrédito de la CCPL en convenio con el BID. El GAF es Economista y tiene un MBA en Finanzas por la Universidad San Ignacio de Loyola de Lima, trabajó como representante de COFIDE con sede en Chiclayo; La GC ha laborado en diversas CMACs e IMFs del exterior, como consultora especializada con la GTZ. El GR tiene experiencia en el sector bancario y ha llevado cursos de especialización en Riesgos para IMFs.

Organización

EA tiene como centro de operaciones a la ciudad de Chiclayo donde funcionan tres agencias: La Agencia Principal alberga a la plana gerencial y a las jefaturas de la institución ofreciendo toda la gama de servicios de la institución. Asimismo cuenta con dos agencias adicionales en Chiclayo (Moshoqueque y la Agencia Especial), a las que se suman dos agencias más ubicadas fuera de la provincia de Chiclayo; una en la ciudad de Chepén ubicada en el departamento de La Libertad (sur de Lambayeque) y la otra en Olmos (norte de Chiclayo). EA ha ampliado su red con la apertura de cinco módulos de atención en agencias del Banco de la Nación conocidos como Únicas Ofertas Bancarias (UOB) en los departamentos de Cajamarca, Lambayeque y La Libertad.

El Administrador de Agencia (AA) es el encargado de la adecuada gestión de la oficina, además supervisa la labor de los OC, así como de la aprobación de las solicitudes de crédito hasta por 5,000 PEN). Para créditos de montos mayores las autonomías recaen en el Supervisor de Créditos (hasta 8,000 PEN) y en el GC (12,000 PEN). Tanto en el Comité de Créditos como en el Comité Ejecutivo del Directorio se revisan las solicitudes de crédito que excedan la autonomía del GC. Los OCs con mayor experiencia han

⁵ Centro de Servicios Empresariales

sido asignados a las UOBs con el fin de acrecentar la cartera en nuevos mercados, en los cuales trabajan como encargados de oficina a cargo de un promotor de créditos.

Los clientes reciben el desembolso del crédito en efectivo, los pagos pueden ser efectuados en efectivo o mediante depósitos bancarios en las cuentas de EA. En la metodología de crédito diario, la cobranza en efectivo se realiza diariamente por los recaudadores, quienes al menos dos veces al día deben depositar lo recaudado en cuentas bancarias o en las oficinas de EA.

La institución se encuentra en proceso de búsqueda de un nuevo sistema de información, toda vez que el sistema actual (El Cautivo) si bien resulta en una herramienta adecuada para la gestión de la cartera y generación de información interna, su configuración de la base de datos ralentiza los tiempos de respuesta y no se encuentra en la capacidad de generar el amplio número de reportes exigido por la SBS.

Penetración de mercado

La institución opera en zonas urbanas y periurbanas de la ciudad de Chiclayo en el departamento de Lambayeque, así como en ciudades medianas y pequeñas poblaciones de los departamentos de Lambayeque, La Libertad y Cajamarca. Asimismo, EA se encuentra realizando estudios de factibilidad con el fin de evaluar la viabilidad de abrir agencias en las ciudades de Cajamarca y Piura antes de fin de año y a inicios del 2008; respectivamente. En el último período la institución ha aumentado su cobertura no sólo mediante la apertura de agencias propias sino a través de las oficinas compartidas con el Banco de la Nación (BN) denominadas Única Oferta Bancaria - UOBs (Lambayeque, Paján y Pucará, y en julio 2007 Cayaltí y Tután) que les ha permitido ingresar a mercados con poca penetración financiera a un bajo costo fijo.

Productos y servicios

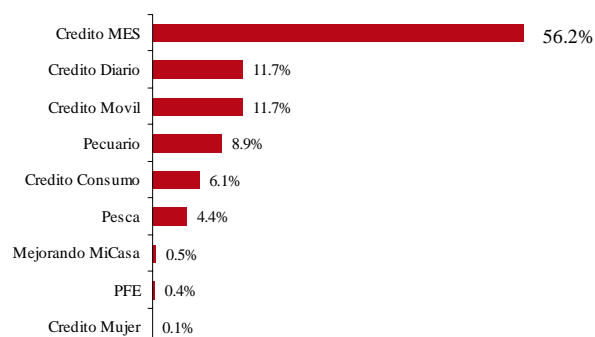
Las actividades crediticias de EA se concentran en tres tipos de productos principales (crédito diario, créditos MES - mensuales y crédito de consumo) que, a su vez, incluyen diversos subproductos:

- **Diario (Incluye los subproductos Comercio y Móvil, este último destinado para el sector de transporte):** Producto basado en cobranzas diarias realizadas por recaudadores, orientadas a clientes que cuentan con negocios de rápida rotación de capital. Montos desde 200 PEN (60 USD) hasta 15,000 PEN (4,760 USD), con reembolsos mayormente diarios, pero también en forma semanal y quincenal. Plazo máximo de 180 días. Tasa Efectiva Global (TEG) de 105.7%.
- **MES (Incluye Pesca, Mujer, Pecuario):** Crédito destinado a pequeños y medianos empresarios, que

cuentan con experiencia de por lo menos 6 meses en su negocio (en el caso de crédito mujer, destinado específicamente a vendedoras por catálogo). Las tasas varían dependiendo del monto de crédito, variando de 200 PEN (60 USD) a 55,000 PEN (17,400 USD), con un crédito promedio de 2,000 PEN (635 USD). Plazo de 1 a 36 meses con pagos mensuales (con 3 meses de gracia para créditos pecuarios). Garantías sólo con aval, prendaria o hipotecaria dependiendo del monto. La TEG varía entre 42.6% y 60.1%.

- **Consumo (Incluye Sobregiro VIP):** Destinado a trabajadores asalariados, de manera individual o a través de convenios de descuento en planillas con las empresas. Las tasas varían dependiendo del monto de crédito, que va de 200 PEN (160 USD) a 55,000 PEN (17,400 USD). Plazos de 1 a 12 meses, con un promedio de un mes para Sobregiro VIP y un año para el resto, los pagos son mensuales. La TEG varía entre 42.6% y 60.1%.
- **Mejorando Mi Casa:** Producto creado en 2007, dirigido al financiamiento de arreglos menores para las viviendas, segmentado en el sector urbano de Chiclayo. Los montos oscilan entre 200 PEN y 55,000 PEN, con un promedio de 2,000 PEN. El plazo varía entre 1 y 36 meses, con pagos mensuales. Garantía prendaria, hipotecaria o sólo con aval. La TEG es de 42.58%.

Cartera por Producto - Jun.2007



Redes

EA es miembro de la Asociación de EDPYMEs del Perú (ASEP) y de INAFI-LA, Red Alternativa Internacional de Instituciones Financieras - América Latina. Asimismo mantiene una estrecha relación con el Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (COPEME)⁶.

⁶ COPEME agrupa a más de 50 instituciones, de las cuales 23 son ONGs, 13 EDPYMEs y la diferencia corresponde a CMACs y COACs.

■ Gobierno

Gobierno y toma de decisiones recibe la calificación “b”

Toma de decisiones

La visión de EA se encuentra compartida en todos los niveles de la institución, lo que ha contribuido a la realización de una adecuada reflexión estratégica. Existe al interior de los órganos de gobierno un claro enfoque en ofrecer servicios financieros innovadores, de manera oportuna y con una atención de calidad. Si bien estos no pueden ser considerados como factores diferenciadores en el largo plazo, se muestran suficientes en su conjunto para contar con cierto grado de diferenciación en un mercado con creciente nivel de competencia.

La toma de decisiones en la institución se lleva a cabo de manera democrática y participativa, de manera tal que la CCPL no cuenta con una mayoría en el Directorio a pesar de contar con una amplia mayoría del capital. Si bien la CCPL es operativamente autosostenible, la misma no cuenta con el respaldo patrimonial suficiente para hacerse cargo de la totalidad de sus obligaciones⁷ y realizar significativos aportes de capital en el largo plazo. En este sentido, resulta positiva la apertura del accionariado con el ingreso de un socio estratégico, CAC Abaco quien detenta el 16.2% del capital social⁸. Como institución financiera ofrece servicios complementarios a los de EA y cuenta con un adecuado respaldo patrimonial para responder a los requerimientos de capital a mediano plazo.

De igual manera, el ingreso de un nuevo director nombrado por el nuevo accionista contribuirá a una mayor variedad de insumos para la toma de decisiones; ya que si bien existe un fuerte compromiso con la institución por parte de los miembros del Directorio, reflejada en sus frecuentes reuniones (quincenales) y el interés permanente en capacitarse, la falta de conocimientos específicos en microfinanzas hace que la toma de decisiones estratégicas se respalde en el equipo gerencial.

Los cambios al interior de la CCPL, con el nombramiento del Sr. Otto Zoeguer Navarro como presidente (quien a su vez ejerce la presidencia del Directorio de EA) han permitido una mayor cohesión de intereses entre ambas instituciones y una mayor independencia y visión

⁷ Mantiene una deuda desde 1993 con el BID por 500 K USD, cuyo pago se encuentra atrasado, dirigido a crear el Convenio de financiamiento y cooperación técnica de apoyo a la microempresa, con cuyas utilidades se constituyó EA. De ser exigida esta obligación la CCPL no dispondría de la liquidez necesaria para su cumplimiento.

⁸ Existe la decisión al interior de la CCPL de autorizar la ampliación de la participación de la CAC Abaco u otro accionista en el capital hasta 40%, mediante aporte en efectivo. Posteriormente se contempla la apertura de un 20% adicional de capital a socios individuales de la CCL.

empresarial a EA. Así mismo, la CCPL ha capitalizado la totalidad del préstamo que mantenía con EA (550 K PEN), y mantiene una política de restricción de dividendos con la finalidad de fortalecerla patrimonialmente (sin dividendos hasta 2005 y 25% a partir del 2006).

La amplia variedad de información remitida al Directorio, contribuye a llevar a cabo el monitoreo de las operaciones y una toma de decisiones fundamentada, pero podría complementarse con información de participación de mercado mensual y seguimiento a benchmarks.

Planificación

Existe una adecuada reflexión estratégica, lo que ha permitido la revisión de los principales objetivos organizacionales a mediano plazo y es reflejada en la ampliación del espectro del plan estratégico (2007-2010). Dentro del proceso de planificación, se destaca la participación de los diferentes niveles de la organización y su formalización a través de una consultora, lo que ha contribuido a diseñar un documento que se convierte en una guía útil para contribuir al fortalecimiento de su posición competitiva en el mercado. Así mismo, existe una favorable perspectiva de incrementar la participación de EA en el sector rural, cuyas primeras operaciones muestran resultados alentadores.

La institución ha incluido en su plan estratégico medidas que permitan diversificar sus riesgos y alcanzar una tasa de crecimiento sostenida en el volumen y calidad de su cartera, así como mecanismos que le permitan fortalecer su respaldo patrimonial. Así EA ha tomado en cuenta estos retos:

- Apertura del capital a socio estratégico con conocimiento del mercado financiero y respaldo patrimonial, y apertura del capital bajo un esquema de accionariado difundido, lo que permitirá respaldar el crecimiento de la institución en el mediano plazo.
- Apertura simultánea módulos en UOBs de pequeñas zonas urbanas seleccionadas y de nuevas agencias (Cajamarca y Piura en el corto plazo y Lima en el mediano plazo), respondiendo a los objetivos de crecimiento en zonas de limitada competencia en los mercados objetivos a los que se dirige EA, reduciendo costos operativos y aumentando cobertura geográfica.
- Participación en el financiamiento de cadenas productivas de exportación como articulador mediante convenio con COFIDE en los proyectos PFE.
- Centralizar el esfuerzo en créditos microempresarios de los segmentos socioeconómicos C, D y E, a través de la atención y servicios personalizados.

Si bien existe un análisis permanente y un trabajo constante en el desarrollo de nuevos productos y para la entrada a nuevos mercados, la creciente competencia y las

características de su modelo de negocio limitan un incremento significativo de la productividad de los OCs, y por ende la capacidad de alcanzar mayores economías de escala que potencien su rentabilidad a largo plazo.

La estrategia y su aplicación mediante planes operativos que presentan buenos resultados, sostienen el crecimiento balanceado de la institución; sin embargo, aún resta el fortalecimiento y una mayor comunicación que permita un trabajo más coordinado y la eliminación de trabajo redundante entre las áreas de staff (Auditoría Interna, Organización y Métodos, y Riesgos), ya que si bien muestra una mejora, resulta insuficiente ante las crecientes necesidades regulatorias y operativas de una entidad en rápida expansión.

Existe un adecuado sistema de proyecciones financieras y presupuestales que son frecuentemente revisadas y cuyo cumplimiento es supervisado de manera frecuente, tanto a nivel del EG como por el Directorio.

Equipo gerencial

El equipo gerencial de EA se encuentra en proceso de consolidación, contando con personal altamente comprometido con la institución, profesionales con un adecuado conocimiento del medio y con una amplia experiencia ganada tanto al interior de EA como de otras importantes IMFs del sector. Se ha logrado conformar un equipo de trabajo que presenta un buen grado de integración y adecuados niveles de coordinación a través de reuniones frecuentes. Así mismo, la participación estratégica y visión global de los gerentes disminuyen el riesgo de persona clave.

El trabajo permanente del equipo gerencial en el campo contribuye a la captura de información de primera mano y a un mayor contacto con el personal de campo, lo que enriquece la toma de decisiones operativas. Sin embargo, la importante carga operativa del EG limita el tiempo que éste puede dedicar a la reflexión estratégica y la planificación. Así mismo, la ausencia de un Administrador para la agencia principal contribuye a recargar la labor del Jefe de Créditos (JC), Gerente de Créditos (GC) y Gerente de Administración y Finanzas (GAF), como también dificultar un análisis de esta agencia como centro de beneficios.

En la última gestión se ha llevado a cabo un positivo fortalecimiento de las áreas de Riesgos y Auditoría Interna; sin embargo, el ámbito de acción de ambas aún resulta insuficiente para las dimensiones de la institución. Por otro lado, la implementación de jefaturas de Marketing y RRHH han resultado claves en la mejora de la imagen y capacidad de crecimiento de la institución.

La cultura de trabajo del equipo gerencial crea ejemplo que es bien transmitido al resto de la institución.

Gestión de recursos humanos

La institución ha mantenido una buena gestión de recursos humanos a través de políticas eficaces que han sido claves para el desarrollo sostenido de la organización. Esta labor se ha visto fortalecida con la creación de una jefatura del área de RRHH que ha permitido potenciar el trabajo realizado anteriormente por el EG (que recaía principalmente en el GAF). Así, mediante la formalización de procesos, la medición del desempeño y una adecuada gestión del personal, se ha logrado mantener y retener a un personal crecientemente productivo y motivado, lo que se constituye en la base del potencial de crecimiento de EA.

Procesos formalizados de selección, evaluación y capacitación han logrado mantener personal considerado clave y generar oportunidades de desarrollo profesional, que se han constituido de manera conjunta al crecimiento de la organización, en la base de los argumentos de retención de personal de EA. La institución ha logrado alcanzar un adecuado equilibrio entre personal sin experiencia y experimentado, y formado al interior de EA o en otras IMFs, lo que sumado a un plan anual y fomento permanente a la capacitación de sus trabajadores⁹, le permite contar con personal con diferentes perspectivas y aportes, así como con los recursos necesarios para cumplir con su plan de expansión de oficinas.

La institución mantiene una política de constante revisión de la escala salarial para mantenerle a un nivel ligeramente por encima del promedio del mercado y con un esquema de remuneración variable atractivo y efectivo que contribuya a motivar al personal para alcanzar las metas de crecimiento de cartera con bajos niveles de mora. Por ese motivo se ha revisado recientemente el esquema de remuneración variable, el mismo que entrará en funcionamiento en ago.07 y resulta más atractivo (sin límite de bonificación, antes el máximo era de 1,000 PEN) pero al mismo tiempo estricto, contemplando un fomento al crecimiento de la cartera (más que el desembolso de créditos) y estableciendo criterios de penalización de mora más severos (penaliza la mora a más de 8 días, antes sólo se la castigaba la mayor a 30 días).

Así mismo, se han establecido beneficios adicionales para los empleados a un costo moderado para la organización (seguros privados de salud, mejores vehículos, casacas y maletines institucionales, etc.), que son reconocidos por los trabajadores, contribuyendo a la retención del personal.

⁹ A los OCs y personal operativos se les ofrece cursos dictados por la CCL, mientras que a los Jefes de Agencia (JA) y OCs con potencial de ser se les financia cursos dictados por universidades de Lima (UMSM y ESAN).

■ Información

Información y sistemas recibe la calificación “b”

EA cuenta con un adecuado sistema de información que está interconectado entre todas las agencias¹⁰, agilizando los procesos de consolidación en la sede central. La institución posee una infraestructura de sistemas apropiada para el nivel de operaciones actual, habiendo adquirido en el último periodo un servidor IBM X3500 y 37 equipos modernos debidamente implementados y con acceso a Internet con la finalidad de potenciar su infraestructura. El sistema en línea facilita la generación de reportes para la toma de acciones de seguimiento y control por parte de los OC y recaudadores.

Los mecanismos de seguridad y planes de contingencia actuales permiten reducir la posibilidad de pérdida de información ante eventuales contingencias. La institución cuenta con backups que se guardan diariamente en CD (resguardado en otro local de la institución) y un plan específico con los procedimientos detallados para eventuales casos de caídas de energía¹¹.

El sistema de información utilizado, El Cautivo, es un software reconocido y de amplia utilización en el medio local, de manejo amigable y funcional para los diferentes usuarios de la institución¹². Cabe indicar que la SBS ha “observado” al sistema debido a verificaciones que esta institución está realizando con el fin de evitar limitantes en la continuidad del desarrollo del sistema y por la falta de generación automática de los reportes exigidos por el ente regulador. Empero EA se encuentra en la búsqueda de un sistema integrado de información que optimice los recursos actuales y que se adapte de una mejor manera a sus necesidades de crecimiento. Actualmente, el sistema registra un alto número de transacciones que se ingresan en una base de datos única lo que ocasionaba demoras en la generación de reportes (lo que ha motivado la necesidad de adquirir un nuevo servidor con mayor capacidad); tampoco se pueden hacer modificaciones que faciliten la labor de los usuarios puesto que no se tienen disponibles los códigos fuente del sistema, evitando el desarrollo de aplicativos que optimicen algunos procesos. A su vez, la disponibilidad del proveedor no es inmediata, retrasando la resolución de consultas e inconvenientes que el sistema presente.

¹⁰ Las UOBs tienen un desfase de 1 día para el procesamiento centralizado de la información, ya que la información es remitida a través del BN.

¹¹ El plan de contingencia ante caídas de energía eléctrica permite recuperar el sistema y garantiza su normal funcionamiento en aproximadamente 40 minutos, aunque la información de las operaciones del día no es recuperable.

¹² Sistema integrado Cautivo, paquete informático producido por un proveedor peruano, es usado por diversas instituciones como especialmente por ONGs, pero también por CMACs, CRACs y EDPYMEs.

Los usuarios del sistema cuentan con niveles de acceso diferenciados por cargo y opciones de cambio de contraseñas. Existen candados para los diferentes productos pues no se pueden alterar tasas de interés ni plazos establecidos, pudiéndose realizar estos cambios sólo mediante requerimiento a sistemas con autorización de la gerencia respectiva. La inclusión de una aplicación para diferenciar y refrendar la aprobación de créditos por cargos y autonomías en el nuevo sistema contribuiría a incrementar el control en el proceso de aprobación de créditos y reducir la posibilidad de fraudes y errores humanos.

La información de cartera reportada por el sistema es pertinente y detallada. Estos reportes son difundidos a todo el personal vía e-mail diariamente, tanto a nivel de la sede central como de agencias y UOBs. Esta información facilita el trabajo de los OCs y recaudadores para una rápida identificación de los clientes morosos y su inmediata gestión de cobranza, siendo este aspecto de relevancia para la institución debido al importante monto de cartera de créditos diarios y MES que tienen vigentes.

La integración del sistema de cartera con el módulo contable contribuye a la confiabilidad de los reportes financieros. Los Estados Financieros mensuales detallados se encuentran rápidamente disponibles al cierre de cada mes, posibilitando un manejo más cercano de las oficinas como centro de costos. Además permiten una gestión y toma de decisiones rápidas de los Administradores de Agencia y facilitando la medición del desempeño por parte de la plana gerencial.

El sistema no puede generar los reportes de información financiera y de cartera que solicita mensualmente la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) recayendo dicho trabajo en el área de Riesgos que las elabora en tablas Excel, contando dicho personal con amplia experiencia en la elaboración de estos reportes.

■ Riesgos

Riesgos: análisis y control recibe la calificación “b”

Procedimientos y controles internos

EDPYME Alternativa cuenta con un adecuado sistema de control interno, habiendo realizado un mapeo de procesos por parte de O y M; sin embargo, el trabajo podría ser fortalecido a través de manuales más detallados y una mayor comunicación con Auditoría Interna con la finalidad de establecer conjuntamente mecanismos de control que permiten determinar y comunicar los cambios relevantes a las agencias. El primer eslabón en la cadena de controles se cumple con una priorización del tema de riesgos, que se ha fortalecido con la transformación del Área de Riesgos en Gerencia y el proceso de inducción en este tema que se brinda a todo nuevo personal.

La institución cuenta con procedimientos básicos de control basados en firmas mancomunadas, separación de tareas, conciliaciones diarias y seguimiento rápido de clientes en mora. Sin embargo, falta un control mayor de los créditos por debajo de 5,000 PEN (1,582 USD), que pueden ser aprobados por un solo analista (en los casos de los UOBs), como también para créditos reprogramados que se otorgan como reenganche para los clientes, y que pueden resultar en un nivel mayor de sobreendeudamiento de los clientes.

La institución viene desarrollando su capacidad de identificar riesgos, y tomar acciones correctivas de una forma rápida¹³. Existe un sistema de constante supervisión por parte del GC, GR y el departamento de Organización y Métodos, pero que se podría formalizar a través de reportes detallados sobre sus actividades y visitas a las agencias.

EA ha tomado las medidas de seguridad necesarias para asegurar un buen manejo de liquidez. Todas las agencias cuentan con arqueo diario y vouchers de depósitos en bancos, una bóveda con doble candado, y seguros de deshonestidad y de efectivo hasta un total de 45,000 USD contra robos y asaltos. El riesgo inherente al manejo de efectivo por la cobranza de créditos diarios está minimizado por el acompañamiento de un policía en las recuperaciones, la entrega de recibos al cliente y el cuadre de cuentas con caja al final del día. Así mismo, las carpas móviles que utiliza EA como mecanismo de promoción y otorgamiento rápido de créditos cuentan con la presencia de la policía y el cambio paulatino de cheques para desembolsar créditos contribuye a paliar el riesgo por la menor cantidad de efectivo manejado.

Auditoria interna

La labor de auditoria interna se encuentra consolidada bajo el cargo de una persona con más de 20 años de experiencia en esta actividad. Su trabajo está formalizado a través de un Manual de Auditoria Interna y un plan de trabajo anual, conforme al cual emite informes mensuales directamente al Directorio (y posteriormente a la SBS), asegurando así la independencia de este departamento.

Las visitas del auditor a las agencias cumplen con el debido grado de sorpresa, con un fondo de 500 USD delegado para este fin. Estas visitas incluyen arqueo de caja y de la bóveda de seguridad, revisión de 30 a 40 expedientes y visitas a clientes (aproximadamente 10), principalmente aquellos con importes mayores, tanto vigentes como en mora. Sin embargo, la frecuencia de las visitas del auditor a las agencias es reducido (sólo una al año), especialmente para una organización que contempla crecer a zonas cada vez más

¹³ En el caso de la Agencia Chepén, el Administrador de Agencia había aprobado un crédito dudoso para un familiar; siendo el caso detectado rápidamente, procediéndose al despido de esta persona.

alejadas de su sede, en donde el grado de supervisión se hace más difícil. La contratación de un asistente adicional al ya contratado podría contribuir a incrementar la frecuencia y profundidad del trabajo realizado por esta área.

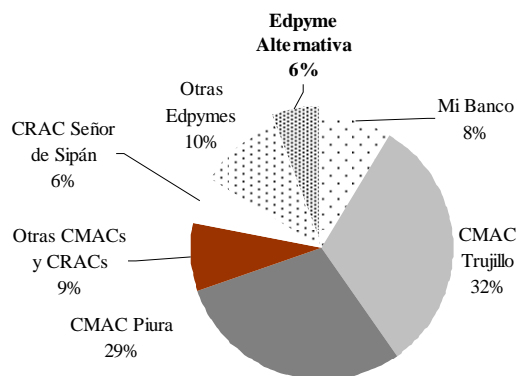
La labor de auditoria interna se complementa con las visitas de la SBS y de los auditores externos, cuyas observaciones son atendidas y resultan en cambios operativos pertinentes.

Actividades

Actividades recibe la calificación “b”

Posicionamiento de mercado

EA cuenta con un claro mercado objetivo compuesto por microempresarios urbanos y periurbanos con necesidades de crédito de hasta 5,000 USD, prestando una atención especial en el segmento menor a 500 USD. El entorno es altamente competitivo, la participación de mercado en las zonas urbanas de Chiclayo se reparte entre EDPYMEs (Alternativa, Raíz, Efectiva y Solidaridad), Cajas Rurales (Señor de Sipán y Nor Perú), Cajas Municipales (Trujillo, Piura, Sullana y Lima). La banca¹⁴ también ha ingresado al mercado de forma más agresiva, a la presencia de Mibanco y Banco del Trabajo, se ha sumado recientemente el Scotiabank, los que han empezado a penetrar en segmentos de muy bajos ingresos, en donde el precio del crédito sigue reduciéndose debido a la mayor experiencia crediticia de los clientes y a la mayor oferta disponible.



Fuente: Síntesis Económica de Lambayeque Mar.07, BCRP

Dado este contexto la estrategia de marketing que utiliza EA es reconocida por su enfoque de servicio cordial, de calidad y atención oportuna a los clientes, representando actualmente este conjunto de elementos un factor de diferenciación en el mercado aunque estos rasgos podrían ser copiados por la competencia en el corto o mediano plazo:

- Constante labor en la fidelización del cliente.
- Rapidez de desembolso.
- Efectivo uso de medios de comunicación y promociones.

¹⁴ Scotiabank ha ingresado al mercado de segmentos de muy bajos ingresos con créditos menores a 1,000 USD en la zona urbana de Chiclayo.

- Amplia gama de productos y búsqueda de innovación en servicios financieros.

EA ha alcanzado resultados positivos en la obtención de nuevos clientes incrementando su cartera en 91% respecto al 2006¹⁵, logrados mediante un intensivo trabajo de los promotores en segmentos específicos (mercados mayoristas y comerciales en zonas urbanas y, en caseríos y campañas, en zonas rurales). Aunado a la reciente apertura de UOBs (en zonas rurales poco atendidas) y de agencias, respondiendo a la búsqueda de nuevos mercados con menor penetración bancaria y, también, a la oportuna preparación de campañas y promociones especiales¹⁶.

A pesar de que la competencia ha incluido dentro de sus productos símiles a la “Carpa Móvil”¹⁷, este producto sigue siendo una herramienta importante para la institución ya que posiciona la imagen de servicio rápido y de cercanía con el cliente en el segmento objetivo y también apoya como medición de eficacia de las metodologías de promoción. A su vez, se ha avanzado en el fortalecimiento de la imagen institucional de EA, siendo la misma transmitida de manera homogénea a los segmentos de mercado, empero se denota que el grado de reconocimiento por parte de los clientes es aún limitado frente a la competencia.

Gestión de la cartera de crédito

La consolidada metodología crediticia de EA está soportada por información de buena calidad para un proceso toma de decisiones rápido por parte de los OCs, además de estar apoyada por la experiencia de analistas que conocen el mercado y en el trabajo en equipo que se destaca en cada una de las agencias. Esta situación permite un crecimiento sostenido de cartera y un seguimiento y control adecuado de los niveles de mora:

- Aprobación de créditos escalonada por autonomías crediticias claramente establecidas.
- Evaluación de créditos por analistas de acuerdo a su especialidad y experiencia.
- El trabajo de los recaudadores permite un seguimiento diario de los créditos, posibilitando a los analistas tomar acciones rápidas de aprobación y en casos de mora.

Sin embargo, se evidencia la falta de un documento que norme claramente la aprobación de excepciones (diferenciándose las autonomías crediticias por cargos),

¹⁵ Fuente: Síntesis Económica de Lambayeque Mar.07, SBS.

¹⁶ Campaña del Cliente Referido: Se incentiva a los clientes de la EA a llevar conocidos a la institución con el fin de darle un crédito, esto genera que el cliente gane puntos por el monto de la nueva colocación; los premios son otorgados de acuerdo a los puntos acumulados.

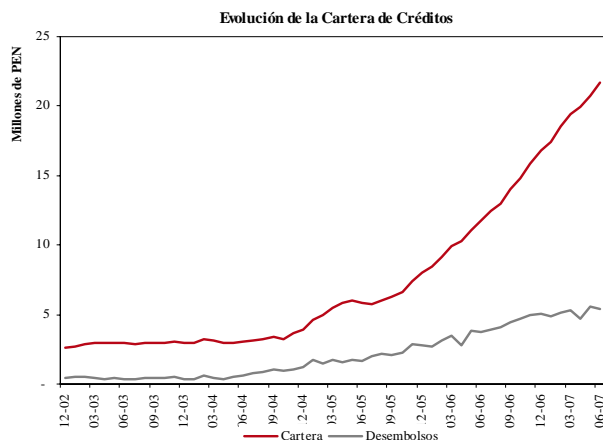
¹⁷ Carpa Móvil: unidad móvil cuya labor principal es el desembolso del crédito en la misma zona en donde el cliente fue captado, sea mercado mayorista o alguna plaza de la ciudad de Chiclayo.

hecho que contribuiría a reducir demoras futuras para la aprobación de los créditos, esto debido a la dependencia de los comités para resolver casos cuyos sustentos son fácilmente demostrables. La realización de comités por agencia contribuye al aprendizaje de los OCs aunque la implementación de estos comités no está estandarizada en todas las agencias.

EA ha nombrado recientemente a un Jefe de Cobranzas cuya labor será delinear las estrategias y del proceso de seguimiento de mora ya que actualmente no se ha normado claramente la labor de los recuperadores pues, se reconoce su responsabilidad en el manejo de una cartera de créditos con mora, pero se desconoce su labor de soporte para los OCs y el alcance del mismo. Similar caso se observa para los créditos refinanciados en mora ya que no se han establecido parámetros claros en cuanto al nivel de morosidad ni situación del crédito para la designación de un nuevo cronograma de pagos.

Así mismo se evidencia que la institución se preocupa por la formación y capacitación continua de sus OCs pues se ha conformado a un equipo que combina experiencia y juventud, la mayoría formados dentro de la institución y otros provenientes de otras IMFs, logrando una estandarización en los procedimientos gracias a los mecanismos de supervisión y capacitación interna que cuenta con un adecuado cronograma que refuerza los conocimientos adquiridos en el campo. Esta situación se acentúa dada la existencia de un grato ambiente de trabajo y la integración entre OCs, esto contribuye a contar con personal altamente comprometido con la institución y motivado para realizar sus funciones adecuadamente.¹⁸

Evolución y diversificación de la cartera

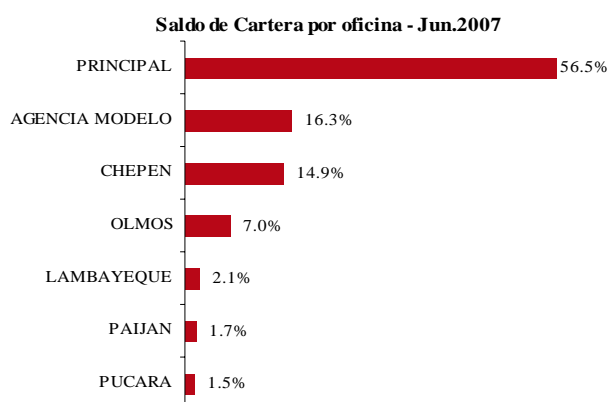


¹⁸ EA tiene un programa de inducción especializado en donde la formación de asistentes se realiza en base a la experiencia de los analistas; estos asistentes son, en su mayoría, egresados de universidades locales.

El crecimiento sostenido de las colocaciones de la institución ha mantenido su tendencia debido al aumento –en igual proporción– del número de clientes en segmentos de menores recursos y mediante el ingreso a mercados con bajo grado de bancarización (UOBs, Agencia Olmos, etc.).

Se observa el aumento de concentración de cartera en zonas urbanas, más aun en los productos MES y Diario dada la preponderancia del financiamiento al sector comercio y en especial en mercados mayoristas. Este mercado en especial podría verse afectado en el corto plazo por la apertura de 2 Supermercados (Plaza Veja y Tottus) cuyos proveedores vendrán de Lima reduciendo la posibilidad de que los comercializadores mayoristas de Chiclayo sean tomados en cuenta en el corto y mediano plazo por estos supermercados.

No obstante, la estrategia de la institución en abrir nuevas agencias y UOBs¹⁹ en zonas con un importante potencial de desarrollo de actividades agropecuarias y comerciales, contribuirá a aminora el riesgo de concentración de la cartera generando oportunidades de para el desarrollo de nuevos productos y mejoras en los existentes. La captación de clientes en las UOBs se realiza a través de Promotores (personal conocedor del mercado, originarios de la zona en su mayoría) que apoyan a los OC. Empero, EA enfrenta algunas limitantes en el caso de las UOBs, pues el convenio de EA firmado con el Banco de la Nación presenta topes en cuanto a la gama de productos comercializados y tasas de interés, reduciendo el espectro de potenciales clientes debido a la rigidez del contrato establecido.



EA otorga créditos agropecuarios de bajo riesgo, específicamente para campañas y mantenimiento de cultivos que han permitido a la institución ingresar a este nuevo mercado, pero dados los diferentes ciclos productivos de la mayoría de negocios agropecuarios se evidencia la necesidad de diseñar un producto cuyo pago de cuotas sea acorde a la actividad productiva a financiar, incluyendo

¹⁹ Las UOBs están a cargo de OC formados en la institución, con experiencia en formación de nuevas carteras y de controlados niveles de mora.

adecuados mecanismos de cobertura que reduzcan el riesgo implícito a esta actividad.

Riesgo crediticio

El índice de calidad de la cartera presenta un ligero deterioro, así el PAR > 30 se ha incrementado de 3.4% en 2005 a 3.6% en 2006 (4.3% a jun.07), pero resulta inferior a los niveles observados en el periodo 2003-2004. Los indicadores de calidad de cartera resultan inferiores al promedio de IMFs de Latinoamérica en 2006 (2.8%) y de las instituciones peruanas reguladas en 2005 (de 2.5%); debido al impacto de la mora de algunos productos:

- La calidad de la cartera del crédito MES (56% de la cartera total a jun.07) presenta un PAR30 de 5.0%. Igual al ratio obtenido a dic.06, no se ha reducido dicho ratio a pesar del aumento de cartera.
- La calidad de la cartera del Crédito Diario (11.7% de la cartera total a jun.07) se deteriora en el último semestre, con un PAR30 de 2.6% en 2006 a 5.3%, lo que puede ser un indicador del creciente riesgo de endeudamiento, limitaciones en el proceso de cobranza y seguimiento de la mora y altavulnerabilidad de este tipo de sujetos de créditos.
- El Crédito Móvil (11.7% de la cartera total a jun.07) también presenta un PAR30 mayor, pasando de 0.9% en 2006 a 1.5%.

La institución a pesar del ligero deterioro de su cartera ha logrado mantener niveles de cartera en riesgo no muy lejanos de los benchmarks internacionales sobre la base de una completa metodología crediticia y adecuados mecanismos de cobranza, aunque los mismos requieren aún de afinación. Asimismo la decisión de ampliar su cobertura geográfica de las operaciones hacia zonas rurales y pequeñas ciudades con menor grado de saturación, con oficinas atendidas por personal experimentado, contribuirá a reducir el riesgo de crédito, dada la mayor intención de pago en estas zonas. El esquema de garantías que mantiene la institución está debidamente formalizado y diferenciado por producto, acorde con la exigencia de la competencia.

Los ratios de cartera castigada se han reducido ligeramente en los últimos dos periodos, luego de ubicarse por encima del 2% de la cartera en 2003 y 2004, para alcanzar niveles ligeramente inferiores de 1.6% en 2005 y 1.9% en 2006. Estos ratios resultan ligeramente inferiores al benchmark peruano de 2.3% y del 2.0% de las IFNB de la región en 2006 (MIX 2006).

Por otro lado, si bien a jun.07 no se han realizado castigos aún, el incremento de la cartera en mora más antigua (PAR > 120 días) mostraría que el nivel de castigos esperado se mantendrá en torno al 1.5%-2% en 2007. El crecimiento de los castigos entre 2005 y 2006 (147%) resulta mayor al crecimiento de la cartera (109%) en el mismo periodo, ello

como consecuencia del impacto de la cartera castigada del producto MES (65% de los castigos en 2006, superior a su participación en la cartera de 56%), originado por el incremento de los problemas de pago de los clientes que pasaron del crédito diario al MES.

Cobertura del Riesgo Crediticio

La institución mantiene una política de provisiones conservadora. Presenta apropiados y crecientes niveles de cobertura de cartera en riesgo, que pasaron de 123.3% en 2004 a 130.3% en 2006 (124.2% a jun.07). Estas provisiones están alineadas apropiadamente a la normativa establecida por la SBS, permitiendo cubrir en su totalidad la cartera en riesgo. Así, los niveles de cobertura actuales garantizan el adecuado resguardo y previsión de la institución para enfrentar un deterioro imprevisto en su cartera.

Financiamiento y liquidez

Financiamiento y liquidez recibe la calificación “a”

EA financia sus operaciones de una manera creciente con préstamos de corto plazo, tanto de fuentes locales como internacionales. De representar el 32% en 2004, los préstamos de corto plazo representan el 67% de su estructura de financiamiento y el 76.5% de sus pasivos totales a jun.07. Las principales fuentes de financiamiento de corto plazo son de Agrobanco, Blue Orchard y Symbiotics, por un total de 2.9 M USD. El otro 23.5% de pasivos está constituido por préstamos de largo plazo de varias CMACs, COFIDE y Banco Financiero, principalmente.

El patrimonio de EA ha aumentado paulatinamente en los últimos años, gracias a la capitalización de las utilidades (en el año 2007 se tiene contemplado capitalizar el 85% de sus resultados netos, superior al 75% del 2006).

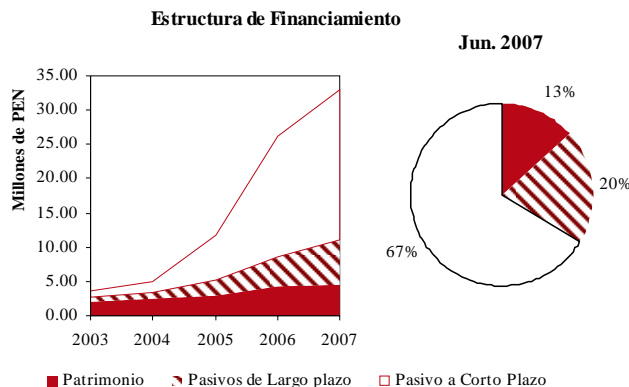
Gestión de activos y pasivos

La expansión y sofisticación de la estructura de financiamiento ha ocasionado un incremento en los riesgos financieros que, frente a un plan agresivo de crecimiento en fuentes de financiamiento, deben ser monitoreados.

- Riesgo de madurez limitado; a pesar de contar con 67% de pasivos en corto plazo, el plazo promedio de créditos es menor, encontrándose en 9.5 meses.
- Riesgo de tasa de interés limitado aunque no inexistente, dado que una reducida porción de fondeo (10% a jun.07) ha sido otorgado a tasas variables (LIBOR + 7%). EA no ha asumido ningún mecanismo de cobertura de la fluctuación, lo cual podría ser necesario dado el escenario internacional de aumento de tasas de interés.
- Riesgo de moneda está limitado debido que las obligaciones en USD son cubiertas con operaciones back-to-back con bancos locales, asimismo en el último año de

financiamiento en PEN (Locfund y Oikocredit, e iniciado conversaciones con Symbiotics, Blue Orchard y Etimos para la transformación de la deuda en PEN).

Estrategia de financiamiento



EA viene diversificando sus fuentes de financiamiento en los últimos años, alcanzando una buena mezcla de fondos nacionales con internacionales con destrezas de negociación desarrolladas. Sin embargo, una alta demanda de recursos para alimentar su cartera ha ocasionado que EA busque fondos comerciales, que muestran tasas altas (su costo promedio de la deuda subió de 10.0% en 2004 a 13.2% a jun.07) con plazos relativamente cortos. La mayor presencia de fondos comerciales dentro de su estructura de pasivos también ha resultado en un importante incremento en su ratio de apalancamiento, pasando de 1.02 veces en 2004 a 4.65 veces a jun.07 (6.44 veces antes del ajuste por obligaciones back-to-back).

EA está consciente de los mayores riesgos que implica su incrementado acceso a financiamiento, y está tomando las medidas respectivas:

- Se ha conseguido financiamiento local con tasas de interés favorables (Bancos Peruanos locales y fondos estatales de Cofide y Banco de la Nación)
- La capitalización de los resultados (de 75% en 2006 y 85% planificado para 2007) permite fortalecer su base de patrimonial
- Se ha iniciado el proceso de apertura del accionario, mediante la sesión de hasta un 40% del capital o una o más inversionistas con amplio respaldo patrimonial²⁰, así permitiendo que EA fortalezca su base de capital, mantenga mayor poder de negociación sobre financiamiento y cuente con un socio importante en Lima frente a una posible expansión hacia esa zona.

²⁰ La Cooperativa ABACO, la cooperativa más grande en Perú, posee ya el 16.2% del capital, que podría ampliarse mediante un aporte en efectivo equivalente al 34% sobre el capital actual, con lo que llegaría a controlar 40% de las acciones de EA (ello sin considerar el premio sobre el valor contable, encontrándose actualmente en proceso de valorización).

La estructura de capital resulta suficiente para su actual nivel de operaciones; sin embargo el creciente nivel de endeudamiento que se viene acercando a los máximos recomendados para el sector (6 veces el patrimonio), podría limitar la capacidad de la institución en el mediano plazo para seguir creciendo y acceder a nuevas fuentes de financiamiento. Eso urge el requerimiento de un refuerzo patrimonial en el mediano y largo plazo.

Gestión de la liquidez

EA maneja sus niveles de liquidez desde la sede, lo que permite consolidar y optimizar sus recursos de una manera eficiente, con flujos de caja semanales que incorporan adecuadamente provisiones de desembolsos, reembolsos, ingresos y costos operativos, para el corto y mediano plazo. En lo que se refiere a la eficiencia de los activos, se puede apreciar que el ratio cartera/activos se ha incrementado de 72.6% en 2004 a 81.7% en jun.07, ello neto de los fondos en garantía para préstamos nacionales e internacionales (back-to-back), los que pasaron de representar 7% de activos a corto plazo en 2004 al 28% en jun.07), situación que se revertir paulatinamente mediante la sustitución de financiamiento en USD por préstamos directos en PEN.

El nivel actual de liquidez resulta suficiente para las operaciones de EA, toda vez que la institución cuenta adicionalmente con una línea de crédito de FONCODES por 500,000 PEN que le permitiría a EA cubrir sus necesidades puntuales de desembolso de créditos ante dificultades de caja. Asimismo, la menor participación del crédito diario en la composición de la cartera permite mejorar la eficiencia en el seguimiento de la liquidez, con la finalidad de optimizar los niveles mínimos de liquidez durmiente.

▪ Eficiencia y rentabilidad

Eficiencia y rentabilidad recibe la calificación “b”

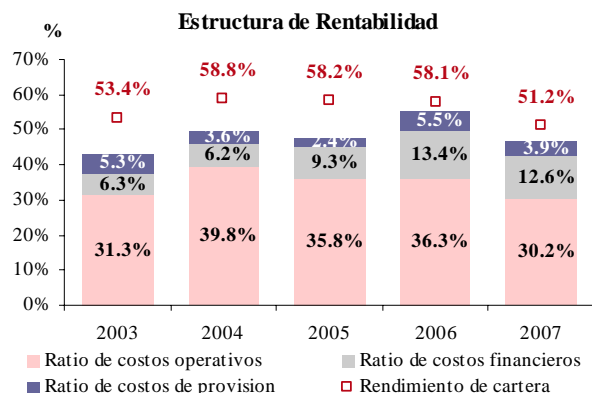
Análisis de la rentabilidad

EDPYME Alternativa presenta niveles de rentabilidad variables en función al comportamiento de diferentes indicadores, aunque se puede observar claramente una tendencia decreciente del rendimiento de la cartera, así como el incremento de su costo de fondeo. Así la ROA ha pasado del 2.3% en 2004 al 0.7% en 2006 (2.1% a jun.07), luego de haber alcanzado el 4.2% en 2005, niveles inferiores al benchmark peruano (4.4% en 2006) y de otras Instituciones Financieras No Bancarias de América Latina – IFNB (3.4%). De igual manera, la autosuficiencia financiera de EA muestra un comportamiento por debajo de la media de ambos referentes (106.6% en 2006 y 110.8% a jun.07, frente al 125.9% de Perú y el 116.3% de la IFNB de la región).

La reducción observada en el rendimiento de cartera se explica por la ligera pero paulatina reducción de tasas de interés de sus diferentes productos impulsada por la fuerte competencia en el sector, así como el cada vez menor peso de los créditos diarios en la composición de cartera, siendo este tipo de crédito el que genera una mayor tasa de interés. Esta tendencia debe mantenerse, en la medida que el efecto de estos factores se mantendrá en el mediano plazo, sumando a la cada vez mayor incidencia de los préstamos a través de UOB cuya tasa de interés (3.2% mensual), por acuerdo con el Banco de la Nación (BN), la misma que resulta inferior a la media de mercado en los préstamos de menor cuantía, que corresponde a la mayor parte de los créditos desembolsados por EA.

Por otro lado, se observa una tendencia decreciente en sus costos operativos en la medida que ha venido alcanzando una creciente productividad de su personal y economías de escala. Así su ratio de costos operativos se ha reducido de 39.8% en 2004 a 36.3% en 2006 (30.2% a jun.07), el cual resulta aun muy superior a sus referentes peruanos (17.5%) y de otras IFNB de la región (19.6%). Esta tendencia podrá verse impulsada por los bajos costos de operación de las UOBs, las mismas que al corresponder a infraestructura y fondeo compartido con el BN redundan en costos de operación fijos mínimos y variables en casi su totalidad. Además estas UOBs vienen alcanzando importantes niveles de cartera superiores a las esperadas. La productividad del personal que se ha elevado de 95 a 169 clientes por empleado entre 2004 y 2006 (151 a jun.07) resulta muy superior a la media del Perú (139 clientes) y de la mediana de IFNBs de la región (111); mientras que el crédito promedio de la institución se ha incrementado ligeramente de 433 USD en 2004 a 463 USD en 2006 (483 USD a jun.07), muy por debajo de la mediana peruana de 1039 USD y de las IFNBs de la región 973 USD.

La obtención de nuevas fuentes de financiamiento internacionales (que permitan la sustitución de préstamos recibidos de CMACs a tasas de entre 16% y 17% en PEN), el ingreso de un nuevo socio con un amplio respaldo patrimonial y la obtención de financiamiento en soles (que elimine paulatinamente la necesidad de realizar operaciones back-to-back sobre los fondos recibidos del exterior en bancos comerciales con el consiguiente costo financiero) contribuirá en el corto plazo a una reducción paulatina de su costo de fondeo, aunque difícilmente éste pueda alcanzar un nivel inferior a 2005, en la medida que aún mantiene un elevado índice de apalancamiento.



Perspectivas

Dada la presión existente hacia la baja de las tasas de interés en el mercado, se hace necesario un análisis de la rentabilidad de cada producto crediticio que compone actualmente su cartera con la finalidad de optimizar sus esfuerzos y recursos.

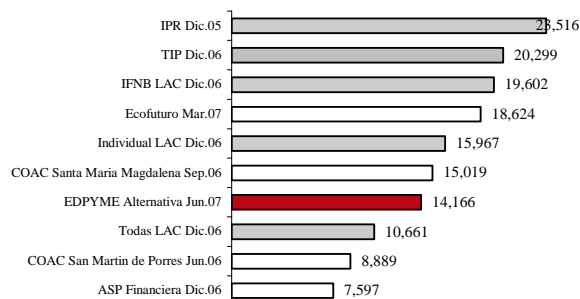
Así mismo, si bien la institución presenta el potencial para mejorar su rentabilidad en el mediano plazo, sobre la base de la reducción de sus costos operativos y de fondeo, resulta poco probable que se alcance altos niveles de productividad como los que tiene proyectados en su plan estratégico, sin desviarse del mercado actualmente atendido, en el cual se encuentra bien posicionado. Ello en la medida que la metodología individual implementada y el reducido tamaño de los créditos promedio dificulta una reducción significativo del costo operativo promedio del crédito.

A nivel de EG y Directorio se vienen evaluando múltiples alternativas de crecimiento, tanto a través de la ampliación geográfica de sus operaciones (Cajamarca, Piura y Lima), como en el desarrollo de nuevos productos dirigidos a nuevos mercados (créditos para mejoramiento de vivienda y créditos en cadenas productivas con recursos de COFIDE). A pesar de que el mercado potencial de estos potenciales productos mismos es importante, resultará clave para la institución evaluar el rol que juega cada uno de ellos en su estrategia de largo plazo y su aporte a la rentabilidad de la institución, y el grado de disponibilidad de personal capacitado para su evaluación y seguimiento.

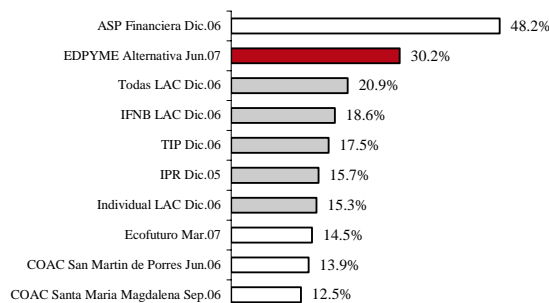
Las opiniones emitidas en este informe son válidas por una duración de un año máximo. Más allá de ese límite o si un evento mayor tuviera lugar en la vida de la IMF o en su entorno próximo durante ese período, Planet Rating ya no garantiza la vigencia de sus opiniones y recomienda una nueva calificación.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

■ Benchmarking

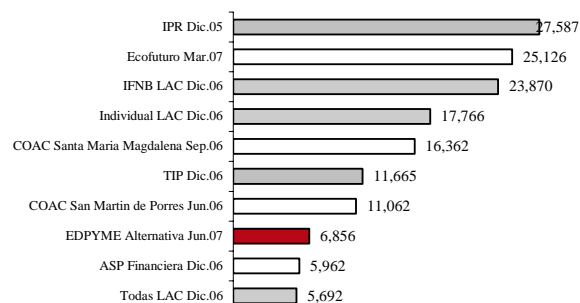
Cientes activos



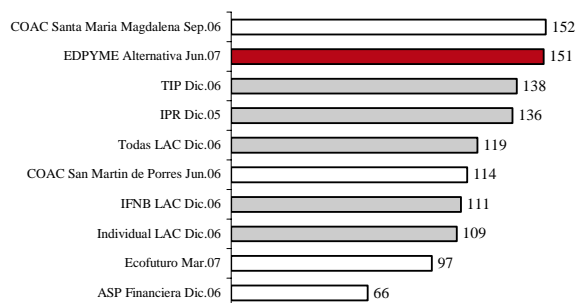
Ratio de costos operativos



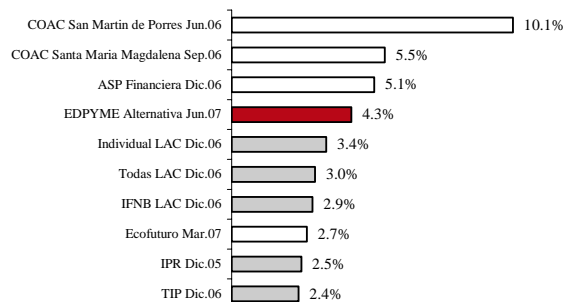
Cartera (Miles de USD)



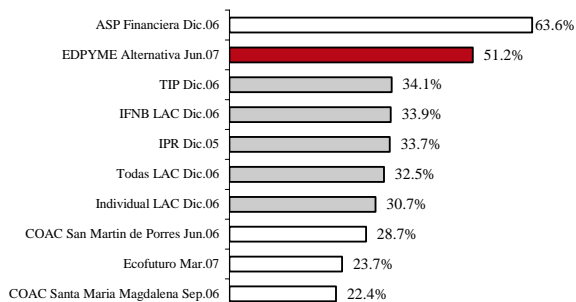
Cientes por empleado



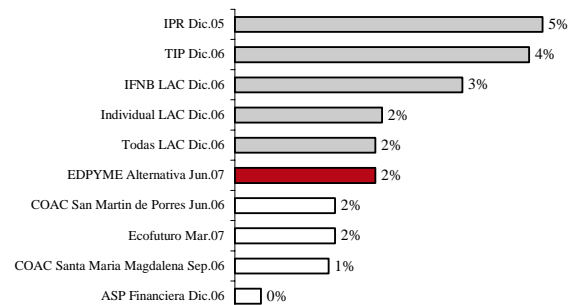
Cartera en riesgo 31 - 365 dias



Rendimiento de cartera



ARO



Source: Benchmarks LAC (2006) y Perú (2005)

MFIs: Ecofuturo, ASP Financiera, COAC San Martin de Porres, COAC Santa María Magdalena

MBB Peer groups: Todas IMF's LAC, Instituciones Financieras No Bancarias (IFNB), Metodología Individual, Instituciones Peruanas Reguladas (IPR), Todas Instituciones Peruanas (TIP)

■ Indicadores de desempeño

Datos en USD, salvo que indique lo contrario

	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Dic. 2006	Jun. 2007*
Cartera de préstamos					
Evolución de la cartera					
Cartera	865,587	1,190,822	2,335,092	5,258,975	6,839,078
Cartera (PEN)	2,997,527	3,908,277	8,009,365	16,807,685	21,666,200
Evolución	16.3%	30.4%	104.9%	109.9%	57.8%
Cartera promedio fin de periodo	804,993	976,269	1,717,972	3,729,416	6,064,541
Clientes activos	1,380	2,748	5,691	11,353	14,166
Evolución	28.3%	99.1%	107.1%	99.5%	49.6%
Cartera promedio por cliente	627	433	410	463	483
% del PIB por habitante	28.1%	18.4%	18.2%	19.2%	19.8%
Préstamo promedio desembolsado	917	427	402	526	596
% del PIB por habitante	39.2%	15.8%	14.4%	15.2%	16.3%
Calidad de cartera					
Reprogramados	0.3%	0.8%	0.2%	0.4%	0.4%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	6.5%	5.6%	3.4%	3.6%	4.3%
Cartera en riesgo > 365 días	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Tasa de cartera castigada	2.0%	2.4%	1.6%	1.9%	0.0%
Cobertura del riesgo crediticio					
Ratio de cobertura del riesgo	113.6%	123.3%	128.2%	130.3%	124.2%
Cartera en riesgo > 30 días neta de provisiones / Patrimonio	(1.3%)	(2.1%)	(2.6%)	(4.3%)	(5.0%)
Personal					
Numero de empleados	16	29	46	67	94
% Oficiales de crédito	37.5%	37.9%	45.7%	52.2%	45.7%
Tasa de rotación del personal	18.8%	17.8%	10.7%	3.5%	6.2%
Análisis financiero					
ROE	9.1%	4.3%	13.2%	3.7%	14.6%
Deudas / Patrimonio #	0.71x	1.0x	3.0x	3.5x	4.7x
ROA	5.2%	2.3%	4.2%	0.7%	2.1%
Generación de renta					
Rendimiento de cartera	53.4%	58.8%	58.2%	58.1%	51.2%
Ratio de costos operativos	31.3%	39.8%	35.8%	36.3%	30.2%
Costo por cliente	183	141	108	119	129
Clientes por empleado	86	95	124	169	151
Clientes por oficial de crédito	230	250	271	324	329
Cartera promedio por cliente (USD)	627	433	410	463	483
Ratio de costos financieros	6.3%	6.2%	9.3%	13.4%	12.6%
Costo de la deuda #	12.9%	10.0%	8.5%	12.3%	13.2%
Ratio de costos de provisión	5.3%	3.6%	2.4%	5.5%	3.9%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	6.5%	5.6%	3.4%	3.6%	4.3%
Tasa de cartera castigada	2.0%	2.4%	1.6%	1.9%	0.0%
Gestión de los activos					
Cartera / Activos #	78.7%	72.6%	66.1%	84.4%	81.7%
Ingresos de otros activos financieros en % de los ingresos financieros	0.3%	0.4%	0.3%	0.1%	0.0%
Liquidez					
Liquidez/Total Activos #	10.9%	9.6%	2.6%	3.6%	3.7%
Ratios ajustados					
Ratio de costos de ajuste	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Autosuficiencia financiera	121.1%	112.2%	123.9%	106.6%	110.8%
Tasa de cambio 1 USD= xx PEN	3.46	3.28	3.43	3.20	3.17

(*) Datos anualizados

(#) Datos netos del efecto de créditos back-to-back

EDPYME Alternativa Estado de resultados	PEN					USD					Evolución		
	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Dic. 2006	Jun. 2007	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Dic. 2006	Jun. 2007	2005/04	2006/05	2007/06
Ingreso Financiero (a)	1,493,221	1,890,828	3,477,241	7,015,749	4,978,190	431,193	576,121	1,013,773	2,195,166	1,571,398	83.9%	101.8%	(29.0%)
Ingresos de cartera	1,488,294	1,883,825	3,430,310	6,920,500	4,916,408	429,770	573,987	1,000,090	2,165,363	1,551,896	82.1%	101.7%	(29.0%)
Ingresos recibidos por créditos	1,488,294	1,789,445	3,430,310	6,920,500	4,916,408	429,770	545,230	1,000,090	2,165,363	1,551,896	91.7%	101.7%	(29.0%)
Derechos y comisiones recibidas	-	94,380	-	-	-	-	28,757	-	-	-	(100.0%)	-	-
Intereses moratorios sobre créditos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos de otros activos financieros	4,645	6,890	8,915	9,580	672	1,341	2,099	2,599	2,997	212	29.4%	7.5%	(93.0%)
Otros ingresos por servicios financieros	282	114	38,016	85,669	61,110	81	35	11,083	26,805	19,290	33,288%	125.3%	(28.7%)
Costos Financieros (b)	211,861	293,983	557,125	1,606,210	1,217,062	61,178	89,574	162,427	502,569	384,174	89.5%	188.3%	(24.2%)
Intereses pagados sobre préstamos	173,023	189,317	456,879	1,402,579	1,143,474	49,963	57,683	133,201	438,855	360,945	141.3%	207.0%	(18.5%)
Intereses pagados sobre depósitos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos netos de ajuste por inflación	36,784	94,756	10,251	8,399	11,297	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros costos relacionados con servicios financieros	2,054	9,910	89,995	195,232	62,291	593	3,020	26,238	61,086	19,663	808.1%	116.9%	(68.1%)
Resultado Financiero [c=a-b]	1,281,360	1,596,845	2,920,116	5,409,539	3,761,128	370,014	486,546	851,346	1,692,597	1,187,225	82.9%	85.3%	(30.5%)
Provisión neta para cartera incobrable (f)	147,696	115,729	139,433	657,101	371,647	42,650	35,262	40,651	205,601	117,313	20.5%	371.3%	(43.4%)
Provisiones para cartera incobrable + cartera castigada	159,062	127,377	168,912	662,022	371,647	45,932	38,811	49,246	207,141	117,313	32.6%	291.9%	(43.9%)
Recuperación de cartera castigada	11,366	11,649	29,480	4,921	-	3,282	3,549	8,595	1,540	-	153.1%	(83.3%)	(100.0%)
Costos operativos (d)	873,698	1,275,398	2,110,553	4,320,722	2,905,053	252,295	388,604	615,322	1,351,916	916,999	65.5%	104.7%	(32.8%)
Costos del personal (incluidas compensaciones)	538,373	656,078	1,069,812	2,182,407	1,575,186	155,464	199,902	311,899	682,856	497,218	63.1%	104.0%	(27.8%)
Otros costos operativos	335,325	619,320	1,040,741	2,138,315	1,329,867	96,831	188,702	303,423	669,060	419,781	68.0%	105.5%	(37.8%)
Depreciación y amortización	45,427	68,219	82,521	154,672	101,718	13,118	20,786	24,059	48,395	32,108	21.0%	87.4%	(34.2%)
Consejo, auditorías y calificaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros	14,377	34,839	858	-	-	4,152	10,615	250	-	-	(97.5%)	(100.0%)	-
Gastos por servicios de terceros	275,521	516,261	892,095	1,854,404	1,152,257	79,561	157,301	260,086	580,227	363,717	72.8%	107.9%	(37.9%)
Impuestos y Contribuciones	-	-	65,267	108,091	64,289	-	-	19,028	33,821	20,293	-	65.6%	(40.5%)
Otros	-	-	-	21,148	11,603	-	-	-	6,617	3,663	-	-	(45.1%)
Resultado neto operativo antes de impuestos y donaciones [f=c-d-e]	259,966	205,719	670,131	431,716	484,428	75,070	62,681	195,373	135,080	152,913	225.8%	(35.6%)	12.2%
Impuesto sobre la Renta (h)	82,180	108,922	314,385	299,999	169,189	23,731	33,188	91,657	93,867	53,406	188.6%	(4.6%)	(43.6%)
Resultado neto operativo antes de donaciones [i=g-h]	177,786	96,797	355,746	131,717	315,239	51,339	29,493	103,716	41,213	99,507	267.5%	(63.0%)	139.3%
Ingresos no operativos (i)	-	-	-	44,972	31,326	-	-	-	14,071	9,888	-	-	(30.3%)
Costos no operativos (incluidos impuestos relacionados) (j)	-	-	1,876	5,595	44,569	-	-	547	1,751	14,068	-	198.2%	696.6%
Resultado neto antes de donaciones [l=i+j-k]	177,786	96,797	353,870	171,094	301,996	51,339	29,493	103,169	53,534	95,327	265.6%	(51.7%)	76.5%
Ingresos por donaciones (m)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado neto	177,786	96,797	353,870	171,094	301,996	51,339	29,493	103,169	53,534	95,327	265.6%	(51.7%)	76.5%

EDPYME Alternativa	PEN					USD					Evolución		
	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Dic. 2006	Jun. 2007	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Dic. 2006	Jun. 2007	2005/04	2006/05	2007/06
Balance	3,525,730	5,009,100	11,754,844	26,178,192	33,051,963	1,018,114	1,526,234	3,427,068	8,190,924	10,433,069	134.7%	122.7%	26.3%
ACTIVOS	3,334,756	4,490,108	10,889,566	24,720,311	30,963,133	962,967	1,368,101	3,174,800	7,734,766	9,773,716	142.5%	127.0%	25.3%
Activos de Corto Plazo	382,604	482,580	708,863	686,701	920,139	110,483	147,038	206,666	214,863	290,448	46.9%	(3.1%)	34.0%
Caja y Bancos	-	-	2,565,537	7,289,048	8,046,610	-	-	747,970	2,280,678	2,539,965	-	184.1%	10.4%
Activos financieros netos a corto plazo	2,775,257	3,636,970	7,663,322	16,028,073	20,518,925	801,403	1,108,157	2,234,205	5,015,042	6,476,933	110.7%	109.2%	28.0%
Cartera neta a corto plazo	2,997,527	3,908,277	8,009,365	16,807,685	21,666,200	865,587	1,190,822	2,335,092	5,258,975	6,839,08	104.9%	109.9%	28.9%
Cartera bruta a corto plazo	222,270	271,307	346,044	779,612	1,147,275	64,184	82,665	100,887	243,934	362,145	27.5%	125.3%	47.2%
(Provisión para cartera incobrable)	69,639	64,166	313,167	628,030	780,025	20,109	19,551	91,302	196,505	246,220	388.1%	100.5%	24.2%
Intereses devengados	69,639	64,166	313,167	628,030	780,025	20,109	19,551	91,302	196,505	246,220	388.1%	100.5%	24.2%
Sobre cartera de crédito	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sobre activos financieros	107,256	306,392	47,838	88,459	697,434	30,972	93,355	13,947	27,678	220,150	(84.4%)	84.9%	688.4%
Otros activos de corto plazo	190,974	518,992	865,279	1,457,881	2,088,830	55,147	158,133	252,268	456,158	659,353	66.7%	68.5%	43.3%
Activos de Largo Plazo	-	-	21,300	19,847	31,469	-	-	6,210	6,210	9,933	-	(6.8%)	58.6%
Cartera neta a largo plazo	90,510	435,358	793,330	1,052,148	1,292,690	26,136	132,650	231,292	329,208	408,046	82.2%	32.6%	22.9%
Activos fijos netos	100,464	83,634	50,648	385,886	764,671	29,011	25,483	14,766	120,740	241,373	(39.4%)	661.9%	98.2%
Otros activos a largo plazo	3,525,730	5,009,100	11,754,844	26,178,192	33,051,963	1,018,114	1,526,234	3,427,068	8,190,924	10,433,069	134.7%	122.7%	26.3%
PASIVO Y PATRIMONIO	1,465,205	2,528,849	8,825,123	22,000,615	28,610,725	423,103	770,521	2,572,922	6,883,797	9,031,163	249.0%	149.3%	30.0%
Pasivo	915,205	1,598,375	6,527,955	17,502,564	21,900,522	264,281	487,012	1,903,194	5,476,397	6,913,044	308.4%	168.1%	25.1%
Pasivo a Corto Plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depósitos a la vista	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depósitos obligatorios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depósitos a corto plazo	809,858	1,501,410	6,160,133	17,225,739	21,269,718	233,860	457,468	1,795,957	5,389,781	6,713,926	310.3%	179.6%	23.5%
Préstamos a corto plazo	105,347	96,965	367,822	276,825	630,804	30,421	29,544	107,237	86,616	199,117	279.3%	(24.7%)	127.9%
Intereses devengados	550,000	930,474	2,297,167	4,498,051	6,710,203	158,822	283,508	669,728	1,407,400	2,118,120	146.9%	95.8%	49.2%
Otros pasivos de corto plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pasivos de Largo plazo	550,000	930,474	2,286,767	4,498,051	6,710,203	158,822	283,508	666,696	1,407,400	2,118,120	145.8%	96.7%	49.2%
Depósitos de largo plazo	-	-	10,400	-	-	-	-	3,032	-	-	-	-	-
Préstamos de largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros pasivos de largo plazo	2,060,525	2,480,251	2,929,721	4,177,577	4,441,238	595,012	755,713	854,146	1,307,127	1,401,906	18.1%	42.6%	6.3%
Patrimonio	1,873,700	2,355,321	2,538,040	3,933,284	4,048,934	541,063	717,648	739,953	1,230,690	1,278,073	7.8%	55.0%	2.9%
Capital social	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Donaciones	177,786	96,798	353,870	171,094	301,996	51,339	29,494	103,169	53,534	95,327	265.6%	(51.7%)	76.5%
Resultados netos acumulados sin donaciones	177,786	96,797	353,870	171,094	301,996	51,339	29,493	103,169	53,534	95,327	265.6%	(51.7%)	76.5%
Año corriente	9,039	28,132	37,812	73,199	90,308	2,610	8,572	11,024	22,903	28,506	34.4%	93.6%	23.4%
Otras cuentas de patrimonio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

■ Fórmulas

Productividad del personal:	$\text{Acreditados activos} / \text{Total personal (al fin del periodo)}$
Productividad de los OC:	$\text{Acreditados activos} / \text{Total de OC (al fin de periodo)}$
Retorno sobre activos (ROA):	$\text{Ingreso operativo neto antes de donaciones} / \text{Promedio de Activos}$
Retorno sobre activos ajustado (AROA):	$\text{Ingreso operativo neto ajustado antes de donaciones} / \text{Promedio de Activos}$
Retorno sobre patrimonio (ROE):	$\text{Ingreso operativo neto antes de donaciones} / \text{Patrimonio promedio}$
Retorno sobre patrimonio ajustado (AROE):	$\text{Ingreso operativo neto ajustado antes de donaciones} / \text{Patrimonio promedio}$
Apalancamiento:	$\text{Deuda (captaciones + deuda)} / \text{Patrimonio (al final del periodo)}$
Rendimiento de cartera:	$\text{Ingresos de cartera} / \text{Saldo bruto de cartera promedio de 13 meses}$
Ratio de gastos operativos:	$\text{Gastos operativos} / \text{Saldo bruto de cartera promedio de 13 meses}$
Ratio de costo de fondos:	$\text{Intereses y comisiones pagadas por pasivos} / \text{Saldo bruto de cartera promedio de 13 meses}$
Ratio de costo de captaciones:	$\text{Intereses y comisiones pagadas por captaciones} / \text{Captaciones promedio}$
Ratio de costo de deuda:	$\text{Intereses y comisiones pagadas por la deuda} / \text{Deuda promedio}$
Ratio de provisiones:	$\text{Gasto neto por provisiones} / \text{Saldo bruto de cartera promedio de 13 meses}$
Cartera neta como % de los activos:	$\text{Saldo de cartera neta} / \text{Activos totales (al final del periodo)}$
Autosuficiencia financiera:	$\text{Ingresos operativos} / (\text{Gastos (financieros, provisiones y operativos)} + \text{Ajustes})$
Ratio de cobertura de riesgo:	$\text{Provisiones por malos créditos} / \text{Cartera en riesgo (31-365 días)}$
Ratio de castigo:	$\text{Créditos castigados} / \text{Saldo bruto de cartera promedio de 13 meses}$

■ Escala de calificación

Rating	Definición
A+	Excelente
A	La institución destaca en la evaluación de cada área y es un ejemplo dentro del sector. Existe una visión de largo plazo en constante proceso de mejora. No existen riesgos en el corto ni en el mediano plazo para las operaciones. Los riesgos de largo plazo están bien controlados y monitoreados.
A-	
B+	Bueno
B	Procedimientos bien desarrollados, efectivos, que incorporan una perspectiva de largo plazo. Existen riesgos de mediano y largo plazo pero han sido debidamente identificados por la institución. Algunas mejoras podrían ser implementadas para mejorar la eficiencia y la gestión del riesgo.
B-	
C+	Mínimo requerido
C	Procedimientos funcionales pero con algunas deficiencias. Existen riesgos en el mediano plazo para las operaciones.
C-	
D	Insuficiente
	Procedimientos en marcha pero con deficiencias, algunos problemas son sólo atendidos parcialmente. Existen riesgos en el mediano plazo y la posibilidad de riesgo en el corto plazo en las operaciones.
E	Riesgo inminente de incumplimiento o claramente insuficiente
	Existe riesgo inmediato o subyacente para las operaciones o presenta un funcionamiento inadecuado.