

GIRAFE

Rating

A+
A
A-
B+
B
B-
C+
C
C-
D
E

Bien

Procedimientos sofisticados y eficientes, perspectivas de evolución a largo plazo. Algunas mejoras pueden ser aportadas. Los riesgos a largo plazo son identificados en el plan estratégico.

Tendencia

Positiva

Estable
Incierta
Negativa

Positiva

Los pertinentes cambios de refuerzo institucional apuntan a una mejora de los procedimientos y desempeño de la UMF.

Indicadores de desempeño

(K USD, salvo indicación contraria)

	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	Jun. 2005
ACTIVIDAD				
Nº de empleados	27	27	30	34
Total Activos (K USD)	1,296	1,697	2,110	2,180
(K PEN)	4,733	6,093	6,942	7,093
Cart. de crédito (K USD)	1,226	1,503	1,733	1,780
Nº de clientes activos	4,573	6,338	7,531	8,130
Tasa Efectiva Global ⁽¹⁾				
PAR 31-365	10.3%	6.4%	5.0%	5.5%
PAR > 365	0%	0%	0%	0%
Tasa de cartera castigada	7.3%	3.2%	1.8%	NA
Cobertura de riesgo crediticio	61.1%	50.1%	25.1%	122.7%
DESEMPEÑO				
ROE	9.4%	7.0%	5.6%	5.9%
Deudas/ Patrimonio	17.0%	26.1%	34.9%	39.3%
ROA	7.9%	5.8%	4.3%	4.3%
Autonomía op.	141.1%	129.2%	119%	120.9%
Autonomía financ.	118.3%	97.8%	94.8%	88.0%
Rendimiento de cartera	24.9%	28.7%	32.0%	30.6%
Ratio de costos op.	16.6%	21.8%	23.0%	20.0%
Clientes por empleado	169	235	251	239
Ratio de costos de financiamiento	0.4%	0.4%	4.6%	1.4%
CRECIMIENTO				
Crec. de cart. de créditos	4.8%	20.6%	5.7%	1.5%
Crec. de activos	14.0%	28.7%	13.9%	2.2%
1 USD = xx PEN	3.65	3.59	3.29	3.25

(1) Ver "A"

Unidad de Microfinanzas de ARARIWA, Perú, Octubre 2005

Descripción de la institución

La Asociación ARARIWA una ONG no regulada que opera en la región de Cusco, comienza su actividad de microcrédito en el año 1991 con un programa de fondos rotatorios de la cooperación internacional. En 1999 se creó una unidad especializada en microfinanzas para recoger todos los programas de crédito de la Asociación. A junio de 2005 la Unidad de Microfinanzas de ARARIWA (UMF) maneja una cartera de 1.8 M USD y cuenta con 8,130 clientes, en el departamento de Cusco. Su principal producto es Bancos Comunes y también cuenta con un producto de Crédito Individual.

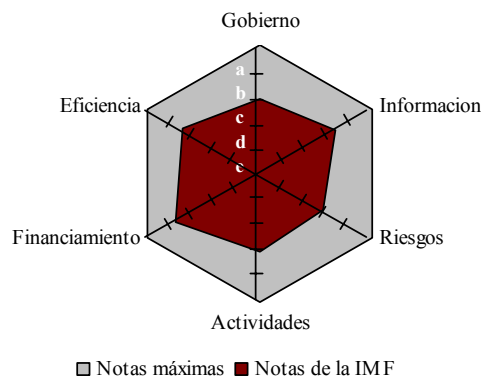
Resumen de la calificación

La UMF obtiene la nota final «B-», que refleja un muy buen desempeño de la cartera de bancos comunales apoyada en una sólida metodología, un equipo competente y comprometido, un sistema de información en proceso de mejora y una sólida estructura de financiamiento. Ante un proceso de expansión inducido por la fuerte competencia en la región, la UMF necesita finalizar el proceso de reforzamiento institucional con la mejora del sistema de controles internos y supervisión, metodología de crédito individual y órganos de gobierno.

Esta nota es otorgada con una tendencia "Positiva". Tras el completo traspaso de costos de la Asociación Arariwa a la UMF que han tenido un impacto en la rentabilidad de la UMF en los últimos años, se prevé que la UMF mejore su desempeño tras la pertinente estrategia de reforzamiento institucional y de la metodología de crédito individual emprendida.

Necesidades de financiamiento

La institución anticipa sus necesidades de financiamiento en 1M de USD para el próximo año. Planet Rating estima que la UMF cuenta con la suficiente solidez patrimonial, equipo y metodología para absorber estos recursos de una manera eficiente y alcanzar sus objetivos de crecimiento sin incurrir en riesgos.



Planet Rating

13 rue Dieumegard 93400 Saint Ouen France
Tél.: 33 1 49 21 26 30 Fax: 33 1 49 21 26 27
contact@planetrating.com www.planetrating.com

Asociación ARARIWA – Carlos Chevarría, Director Unidad de Microfinanzas

Av. de los Inkas 1606, Wanchaq, Cusco
Tél. +51 84236887 Fax +51 84236889
carlos_arariwa@terra.com.pe www.arariwa.org

▪ El sector de las microfinanzas

El sector peruano de las microfinanzas es uno de los más dinámicos 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 reestructura del sistema financiero que limitó la oferta de servicios financieros a los segmentos populares (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.

El sector formal de microfinanzas reúne una gran variedad de figuras jurídicas:

- 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 de microfinanzas a través de una serie de incentivos (exención de IGV, posibilidad de captar ahorro si cumplen con condiciones prudenciales).
- Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMACs), creadas con el apoyo de la cooperación alemana a inicios de los años 1980, controladas por gobiernos municipales y dedicadas en un principio a atender las provincias a través de servicios de ahorro y crédito.
- Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRACs), creadas a inicios de los años 1990 después del cierre del Banco Agrario, controladas por empresarios locales y especializadas en la atención a las necesidades financieras del sector agropecuario.

Al sector formal de microfinanzas se añade el sector bancario, que experimenta desde hace varios años un verdadero fenómeno de atención a una población objetivo de menores recursos (MiBanco, Banco de Crédito, Banco del Trabajo, SOLIFE), y un sector de ONGs no reguladas, que tradicionalmente atienden los segmentos más pobres de la población.

Tipo de entidades	Número de entidades	Cartera (M USD)
Bancos ⁽¹⁾	10	492.9
EDPYMEs	14	122.3
CMACs	14	700.8
CRACs	12	138.5
ONGs ⁽²⁾	16	18.6

Cifras a mar. 05 según COPEME y SBS

(1) Cartera calificada "microempresas" por la SBS

(2) ONGs que reportan a COPEME

El sector se ha visto potenciado por disponibilidad de financiamiento de los donantes y de la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE), un banco de segundo piso dedicado a financiar inversiones de desarrollo a través de entidades financieras reguladas, entre ellas las IMF's. Asimismo, se ha beneficiado de instrumentos sectoriales como centrales de riesgos y federaciones profesionales.

Las colocaciones de las IMF's peruanas han crecido a un ritmo de 30% anual, incluso durante la fase recesiva 1998-2001, cuando las colocaciones totales del sistema financiero cayeron en 24%. Sin embargo, el sector aún presenta importantes retos: la penetración en zonas rurales es escasa; las tasas de interés son altas¹; la competencia en zonas urbanas, asociada a la entrada en el segmento de financieras de consumo, favorece el aumento del sobreendeudamiento. En ese sentido, es posible que en los próximos años se presente una reestructura del sector, en favor de las entidades que cuentan con más capacidad de financiamiento.

▪ Entorno político y económico

Perú se clasifica como país de ingreso medio, con un PIB/capita de 2,350 USD aproximadamente. El país se beneficia de recursos naturales importantes (oro, cobre, plata) y sus exportaciones están concentradas en la minería, aunque se observa un desarrollo de las agroexportaciones y del turismo. Después de una recesión a finales de los años 1990, la economía peruana conoció una reactivación en 2001. En 2002 y 2003 fue una de las más dinámicas de América Latina, con un crecimiento de 4% y 5% respectivamente, llevándola a ser una de las economías de mayor crecimiento en la región. Así, ha alcanzado reservas internacionales netas que representan más de un año de importaciones, la inflación está controlada, la moneda se encuentra fortalecida, y luego de muchos años se ha alcanzado un superávit en la balanza comercial.

Pese al crecimiento global y a recientes inversiones públicas, el país sigue sufriendo de altos niveles de desempleo y pobreza (54% de la población). La economía está dividida entre un sector moderno y urbano y un sector de subsistencia en las provincias. Así, la pobreza está concentrada en zonas rurales (75% de la población rural). El desempleo oficial se mantiene alrededor de 9.5%, al que se añade el subempleo, de aproximadamente 30% en Lima. El Perú ocupa el puesto 85 sobre 177 en el índice de desarrollo humano del Informe sobre el Desarrollo Humano 2004 del PNUD.

	Dic. 02	Dic. 03	Dic. 04
PIB / habitante (USD)	2,112	2,247	2,349
Inflación	3.7	2.3	0.2
Coface rating			B
S & P			BB/Estable/B

Fuente: Coface / FMI / Banco Mundial / WEO / oanda.com

¹ Rendimiento anualizado promedio de 45.8% a noviembre de 2002, según "Estructura de Mercado y Competencia en el microcrédito", Felipe Portocarrero y Guillermo Byrne, en *Economía y Sociedad* n°52, CIES, 2004.

▪ Presentación de la institución

Redes

La Unidad de Microfinanzas (UMF) es miembro de la red PROMUC (Promoción de la Mujer y la Comunidad), asociación que reúne instituciones especializadas en el producto de Bancos Comunales; a través de ella participa en la Mesa de Bancos Comunales y otras redes (FOROLAC-FR). Actualmente ocupa la presidencia de la red.

Propiedad

La UMF no cuenta con personería jurídica propia, de manera que depende jurídicamente de la Asociación ARARIWA, con figura de ONG. La Asociación ARARIWA está compuesta por dos unidades: la UMF y ARARIWA Promoción, unidad especializada en capacitaciones para el desarrollo local. La Asociación ARARIWA junto con otras dos ONGs (CENFOPAR y SEMAR) forma el Sistema ARARIWA, un sistema de desarrollo integral que agrupa a las tres asociaciones, pero que no cuenta con personería jurídica.

Por estatutos, el órgano encargado de la iniciativa estratégica de la UMF, es el Directorio General compuesto por cinco miembros (cuatro miembros de la Asociación, entre ellos el Director de la UMF, y un miembro externo, director de otra de las ONGs asociadas al Sistema ARARIWA):

Composición del Directorio	Cargo en Directorio	Titulación	Empleo actual	Fecha ingreso
Rubén Ocampo Garzón	Presidente	Ingeniero	Presidente Ejecutivo/ Director ARARIWA Promoción	Junio de 2004
Santiago Astete Vega	Director	Comunicador Social	Director Administrativo o Financiero	Junio de 2000
Carlos Chevarría Lazo	Director	Economista	Director UMF	Junio de 2004
Francisco Cueva García	Secretario	Educador	Sub Director ARARIWA Promoción	Junio de 2004
Bernardo Fulcrand Terrise	Director	Ingeniero	Director CENFOPAR	Junio de 2004

El Directorio es responsable, por estatutos, de supervisar el desempeño global de la UMF, de aprobar la implementación de políticas y procedimientos, de designar al Director de la UMF y de aprobar su Plan Estratégico; integrando acciones conjuntas con las otras dos instancias del Sistema ARARIWA. Sus miembros son designados por la AG de la Asociación por un periodo de dos años.

Equipo de dirección

Desde 2005 se creó un Comité Directivo dentro de la UMF que agrupa a los diferentes responsables de área, aunque todavía dista de ser un verdadero equipo de ejecución: no

cuenta con reconocimiento a nivel de estatutos y funge más como canal de información. Está compuesto por el Director de la UMF, tres gerentes de operaciones por producto, también llamados “coordinadores” (BC rurales, BC urbanos y Crédito Individual), la responsable de capacitación y la responsable de Administración y Contabilidad. Adicionalmente, han sido creados dos Comités de Gestión (uno para el producto de Crédito Alternativo y otro para BBCC), para canalizar la toma de decisiones referida a cada producto. El primero está compuesto por el Director de la UMF, el coordinador del Crédito Alternativo, un analista de crédito, la asesora legal y la responsable de contabilidad. El segundo está compuesto por el Director de la UMF, los dos coordinadores de BBCC, la asesora legal y el responsable de monitoreo.

Carlos Chevarría, Director de la UMF es titulado en Economía y cuenta con numerosos años de experiencia en el sector del desarrollo. Antes de incorporarse como Director de la UMF en junio de 2004, ocupó el puesto de Responsable del Área de Planeamiento, Proyectos y Proyección Regional por seis años en el centro de gestión del Sistema ARARIWA.

Subvenciones

La UMF ha recibido aproximadamente 1.3M USD de donaciones y asistencia técnica desde sus inicios, incluyendo las recibidas antes de la creación de la Unidad. Proviene principalmente del Fondo de Crédito ARARIWA y de aportes de Agencias Financieras.

Estatuto, supervisión y auditoría

La UMF depende jurídicamente de la Asociación ARARIWA, pero existe una independencia operacional casi completa entre ambas instancias². Actualmente, se está valorando la posibilidad de crear una ONG independiente de la Asociación para la UMF.

La Asociación es auditada anualmente: en los ejercicios de 2001 a 2003 el despacho auditor fue Méndez y Ruiz y en el ejercicio de 2004 lo fue el despacho Carlos Lingán y Asociados. En ambos casos se trataron de auditorías financieras del conjunto de la Asociación; no se ha realizado por lo tanto una auditoría específica para la UMF, aunque en el marco de las anteriores, se realizan revisiones de cartera.

Organización

Ver organigrama en anexos

La sede central en la ciudad de Cusco alberga la Dirección (Dirección General, responsable de Administración y

² Tan sólo se comparten algunos servicios como la asistencia informática y la verificación de cuentas por parte del contador de la Asociación. En los últimos años, la UMF ha absorbido todos los costos directamente vinculados a su actividad.

Finanzas, responsables de operaciones, monitoreo y sistemas, responsable de capacitaciones, asesoría legal). Todos los procesos de aprobación y desembolsos de créditos, así como los procesos contables están centralizados en la sede. Las zonas rurales más alejadas son cubiertas por OC fuera de la ciudad que reportan diariamente a la sede los movimientos de cartera vía Internet o fax; pasan por la sede semanal o quincenalmente para la entrega de informaciones físicas (reportes impresos). Todos los desembolsos y pagos son realizados en efectivo y recogidos por los OC quienes los depositan en la caja de la institución en el caso de la sede o en una cuenta bancaria en el caso de las zonas rurales más alejadas.

Penetración de mercado



A junio de 2005, la UMF cuenta con 7 puntos de operación repartidos por todo el departamento de Cusco donde se provee información y se desembolsan créditos (La Convención, Canchis, Quebrada, Paucartambo, Acomayo, Canas y Pomacanchi), desde la sede en Cusco se cubren las zonas de Anta, Calca, Quispicanchi y Urubamba con locales para desembolsos.

Productos y servicios

Descripción detallada en anexos.

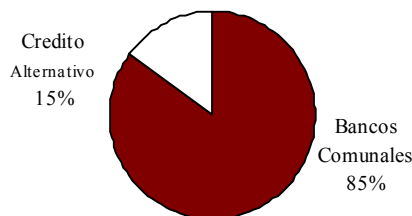
La UMF ofrece dos productos de crédito en moneda nacional y en USD destinados a financiar actividades productivas en zonas rurales y urbano-marginales:

- **Bancos Comunales:** su principal producto con el 85% del total de la cartera. El rango de sus montos es de 50 USD a 1,000 USD, el plazo de cada ciclo varía entre 4 y 6 meses y los pagos son mensuales. La TEG para los créditos desembolsados en PEN es de 60.1%, mientras que para los créditos desembolsados en USD es de 42.5% (4% y 3% mensual en PEN y USD respectivamente). Es requisito obligatorio aportar al banco comunal el 5% del monto del crédito de la cuenta externa en forma de ahorro obligatorio. Estos montos, junto con el ahorro voluntario y otros ingresos como los recaudos por multas por falta de asistencia e intereses moratorios, constituyen los fondos del banco comunal para otorgar créditos en

forma de cuenta interna que son cobrados a las socias a un 5% mensual fijo. La acumulación de las utilidades de estos créditos, pasan a formar parte de los fondos del banco para nuevos créditos y son repartidas entre todas las componentes al final del ciclo.

- **Crédito Alternativo:** abarca todas las modalidades de crédito fuera de los BC. Hay dos tipos de crédito alternativo: el crédito individual con plazos y montos de definidos con base al análisis de crédito individual de cada cliente (siendo el monto mínimo de 500 USD y máximo de 15,000 USD, y el rango de plazo entre uno y doce meses, generalmente con reembolsos mensuales, TEG promedio de 35.9%); y el crédito institucional (el plazo máximo de doce meses con reembolsos mensuales, interés y capital, pero las condiciones pueden cambiar, TEG promedio de 15%).

Cartera de créditos por producto



Gobierno

Gobierno y toma de decisiones recibe la calificación “c”

Toma de decisiones

La gobernabilidad de la UMF garantiza una adecuada toma de decisiones, aunque no es la ideal para la actividad de la UMF por encontrarse distante de la actividad de microfinanzas:

- El órgano efectivo de toma de decisiones de la UMF, el Directorio General, no tiene dedicación exclusiva a la UMF, dado que la ésta no es el único componente dentro de la Asociación: la presencia del Director de la UMF en el Directorio hace adoptar un enfoque bottom-up donde la iniciativa estratégica reposa en el Director y es discutida en el Directorio;
- Esta estructura de gobernabilidad resta reactividad a la toma de decisiones por su distanciamiento y falta de preparación específica de los miembros del Directorio en materia de microfinanzas;
- En contrapartida, estas lagunas se ven suplidas por un esquema reflexivo y consensuado de aprobación de decisiones, que implica un contrapoder efectivo de las propuestas provenientes desde la UMF: todas las decisiones deben sustentarse en datos comprobables y estudios de factibilidad fundados³.

³ La aprobación del Directorio de la decisión de constituir la UMF como una entidad independiente está supeditada a los resultados positivos de un

La función del Directorio como órgano de gobierno para el resto de la Asociación no implica conflictos con los intereses de la UMF puesto que existe una coincidencia en la misión social por ambas partes compartida, fundamentada en el alcance de objetivos sociales con una visión de autosustentabilidad. La separación operativa prácticamente completa entre los programas de ARARIWA Promoción y de la UMF, contribuye a esta independencia.

La creación de un Comité Directivo dentro de la UMF es una iniciativa válida en proceso de refuerzo para acercar la toma de decisiones a la actividad de la UMF; sin embargo, todavía dista de fungir como un órgano decisonal efectivo: las reuniones todavía no están formalizadas (frecuencia todavía irregular, no se mantiene un libro de actas) y no cuenta con la delegación de poderes necesaria por parte de la Asociación. Por otro lado, los Comités de Gestión por producto, una vez fortalecidos, serán un buen elemento de canalización de decisiones sobre los productos; no obstante, su composición todavía no es la adecuada al incluir miembros que deberían estar independientes dadas sus funciones de control como la asesoría legal o el monitoreo.

Dada la cultura del Directorio de la Asociación de sustento de decisiones en informaciones fundadas, las informaciones de monitoreo son completas y ampliamente sustentadas, incluyendo numerosos reportes de cartera, estados financieros trimestrales y estudios de mercado pertinentes.

Planeación estratégica

El proceso de planeación es completo y participativo: se sustenta en estudios de mercado, análisis de factores y se deriva en correspondientes Planes Operativos con fijación de metas. Los planes estratégicos quinquenales son adecuadamente declinados en proyecciones basadas en hipótesis de crecimiento anuales diferenciadas por producto, OC y área de actuación.

El nuevo plan estratégico para 2006 - 2009, en proceso de definición, identifica los principales ejes de actuación en relación con un contexto de mercado cada vez más competitivo: resalta la necesidad de refuerzo institucional y la diversificación de cartera mediante el saneamiento y relanzamiento del Crédito Individual, está en línea con la misión social enfatizando objetivos sociales (ahorro y capacitación) y expone objetivos de alcance de mercado pertinentes, con base en el crecimiento en el pasado y el potencial de mercado actual.

Aún así, queda pendiente la identificación como objetivo en el plan estratégico de aspectos clave en la consecución de

las estrategias: rediseño institucional con el refuerzo del papel ejecutivo del Equipo Directivo, de la Dirección de Administración y Finanzas y de la Supervisión, así como el refuerzo de las actividades de marketing para la consecución de objetivos de alcance. La planeación no tiene en cuenta diferentes escenarios que contemplen el impacto del nuevo sistema informático sobre la organización (productividad, distribución de tareas), considerando que los cambios operativos se vislumbran importantes.

La UMF, consciente de la entrada masiva de nuevos competidores ha orientado su posicionamiento de manera pertinente al mercado nicho de Bancos Comunes, donde cuenta con más experiencia y reconocimiento, pero reforzando su mix de productos con el saneamiento de la cartera de Crédito Individual y refuerzo de su metodología. Se trata de una estrategia pertinente que responde a la realidad del mercado: permitirá retener a los clientes de BBCC que cuentan con mayores necesidades de crédito y facilitará la adaptación a las zonas urbanas donde el producto de Crédito Individual cuenta con mayor popularidad. Así, se intenta rectificar los serios errores del pasado en la emisión de créditos individuales sin una metodología definida, que implicaron importantes pérdidas y empeoramiento de la calidad de la cartera. Entre las medidas emprendidas, la UMF ha llevado a cabo un sólido estudio de mercado, se encuentra diseñando una completa metodología y ha contratado un experimentado coordinador de créditos individuales.

La estrategia de crecimiento estuvo orientada por los objetivos de PLAN Internacional en el pasado, permitiendo una beneficiosa expansión geográfica. Las metas de colocación establecidas, fueron alcanzadas sin problemas antes de lo previsto gracias a la disponibilidad de recursos y a la experiencia adquirida en BC. El reto en los próximos años es mantener los niveles de crecimiento de una manera más autónoma, para lo que se debe asegurar suficiente fondeo.

La UMF elabora un presupuesto anual detallado diferenciado por cada uno de los rubros de gastos, aunque no por producto; se le da seguimiento mensual.

Equipo de dirección

El equipo directivo está altamente comprometido con la institución y su misión social, está capacitado y se constituye esencialmente de personal antiguo lo que otorga estabilidad a la UMF. Dado el reducido tamaño de la institución, la estructura está muy concentrada y todavía se encuentra vinculada a la Asociación en ciertos procesos del área de administración y contabilidad (firma mancomunada de cheques, participación del contador de la Asociación en el cierre de cuentas de la UMF, etc.) y del área informática

estudio de factibilidad solicitado por los miembros del Directorio a la UMF.

que se encuentra compartida. La concentración implica un papel demasiado operacional del equipo directivo:

- La sobrecarga de trabajo impide una mayor implicación de los responsables de área en la toma de decisiones estratégicas;
- Falta por crear un verdadero puesto de Dirección Administrativa y Financiera para la UMF que asuma las funciones típicas inherentes a este cargo. Actualmente, las tareas básicas son realizadas por la Dirección de la UMF, pero estas actividades deberán ser reforzadas para contribuir a la toma de decisiones, sobre todo en los análisis de diferencias de tasa entre USD y PEN para cubrir el riesgo de calce de tasas de cambio, rentabilidad por producto, etc.
- La actual distribución del organigrama comporta una acumulación de tareas estratégicas en el Director de la UMF implicando un riesgo de persona clave.

El reducido tamaño del equipo permite por otro lado una gran transparencia y agilidad en la comunicación de las informaciones de monitoreo. Esta comunicación se ve facilitada por las reuniones del Comité de Gestión y también por las reuniones mensuales de todo el personal de la UMF, ayudando a capturar las informaciones del terreno para enriquecer la toma de decisiones operativas como cambios en las características de los productos, mejoras en la metodología, etc.

Gestión de los recursos humanos

La política de recursos humanos, definida entre la Dirección y los responsables de Operaciones, ha permitido componer un equipo de personal capacitado y motivado: los procesos de reclutamiento e inducción son formalizados y completos; existen capacitaciones continuas a todo el personal sobre los valores de la entidad y cursos específicos en microfinanzas garantizando un alto nivel de identificación con la institución; y se ofrecen ventajas sociales competitivas que fortalecen la fidelidad del personal y su desarrollo humano.

El sentimiento de compromiso con la institución se ve reforzado por mecanismos como las reuniones mensuales que permiten compartir experiencias (sobre todo con el personal fuera de la sede), fomentando el sentimiento de valorización. Estas reuniones juegan a su vez un papel de control y presión para el alcance de metas, a modo de sustituto de un verdadero mecanismo de incentivos. En efecto, un sistema de incentivos para el personal de campo, que podría favorecer el crecimiento y la calidad de la cartera, sobre todo dados los ambiciosos objetivos de crecimiento.

En un mercado caracterizado por la presencia cada vez mayor de IMFs, los sueldos del personal de la UMF se han mantenido competitivos asegurando una mayor retención

de personal. Todos estos elementos contribuyen a que el índice de rotación del personal sea especialmente bajo para el sector (*ver tabla abajo*).

	dic. 2002	dic. 2003	dic. 2004	jun. 2005
Número de empleados	27	27	30	34
% Oficiales de crédito	74,1%	74,1%	76,7%	73,5%
Tasa de rotación del personal	4,5%	7,4%	7,0%	6,3%

Información

Información y sistemas recibe la calificación “b”

Descripción del sistema de información

Equipo informático	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipos informáticos modernos y suficientes: 22 computadoras con Windows 2000, Windows XP y Norton Antivirus actualizados. ▪ Red con servidor local para la sede, no está conectada con los puntos de operación. ▪ Acceso a Internet sólo en la sede, los puntos de operación se comunican con la sede vía teléfono y fax.
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema Kaypacha especializado en contabilidad comercial para ONGs, con BDD Access. ▪ Sistema no integrado con cartera: mensualmente, se capturan manualmente en el Kaypacha los movimientos de cartera. ▪ Conciliaciones bancarias mensuales con saldos en bancos. ▪ Estados financieros para la UMF emitidos trimestralmente con depreciaciones y provisiones, integración anual con los EEFF de la Asociación.
Información sobre las actividades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desde 1999, sistema DSCred3 diseñado por un proveedor local en lenguaje Delphy con BDD Paradox; desde agosto de 2005 se está introduciendo el DSCred4 también en lenguaje Delphy pero BDD en SQL. ▪ Sistema centralizado en la sede: desembolsos aprobados por responsable en la sede, emisión de cheques y contratos también centralizada. Pagos recogidos por los OC y depositados en bancos, son comunicados a la sede vía telefónica desde los puntos de operación, los originales se aportan semanalmente por los OC en sus visitas a la sede para su captura física y se cotejan con los extractos bancarios mensualmente. ▪ Reportes de cartera generados a la demanda con indicadores globales y pormenorizados.

Sistema de información y equipos

La seguridad de la información electrónica está garantizada (acceso a sistema diferenciado por tipo de usuario, respaldos semanales en la Sede, antivirus actualizado); pero persisten algunos riesgos en la información física: si bien los expedientes se encuentran bien organizados y protegidos en la sede, se siguen manteniendo documentos legales en áreas rurales donde su custodia podría mejorar.

El actual sistema garantiza una buena calidad de la información ya que está centralizado en la sede y cuenta con numerosos candados. Permite además hacer un seguimiento por proyectos de forma que se agilizan los

procesos de reporting a fondeadores. Algunas carencias en la antigua versión dificultaban su uso como la imposibilidad de hacer seguimiento de los clientes de manera individualizada, sino sólo por banco comunal o la falta de integración con los puntos de operación. Consciente de esas falencias, la UMF solicitó al proveedor la aportación de mejoras en una nueva versión que se encuentra en fase de prueba.

La versión DSCred4, mucho más flexible, permitirá un mejor seguimiento de la cartera consolidada gracias a la posibilidad de integración de las agencias en línea, además del seguimiento individualizado de los clientes. Queda pendiente la integración contable a expensas de tomar una decisión sobre la separación definitiva de la UMF de la Asociación y la adopción de un plan de cuentas independiente.

La UMF depende del proveedor para la realización de cualquier tipo de cambio al sistema, ya que no está en posesión de los códigos fuente y no cuenta con personal informático especializado, sin embargo éste se encuentra accesible a un costo razonable. La cercanía geográfica del proveedor debería facilitar la prontitud de los procesos; no obstante, la transición al nuevo sistema se ha visto retardada en el pasado y el calendario de implantación de los nuevos contenidos está todavía por definir.

Información de cartera

La información de cartera es de buena calidad y se encuentra actualizada, aunque la distancia de los OC en áreas rurales impide un seguimiento en tiempo real⁴. Este hecho no dificulta un buen seguimiento de la cartera, pero la expansión de la red podría comportar mayores retrasos dado que actualmente no hay personal específicamente dedicado a la captura de estas informaciones en la sede.

La información de monitoreo de la cartera está disponible y permite a la UMF un seguimiento adecuado de sus actividades tanto a nivel de campo (seguimiento de la mora, de los bancos, montos por OC, etc.), como a nivel gerencial (montos de cartera por producto, cartera en riesgo por tramos, etc.). Estas informaciones no obstante, no son necesariamente ofrecidas por el sistema, exigiendo tiempos adicionales para su generación: el seguimiento de la cuenta interna y ahorros de cada banco comunal es realizado por los OC en planillas Excel, así como el control de los componentes de cada grupo. En contrapartida, la exigencia de capturar manualmente estas informaciones en la sede, permite un nivel de control adicional a los OC. Tras las consolidaciones mensuales, se puede reconstituir una

⁴ Las informaciones de las áreas rurales son transmitidas diariamente por vía telefónica y sólo pueden ser validadas en un lapso de entre una y tres semanas en caso de los OC más distanciados.

imagen fiel de la actividad con informaciones por OC, zona y estadísticas cualitativas.

Los reportes de cartera son difundidos a todo el personal concernido, a todos los niveles, facilitando el seguimiento de metas y objetivos. De igual forma, se generan reportes fiables y completos a los fondeadores, atendiendo a sus demandas.

Información contable y seguimiento financiero

La información contable es correcta y al día, garantizada por un personal contable cualificado y por las múltiples conciliaciones (bancarias, con sistema), que a pesar de exigir un tiempo adicional, son indispensables dadas las características del sistema actual.

De manera paulatina en los últimos años, la UMF ha conseguido llevar a cabo una pertinente separación de costos con la Asociación lo que permite obtener una imagen fiel de la operación de la misma. El formar parte de la Asociación, tiene por otro lado implicaciones contables como la necesidad de utilizar un plan contable comercial y no financiero para permitir la integración contable con aquélla al cierre del año. El plan contable comercial no está completamente adaptado a la actividad de una IMF y exige tratamientos de la información adicionales para el cálculo de indicadores específicos del sector, aunque no tiene ningún impacto en la calidad de la información.

El análisis financiero se limita a los indicadores básicos y a la frecuencia trimestral de los EEFF, pero todavía no constituye una herramienta de gestión. Puntualmente la Dirección de la UMF realiza acertados análisis de punto de equilibrio para definir metas y tasas de interés para disminuir el riesgo de tipo de cambio. Estas tareas deberían recaer en el puesto de la Dirección de Administración y Finanzas. Se realiza un detallado seguimiento presupuestal de manera mensual, que contribuye al control y análisis de costos.

■ **Riesgos**

Riesgos: análisis y control recibe la calificación “c”

Procedimientos

La UMF ha identificado los principales riesgos operativos y ha puesto en práctica controles internos adecuados para cubrirlos, aún así, falta por completar la cadena integrada de controles internos con mecanismos adicionales como el uso de indicadores de monitoreo, análisis de desempeños y el refuerzo de las tareas de supervisión. En efecto, se ha procurado aminorar el riesgo implícito en el trabajo de campo en un contexto difícil que induce a la acumulación

de tareas en el personal fuera de la sede⁵: se han formalizado todos los procedimientos en manuales actualizados regularmente, la captura de datos en el sistema se concentra en la sede incluyendo los créditos desembolsados (que siempre deben ser aprobados por los coordinadores), los cheques requieren de firma mancomunada, los nuevos BBCC son visitados por el coordinador antes de desembolsar los créditos verificando su existencia y se exige presentación de extractos de cuenta de los OC. La presencia de la asesoría legal y las reuniones mensuales de todo el equipo añaden un nivel de control adicional en la cadena.

Las tareas de supervisión, hasta ahora ejercidas por los coordinadores, se ven dificultadas por las grandes distancias y por su sobrecarga de tareas, impidiendo una apropiada verificación de la aplicación homogénea de los procedimientos. Dadas las características de la estructura organizacional y del contexto de operación, y ante un escenario de expansión geográfica, el refuerzo de la supervisión se hace apremiante.

Existe un riesgo elevado en el manejo de efectivo líquido: todos los desembolsos y pagos son realizados en efectivo y altos montos son transportados sin protección por los OC por amplias distancias. Las aseguradoras en Perú no cubren este tipo de riesgos. Además, no existe un recurso legal en caso de mal manejo de los fondos de las cuentas a nombre de los OC, puesto que nada se especifica en su contrato al respecto.

Auditoría interna

Si bien existe una reflexión sobre los riesgos vinculados a la estrategia a nivel de Dirección, la UMF todavía no ha definido las funciones de un controlador o auditor interno, a pesar de ser una pieza clave en un marco de crecimiento y de descentralización de agencias. Tras una primera experiencia en monitoreo en el pasado que no dio los resultados esperados por fallas en el diseño de las tareas de supervisión, se creó a inicios de 2005 la figura de un responsable de monitoreo. Sin embargo, las tareas inherentes a su puesto aún no han sido definidas y todavía no se ha desempeñado en el marco de supervisión. La actual estructura jerárquica tampoco facilita las funciones de auditoría, puesto que el responsable de monitoreo no reporta directamente al Directorio.

Varias estructuras de supervisión externas contribuyen a compensar este proceso: la Asociación mediante su injerencia en las cuentas de la UMF, las misiones de

⁵ En zonas rurales, el Banco de la Nación, única entidad bancaria operando no permite abrir cuentas a nombre de una persona jurídica por lo que los OC tienen cuentas a su nombre para recibir dinero de los desembolsos y depositar los pagos. A modo de control, los OC tienen obligación de presentar mensualmente los extractos de esas cuentas.

consultoría externa, los informes a los donantes y a los financiadores, procesos de auditoría externa y calificaciones.

■ Actividades

Actividades: productos y servicios recibe la calificación “b”

KUSD , o en moneda local si especificado	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	Jun. 2005
Cartera fin de periodo	1,226	1,503	1,734	1,780
Cartera fin de periodo (KPEN)	4,475	5,397	5,705	5,791
Evolución	4.8%	20.6%	5.7%	1.5%
Cartera promedio fin de periodo	1,231	1,328	1,645	1,749
Número de clientes activos	4,573	6,338	7,531	8,130
Evolución	8.8%	38.6%	18.8%	8.0%
Cartera promedio por cliente	268	237	230	219
% del PIB por habitante	32.2%	26.5%	22.4%	22.3%
Préstamo promedio desembolsado	201	160	217	294
% del PIB por habitante	24.1%	17.8%	21.1%	29.9%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	10.3%	6.4%	5.0%	5.5%
Tasa de cartera castigada	7.3%	3.2%	1.8%	0.0%

Mercadeo y competencia

La UMF se desempeña en un contexto cada vez más competitivo, sobre todo tras la entrada en el mercado de bancos comerciales con una estrategia de down-scaling. La institución ha sabido no obstante hacer evolucionar su oferta para que su producto de BBCC se mantenga competitivo y trabaja actualmente sobre su posicionamiento respecto al producto de crédito individual.

La gama de productos está todavía concentrada en el producto de BBCC que cuenta con características adaptadas a las necesidades de los clientes y ha evolucionado en función de las inquietudes recogidas del terreno por los OC y el contexto de la competencia.⁶

- Varios cambios en las condiciones del producto de BBCC han permitido ofrecer un producto competitivo, con tasas similares o inferiores a la competencia⁷ sin costos ocultos o gastos adicionales⁸;
- La gran proximidad de los OC de sus clientes (desembolsos y reembolsos en zonas rurales) se percibe igualmente como una ventaja. Las zonas de operación distantes donde actúa la UMF le permiten protegerse de la competencia, más agresiva en zonas urbanas;

⁶ Reembolsos y desembolsos cercanos a los clientes, plazos de 4 ó 6 meses, tasas sobre saldos insolutos...

⁷ Todas las tasas aplicadas por la competencia son sobre saldos insolutos y varían entre el 3% mensual + gastos en USD y 4.5% en PEN + gastos (Cáritas). La CMAC Cusco factura 3.9% en PEN + gastos (TEG de 4.1%), Credivisión y otras EPYDMEs, 4% + gastos.

⁸ No hay gastos por administración, ni pago de la consulta a la central de riesgos

Propone módulos de capacitación precisamente adaptados a las particularidades culturales de las comunidades rurales que son apreciadas en las zonas más distanciadas. En contrapartida, este servicio adicional cuenta con menos éxito en zonas urbanas y en bancos que tienen debilidades en su organización pudiendo convertirse en una desventaja competitiva.

Por otro lado, la UMF es más frágil en el producto individual. Las dificultades encontradas en el pasado⁹ le hicieron decidir en 2003 disminuir el ritmo de colocación¹⁰ y redefinir su estrategia. Existe una reflexión profunda sobre la demanda y la competencia para proponer un producto pertinente y competitivo sin descuidar el riesgo de crédito. El crecimiento de este producto presentará un reto para la UMF dado la fuerza de la competencia en este mercado y la falta de herramientas de marketing y promoción que padece la UMF frente a las estrategias de marketing agresivas de su competencia¹¹.

Gestión de la cartera

La UMF ha adquirido al cabo de los años una gran experiencia metodológica en el producto de BBCC, que le ha permitido conciliar calidad de cartera y aumento de clientes y montos totales. Los procesos de gestión de la cartera son claros, pertinentes y formalizados en un manual de crédito actualizado regularmente y difundido en el seno de la institución. Se han definido procesos de control para verificar su correcta aplicación a pesar de las dificultades de la supervisión (ver "R").

- La selección de los clientes se apoya en una verificación a domicilio, la reputación y la moralidad del cliente potencial, además de un análisis básico de su actividad y patrimonio que permite definir el monto máximo. Los coordinadores visitan todos los nuevos BBCC para encontrar los miembros, presentar la UMF junto con los OC y asegurarse sobre la solidez del nuevo banco. El paso a los siguientes ciclos está supeditado al cierre del anterior y la liquidación de todas las cuentas (externas e internas). La UMF sigue igualmente la evolución del ahorro de los miembros (tanto obligatorio como voluntario).
- Las condiciones del crédito son definidas por OC, según el Reglamento de Crédito de BBCC y son validadas por su coordinador encargado de la captura de datos en el sistema.
- El seguimiento de la cartera no implica la verificación de la utilización del crédito ya que ésta es libre y se hace de manera informal en las reuniones de reembolso y

⁹ PAR>30 superior a 20% en el período, castigos de 6% en 2002

¹⁰ El producto Alumnos Casa Taller Urubamba fue abandonado y la cartera del producto de crédito individual disminuyó fuertemente (250 KUSD en 2001, 130 KUSD en 2005).

¹¹ La UMF asegura su promoción por una táctica de boca a boca, mientras que su competencia utilizan técnicas más mediáticas (radio, periódicos, marketing directo).

capacitaciones. En caso de mora, el OC se apoya primero en la mesa directiva del BC y se busca priorizar la solidaridad en el grupo. Si el problema persiste, se intensifican las medidas (visitas de los OC acompañados de los coordinadores, intervención de la asesoría legal, cartas de aviso, vistas a los avales...).

- La calidad de la gestión de la cartera se ve facilitada por el reclutamiento de personal competente con experiencia sólida en microfinanzas y que además se beneficia de una capacitación pertinente y profunda tanto a la entrada, como de manera continua después. No obstante, la falta de incentivos individualizados, aunque compensados por la alta vocación social de los OC, pesa sobre la motivación del personal.

Por otro lado, la UMF adolece de debilidades importantes en la metodología de crédito individual como se refleja en la mora del pasado para este producto. La institución ha sacado no obstante conclusiones de los errores pasados y se apresura a poner en práctica medidas correctivas:

- Los créditos se acordaban sin un análisis de la capacidad de pago real de los clientes, lo que condujo a una mora elevada y generó fuertes pérdidas para la UMF¹². Los OC no habían sido lo suficientemente capacitados en los riesgos específicos inherentes a los créditos individuales;
- La institución desea relanzar este producto en 2006, para lo que ha contratado en 2005 un coordinador con una dedicación exclusiva a los créditos individuales, muy capacitado y con una gran experiencia en la gestión de este producto. Actualmente se encarga de la recuperación de los antiguos créditos, la reflexión sobre la metodología y definición de procedimientos adaptados.
- La contratación de OC capacitados específicamente en este tipo de producto en los próximos meses, debería permitir a la UMF no reiterar los errores del pasado.

Calidad de la cartera

La calidad de la cartera ha mejorado claramente en los últimos tres años (la cartera en riesgo mayor a 30 días pasa de 10.3% en 2002 a 5.0% en 2004), en parte debido a la experiencia ganada en el producto de BBCC que ha permitido mejorar la metodología y por otro lado, gracias al menor peso relativo del crédito individual en la cartera total:

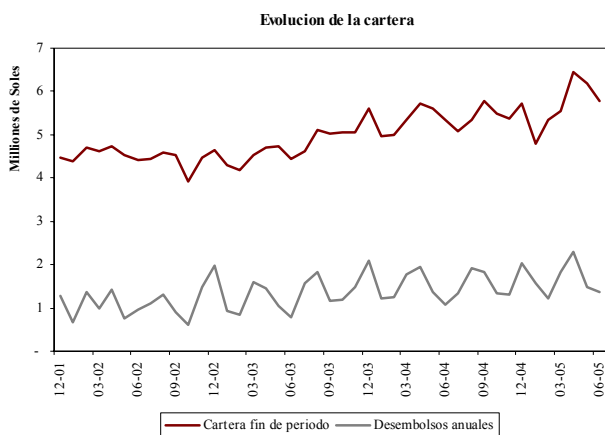
- La cartera de BBCC es de muy buena calidad (PAR>30 inferior a 1% tras 2003, frente a más del 5% en 2002);
- El riesgo se concentra por tanto en el crédito individual, a causa de la falta de análisis y definición y aplicación de la metodología, pero su PAR describe no obstante una tendencia en descenso positiva reflejando la toma de conciencia de la UMF sobre las debilidades en la gestión de este producto. El abandono del producto Alumnos Casa Taller Urubamba explica igualmente la mejora de la

¹² La tasa de cartera castigada en 2002 se elevaba a 22%

calidad global de la cartera (su PAR >30 se elevaba a más del 30%).

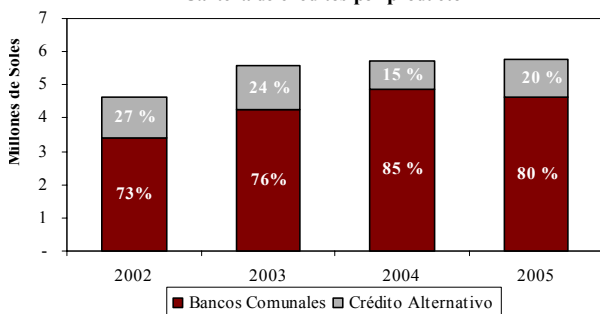
La tasa de castigos sigue la misma evolución que la cartera en riesgo (pasa de 7.3% en 2002 a 1.8% en 2004), y está lógicamente concentrada en el producto de crédito individual que representa el 96% de los castigos en 2002 frente a un peso de menos del 27% en el total de la cartera.

Evolución y diversificación de la cartera



La institución ha experimentado un fuerte aumento de su cartera en 2003 (más del 20% en el año) y más lentamente en años sucesivos. El producto de BBCC representaba a finales de 2004 más del 85% de la cartera total y más del 98% de los clientes activos. Su peso relativo en la cartera se prevé que disminuya tras el refuerzo del crédito individual, aunque la UMF tiene previsto que se mantenga como el principal producto (tiene planeado que su participación de la cartera total no se sitúe por debajo del 80%). La UMF aún no ha definido las condiciones definitivas y reflexiona actualmente al mix de productos que quisiera alcanzar. La TEG de los créditos individuales es menos elevada que la TEG del producto de BBCC, y aunque parcialmente compensada por los menores costos de operación, se trata de un producto con mayor riesgo, por lo que es esencial que la institución anticipe correctamente la evolución de la composición de su cartera para que no disminuya su rendimiento.

Cartera de créditos por producto



La UMF no tiene una estrategia formalizada de diversificación de su cartera para mitigar el riesgo, pero

financia clientes en zonas con características económicas variadas, aunque la mayoría de las actividades financiadas en zonas rurales están ligadas a la agricultura. Los BBCC en zonas rurales representan más del 55% de los clientes activos, frente a menos del 40% de la cartera total (por lo que el crédito promedio en zona rural es de 120 USD frente a 240 USD en zona urbana), con una cartera en riesgo similar en ambas zonas. La UMF prevé un reparto equitativo de la actividad en ambas zonas.

Cobertura del riesgo crediticio

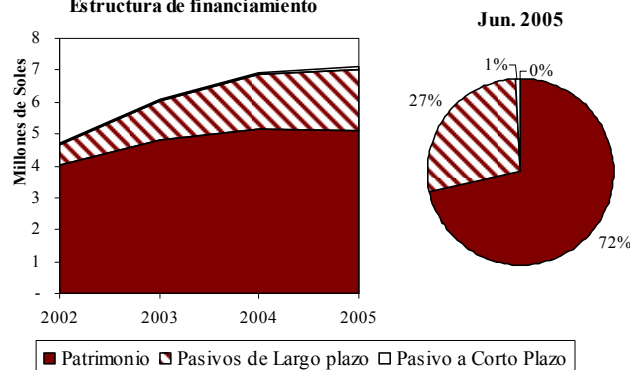
La UMF definió en 2005 una nueva política de provisiones más conservadora que la anterior apegada a la regulación de la SBS (el total de cartera se provisiona en un 1%) implicando una mejora de la cobertura del riesgo de crédito (el ratio de cobertura de riesgo pasa de 63.5% en 2002 a más de 120% en 2005). Las provisiones ahora se hacen de manera mensual.

Las garantías legales, aunque difíciles de ejercer por la lentitud y lo burocrático del aparato judicial, y la garantía solidaria (más eficaz en zona rural que urbana) contribuyen a cubrir el riesgo de crédito. La metodología de BBCC implica la constitución de ahorro permitiendo a la institución contar con una garantía adicional (posibilidad de guardar el ahorro en caso de mora).

	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	Jun. 2005
Ratio de cobertura del riesgo	61.1%	50.1%	25.1%	122.7%
PAR > 31 neto de provisiones / fondos propios	4.6%	3.7%	4.2%	(1.4%) ¹³

Financiamiento y liquidez

Financiamiento y liquidez recibe la calificación "b" Estructura de financiamiento



La UMF financia sus actividades en un 72% con fondos propios (donaciones, reservas y acumulación de resultados

¹³ La reserva a junio de 2005 cubre la totalidad de la cartera en riesgo a más de 31 días por lo que en caso de un eventual cierre, no haría falta recurrir al patrimonio para cubrir la cartera en riesgo.

positivos) y en un 28% con deudas (préstamos y fondos de administración). El pasivo está compuesto como sigue:

- Los fondos propios incluyen donaciones (sobre todo los fondos crédito de Agencias Financieras que se convirtieron en patrimonio en 2002), el fondo de crédito Arariwa proveniente de la Asociación y de resultados acumulados positivos (beneficiándose de varios años de rentabilidad de hasta 13%).
- Las deudas están principalmente constituidas por un préstamo de PLAN Internacional con una tasa concesional de 0% (70% de la deuda) pero con estrictas condiciones sobre la utilización de los fondos¹⁴, un préstamo de ASDST (tasa del 5%) y fondos de administración de PROMUC e INKA (tasa del 3%).

Gestión activos/pasivos (ALM)

En 2005, la estructura de financiamiento de la UMF no presenta ni riesgo de madurez ni riesgo de tasa:

- La casi totalidad de su pasivo es a largo plazo mientras que los créditos emitidos son todos a corto plazo:
- Las tasas de interés pagadas a los fondeadores son fijas, y el diferencial elevado entre tasas activas y pasivas constituye un margen adicional.

En contrapartida, el riesgo de tasa de cambio que pesa sobre la UMF es muy elevado e históricamente ha pesado sobre su rentabilidad. En efecto, los recursos mayoritariamente utilizados para financiar la actividad son liberados en USD (préstamo de PLAN), mientras que los créditos pueden ser emitidos tanto en PEN como en USD¹⁵. La institución ha claramente identificado este riesgo y ha puesto en práctica medidas para cubrirlo aunque éstas no eliminan su totalidad:

- La UMF ofrece créditos en PEN y en USD pero con características diferentes (tasa mensual de 3% para los créditos en USD y de 4% en PEN). Esta diferencia entre las tasas es similar a las condiciones de otras ofertas en el mercado (sobre todo de los bancos, EDPYMEs y otras IMFs) pero no se apoya en un análisis profundo sobre el nivel de exposición real de la propia institución al riesgo de tasa de cambio;
- La institución dispone de cuentas en USD y en PEN con el fin de limitar los cambios entre divisas y las consecuentes comisiones.

A pesar de estas medidas, la UMF sufrió pérdidas por tasa de cambio importantes, particularmente en 2004, a causa de la variación en la paridad PEN/USD, que continúan a implicar un riesgo latente sobre la rentabilidad de la institución.

¹⁴ Financiamiento de « familias PLAN » que habitan en « zonas PLAN », es decir, zonas de intervención atendidas por ONG y a familias que se benefician de otros programas de la Asociación.

¹⁵ En zonas rurales, los créditos son en su mayoría liberados en PEN, mientras que los clientes urbanos piden cada vez más créditos en USD.

Estrategia de financiamiento

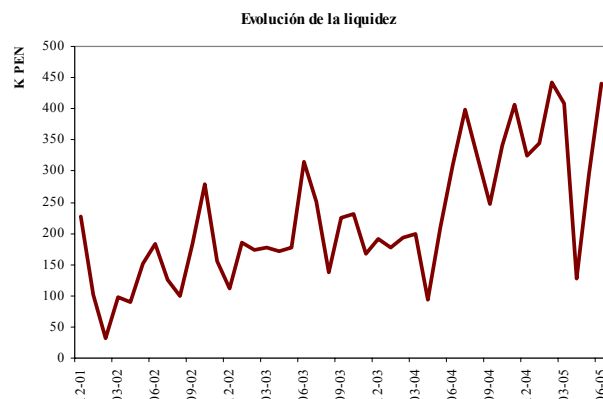
Los objetivos de crecimiento de la cartera sólo podrán ser alcanzados con una búsqueda activa de financiamiento por la Dirección, puesto que ésta ha identificado necesidades de financiamiento de 6 M USD hasta 2009 para la puesta en práctica de su plan estratégico, de los cuales, sólo 2 MUSD están asegurados a septiembre de 2005. Ya se han establecido contactos con fondeadores internacionales y la Dirección sigue una estrategia coherente de búsqueda de notoriedad y credibilidad (participación en conferencias internacionales, ejercicio de rating). La UMF ya ha mostrado su buena capacidad de negociación: el préstamo de PLAN que inicialmente debía únicamente financiar a familias PLAN (aquellas que se beneficiaban de otros programas de ONG) puede ahora ser utilizado para otras familias de zonas PLAN (zonas rurales identificadas como prioritarias por sus programas por ONGs). La UMF puede asimismo apoyarse en la garantía de una cartera de buena calidad (sin los créditos individuales) y una estructura de balance sana y tranquilizante para los fondeadores: el apalancamiento es inferior a 0.4 y los resultados positivos refuerzan generalmente el patrimonio. En el largo plazo, la necesidad de una definición clara del estatus jurídico será clave en la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento.

	Dic. 02	Dic. 03	Dic. 04	Jun. 05
Deudas / Patrimonio	17.0%	26.1%	34.9%	39.3%

Gestión de la liquidez

La coyuntura actual de disponibilidad de fondos no exige previsiones muy afinadas:

- La UMF efectúa una planificación anual de los desembolsos y reembolsos en función de sus objetivos estratégicos y efectúa transferencias a las cuentas bancarias de los OC descentralizados según los requerimientos de crédito;
- La intervención de la institución en zonas alejadas de la sede y la utilización de dos divisas justifica el elevado número de cuentas bancarias (19) que exigen a su vez una gestión cuidadosa: las cuentas a nombre de los OC están sujetas a un seguimiento particularmente detallado permitiendo limitar el riesgo al máximo y asegurando a su vez rapidez en los desembolsos.



La UMF podría no obstante optimizar mejor sus excedentes de tesorería ya que la remuneración ofrecida por los bancos con los que trabaja es mínima (menos del 2% anual), mientras que sus recursos no utilizados representan a finales de 2000 10% del activo total y más del 16% en junio de 2005. Por el momento, esto no es costoso para la institución dado el reducido costo de los recursos financieros (se financia esencialmente con recursos propios y se beneficia de condiciones preferenciales en sus préstamos) pero será más perjudicial a medida que los fondos disponibles sean más costosos (reducción de los fondos con tasas concesionales y necesidad de financiarse con tasas casi comerciales).

■ Eficiencia y rentabilidad

Eficiencia y rentabilidad recibe la calificación “b”

Análisis de la rentabilidad	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	Jun. 2005
ROE	9.4%	7.0%	5.6%	5.9%
Deudas / Patrimonio	17.0%	26.1%	34.9%	39.3%
ROA	7.9%	5.8%	4.3%	4.3%
Generación de renta				
Autosuficiencia operacional	141.1%	129.2%	119.0%	120.9%
Rendimiento de cartera	24.9%	28.7%	32.0%	30.6%
Ratio de costos operativos	16.6%	21.8%	23.0%	20.0%
Clientes por empleado	169	235	251	239
Clientes por oficial de crédito	229	317	327	325
Cartera promedio por cliente (USD)	268	237	230	219
Ratio de costos financieros	0.4%	0.4%	4.6%	1.4%
Costo de la deuda	2.6%	0.9%	2.7%	1.4%
Ratio de costos de provisión	2.0%	0.3%	(0.6%)	4.0%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	10.3%	6.4%	5.0%	5.5%
Tasa de cartera castigada	7.3%	3.2%	1.8%	0.0%
Gestión de los activos				
Cartera / Activos	88.4%	85.6%	81.1%	76.1%
Resultado no operativo en % de los ingresos financieros	0.1%	0.1%	0.0%	0.1%

Estado de la rentabilidad

La UMF cuenta con una rentabilidad confortable; tras un ligero descenso en el período 2002-2004, se estabiliza en 2005 (el ROA y el ROE pasan de 7.9% y 9.4% en 2002 a 4.3% y 5.9% en junio de 2005 respectivamente), sobre todo, a causa de una mayor absorción de gastos vinculadas a su actividad, antes asumidas por la Asociación, que han implicado una subida del peso de los gastos operativos¹⁶, y la nueva política de provisiones adoptada en 2005¹⁷. El particularmente elevado nivel de gastos financieros en 2004 se explica en gran parte por las pérdidas de tasa de cambio

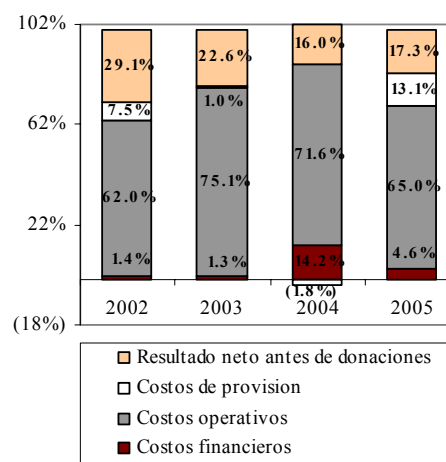
¹⁶ Ver parte de « ajustes » para más detalles

¹⁷ Los costos de provisión representan en 2005 más del 13% de los resultados financieros

y no por un cambio en la estructura de financiamiento o en las condiciones de los préstamos. La autonomía operativa sigue la misma tendencia que el ROA y el ROE (disminuye de 129.2% en 2002 a 119% en 2004 y se estabiliza en torno a 120% en 2005), reflejando la capacidad de la institución de cubrir su costos con los ingresos de sus actividades.

El apalancamiento financiero aumenta paulatinamente en el mismo periodo, pero se mantiene a un nivel poco elevado (0.17 en 2002, 0.4 en junio de 2005). Esta tendencia al alza de las deudas sobre el patrimonio debería acelerarse si la institución alcanza sus objetivos de crecimiento presentados en su plan estratégico.

Estructura des costos en % de ingresos financieros



Rendimiento de cartera

El rendimiento de cartera pasa de 24.9% en 2002 a más de 30% en 2005, mientras que las tasas se han reducido¹⁸. Esta disminución de tasas se ha visto compensada por el saneamiento de la cartera (castigo de créditos en 2002 y 2003 y abandono progresivo de productos más riesgosos), además de la clara mejora de la calidad global simultánea con el aumento del producto de BC más rentable y con menos riesgo que el crédito individual¹⁹ (ver “A”). Con el refuerzo del crédito individual previsto por la dirección, el rendimiento de cartera se podría ver afectado en función de las condiciones y procesos definidos. En efecto, la UMF debería poder ser más competitiva en el producto de crédito individual que en BC, donde hay muchos otros actores con menores tasas. Si la UMF decide penetrar este mercado deberá alinearse en términos de tasa para poder competir por lo que se produciría una disminución del rendimiento global.

¹⁸ De 2.5% sobre saldos iniciales a 3% sobre saldos insolutos para los créditos en USD, y de 4% sobre saldos iniciales a 4% sobre saldos insolutos para los créditos en PEN

¹⁹ TEG promedio en torno a 50% y 35% respectivamente

Ratio de costos operativos

El ratio de costos operativos aumenta en el periodo 2002-2004 (de 16.6% en 2002 a 23.0% en 2004, con descenso en 2005²⁰ con 20%), pero se mantiene en niveles controlados. Este aumento está vinculado a la absorción paulatina de los costos vinculados a su actividad. En efecto, la Asociación asumió numerosos costos operativos durante los primeros años de operación de la UMF (salario de la dirección, equipo informático, alquiler y gastos de luz, agua, electricidad...), pero actualmente, la UMF asume la casi totalidad de los costos operativos como se refleja en la evolución de los costos de ajustes en especie (ver "ajustes").

- La productividad de los OC se mantiene al alza llegando a niveles elevados (229 clientes por OC en 2002, 325 en 2005), y es simultánea a una mejora de la calidad de cartera. Esta evolución se debe por un lado a la disminución del peso del crédito individual (como se refleja en el descenso del crédito promedio) y por otro, a la mejora de las competencias de los OC. La organización de la institución (los OC permanecen en las zonas de intervención durante la semana para limitar los costos de transporte y su supervisión todavía es limitada) contribuye a controlar los gastos operativos;
- La productividad del total del personal también es elevada (239 clientes por empleado en 2005) como consecuencia del alto porcentaje de OC en el total del personal (73%). Esta proporción debería no obstante disminuir con la extensión de la red, la apertura de sucursales y la descentralización del nuevo sistema informático, que exigirán la contratación de personal administrativo de apoyo (contadores, personal de captura, supervisores o jefes de sucursal).

Ratio de costos de provisión

Los costos de provisión aumentan fuertemente en 2005, no por un deterioro de la calidad de la cartera, sino por una nueva política de provisiones mucho más conservadora y apegada a la regulación de la SBS (el ratio de costos de provisión pasa de 2% en 2002 mientras que el PAR>30 era de más de 10% a un 4% en junio de 2005 para un PAR>30 de 5%). La experiencia de la UMF en el producto de BBCC y la reflexión profunda sobre el refuerzo del crédito individual, aún controlando el riesgo de crédito, deberían permitir conservar este ratio en niveles similares.

Ratio de costos financieros

La estructura de fondeo de la UMF (72% de fondos propios) y las tasas concesionales que ha sabido negociar, le permiten limitar el peso de los costos financieros en su rentabilidad (0.4% en 2002, 1.4% en 2005). En contrapartida, la institución sufre de los efectos de variación

²⁰ Este ratio se debe no obstante utilizar con precaución puesto que 2005 es medio año, y los resultados del primer semestre simplemente fueron anualizados.

en las tasas de cambio como lo atestiguan las pérdidas sufridas en 2004 (el ratio de costos financieros llegó hasta 4.5%). Los próximos años debería observarse un aumento con un recurso cada vez mayor a préstamos comerciales.

Gestión de activos

La cartera de créditos representa a junio de 2005 76,1% del activo total frente a más del 88% en 2002, a causa de los excedentes de tesorería disponibles actualmente. La UMF tiene por política conservar una reserva de liquidez para prevenir eventuales crisis de tesorería, pero podría todavía negociar con los bancos con los que trabaja una mejor remuneración de su liquidez inactiva, o invertirla en depósitos a corto plazo.

Desempeño ajustado

Los detalles referentes a los ajustes son proporcionados en anexos.

De acuerdo con la metodología de ajustes de Planet Rating, la UMF no es sostenible financieramente (88% a junio de 2005). En 2005, los ajustes por inflación, provisión y costo de los fondos son los más importantes mientras que los ajustes por donativos en especie han disminuido considerablemente en el último año consecuencia de la cada vez mayor absorción de costos operativos por parte de la UMF respecto a la Asociación. A pesar del cambio en la metodología de provisionamiento, los ajustes por provisiones han permanecido elevados en junio de 2005 por un lado debido al castigo de créditos solamente al final del año y por otro, por la diferencia entre los costos de provisión realmente contabilizados en el estado de resultados y el nivel de costos que hubiera debido ser contabilizado si la metodología de provisiones hubiera sido correctamente aplicada²¹.

	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	Jun. 2005
Ratio de costos de ajuste	3.7%	7.2%	6.9%	9.5%
AROE	5.0%	(0.7%)	(1.9%)	(4.7%)
AROA	4.2%	(0.6%)	(1.5%)	(3.4%)
Autosuficiencia financiera	118.3%	97.8%	94.8%	88.0%

Evolución de la rentabilidad

Se prevé que la UMF se enfrente a modificaciones en el contexto como su organización, que tendrán un impacto en su rentabilidad:

- Persisten interrogaciones sobre el marco reglamentario de las ONG: existe la posibilidad de una posible exoneración de IGV (19% de los ingresos) por la que aboga el sector²², que beneficiaría las IMFs no reguladas.

²¹ El monto de costos por provisiones en el estado de resultados es de 135,736 PEN a junio de 2005, mientras que al aplicar los porcentajes de provisiones definidos en sus políticas, los costos por provisión hubieran debido ser superiores a 300,000 PEN. Por lo que aún si los ajustes por provisiones de la metodología GIRAFE son menos conservadores que las políticas de la UMF, éstos tienen un impacto en el resultado ajustado.

²² Las IMFs reguladas están exoneradas de IGV.

- La UMF podría ver sus costos operativos aumentar durante las primeras fases de su expansión antes de llegar a alcanzar economías de escala. La implementación del nuevo sistema a nivel de las sucursales, modificará igualmente la organización y aumentará los costos en una primera fase. Estos cambios exigirán una supervisión reforzada y por lo tanto, costos suplementarios. La UMF se beneficiará a continuación de mejoras en la productividad y modificaciones organizacionales;
- El mix de productos también será determinante, dado que el refuerzo del crédito individual podría traer como consecuencia un descenso del rendimiento de la cartera, acompañado de un aumento del riesgo de crédito, aunque la rentabilidad general podría verse compensada por costos de gestión más bajos;
- La UMF es consciente de la crisis de crecimiento que podría enfrentar en 2006 y se está preparando oportunamente.

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

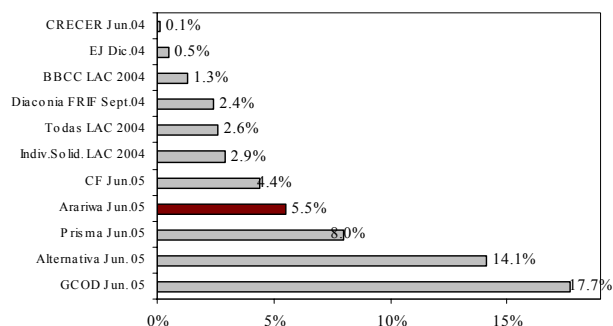
Clasificación según los criterios del MBB

Zona	América Latina
Grupo MBB	Bancos Comunes
Madurez	Madura (más de 7 años)
Tamaño	Pequeña (menos de 2M USD de cartera)
Clientela	Amplia (22.3% de cartera por cliente/ PNB por hab.)

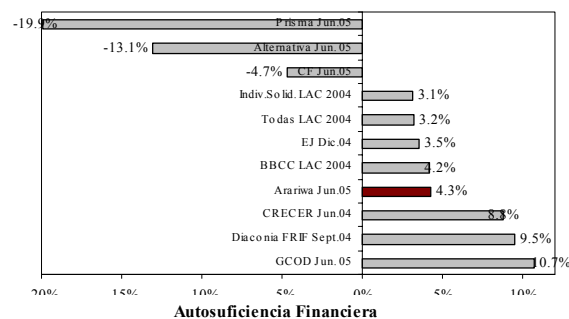
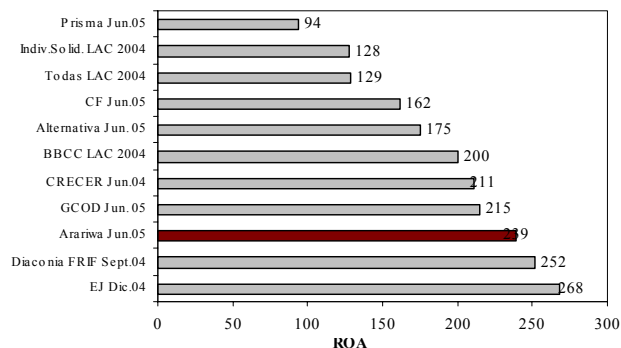
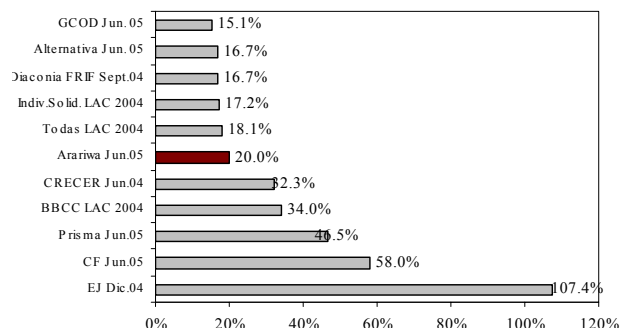
La UMF fue comparada a diversos grupos de pares:

- Las siete IMF's con metodología de BBCC evaluadas por Planet Rating: CRECER, DIACONIA FRIF, Emprendamos Juntos, Prisma, Alternativa, Caritas Felices y GCOD.
- Grupos de pares según el MBB a diciembre de 2004: todas las IMF's para AML, IMF's con BBCC de AML, IMF's con crédito Individual y Solidario de AML.

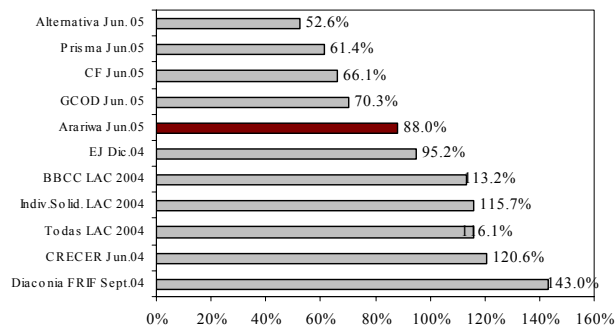
PAR>30



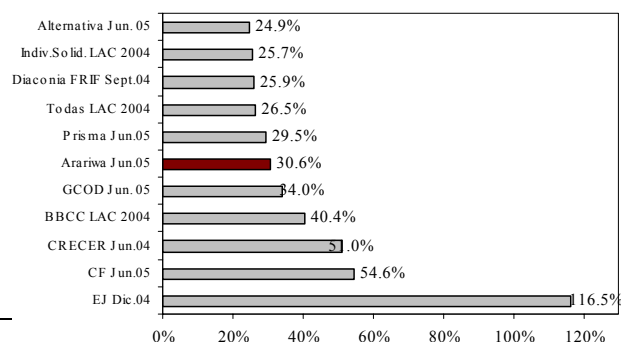
Ratio de Costos Operativos



Autosuficiencia Financiera



Rendimiento de Cartera



Anexos

Acrónimos

AG	Asamblea General
AML	América Latina
BBCC	Bancos Comunales
CA	Consejo de Administración
CENFOPAR	Centro de Formación Profesional ARARIWA
CGAP	Consultative Group to Assist the Poor
DPF	Depósitos a Plazo Fijo
DG	Director General
EUR	Euro
FMI	Fondo Monetario Internacional
GRH	Gestión de Recursos Humanos
IMF	Institución de Microfinanzas
M	Millones
MBB	MicroBanking Bulletin
MM	Miles de Millones
MP	Medio Plazo
ND	No Disponible
OC	Oficial de Crédito
ONG	Organización No Gubernamental
PAR	Cartera en Riesgo
PIB	Producto Interno Bruto
PME	Pequeñas y Medianas Empresas
PNB	Producto Nacional Bruto
ROA	Rendimiento de los Activos
ROE	Rentabilidad de Fondos Propios
SBS	Superintendencia de Bancos y Seguros del Perú
SIG	Sistema de Información y Gestión
TEG	Tasa Efectiva Global
UMF	Unidad de Microfinanzas
USD	Dólares Estadounidenses

Fórmulas y ratios

- Productividad del personal : Número de acreditados activos/ Número de empleados- fin de período
- Rentabilidad de los activos (ROA): resultado neto antes de subvenciones/ Activo promedio
- Rentabilidad de los activos ajustada (AROA): resultado neto ajustado antes de subv./ Activo promedio ajustada
- Rentabilidad del patrimonio (ROE): resultado neto antes de subv./ Patrimonio promedio
- Rentabilidad del patrimonio ajustada (AROE): resultado neto ajustado antes de subv./ Patrimonio promedio
- Deudas sobre patrimonio: Deudas (ahorros + préstamos) / Patrimonio- fin de período
- Rendimiento de cartera: Ingresos de cartera / Cartera bruta promedio sobre 13 meses
- Razón de costos operativos: Costos operativos / Cartera bruta promedio sobre 13 meses
- Razón de costos financieros: Intereses pagados y costos asimilados/ Cartera bruta promedio sobre 13 meses
- Costo del financiamiento: Intereses pagados y costos asimilados/ Deuda promedio (ahorros+ préstamos)
- Razón de costos de provisión Costos netos de provisión por cartera incobrable/ Cartera bruta promedio sobre 13 meses
- Razón de costos de ajuste Costos de ajuste/ Cartera bruta promedio sobre 13 meses
- Cartera de préstamos sobre activos : Cartera neta de préstamos / Total de activo fin de período
- Autosuficiencia operacional : Ingresos operacionales / (Costos financieros + Costos netos de provisión por cartera incobrable + Costos operativos)
- Autosuficiencia financiera : Autosuficiencia operacional después de ajustes

- Tasa de cobertura del riesgo : Reservas para cartera incobrable/ Cartera en riesgo 31-365
- Tasa de cartera castigada: Préstamos castigados de la cartera/ Cartera bruta promedio sobre 13 meses

Notas a los estados financieros

Notas redactadas según las directivas del CGAP sobre la presentación de los estados financieros de las IMF

0 La institución no sigue las recomendaciones del CAAP para la presentación de los estados financieros

1 Los estados financieros presentados comprenden el balance, el estado de resultados y las notas explicativas. Los estados financieros auditados se remontan a 3 años. Los datos referidos al período 2005 son estados financieros no auditados (medió año).

2 La institución solamente ofrece servicios financieros y capacitaciones como un servicio adicional para sus clientes.

3 Subvenciones

3.1 Los ingresos producto de subvenciones son presentados de manera separada de los ingresos relacionados con la actividad en el estado de resultados (subvenciones a la operación).

3.2 La siguiente tabla muestra el conjunto de subvenciones recibidas por la institución:

Fondeador	Monto (USD)	Condiciones y Comentarios
Plan Internacional	434,000	Zonas y familias PLAN
Fondo de crédito Arariwa	1,256,305	
Aportes de Agencias financieras	34,108	

3.3 Metodología de contabilización de las subvenciones: todas las subvenciones son contabilizadas en estados financieros. Las subvenciones para gastos operativos son afectadas a estado de resultados y las de capital o cartera de créditos a patrimonio.

4 Contabilización de los elementos de la cartera de préstamos

Metodología de provisionamiento

Provisión	0-8 días	1%
	9-30	5%
	31-60	25%
	61-120	60%
	> 120	100%

Créditos castigados Se castigan los saldos de créditos menores a USD 300 que previamente hayan sido provisionados. Los saldos mayores son castigados después de seguir los procedimientos pre-judiciales y judiciales previstos en el reglamento. Los castigos se realizan con una frecuencia anual

4.1 Los gastos incurridos a consecuencia del riesgo de crédito (provisiones, créditos castigados) son presentados separadamente de otros gastos en el estado de resultados.

4.2 Los gastos de provisiones son afectados a estado de resultados trimestralmente desde 2005 y se añaden o se restan de la reserva de provisiones en el balance. Los castigos son restados de las reservas de provisiones y de la cartera una vez por año.

4.3 Variación de la reserva para cartera vencida:

En K PEN	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	Jun. 2005
Reserva 1° de enero	453,839	293,094	178,755	72,572
+ Costos de provisión	187,073	66,478	24,499	335,736
- Recuperaciones de provisión	30,215	25,943	24,382	17,582
- Créditos castigados	1,918	327,870	150,677	97,499
Reserva, al 31 de diciembre	293,094	178,755	72,572	391,547

Créditos castigados sin pasar por la reserva

4.4 Los intereses son registrados cuando se perciben y no cuando se devengan.

4.5 Los otros productos financieros son separados de los ingresos de la cartera de créditos.

5 Calidad de la gestión de la cartera

5.1 Indicadores: los indicadores de seguimiento de la calidad de la cartera son descritos en las áreas "I" y "A".

5.2 Se realizan renegociaciones o refinanciamientos de créditos en casos excepcionales.

5.3 La institución autoriza créditos a su personal. Condiciones: ser empleado de Arariwa desde al menos 12 meses, tasa de 1.2% mensual sobre saldo, los reembolsos se retiran del sueldo (máx. 30% del sueldo)

6 Detalles de la deuda:

6.1 Detalles del financiamiento por préstamos:

Fuente	Tasa	Total (USD) 06/05	Condiciones
PLAN INTERNATIONAL	0%	434 000	Zonas y familias PLAN
ASDST	5%	43 114	BBCC
PROMUC	3%	96 000	BBCC
INKA	3%	26 000	BBCC

6.2 La institución no tiene autorización para captar ahorro.

7 Otras reglas de contabilidad

7.1 Arariwa ha optado por un sistema modificado de contabilización, en donde se registran los gastos cuando se incurren y los ingresos cuando se perciben.

7.2 Los beneficios o pérdidas de cambio son registrados cada año en el estado de resultados con la tasa de cambio del final del año. Las transacciones en moneda extranjera son registradas usando la tasa de cambio del día de transacción o el promedio del trimestre.

7.3 No se reconocen los efectos de la inflación.

8 Otras informaciones extracontables

8.1 Número de créditos emitidos se indica en la sección "A".

Notas específicas a los Estados de Resultados Planet Rating

Balance

- Préstamos al personal, cuentas por cobrar diversas, cargas diferidas.
- Activo fijo / suministros diversos, insumos y materiales / intangibles
- Impuesto General a las Ventas / Aportes y Retenciones leyes sociales / Proveedores/beneficios sociales por pagar.
- Préstamos plan internacional / ASDST / fondo de crédito PROMUC y agencias financieras (fue transformado en patrimonio en 2002) / Fondo de Crédito Agencia MISEREOR, Fondos en Administración / PROMUC, Fondos en Administración / Asociación INKA);
- Cuentas por pagar
- Fondo de Crédito Arariwa / Aportes de Agencias Financieras.

Estado de Resultados

- Otros Ingresos (recuperaciones del departamento legal) / Ganancias por diferencia de cambio
- Otros gastos financieros / diferencias de cambio
- agua, electricidad, locales de los asesores. 2003: inversiones construcción local UMF.
- gastos financieros (comisiones)
- Aportes Plan Internacional

Ajustes

	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	Jun. 2005
Ajuste por costo de los fondos = (a*b)-c	48,561	75,106	95,454	75,471
Monto promedio de los préstamos (a)	644,743	895,668	1,444,050	1,811,489
Costo escondido de los préstamos (b)	10.2%	9.3%	9.3%	9.7%
Intereses pagados sobre préstamos (c)	16,945	8,460	38,554	12,658
Ajuste por inflación = (d-e)*f	7,171	97,453	176,081	90,334
Patrimonio promedio	3,726,856	4,438,632	4,988,194	5,119,471
Activos fijos netos promedio (e)	141,601	201,550	229,251	236,566
Inflación (f)	0.2%	2.3%	3.7%	3.7%
Ajuste por donativos en especie	108,624	106,838	18,950	7,807
Personal y asistencia técnica				
Otros	108,624	106,838	18,950	7,807
Ajustes por provisiones	-	64,050	84,621	97,112
por cuentas incobrables	-	64,050	84,621	97,112
por otros riesgos				
Otros ajustes				
Total de ajustes	164,355	343,447	375,107	270,724
Resultado neto operativo antes de donativos	349,798	312,674	278,732	151,189
Resultado neto operativo ajustado	185,443	(30,773)	(96,374)	(119,536)
Resultado neto operativo ajustado (USD)	50,806	(8,572)	(29,293)	(36,746)

Arariwa	PEN						USD				Evolución			
	Balance	Notas	Dic. 2001	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	Jun. 2005	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	Jun. 2005	03/02	04/03	05/04
ACTIVOS			4,152,773	4,733,219	6,093,204	6,942,960	7,093,671	1,296,772	1,697,271	2,110,322	2,180,655	28.7%	13.9%	2.2%
Activos de Corto Plazo			4,564,548	5,858,774	6,718,888	6,844,612	1,250,561	1,631,971	2,042,215	2,104,092		28.4%	14.7%	1.9%
Caja y Bancos				135,530	267,500	692,138	1,145,531	37,131	74,512	210,376	352,146	97.4%	158.7%	65.5%
Activos financieros netos a corto plazo				243,843	369,487	383,330	285,956	66,806	102,921	116,514	87,905	51.5%	3.7%	(25.4%)
Cartera neta a corto plazo			3,816,742	4,182,313	5,217,957	5,632,023	5,399,902	1,145,839	1,453,470	1,711,861	1,659,976	24.8%	7.9%	(4.1%)
Cartera bruta a corto plazo			4,270,581	4,475,407	5,396,713	5,704,596	5,791,448	1,226,139	1,503,263	1,733,920	1,780,341	20.6%	5.7%	1.5%
(Provisión para cartera incobrable)			453,839	293,094	178,755	72,572	391,547	80,300	49,793	22,058	120,365	(39.0%)	(59.4%)	439.5%
Intereses devengados			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sobre cartera de crédito			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sobre activos financieros			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros activos de corto plazo	1			2,862	3,830	11,396	13,223	784	1,067	3,464	4,065	33.8%	197.5%	16.0%
Activos de Largo Plazo				168,671	234,430	224,073	249,059	46,211	65,301	68,107	76,563	39.0%	(4.4%)	11.2%
Activos financieros netos a largo plazo				-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cartera neta a largo plazo				-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Activos fijos netos	2		114,531	168,671	234,430	224,073	249,059	46,211	65,301	68,107	76,563	39.0%	(4.4%)	11.2%
Otros activos a largo plazo				-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PASIVO Y PATRIMONIO				4,733,219	6,093,204	6,942,960	7,093,671	1,296,772	1,697,271	2,110,322	2,180,655	28.7%	13.9%	2.2%
Pasivo				686,935	1,262,224	1,797,552	2,000,137	188,201	351,594	546,369	614,859	83.7%	42.4%	11.3%
Pasivo a Corto Plazo				59,508	49,399	76,709	51,223	16,303	13,760	23,316	15,746	(17.0%)	55.3%	(33.2%)
Depósitos a la vista				-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depósitos obligatorios				-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depósitos a corto plazo				-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos a corto plazo				-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Intereses devengados				-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros pasivos de corto plazo	3			59,508	49,399	76,709	51,223	16,303	13,760	23,316	15,746	(17.0%)	55.3%	(33.2%)
Pasivos de Largo plazo				627,428	1,212,824	1,720,843	1,948,914	171,898	337,834	523,053	599,113	93.3%	41.9%	13.3%
Depósitos de largo plazo				-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos de largo plazo	4		696,116	593,371	1,197,965	1,690,135	1,932,844	162,567	333,695	513,719	594,173	101.9%	41.1%	14.4%
Otros pasivos de largo plazo	5			34,057	14,860	30,709	16,070	9,331	4,139	9,334	4,940	(56.4%)	106.7%	(47.7%)
Patrimonio			3,407,428	4,046,284	4,830,980	5,145,408	5,093,533	1,108,571	1,345,677	1,563,954	1,565,796	19.4%	6.5%	(1.0%)
Capital pagado				-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Donativos	6		3,770,158	3,970,925	4,208,115	4,243,810	4,197,717	1,087,925	1,172,177	1,289,912	1,290,414	6.0%	0.8%	(1.1%)
Remanentes sin donativos				75,359	622,866	901,598	895,817	20,646	173,500	274,042	275,382	726.5%	44.8%	(0.6%)
Año corriente				349,798	312,674	278,732	151,189	95,835	87,096	84,721	46,477	(10.6%)	(10.9%)	(45.8%)
Otras cuentas de patrimonio				-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

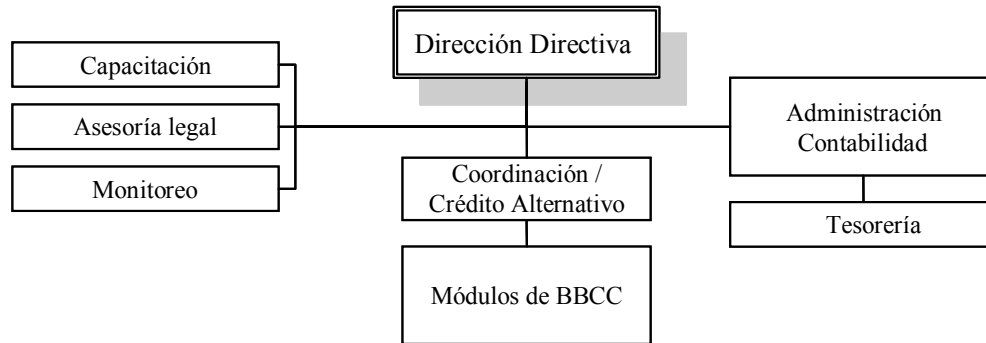
Arariwa	PEN					USD				Evolución		
	Estado de resultados	Notas	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	Jun. 2005	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	Jun. 2005	03/02	04/03
Ingreso Financiero (a)		1,201,321	1,382,795	1,741,969	873,796	329,129	385,180	529,474	268,612	15.1%	26.0%	(49.8%)
Ingresos de cartera		1,121,150	1,370,018	1,730,181	871,514	307,164	381,621	525,891	267,911	22.2%	26.3%	(49.6%)
Ingresos recibidos por créditos		1,113,393	1,353,771	1,686,530	860,968	305,039	377,095	512,623	264,669	21.6%	24.6%	(49.0%)
Derechos y comisiones recibidas		7,757	16,246	43,651	10,546	2,125	4,525	13,268	3,242	109.5%	168.7%	(75.8%)
Intereses moratorios sobre créditos										-	-	-
Ingresos de otros activos financieros		1,224	1,057	349	651	335	294	106	200	(13.6%)	(67.0%)	86.6%
Otros ingresos por servicios financieros	1	78,948	11,720	11,439	1,631	21,630	3,265	3,477	501	(85.2%)	(2.4%)	(85.7%)
Costos Financieros (b)		16,945	17,773	246,572	39,993	4,643	4,951	74,946	12,294	4.9%	1,287.3%	(83.8%)
Intereses pagados sobre préstamos		16,945	8,460	38,554	12,658	4,643	2,357	11,718	3,891	(50.1%)	355.7%	(67.2%)
Intereses pagados sobre depósitos										-	-	-
Costos netos de ajuste pro inflación										-	-	-
Otros costos relacionados con servicios financieros	2		9,313	208,018	27,335		2,594	63,227	8,403	-	2,133.7%	(86.9%)
Resultado Financiero [c=a-b]		1,184,376	1,365,022	1,495,398	833,803	324,487	380,229	454,528	256,318	15.3%	9.6%	(44.2%)
Provisión neta para cartera incobrable (f)		90,069	13,719	(30,938)	114,548	24,676	3,821	(9,404)	35,213	(84.8%)	(325.5%)	(470.3%)
Provisiones para cartera incobrable + cartera castigada		156,858	40,536	117	118,154	42,975	11,291	36	36,321	(74.2%)	(99.7%)	100,842.9%
Recuperación de cartera castigada		66,789	26,817	31,055	3,605	18,298	7,470	9,439	1,108	(59.8%)	15.8%	(88.4%)
Costos operativos (d)		744,509	1,038,629	1,247,603	568,066	203,975	289,312	379,211	174,628	39.5%	20.1%	(54.5%)
Costos del personal (incluidas compensaciones)		495,655	727,931	866,740	413,055	135,796	202,766	263,447	126,977	46.9%	19.1%	(52.3%)
Otros costos operativos		248,854	310,699	380,863	155,012	68,179	86,546	115,764	47,652	24.9%	22.6%	(59.3%)
Depreciación y amortización		55,491	95,308	97,534	44,521	15,203	26,548	29,645	13,686	71.8%	2.3%	(54.4%)
Consejo, auditorías y calificaciones										-	-	-
Servicios de terceros domiciliados	3	124,675	120,161	122,074	54,431	34,157	33,471	37,105	16,732	(3.6%)	1.6%	(55.4%)
Tributos		9,435	28,198	59,178	15,718	2,585	7,855	17,987	4,832	198.9%	109.9%	(73.4%)
Cargas diversas de gestión		41,169	27,440	57,394	15,244	11,279	7,643	17,445	4,686	(33.3%)	109.2%	(73.4%)
Compras		15,862	29,426	35,732	19,104	4,346	8,197	10,861	5,873	85.5%	21.4%	(46.5%)
Variación de existencias		(3,442)	1,270	2,338	-	(943)	354	711	-	(136.9%)	84.1%	(100.0%)
Gastos financieros	4	5,467	7,669	6,613	4,196	1,498	2,136	2,010	1,290	40.3%	(13.8%)	(36.6%)
Otros		197	1,226		1,799	54	342		553	523.2%	(100.0%)	-
Resultado neto operativo antes de impuestos y donaciones [f=c-d-e]		349,798	312,674	278,732	151,189	95,835	87,096	84,721	46,477	(10.6%)	(10.9%)	(45.8%)
Impuesto sobre la Renta (h)										-	-	-
Resultado neto operativo antes de donaciones [i=g-h]		349,798	312,674	278,732	151,189	95,835	87,096	84,721	46,477	(10.6%)	(10.9%)	(45.8%)
Ingresos no operativo (i)										-	-	-
Costos no operativos (j)										-	-	-
Resultado neto antes de donaciones		349,798	312,674	278,732	151,189	95,835	87,096	84,721	46,477	(10.6%)	(10.9%)	(45.8%)
Ingresos por donaciones (m)	5	88,291	234,833	46,093	-	24,189	65,413	14,010	-	166.0%	(80.4%)	(100.0%)
Resultado neto		438,088	547,507	324,826	151,189	120,024	152,509	98,731	46,477	25.0%	(40.7%)	(53.5%)

Características de los productos de crédito

Nombre del producto	Bancos Comunes	Crédito Alternativo	
		Crédito Individual	Crédito institucional
Fecha de creación	Octubre de 1994	Septiembre 1996	
Tipo de clientela	Urbana / Rural	Urbana (+) / Rural (-)	
Monto autorizado de los créditos (mínimo y máximo)	Moneda Dólares : Mínimo 50 - Máximo 1,000.00 Moneda Soles : Mínimo 100 - Máximo 2,500	Dólares Mínimo 500 - Máximo 15,000	
Plazo autorizado de los créditos (mínimo y máximo)	De 4 a 6 meses	De 1 a 12 meses	
Periodo de gracia	Cuenta Externa, no existe periodo de gracia / Cuenta Complementaria, 3 -5 meses para capital	0	
Exigencias de garantías y otras condiciones	garantías solidarias y mancomunadas	Personal, prendaria, hipotecaria	
Frecuencia de pago (semanal, mensual...)	Mensual	Mensual	
Tasa de interés nominal	En dólares = 3.00% mensual En soles = 4.00% mensual	2.50% mensual	1.20% mensual
¿Sobre saldo insoluto o saldo inicial?	Sobre saldo	sobre saldo	
Tasa Efectiva Global	USD: 42.5% Soles: 60.1%	Depende de las condiciones (capital pagado al final). De 15% por los créditos institucionales hasta mas de 35% por créditos individuales	
Comisiones y moratorios	Declaración Jurada = S/. 1.00 Tasa moratoria = 1.00% mensual	Comisiones 1.00% sobre el monto de crédito Tasa Moratoria 1.00% mes	
Cambios mayores desde la creación (tasa, tamaño, plazos)	Moneda: dólares y soles / Plazos: de 4 a 6 meses Tasas de 2.5% (USD) 3.5% (Soles) flat mensual a 3% mensual sobre saldo (USD) / 4% (soles) Montos: escalera rígida de \$100.00 a \$600.00 / Escalera por rangos mínimos y máximos por ciclos		

Organigrama

Estructura de la UMF – 2004



Estructura de la UMF – 2005

