

## CALIFICACIÓN SOCIAL

### EDPYME ALTERNATIVA

Perú / Mayo 2018

#### CALIFICACIÓN



#### PERSPECTIVA

**Positiva**

#### EQUIPO DE ANALISTAS

---

**Diego Vargas**

diego@microrate.com / T: (511) 628-7054

**Daniel Panaifo**

danielpc@microrate.com / T: (511) 628-7054

## CONTENIDO

---

Contexto Social	5
Profundidad y Adecuación de Servicios	7
Finanzas Responsables	8
Responsabilidad Social Corporativa	8
Compromiso Social	10

**CALIFICACIÓN<sup>1</sup>**

**PERSPECTIVA<sup>2</sup>**
**Positiva**
**SUBNOTAS<sup>3</sup> DE LA CALIFICACIÓN**
**RESULTADO SOCIAL**

 Profundidad y Adecuación  
 Finanzas Responsables  
 RSC

**COMPROMISO SOCIAL**

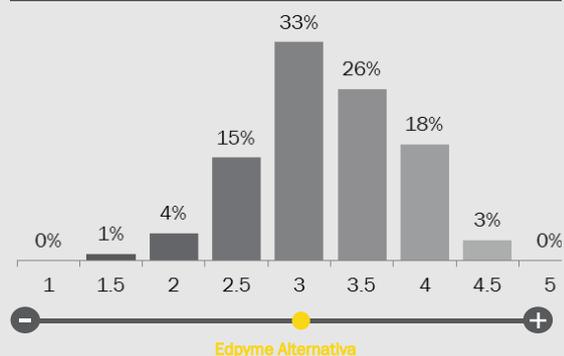
 Enfoque Social  
 GDS y Procesos

	Débil	Modera-do	Bueno	Exce-lente
Profundidad y Adecuación				
Finanzas Responsables				
RSC				
Enfoque Social				
GDS y Procesos				

Fecha de Información

**Mar 18**

Fecha de Validez

**May 19**
**CALIFICACIONES SOCIALES OTORGADAS**

**PRINCIPALES INDICADORES SOCIALES**

Perfil Social del País	Mar-17	Mar-18
Índice de Pobreza	20.7%	21.7%*
Índice de Pobreza Extrema	3.8%	3.8%*
<b>Indicadores IMF</b>		
Cartera Bruta (US\$000)	\$34,961	\$41,046
Número de Prestatarios	37,767	42,539
% Clientes en zonas rurales	64.6%	64.9%
% Clientes mujeres	43.6%	43.7%
Costo por cliente	\$210	\$227
Retención de clientes	68.2%	67.8%
Costo nominal anual del crédito MICRO-PYME US\$ 1,000	n.d	49.3%

\*Última información disponible a Dic-17

**EDPYME ALTERNATIVA**

EDPYME Alternativa (en adelante "Alternativa") es una institución microfinanciera (IMF) con sede principal en la ciudad de Chiclayo (costa nororiente del Perú), departamento de Lambayeque. Inicia operaciones en 1992, convirtiéndose en una entidad regulada por la SBS<sup>4</sup> en el 2001, luego de su transformación a Edpyme<sup>5</sup>.

Con fuerte enfoque a las zonas periurbanas y rurales, orienta sus créditos hacia clientes de baja renta. Atiende a 42,539 clientes, 78% de ellos ubicados en zonas rurales, con un crédito promedio de \$965.

**FUNDAMENTOS DE CALIFICACIÓN**

Alternativa exhibe buenos resultados sociales sustentados en la excelente profundidad de operaciones, adaptando continuamente su oferta al público objetivo. El equilibrio financiero-social es aceptable, manteniendo apropiados resultados financieros acompañado de tasas razonables para el cliente. Asimismo, cuenta con una responsabilidad social corporativa favorable, reflejada en una baja rotación de personal y saludables niveles de retención de clientes.

El compromiso social es aceptable, con positivos avances en la formalización de procesos e incorporación de contenido social en alguno de ellos. El reciente desarrollo de algunos indicadores y objetivos sociales coherentes con la misión, representa una buena iniciativa.

**FACTORES SOBRESALIENTES**
**Resultado Social**

- » Excelente profundidad de operaciones.
- » Buen equilibrio financiero-social.
- » Adecuado compromiso hacia el empleado y clientes, con favorables iniciativas hacia la comunidad y medio ambiente.

**Compromiso Social**

- » Buen enfoque social y claridad de nicho.
- » Positivos avances en la gestión de desempeño social, con algunos procesos formalizados.
- » Destaca el servicio rápido y de calidad hacia el cliente.

<sup>1</sup> MicroRate es miembro del Social Performance Task Force (SPTF). La calificación Social está alineada a los Estándares Universales para la Gestión del Desempeño Social.

<sup>2</sup> Ver Anexo I.

<sup>3</sup> Ver Anexo II.

<sup>4</sup> Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

<sup>5</sup> Empresa de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa.

## MISIÓN INSTITUCIONAL

### Misión

*Brindar soluciones financieras que atiendan necesidades de emprendedores y microempresarios, con una alta vocación de servicio.*

### Visión:

*Ser la institución reconocida por su agilidad, flexibilidad y excelencia en el servicio hacia sus clientes.*

Alternativa muestra fuerte compromiso al cumplimiento de su misión. Está orientado a los clientes de menores ingresos (emprendedores y microempresarios), principalmente de las áreas rurales y periurbanas, quienes vienen ganando una mayor participación dentro de la cartera.

La rápida atención y el buen servicio son parte de su oferta de valor, lo que les permite diferenciarse en un mercado altamente competido. Esto se complementa con charlas y capacitaciones a los clientes, brindadas de manera gratuita. Establecer y monitorear indicadores de desarrollo alcanzados por sus clientes representa todavía un reto para medir el cumplimiento de su misión.

## MATRIZ DE DESEMPEÑO SOCIAL

Área	Nivel	Fundamentos
Resultado Social	Profundidad y Adecuación de Servicios	Excelente <ul style="list-style-type: none"> <li>» Excelente profundidad de operaciones, con bajo crédito promedio.</li> <li>» Apropiado diseño de la oferta crediticia debidamente adaptado a la necesidad del cliente objetivo.</li> <li>» La reciente implementación de microseguros y charlas para los clientes, representan un avance favorable.</li> </ul>
	Finanzas Responsables	Bueno <ul style="list-style-type: none"> <li>» Buen equilibrio financiero-social.</li> <li>» Mantiene bajos niveles de rentabilidad patrimonial y margen operativo.</li> <li>» Fuerte compromiso de los principales accionistas, reflejado en recientes aportes de capital.</li> <li>» Costo del crédito alineado con el mercado, a pesar de su fuerte presencia rural.</li> </ul>
	Responsabilidad Social Corporativa	Bueno <ul style="list-style-type: none"> <li>» Adecuada responsabilidad hacia el personal y clientes.</li> <li>» Presentan buen cumplimiento de los estándares internacionales de protección al cliente.</li> <li>» Iniciativas positivas a favor de la comunidad y medio ambiente.</li> </ul>
Enfoque Social	Bueno	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Presentan un adecuado enfoque social, en línea con su misión.</li> </ul>
Compromiso Social	Gestión de Desempeño Social y Formalización de Procesos	Bueno <ul style="list-style-type: none"> <li>» Aceptable gestión de desempeño social.</li> <li>» Avances positivos en la formalización de procesos, incorporando algunos contenidos sociales.</li> <li>» La rapidez en el servicio y la calidad constituyen un valor diferencial.</li> </ul>

## CONTEXTO SOCIAL

### Perfil Social de Perú

	Dic-15	Dic-16	Mar-17	Dic-17	Mar-18
Inflación Anual	4.4%	3.2%	4.0%	1.4%	0.4%
Devaluación Anual	14.5%	-1.7%	-2.1%	-3.4%	-0.6%
Tasa de Cambio, fin del periodo/US\$	3.4	3.4	3.3	3.2	3.2
Crecimiento Anual del PBI	3.3%	4.0%	3.5%	2.5%	2.7%
PBI per cápita (US\$)	\$6,175	\$6,208	\$6,208	\$6,762	\$6,762*
Población (millones)	31,383.0	31,776.0	31,776.0	32,167.0	32,167*
Incidencia de Pobreza Total**	21.8%	20.7%	20.7%	21.7%	21.7%*
Incidencia de Pobreza Extrema***	4.1%	3.8%	3.8%	3.8%	3.8%*

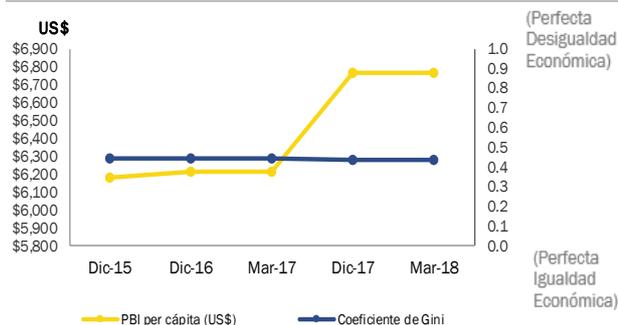
Fuente: International Finance Statistic, CEPAL, BCRP, INEI

\*Última información disponible

\*\* Medida como porcentaje de personas con ingresos inferiores a una canasta básica.

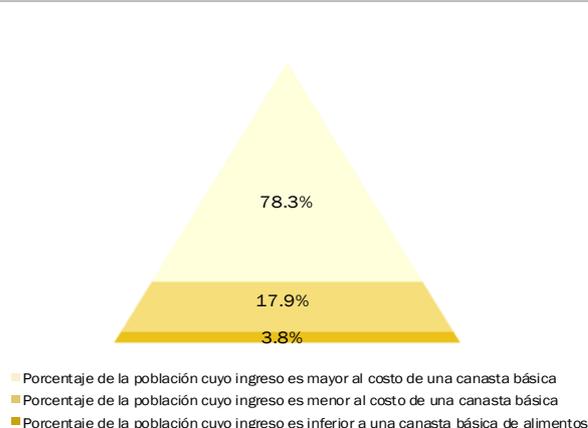
\*\*\* Medida como porcentaje de personas con ingresos inferiores a una canasta básica alimentaria

Gráfico 1: PBI per cápita / Coeficiente Gini



Fuente: International Finance Statistic, CEPAL

Gráfico 2: Distribución de la población por índice de pobreza



Fuente: INEI<sup>7</sup>

La economía peruana ha mostrado desaceleración durante el 2017 (2.5%)<sup>6</sup> explicado principalmente por la menor contribución al PBI del sector minería. Si bien el Banco Central de Reserva estima un crecimiento de 4% del PBI en el 2018, esto deberá estar acompañado del incremento de la inversión pública con el fin de alcanzar lo proyectado.

Por su lado, el contexto político atravesó por un periodo de incertidumbre a principios del 2018, el cual terminó con la renuncia del expresidente Pedro Pablo Kuczynski, al estar envuelto en presuntos actos de corrupción. En su lugar, su primer vicepresidente Martin Vizcarra fue quien asumió el lide-

razgo de la república a fines de marzo, generándose cierta expectativa sobre su relación con el congreso, conformada mayoritariamente por la oposición.

De acuerdo con el ranking de Índice de Desarrollo Humano (IDH), Perú es catalogado como un país de Alto Desarrollo Humano ubicándose en el puesto 87 de 188 países. Sin embargo, aún enfrenta fuertes niveles de desigualdad económica evidenciado en un coeficiente de Gini<sup>7</sup> de 0.43 en el 2017.

Por otro lado, tras más de una década de continua reducción en la tasa de pobreza nacional, se registró un incremento de un punto porcentual (375 mil peruanos afectados) en el 2017 siendo la población rural la más afectada (con una pobreza

<sup>6</sup> Fuente: Banco Central de Reserva del Perú.

<sup>7</sup> Es un número entre 0 y 1, donde 0 corresponde a la perfecta igualdad y 1 corresponde a la perfecta desigualdad.

de 44.4%) como resultado de la desaceleración económica, menor efectividad de los programas sociales y la poca estabilidad política.

En línea con esto último, el actual gobierno enfrenta serios desafíos con miras a reducir la brecha de pobreza. Un mayor presupuesto destinado a programas sociales e implementación adecuada será vital para ello.

Alternativa atiende principalmente pequeños pueblos rurales y periurbanos de la zona nororiental del país. Sus servicios están dirigidos a la población de menor renta, que van desde el típico microempresario urbano hasta campesinos de las áreas rurales. Lo alejado y costoso de atender estos pueblos los hace poco atractivos para la banca tradicional e inclusive para muchas IMF, por lo que en algunas agencias no cuentan con competidores cercanos.

En este escenario, Alternativa viene logrando un buen posicionamiento, aprovechando mercados que no han sido atendidos y que necesitan de financiamiento, lo que se traduce en alto ratio de clientes exclusivos y menor riesgo de sobreendeudamiento.

## RESULTADO SOCIAL

En esta sección se evalúan los logros sociales de la institución.

Alternativa alcanza buenos resultados sociales debido a la fuerte profundidad de sus operaciones, atendiendo al nicho bajo del microcrédito local. Mantiene favorable responsabilidad social hacia trabajadores y prestatarios, con buenas iniciativas a favor de la comunidad y medio ambiente. Incrementar la rentabilidad representa un reto importante, de modo que asegure la continuidad de las operaciones en el tiempo.

### Profundidad y Adecuación de Servicios

Esta sección evalúa el alcance de la IMF hacia personas de escasos recursos, el nicho en el que se enfoca, la diversidad de productos ofrecidos y el diseño apropiado de productos.

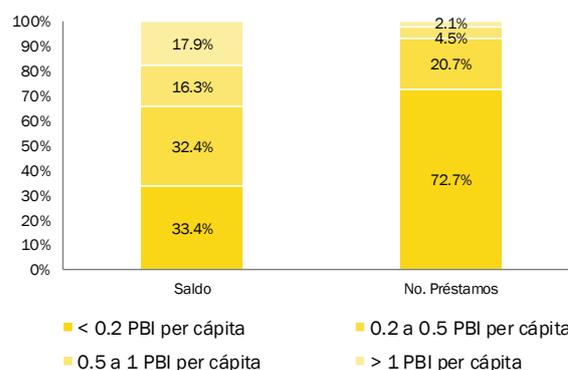
La entidad logra una excelente profundidad de sus operaciones, enfocado al nicho bajo del microcrédito local. Esto se evidencia en un bajo crédito promedio (US\$965), bastante menor al promedio peruano (US\$2,767 para MicroRate Perú). El ratio de crédito promedio respecto al PBI per cápita local (14.3%) es reducido, ubicado también por debajo de la media comparable (45.9% para MicroRate Perú).

#### Profundidad y diseño adecuado de los servicios

	Mar-17	Mar-18
Porcentaje de clientes en zonas rurales (%)	74.2%	78.2%
Porcentaje de clientes mujeres (%)	43.6%	43.7%
Porcentaje de préstamos con garantías preferidas (%)	22.0%	12.1%
Crédito promedio por cliente (US\$)	\$926	\$965
Promedio de crédito/PBI per cápita	14.9%	14.3%
Número de productos financieros	n.d	4
Número de servicios financieros	n.d	5
Número de productos no financieros (Serv. Sociales)	0	1

Del mismo modo, es positivo que el 72.7% del número de créditos desembolsados sean por montos menores al 20% del PBI per cápita, lo que pone en evidencia la fuerte profundidad. Si bien estos créditos representan solamente el 33.4% del saldo de cartera, se observa una mayor profundidad al considerar los créditos cuyo saldo es menor al 50% del PBI per cápita (65.8% de la cartera).

Gráfico 3: Composición de Cartera por monto colocado (Saldo de cartera y número de préstamos) a marzo 2018



Alternativa cuenta con una adecuada variedad de productos debidamente adaptados a su nicho objetivo, el cual es mayoritariamente rural (78.2%). En efecto, viene diseñando y revisando continuamente la oferta productos y servicios, adaptándolos a las necesidades del cliente. El reciente lanzamiento de un microseguro de sepelio (desde octubre de 2017) complementa su oferta crediticia.

Dentro de la oferta destaca el “Crédito Rural” (equivalente al 26.8% de la cartera), orientado a microempresarios que realizan actividades de producción, comercio y servicio (bodegas, venta de productos agrícolas y animales, etc.) en zonas rurales tales como caseríos o anexos. Dada la baja o nula presencia de IMF's en estas zonas, Alternativa representa una opción de crédito, adecuada al ciclo del negocio y capacidad de pago del cliente.

#### Participación de cartera y crédito promedio a marzo 2018

Producto	Cartera		Prestatarios		Crédito promedio	
	Mar-17	Mar-18	Mar-17	Mar-18	Mar-17	Mar-18
Microempresa	50.0%	47.7%	58.4%	58.1%	\$783	\$783
Consumo	24.8%	24.8%	31.7%	30.6%	\$714	\$773
Pequeña Empresa	13.9%	14.6%	2.6%	3.2%	\$4,791	\$4,267
Agropecuarios	11.3%	12.9%	7.3%	8.1%	\$1,414	\$1,521
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>\$926</b>	<b>\$965</b>

#### Servicios no Financieros

Constituye una buena iniciativa la implementación de charlas en diversos temas de interés (educación financiera, gestión empresarial, entre otros), brindados de manera mensual y gratuita tanto para clientes como no clientes. Sin embargo, una formalización y estandarización de los temas a tratar representa un próximo paso.

Servicios No Financieros	Mar-17	Mar-18
Charlas de educación y asesoría financiera*	n/a	1,456

### Finanzas Responsables

*Finanzas Responsables reflejan el balance entre los objetivos sociales y financieros. Esta sección evalúa la eficiencia social; costo al cliente y capacidad de la institución para lograr su autosostenibilidad.*

Alternativa alcanza un buen equilibrio entre los objetivos financieros y sociales. Si bien el costo nominal anual del crédito es razonable y competitivo para el sector atendido, mejorar los indicadores de rentabilidad para preservar su sostenibilidad financiera constituye un reto importante.

#### Eficiencia, Costo para el cliente y sostenibilidad

	Mar-17	Mar-18
Gastos operativos por cliente (US\$)	\$210	\$227
Gastos de operación	22.8%	24.0%
Costo nominal anual para créditos de US\$500**	n.d	51.1%
Costo nominal anual para créditos de US\$1,000**	n.d	53.7%
Retorno sobre el patrimonio (ROE)*	1.0%	2.1%
Margen Operativo	1.5%	1.0%
Cartera en riesgo	4.0%	4.0%
Castigos	1.2%	2.0%

\* Ajustado

\*\*Correspondiente al producto "Crédito Rural"

Presenta una ligera mejora en el retorno sobre patrimonio (ROE), aunque todavía con bajo margen operativo. Lo anterior es resultado del mayor costo de atender al sector rural y la apertura de nuevas agencias, lo que viene impactando sobre los gastos operativos (24.0% vs 13.2% de MicroRate Perú).

Pese a lo anterior, resulta notable que los elevados costos operacionales aún no se trasladan a mayores precios para los clientes. De hecho, en campo se evidenció que las tasas de los préstamos rurales son en ocasiones inferiores a las urbanas, con la intención de fidelizarlos. Complementa sus servicios brindando charlas educativas gratuitas (1 vez por mes), en línea con su orientación social y la visión de su principal accionista.

#### Crédito Rural US\$ 1,000

	CNA*	CEA**
Interés	53.3%	68.4%
Cargos	0.4%	0.6%
<b>Total</b>	<b>53.7%</b>	<b>69.0%</b>

\* Costo Nominal Anual.

\*\* Costo Efectivo Anual. Toma en cuenta los efectos compuestos. Ambos incluyen intereses y seguro de desgravamen

En este escenario, destacan las iniciativas orientadas a la reducción de los gastos y hacer más rentable la organización. Asimismo, los principales accionistas mantienen un fuerte compromiso con la institución y su misión, para lo cual acordaron fortalecer el patrimonio mediante un primer aporte de US\$1.4 millones (S/4.5 millones) realizado en agosto del 2017, seguido por otro de similar importe a mediados del 2018.

### Responsabilidad Social Corporativa

*Esta sección evalúa las acciones responsables de la institución hacia las partes relacionadas, en particular sus clientes, personal, comunidad y medio ambiente.*

Alternativa presenta una buena responsabilidad social corporativa con adecuado compromiso hacia los empleados y los clientes. Asimismo, realiza diversas acciones a favor del medioambiente y la comunidad.

Respecto a los empleados, cuenta con una línea de carrera clara y conocida por el personal, acompañada de atractivos incentivos monetarios para el área comercial. Lo anterior, sumado al buen clima laboral evidenciado en campo, explican en gran medida la baja rotación de personal y analistas (versus 30.9% y 38.7% respectivamente, de MicroRate Perú). En este sentido, mejores prácticas recomiendan como una herramienta complementaria la realización de estudios de clima laboral, que permitan identificar espacios de mejora y futuros riesgos.

La inducción hacia el personal comercial sin experiencia es buena, quienes ingresan a la Escuela de Negocios con el cargo de asistentes de crédito (sin cartera). Esta cuenta con una excelente duración (3 meses en campo y 1 semana virtual), tras el cual son sometidos a una evaluación para optar al cargo de analista. Sin embargo, la inducción para el personal con experiencia proveniente de otras instituciones es reducida, limitada solamente a una capacitación virtual. Por otro lado, cuentan con reducidos beneficios adicionales a los exigidos por Ley, lo que constituye todavía una oportunidad de mejora.

**Responsabilidad Social Corporativa**

	Mar-17	Mar-18
Rotación de Empleados	25.2%	17.6%
Rotación de Analistas	22.1%	21.7%
Beneficios laborales adicionales a ley	n.d	Sí
Línea de carrera formalizada	Sí	Sí
Sistema formalizado de quejas y reclamos para el personal	Sí	Sí
Retención de clientes	68.2%	67.8%
Política formalizada respecto al medio ambiente	No	Sí

Hacia el cliente presenta una buena responsabilidad con un nivel de retención (67.8%) a la par del promedio local (68% MicroRate Perú). La buena atención y rapidez del servicio, sumado a su fuerte enfoque rural (que son áreas menos competidas y con reducida oferta crediticia) explican este resultado.

**Principios de Protección al Cliente**

	Mar-18
Apropiado Diseño y Entrega de Productos	Bueno
Prevención del Sobreendeudamiento	Excelente
Transparencia	Bueno
Precios Responsables	Bueno
Tratamiento Justo y Respetuoso al Cliente	Bueno
Privacidad de los datos del Cliente	Bueno
Mecanismos de Resolución de Conflictos	Moderado

Alcanza buen cumplimiento de los Principios Internacionales de Protección al Cliente. Resulta destacable que la evaluación considere a toda la “unidad económica familiar”, por lo que la evaluación de la capacidad de pago considera al cliente junto al cónyuge. Asimismo, la definición de límites internos automatizados durante el registro de los gastos del cliente, mitigan el riesgo de su sobreendeudamiento.

Presenta buen diseño de productos, debidamente adecuados al perfil del cliente. Un ejemplo es el crédito agrícola, el cual es desembolsado por partes en la medida que el cliente lo requiera. Sin embargo, un manejo más fino de las tasas de

interés (diferenciándolas entre rural y urbana) constituye un desafío.

La transparencia hacia el cliente es buena, cumpliendo con la entrega de información exigida por el ente regulador. No obstante, brindar una comunicación verbal detallada de las condiciones crediticias al momento del desembolso representa una oportunidad de mejora, sobre todo considerando el nicho atendido. De otro lado, los precios son responsables y alineados con el mercado.

**Costo del crédito al cliente a marzo 2018**

Metodología y Monto	Producto	Frecuencia	CNA*	CEA**
Individual US\$500	MICRO-RURAL	Mensual	51.1%	65.0%
Individual US\$1,000	MICRO-RURAL	Mensual	53.7%	69.0%
Individual US\$500	MICRO-PYME	Mensual	56.9%	74.3%
Individual US\$1,000	MICRO-PYME	Mensual	49.3%	62.1%

\* Costo Nominal Anual.

\*\* Costo Efectivo Anual. Toma en cuenta los efectos compuestos. Ambos incluyen intereses y seguro de desgravamen.

El trato al cliente es justo y respetuoso. Si bien se caracteriza por brindar un servicio rápido y de calidad, instituciones líderes optan por realizar capacitaciones continuas a los empleados en temas de trato al cliente y cobranza respetuosa, a fin de mantenerlos estandarizados.

Alternativa cuenta con un único canal formalizado (libro de reclamaciones virtual, llenado en agencia) para quejas y reclamos. Es por ello que potenciar la difusión del canal y la implementación de medios adicionales adecuados al nicho objetivo, podría generar un mayor acercamiento al cliente y recoger mejor su retroalimentación.

La responsabilidad hacia la comunidad cuenta con buenas iniciativas, como son las charlas (en educación financiera, gestión empresarial, manualidades, entre otros), brindar apoyo a damnificados (como es el Fenómeno del Niño), visita albergues, entre otros. Por su parte, muestra buenas acciones a favor del medio ambiente como son la campaña “cero papel”, enfocada a reducir su uso. Esto se complementa con campañas de reforestación (en Piura y Olmos).

## COMPROMISO SOCIAL

*Compromiso Social evalúa el enfoque social de la entidad y el grado de cumplimiento de la misión institucional, así como la gestión social.*

### Enfoque Social

Alternativa posee un buen enfoque social orientado al nicho bajo del microcrédito local, principalmente clientes con nulo o limitado acceso a la banca tradicional, ubicados en zonas rurales. La misión ha sido favorablemente interiorizada dentro de la organización, orientando sus esfuerzos en brindar créditos acompañados de educación financiera.

### Gestión del Desempeño Social (GDS) y Formalización de Procesos

La gestión de desempeño social se encuentra en desarrollo. Son avances favorables la formalización de procesos e inclusión de contenido social en algunos de ellos. Resulta positiva la recopilación de datos socio económicos del cliente, con miras a ser una herramienta que permita monitorear su calidad de vida en el tiempo. La reciente definición e implementación de algunos indicadores y objetivos sociales coherentes con el cumplimiento de la misión, constituyen un buen avance.

### Misión, Comunicación, y Liderazgo de la Gerencia

La misión incorpora cierto contenido social, enfocada a los clientes de menores ingresos (emprendedores y microempresarios), manteniendo una alta vocación de servicio. Si bien a nivel organizacional se evidencia una buena orientación al cumplimiento de la misión, todavía existen oportunidades de mejora en su recordación.

### Planeamiento Estratégico

El plan estratégico muestra adecuado contenido social. Está constituido por tres pilares fundamentales, dos de los cuales tienen orientación social. De hecho, el primero busca el crecimiento de las operaciones en el sector rural, mientras que el segundo procura mejorar la gestión del talento humano, a través de las capacitaciones y seguimiento del personal.

Para el monitoreo de estos objetivos, es favorable que haya desarrollado algunos indicadores sociales, a los cuales realiza seguimiento periódico para medir su cumplimiento.

### Servicio al cliente

La entidad sobresale por brindar un servicio ágil y de calidad al cliente. El rápido proceso de la evaluación crediticia (máximo 48 horas) representa un factor clave en la preferencia de los clientes.

Las agencias mantienen un ambiente apropiado para una cómoda y oportuna atención al cliente. Asimismo, constituye

una práctica saludable que cada semestre la Gerencia de Negocios informe los resultados de las encuestas de satisfacción a la Gerencia General. No obstante, instituciones líderes capacitan continuamente a su personal en trato al cliente y cobranza responsable, a fin de preservar un servicio de calidad debidamente estandarizado.

### Monitoreo

Alternativa incorpora algunos indicadores de carácter social dentro de los objetivos del plan estratégico. De hecho, el porcentaje de cartera rural y el índice de desempeño por competencias (de los empleados) son muestra de ello.

Es saludable su seguimiento periódico a través del comité gerencial (realizado cada trimestre) y la designación de objetivos por plazo (semestral o anual), lo que permite monitorear su grado de cumplimiento.

El sistema permite recopilar diversos datos socioeconómicos del cliente, por lo que una mayor explotación de ellos a través del desarrollo de indicadores alineados al cumplimiento de la misión y su visión social, podrían complementar y fortalecer los indicadores ya existentes.

### Selección y Capacitación

El proceso de selección cuenta con reducidos componentes sociales, considerando factores tradicionalmente requeridos para esta posición, tales como estudios técnicos o profesionales con experiencia en venta y proactivos. Constituye una oportunidad de mejora que se incluyan valores y habilidades blandas, en línea con la misión y nicho atendido (empatía, orientación al cliente, etc.).

Si bien la inducción que se realiza a los analistas provenientes de otras instituciones es buena, aún existen oportunidades de mejora. En este sentido, una capacitación enfocada a interiorizar la misión, visión y valores será fundamental para mantener alineado al personal nuevo (sea con experiencia o no) con la cultura organizacional.

### Sistema de Incentivos

El sistema de incentivos contiene indicadores tradicionales como son el PAR, crecimiento de cartera y número de clientes. Adicional a ello, resulta favorable la reciente incorporación de microseguros de sepelio en un nicho que cuenta con limitado acceso a este servicio debido al alto costo de adquirirlos. Sin embargo, la inclusión de incentivos adicionales con contenido social representa un desafío para la institución.

## FUTURO

- Próxima implementación de indicadores sociales para medir la “calidad de vida del cliente” a través del tiempo.
- Continuar la expansión de sus servicios en la zona nororiental del país, principalmente en puntos de poco acceso a la banca tradicional.
- Estandarización y formalización de los temas que se brindan en las charlas a los clientes.

**Estado de Situación Financiera (US\$000)**

	Dic-15	Dic-16	Mar-17	Dic-17	Mar-18
<b>Activo</b>	<b>33,255</b>	<b>38,647</b>	<b>40,883</b>	<b>46,235</b>	<b>47,689</b>
Caja y Bancos	1,211	1,965	2,008	4,199	2,679
Inversiones Temporarias	-	-	-	-	-
Cartera Neta	26,437	31,456	33,402	37,366	39,245
Cartera Bruta	27,711	32,795	34,961	39,053	41,046
Cartera Vigente	26,695	31,684	33,573	37,530	39,390
Cartera en Riesgo	1,016	1,111	1,388	1,522	1,656
Provisiones para Préstamos Dudosos	1,274	1,339	1,558	1,687	1,801
Intereses Devengados Por Cobrar	640	840	964	1,133	1,293
Otros Activos Corrientes	80	115	84	26	38
Inversiones de Largo Plazo	2,621	2,123	2,141	1,025	1,925
Activo Fijo	1,360	1,502	1,593	1,766	1,972
Otros Activos	906	647	691	720	536
<b>Pasivos</b>	<b>28,300</b>	<b>33,411</b>	<b>35,429</b>	<b>39,310</b>	<b>40,643</b>
Ahorros	-	-	-	-	-
Depósitos a Plazo Fijo, Corto Plazo	-	-	-	-	-
Obligaciones, Corto Plazo	16,739	20,344	22,201	24,567	26,424
Otros Pasivos, Corto Plazo	1,043	1,171	1,610	1,591	1,863
Depósitos a Plazo Fijo, Largo Plazo	-	-	-	-	-
Obligaciones, Largo Plazo	10,518	11,897	11,618	13,152	12,356
Cuasicapital	-	-	-	-	-
Otros Pasivos, Largo Plazo	-	-	-	-	-
<b>Patrimonio</b>	<b>4,955</b>	<b>5,236</b>	<b>5,454</b>	<b>6,926</b>	<b>7,045</b>
Capital	5,037	5,122	5,289	6,691	6,715
Ganancias (Pérdidas) Periodo	237	198	215	116	164
Resultado de Ejercicios Anteriores	(320)	(84)	(51)	-	(33)
Otras Cuentas de Capital	-	-	-	118	199
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>33,255</b>	<b>38,647</b>	<b>40,883</b>	<b>46,235</b>	<b>47,689</b>
Fuente de los Estados Financieros:	Reporte de Gerencia				

**Estado de Resultados (US\$000)**

Por los periodos comprendidos entre:	Ene-15 - Dic-15	Ene-16 - Dic-16	Abr-16 - Mar-17	Ene-17 - Dic-17	Abr-17 - Mar-18
Ingresos de Intereses y Comisiones	9,286	11,017	11,501	13,336	13,984
Intereses Percibidos	8,646	10,177	10,537	12,203	12,691
Intereses Devengados	640	840	964	1,133	1,293
Gastos de Intereses y Comisiones	2,382	2,874	2,981	3,382	3,472
<b>Ingreso Financiero Neto</b>	<b>6,904</b>	<b>8,143</b>	<b>8,519</b>	<b>9,955</b>	<b>10,512</b>
Provisión para Préstamos Dudosos	169	500	607	881	1,010
<b>Ingreso Financiero, Después de Provisión</b>	<b>6,736</b>	<b>7,643</b>	<b>7,913</b>	<b>9,074</b>	<b>9,502</b>
Gastos Operativos	6,279	7,186	7,434	8,748	9,122
Personal	4,701	5,283	5,417	6,308	6,598
Otros Gastos Operativos	1,578	1,903	2,017	2,439	2,524
<b>Ingreso Neto de Operaciones</b>	<b>457</b>	<b>457</b>	<b>479</b>	<b>326</b>	<b>380</b>
Otros Ingresos	110	86	85	148	171
Ganancia (Pérdida) de Inversiones	95	12	15	19	22
Otro Ingresos No Extraordinarios	15	73	71	129	150
Otros Gastos	183	211	206	267	279
Ajuste por el Efecto de Inflación	-	-	-	-	-
Otros Gastos No Extraordinarios	183	211	206	267	279
<b>Resultado Antes de Cuentas Extraordinarias</b>	<b>384</b>	<b>332</b>	<b>358</b>	<b>207</b>	<b>273</b>
Extraordinarios	-	-	1	42	44
Ingresos Extraordinarios	-	-	1	42	44
Gastos Extraordinarios	-	-	-	-	-
<b>Resultado Antes de Impuestos</b>	<b>384</b>	<b>332</b>	<b>359</b>	<b>250</b>	<b>317</b>
Impuestos	147	134	143	133	153
<b>Resultado</b>	<b>237</b>	<b>198</b>	<b>215</b>	<b>116</b>	<b>164</b>
Fuente de los Estados Financieros:	Reporte de Gerencia				

**Estado de Situación Financiera (Miles de Soles)**

	Dic-15	Dic-16	Mar-17	Dic-17	Mar-18
<b>Activo</b>	<b>113,482</b>	<b>129,701</b>	<b>132,870</b>	<b>149,872</b>	<b>154,034</b>
Caja y Bancos	4,133	6,594	6,526	13,610	8,654
Inversiones Temporarias	-	-	-	-	-
Cartera Neta	90,215	105,565	108,557	121,121	126,763
Cartera Bruta	94,564	110,059	113,622	126,589	132,580
Cartera Vigente	91,096	106,332	109,111	121,654	127,230
Cartera en Riesgo	3,468	3,727	4,511	4,935	5,350
Provisiones para Préstamos Dudosos	4,348	4,493	5,065	5,468	5,817
Intereses Devengados Por Cobrar	2,184	2,819	3,132	3,674	4,177
Otros Activos Corrientes	273	387	273	86	121
Inversiones de Largo Plazo	8,943	7,125	6,958	3,324	6,217
Activo Fijo	4,642	5,041	5,177	5,725	6,370
Otros Activos	3,092	2,170	2,247	2,333	1,733
<b>Pasivos</b>	<b>96,575</b>	<b>112,128</b>	<b>115,145</b>	<b>127,422</b>	<b>131,278</b>
Ahorros	-	-	-	-	-
Depósitos a Plazo Fijo, Corto Plazo	-	-	-	-	-
Obligaciones, Corto Plazo	57,122	68,274	72,155	79,634	85,350
Otros Pasivos, Corto Plazo	3,560	3,929	5,232	5,156	6,019
Depósitos a Plazo Fijo, Largo Plazo	-	-	-	-	-
Obligaciones, Largo Plazo	35,893	39,925	37,758	42,632	39,908
Cuasicapital	-	-	-	-	-
Otros Pasivos, Largo Plazo	-	-	-	-	-
<b>Patrimonio</b>	<b>16,908</b>	<b>17,573</b>	<b>17,725</b>	<b>22,450</b>	<b>22,757</b>
Capital	17,190	17,190	17,190	21,690	21,690
Ganancias (Pérdidas) Periodo	809	665	700	377	531
Resultado de Ejercicios Anteriores	(1,092)	(282)	(165)	-	(106)
Otras Cuentas de Capital	-	-	-	383	642
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>113,482</b>	<b>129,701</b>	<b>132,870</b>	<b>149,872</b>	<b>154,034</b>
Fuente de los Estados Financieros:	Reporte de Gerencia				

## Estado de Resultados (Miles de Soles)

Por los periodos comprendidos entre:	Ene-15 - Dic-15	Ene-16 - Dic-16	Abr-16 - Mar-17	Ene-17 - Dic-17	Abr-17 - Mar-18
Ingresos de Intereses y Comisiones	31,689	36,973	37,378	43,229	45,169
Intereses Percibidos	29,504	34,155	34,245	39,555	40,992
Intereses Devengados	2,184	2,819	3,132	3,674	4,177
Gastos de Intereses y Comisiones	8,127	9,645	9,689	10,961	11,215
<b>Ingreso Financiero Neto</b>	<b>23,561</b>	<b>27,328</b>	<b>27,688</b>	<b>32,268</b>	<b>33,954</b>
Provisión para Préstamos Dudosos	576	1,677	1,971	2,855	3,262
<b>Ingreso Financiero, Después de Provisión</b>	<b>22,985</b>	<b>25,650</b>	<b>25,717</b>	<b>29,412</b>	<b>30,691</b>
Gastos Operativos	21,426	24,116	24,161	28,356	29,463
Personal	16,041	17,729	17,607	20,449	21,312
Otros Gastos Operativos	5,385	6,387	6,555	7,907	8,151
<b>Ingreso Neto de Operaciones</b>	<b>1,560</b>	<b>1,535</b>	<b>1,556</b>	<b>1,056</b>	<b>1,228</b>
Otros Ingresos	376	288	277	480	554
Ganancia (Pérdida) de Inversiones	325	42	47	62	70
Otro Ingresos No Extraordinarios	51	246	230	417	483
Otros Gastos	625	709	670	865	900
Ajuste por el Efecto de Inflación	-	-	-	-	-
Otros Gastos No Extraordinarios	625	709	670	865	900
<b>Resultado Antes de Cuentas Extraordinarias</b>	<b>1,311</b>	<b>1,113</b>	<b>1,162</b>	<b>672</b>	<b>882</b>
Extraordinarios	-	-	4	138	143
Ingresos Extraordinarios	-	-	4	138	143
Gastos Extraordinarios	-	-	-	-	-
<b>Resultado Antes de Impuestos</b>	<b>1,311</b>	<b>1,113</b>	<b>1,166</b>	<b>809</b>	<b>1,025</b>
Impuestos	502	448	466	432	494
<b>Resultado</b>	<b>809</b>	<b>665</b>	<b>700</b>	<b>377</b>	<b>531</b>
Fuente de los Estados Financieros:	Reporte de Gerencia				

TABLA DE COMPARACIONES AJUSTADA  
 (US\$'000)

BASADA EN 50 INSTITUCIONES LATINOAMERICANAS DE MICROFINANCIAMIENTO

	LIMITE SUPERIOR	1ER. CUARTIL	PROMEDIO	MEDIANA	3ER. CUARTIL	LIMITE INFERIOR
<b>Periodo: Junio 2017</b>						
<b>General</b>						
Cartera Bruta	\$2,730,050	\$124,029	\$206,279	\$32,315	\$13,328	\$884
<i>Cambio Anual Cartera Bruta</i>	103.2%	21.2%	12.6%	13.9%	1.4%	-39.3%
Número de Préstamos Vigentes	3,198,359	101,039	156,197	28,043	12,584	1,559
<i>Cambio Anual en Número de Préstamos Vigentes</i>	39.2%	12.0%	3.9%	3.3%	-2.7%	-27.1%
Número de Prestatarios	2,721,551	90,050	137,323	25,981	11,380	1,390
<i>Cambio Anual en Número de Prestatarios</i>	40.7%	12.1%	4.0%	2.9%	-3.1%	-20.8%
Saldo promedio de Prestatarios - Montos en Unidades	\$334	\$751	\$1,628	\$1,031	\$2,118	\$7,347
Depósitos	\$2,036,634	\$225,772	\$267,997	\$48,260	\$17,674	\$3,343
<b>Indicadores de Productividad</b>						
Número de Prestatarios por Oficial de Crédito	423	288	224	212	164	94
Número de Prestatarios / Total Personal	223	109	97	88	70	29
Gasto de personal / Cartera bruta promedio	0.9%	8.6%	15.2%	13.9%	20.5%	41.4%
Oficiales de crédito / Total personal	58.9%	49.6%	43.1%	45.2%	36.4%	21.0%
Sueldo variable / Sueldo base	82.0%	43.0%	35.2%	34.7%	19.6%	2.8%
Personal con < 12 meses en la empresa	5.0%	20.9%	28.8%	26.8%	37.0%	64.2%
<b>Profundidad</b>						
<i>Monto Promedio Préstamo/PBI per cápita</i>	3.7%	10.5%	28.9%	18.7%	43.4%	120.8%
<i>Número de préstamos &lt; US\$500 (%)</i>	80.4%	49.8%	31.6%	29.3%	15.1%	0.0%
<i>Número de préstamos &lt; US\$1,000 (%)</i>	100.0%	76.9%	55.0%	60.2%	37.0%	0.1%
<i>Saldo de Cartera con préstamos &lt; US\$500 (%)</i>	47.6%	15.5%	9.6%	6.4%	1.0%	0.0%
<i>Saldo de Cartera con préstamos &lt; US\$1,000 (%)</i>	100.0%	39.6%	29.4%	26.8%	7.2%	0.0%
<i>% Clientes mujeres</i>	99.0%	67.3%	58.0%	55.4%	45.8%	13.7%
<i>% Clientes en zonas rurales</i>	87.0%	67.3%	40.5%	47.8%	4.6%	0.0%
<i>% Préstamos con garantías no tradicionales</i>	100.0%	98.5%	65.2%	88.1%	18.0%	0.0%
<b>Responsabilidad</b>						
<i>Retención de Clientes</i>	94.2%	73.0%	66.6%	66.7%	61.1%	32.9%
<i>Rotación de Empleados</i>	0.0%	21.9%	34.2%	29.3%	40.9%	112.2%
<i>Rotación de Analistas</i>	0.0%	25.0%	47.0%	38.9%	61.6%	177.3%
<b>Eficiencia, Costo y Sostenibilidad</b>						
Gastos operativos / Cartera bruta promedio	4.1%	15.1%	24.8%	22.8%	34.8%	58.6%
Costo Operativo por Cliente (US\$)	\$103	\$185	\$274	\$270	\$336	\$676
<i>APR (Tasa de interés nominal para créditos US\$500)</i>	28.9%	46.1%	60.6%	51.6%	58.5%	190.8%
Ingreso Neto / Patrimonio promedio (ROE)	27.3%	14.0%	5.6%	6.5%	-0.3%	-25.7%
Ingreso Neto / Activo promedio (ROA)	9.8%	4.8%	1.8%	1.4%	-0.1%	-11.6%
Margen Operativo	15.6%	6.9%	2.6%	1.9%	-1.2%	-12.7%
Rendimiento de Cartera	96.6%	48.4%	38.5%	35.6%	24.6%	11.7%
Cartera en Riesgo / Cartera Bruta	1.0%	4.3%	6.8%	6.1%	8.2%	20.5%
Castigos / Cartera Bruta	0.0%	1.1%	3.6%	2.0%	4.9%	16.7%

**ANEXO I: TABLA PARA CALIFICACIÓN SOCIAL**

**Calificación Social** La Calificación Social de MicroRate mide el desempeño social de una institución microfinanciera (IMF).



5 estrellas: Desempeño social de primera clase.



4 estrellas: Excelente nivel de desempeño social



3 estrellas: Buen nivel de desempeño social



2 estrellas: Moderado nivel de desempeño social.



1 estrella: La IMF no muestra desempeño social o si existe es débil.

**Resultado Social**

Excelente  
Bueno  
Moderado  
Débil

Se evalúa los resultados obtenidos de las operaciones de la IMF.

**Compromiso Social**

Excelente  
Bueno  
Moderado  
Débil

Se evalúa el enfoque social de la entidad y el grado de cumplimiento de la misión institucional, así como la gestión social.

**Perspectiva de Calificación**
**Tendencia esperada de la calificación en los próximos 12 meses**

Positiva  
Estable  
Negativa  
Incierta

Se espera que la calificación mejore.

Se espera que la calificación se mantenga.

Se espera que la calificación desmejore.

Se identifican factores que no permiten definir una tendencia

**ANEXO II: GLOSARIO DE LA CALIFICACIÓN SOCIAL**

<b>Calificación Social</b>	<b>Una Calificación Social de MicroRate mide el desempeño social de una Institución Microfinanciera (IMF).</b>
Desempeño Social	Puesta en práctica de la misión institucional alineada con los valores sociales aceptados.
<b>Análisis de la Misión</b>	<b>Evalúa el buen cumplimiento de la misión institucional.</b>
Definición de la Misión	Una expresión formal y escrita del propósito fundamental de una organización, que define por qué existe y cómo intenta servir el nicho objetivo.
Alineamiento de la Misión	El alineamiento de los procesos internos, políticas, cultura, incentivos y servicios de una institución con su misión.
Desvío de la Misión	La divergencia de las actividades de la institución y los resultados esperados de su misión.
<b>Resultados Sociales</b>	<b>Evalúa los logros sociales de la institución</b>
Profundidad y Adecuación de Servicios	Cobertura de atención a personas de escasos recursos, diversidad y adecuado diseño de productos.
Finanzas Responsables	El balance institucional entre objetivos sociales y financieros.
Responsabilidad Social Corporativa	Acciones responsables de la institución hacia las partes relacionadas, en particular sus clientes, personal, comunidad y medio ambiente.
<b>Compromiso Social</b>	
Enfoque Social	El esfuerzo consciente realizado por la institución para lograr objetivos sociales, particularmente en los niveles gerenciales y directivos.
Gestión de Desempeño Social	Procesos institucionalizados que incluyen el establecimiento de objetivos sociales claros, el seguimiento y la evaluación del progreso hacia la consecución de estos objetivos, y la utilización de esta información para mejorar el rendimiento general de la organización.
Formalización de Procesos	Evalúa la sofisticación y estandarización de los procesos, y su implementación hacia el logro de resultados sociales.

Copyright © 2018 MicroRate

Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción total o parcial sin permiso de **MicroRate**. La calificación otorgada refleja las opiniones y observaciones de análisis. Son afirmaciones de opinión y no afirmaciones de hecho o recomendaciones para comprar, vender o mantener títulos valores.

Toda la información contenida en este documento proviene de fuentes que se estiman confiables y precisas. Debido a la posibilidad de error humano o mecánico, **MicroRate** no garantiza la exactitud o integridad de la información y, por lo tanto, no se hace responsable de errores u omisiones como tampoco de las consecuencias asociadas con el uso de esa información. La Gerencia de la empresa calificada y Auditores Externos responderán en cualquier caso acerca de la veracidad de los datos facilitados. No es función de **MicroRate** realizar una auditoría a los estados financieros de la empresa calificada.

Copyright © 2018 by MicroRate

All rights reserved. The reproduction of this document either as a whole or in part without **MicroRate's** permission is prohibited. Ratings are opinions, based on analysis and observations. As statements of opinion they must be distinguished from statements of fact. In no case are they recommendations to purchase, sell or hold any securities.

All information contained herein is obtained from sources believed to be accurate and reliable. Because of the possibility of human or mechanical error, **MicroRate** makes no representation or warranty as to the accuracy or completeness of any information. Under no circumstances shall **MicroRate** have any liability to any person or entity for any loss in whole or in part caused by or relating to any error (negligent or otherwise) or other circumstance or contingency within or outside the control of **MicroRate**. The CEO and External Audit Firm(s) of the entity under review are responsible for the consistency and accuracy of the information given to **MicroRate**. **MicroRate** does not have the function of auditing the financial statements of the entity.