

Asociación de Desarrollo Integral Rural, Guatemala

Asociación de Desarrollo Integral Rural (ASDIR) es una asociación civil que lleva a cabo actividades financieras y en menor grado programas de proyección social, constituida en 1999 sobre la base de la Organización Comunitaria Consejo Comunal establecida en 1988 y que inició sus actividades de microcrédito en 1996. A jun.07, ASDIR maneja una cartera de 25.48 M GTQ (3.31 M USD) y cuenta con 1,411 clientes activos que son atendidos desde su oficina central y sus tres sucursales 4 oficinas ubicadas en la región occidental de Guatemala, ofreciendo créditos para microempresarios en zonas rurales y periurbanas bajo las metodología individual y grupal.

GIRAFE Rating

Rating

B-

Tendencia

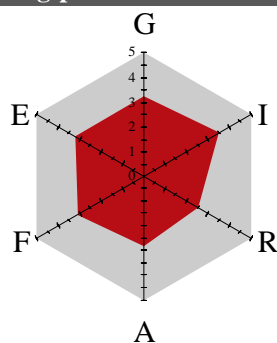
Estable

Fecha de la calificación

Agosto 2007

Válido hasta julio 2008

Rating por área



Gobierno – Información – Riesgos
– Actividades – Financiamiento –
Eficiencia

Contacto en Planet Rating

Ramón Flores
Francisco de Paula Ugarriza 813
Ofic. 301, Miraflores, Lima, Perú
rflores@planetrating.com
Telf. +51 1 242 4597

Contacto en la IMF

Lic. Carlos Felipe Tzoc Rosales –
Director Ejecutivo
Aldea Nimasac, Totonicapán,
Guatemala
asdirtoto@gmail.com www.asdir.net
Telf. +502 7766 4737

REF: RFS/26092007

Puntos destacados de la calificación

- La institución ha realizado avances significativos en la formalización de su planificación, así como de sus procesos y manuales, lo que contribuye a un mejor seguimiento de la gestión y a mejorar los controles internos.
- La estructura organizacional se viene fortaleciendo pero se encuentra aún en proceso de consolidación, siendo importante el fortalecer las capacidades del EG, la JD y los comités, lo que resulta clave para reducir el riesgo de persona clave.
- Existe el reto de continuar la implementación del sistema de información y fortalecer el sustento en la evaluación y aprobación de créditos, al mismo tiempo que el crecimiento exige su revisión para mantener calidad y tiempos de respuesta.
- Diversificación de fuentes de fondeo exigirá un seguimiento más cercano de los riesgos financieros, y mayores habilidades de negociación con fondeadores.
- El mejorar los niveles de rentabilidad de la firma exigirá la mejora de la productividad de su personal y la generación de economías de escalas.

Tendencia

La calificación de ASDIR se otorga con una tendencia “estable” en la medida que se reconoce el efecto positivo de los procesos de mejora iniciados, aunque la generación de un impacto notable en el fortalecimiento de la gestión y de los indicadores podrá verse con mayor claridad en el mediano plazo.

Indicadores de desempeño

USD , o en moneda local si especificado	Dic. 2004	Dic. 2005	Dic. 2006	Jun. 2007
Activos	961,546	1,967,574	3,154,041	3,638,145
Crecimiento	136.0%	99.9%	60.3%	17.2%
Cartera	870,014	1,744,051	2,925,012	3,302,533
Crecimiento	177.9%	95.8%	67.7%	14.7%
Clientes activos	509	832	1,288	1,411
Personal	11	16	25	32
ROE	34.9%	12.3%	0.4%	6.3%
ROA	4.6%	2.2%	0.1%	1.4%
Deudas / Patrimonio	7.88x	3.71x	3.48x	3.77x
Rendimiento de cartera	30.6%	27.1%	27.4%	25.7%
Ratio de costos operativos	11.2%	11.0%	12.1%	10.3%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	6.8%	5.1%	6.7%	4.8%
Cartera en riesgo > 365 días	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Tasa de cartera castigada	0.0%	0.0%	0.0%	1.7%

Sólo toma en cuenta los activos, capital y las actividades crediticias de la asociación.

Sector Microfinanciero

El sector de las microfinanzas guatemalteco ha mostrado un crecimiento importante durante la última década, el mismo que se ha hecho más relevantes en los últimos tres años con tasas de crecimiento superiores al 15% anual en USD, según información proporcionada por REDIMIF. Su potencial de desarrollo es elevado, pues el país cuenta con aproximadamente un millón de microempresas que emplean un millón y medio de trabajadores¹. Sin embargo, la penetración del sector es aún escasa: las encuestas muestran que dos de cada tres empresarios en el área rural no tiene relaciones con instituciones financieras. Asimismo, el desarrollo del sector microfinanciero ha sido autónomo, con limitado apoyo estatal y dependiente de las donaciones internacionales.

La mayoría de las instituciones microfinancieras en Guatemala operan bajo las figuras de fundación o asociación con el estatuto jurídico de OPDs (Organizaciones Privadas de Desarrollo), las que han pasado de tener un perfil básicamente social a uno más centrado en la autosostenibilidad y carácter empresarial.

El sector se compone de tres tipos de entidades:

- Sector financiero regulado: la participación de los bancos privados en el financiamiento de las microempresas ha sido prácticamente nula. En 2006, sólo el 8.2% de los préstamos otorgados (35.8 M USD) fue destinado a préstamos de menos de 20,000 GTQ (2,515 USD) y el 14.7% por debajo de los 50,000 GTQ (6,290 USD), y de estos sólo el 8% fue orientado a financiar microempresas. Actualmente, solamente cuatro privados han iniciado programas de microfinanzas² (Banrural, Banco G&T Continental, Banco Azteca³ y Banco de Antigua). A nivel de la banca de desarrollo sobresale Banrural, entidad de capital mixto que en 2003 dedicó alrededor de 50 M USD a financiar micro y pequeñas empresas en forma directa o a través de intermediarios.
- Cooperativas de ahorro y crédito: existen alrededor de 700 cooperativas en Guatemala con unos 700,000 asociados. Las 27 cooperativas afiliadas a FENACOAC son las más activas, con más de 500,000 usuarios y colocaciones por 388.7 M USD. Si bien sus créditos son de libre disponibilidad, atienden principalmente una población de

¹ Trejos, Solórzano, J.D. *La Microempresa en Guatemala: Importancia y características a finales de los noventa*, Guatemala, trabajo realizado por PROMICRO/OIT, 2000.

² En 2006, el Bancafé el principal banco privado del mercado microfinanciero a través de su división Bancafé Mipyme fue declarado en quiebra por fraude. Su cartera ha sido traspasada en su mayor parte a Banrural, mientras que su personal ha sido contratado por el Banco G&T sobre la base de la cual se ha formado una división Pyme.

³ Brazo financiero de la cadena de tiendas de electrodomésticos Elektra de origen mexicano, que anteriormente trabajó bajo el nombre Credimax.

bajos recursos que requiere servicios de ahorro, crédito y remesas.

- OPDs de microfinanzas: existen alrededor de 35 organizaciones sin ánimo de lucro dedicadas a las microfinanzas. Con una cartera total estimada de 100 M USD a dic.06, las principales instituciones de este segmento son Génesis Empresarial, Asociación Raíz, FUNDAP y FUNDEA. Su crecimiento ha sido potenciado por la abundancia de recursos internacionales, en particular después de los huracanes Mitch (1998) y Stan (2005), provenientes de entidades como el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), USAID, AECI, GTZ, etc. Las OPDs de mayor tamaño como Génesis Empresarial, FUNDAP y CDRO son financiadas también por bancos privados.

El sector se ha dotado de instrumentos sectoriales valiosos. Cabe mencionar la Red de Instituciones de Microfinanzas de Guatemala (REDIMIF), que reúne a dic.06 a 20 IMFs y cumple con objetivos de representación y defensa de los intereses de las asociadas, búsqueda de recursos y fortalecimiento institucional. Asimismo, en 2002 se creó la Corporación de Referencias Crediticias (CREDIREF), una central de riesgos que cuenta con la información de Banrural, las afiliadas a REDIMIF y 375 cooperativas de las nueve federaciones CONFECOP. Sin embargo, en la práctica su efectividad es limitada puesto que no todas las instituciones reportan periódicamente, dejando un vacío y obstaculizando la labor de aquellas más transparentes. El principal desafío del sector es sin duda la inestabilidad jurídica inducida por la ausencia de marco legal específico⁴.

Entidades	Clientes microempresa	Cartera microempresa M USD
Bancos	45,000	67.0
FENACOAC	84,000	81.5
IMFs de REDIMIF	177,992	85.3
Otras ONG y cooperativas	30,000	15.0

Fuente: *La microempresa en Guatemala*, REDIMIF, Reynaldo Walter y Edgar Búcaro, oct. 2004 / Informe REDIMIF al 31/12/2006.

Entorno Político y Económico

El crecimiento económico debería reducirse en 2007 debido por un lado a la desaceleración de la economía de EEUU, el primer socio comercial del país y por otro, a la incertidumbre vinculada a las elecciones generales del 9 de septiembre 2007. En contrapartida, la economía se apoyará en el consumo de las familias alimentado por la recepción de remesas procedentes de EEUU, en el gasto público en

⁴ En 2005 el tema de mayor preocupación es el posible sometimiento de las ONG de microfinanzas al impuesto sobre la renta. En efecto, el Decreto 18-2004 de Reforma a la Ley de Impuestos sobre la Renta estipula que las rentas generadas por estas entidades, si no provienen de donaciones, serán sometidas al impuesto sobre la renta.

reconstrucción tras el huracán Stan que devastó el país a finales de 2005, además de la inversión privada, alimentada por la entrada en vigor en jul.06 del acuerdo de libre comercio DR/CAFTA. Este contexto favorecerá al sector de la construcción y de servicios, sobre todo financieros. Sin embargo, la política monetaria restrictiva no eliminará las tensiones inflacionistas, vinculadas sobre todo a los elevados precios del petróleo.

En este contexto, las autoridades deberán seguir una política de estabilidad macroeconómica, en relación con el FMI, aumentar los ingresos y reducir la evasión fiscal, con el fin de financiar los indispensables gastos sociales. Entre tanto, la balanza de pagos permanecerá desequilibrada por el alto nivel de importaciones de bienes de consumo, de equipos y sobre todo, de petróleo, mientras que las exportaciones no se beneficiarán todavía en gran medida del nuevo acuerdo de libre comercio. Esto implicará cuentas corrientes todavía substancialmente deficitarias, a pesar de la importancia de las transferencias de los expatriados. No obstante, las necesidades de financiamiento deberían ser fácilmente cubiertas gracias a los fuertes flujos de inversión extranjera, mientras que los niveles de reservas de divisas se mantendrán en niveles satisfactorios y los ratios de endeudamiento externa, muy moderados.

En contraste a las mejoras en el plano económico, la situación política y social se mantiene muy frágil. La población indígena que representa el 60% del total, continúa aún marginada, a pesar de las políticas establecidas en los acuerdos de paz en 1996 para favorecer su inclusión. Por otro lado, la ausencia de una mayoría parlamentaria y la impopularidad del presidente Óscar Berger al final de su mandato, hacen bloquear o posponer numerosas reformas estructurales (agraria, judicial, seguridad, electoral).

Fortalezas:

- La entrada en vigor en jul.06 del Acuerdo de Libre Comercio DR/CAFTA con América Central y Estados Unidos debería ofrecer nuevas oportunidades al país.
- La política económica ortodoxa ha permitido mantener la deuda pública en niveles muy razonables (por debajo del 20% del PIB).
- La deuda externa se ha mantenido entre las más bajas de América Latina, con ratios de servicio de la deuda muy manejables.
- El país tiene mucho potencial turístico.

Debilidades:

- Guatemala es muy vulnerable a catástrofes naturales.
- Las exportaciones, la mitad de las cuales tienen por destino EEUU, están muy concentradas en productos agrícolas tradicionales (café, plátanos y azúcar) y están por lo tanto muy expuestas a fluctuaciones en sus precios.

- Las diferencias étnicas, sociales y geográficas perpetúan los niveles de pobreza que afecta a la mitad de una sociedad muy desigual.
- Marcada por las repercusiones de treinta años de guerra civil, el país ha sufrido de una infraestructura deficiente y altos niveles de inseguridad.
- Dependencia de remesas familiares a mediano plazo, si estas no son usadas productivamente.

COFACE Rating País B: un ambiente político y económico inestable susceptible de afectar los comportamientos de pago históricamente deficientes.

(USD Miles de Millones)	2004	2005	2006e	2007p
Crecimiento Económico (%)	2,6	3,2	4,4	4,0
Inflación (%)	8,3	9,1	6,9	6,6
Balance del Sector Público (%PNB)	-0,4	-1,5	-1,6	-1,2
Exportaciones	3,4	3,7	4,1	4,3
Importaciones	7,8	8,0	8,6	8,9
Balanza Comercial	-4,4	-4,3	-4,5	-4,6
Balanza en Cuenta Corriente	-1,2	-1,3	-1,6	-1,6
Balanza en Cuenta Corriente (%PNB)	-4,4	-4,4	-5,1	-4,8
Deuda Externa (%PNB)	18,5	18,9	19,0	18,9
Servicio de Deuda (%Exportaciones)	7,3	7,7	7,9	7,8
Reservas internacionales (meses de importaciones)	4,6	5,2	5,0	4,9

Fuente: COFACE's Country Risk Ratings Guidebook 2006. Los datos de 2007 corresponden a proyecciones.

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

Presentación Institucional

Estatutos, supervisión y auditoría

ASDIR es una institución financiera creada en marzo de 1999 como asociación civil no lucrativa, que inició sus actividades sobre la base de una agrupación comunitaria establecida en 1987, que había iniciado sus actividades crediticias en 1996 con un capital semilla de 100 K GTQ aportados por el Proyecto PADEL⁵ financiado por la Embajada de Canadá y 150 K GTQ de CDRO con fondos provenientes de FONAGRO⁶. El objetivo de la institución es facilitar el acceso a los habitantes del occidente de Guatemala de servicios que contribuyan a la reducción de la pobreza y la creación de oportunidades de trabajo.

La institución no se encuentra regulada, pero la misma se encuentra contemplada en su plan estratégico en el largo plazo, un año después de aprobada la Ley de Sociedades de Microfinanzas. Para alcanzar esta meta se contempla la implementación de un sistema de autorregulación a estándares regionales a partir de jun.08. Sobre la base de la Ley de Sociedades de Microfinanzas que se viene redactando en el Congreso, ASDIR deberá de acogerse a las

⁵ Proyecto de Apoyo al Desarrollo Local

⁶ Fondo Nacional para la Agricultura – FONAGRO.

figuras jurídicas que esta establece para mantener sus operaciones (Caja de Ahorros o Financiera).

ASDIR ha sido auditada desde el año 2001, por las firmas Quijivix Alonzo & Asociados (2001-2002) Miguel Ángel de León Rojas (2003-2004), MG & ASOCIADOS S.C. Consultores y Auditores para el Desarrollo (2005) y Son Sajche Contadores Públicos & Auditores (2006), cuyas oficinas se ubica en la ciudad de Quetzaltenango. Los EEFF auditados fueron emitidos sin observaciones y la información financiera sigue las normas de información financiera generalmente aceptadas en Guatemala. Si bien la institución no está supervisada por la Superintendencia de Bancos (SIB) sus prácticas financieras buscan acogerse a la legislación bancaria, por ello desde el presente año viene trabajando en la autorregulación con apoyo de Oikocredit y Red Katálisis.

Propiedad

El capital de ASDIR se encuentra integrado por el capital semilla aportado para el inicio del proyecto (250 K GTQ), así como el aporte de afiliación de 50 GTQ que ha pagado cada uno de los 1,800 asociados, a ello se suma desde 2005 una proporción de los intereses que se reciben por los préstamos que se contabilizan como cuota de socios (9% del 24% de interés cobrado en promedio).

El gobierno es ejercido por la Asamblea General (AG) de Asociados con frecuencia anual en la cual pueden participar la totalidad de los socios, aunque las limitaciones de transporte generan que el grado de participación de los socios de Nahualá y Suchitepéquez (tanto para elegir como para ser elegidos), sea menor a la de los residentes en Totonicapán. El proceso de elección de los órganos delegados es democrático y bien planificado, así sus miembros son elegidos por periodos de dos años con cambios parciales. Asimismo, el proceso se inicia con la elección de precandidatos (por lo general el doble de los puestos a elegir), los que son capacitados durante dos meses en aspectos de gestión, legales y contables, luego de lo cual son evaluados y en caso de aprobar el examen, sus candidaturas son presentadas a la AG para la elección.

Nombre	Función	Formación	Empleo Actual	Fecha Cargo
Julián Tzoc Vásquez	Presidente / Repres. Legal	Bachiller	Empresario	Mar.2007
José Basilio Menchú García	Vice-Presidente de Junta Directiva	Secundaria	Empresario	Mar.2007
Gerardo Alexander Tzic Cutz	Secretario de Junta Directiva	Bachiller	Empresario	Mar.2006
José Santiago Rosales	Tesorero de Junta Directiva	Estudiante	Empresario	Mar.2007
José Chamorro Tzuban	Vocal Junta directiva	Secundaria	Empresario	Mar.2007

Existen tres instancias elegidas por elección de los miembros de la AG, estos son:

- La Junta Directiva (JD): es el órgano encargado de la gestión y toma de decisiones en coordinación con el Equipo Gerencial (EG), se reúne una vez a la semana y se encuentra conformada por cinco miembros.
- La Comisión Fiscalizadora: conformada por tres miembros con reuniones semanales, tiene como función vigilar el cumplimiento de las normas y los requerimientos emanados de la AG, así como velar por la salvaguarda de los activos de ASDIR. Es la encargada de la selección de la empresa auditora y del despido o sanciones al personal.
- El Comité de Crédito: se encuentra conformado por tres miembros y se reúne dos veces a la semana, es el encargado de aprobar los créditos presentados por el área de créditos de ASDIR.

Subvenciones

La institución desde el inicio de sus operaciones ha recibido donaciones y subsidio por 274,473 GTQ (35,577 USD) provenientes de la Red FASCO⁷ (13,473 GTQ), REDIMIF (10 K USD⁸) y FDLG⁹ (186,000 GTQ), a lo que se sumaría los recursos por 250,000 GTQ recibidos como capital semilla por parte del Programa PADEL de la Embajada de Canadá y de FONAGRO.

Estructura de financiamiento

La institución cuenta con tres fuentes de financiamiento: la primera está conformada por los depósitos en garantía que deben depositar los asociados para solicitar un crédito, estos depósitos equivalen al 2% del crédito¹⁰ y representan el 26% de los recursos de financiamiento. La principal fuente de financiamiento la conforman los financiamientos directos recibidos del Banco Centroamericano de Integración Económica - BCIE (218 K USD), Banco de Desarrollo Rural - Banrural (332 K USD), Oikocredit (389 K USD) y Katálisis (98 K USD); finalmente otra origen importante de recursos son los fondos estatales o de la cooperación internacional de CODINO¹¹, FDLG y el Ministerio de Economía, el primero de los cuales es canalizado por Banrural, Banco Industrial y Banco de los Trabajadores.

⁷ Red Financiera de Asociaciones Comunitarias, conformada por IMFs del occidente de Guatemala, entre sus miembros se destaca ASDIR y CDRO.

⁸ Red de Instituciones Microfinancieras de Guatemala, estos recursos se canalizaron a la adquisición del nuevo software.

⁹ Fideicomiso para el Desarrollo Local en Guatemala, mantiene un programa de asistencia técnica por 186 K GTQ para el periodo 2005-2007.

¹⁰ Estos depósitos reciben un interés de 3% anual, equivalente al que recibe la ASDIR por los recursos que recibe de los bancos.

¹¹ Coordinadora de Organizaciones de Desarrollo Integral de Occidente, institución que agrupa a 10 organizaciones de desarrollo e IMFs que llevan a cabo proyectos en el departamento de Totonicapán, los mismos que son financiados por la Fundación Interamericana, un organismo independiente de ayuda externa del gobierno de Estados Unidos.

Equipo gerencial

La institución cuenta con una estructura jerárquica liderada por el Director Ejecutivo (DE) a quien reporta directamente el Director de Operaciones (DO) recientemente incorporado a la estructura orgánica y que lidera el proceso de mejora en la gestión e imagen institucional. El DO tiene a su cargo supervisar la labor de los Directores de Proyectos (DP), Financiero (DF) y de Créditos (DC). El Equipo Gerencial (EG) cuenta con el apoyo de personas encargadas de dirigir las áreas de Sistemas, Contabilidad y Fondos en Garantía.

El DE Carlos Tzoc Rosales es originario de Totonicapán y es Licenciado de Contaduría Pública y Auditoría del Centro Universitario de Occidente (CUNOC), Universidad de San Carlos, complementados con diplomados en Gestión Microfinanciera (en la Universidad ANAHUAC de México y en otras instituciones locales) y ha participado activamente de seminarios y conferencias, tanto nacionales como internacionales acerca del sector. Su experiencia como socio activo de ASDIR desde sus inicios y su experiencia en otras instituciones del sector (CDRO) le otorgan un adecuado nivel de experiencia acorde con las necesidades actuales de la institución.

Organización

ASDIR inició sus actividades crediticias en el departamento de Totonicapán, habiendo ampliado su cobertura geográfica en los últimos dos años a los departamentos de Sololá y Suchitepéquez en el occidente guatemalteco.

En el departamento de Totonicapán cuentan con dos oficinas, su sede y una sucursal. La sede es el centro de operaciones y se encuentra en la Aldea Nimasac (ubicada a sólo 5 minutos del centro de la ciudad de Totonicapán, Municipio del departamento del mismo nombre), alberga al EG y a la plana administrativa, además de funcionar sucursal ofreciendo toda la gama de servicios disponibles; la sucursal se ubica en el centro de la ciudad. Las sucursales de Nahualá y San Antonio de Suchitepéquez se ubican en el estado de Sololá y Suchitepéquez, respectivamente; atendiendo, primordialmente, al sector rural de sus zonas de influencia.

Los OCs son clasificados en cuatro categorías en función al tamaño de cartera, número de clientes, tiempo en el cargo y remuneración (principiante, intermedio, secundario y superior). Actualmente para atender a las cuatro oficinas existen dos Gerente de Sucursal (GS); las sucursales de Totonicapán y San Antonio de Suchitepéquez están a cargo de un GS y la sucursal Nahualá de otro, mientras que en la Sede Central el DC funge como GS. Las gestiones de cobranza y el seguimiento de mora están a cargo de los mismos OCs, quienes cuentan con la colaboración de los Comités de Fiscalización y de Cobros, en los casos de mora mayor a 15 días.

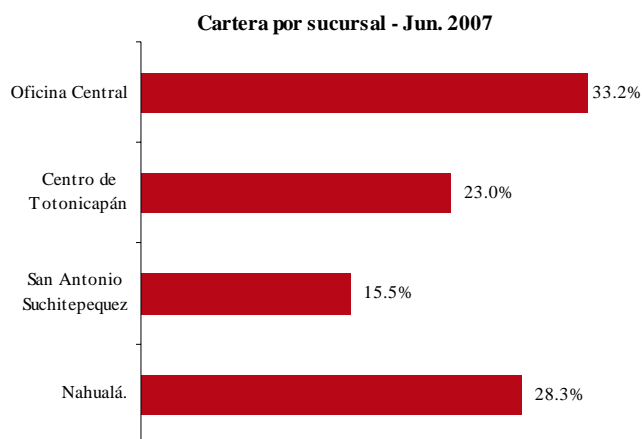
El proceso crediticio se inicia con la recepción de solicitudes de crédito, presentadas individual o grupalmente, luego de lo cual el OC realiza una visita de campo. Una vez ingresada la información en los formatos establecidos y verificada la central de riesgos, las solicitudes son presentadas al GS para su pre-aprobación. Las solicitudes que pre-aprueba el GS son presentadas al Comité de Créditos, que se reúne dos veces por semana, siendo el que centraliza el proceso de aprobación al ser el único ente responsable y con autonomía crediticia. El lapso completo de evaluación hasta el desembolso de los créditos oscila entre 7 y 20 días.

El desembolso se realiza mediante cheques, revisados por el Director Financiero, que posteriormente son firmados por el director Ejecutivo y un miembro de Junta Directiva, únicos autorizados para realizar el desembolso. El GS es el encargado del traslado del título valor a la sucursal correspondiente para la entrega del cheque al cliente. Los pagos que realizan los clientes son en efectivo y recibidos en las ventanillas de las sucursales o en las agencias de los bancos con los que se tiene convenio (Banrural y G & T Continental). Los OC sólo reciben efectivo durante las cobranzas en campo para créditos en mora.

ASDIR otorga los servicios de pagos de remesas en convenio con el Banco Reformador, Western Union (a través de Casa de cambio SOINSA) y Vigo Multicredit.

Penetración de mercado

ASDIR tiene como principal mercado a Totonicapán, en donde tiene la mayor concentración de cartera (56.2%) llegando a más de 70 comunidades, aunque el favorable crecimiento de las sucursales aperturadas en los últimos ejercicios en las ciudades de Nahualá (28.3%) y San Antonio de Suchitepéquez (15.5%), ha impulsado a que la institución establezca entre sus principales objetivos alcanzar a una cobertura de todo el occidente a través de una red de 8 sucursales y 11,500 clientes para alcanzar una cartera de 180 M GTQ (22.5 M USD) para el periodo 2011.

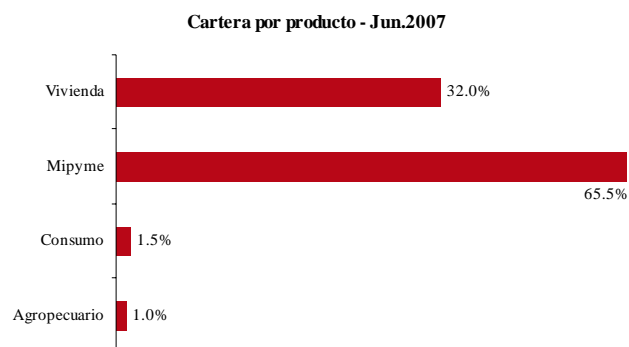


Productos y servicios

ASDIR brinda a sus clientes cuatro tipos de productos crediticios en GTQ: Crédito MiPyme, Vivienda, Consumo y Agrícola, metodología de crédito individual y créditos grupales para todos los productos aunque en algunas zonas aun se utiliza la metodología de grupo solidario. El Crédito MiPyme se mantiene como el producto líder (65% de la cartera a jun.07):

- **Crédito MiPyme:** es el producto estrella de ASDIR, destinado a la inversión en actividades productivas y comerciales, diseñado para atender tanto al público de zonas rurales como periurbanas. El monto de los créditos oscila entre los 130 USD y los 13,000 USD, siendo el promedio desembolsado de 2,300 USD; los plazos se adecuan al ciclo productivo de las diferentes actividades (plazo promedio 24 meses), variando entre 6 y 24 meses para préstamos de capital de trabajo y hasta 48 meses para inversión, en ambos casos con pagos de cuotas mensuales. Se exigen garantías al 150% respecto al monto del crédito principalmente hipotecas. Las tasas de interés nominales anuales fluctúan entre 24% y 28% equivalentes a una TEG de 26.3% y 30.4%
- **Crédito Vivienda:** este producto está destinado a mejoras de viviendas y compra de terrenos, tanto de zonas urbanas como rurales. El monto de los créditos oscila entre los 130 USD y 13,000 USD siendo el promedio desembolsado de 2,780 USD; los plazos se adecuan al ciclo productivo de las diferentes actividades y estado de la vivienda (plazo promedio 36 meses), variando entre 6 y 60 meses para préstamos de mejoras y compra bienes inmuebles con pagos de cuotas mensuales. Se exigen garantías por el 150% del monto del crédito principalmente hipotecas. Las tasas de interés nominal fluctúan entre 24% y 28%, siendo equivalente a una TEG de entre 25.7% y 29.7%.
- **Crédito Consumo:** el producto tiene como mercado meta a asalariados y/o personas con oficio independiente. El crédito es de libre disposición. El monto de los créditos oscila entre 130 USD y 6,500 USD siendo el préstamo promedio de 655 USD. Los plazos se adecuan al ciclo de ingresos de cada socio o de las actividades que realicen y varían entre los 6 y 24 meses (plazo promedio 12 meses). Las garantías varían entre derechos posesorios, hipotecas y fiadores y cubren el 150% del monto desembolsado. La tasa de interés nominal varía entre 24% y 28%, siendo equivalente a una TEG de entre 32.3% y 36.2%.
- **Crédito Agrícola:** este producto tiene como mercado meta el sector rural de la población. El destino de los créditos se encauzan al mantenimiento de los cultivos y a la época de siembra. El monto de los créditos oscila entre 130 USD y 5,200 USD, los plazos se adecuan al ciclo productivo de las diferentes actividades y bienes agrícolas, varían entre los 6 meses y los 2 años (plazo promedio 24 meses). Las garantías por lo general son hipotecas que cubren el 150% del valor del préstamo. La tasa de interés

nominal varía entre 24% y 28%, siendo equivalente a una TEG de entre 26.3% y 30.4%.



Como parte de sus rol social en la comunidad, ASDIR lleva a cabo cursos y diplomados de computación con duración entre 6 y 24 meses (en el cual cuentan con 60 alumnos), así como cursos de mecanografía (170 alumnos). Asimismo, cuenta con ingresos provenientes de la venta de suministros de cómputo, fotocopias, alquiler de equipos de sonido y sillas plegables para eventos. Para facilitar el análisis de la actividad crediticia todas estas actividades no han sido consideradas en el presente análisis.

Redes

ASDIR pertenece a la Red de Instituciones de Microfinanzas de Guatemala (REDIMIF) cuyo principal propósito es promover y gestionar recursos de cooperación técnica y financiera, además de articular actividades entre las IMFs guatemaltecas. La institución también se encuentra afiliada a las redes FASCO y Katálysis, mientras que la primera es de carácter local, la segunda se encuentra integrada por IMFs de la región Centroamericana que reciben el apoyo de su socio estratégico Katalysis Bootstrap Fund, entidad especializada en la gestión de recursos de financiamiento.

▪ Gobierno

Gobierno y toma de decisiones recibe la calificación “b”

Toma de decisiones

La misión y visión de la institución de tener un alto impacto en el desarrollo social y económico de las zonas rurales del occidente guatemalteco han sido asimilados y están ampliamente difundidos en todos los órganos de gobierno y los trabajadores (muchos de los cuales son socios). Ello sin que las decisiones estratégicas descuiden la autosostenibilidad y el desarrollo a largo plazo de ASDIR, así mismo, la institución cuenta con un gran interés en la mejora interna y en los procesos de aprendizaje, que le han permitido contar con gran apoyo del sector social en Guatemala, que ha contribuido con el financiamiento de estudios de mercado, fortalecimiento organizacional y mejora de procesos (crediticio y de recursos principalmente),

lo que ha contribuido al crecimiento y expansión de sus operaciones.

La estructura de gobierno de ASDIR es asociativa por lo que la toma de decisiones se circunscribe a los grandes lineamientos establecidos por la JGA, que son operativizados de manera conjunta por la JD y el EG. Los miembros de la JD son socios conocedores de la naturaleza de la asociación, originarios de las comunidades rurales y presentan un alto grado de compromiso con la misión de ASDIR, velando constantemente que las decisiones y la orientación de la institución identifique las necesidades de la población indígena¹². Sin embargo, el conocimiento de los miembros de la JD sobre el sector microfinanciero es aún insuficiente, por lo que viene siendo compensado a través de la participación en diferentes cursos y charlas realizadas por REDIMIF y la Red FASCO, requiriendo del apoyo del EG fortalecer su proceso de toma de decisiones, más aún, tomando en cuenta la rotación existente en los cargos de gobierno, lo que exige un constante proceso de aprendizaje (aunque existe un porcentaje importante de socios que han ocupado diferentes posiciones en los órganos de gobierno).

Si bien organizacionalmente el EG cuenta con una autonomía limitada, toda vez que a pesar de contar con un mayor conocimiento técnico y del sector, la toma de decisiones final recae de forma centralizada en la JD, en la práctica gran parte de las decisiones se toman de común acuerdo y luego de una discusión entre la JD con el DE y DO. Así, las reuniones entre el EG y la JD son participativas, formalizadas y el diálogo entre las partes es fluido.

Las sesiones de la JD se realizan semanalmente para la toma de decisiones operativas, y una vez al mes para la revisión de la información financiera y de operaciones consolidada y relevante de las diferentes áreas clave de la institución, lo que contribuye a un adecuado monitoreo de las operaciones y a un proceso de toma de decisiones fundamentado. Sin embargo, el horizonte de crecimiento de la institución y la expansión geográfica de sus operaciones, con la creciente participación de socios de otras ciudades, hace que la sumamente alta frecuencia de las sesiones e involucramiento en temas operativos de la JD no sea sostenible en el mediano plazo. Así mismo, se evidencia la necesidad de aumentar el grado de análisis con indicadores de gestión comparados con los benchmarks del sector tanto locales como regionales.

La existencia de otros órganos de gobierno (Comité de Créditos y Comisión Fiscalizadora), cuyos miembros son socios también elegidos anualmente por la JGA, contribuyen

¹² Los trabajadores son bilingües, hablan Quiche, común en las localidades indígenas; productos adecuados a los requerimientos de los socios y toda la gestión de imagen institucional incluyendo logo, colores, uniformes, buscan la identificación de ASDIR con el segmento objetivo.

a apoyar la labor de la JD a pesar de la ya alta frecuencia de sus reuniones, gracias a la separación de funciones.

Planificación

ASDIR se encuentra en proceso de implementación del Plan Estratégico 2007 - 2011, cuyas estrategias y metas contienen los lineamientos relevantes para fortalecer la sostenibilidad e impulsar el crecimiento de la institución a mediano y largo plazo. A diferencia del plan estratégico anterior, esta propuesta pretende establecer objetivos que conllevarán a la institución a mejorar sus procesos de gestión y la eficiencia en la gestión de sus recursos. A su vez, el plan identifica las necesidades actuales tanto a nivel operativo como administrativo, basando su gestión en el modelo Balance Score Card (BSC) para la mensurabilidad de sus metas. La naturaleza de los objetivos trazados procede de premisas tanto cualitativas como cuantitativas además se cuenta con cronogramas de implementación que contribuirán al seguimiento de su cumplimiento.

La plana ejecutiva, durante el proceso de planificación y reflexión estratégica ha recibido el apoyo, mediante recomendaciones y análisis del entorno, de un grupo consultor¹³ que ha permitido obtener un documento final con un nivel técnico suficiente acorde con las expectativas de crecimiento que pretende alcanzar ASDIR. Sin embargo, se evidencia la necesidad de realizar un adecuado seguimiento de los resultados obtenidos durante el ejercicio, labor que actualmente carece de responsable, con el fin de:

- Mejorar la implementación del plan estratégico.
- Incluir elaboración de planes operativos por áreas (Planes Operativos Anuales - POA).
- Integrar la opinión de la plana ejecutiva y las observaciones del personal operativo, puesto que estos últimos estuvieron al margen del proceso estratégico.

La institución no cuenta con estudios que clarifiquen los potenciales riesgos sectoriales y exógenos recurrentes en su entorno; tampoco se han establecido políticas de tasas diferenciadas por producto y plazo que sean acordes a los costos y riesgos de cada tipo de crédito.

ASDIR cuenta con un sistema de proyecciones financieras y presupuestales básico que es frecuentemente revisado a nivel del EG, pero que resulta suficiente dado el nivel actual de operaciones.

En la medida que la institución prosigue con su plan de expansión, lo que ha permitido la diversificación del riesgo de cartera, se observa el riesgo potencial de una creciente participación en los órganos de gobierno de socios nuevos

¹³ Grupo Consultor Villalobos & Asociados, consultores que han apoyado proceso de mejora de instituciones de REDIMIF.

sin conocimiento histórico de ASDIR dado el carácter democrático de la elección de los miembros, lo cual será definido en mediano plazo.

Equipo gerencial

El EG está conformado por profesionales originarios de las comunidades indígenas, son reconocidos como líderes en sus comunidades y a interior de la institución, encontrándose comprometidos con la misión y los objetivos de ASDIR (la mayoría de los miembros del EG son socios). El EG es un equipo joven y muy motivado que cuenta con experiencia ganada tanto en ASDIR como en otras instituciones microfinancieras, en especial en CDRO, institución en la cual trabajaron: por cinco años el DE, por diez años el DP, por cuatro años el GS Nahualá, y dos años del DO en FUNDESPE¹⁴ y tres años en Hábitat para la humanidad¹⁵. Todos ellos cuentan con educación universitaria y un amplio conocimiento del mercado, por lo que poseen un nivel suficiente de conocimientos para su actual nivel de operaciones de la institución; sin embargo, el reto futuro de gestionar una institución regulada, requerirá un fortalecimiento de sus conocimientos técnicos de dirección y microfinanzas con capacitaciones de primer nivel y cursos de actualización.

El liderazgo del DE es reconocido en la institución y la comunidad, el conocimiento que tiene de las microfinanzas rurales y de la asociación conjuntando con su clave visión del futuro rol de ADIR y su rol integrador a nivel de AG y JD como del personal; contribuye al flujo de trabajo y comunicación.

Sin embargo ante los requerimientos que exigen las proyecciones de crecimiento, la necesidad de recurrir a personal de mayor experiencia ha conllevado a la institución a aumentar el riesgo de persona clave, reflejada en el Director de Operaciones, al ser el profesional de mayor experiencia en temas de gestión y en el sector microfinanciero, habiendo trabajado como consultor para IMF's y catedrático universitario¹⁶. Realizando un trabajo de monitoreo y supervisión que centraliza el flujo de información de diversas áreas de gran importancia para la sostenibilidad de la institución y que aún se encuentran en formación (RRHH, Mercadeo y Créditos).

Dado la creciente concentración de funciones en el DO y el ritmo de crecimiento de las operaciones, se evidencia la

¹⁴ Fundación para el Desarrollo de la Pequeña Empresa, OPD con sede en la ciudad de Quetzaltenango, Guatemala.

¹⁵ Organización basada en principios cristianos que trabaja para desarrollar comunidades con gente necesitada a través de la construcción y mejoramiento de las viviendas.

¹⁶ Miembro del Grupo Consultor Santizo & Asociados y Catedrático de la Universidad de Quetzaltenango.

necesidad de fortalecer la estructura del EG. La institución es conciente de la necesidad de reforzar dos áreas claves para su desarrollo como lo son auditoría interna y de un Director de Negocios que centralice las actividades de crédito por separado de la parte operativa, posiciones que serían cubiertas en 2008. Mientras la primera permitirá fortalecer los mecanismos de control interno coordinados con la Comisión Fiscalizadora (CF), el segundo nombramiento resulta clave ya que el crecimiento geográfico de las operaciones presionará la estructura actual de toma de decisiones centralizada, por lo que se hará necesario fortalecer las jerarquías del área de créditos y revisar su operatividad más eficiente.

La comunicación entre los miembros del EG dado su reducido tamaño es adecuada. La transparencia de la información compartida y la frecuencia de las reuniones del EG (semanal), favorece el seguimiento de los planes resultando adecuada para el nivel actual de las operaciones. Existe un esfuerzo conjunto por mantener un sistema de comunicación fluido entre las diferentes áreas a nivel de sede y sucursales.

Gestión de recursos humanos

La gestión de los recursos humanos se ha visto fortalecida en el último periodo con el proceso de formalización e implementación de los Manuales de RRHH, Reglamento Interno, Políticas Salariales y Descripción de Puestos elaborados por una consultora externa¹⁷ a propuesta del EG y aprobada por la JGA. El enfoque de la gestión prioriza el desarrollo del capital humano incluyendo el análisis de cargos, metodologías de reclutamiento, planes de carrera y evaluación de desempeño. Además existen anexos especializados para el proceso de selección por competencias y un esquema de incentivos basado en la medición de resultados y logro de metas anuales alineadas con los objetivos institucionales.

Dado este contexto, ASDIR considera relevante para su crecimiento sostenido mejorar las condiciones de sus empleados mediante la implementación de políticas claras para los procesos de selección que permitan captar, seleccionar y promover al personal en base al desarrollo de sus habilidades, descripción y perfil del cargo ocupado además del logro de objetivos trazados durante el periodo, siendo primordial:

- Selección preferente de profesionales jóvenes originarios de las comunidades indígenas, bilingües y con alto potencial de desarrollo.
- Elaboración de planes de carrera por puesto a mediano plazo reduciendo el índice de deserción y dando creciente importancia al rol del personal femenino.

¹⁷ Grupo Consulto Santizo & Asociados, especializados en mejoras en gestión de instituciones en crecimiento.

- Implementación del Programa de Capacitación que involucra cursos y talleres dictados por profesionales de la institución así como por especialistas externos¹⁸.
- Procesos de interiorización de la misión, visión y valores encaminados a la consolidación de la cultura organizacional de la institución y formación integral del personal joven acrecentando su compromiso.

El manual de remuneraciones e incentivos pretende dar un adecuado seguimiento al desempeño de los colaboradores y una retribución justa sobre la base del cumplimiento de metas y calidad de la cartera gestionada, esquema que es favorablemente considerado por el personal. Se detallan escalas definidas tanto para los trabajadores de áreas administrativas como de negocios y se incluye dentro de los incentivos una serie de beneficios no financieros que refuerzan el compromiso del personal, como viajes anuales por buen desempeño, permisos especiales¹⁹ y reuniones con fines de integración.

La motivación del personal es elevada y la comunicación entre diferentes áreas, sucursales y al interior de las mismas sucursales es fluida lo que viene fomentando el trabajo en equipo. El ambiente de trabajo y el clima laboral son estables, lo que ha permitido mantener niveles aceptables de rotación de personal, que en el último ejercicio se han elevado algunos inconvenientes para retener al personal joven de la institución, especialmente cuando este tiene que trabajar en sucursales diferentes a su lugar de residencia.

▪ Información

Información recibe la calificación “b”

ASDIR cuenta con el Sistema de Automatización Financiera - SAF 2000 desarrollado por SYSDE²⁰, un sistema de información muy reconocido pero que no ha sido aún completamente implementado por la institución. El sistema integra cartera y contabilidad permitiendo los procesos de consolidación diarios, permite trabajar en tiempo real entre las sucursales interconectadas, soporta el actual nivel de operaciones y sus necesidades a mediano plazo.

Los equipos informáticos disponibles son modernos y apropiados para las labores requeridas por los usuarios,²¹

¹⁸ Capacitaciones organizadas en base a cursos dictados en alianza con las redes FASCO, Katálysis e Intecap.

¹⁹ ASDIR otorga permisos especiales a sus colaboradores en casos de urgencia familiar, emergencias medicas, exámenes (jóvenes universitarios)

²⁰ SYSDE, proveedor de servicios tecnológicos presente en 26 países de Latinoamérica incluyendo Guatemala, Honduras, Costa Rica; es el sistema utilizado por la red REDIMIF.

²¹ ASDIR utiliza “Switchs” reemplazando a los routers en cada sucursal para optimizar la velocidad de transferencia de información y mejorar la interconectividad de la red.

cuenta con acceso a Internet y programas actualizados (10 PCs Windows Vista, 17 PCs Windows XP Profesional, servidor Windows Server 2003, Antivirus actualizados, todas las PCs son Pentium IV). El personal no ha alcanzado un alto nivel de productividad en su labor debido al poco conocimiento que se tiene del sistema, cuyo manejo recae en la Receptora de cada sucursal, por lo que requiere reforzar las capacitaciones en su manejo y la implementación de los módulos pendientes.

El SAF es reconocido en el medio y tiene interfases que facilitan la interacción con los usuarios; no obstante la institución, a pesar de que cuente con el servicio de mantenimiento y actualización de módulos (paga trimestralmente 350 USD), no cuenta con la inmediata disponibilidad del proveedor externo ni con la posibilidad de resolver inconvenientes fuera del contrato establecido, por lo que el mantenimiento está circunscrito a solventar problemas recurrentes en los módulos existentes. En este escenario se evidencia que el personal de sistemas no posee los conocimientos adecuados ni los códigos fuente para el desarrollo de aplicaciones que optimicen el uso del software pudiendo sólo atender problemas a nivel usuario y realizando el mantenimiento del hardware; para solventar problemas de programación se dispone de un consultor externo con el fin de cubrir esas necesidades inmediatas²².

El sistema cuenta con mecanismos de seguridad que reducen el riesgo de pérdida y manipulación de la información:

- Cuenta con firewalls, contraseñas y perfiles de acceso diferenciados por tipo de usuario.
- Registros y transacciones se guardan a través de backups diarios, semanales y mensuales copiados en CDs. (uno es retenido en la bóveda de la Sede y la otra copia fuera de la institución).
- Planes de contingencia existente pero mínimos para casos de pérdida de energía, se contempla implementar la normalización de las actividades en quince minutos por medio de la planta eléctrica.

La información de cartera y los reportes que emite el sistema son los necesarios y con la calidad requerida para la adecuada toma de decisiones, lo que permite un apropiado seguimiento de mora por parte de los OCs. Sin embargo, la ausencia de algunos módulos como Caja y Ahorros (actualmente en desarrollo, siendo el primero provisionalmente manejado en excel), no permite aprovechar al máximo el potencial del software aminorando el óptimo uso de la información y los recursos.

La integración de los registros contables y de cartera contribuye a la confiabilidad de la información contable

²² El consultor externo es el encargado de sistemas de REDIMIF, apoya a ASDIR con programación del SAF por 150 USD mensuales.

aunque, para la generación de reportes para los financiadores existe la necesidad de adecuarlos con base a los formatos establecidos por los cooperantes, por lo cual se modifican manualmente los registros por parte del personal Financiero y Contable, situación que podría generar errores en los cálculos por el traslado de la información.

■ Riesgos

Riesgos: análisis y control recibe la calificación “c”

Procedimientos y controles internos

La institución cuenta con mecanismos básicos de control interno, pero que resultan suficientes para el actual nivel de operaciones dada la centralización de la toma de decisiones de crédito, los limitados volúmenes de efectivo manejados en las sucursales y el establecimiento de controles redundantes en los procesos financieros.

Se han establecido mecanismos de separación de tareas, formularios estandarizados y múltiples niveles de verificación en los procesos crediticios y operativos, lo que ha permitido limitar la ocurrencia de errores, pero en cierta manera podría afectar los estándares de productividad y el tiempo de respuesta al cliente. Es evidente que a pesar de las mejoras en algunos procedimientos, algunos de ellos en proceso de implementación, no se ha realizado un análisis profundo ni mapeo de los procesos para el establecimiento de mejores controles internos, aunque se cuenta con un esquema preliminar que se espera desarrollar con la contratación del auditor interno en 2008.

Reciente aprobación de manuales de los programas de crédito, aunque resta por establecerse manuales de operaciones y procesos administrativos.

Entre los mecanismo de control de riesgo establecidos se desataca la separación de tareas jerárquicamente establecida, el uso de formularios estandarizados y múltiples niveles de verificación en los procesos crediticios (reciente aprobación de manuales en los programas de crédito) y operativos. De igual manera, el uso de bancos para el desembolso de créditos mediante cheques, mientras que los pagos de cuotas y de depósitos en garantía son realizados en bancos²³ directamente por los clientes, tan sólo en la Sede y en la sucursal de Totonicapán se maneja efectivo. En estas se han realizado mejoras en los mecanismos de seguridad física como contratación de guardia de seguridad²⁴ y uso de cajas de seguridad, aunque no se mitiga del todo el riesgo puesto que no existe doble acceso (la cajera/receptora suele contar tanto con la clave como con la llave).

²³ ASDIR trabaja con seis bancos dependiendo de cada sucursal y fondeador

²⁴ Se dispone de Guardia de Seguridad sólo en Totonicapán, resta implementarse en la Sede donde también se maneja efectivo.

Auditoria interna

La labor de control interno no se encuentra implementada por la falta de un auditor interno, cuya contratación se encuentra establecida para el 2008. Esta labor ha venido siendo realizada en parte por los directores de área Operaciones, Financiero, Créditos), quienes realizan la supervisión y el monitoreo del personal a su cargo y de acuerdo al alcance de sus respectivas áreas. Sin embargo, esto no asegura la independencia de opinión, lo que reduce el espectro de vigilancia y la detección de potenciales riesgos en la institución.

La Comisión Fiscalizadora apoya la labor de control interno, en especial en lo concerniente al arqueo de caja, visita a sucursales para vigilar el cumplimiento de normas laborales y salvaguarda de los activos de ASDIR; sin embargo, la debilidad de los conocimientos de sus miembros en lo que respecta a auditoría y la limitada profundidad de su accionar no cubren la falta de un auditor interno (no se realiza revisiones de carpetas ni visita a clientes, toda vez que cumple más un papel de defensa del socio). Se enfoca en temas de forma y en la satisfacción de los asociados, que en un análisis de los potenciales riesgos de las operaciones, especialmente en lo concerniente a la labor de los OCs, el manejo del efectivo y el cumplimiento de los procedimientos crediticios establecidos.

La labor de los diferentes auditores externos está limitada a la auditoría financiera, la cual presentan ciertas deficiencias que dada la presencia de diferencias menores de ciertas cuentas entre periodo y periodo dificulta el análisis de la información contable. Resta por implementarse una auditoría externa completa que incluya el cumplimiento de la normatividad bancaria (en vista a la autorregulación), el análisis de los riesgos operativos y de cartera.

■ Actividades

Actividades recibe la calificación “c”

Posicionamiento de mercado

ASDIR cuenta con un claro mercado objetivo que segmenta a clientes / socios que residen en el sector rural con necesidades de crédito de hasta 15,000 USD y con especial atención a pequeños empresarios que cuenten con negocios en proceso de crecimiento, siendo el importe promedio de crédito de 3,100 USD.

La institución desarrolla sus actividades crediticias con presencia en tres departamentos del occidente guatemalteco, en este contexto se enfrenta a un entorno competitivo pero que no representa una fuerte amenaza debido a la reducida penetración bancaria que tiene el sector rural, pero que se ha visto dinamizada por la creciente fortaleza de cooperativas

de carácter local y algunas ONGs financieras (Raíz, CDRO y ADEP), lo que podría reducir sus oportunidades de crecimiento. La banca comercial viene aumentando su participación aprovechando su red descentralizada de agencias, menores costos operativos y de fondeo, que les permite ofrecer menores tasas de interés. Actualmente sus mayores competidores son Banrural y el Banco G&T Continental. La institución también enfrenta una fuerte competencia de cooperativas que cuentan con recursos captados del público para su fondeo, sostenido en su antigüedad y presencia local²⁵.

ASDIR está posicionada como una institución especializada en la atención al sector rural, pero su presencia es aún limitada toda vez que sus zonas de influencia están restringidas a los alrededores de sus cuatro oficinas. No obstante, la institución se encuentra implementando políticas básicas de mercadeo que priorizan aumentar el nivel de recordación como líder en atención a sectores rurales en las comunidades con menor acceso al crédito:

- Posicionar la imagen institucional de ASDIR (logo, nombre, productos) y el servicio diferenciado para con sus socios: personal domina el idioma Kiché, ampliamente usado en las zonas rurales del occidente.
- Penetrar mercados con el producto MiPyme en sectores de alto movimiento comercial.
- Aumentar el uso de publicidad y material de mercadeo para las diferentes campañas y ferias de las comunidades.

Actualmente la gestión de mercadeo a nivel de sucursal es mínimo en comparación a la competencia, tanto por el uso de merchandising como de promociones, pero se ha realizado un esfuerzo en reforzar la inversión en publicidad vía medios de comunicación regionales, como pautas publicitarias para televisión y radio.

Gestión de la cartera de crédito

ASDIR cuenta con una metodología crediticia adecuada para la atención del segmento de pequeños empresarios en el ámbito rural y atender sus requerimientos. La institución busca trabajar con clientes que sean personas honestas y reconocidas en sus comunidades, y que hayan alcanzado cierta estabilidad económica en sus negocios, es por ello que se atiende a clientes que puedan ofrecer garantías hipotecas (95% de sus créditos) y en menor medida mediante garantía solidaria. Así el menor riesgo de irrecuperabilidad del crédito conlleva a tasas de interés competitivas y la generación de un servicio personalizado y diferenciado como mecanismo para atraer a nuevos socios:

- OCs originarios de las zonas y nativos en el idioma Kiché que la aproximación y confianza del cliente
- Adecuado trabajo de visitas de campo de los asesores (80% del tiempo), cuyas carteras están segmentadas geográficamente.
- Se ofrece gratuitamente un seguro de desgrávan sobre saldos deudores²⁶.
- Documentación sustentatoria de préstamos verificada a múltiples niveles, resguardada tanto en las sucursales como en las cajas fuertes de la Sedes (carpetas de clientes y garantías).
- Procedimientos adecuadamente detallados y consolidados en un Manual de Créditos actualizado.

Si bien la institución realiza como parte de su proceso de evaluación de créditos procedimientos que permiten definir el perfil y carácter del cliente (consultas a la central de riesgo COOINGUA, visitas de evaluación y posterior comprobación de la inversión a los 15 días del desembolso), los OC efectúan un proceso de evaluación de la capacidad de pago aún superficial, que no es debidamente complementado por el Comité de Crédito (CC) dadas sus limitaciones técnicas. Esta situación toma mayor relevancia considerando que la valorización de las garantías hipotecarias es realizada por el OC sobre la base de su apreciación de los valores de mercado (que es validada por los miembros del CC).

ASDIR si bien se enfoca en atender prioritariamente a áreas rurales, no trabaja intensivamente con el sector agrícola como actividad principal de ingresos de sus clientes, siendo su participación en la cartera de sólo 1% a jun.07; aunque en los próximos años se tiene planificado entrar a atender más activamente a este mercado. Así en la medida que el nivel de análisis actual puede resultar suficiente para mantener una cartera de buena calidad, si la expansión implica el desarrollo de nuevos productos con menores garantías y una evaluación especializada para el mercado agrícola, se hará latente la necesidad de fortalecer las capacidades de análisis de los OC y del CC.

Por otro lado, existe la necesidad de optimizar el proceso de aprobación y los tiempos de respuesta, considerando los planes de crecimiento para los próximos cinco años. Actualmente el único ente con autonomía para la aprobación de préstamos es el CC²⁷, excepto para el caso de los créditos emergentes²⁸. Asimismo, existe un potencial de conflictos de

²⁵ Cooperativas de mayor presencia: En Totonicapán COSAMI (Cooperativa San Miguel, con 50 años en la comunidad); en Nahualá Cooperativa de Ahorro y Crédito COLUA y en San Antonio de Suchitepéquez Cooperativa de Ahorro y Crédito Xexemayoc.

²⁶ Este seguro tomado con la Seguros Columna tiene un costo de 0.12% anual sobre el saldo de crédito, que es asumido por ASDIR, en 2006 se presentaron cuatro casos cubiertos por el seguro.

²⁷ La labor del CC se limita a la revisión del cumplimiento de las condiciones crediticias y garantías acordes con el Manual de Créditos.

²⁸ Los créditos emergentes son créditos paralelos otorgados a clientes con historial crediticio superior a dos créditos y sin mora. El monto desembolsado no supera 920 USD (7,000 GTQ)

interés, toda vez que los miembros del CC son socios de la institución que aprueban o deniegan créditos a otros socios.

El seguimiento de mora y la política de cobranzas son procesos estandarizados y están detallados en el manual de créditos, empero no está claramente establecido el procedimiento para las acciones una vez que ha pasado a la vía judicial (más de 90 días de vencido) y para la ejecución de las garantías. Se realizan acciones específicas por parte del OC (hasta 15 días de vencido) para cada tramo de atraso recibiendo el apoyo primero del DC (16-30 días), DE (31-45 días), del Comité de Fiscalización y Comité de Cobros²⁹ (46-60 días), antes que pase al abogado externo para medidas extra judiciales (61 a 90 días).

El personal de campo se encuentra motivado y está adecuadamente capacitado para realizar sus funciones, el ambiente de trabajo es apropiado y las labores en cada sucursal se realizan en equipo. Empero la productividad de los OCs y el personal de apoyo aumentaría con planes de capacitación para ampliar el manejo del sistema y un mayor conocimiento de evaluación de microcréditos.

Evolución de la Cartera de Créditos

ASDIR ha mantenido un importante crecimiento de cartera, aunque el ritmo de incremento de la misma se ha venido reduciendo como consecuencia de las limitaciones de fuentes de fondeo y por la priorización de las labores de fortalecimiento organizacional. Así las colocaciones se incrementaron en 67.7% en 2006 frente al 95.8% de incremento en 2005, mientras que el crecimiento de la cartera ha sido de sólo 29.4% anualizado a jun.07, siendo el segundo semestre el de mayor demanda de créditos. El crecimiento en el número de socios ha estado de la mano con el crecimiento de la cartera (el número de socios con créditos pasó de 509 en 2004 a 1,411 en jun.07), permitiendo que el tamaño promedio de crédito se venga incrementando a un ritmo moderado (2,345 USD a jun.07). El incremento de los créditos promedio se explica por el crecimiento experimentado por el crédito promedio desembolsado, que se incrementó 69% en sólo dos años y medio (3,138 USD a jun.07 frente a 1,855 USD en 2004) como consecuencia de los montos crecientes de los créditos conforme se mayor la experiencia de crédito en la institución, así como el financiamiento en cada vez mayor proporción bajo la metodología individual (que en su totalidad cuentan con respaldo hipotecario) frente a créditos solidarios que suelen ser de menos importe y contar con un esquema de garantías menos exigente.

²⁹ Comité de Cobros conformado por miembros de la JD, plana de Directores y OCs; participan en la gestión de cobranza en créditos morosos mayores a los 90 días.

Los productos con mayor demanda en el periodo de análisis han sido el crédito de vivienda que entre 2004 y jun.07 muestra un crecimiento acumulado de cartera de 366.6% (137% en número de clientes), seguido del crédito Mipyme 363.4% (208% en clientes); mientras que los créditos de consumo se incrementaron en 158% (185% en clientes) y los créditos agrícolas en 6% (-6% en número de clientes).

La estrategia de crecimiento de ASDIR se ha basado en la implementación de estrategias de crecimiento en espiral para la ampliación de la cobertura geográfica ingresando a zonas rurales de mínima penetración financiera. En los próximos periodos se pretende continuar ampliando la cobertura geográfica; se comenzó con la apertura de la Sucursal Totonicapán (ciudad), Nahualá y Suchitepequez y se perseguirá el objetivo de llegar a 8 sucursales para el 2011 priorizando zonas como Santa Lucía y San Francisco el Alto, mercados en crecimiento y de considerable movimiento comercial.

Riesgo crediticio

El índice global de calidad de cartera presenta una tendencia variable pero en términos generales el PAR>30 se ha mantenido por encima del 5% en el periodo analizado, el cual se puede considerar elevado para el esquema de garantías utilizado (hipotecas y depósitos en garantía). En el presente período el PAR>30 se ubicó en 4.8% (jun.07) significando una importante mejora frente al 6.7% observado en 2006, este último resulta significativamente superior a la media de IMFs de Guatemala y de Centroamérica que se ubicó en 3.3% y 3.4%, respectivamente. Uno de los factores que suele explicar el alto grado de morosidad es el alto grado de emigración en la zona hacia los EEUU, lo que afecta en el corto plazo la capacidad de pago de los clientes, a lo que se suma ciertas falencias en el Comité de Créditos para determinar la capacidad de pagos de los clientes (ya que los criterios no se encuentran estandarizados ni el requerimiento de documentación comprobatoria³⁰).

La calidad de cartera de MiPyme (65% de la cartera total a jun.07) presenta un PAR>30 de 4.8%, aunque se ha castigado un 1.6% de estos créditos en el ultimo semestre; siendo este ratio es menor al obtenido en 2006 de 7.9%, y dado su peso en la cartera, este producto influye significativamente en el ratio de morosidad. El Crédito de vivienda (32% de la cartera total a jun.07) presenta un importante aumento de su mora que pasó de 2.6% en 2006 a 4.8% en jun.07, ello luego de haberse castigado créditos por el 1.7% de esta cartera en el último semestre.

³⁰ Si bien el CC no suele considerar las remesas para calcular la capacidad de pago, se aprobó un crédito exclusivamente por los ingresos supuestos provenientes de remesas (80% de los ingresos del cliente), sustentados con sólo dos boletas con diferencia de más de 6 meses entre sí.

A partir del 2007 se ha iniciado la contabilización de los créditos castigados, así el índice de castigos llega al 1.7% de la cartera total a jun.07. En lo que se refiere a los referentes de castigo de cartera, la media de IMF's de Centroamérica presentó un ratio de 1.5%, mientras que la media de Guatemala alcanzó el 1.7% en 2006.

Cobertura de riesgo crediticio

El ratio de provisiones ha mantenido una tendencia creciente en el periodo analizando pasando de sólo el 15.5% de la cartera en riesgo en 2004 al 77.3% a jun.07, el mismo que no resulta suficiente para cubrir la totalidad de la cartera en riesgo. Ello se produce por que a pesar de presentar un esquema de cobertura conservador para la cartera vencida, no toma en cuenta una provisión genérica como se establece en la legislación financiera de los principales países de la región³¹. La institución como parte de su objetivo de seguir un proceso de autorregulación viene siguiendo los criterios prudenciales de provisiones recomendado por el BCIE.

Los ratios de cobertura de cartera se encuentran por debajo del benchmark de las IMF's de Guatemala de 92.5% y del benchmark de Centroamérica que alcanza al 91.9% en 2006.

La institución cuenta con un exigente esquema de garantías, al contar con hipotecas debidamente constituidas que respaldan el 95% de los créditos concedidos, lo cual se convierte en un adecuado mecanismo de presión a los clientes en mora y un respaldo ante la incobrabilidad de créditos. Las tasaciones de los inmuebles son realizadas por los OCs durante el proceso de evaluación de los créditos, esta valorización es revisada por el CC, lo cual en cierta medida da una segunda opinión sobre la misma, aunque sigue sin tener el respaldo técnico e independencia necesarios. El valor de las garantías debe cubrir como mínimo el 150% del préstamo otorgado. Así mismo, no se establece claramente los procesos legales requeridos para la correcta ejecución de los bienes ni el tiempo que demoraría dicho proceso.

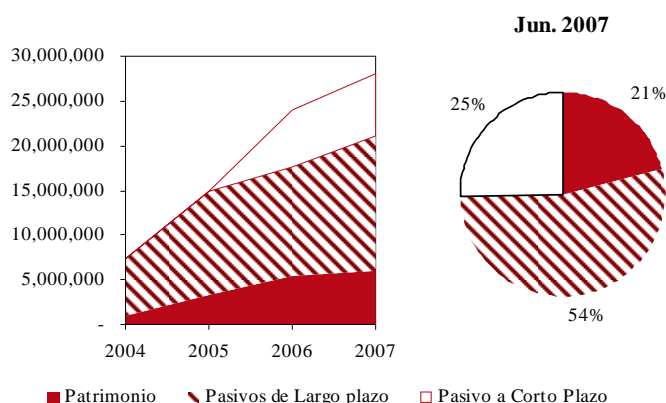
Sólo en los casos de créditos emergentes y de algunos créditos de grupos solidarios se acepta sólo contar con el respaldo de un garante (fiador).

■ Financiamiento y liquidez

Financiamiento y liquidez recibe la calificación "b"

³¹ Se suele establecer una provisión genérica de entre 0.5% y 1% para todos los créditos vigentes y con mora menor a 8 días.

Estructura de Financiamiento



ASDIR sustenta su estructura de financiamiento en préstamos para capital de trabajo a largo plazo que representan el 34% de su estructura de financiamiento, seguido de préstamos a corto plazo que representan el 25%; mientras que los depósitos en garantía (considerados de largo plazo) y el patrimonio representa el 20% y 21% adicionales, respectivamente.

La deuda de corto plazo corresponde a un crédito de CODINO (45 K USD a 12 meses y tasa de 12% anual) y a los vencimientos corrientes de las obligaciones que casi en su totalidad son de largo plazo, con vencimiento que van por lo general de 3 a 5 años.

Dentro de sus principales fondeadores se destacan los fideicomisos de CODINO canalizados por el Banrural por el equivalente a 676 K USD (de 2 a 5 años y tasas en GTQ de entre 12% y 14%), Oikocredit por el equivalente a 389 K USD (6 años a 14% en GTQ), Banrural con facilidades por el equivalente a 332 K USD (3 años y 14% en GTQ), seguidos del FDLG con 259 K USD (4 años y 8% anual en GTQ) y BCIE con 218 K USD (de 2 a 5 años y 6.5% en USD). Otros financiadores menores son el Ministerio de Economía de Guatemala con el equivalente a 130 K USD (tasa promedio del 7% en GTQ y 4 años de plazo) y el Katalysis Bootstrap Fund con 100 K USD (al 9.5% anual en USD y 3 años de plazo).

El patrimonio de ASDIR se ha venido fortaleciendo en los últimos años, primero con las cuotas de inscripción de los nuevos, así como la contabilización de una parte de la tasa de interés cobrada como aporte de socios. Los socios de ASDIR son conscientes de los planes de crecimiento de la institución y de los futuros planes de expansión, por lo que el EG viene evaluando alternativas que permitan un sostener el respaldo patrimonial de la institución en el largo plazo, más aún en un escenario de posible regulación. Así la institución se encuentra abierta a las posibilidades de encontrar un socio estratégico o la fusión con otras IMF's dirigidas a atender el mismo mercado objetivo.

Gestión de activos y pasivos

La gestión financiera se encuentra centralizada en el Director de Finanzas y recibe el apoyo de la Contadora. No se cuenta con herramientas de control para la correcta identificación de los riesgos financieros ni tampoco se tienen implementados flujos de caja periódicos aunque la estructura actual no exige su implementación inmediata debido al nivel de operaciones que atiende la institución.

La institución presenta limitada exposición por riesgos financieros, aunque con tendencia creciente:

- El financiamiento es mayoritariamente en GTQ, representando el financiamiento en USD sólo el 15% del total de la deuda (BCIE y Katalysis); siendo necesario establecer mecanismo de cobertura que permitan reducir el riesgo cambiario que puede incrementarse conforme la institución acceda a nuevas fuentes internacionales que prestan exclusivamente en USD.
- No existe un descalce desfavorable de plazos entre sus colocaciones y su financiamiento (plazo promedio de crédito 13 meses y financiamiento promedio a 30 meses).
- Tasas de interés tanto de préstamos como de obligaciones son fijas, aunque existen cláusulas que permitirían incrementarlas en casos de altos niveles de inflación o devaluación del GTQ.

La estructura de capital resulta suficiente para su actual nivel de operaciones, lo que mitiga el riesgo de insolvencia. Sin embargo su actual apalancamiento de 3.7 veces en el mediano plazo podría ser un serio limitante en la búsqueda de financiamiento internacional.

Estrategia de financiamiento

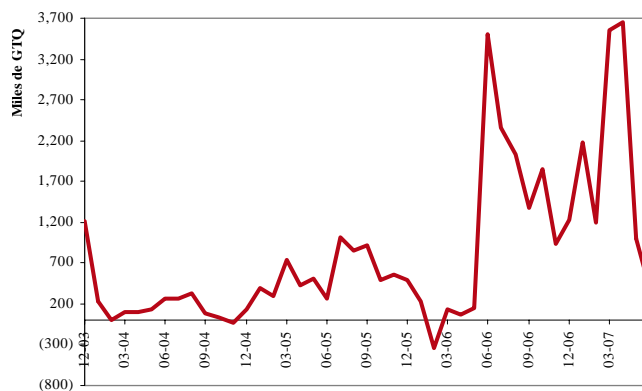
Existe una clara identificación de las necesidades de financiamiento en los próximos años considerado en el plan estratégico de la institución para alcanzar las proyecciones de crecimiento (2007-2011), aunque en el mediano plazo el respaldo patrimonial podría afectar su capacidad o el costo de acceder a nuevas fuentes de financiamiento. De esta manera se ha emprendido recientemente una búsqueda más activa para diversificar las fuentes de financiamiento. El Director de Proyectos, con el apoyo del Director Ejecutivo, es el encargado de diseñar las estrategias de negociación y de financiamiento con los fondeadores.

Como resultado de la activa búsqueda de nuevas fuentes de fondeo se obtuvieron préstamos de nuevos financiadores internacionales como es el caso del BCIE, Oikocredit y Katalysis que representan el 19%, 10% y 5% de sus fuentes externas de financiamiento a jun.07. Así mismo, se han iniciado negociaciones con otras instituciones especializados en microfinanzas (Triodos Bank) y entidades de desarrollo

internacional (BIRF³² e ICCO) con la finalidad de cubrir sus requerimientos de capital de trabajo de corto plazo.

Gestión de la liquidez

Evolución de la liquidez



La gestión de la liquidez se realiza desde la sede central, realizándose el manejo del efectivo a través de cuentas bancarias disponibles en cada oficina dependiendo del fondo que se utiliza en cada una de ellas. Esta situación permite un control y contabilización adecuada de los recursos disponibles. Sin embargo existen picos de liquidez que evidencian la ausencia de mecanismos de inversión para optimizar el rendimiento de estos fondos, tampoco se cuenta con mecanismos que permitan una adecuada anticipación de las necesidades de fondos, dado que las proyecciones utilizadas se limitan al análisis y elaboración de un flujo de caja anual genérico, sin contar con flujo de caja detallados en constante actualización.

Existen eventuales limitaciones de recursos en las oficinas para el pago de remesas, dado que las oficinas no cuentan por lo general con efectivo; sin embargo, en lo que se refiere al desembolso de los créditos no se ha presentado atrasos relevantes en los desembolsos por limitaciones de fondos en las cuentas de una oficina en particular. Así la extensión de la gama de servicios requerirá del establecimiento de mecanismo que permitan el manejo de efectivo en las diferentes oficinas, pero considerando mecanismo de control interno y de seguridad física que reduzcan potenciales casos de fraude y robos.

Con la finalidad de atender necesidades puntuales de liquidez la institución cuenta con líneas de crédito de corto plazo (de 6 a 12 meses) disponibles con CODINO y AIDECOB³³, lo que suelen ser utilizados por dos o tres meses generalmente en los meses previos a Semana Santa. Así mismo, la institución cuenta con una línea de crédito

³² Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento

³³ ONG Asociación Indígena para el Desarrollo Económico Comunal de Buenabaj.

para casos de fuerza mayor a través del ELF (Emergency Liquidity Facility) con sede en Costa Rica.

■ Eficiencia y rentabilidad

Eficiencia y rentabilidad recibe la calificación “b”

Análisis de la rentabilidad

ASDIR presentó una tendencia decreciente en sus niveles de rentabilidad en los ejercicios anteriores hasta alcanzar indicadores mínimos, por lo que el ROA se redujo del 4.6% en 2004 al 0.1% en 2006, mostrando una recuperación en la rentabilidad de sus operaciones en lo que va del año 1.4% anualizado a jun.07. La rentabilidad media referencial ha sido también reducida, así el ROA medio en Guatemala se ubicó en -1.8% en 2006 y en Centroamérica en 1.1%.

En lo que respecta al ROE, éste pasó del 32.2% en 2004 a sólo el 0.4% a jun.07, ello en la medida que la institución ha venido reduciendo significativamente su apalancamiento, el que pasó del 6.9 veces el patrimonio en 2004 a 3.4 veces en 2006 (3.7 veces a jun.07). De igual manera, la autosuficiencia financiera se ha reducido, aunque su efecto ha sido menor, así se pasó del 110% en 2004 (en 2005 alcanzó el 111%) al 100.4% en 2006, para mostrar una recuperación al 106% a jun.07, Indicadores muy superiores a los observados en Guatemala (93.4% en 2006), pero acordes con la media de Centroamérica (105.2%).

La tendencia observable en la rentabilidad se fundamenta en:

- Tendencia decreciente en el rendimiento de cartera, como consecuencia de la revisión a la baja que han tenido las tasas de interés en el periodo analizado;
- Creciente incremento de los costos de provisión, ya que a pesar de la ligera mejora en la calidad de cartera, los niveles de cobertura de cartera eran sumamente reducidos;
- Incremento de los costos operativos, relacionados a la expansión de su red de oficinas y la contratación de personal de apoyo para fortalecer la estructura organizacional y OC con baja productividad inicial, estos factores han sido especialmente significativos en 2006.

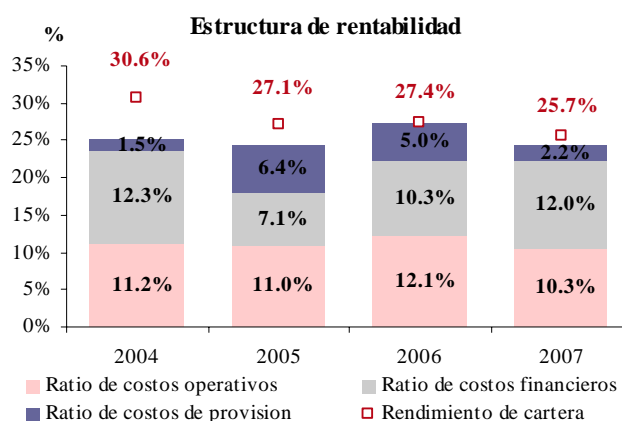
En 2007 se observa una mejora importante como consecuencia de los resultados que viene generando las economías de escala que se vienen alcanzando en sus operaciones, aunque la productividad del personal aún es reducida; así como por la menor necesidad de provisiones como consecuencia de la mejora en la gestión de la mora y el castigo de créditos incobrables. El incremento de los costos financieros relacionados a las mayores tasas de interés afectó la rentabilidad del primer semestre, y es de esperarse que el nivel se mantenga toda vez que la institución viene obteniendo préstamos a tasas del 14% anual en GTQ.

A jun.07 ha logrado revertir la tendencia al alza que presentaban sus costos operativos y alcanzar los niveles más bajos en el periodo analizado (10.3% a jun.07 frente a 12.1% en 2006); estos indicadores resultan sumamente competitivos no sólo a nivel Guatemala (18.1% en 2006) sino también a nivel de Centroamericano, encontrándose el ratio de costos operativos promedio en 17.9% en 2006. ASDIR aún tiene el reto de incrementar la productividad de sus OCs, y del personal en general, la cual resulta sumamente reducida (44 clientes por empleado y 118 clientes por OC), en la medida que debe aproximarse a los estándares de Guatemala, mercado que presenta altos niveles de productividad (133 clientes por empleado y 287 por OC), y a los regionales (111 clientes por empleado y 220 por OC).

El rendimiento de la cartera de 25.7% a jun.07 se sitúa por debajo de los benchmarks de la industria (32.1% para Guatemala y 32.7% para Centroamérica en 2006), situación explicada por la paulatina reducción de tasas que ha llevado a cabo la institución pasando de 36% anual nominal en 2004, a 28% en 2005 y 25%³⁴ promedio desde 2006.

La institución deberá buscar ampliar sus fuentes de financiamiento, a la vez de reducir sus costos de fondos. Así como una mejora del uso de su capacidad instalada, mediante servicios financieros (se tiene contemplado la venta de microseguros y ampliar el pago de remesas) que permitan cubrir parcialmente el costo de operación de sus sucursales, y de su personal de apoyo.

Dada la presión existente en el mercado hacia la baja de las tasas de interés (dado el tamaño medio de crédito sus principales competidores bancos y cooperativas en ocasiones cobran tasas de interés menores), se hace necesario un análisis de la rentabilidad de cada producto crediticio con la finalidad de optimizar los esfuerzos y recursos disponibles.



³⁴ La institución cobra una tasa nominal de 24% en Totonicapán y ha mantenido su tasa del 28% en la sucursales más alejadas por los mayores costos operativos que conllevan.

Perspectivas

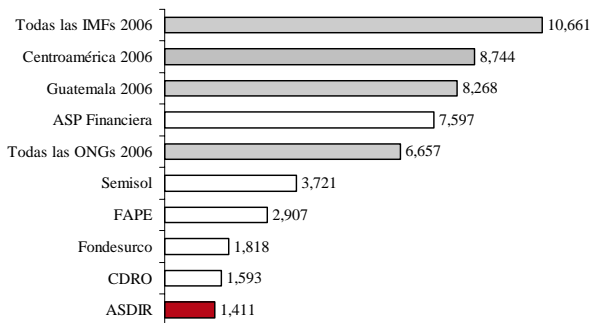
ASDIR presenta perspectivas favorables para mejorar su rentabilidad y sostener el ritmo de crecimiento de sus operaciones, en la medida que el creciente nivel de cartera por la maduración de la relación con los clientes (mayores montos y productos a más largo plazo como hipotecarios) y la mayor productividad que pueden alcanzar los OC, como parte de su proceso de aprendizaje al interior de la institución (debe continuar incentivándose la capacitación y revisar los casos que originan rotación de personal, y establecer nuevos mecanismos de retención).

Para lograr mantener los niveles de crecimiento en el número de clientes, con la finalidad de evitar riesgos innecesarios de concentración de cartera, resulta favorable y necesario el cumplimiento de los planes de ampliación de su red de sucursales. Lo que conllevará un importante reto para fortalecer sus mandos medios operativos y los modelos de supervisión, así como establecer mecanismos de aprobación de créditos descentralizados.

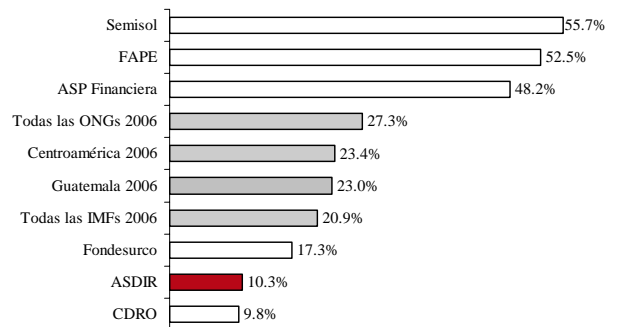
Las opiniones emitidas en este informe son válidas por una duración de un año máximo. Más allá de ese límite o si un evento mayor tuviera lugar en la vida de la IMF o en su entorno próximo durante ese período, Planet Rating ya no garantiza la vigencia de sus opiniones y recomienda una nueva calificación.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

■ Benchmarking

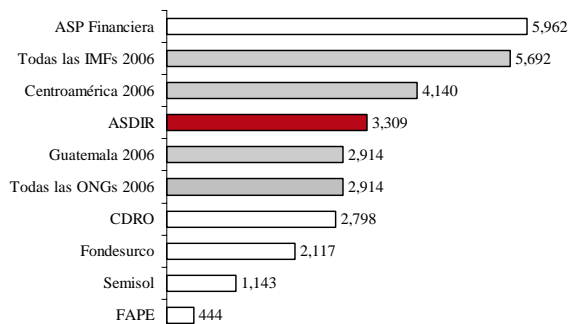
Cientes activos



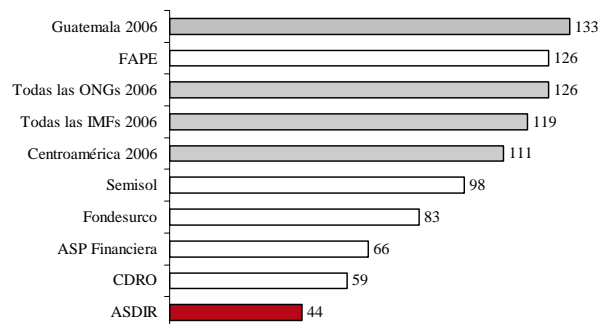
Ratio de costos operativos



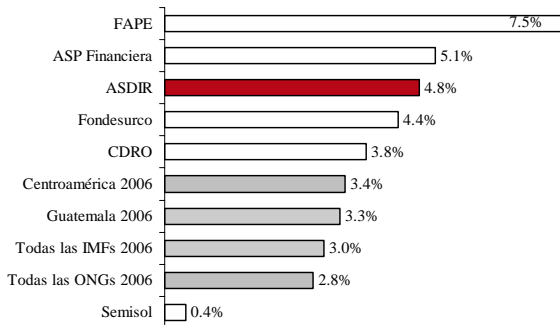
Cartera Miles de USD



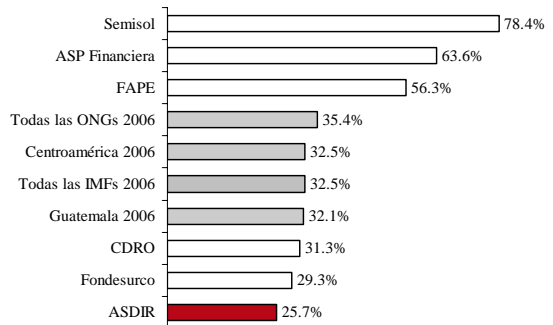
Cientes por empleado



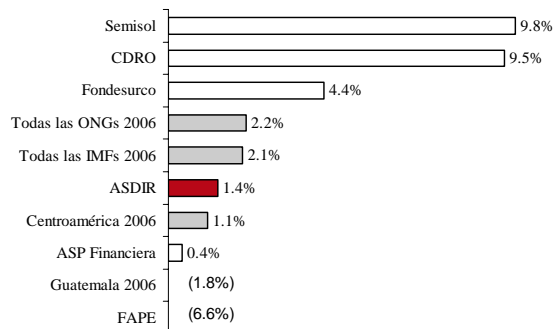
Cartera en riesgo 31 - 365 días



Rendimiento de cartera



ARO



Source:

MFIs:

FAPE (GUA), CDRO Reficom (GUA), ASP Financiera (MEX), Semisol (MEX), Fondesurco (PER)

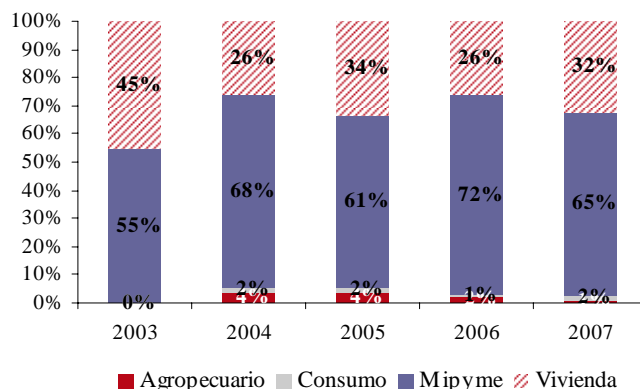
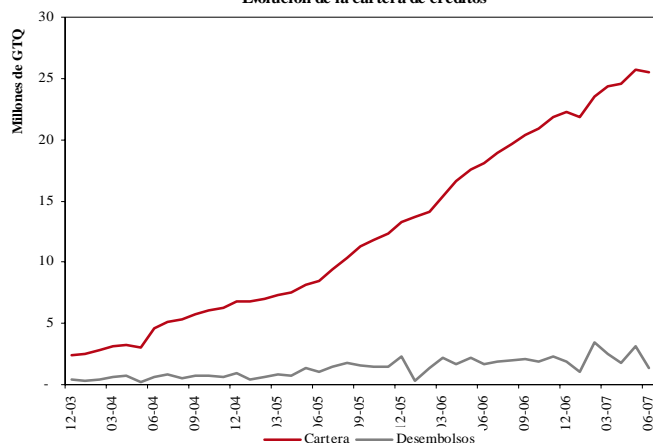
MBB Peer groups; benchmarks Latinoamérica y el Caribe 2006 (medianas) Todas las IMFs 2006, Todas las ONGs 2006, Centroamérica 2006, Guatemala 2006

Indicadores de desempeño

Datos en USD, salvo que indique lo contrario

	Dic. 2004	Dic. 2005	Dic. 2006	Jun. 2007
Cartera de prestamos				
Evolución de la cartera				
Cartera	870,014	1,744,051	2,925,012	3,302,533
Cartera (GTQ)	6,765,817	13,249,553	22,218,393	25,479,039
Evolución	177.9%	95.8%	67.7%	14.7%
Cartera promedio fin de periodo	563,290	1,210,814	2,358,649	3,107,338
Clientes activos	509	832	1,288	1,411
Evolución	N/D	63.5%	54.8%	9.5%
Cartera promedio por cliente	1,709	2,096	2,271	2,341
% del PIB por habitante	92.7%	111.0%	120.2%	125.9%
Préstamo promedio desembolsado	1,855	2,420	2,556	3,138
% del PIB por habitante	89.0%	104.4%	101.9%	118.7%
Calidad de cartera				
Reprogramados	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	6.8%	5.1%	6.7%	4.8%
Cartera en riesgo > 365 días	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Tasa de cartera castigada	0.0%	0.0%	0.0%	1.7%
Cobertura del riesgo crediticio				
Ratio de cobertura del riesgo	15.5%	35.5%	72.5%	77.3%
Cartera en riesgo > 30 días neta de provisiones / Patrimonio	41.4%	13.4%	7.6%	4.6%
Personal				
	Dic. 2004	Dic. 2005	Dic. 2006	Jun. 2007
Numero de empleados	11	16	25	32
% Oficiales de crédito	36.4%	31.3%	44.0%	37.5%
Tasa de rotación del personal	28.6%	14.8%	9.8%	17.5%
Análisis financiero				
	Dic. 2004	Dic. 2005	Dic. 2006	Jun. 2007
ROE	32.2%	11.7%	0.4%	6.3%
Deudas / Patrimonio	6.9x	3.6x	3.4x	3.7x
ROA	4.6%	2.2%	0.1%	1.4%
Generación de renta				
Rendimiento de cartera	30.6%	27.1%	27.4%	25.7%
Ratio de costos operativos	11.2%	11.0%	12.1%	10.3%
Costo por cliente	124	160	222	226
Clientes por empleado	46	52	52	44
Cartera promedio por cliente (USD)	1,709	2,096	2,271	2,341
Ratio de costos financieros	12.3%	7.1%	10.3%	12.0%
Costo de la deuda	23.4%	11.9%	17.4%	19.3%
Ratio de costos de provisión	1.5%	6.4%	5.0%	2.2%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	6.8%	5.1%	6.7%	4.8%
Tasa de cartera castigada	0.0%	0.0%	0.0%	1.7%
Gestión de los activos				
Cartera / Activos	89.5%	86.7%	88.1%	87.4%
Ingresos de otros activos financ. en % de los ingresos financ.	0.0%	0.1%	0.3%	0.6%
Liquidez				
Liquidez / Activos Totales	1.0%	3.3%	5.1%	1.4%
Tasa de cambio 1 USD= xx GTQ				
	7.78	7.60	7.60	7.72

Evolución de la cartera de créditos



ASDIR Estado de resultados	GTQ					USD					Evolución			
	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Dic. 2006	Jun. 2007	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Dic. 2006	Jun. 2007	2004/03	2005/04	2006/05	2007/06
Ingreso Financiero (a)	523,735	1,341,692	2,496,803	4,919,870	3,104,650	65,303	172,528	328,656	647,692	402,417	156.2%	86.1%	97.0%	(37%)
Ingresos de cartera	522,729	1,341,178	2,493,184	4,905,335	3,085,320	65,177	172,462	328,180	645,779	399,912	156.6%	85.9%	96.7%	(37.1%)
Ingresos recibidos por créditos	245,544	372,716	525,787	1,587,917	1,782,319	30,616	47,927	69,210	209,046	231,020	51.8%	41.1%	202.0%	12.2%
Derechos y comisiones recibidas	277,185	968,462	1,967,397	3,317,418	1,303,001	34,561	124,534	258,970	436,732	168,892	249.4%	103.1%	68.6%	(60.7%)
Intereses moratorios sobre créditos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos de otros activos financieros	1,006	514	3,619	14,535	19,330	125	66	476	1,914	2,506	(48.9%)	604.1%	301.6%	33.0%
Otros ingresos por servicios financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos Financieros (b)	256,156	540,425	649,256	1,844,671	1,437,137	31,939	69,493	85,462	242,848	186,278	111.0%	20.1%	184%	(22%)
Intereses pagados sobre préstamos	256,156	540,425	649,256	1,844,671	1,437,137	31,939	69,493	85,462	242,848	186,278	111.0%	20.1%	184.1%	(22.1%)
Intereses pagados sobre depósitos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos netos de ajuste por inflación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros costos relacionados con servicios Financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado Financiero [c=a-b]	267,579	801,267	1,847,547	3,075,199	1,667,513	33,364	103,035	243,194	404,844	216,139	199.5%	130.6%	66.4%	(46%)
Provisión neta para cartera incobrable (f)	-	67,658	589,836	887,092	258,173	-	8,700	77,641	116,784	33,464	-	771.8%	50.4%	(71%)
Provisiones para cartera incobrable + cartera castigada	-	67,658	589,836	887,092	258,173	-	8,700	77,641	116,784	33,464	-	771.8%	50.4%	(70.9%)
Recuperación de cartera castigada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos operativos (d)	309,973	490,063	1,012,209	2,169,886	1,231,811	38,650	63,017	133,238	285,662	159,664	58.1%	106.5%	114.4%	(43%)
Costos del personal (incluidas compensaciones)	236,784	303,676	578,611	943,413	574,914	29,524	39,050	76,163	124,199	74,519	28.3%	90.5%	63.0%	(39.1%)
Otros costos operativos	73,189	186,387	433,598	1,226,473	656,897	9,126	23,967	57,075	161,463	85,145	154.7%	132.6%	182.9%	(46.4%)
Depreciación y amortización	-	750	80,058	135,522	122,738	-	96	10,538	17,841	15,909	-	10,574%	69.3%	(9.4%)
Consultorías, auditorías y calificaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos de Administración	46,937	126,640	190,378	991,516	516,875	5,852	16,285	25,060	130,531	66,996	169.8%	50.3%	420.8%	(47.9%)
Gastos de Operación y movilización	11,526	41,617	114,695	99,435	17,284	1,437	5,352	15,097	13,090	2,240	261.1%	175.6%	(13.3%)	(82.6%)
Gastos de Capacitación	14,726	17,380	48,467	-	-	1,836	2,235	6,380	-	-	18.0%	178.9%	(100%)	-
Otros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado neto operativo antes de impuestos y donaciones [f=c-d-e]	(42,394)	243,546	245,502	18,222	177,529	(5,286)	31,317	32,316	2,399	23,011	(675%)	0.8%	(93%)	874.3%
Impuesto sobre la Renta (h)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado neto operativo antes de donaciones [i=g-h]	(42,394)	243,546	245,502	18,222	177,529	(5,286)	31,317	32,316	2,399	23,011	(675%)	0.8%	(93%)	874.3%
Ingresos no operativos (i)	157,346	58,762	15,008	154,810	-	19,619	7,556	1,976	20,380	-	(62.7%)	(74.5%)	931.5%	(100%)
Costos no operativos (incluidos impuestos relacionados) (j)	14,617	40,446	130,587	-	7,612	1,823	5,201	17,189	-	987	176.7%	222.9%	(100%)	-
Resultado neto antes de donaciones [l=i+j-k]	100,335	261,862	129,923	173,032	169,917	12,510	33,673	17,102	22,779	22,024	161.0%	(50%)	33.2%	(1.8%)
Ingresos por donaciones (m)	-	-	136,793	120,000	-	-	-	18,006	15,798	-	-	-	(12.3%)	(100%)
Resultado neto	100,335	261,862	266,716	293,032	169,917	12,510	33,673	35,108	38,577	22,024	161.0%	1.9%	9.9%	(42%)

Sólo se toma en cuenta los activos, pasivos y patrimonios relacionados a los programas y las actividades crediticias de la asociación.

ASDIR Balance	GTQ					USD					Evolución			
	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Dic. 2006	Jun. 2007	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Dic. 2006	Jun. 2007	2004/03	2005/04	2006/05	2007/06
ACTIVOS	3,169,008	7,477,637	15,005,581	23,989,102	28,068,288	395,133	961,546	1,975,198	3,158,123	3,638,145	136.0%	100.7%	59.9%	17.0%
Activos de Corto Plazo	2,621,554	6,854,207	14,235,593	22,498,599	24,891,018	326,873	881,380	1,873,844	2,961,901	3,226,315	161.5%	107.7%	58.0%	10.6%
Caja y Bancos	69,628	72,024	491,930	1,210,018	388,771	8,682	9,262	64,753	159,297	50,392	3.4%	583.0%	146.0%	(67.9%)
Activos financieros netos a corto plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cartera neta a corto plazo	2,430,122	6,693,952	13,008,937	21,139,387	24,540,482	303,004	860,772	1,712,378	2,782,963	3,180,879	175.5%	94.3%	62.5%	16.1%
Cartera bruta a corto plazo	2,434,329	6,765,817	13,249,553	22,218,393	25,479,039	303,529	870,014	1,744,051	2,925,012	3,302,533	177.9%	95.8%	67.7%	14.7%
(Provisión para cartera incobrable)	4,207	71,865	240,616	1,079,006	938,557	525	9,241	31,673	142,049	121,654	1,608%	234.8%	348.4%	(13.0%)
Intereses devengados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sobre cartera de crédito	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sobre activos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros activos de corto plazo	121,804	88,231	734,726	149,194	(38,235)	15,187	11,346	96,713	19,641	(4,956)	(27.6%)	732.7%	(79.7%)	(126%)
Activos de Largo Plazo	547,454	623,430	769,988	1,490,503	3,177,270	68,260	80,167	101,354	196,222	411,830	13.9%	23.5%	93.6%	113.2%
Activos financieros netos a largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cartera neta a largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Activos fijos netos	530,836	605,483	749,698	1,065,990	2,758,741	66,188	77,859	98,683	140,336	357,581	14.1%	23.8%	42.2%	158.8%
Otros activos a largo plazo	16,618	17,947	20,290	424,513	418,529	2,072	2,308	2,671	55,886	54,249	8.0%	13.1%	1,992%	(1.4%)
PASIVO Y PATRIMONIO	3,169,008	7,477,637	15,005,581	23,989,102	28,068,288	395,133	961,546	1,975,198	3,158,123	3,638,145	136.0%	100.7%	59.9%	17.0%
Pasivo	2,601,880	6,532,504	11,747,705	18,561,750	22,135,127	324,420	840,012	1,546,361	2,443,622	2,869,103	151.1%	79.8%	58.0%	19.3%
Pasivo a Corto Plazo	710,526	1,416,038	3,090,072	6,426,930	7,063,766	88,593	182,088	406,749	846,094	915,589	99.3%	118.2%	108.0%	9.9%
Depósitos a la vista	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depósitos obligatorios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depósitos a corto plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos a corto plazo	646,250	1,272,527	3,090,072	6,381,676	6,956,229	80,579	163,634	406,749	840,136	901,650	96.9%	142.8%	106.5%	9.0%
Intereses devengados	41,265	132,981	-	45,254	107,537	5,145	17,100	-	5,958	13,939	222.3%	(100%)	-	137.6%
Otros pasivos de corto plazo	23,011	10,530	-	-	-	2,869	1,354	-	-	-	(54.2%)	(100%)	-	-
Pasivos de Largo plazo	1,891,354	5,116,466	8,657,633	12,134,820	15,071,361	235,827	657,924	1,139,612	1,597,528	1,953,514	170.5%	69.2%	40.2%	24.2%
Depósitos de largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos de largo plazo	794,775	1,908,791	4,635,109	7,150,701	9,354,373	99,098	245,451	610,124	941,377	1,212,492	140.2%	142.8%	54.3%	30.8%
Otros pasivos de largo plazo	1,096,579	3,207,675	4,022,524	4,984,119	5,716,988	136,729	412,474	529,488	656,150	741,022	192.5%	25.4%	23.9%	14.7%
Patrimonio	567,128	945,133	3,257,876	5,427,352	5,933,161	70,713	121,534	428,837	714,501	769,042	66.7%	244.7%	66.6%	9.3%
Capital social	332,620	358,387	2,374,914	4,251,358	5,302,798	41,473	46,085	312,612	559,684	687,336	7.7%	562.7%	79.0%	24.7%
Donaciones	17,680	17,680	154,473	274,473	274,473	2,204	2,273	20,333	36,134	35,577	0.0%	773.7%	77.7%	0.0%
Resultados netos acumulados sin donaciones	216,828	569,066	698,989	872,021	238,999	27,036	73,176	92,009	114,800	30,978	162.5%	22.8%	24.8%	(72.6%)
Año corriente	100,335	261,862	129,923	173,032	169,917	12,510	33,673	17,102	22,779	22,024	161.0%	(50.4%)	33.2%	(1.8%)
Otras cuentas de patrimonio	-	-	29,500	29,500	116,891	-	-	3,883	3,884	15,151	-	-	0.0%	296.2%

Sólo se toma en cuenta los activos, pasivos y patrimonios relacionados a los programas y las actividades crediticias de la asociación.

■ Fórmulas

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

■ Escala de calificación

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