

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. Fue 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 sep.09, ASDIR cuenta con una cartera de 34.3 M GTQ (4.2 M USD) y con 3,677 clientes activos atendidos desde su Sede (Totonicapán) y sus cuatro Sucursales ubicadas en la región occidental de Guatemala. ASDIR ofrece créditos para microempresarios en zonas rurales y periurbanas bajo las metodologías individual y grupal.

GIRAFE Rating

Rating

C++

Tendencia

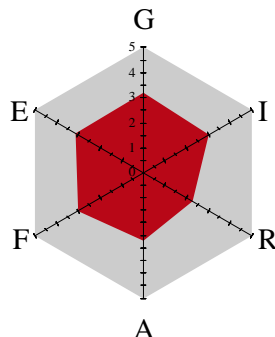
Estable

Fecha de la calificación

Setiembre, 2009

Válido hasta Octubre, 2010

Rating por área



Gobierno – Información – Riesgos
– Actividades – Financiamiento –
Eficiencia

Contacto en Planet Rating

Jorge Bustamante
jbustamante@planetrating.com
Telf. +51 1 242 4597

Contacto en la IMF

Carlos Tzoc Rosales – Dir. Ejecutivo
Aldea Nimasac, Totonicapán,
Guatemala
asdirtoto@gmail.com
Telf. +502 7766 4737

REF: JB/ 221209

Puntos destacados de la calificación

- ASDIR ha mantenido, desde sus inicios, modestos ratios de rentabilidad relacionados a elevados costos fijos debido a la contratación de personal adicional, la puesta en marcha de nuevos productos y la presencia en zonas rurales de difícil acceso, sumada a los crecientes costos de financiamiento y de provisiones.
- Los órganos de gobierno están comprometidos con la institución aunque resta por reforzar sus conocimientos en el sector microfinanciero y capacidades técnicas a fin de enriquecer el proceso decisorio. El EG brinda soporte estratégico a ASDIR.
- ASDIR se encuentra en un mercado competitivo a nivel regional, aunque su nivel de posicionamiento de mercado es relevante. Este contexto ha motivado el uso de herramientas de mercadeo y de desarrollo de nuevos productos como los Grupos Solidarios y productos enfocados a algunos nichos particulares.
- ASDIR tiene el reto de mantener y/o aumentar los índices de rentabilidad, fortalecer su estructura organizacional (incluido un auditor interno), reducir la cartera en riesgo y encontrar nuevos nichos de mercado que le permitan mejorar su calidad de ingresos; todo ello en un contexto complejo a nivel internacional y con un movimiento comercial en recesión a nivel local por la caída de las remesas.

Tendencia

La calificación se otorga con una tendencia “Estable” debido a que ASDIR ha logrado mantener modestos pero positivos índices de rentabilidad si bien enfrenta desafíos como detener el incremento de la cartera en riesgo a través de mejoras en los procesos de seguimiento, incrementar los ratios de rentabilidad con sus nuevos productos y aumentar el nivel de provisiones; ASDIR es consciente de estos retos en medio de una crisis financiera que afecta los ingresos (remesas) del mercado local.

Indicadores de desempeño

USD	dic. 2005	dic. 2006	Dic. 2007	dic. 2008	sep. 2009
Activos	1,998,344	3,041,087	4,957,954	5,270,233	4,749,098
Cartera	1,743,362	2,794,766	3,885,081	4,582,505	4,242,219
Clientes activos	832	1,288	1,720	2,693	3,677
Cartera promedio por cliente	2,095	2,170	2,259	1,702	1,154
Personal	19	28	37	45	52
ROE	6.3%	3.7%	7.4%	5.6%	9.1%
ROA (sin donaciones)	2.4%	1.4%	1.5%	1.0%	1.9%
Deudas / Patrimonio	3.74x	3.29x	4.60x	4.36x	3.47x
Rendimiento de cartera	27.1%	28.6%	27.3%	27.0%	28.7%
Ratio de costos operativos	11.0%	12.6%	12.1%	10.8%	14.8%
Ratio de costos financieros	7.1%	10.3%	11.9%	11.3%	10.6%
Ratio de costos de provisión	6.4%	5.0%	1.1%	3.3%	1.4%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	5.1%	6.7%	4.9%	5.9%	8.2%
Cartera en riesgo > 365 días	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Tasa de cartera castigada	4.6%	0.3%	1.6%	2.7%	0.4%

Sector Microfinanciero

El sector de las microfinanzas guatemalteco ha mostrado un crecimiento de cartera importante durante los últimos periodos¹ (cerca al 15% en USD) aunque el efecto de la crisis financiera en el sector ha generado una moderada contracción de las actividades durante 2008 y 2009. Sin embargo, el potencial de desarrollo del mercado microfinanciero sigue siendo elevado, pues el país cuenta con aproximadamente un millón de microempresas que emplean un millón y medio de trabajadores² contando con un nivel de penetración en aumento, apoyado por la labor de la Banca, las Cooperativas y las Organizaciones Privadas de Desarrollo (OPD)³.

El inicial desarrollo del sector microfinanciero guatemalteco fue autónomo debido a un limitado apoyo de organismos estatales mostrando una natural dependencia en cooperantes internacionales. Inclusive, desde hace cinco años, se está evaluando y diseñando una ley dirigida especialmente al desarrollo del sector microfinanciero pero aún no se tiene prevista su aprobación en el corto plazo, siendo este el principal desafío del sector. No obstante, el crecimiento en clientes y en cartera del sector, y las mejoras en la gestión y organización de los principales actores han permitido que estas instituciones evolucionen en su estructura interna pasando de un perfil básicamente social a uno más centrado en la autosostenibilidad y de carácter empresarial convirtiéndose en un mercado competitivo. Se han generado redes para centralizar esfuerzos de autorregulación, control y negociación tales como la Red de Instituciones Microfinancieras de Guatemala, REDIMIF que agrupa a las IMF's con figura jurídica de Fundación o Asociación con el estatuto jurídico de OPD, y MICOOPE (antes FENACOAC⁴) de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Las colocaciones de microcréditos en Guatemala está repartida principalmente, en tres tipos de entidades:

- Sector financiero regulado: la participación de los bancos privados en el financiamiento de las microempresas ha sido muy pequeña. A jun.09, sólo el 1.9% (240 M USD) de los préstamos otorgados fue destinado a microcréditos resaltando que los préstamos menores a 50,000 GTQ (6,067 USD) sólo representan el 13% de las colocaciones. Actualmente, tres bancos privados han

iniciado programas de microfinanzas⁵ (Banco G&T Continental, Banco Azteca⁶ y Banco de Antigua). A nivel de la banca de desarrollo sobresale Banrural, entidad de capital mixto cuyo mercado principal está orientado a al desarrollo de micro, pequeños y medianos emprendedores. Banrural cuenta con un departamento especializado de microfinanzas que otorga créditos en forma directa o a través de intermediarios. A dic.06, el 90% de sus créditos son menores a 6,067 USD⁷ y más del 70% está colocada en zonas rurales.

- Cooperativas de ahorro y crédito: existen alrededor de 720 cooperativas en Guatemala que atienden a más de 800 mil asociados. Las nueve federaciones de cooperativas afiliadas a MICOOPE son las más activas, con colocaciones por 446.2 M USD a dic.07. Si bien sus créditos son de libre disponibilidad, atienden principalmente una población de 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 gestionando una cartera cercana a los 150 M USD. Las principales instituciones de este segmento son Génesis Empresarial, Asociación Raíz, FUNDAP y FUNDEA. Su crecimiento fue potenciado, en un inicio, por el apoyo (donaciones) de cooperantes internacionales; luego, su desarrollo les ha permitido acceder a créditos externos con el soporte, principalmente, de fondos locales provenientes del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), Fideicomiso para el Desarrollo Local de Guatemala (FDLG) y, luego de inversionistas internacionales.

A Dic. 08	Tipo MF	Cartera en M USD	%	Clientes activos	%
Microcrédito Sector Regulado (1)	Banco	240.4	73%	154,083	41%
Génesis Empresarial	OPD	42.9	13%	82,719	22%
Raíz	OPD	28.1	8%	29,959	8%
FUNDEA	OPD	16.0	5%	13,248	4%
FINCA - GTM	OPD	10.1	3%	44,765	12%
FAFIDESS	OPD	7.3	2%	13,666	4%
CRYSOL	OPD	6.7	2%	14,146	4%
Resto REDIMIF	OPD	19.4	6%	24,833	7%
Total		330.7		281,442	

(1) Datos de la Superintendencia de Bancos de Guatemala a dic.08

La REDIMIF, que reúne a 16 OPD a dic.08, centra sus actividades en cumplir un rol de representatividad y defensa

¹ Información proporcionada por REDIMIF.

² Trejos, Solórzano, J.D. *La Microempresa en Guatemala: Importancia y características a finales de los noventa*, Guatemala, trabajo realizado por PROMICRO/OIT, 2000.

³ A dic.08, sin incluir Cooperativas, entre la Banca y las principales OPD del país se han otorgado aprox. 400 mil microcréditos tanto en zonas urbanas como rurales.

⁴ Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Guatemala.

⁵ En 2006, Bancafé el principal banco privado del mercado microfinanciero a través de su división Bancafé Mipyme fue declarado en quiebra por fraude. Su cartera fue 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 formó una división Pyme.

⁶ Brazo financiero de la cadena de tiendas de electrodomésticos Elektra de origen mexicano, que anteriormente trabajó bajo el nombre Credimax.

⁷ Si bien el microcrédito en Guatemala está considerado en los desembolsos menores a 20,000 GTQ (2,420 USD), la referencia más cercana utilizada en el ente regulador es de 50,000 GTQ ó (6,067 USD)

de los intereses de las asociadas, búsqueda de recursos y fortalecimiento institucional. El PAR 30 de la red llega a 4.6%, promedio⁸ a dic.08). El 89% de su cartera tiene un plazo menor a un periodo y aprox. 70% de su cartera ha sido destinada a zonas rurales. Asimismo, en 2002 se creó la Corporación de Referencias Crediticias (CREDIREF), una central de riesgos que cuenta con la información de Banrural, las principales OPD y MICOOPE. Aunque, en la práctica su efectividad es limitada puesto que no todas las instituciones reportan de manera periódica.

Las remesas, que representan el 12% del PBI del país, cayeron 9.5% de ene.09 a jul.09 según datos del Mercado Institucional de Divisas (Banco de Guatemala). Ya en 2008, las remesas habían disminuido su crecimiento siendo sólo de 4.5% a diferencia de años anteriores (entre 14% y 20% hasta 2007). Este contexto causó la reducción de la capacidad de pago de muchos microempresarios debido a la fuerte dependencia de la población del occidente hacia las remesas como fuente generadora de las actividades comerciales.

Entorno Político y Económico

El impacto negativo de la recesión en Estados Unidos

La actividad económica se contraerá fuertemente en el 2009, debido particularmente a la recesión de Estados Unidos, el principal socio comercial de Guatemala. El consumo interno se verá afectado por la reducción de las remesas provenientes de dicho país y de la restricción del crédito, el cual ha afectado la inversión privada. La moderada demanda doméstica y el endurecimiento de la política monetaria no serán suficientes para combatir las presiones tributarias que son afectadas principalmente por algunos commodities y algunos productos alimentarios.

Administración prudente de las finanzas públicas

El actual gobierno ha concentrado el gasto público en aspectos sociales. No obstante ha mantenido una política fiscal que tiene como principales objetivos el incremento de los ingresos públicos, que representan menos del 12% del PBI; la reducción de la economía informal -estimada en un 50% del PBI- y la evasión de impuestos. Tanto la implementación de un impuesto solidario como de una reforma fiscal son esperadas para el 2009.

Desequilibrios en el comercio exterior

A pesar del tratado de libre comercio CAFTA-DR y la implementación de tratados similares con Chile y Panamá, las exportaciones se verán reducidas debido a la debilidad de la demanda norteamericana. Por otro lado, la reducción de las importaciones de petróleo, bienes de consumo y bienes de capital no serán suficientes para equilibrar la balanza

comercial, lo que se reflejará en una ligera reducción del comercio en Guatemala y en un incremento en su déficit de la cuenta corriente. La llegada de inversión extranjera directa y de ayuda del gobierno se espera que cubra alrededor de las tres cuartas partes de las necesidades de financiamiento externo, pero la búsqueda de mercados internacionales para cubrir el saldo no será nada fácil en vista de la inestabilidad que les afecta. El sistema bancario se ha beneficiado por las reformas y por el nivel de supervisión más estricto desde la ola de quiebras a finales del 2006.

Limitado margen de maniobra política

Al igual que su predecesor, el actual presidente Álvaro Colom tiene poco margen de maniobra con su actual partido Unidad Nacional de la Esperanza siendo minoría en el Congreso. Este contexto no permite el progreso de reformas esenciales, especialmente en agricultura y en justicia. Sin embargo, durante su primer año de gobierno, el nuevo presidente logró llegar a consensos con otros partidos políticos a fin de dictar leyes en materia de seguridad.

Fortalezas

- CAFTA-DR, el tratado de libre comercio entre América Central y Estados Unidos vigente desde julio del 2006, le ha dado al país nuevas oportunidades y se espera que atraiga más inversión extranjera directa.
- Las autoridades aplican una política de estabilidad macroeconómica en cooperación con el FMI.
- La deuda pública se encuentra en niveles manejables, poco más del 20% del PBI, y los ratios de deuda externa son moderados.
- El potencial turístico es sustancial

Debilidades

- Guatemala aún es vulnerable a desastres naturales.
- Las exportaciones, de las cuales el 50% es enviado a Estados Unidos, están muy concentrados en pocos productos (café, azúcar y plátanos) y expuestos a fluctuaciones en los precios.
- Profundas diferencias étnicas, sociales y geográficas junto a la pobreza que afecta a la mitad de la población y la gran desigualdad existente en el país.
- La población indígena, que representa el 60% de mayoría en el país, es aún marginada a pesar de los compromisos contraídos en virtud a los acuerdos de paz de 1996, después de 30 años de guerra civil.
- La infraestructura en el país es deficiente y el nivel de inseguridad es muy alto, debido en parte al creciente del rol de Guatemala como centro de tráfico de drogas.

COFACE Rating del País B: La incertidumbre política y económica y un ambiente de negocios ocasionalmente difícil pueden afectar el pago de deuda corporativa. La probabilidad de incumplimiento de las empresas es considerable.

⁸ Promedio de 12 instituciones de REDIMIF a dic.08 (fuente: MixMarket).

(Miles de millones USD)	2006	2007	2008(e)	2009(p)
Crecimiento económico (%)	3.9	3.8	3.0	-2.5
Inflación (%)	9.3	11.1	19.8	5.5
Balanza del sector público (% del PIB)	-4.1	-3.1	-5.0	-5.5
Exportaciones	2.0	2.3	3.1	3.0
Importaciones	3.4	4.1	5.3	5.5
Balanza comercial	-1.4	-1.8	-2.2	-2.5
Balanza de la cuenta corriente (% del PIB)	-13.6	-18.3	-21.0	-17.7
Deuda externa (% del PIB)	86.0	49.6	47.1	48.3
Servicio de deuda (% exportaciones)	3.3	2.8	2.3	2.4
Reservas internacionales (en meses de importaciones)	3.0	2.9	2.6	2.9

(e) estimación (p) proyectado

Presentación Institucional

Estatutos, supervisión y auditoría

ASDIR es una institución financiera creada en mar.99 como asociación civil no lucrativa. La institución inició sus actividades como una agrupación comunitaria (1987) cuyas operaciones crediticias empezaron en 1996 con un capital semilla de 100 K GTQ (12 USD) aportados por el Proyecto PADEL⁹ y 150 K GTQ (18.5 USD) de la institución CDRO con fondos provenientes de FONAGRO¹⁰. Se creó con el objetivo de facilitar el acceso a servicios que contribuyan a la reducción de la pobreza y la creación de oportunidades de trabajo para los habitantes del occidente de Guatemala. La institución no se encuentra regulada pero se alinea al proceso de autorregulación liderado por REDIMIF.

ASDIR ha sido auditada desde el año 2001, por las firmas locales Quijivix Alonzo & Asociados (2001-2002) Miguel Ángel de León Rojas (2003-2004), MG & ASOCIADOS S.C. Consultores y Auditores para el Desarrollo (2005), Son Sajche Contadores Públicos & Auditores (2006 y 2007) y por la firma Aguilar y Asociados en 2008 cuyas oficinas se ubican en la ciudad de Quetzaltenango. Los EEFF auditados de 2008 fueron emitidos con salvedades relacionadas al registro de los ingresos por intereses bajo el método del efectivo y pequeñas diferencias observadas en los registros de caja y otras cuentas por cobrar.

Propiedad

La propiedad de ASDIR reside en sus asociados activos¹¹. Así, el máximo órgano de gobierno es la Asamblea General

⁹ Proyecto de Apoyo al Desarrollo Local financiado por la Embajada de Canadá.

¹⁰ Fondo Nacional para la Agricultura – FONAGRO.

¹¹ Asociado activo es aquel que tiene un crédito vigente o paga mensualmente la aportación de socio, correspondiente a 7 GTQ.

de Asociados (AG) que se reúne anualmente o de manera extraordinaria si se requiere. Sus miembros son elegidos por periodos de dos años con cambios parciales. Los precandidatos (por lo general el doble de los puestos a elegir por el AG) son capacitados durante dos meses en aspectos de gestión, legales y contables, y luego de ser evaluados se presentan a la AG para su elección. Existen tres instancias elegidas por los miembros de la AG:

- 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.

Nombre	Función en la JD	Formación	Empleo Actual	Fecha Cargo
Pedro Rosales Xuruc	Presidente	Bachiller	Empresario	04/02/08
Gerónimo Andres Rosales	Vice-Presidente	Maestro	Empresario	22/03/09
Santos García	Secretario	Basico	Empresario	04/02/08
Virginia Florentina Puac	Tesorera	Primaria	Empresario	22/03/09
Juana Viviana Xuruc	Vocal	Primaria	Empresario	04/02/08

Subvenciones

ASDIR desde el inicio de sus operaciones ha recibido donaciones y subsidios que a sep.09 sumaron 274,473 GTQ (33.9 K USD) provenientes de la Red FASCO¹² (2.2 K USD), de REDIMIF (9.5 K USD¹³) y de FDLG¹⁴ (22.2 K GTQ). El capital semilla, que forma parte del capital social de ASDIR, sumó 30.9 K USD provenientes del Programa PADEL de la Embajada de Canadá y de FONAGRO.

Estructura de financiamiento

A sep.09, la institución se financia tanto de préstamos externos (51% de los recursos), como de los aportes y

¹² Red Financiera de Asociaciones Comunitarias, conformada por IMFs del occidente de Guatemala, entre sus miembros se destaca ASDIR y CDRO.

¹³ Red de Instituciones Microfinancieras de Guatemala, estos recursos se destinaron a la adquisición del nuevo software.

¹⁴ Fideicomiso para el Desarrollo Local en Guatemala, mantiene un programa de asistencia técnica por 186 K GTQ para el periodo 2005-2007.

recursos provenientes de los asociados¹⁵ (49% de los fondos). El 96% de los fondos están denominados en moneda local y el 4% en USD. Los financiamientos están conformados de fondeadores locales e internacionales: Banco G&T Continental (692 K USD), Oikocredit (596 K USD), FDLG (432 K USD), Banco Centroamericano de Integración Económica - BCIE (370 K USD), Banrural (148 K USD), KIVA (86 K USD), mientras que CODINO¹⁶ y Katalysis Bootstrap suman 33 K USD.

Equipo gerencial

La institución cuenta con una estructura jerárquica liderada por el Director Ejecutivo (DE), quien se apoya en el Sub Director Ejecutivo (SDE), y que a su vez, tiene a su cargo al Director de Créditos o de Agencias (DC) y al Director Financiero. El DC supervisa la labor de los Gerentes de Sucursal (GS) y del Encargado de Mercadeo (EM). El DF supervisa al área de Contabilidad (Contadores y Cajeros) y de Sistemas.

El DE es el Sr. Carlos Tzoc Rosales quien se desempeña en el cargo desde jun.05 es originario de Totonicapán y es Licenciado de Contaduría Pública y Auditoría del Centro Universitario de Occidente (CUNOC), Universidad de San Carlos. Sus conocimientos del sector se han complementado con diplomados especializados en Microfinanzas como el MFT Boulder en 2008, cursos en la Universidad Anahuac de México y en otras instituciones locales. Además ha participado activamente de seminarios y conferencias, tanto nacionales como internacionales acerca del sector.

Organización

La Sede se encuentra en la aldea Nimasac, cercana a la ciudad de Totonicapán (departamento de Totonicapán) y alberga al EG, a la plana administrativa y además funciona como Sucursal ofreciendo toda la gama de servicios disponibles. Se cuenta con 4 Sucursales repartidas en ciudades del occidente del país (centro de Totonicapán, Nahualá, San Antonio y Pologuá). Cada Sucursal se conforma de un Gerente (GS)¹⁷, Oficiales de Crédito (OC) y de un Receptor encargado de las gestiones de ventanilla, registro de información y atención al cliente¹⁸. Existen cuatro clasificaciones de los OCs que se da en función al tamaño de cartera, número de clientes, tiempo en el cargo y

¹⁵Aporte de cada asociado se descompone en el desembolso de 6 USD por única vez en el primer crédito, 1 USD por cada mes de vigencia del préstamo y de un fondo en garantía que se exige para cada crédito (100 GTQ ó 12 USD) del cual se le retribuye al asociado un 3% anual.

¹⁶ Coordinadora de Organizaciones de Desarrollo Integral de Occidente, institución que agrupa a 12 organizaciones e IMF que llevan a cabo proyectos en Totonicapán.

¹⁷ En el caso de la Sucursal ubicada en la Sede, el DO funge de GS.

¹⁸ Sólo la Sucursal de Totonicapán cuenta con un promotor de servicios encargado de la atención al público.

remuneración (pricipiante, intermedio, secundario y superior).

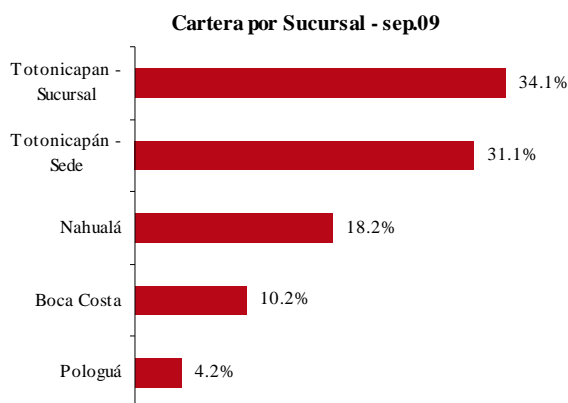
Después de una visita de campo por parte del OC en donde realiza la evaluación del negocio y de la verificación de los antecedentes en la central de riesgos, las solicitudes son presentadas al GS para su pre-aprobación. Los créditos son aprobados por el Comité Gerencial (conformado por el DC y el SDE) o el Comité de Créditos, que se reúnen dos veces por semana. El Comité Gerencial aprueba montos hasta por 7,500 GTQ (930 USD) y el Comité de Créditos (conformado por socios de ASDIR con colaboración del DC) aprueba montos hasta por 35,000 GTQ (4.3 K USD) como límite máximo desde 2009 y créditos para clientes nuevos; para clientes antiguos aún rigen los montos máximos de crédito anteriores (10 K USD). El lapso completo de evaluación hasta el desembolso de los créditos oscila entre 7 y 10 días.

El desembolso se realiza mediante cheques, revisados por el DF y que posteriormente son firmados por el DE y por uno de tres miembros del Junta Directiva, únicos autorizados para realizar desembolsos. El GS es el encargado del traslado del cheque a la Sucursal correspondiente para su entrega al cliente. Los pagos que realizan los clientes son en efectivo y son 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 mediante recibos numerados entregando una copia al cliente y otra a la receptora. ASDIR también ofrece servicios de remesas y giros a través de un convenio con el Banco G&T Continental vigente a partir de 2008.

El sistema de información gerencial (SIG) es el SAF 2000 de la empresa SYSDE de Costa Rica pero con representación local. El SIG integra la cartera de créditos y contabilidad automáticamente para la mayoría de operaciones. Está desarrollado en lenguaje de programación SQL 2000 y en base de datos SQL Server.

Penetración de mercado

ASDIR tiene como principal mercado al departamento de Totonicapán, en donde cuenta con dos puntos de atención: la Sede que atiende zonas rurales y la Sucursal que tiene el mercado urbano, ambas concentran la mayor parte de cartera (65% a sep.09). ASDIR cuenta además con Sucursales en las ciudades de Nahualá que participa en la cartera con 18% (departamento de Sololá) y con una Sucursal en Boca Costa que tiene el 10% del portafolio (departamento de Suchitepequez). Durante 2009 se abrió una Sucursal más en Pologuá que tiene el 4% de la cartera. Para 2009 y 2010, ASDIR se concentrará en profundizar su participación en los mercados actuales.



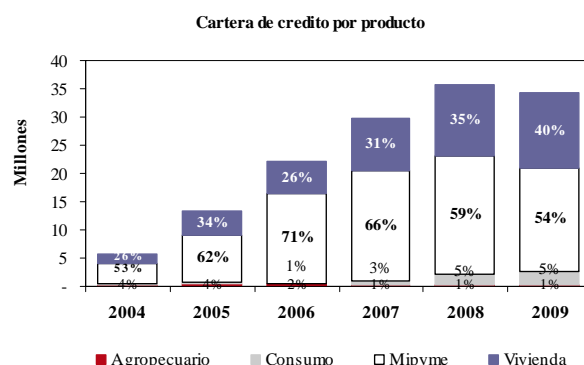
Productos y servicios

ASDIR brinda a sus clientes cuatro tipos de productos crediticios en GTQ: Crédito MiPyme, Vivienda, Consumo y Agrícola con metodología de crédito individual; ó créditos:

- Crédito MiPyme:** es el principal producto de ASDIR (53% de cartera a sep.09). Destinado a la inversión en actividades productivas y comerciales tanto para público de zonas rurales como periurbanas. El monto de los créditos oscila entre el equivalente en GTQ a 130 USD y 4,600 USD, (promedio de 924 USD); los plazos se adecuan al ciclo productivo de las diferentes actividades variando entre 6 y 24 meses para préstamos de capital de trabajo y hasta 60 meses para inversiones en activos (plazo promedio 24 meses); los pagos son mensuales. Se exigen garantías personales prendarias o hipotecarias, como mínimo del 120% del monto del crédito. También se otorgan créditos bajo metodología de Grupos Solidarios (GGSS) de cinco ó diez miembros en donde se presta de preferencia sólo a mujeres siendo la tasa de 28% anual flat¹⁹. La TEG del producto y sus modalidades fluctúa entre 30.5% y 41.6% (31.4% y 42.5% considerando el costo financiero del depósito en garantía).
- Crédito Vivienda:** destinado a mejoras de viviendas y compra de terrenos, tanto de zonas urbanas como rurales. Los créditos oscilan entre el equivalente en GTQ a 130 USD y 4,500 USD (promedio de 2,350 USD); los plazos se adecuan al ciclo productivo del negocio y estado de la vivienda del asociado variando entre 6 y 60 meses (plazo promedio 36 meses) con pagos mensuales. Se exigen garantías como derechos posesorios e hipotecas por el 120% (como mínimo) del crédito. La TEG fluctúa entre 30.8% y 35.6% (31.1% y 36% considerando el costo financiero del depósito en garantía).
- Crédito Consumo:** destinado a asalariados y/o personas con oficio independiente y es de libre disponibilidad. El monto de los créditos oscila entre el equivalente en GTQ a 130 USD y 1,240 USD (promedio 795 USD). Los plazos se adecuan al ciclo de ingresos de cada socio o de las actividades que realicen variando entre 6 y 24 meses

(promedio 12 meses). Las garantías se solicitan de manera similar a los créditos MiPyme. La TEG fluctúa entre 35.4% y 42.6% (36.2% y 43.5% considerando el costo financiero del depósito en garantía).

- Crédito Agrícola:** destinado al sector rural para actividades de mantenimiento de cultivos y de siembra. El monto de los créditos oscila entre el equivalente en GTQ a 130 USD y 5,200 USD, los plazos se adecuan al ciclo productivo de los cultivos 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 TEG se sitúa en el 34.4% (34.8% considerando el depósito en garantía).



Todos los asociados aportan al capital social de ASDIR con 50 GTQ (12 USD) sólo en el primer crédito y con 7 GTQ durante cada mes del plazo de un crédito vigente. Además se cuenta con una comisión por gastos administrativos de 4% descontados del saldo inicial (estos costos son incluidos en la TEG indicada arriba).

ASDIR además cuenta con dos modalidades adicionales dentro de sus productos: Los créditos emergentes se destinan a campañas especiales dentro del periodo, la TEG varía entre 35.4% y 36.5% (36.1% y 37.2% considerando el depósito en garantía). Luego existen Renovaciones de crédito que permiten amortizar saldos del crédito anterior con el nuevo préstamo, generalmente del mismo monto; la TEG varía entre 36.5% y 56.8% (tasa flat 18% anual sólo para GGSS).

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 y articular actividades de las IMF guatemaltecas. La institución también se encuentra afiliada a las redes FASCO, CODINO y Katalysis. Las dos primeras tienen carácter local y la última se encuentra integrada por IMF de la región Centroamericana apoyados por su socio estratégico Katalysis Bootstrap Fund.

¹⁹ Esta cartera llega a sólo 100 K USD y su TEG llega a 74.5%.

■ Gobierno

Gobierno y toma de decisiones recibe la calificación “b”

Toma de decisiones

La estructura de gobierno de ASDIR se basa en un modelo asociativo, muy similar al modelo cooperativista, que promueve intensivamente la participación de los socios en el proceso de toma de decisiones a través de sus órganos de gobierno²⁰ (AG y JD). Sin embargo, a pesar de que los órganos de gobierno facilitan un consensuado proceso decisorio y promueven un acompañamiento y retroalimentación a nivel operativo con el EG; la toma de decisiones se ve limitada por ciertas ineficiencias²¹ y un limitado análisis crítico a nivel estratégico. Por ende, requieren ser apoyados técnicamente por el EG y los cooperantes (asesores externos) para complementar sus capacidades y un proceso decisorio sustentado.

Este contexto se genera principalmente por: (i) el escaso conocimiento técnico en microfinanzas de los miembros de los órganos de gobierno²², que se trata de reforzar con capacitaciones a nivel local e internacional, pero cuyo avance es aún limitado; (ii) la rotación de cargos cada dos años de algunos miembros de la JD que requiere de capacitación y de transferencia de información causando retrasos y/o postergaciones en algunos proyectos o decisiones. Cabe destacar que este modelo de gobierno garantiza que los socios dispongan de una plena alineación y compromiso con la misión institucional²³; aunque evidencia la ausencia de perfiles especializados para temas técnicos. Por ahora, no se tiene prevista la incorporación inmediata de algún especialista en Microfinanzas en la JD.

Por otro lado, existe una alta frecuencia de reuniones (quincenal o inclusive tres reuniones en el mes) que son formalizadas en Actas. En estas sesiones la JD y el EG revisan aspectos tanto operativos como estratégicos, realizando un aceptable seguimiento de las metas del periodo, aunque sólo se cuenta con reportes mensuales actualizados de cartera y de contabilidad y con un limitado detalle comparativo con respecto a otros periodos. A su vez, la JD y el EG se apoyan en comités especializados (Fiscalización y Créditos) para realizar el monitoreo de las actividades. Los órganos de gobierno siguen cercanamente a la cartera de créditos de los socios directivos con prestamos

²⁰ Sólo participan en los órganos de gobierno los socios fundadores de ASDIR. Cabe destacar que en estatutos no existe una clara designación de éstos como únicos miembros que pueden formar parte de los órganos de gobierno.

²¹ Decisiones demoradas por limitaciones presupuestales o por desacuerdos.

²² Cuentan con conocimientos técnicos propios de las actividades realizadas en la región (negociantes, empresarios, agricultores, etc.).

²³ La misión institucional se centra en brindar servicios financieros a los habitantes de menores posibilidades residentes en Totonicapán y en el occidente del país.

activos dado su potencial conflicto de interés aunque no hay medidas formalizadas en caso estos créditos caigan en mora.

Planificación

El Plan Estratégico 2007 – 2012 (PE) de ASDIR es completo. Se basa en el modelo de gestión del Cuadro de Mando Integral y fue realizado con apoyo de los consultores Villalobos & Asoc. El PE contiene un buen análisis del entorno local y los lineamientos cualitativos y cuantitativos relevantes para mantener su sostenibilidad financiera y el crecimiento de sus actividades a mediano plazo sin descuidar sus objetivos sociales. El PE se apoya en los Planes Operativos Anuales (POA) por cada área administrativa y operativa (Sucursales) y cuentan con un cronograma y plan de acción para cada responsable. El proceso reflexivo, realizado anualmente, se basa en la designación de metas por parte del EG, que luego son discutidas con el personal operativo para ajustarlas a la realidad de cada Sucursal.

En los periodos anteriores a 2009, ASDIR ha cumplido aceptablemente las metas propuestas llegando a más del 80% de cumplimiento, tanto en términos de cartera como de clientes. En este contexto, los objetivos de crecimiento iniciales del POA 2009 (definido en nov.08) resultaron ambiciosos por lo que se realizaron ajustes más conservadores y se implementaron una serie de medidas en la metodología de créditos (ver “A”) para afrontar de mejor manera los retos inherentes a la crisis financiera internacional y, también, para alinear sus actividades crediticias de mejor manera a su segmento objetivo, y por ende, a su misión institucional: atendiendo a asociados con necesidades de crédito menores a 1,500 USD.

Los ajustes realizados en la planificación se enfocan en mantener un ritmo más conservador de crecimiento para 2009 (15%) y luego aumentar paulatinamente este ratio (30% para el 2012); al mismo tiempo se realizaron otros ajustes estratégicos cuya aplicación empezó en 2009:

- Ajustes en las actividades crediticias (metodología y estrategias de penetración de mercado) que buscan reducir el crédito promedio, llegar a clientes de menores recursos y reducir la cartera en riesgo: evaluación crediticia basada en la generación del negocio sin considerar las remesas; mayor profundización del mercado con el lanzamiento del producto de Bancos Comunes en 2010 (BBCC) que utilizaría de plataforma a los GGSS.
- Aumento del margen financiero con el objetivo de mantener sanos ratios de autosostenibilidad y soportar crecientes costos financieros: incremento de la tasa de interés (tasa flat de productos GGSS y renovaciones); además, reducir los costos de provisiones con un mayor trabajo de cobranzas de los OC sin descuidar su productividad.

- Aumentar sus fuentes de fondos y el respaldo patrimonial mediante nuevas negociaciones (ver “F – Estrategia de financiamiento) y mediante el manejo de “Fondos en garantía”, y el aumento de asociados (entre 20% y 25% anual).

El seguimiento de los objetivos se realiza de forma aceptable por parte del DE, el SDE y el DC con frecuencia mensual. Las proyecciones y presupuestos de gastos, basados en la herramienta Microfin, son elaborados de forma certera con suficiente nivel de detalle y actualizados periódicamente.

Equipo gerencial

La capacidad y habilidad del Equipo Gerencial (EG) para cumplir los objetivos trazados es razonable, a pesar de contar con un alta carga operativa y de la necesidad de completar al EG con puestos clave (Director de Operaciones y Auditor Interno). El EG está conformado por profesionales de experiencia en el sector microfinanciero local que se han desarrollado tanto dentro como fuera de la institución, y que muestran un alto compromiso con la misión de ASDIR. El tamaño de la institución aún permite que los miembros del EG sean responsables de diversas actividades operativas (evaluación y aprobación de créditos, desembolso y firma de cheques, supervisión del ambiente de control, compra de activos, etc.) y al mismo tiempo dedicarse al cumplimiento de la gestión estratégica y a la capacitación necesaria para el personal, aunque afectando la productividad del EG.

El riesgo de personal clave, focalizado en el DE, debido a su liderazgo y a su participación en procesos operativos se ha reducido en los dos últimos ejercicios. El DE, desde inicios de 2008, inició un proceso de transmisión de información clave entre todos los miembros del EG, sobretodo con el SDE y el DC (estrategias y contacto con principales stakeholders). Aunque aún resta la formalización de un plan de sucesión por cada cargo directivo. Por otro lado, el EG cuenta con reuniones formales (mensuales) a las cuales asisten los GS y también con sesiones informales que permiten un nivel de retroalimentación suficiente para el logro de las metas. Asimismo, todo el personal se reúne semestralmente para analizar los resultados y para acordar conjuntamente las acciones a tomar para cada Sucursal.

Gestión de recursos humanos

La gestión de los recursos humanos se encuentra aceptablemente delegada entre los miembros del EG. La gestión administrativa está liderada por el DF y la gestión del capital humano por el SDE; el tamaño de la institución aún no exige que se cuente con un encargado con dedicación exclusiva al área. La gestión de recursos humanos ha mejorado en la formalización de sus procesos mediante la difusión de los manuales hacia todos los niveles

organizacionales, en donde se describe claramente el proceso de reclutamiento, los incentivos, beneficios y obligaciones para todo el personal.

El proceso de selección se ha enriquecido luego de designarse un responsable principal, el SDE, que ha realizado ajustes necesarios al perfil del colaborador para cada cargo de acuerdo a los requerimientos del modelo de negocio. También existen otros co-responsables del proceso como el DE, DC y los GS. El proceso está centralizado convocando a los responsables a la Sede de acuerdo a los cronogramas de entrevistas. El objetivo de ASDIR es reclutar jóvenes recién egresados de carreras técnicas y profesionales que hayan tenido experiencia en el trabajo de campo y que hablen el dialecto regional (quiché). El enfoque de las entrevistas se orienta a determinar el perfil psicológico y la experiencia de los candidatos. El proceso de inducción cuenta con políticas que buscan la identificación rápida del colaborador con la institución y una transmisión clara de los derechos y obligaciones laborales (durante una semana). Por otra parte, los OC de mayor experiencia se encargan de capacitar en campo al nuevo integrante durante uno o dos meses antes de que gestione su propia cartera.

ASDIR se preocupa de capacitar a su personal de acuerdo a las necesidades del entorno; ello se refleja en los mayores gastos con respecto a dic.08 (78% de crecimiento)²⁴. Se imparten cursos internos liderados por el EG o por los GS y también cursos externos en temas referidos a la coyuntura actual²⁵ con apoyo intensivo de cooperantes internacionales. No se cuenta con un plan de capacitación para cada puesto.

La tendencia decreciente en el nivel de rotación de personal (24.6% a dic.07, 14.6% a dic.08 y 4.1% a sep.09) se explica porque ASDIR ha implementado más estímulos y beneficios para el personal a fin de aumentar su retención, productividad y mejorado el flujo de comunicación entre áreas. Se cuenta con estándares de desempeño por trabajador que permiten asignar incentivos variables para cargos operativos (entendibles y medibles), se promueve un ambiente de trabajo estable con los recursos administrativos necesarios y también se realizan eventos de camaradería frecuentes.

■ Información

Información recibe la calificación “b”

El diseño del sistema de información gerencial (SIG) resulta aceptable dado el ritmo de operaciones de ASDIR; aunque, podría explotarse de mejor manera, sobre todo para la optimización o elaboración de reportes.

²⁴ Inversión en capacitación: 9 K USD a dic.08 vs. 16 K USD a sep.09.

²⁵ Apoyo de cursos especializados del Emergency Loan Fund en temas referidos a la crisis financiera internacional y a normas de seguridad.

El sistema SAF 2000 de SYSDE²⁶ cuenta con una base de datos segura ya que los registros (tablas de archivos planos) se guardan diariamente con una clave individual evitando su manipulación por terceros. El sistema es escalable e integra los módulos de cartera y de contabilidad aunque se requiere del ajuste manual de algunas cuentas²⁷ por parte del Contador. El sistema cuenta con un interfaz desarrollado en ambiente Windows que resulta amigable para los diferentes usuarios e interconecta vía Internet²⁸ a las Sucursales. Si bien el sistema tiene capacidad de funcionar en línea, sólo se encuentra interconectada la Sede con la Sucursal Totonicapán (las Sucursales Boca Costa, Nahualá y Pologuá requieren procesos de consolidación de cartera interdiarios y cuentan con información en línea sólo de sus oficinas). La información contable no se registra en el sistema desde las Sucursales Nahualá y Pologuá²⁹; el cierre de los estados financieros suelen demorar entre 15 y 20 días. El SIG se apoya en equipos informáticos renovados periódicamente (bianualmente).

ASDIR aún depende del proveedor para realizar cambios en el sistema. Si bien, se cuenta con los códigos fuente y el equipo de sistemas ha adquirido mayores habilidades; el contrato con el proveedor exige aún que los requerimientos de mejora y la implementación de nuevos módulos³⁰ sean realizados por éste, ocasionando demoras en la mayoría de los casos³¹ en que fue solicitado. El sistema presenta limitaciones en la generación automática de reportes, ya que no emiten información detallada actual ni de periodos pasados³², limitando su uso a nivel gerencial y operativo. Se requiere que los encargados de Sistemas y de Contabilidad generen, de forma manual, reportes con mayor nivel de utilidad (estados financieros mensuales y guías de seguimiento de cartera).

Las políticas de seguridad limitan de manera básica la pérdida de la información. Se genera una copia de seguridad de los registros de cartera diariamente en los servidores de cada Sucursal pero se copian los registros consolidados (cartera y contabilidad) sólo mensualmente en un CD que es almacenado dentro de la institución. Resta por mejorarse el acceso y espacio físico para los servidores en la Sede. Todas

²⁶ Este sistema es de amplia utilización a nivel de Latinoamérica y África, siendo utilizado en Guatemala por FUNDAP y FAFIDESS, entre otras.

²⁷ Cuentas de ajuste manual: Depreciación, provisiones, planilla de empleados, ajuste de Estados Financieros.

²⁸ Calidad de Internet en mejora. La implementación del software Galeón ayudará para el acceso remoto a las PC y acelerar las mejoras en la interconectividad de la red. Se utilizaría un servidor exclusivo e IP pública.

²⁹ Los sustentos y la documentación de las operaciones contables son enviadas a la Sede para su consolidación cada cierre de mes.

³⁰ Durante 2009 se adquirieron módulos nuevos (ahorros y caja) aun no implementados en las Sucursales.

³¹ Aún no se ha negociado con el proveedor la posibilidad de generar internamente mejoras en los reportes debido a los costos que se exigen.

³² El sistema no permite emitir reportes retrospectivos. Sólo se puede observar la base de datos del mes corriente.

las PC cuentan con antivirus (freeware NOD 32). Por ahora la institución no cuenta con un firewall para evitar corrupción del sistema vía hackers externos.

■ Riesgos

Riesgos: análisis y control recibe la calificación “c”

Procedimientos y controles internos

El ambiente de control de ASDIR cuenta con mecanismos suficientes de supervisión dado el actual nivel de operaciones. Los controles se basan en autorizaciones a todo nivel y un monitoreo centralizado de las actividades crediticias, contables y administrativas³³; además de un aceptable control del efectivo debido a los pequeños volúmenes gestionados aunque éstos producen un largo proceso de desembolso que perjudica la calidad de la atención al cliente³⁴. Existen controles básicos que mitigan la ocurrencia de fraudes. Así, se descubrieron fraudes a finales de 2007³⁵ .que fueron debidamente sancionados con la salida del personal involucrado y la petición de reposición de los saldos sustraídos.

El personal de ASDIR ha aumentado su alineamiento a las políticas de control y supervisión con la difusión de los manuales y el reglamento interno a todo nivel. Existe una aceptable separación de tareas, derechos y de obligaciones entre los colaboradores. Las operaciones crediticias cuentan con varios niveles de supervisión y de controles cruzados desde la Sede hacia todas las Sucursales (DE y DC) que han sido complementados con ajustes en las políticas crediticias y con mayor trabajo de campo por parte de los GS durante 2009. Por ahora los controles para la revisión de los gastos mensuales de cada Sucursal son laxos. ASDIR no ha desarrollado un mapeo de riesgos a nivel institucional, especialmente crediticio y climatológico, considerando su intervención en zonas rurales.

ASDIR cuenta con políticas de seguridad que reducen el riesgo del manejo del efectivo. Los desembolsos se realizan sólo mediante cheques, emitidos desde la Sede, y que son enviados a cada una de las Sucursales para ser entregados a los clientes. Las recuperaciones se pueden depositar en las cuentas bancarias de la institución o en la Sucursal en donde se concretó el préstamo. El efectivo recaudado es depositado el mismo día en las cuentas bancarias, y en el peor de los casos, se guarda sólo por un día en la caja fuerte de la Sucursal, cuya apertura cuenta con controles de doble acceso

³³ El EG ha impulsado la participación en capacitaciones para mejorar la gestión de riesgos exógenos y en la seguridad de los locales y de los activos con ayuda de la organización Emergency Loan Fund.

³⁴ El lapso entre la solicitud y desembolso fluctúa entre 7 y 15 días hábiles, tiempo estándar de IMF en el occidente del país está entre 10 y 20 días.

³⁵ Ocurrieron dos fraudes de pequeña envergadura (siniestros de montos menores a 2,000 USD) en la Sucursal de Nahualá.

para toda la red de oficinas. ASDIR cuenta con un seguro por 6 K USD para casos de robos en las oficinas, aunque no cubre los traslados hacia las agencias bancarias.

Los mecanismos de seguridad automatizados del sistema permiten el ingreso, verificación y conciliación de registros de cartera y contabilidad. Existen archivos que registran todas las operaciones (pistas de control) y ayudan al seguimiento de las transacciones por parte del Encargado de sistemas. Los perfiles de usuarios están claramente designados en el SIG; sin embargo, cualquiera de los usuarios (Master y/o los Receptores) puede modificar los montos y las tasas de interés antes del desembolso, si bien se mitiga el riesgo del desembolso mediante la aprobación y desembolsos centralizados.

En ASDIR se cuenta con tres colaboradores de diferentes áreas (Dirección, Sistemas y Contabilidad) que tienen acceso a todos los módulos (acceso Master). Se decidió contar con estos accesos a fin de aprobar rápidamente los créditos en caso de ausencia del DE o DC. Sólo el encargado de sistemas tiene conocimientos suficientes del sistema para modificar los datos y a sep.09 no ha ocurrido ningún episodio de errores o modificaciones de los registros.

Auditoria interna

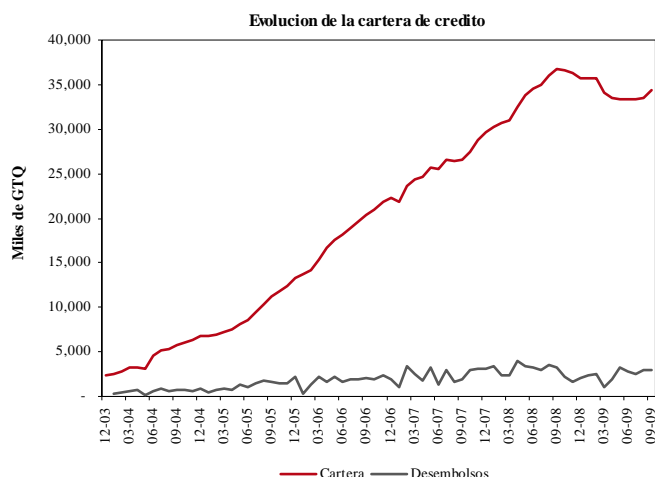
El crecimiento de la institución en operaciones y alcance, al igual que la mayor complejidad de sus actividades, requiere de la revisión especializada por un departamento de auditoria interna que a sep.09 no está implementada. El principal limitante ha sido presupuestal pero también ha influido la ausencia de candidatos adecuados para el perfil solicitado; su contratación estaba prevista para mediados de 2008. Por ahora, estas labores son parcialmente cubiertas por la Comisión Fiscalizadora. Las labores de esta Comisión, que es el órgano supervisor representativo de la JD, cubren algunas labores básicas de revisión (arqueos de caja, cumplimientos de normas laborales y de buen uso de activos); sin embargo, no cubren los requerimientos actuales debido a la falta de especialización de sus miembros (socios de ASDIR).

Los informes de Estados Financieros de auditoría externa apoyan la labor de supervisión aunque su nivel de detalle (notas y anexos) son limitados (no se realiza un análisis de control interno). El EG y la JD no monitorean regularmente que el personal operativo cumpla las recomendaciones de las observaciones realizadas por el auditor externo.

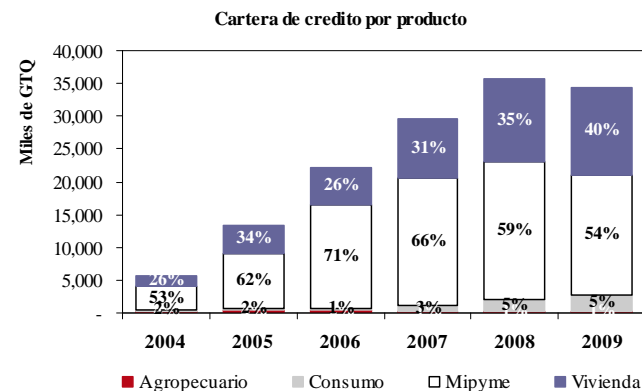
■ Actividades

Actividades recibe la calificación “c”

Evolución y composición de la cartera



ASDIR ha evidenciado un incremento sostenido de su cartera desde sus inicios (crecimiento de 67% a dic.06, 33% a dic.07 y 20% a dic.08). Sin embargo, estos ratios han ido disminuyendo debido al fuerte nivel de competencia en las zonas de actuación, a la desaceleración de la demanda de créditos y a una fuerte contracción del envío de remesas provenientes de Estados Unidos durante 2008 y 2009 (ver “Sector Microfinanciero”), estos dos últimos factores relacionados a la crisis financiera internacional. También han influido los ajustes más conservadores en la evaluación de la capacidad de pago de los socios, ocasionando un natural proceso de deserción y depuración de clientes que incumplen con los requisitos. Así, a sep.09 la cartera ha decrecido 4% y más notoriamente en las colocaciones en las Sucursales de Nahualá (-23%) y de Boca Costa (-20%)³⁶.



Por otro lado, el producto Mipyme sigue siendo el líder con una participación de 54% y es el principal instrumento de penetración para nuevos mercados. Si bien, ha aumentado la participación del producto Vivienda, ésta se debe más a la reducción del portafolio Mipyme que al incremento del producto Vivienda. Durante 2008 se lanzó el piloto de BBCC con resultados positivos en Pologuá, aunque aún no cuenta con una metodología formalizada.

³⁶ Las Sucursales de Nahualá y de Boca costa muestran una reducción de su cartera desde finales de 2007 acumulando una disminución de 32% y de 25% respectivamente a sep.09.

Gestión de la cartera de crédito

La metodología crediticia cuenta con Reglamentos y Procedimientos para cada producto que se muestran adecuados para atender al mercado objetivo de ASDIR. La metodología fue actualizada en nov.08 a fin de afrontar los efectos de la crisis financiera internacional y el crecimiento de la cartera en riesgo. Sin embargo, los ajustes recién están implementándose a nivel de sucursales evidenciando un PAR 30 creciente desde 2007.

La institución busca atender y fidelizar a los socios a través de la contratación de personal operativo con conocimientos del dialecto de la población objetivo (Quiché) y con experiencia en áreas académicas relacionadas al sector agropecuario y económico además de priorizar el trabajo fuera de las oficinas (80% del tiempo), facilitar la renovación de créditos y desembolsos especiales durante campañas específicas.

La evaluación de los créditos es aceptable mostrando importantes avances tanto en el proceso de pre-aprobación (Sucursales) como en la aprobación final (Comité de Créditos en la Sede). Si bien, el enfoque de la evaluación se ha centrado en buscar un equitativo balance entre factores cualitativos (referencias) y cuantitativos respaldados en las fuentes de ingresos y en las garantías, los ajustes realizados dan mayor peso a: i) análisis de la capacidad de generación de la unidad productiva³⁷; ii) revisión detallada del historial crediticio del cliente en las centrales de riesgo para todos los casos –inclusive renovaciones-; iii) seguimiento del destino del crédito por parte de los OC y; iv) reducción de los montos del crédito a fin de llegar a más clientes de menores recursos con menor grado de riesgo en cada crédito. Así se pretende que los Grupos Solidarios conformados a la fecha, se conviertan en Bancos Comunales, aunque aún no se cuenta con una metodología formalizada³⁸ ni plazo para su implementación. La cartera de GGSS llega a 100 K USD y se concentra en la Sucursal Pologuá a sep.09 (más de 80%).

El proceso centralizado de aprobación de solicitudes a cargo del Comité de Créditos ha robustecido su desempeño debido a la inclusión de miembros (socios pertenecientes a la AG) cuyos conocimientos permiten evaluar y fiscalizar aspectos cualitativos y cuantitativos con una mayor profundidad. Sin embargo se evidencia que aún es importante la asistencia del DC para brindar soporte técnico para los casos de mayor complejidad. Un avance importante para mejorar la rapidez

³⁷En esta instancia se ha implementado la utilización de la herramienta Credit Scoring que analiza en base a ponderaciones cualitativas el perfil de riesgo de un cliente. Aun no se utiliza intensivamente en Comité de Crédito.

³⁸ La metodología de BBCC está siendo revisada con una consultoría subvencionada y liderada por especialistas contratados por el FDLG. El EG espera contar con la metodología final antes de dic.09

de la aprobación crediticia se refleja en las autonomías delegadas al personal especializado (DE y DC) para aprobar hasta 7,000 GTQ (865 USD) para créditos MiPyme y emergentes de clientes recurrentes.

El seguimiento de la mora y las actividades de cobranza están estandarizados. Existen acciones específicas de parte del OC para cada tramo de atraso recibiendo ayuda del Comité de Fiscalización aunque hasta ahora ha resultado insuficiente para evitar el incremento del PAR 90. Tampoco se cuenta con un área legal que fomente una rápida gestión de los créditos morosos más antiguos aunque si se ha contratado asesoría externa (despachos de abogados) que ayuda en los procesos judiciales. Se requiere un especial monitoreo de los GGSS ya que no existen respaldos reales como en los créditos bajo metodología individual ni suficiente pericia de los OC para realizar el seguimiento de este tipo de créditos ya que su especialización han sido los créditos individuales.

Cabe mencionar que si bien el personal de campo se encuentra motivado y capacitado para realizar adecuadamente sus funciones y que los OC cuentan con experiencia en la gestión de créditos individuales, no se cuenta con personal especializado para gestionar la metodología grupal. En ASDIR no se ha entrenado aún al personal en el funcionamiento de esta nueva metodología; existiendo restricciones presupuestales para la contratación de profesionales con experiencia y la preparación de capacitaciones especializadas en BBCC.

Riesgo crediticio

ASDIR muestra una gestión de su riesgo crediticio que requiere de mejoras, reflejándose en un deterioro paulatino de la calidad de cartera desde finales de 2007.

ASDIR contaba con ratios de cartera en riesgo levemente superiores a la media regional ya que alcanzó un PAR 30 de 5.9% (PAR 90 a 1.4%) y su ratio de castigos llegó a 2.7% a dic.08. Así a dic.08, las IMF de Guatemala (afiliadas a REDIMIF que reportan al Mixmarket) contaban con un PAR 30 de 3.7%³⁹ y un ratio de castigos de 1.7%; mientras que las IMF de Centroamérica llegaron a un PAR 30 de 5.5% y su ratio de castigos alcanzó el 2.2%.

A sep.09, el PAR 30 representa el 8.2% de la cartera, el incremento con respecto a dic.08 también se da en el PAR 90 que llega a 3.1%⁴⁰. Este escenario se encuentra en línea con el comportamiento del sector local cuyo PAR 30 a jun.09 alcanza no menos de 10%. A sep.09, los créditos reestructurados llega a sólo 0.6% de la cartera.

³⁹ Mediana de 18 IMF a dic.08 (fuente: MixMarket).

⁴⁰ PAR 30 ha subido levemente (0.7% respecto a dic.08), el PAR 90 es el que ha experimentado el mayor incremento (1.7% respecto a dic.08)

La cartera en riesgo de ASDIR se ha visto afectada por: i) la crisis financiera internacional que originó la desaceleración de las actividades económicas del mercado Guatemalteco y una reducción de remesas enviadas desde Estados Unidos; ii) débil evaluación de la generación de ingresos del negocio priorizando los ingresos de las remesas causando potencial sobreendeudamiento⁴¹; iii) limitaciones en la cobranza de créditos en mora por parte de los OC debido a la falta de un área legal y; iv) limitada utilización de la reestructuración de créditos a fin de proveer soluciones a clientes que han tenido problemas temporales. La estrategia del DC y de los GS ha sido desde inicios de 2009 que los OC dediquen mayor tiempo a las labores de cobranza pero la presión por cumplir las metas de colocación y la situación económica de los asociados han limitado los resultados. Si bien la institución busca conformar un área legal especializada por restricciones presupuestales su contratación se daría recién a inicios de 2010.

La participación de los 10 créditos de mayor monto es del 8% de la cartera a sep.09, todos vigentes. Así la institución no ha establecido límites prudenciales para el control de estos tipos de crédito, ya que si bien se ha reducido el monto máximo de crédito (de 10 K a 4.3 K USD), este sólo aplica para los socios nuevos. Los créditos para el personal o vinculados cuentan con reglas claras estipuladas en el manual y representan el 2% del portafolio. Por otro lado, el crecimiento del PAR 30 se ha concentrado en los productos de mayor crecimiento: Mipyme (5.2% a dic.08 vs. 8.5% a sep.09) y Vivienda (5.1% a dic.08 vs. 6.2% a sep.09) y geográficamente en la zona urbana de la Sede y en la Sucursal de Totonicapán.

Por otro lado, ASDIR cuenta con una política de castigos que incluye parámetros claros: la conformación de expedientes, traslado de la información al abogado externo, la demanda correspondiente y el seguimiento a los procesos judiciales. Los castigos (créditos vencidos por más de 180 días) se han mantenido con un ratio cercano a 1.5% desde 2007, siendo similar a ratios locales y regionales. Sin embargo, aún se cuenta con cartera en riesgo mayor a 180 días por 290 K GTQ (36 K USD) sin que haya sido castigada.

Cobertura del riesgo crediticio

ASDIR pretende alinearse a los requerimientos de autorregulación propuestos por REDIMIF para el cálculo de las provisiones. Sin embargo la menor exigencia del sistema regulado (a la cual ASDIR se alinea) se refleja en una

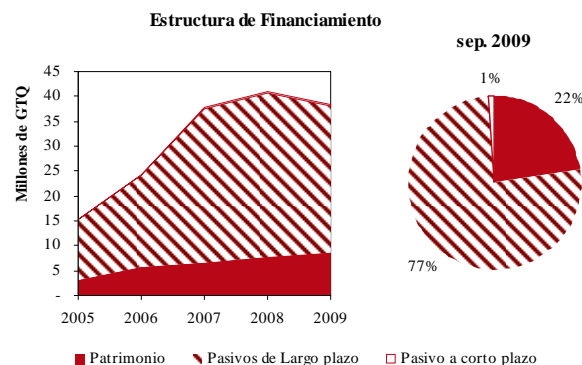
⁴¹ En la muestra de expedientes revisada durante la visita de campo a ASDIR (30 expedientes) se constató que, en evaluaciones realizadas durante 2008, más del 80% de créditos Mipyme fueron otorgados con negocios cuyos ingresos dependía entre en 40% y 75% de remesas.

cobertura del PAR 30 menor al estándar regional (100%). Este escenario se ha debido al creciente ratio de morosidad menor a 30 días que ha generado que la cobertura del PAR esté decreciendo desde 2006. A sep.09, el PAR 30 está cubierto sólo en un 56% siendo similar al ratio a dic.08 (58%) pero menor al de periodos anteriores (66% a dic.07 y 73% a dic.06). La cobertura del PAR 90 también evidencia una tendencia decreciente aunque su nivel de cobertura sigue dentro de los estándares aceptables (150% a sep.09, 242% a dic.08 y 250% a dic.07). La institución tiene planificado ajustar el registro de las provisiones para el 2010, a fin de subir el ratio de cobertura; no se previsto registrar provisiones para la cartera vigente y créditos reestructurados.

Por otro lado, casi la totalidad de la cartera de créditos (95% a sep.09) cuenta con garantías personales, prendarias o reales dependiendo su exigibilidad del monto del crédito, antigüedad del cliente y del giro del negocio. La cartera con garantías personales seguirá subiendo debido al aumento de la cartera de GGSS. En ASDIR, los créditos atrasados con garantía hipotecaria sirven tanto como herramientas de presión como de medios de real ejecución de cobranza. Existe un seguro de desgravamen para cada socio que se incluye en el costo del crédito.

■ Financiamiento y liquidez

Financiamiento y liquidez recibe la calificación “b”



Capitalización y estrategia de financiamiento

ASDIR ha mostrado una adecuada habilidad para diversificar sus recursos financieros. El EG tiene como estrategia central de fondeo obtener los recursos financieros necesarios para garantizar un crecimiento institucional buscando un equilibrio entre nuevos financiamientos y el aumento de asociados.

Por un lado, el EG ha sido capaz de conservar y aumentar las buenas relaciones con financiadores locales e internacionales, a pesar de sus mayores exigencias debido a los efectos de la crisis financiera internacional. ASDIR cuenta con nuevos financiadores como KIVA y Triple Jump y ha fortalecido sus relaciones con BCIE, Oikocredit y

FDLG). Si bien fondeadores locales como Banrural y Banco G&T han subido sus tasas para el 2009⁴², en los demás casos se ha podido mantener estables los costos de deuda.

Otra estrategia implementada ha sido aumentar los recursos financieros a través del aumento del número de asociados, por ende, en el monto de sus aportes. Cada asociado aporta efectivo en cada crédito vigente y a través del fondo de garantía de los créditos robusteciendo el capital social de la institución. El número de asociados ha aumentado en promedio 50% cada año desde 2005.

ASDIR muestra positivos avances para garantizar la necesidad de fondeo para las operaciones de 2009 y de 2010. Requiriendo obtener fondos por 18 M GTQ (2.2 M USD) de fondos externos en donde el apoyo de KIVA se centrará en la cartera de GGSS; mientras que ya se han cerrado negociaciones con el FDLG por 10 M GTQ (1.2 M USD) y se están negociando fondos adicionales con Triple Jump por 5 M GTQ (405 K EUR) y con el BCIE por 1.2 M GTQ (150 K USD).

Asimismo, el nivel de capitalización de ASDIR se encuentra en el límite inferior aceptable a fin de mitigar de manera suficiente el riesgo de solvencia. El ratio de adecuación de capital medido en relación a los activos ponderados por riesgos ha fluctuado entre 20% y 23% desde 2005. El ratio de apalancamiento ha variado entre 3.3 y 4.6 desde 2005 encontrándose a sep.09 en 3.5 veces el patrimonio, cercano al límite prudencial recomendado para una ONG madura que es de 4 veces. Por ello, ASDIR busca aumentar el número de asociados a fin de aumentar su respaldo patrimonial. Otra opción que evalúa ASDIR se centra en la obtención de deuda subordinada con el BCIE por 500 K GTQ (61 K USD) durante las nuevas negociaciones en marcha.

Riesgo de liquidez

La gestión de la liquidez se lleva a cabo eficientemente por el personal de ASDIR siendo supervisada de manera centralizada desde Sede por el DF y por el personal de Contabilidad. El ritmo actual de las transacciones y la programación de amortizaciones de las obligaciones ha permitido al personal encargado monitorear diariamente el movimiento del efectivo. Se hace un diario seguimiento de las cuentas bancarias, del nivel de recuperaciones de créditos, de los fondos disponibles por cada financiador, y por otra parte, de la disponibilidad de efectivo en las Sucursales. Asimismo se contrastan las transacciones con la proyección de efectivo realizada en cada Sucursal

⁴² Las condiciones expuestas en los contratos de Banrural y del Banco G&T dicen expresamente que “la institución (entidad financiera) tiene la potestad de considerar el incremento de la tasa de interés debido a mayores costos de recursos o exigencias del mercado; si se diera el caso, por decisión institucional de acuerdo al comportamiento de pago del cliente”.

semanalmente. Los desembolsos son sólo autorizados desde Sede (cheques emitidos para cada cliente) minimizan transferencias de efectivo hacia las Sucursales. Si bien, ASDIR no cuenta con facilidades de sobregiro en sus cuentas bancarias para casos de falta de liquidez, se apoya en el fondo ELF para mitigar potenciales descalces.

A sep.09, ASDIR evidencia un nivel de liquidez suficiente considerando que se cubren los costos operativos de 4 meses aunque la tendencia de esta cobertura ha ido decreciendo paulatinamente (20 meses a dic.07 y 10 meses a dic.08). El calce entre los activos líquidos y las obligaciones refleja una adecuada cobertura (161% a sep.09 a un mes y 107% a un año) mitigando potenciales problemas de descalces.

Riesgos de mercado

ASDIR enfrenta niveles de riesgos de mercado crecientes. A sep.09, el riesgo cambiario es aún controlable con un ratio decreciente (8.1% del patrimonio) con respecto a dic.08 (11.4%) debido a la amortización de deudas en USD. Sin embargo, este ratio podría incrementarse por un mayor financiamiento en USD, especialmente de KIVA, que durante 2009 llegó a 86 K USD. Como medida de control, ASDIR tomaría la cobertura que ofrece este financiador a fin de cubrir las fluctuaciones del tipo de cambio a inicios de 2010. Por otro lado, el potencial cierre de negociaciones con Triple Jump por 405 K EUR contaría con la cobertura necesaria para evitar mayores exposiciones a la institución⁴³.

ASDIR no tiene obligaciones fijadas sobre la base de tasas variables; sin embargo, las condiciones de créditos bancarios locales permiten revisiones de tasas a discreción de los financiadores. Esta opción fue aplicada a finales de 2008 por dos instituciones bancarias locales: Banrural y el Banco G&T, quienes subieron en 1.3% su tasa anual. Así, tomando en cuenta las deudas con estos financiadores, ASDIR vería expuesto el 58% de su patrimonio. La posibilidad de absorber mayores costos o trasladarlos a los clientes (subida de tasas) es limitada, considerando las menores tasas de su competencia directa (Cooperativas locales) y otras OPD con presencia regional (Génesis Empresarial y Raíz). Las instituciones implicadas estiman el mantenimiento de estas tasas, por lo menos, durante 2010 y 2011.

■ Eficiencia y rentabilidad

Eficiencia y rentabilidad recibe la calificación “b”

⁴³ La operación para la potencial asunción de un préstamo por 500 K EUR de Triple Jump estaría cubierto por un “back to back” con el Banco G&T. Este banco le entregaría los fondos a ASDIR en GTQ equivalente a 405 K EUR con el tipo de cambio vigente a esa fecha por el total del monto.

Calidad de los ingresos

Históricamente, ASDIR ha contado con ventajas competitivas además de un área especializada en actividades de mercadeo que le han permitido mantener la calidad de sus ingresos y que durante 2008 y 2009 le han ayudado a mitigar, aunque levemente, los efectos de la crisis financiera: fidelización del cliente a través de la atención en el dialecto local (Quiché), productos alineados a las necesidades de sus asociados, profundización de sus mercados a fin de llegar a la población de menores recursos reduciendo los montos desembolsados (crédito promedio de 2.1 K USD a dic.07, 1.6 K USD a dic.08 y 1.1 K USD a sep.09) y lanzando en el corto plazo la metodología de BBCC utilizando como base a los GGSS ya formados.

ASDIR es una IMF de tamaño mediano dentro del sector microfinanciero local⁴⁴ que goza de un aceptable posicionamiento en el occidente de Guatemala (presencia en cinco departamentos del país: Totonicapán, Suchitepequez, Sololá, Quiché y Quetzaltenango). El nivel de competencia proviene de entidades bancarias reguladas como Banrural, OPDs como Génesis Empresarial, Raíz y CDRO; y Cooperativas locales que ofrecen créditos a tasas menores. En términos de competitividad de tasas de interés, ASDIR se encuentra en el promedio del sector de IMF, ligeramente mayor a las tasas ofrecidas por las cooperativas y Banrural⁴⁵. ASDIR se encuentra desarrollando productos nuevos de acuerdo a las necesidades de sus clientes actuales, así como nuevas modalidades de crédito para lograr una mayor penetración en los estratos de menores recursos y capacidad de otorgar garantías: proyecto de BBCC con el FDLG, crédito semilla para cabinas de Internet y para procesadoras de alimentos.

Análisis de la rentabilidad

ASDIR muestra modestos índices de rentabilidad que se han mantenido estables desde 2006. El reducido margen se debe a una estructura de ingresos sin variaciones significativas hasta dic.08, que ha sido afectada por un alto nivel de cartera en riesgo y por una estructura de costos fijos robusta desde sus inicios. El ROA ha permanecido entre 0.8% y 1.5% hasta 2008. A sep.09, el ratio llegó a 1.7% debido a que los resultados no han sido ajustados por la provisión del impuesto a la renta (pagadero a fines del periodo). El ROA de 1.7% de ASDIR se muestra mucho menor a la media del país de 4.2%⁴⁶ pero similar a la media de las ONG regionales de 1.2% (LAC Mixmarket a dic.08) debido al efecto de la robusta estructura de costos fijos y por la

creciente proporción de cartera improductiva (ingresos no contabilizados a causa de la cartera en mora).

El rendimiento de cartera de ASDIR se ha mantenido estable entre 27% y 28.6%, aunque la tasa teórica de rendimiento indica que ASDIR debería contar con un ratio cercano al 31.3% (35% neto del IVA de 12%). El rendimiento de cartera de ASDIR no alcanza este índice debido a que la institución mantiene un PAR similar o mayor al 5% desde 2005 llegando a 8.2% a sep.09, el registro de los ingresos de los intereses en base al efectivo y no al devengado y por el efecto de la carga impositiva incluida. ASDIR busca aumentar su margen operativo para 2010 mediante la consolidación de algunas modalidades del crédito (GGSS y renovaciones con tasas de interés de flat) y a través de mejores gestiones de cobranza (aumento aunque pequeño de las recuperaciones, 1.7 K USD a sep.09).

Los costos operativos de ASDIR se muestran razonables para una institución que trabaja en los sectores periurbano y rural aunque muestran un comportamiento fluctuante en sus índices (12.1% a dic.07, 10.8% a dic.08 y 14.4% a sep.09). Este comportamiento es causado por las significativas variaciones entre los periodos de algunos gastos relacionados a la planilla institucional, inversión en infraestructura y a la mejora del desempeño del personal como las consultorías externas y la capacitación. El ratio a sep.09 de 14.4% es menor a la media de Guatemala de 21.8% y a la de las ONG regionales (LAC) que alcanzan 27.9% (Mixmarket a dic.08). ASDIR busca reducir los costos aumentando intensivamente el número de clientes, por ende, del volumen de cartera, a través de nuevos productos (GGSS y modalidades Mipyme). Su logro dependerá del mantenimiento de un buen nivel de crecimiento de la clientela, superior al 30% anual (33% a dic.07, 56% a dic.08 y 36% a sep.09).

El ratio de costos financieros mantiene una tendencia estable entre 10% y 11% debido a que mantiene créditos a largo plazo cuya tasa no ha variado en los últimos periodos. ASDIR tiene como límite máximo de negociación de 12% para asumir nueva deuda y así se refleja en sus ratios desde 2007 (11.9% a dic.07, 11.7% a dic.08 y 10.4% a sep.09).

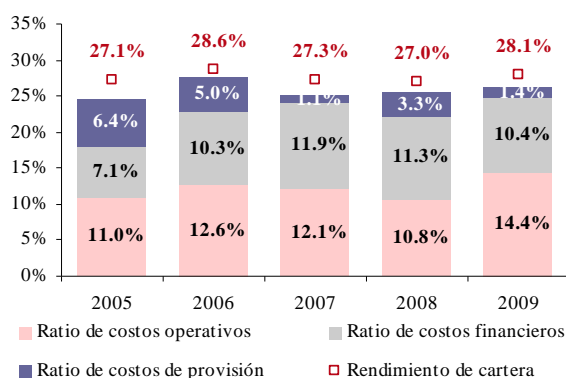
El ratio de costos de provisión evidencia un comportamiento errático desde 2006. ASDIR no se ha apegado estrictamente a las normas de la autorregulación y no refleja los niveles de gasto requerido para una adecuada cobertura del riesgo crediticio, ya que considerando una cobertura del 100% del PAR 30 a sep.09 (estándar a nivel internacional), este ratio alcanzaría el 6.3%.

⁴⁴ ASDIR ocupa el 8° lugar en términos de cartera y el 13° lugar en términos de clientes considerando las 16 IMF de REDIMIF y a Génesis Empresarial.

⁴⁵ 26.3% CDRO, 27.6% Asociación Raíz y 36.3% Génesis Empresarial

⁴⁶ Competidores como CDRO (ROA de 7.9% a dic.08) y Fundea (ROA de 7.9% a dic.08) muestran índices mucho mayores que ASDIR.

Estructura de Rentabilidad

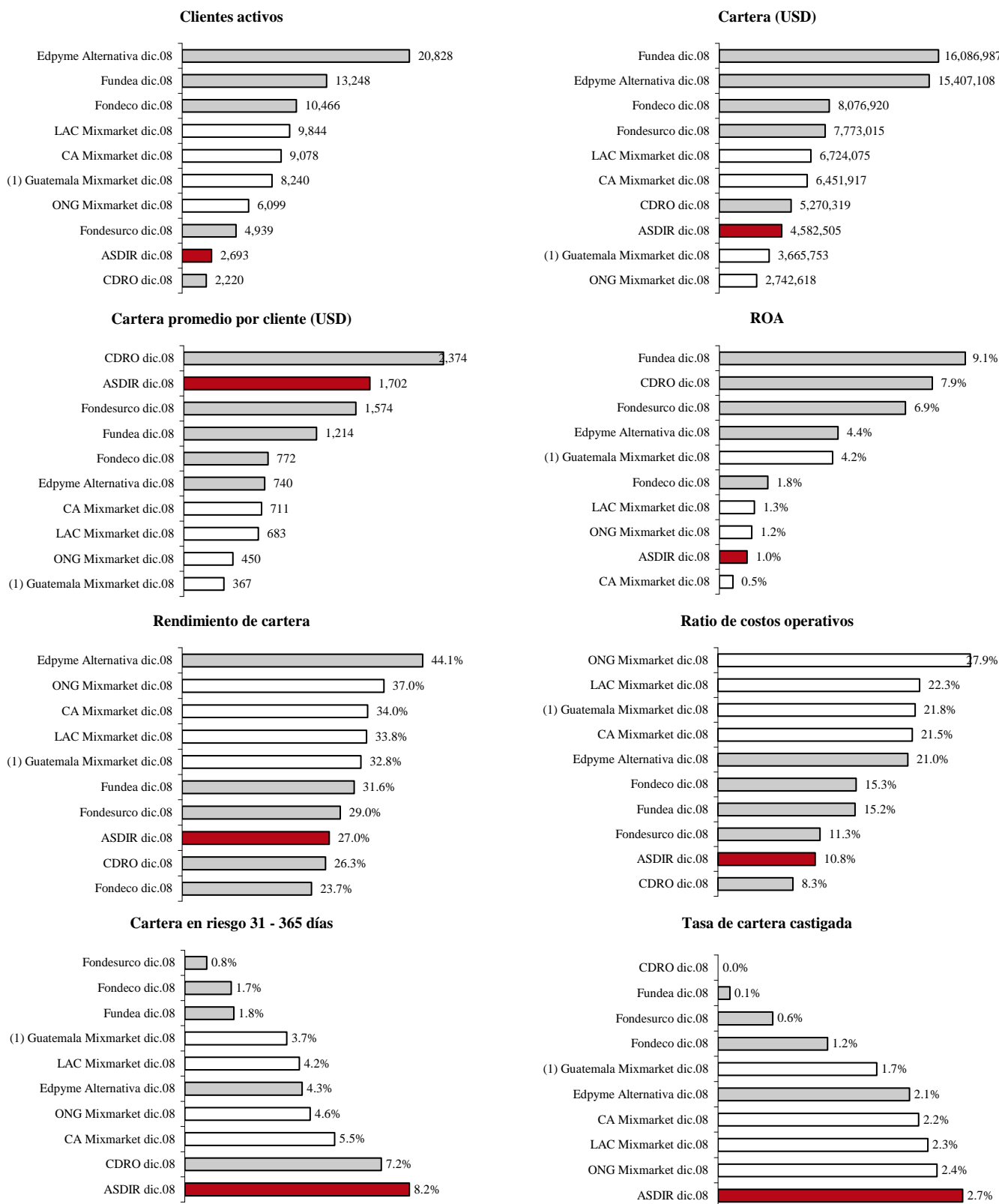


Perspectivas

Los índices de rentabilidad de ASDIR se espera se mantengan estables en 2010. El potencial aumento de los resultados provenientes de las modalidades de crédito a tasa flat requeriría que su participación en el portafolio de créditos crezca rápidamente (actualmente menor a 4%). Se tendrá que evaluar la aceptación de la clientela del pago de estas tasas aunque el crecimiento de la cartera de GGSS durante 2009 indicaría que existe un mercado potencial relevante ubicado en las zonas rurales. Por otro lado, se observa que existe un creciente nivel de cartera en riesgo pero que difícilmente se reduciría por debajo del 5% (piso histórico). Los costos operativos podrían aumentar si se mantiene el necesario ritmo de inversión en capacitación de personal y en activos nuevos para las oficinas, y si el crecimiento de cartera es menor al planificado. Los costos financieros se espera que se mantengan estables o presenten una leve reducción en línea con el costo de fondos disponibles a nivel internacional.

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



Fuente: LAC Benchmark 2008 – Mixmarket / IMF: CDRO, Fondecos, Fondecosurco, Fundea.

(1) Índice de IMF de Guatemala ha sido obtenido de la media de 18 IMF que reportaron al Mixmarket a dic.08.

■ Indicadores de desempeño

Datos en USD, salvo que indique lo contrario

Cartera de préstamos	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	dic. 2008	sep. 2009
Evolución de la cartera					
Cartera	1,743,362	2,794,766	3,885,081	4,582,505	4,242,219
Cartera (GTQ)	13,249,553	22,218,393	29,647,095	35,658,759	34,319,550
Evolución	95.8%	67.7%	33.4%	20.3%	(3.8%)
Clientes activos	832	1,288	1,720	2,693	3,677
Evolución	63.5%	54.8%	33.5%	56.6%	36.5%
Cartera promedio por cliente	2,095	2,170	2,259	1,702	1,154
% del PIB por habitante	97.4%	97.6%	89.4%	61.4%	39.7%
Préstamo promedio desembolsado	2,419	2,442	2,919	2,008	1,174
% del PIB por habitante	112.4%	109.9%	115.6%	72.5%	40.4%
Calidad de cartera					
Reprogramados	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	5.1%	6.7%	4.9%	5.9%	8.2%
Cartera en riesgo > 365 días	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Tasa de cartera castigada	4.6%	0.3%	1.6%	2.7%	0.4%
Cobertura del riesgo crediticio					
Ratio de cobertura del riesgo (PAR 30)	35.5%	72.5%	66.6%	57.8%	55.9%
Cartera en riesgo > 30 días neta de provisiones / Patrimonio	13.7%	7.3%	7.2%	11.5%	14.5%
Personal					
Número de empleados	19	28	37	45	52
% Oficiales de crédito	47.4%	42.9%	51.4%	48.9%	50.0%
Tasa de rotación del personal	12.1%	0.0%	24.6%	14.6%	4.1%
Análisis financiero					
ROE	6.3%	3.7%	7.4%	5.6%	9.1%
Deudas / Patrimonio	3.74x	3.29x	4.60x	4.36x	3.47x
Radio de adecuación del Core capital	21.6%	24.4%	20.6%	20.2%	23.4%
Ratio de adecuación del capital total	21.8%	24.6%	20.7%	20.2%	23.5%
ROA	2.4%	1.4%	1.5%	1.0%	1.9%
ROA (sin donaciones)	1.1%	0.8%	1.5%	1.0%	1.9%
ROA (operaciones de microfinanzas)	2.2%	0.8%	1.5%	1.0%	1.7%
Estructura de rentabilidad					
Ratio de ingreso total	27.1%	28.7%	27.3%	27.1%	28.8%
Rendimiento de cartera	27.1%	28.6%	27.3%	27.0%	28.7%
Ratio de costos operativos	11.0%	12.6%	12.1%	10.8%	14.8%
Costo por ahorristas	160	220	236	174	170
Clientes por empleado	44	46	46	60	71
Clientes por oficial de crédito	92	107	91	122	141
Cartera promedio por cliente (USD)	2,095	2,170	2,259	1,702	1,154
Ratio de costos financieros	7.1%	10.3%	11.9%	11.3%	10.6%
Costo de la deuda	13.3%	18.3%	16.1%	15.8%	16.2%
Ratio de costos de provisión	6.4%	5.0%	1.1%	3.3%	1.4%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	5.1%	6.7%	4.9%	5.9%	8.2%
Tasa de cartera castigada	4.6%	0.3%	1.6%	2.7%	0.4%
Gestión de los activos					
Cartera / Activos	85.7%	87.4%	75.8%	84.0%	85.2%
Ingresos de otros activos financieros en % de los ingresos financieros	0.1%	0.3%	0.0%	0.4%	0.2%
Liquidez					
Liquidez / Activos Totales	3.2%	5.1%	13.9%	7.8%	4.9%
Ratio de liquidez (1 año)	n.a.	447.6%	418.8%	424.2%	332.4%
Tasa de cambio 1 USD= xx GTQ	7.6	8.0	7.6	7.8	8.1

■ Estados Financieros

Datos en USD, salvo que indique lo contrario

Balance (GTQ)	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	dic. 2008	sep. 2009
ACTIVOS	7,447,637	15,187,416	24,176,644	37,834,194	41,010,318	38,420,202
Activos líquidos	72,024	491,930	1,225,561	5,258,757	3,208,637	1,900,847
Cartera neta	6,693,952	13,008,937	21,139,387	28,681,674	34,449,720	32,741,161
<i>Cartera bruta</i>	<i>6,765,817</i>	<i>13,249,553</i>	<i>22,218,393</i>	<i>29,647,095</i>	<i>35,658,759</i>	<i>34,319,550</i>
<i>(Provisión para cartera incobrable)</i>	<i>71,865</i>	<i>240,616</i>	<i>1,079,006</i>	<i>965,421</i>	<i>1,209,039</i>	<i>1,578,389</i>
Intereses devengados	-	-	-	-	-	-
Inversiones financieras	-	-	-	-	-	-
Activos fijos netos	593,430	769,989	1,658,673	3,228,876	3,265,683	3,269,223
Activos intangibles	-	-	-	-	-	-
Otros activos	88,231	916,560	153,023	664,887	86,278	508,971
PASIVO Y PATRIMONIO	7,447,637	15,187,416	24,176,644	37,834,194	41,010,318	38,420,202
Pasivo	6,532,503	11,986,409	18,537,416	31,081,431	33,357,618	29,828,972
Depósitos en garantía	3,207,675	5,368,413	4,984,119	8,040,322	8,641,227	10,045,056
Préstamos	3,181,318	6,617,996	13,553,297	23,041,109	24,639,509	19,645,263
Deuda subordinada	-	-	-	-	-	-
Otras obligaciones	143,510	-	-	-	76,882	138,653
Patrimonio	915,134	3,201,007	5,639,228	6,752,763	7,652,700	8,591,230
Core capital	915,134	3,171,507	5,609,728	6,723,263	7,623,200	8,561,730
<i>Capital social</i>	<i>340,708</i>	<i>2,220,442</i>	<i>4,147,482</i>	<i>4,802,084</i>	<i>5,276,443</i>	<i>5,661,924</i>
<i>Donaciones</i>	<i>17,680</i>	<i>154,473</i>	<i>274,473</i>	<i>274,473</i>	<i>274,473</i>	<i>274,473</i>
<i>Resultados netos acumulados</i>	<i>556,746</i>	<i>796,592</i>	<i>1,187,773</i>	<i>1,646,706</i>	<i>2,072,284</i>	<i>2,625,333</i>
Otras cuentas del patrimonio	-	29,500	29,500	29,500	29,500	29,500

Balance (USD)	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	dic. 2008	sep. 2009
ACTIVOS	962,227	1,998,344	3,041,087	4,957,954	5,270,233	4,749,098
Activos líquidos	9,305	64,728	154,159	689,130	412,342	234,963
Cartera neta	864,852	1,711,702	2,659,042	3,758,569	4,427,131	4,047,115
<i>Cartera bruta</i>	<i>874,137</i>	<i>1,743,362</i>	<i>2,794,766</i>	<i>3,885,081</i>	<i>4,582,505</i>	<i>4,242,219</i>
<i>(Provisión para cartera incobrable)</i>	<i>9,285</i>	<i>31,660</i>	<i>135,724</i>	<i>126,513</i>	<i>155,374</i>	<i>195,104</i>
Intereses devengados	-	-	-	-	-	-
Inversiones financieras	-	-	-	-	-	-
Activos fijos netos	76,671	101,314	208,638	423,126	419,673	404,107
Activos intangibles	-	-	-	-	-	-
Otros activos	11,399	120,600	19,248	87,130	11,088	62,914
PASIVO Y PATRIMONIO	962,227	1,998,344	3,041,087	4,957,954	5,270,233	4,749,098
Pasivo	843,993	1,577,159	2,331,750	4,073,043	4,286,785	3,687,141
Depósitos en garantía	414,428	706,370	626,933	1,053,638	1,110,483	1,241,663
Préstamos	411,023	870,789	1,704,817	3,019,405	3,166,422	2,428,339
Deuda subordinada	-	-	-	-	-	-
Otras obligaciones	18,541	-	-	-	9,880	17,139
Patrimonio	118,234	421,185	709,337	884,911	983,448	1,061,957
Core capital	118,234	417,304	705,626	881,045	979,657	1,058,310
<i>Capital social</i>	<i>44,019</i>	<i>292,163</i>	<i>521,696</i>	<i>629,286</i>	<i>678,075</i>	<i>699,867</i>
<i>Donaciones</i>	<i>2,284</i>	<i>20,325</i>	<i>34,525</i>	<i>35,968</i>	<i>35,273</i>	<i>33,927</i>
<i>Resultados netos acumulados</i>	<i>71,931</i>	<i>104,815</i>	<i>149,405</i>	<i>215,791</i>	<i>266,309</i>	<i>324,516</i>
Otras cuentas del patrimonio	-	3,882	3,711	3,866	3,791	3,646

Estado de resultados (GTQ)	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	dic. 2008	sep. 2009
Intereses y comisiones recibidos por cartera	1,341,178	2,493,184	5,131,064	6,993,650	9,130,136	7,366,842
Ingresos de otros activos financieros	514	3,619	14,535	-	35,127	11,365
Intereses y otros gastos financieros	540,425	649,256	1,844,671	3,039,571	3,840,101	2,730,993
Costos netos de ajuste por inflación	-	-	-	-	-	-
Ganancia neta por tipo de cambio (pérdida)	-	-	-	-	-	-
Resultado Financiero	801,267	1,847,547	3,300,928	3,954,079	5,325,162	4,647,214
Pagos y comisiones por otros servicios financieros	-	-	-	-	-	-
Otros ingresos operativos	-	-	-	-	-	-
Costos operativos	490,063	1,012,208	2,250,697	3,102,746	3,638,538	3,783,482
<i>Costos del personal</i>	303,676	578,611	982,421	1,274,848	1,561,097	1,536,956
<i>Gastos administrativos y otros</i>	185,637	353,540	1,125,108	1,509,471	1,853,781	1,910,216
<i>Depreciación</i>	750	80,057	143,168	318,427	223,660	336,310
Resultado no operativos (neto)	18,316	(115,576)	-	-	-	48,853
Ingreso operativo bruto	329,520	719,763	1,050,231	851,333	1,686,624	912,585
Provisión neta para cartera incobrable	-	589,836	887,091	285,038	1,133,020	359,536
Resultado operativo neto antes de impuestos y donaciones	329,520	129,927	163,140	566,295	553,604	553,049
Ingresos extraordinarios (neto)	-	-	-	-	-	-
Resultado operativo neto antes de donaciones	329,520	129,927	163,140	566,295	553,604	553,049
Impuesto sobre la Renta	-	-	-	107,362	149,850	-
Resultado neto antes de donaciones	329,520	129,927	163,140	458,933	403,754	553,049
Ingresos por donaciones	-	136,793	120,000	-	-	-
Resultado neto	329,520	266,720	283,140	458,933	403,754	553,049

Estado de resultados (USD)	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	dic. 2008	sep. 2009
Intereses y comisiones recibidos por cartera	173,279	328,051	645,417	916,478	1,173,313	910,611
Ingresos de otros activos financieros	66	476	1,828	-	4,514	1,405
Intereses y otros gastos financieros	69,822	85,428	232,034	398,318	493,491	337,576
Costos netos de ajuste por inflación	-	-	-	-	-	-
Ganancia neta por tipo de cambio (pérdida)	-	-	-	-	-	-
Resultado Financiero	103,523	243,098	415,211	518,159	684,336	574,439
Pagos y comisiones por otros servicios financieros	-	-	-	-	-	-
Otros ingresos operativos	-	-	-	-	-	-
Costos operativos	63,316	133,185	283,107	406,597	467,588	467,674
<i>Costos del personal</i>	39,235	76,133	123,575	167,062	200,616	189,982
<i>Gastos administrativos y otros</i>	23,984	46,518	141,523	197,807	238,229	236,121
<i>Depreciación</i>	97	10,534	18,009	41,728	28,743	41,571
Resultado no operativos (neto)	2,366	(15,207)	-	-	-	6,039
Ingreso operativo bruto	42,574	94,706	132,105	111,562	216,748	112,804
Provisión neta para cartera incobrable	-	77,610	111,584	37,353	145,604	44,442
Resultado operativo neto antes de impuestos y donaciones	42,574	17,096	20,521	74,210	71,144	68,362
Ingresos extraordinarios (neto)	-	-	-	-	-	-
Resultado operativo neto antes de donaciones	42,574	17,096	20,521	74,210	71,144	68,362
Impuesto sobre la Renta	-	-	-	14,069	19,257	-
Resultado neto antes de donaciones	42,574	17,096	20,521	60,141	51,886	68,362
Ingresos por donaciones	-	17,999	15,094	-	-	-
Resultado neto	42,574	35,095	35,615	60,141	51,886	68,362

■ Fórmulas

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

■ Escala de calificación

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