

GIRAFE

Rating

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

Mínimo requerido

Procedimientos en marcha pero persisten disfunciones. Riesgos, aunque identificados, podrían afectar en el mediano plazo el desempeño de las operaciones de no ser mitigados.

Tendencia

Positiva

Estable
Incierta
Negativa

En la medida que la institución consolide las mejoras iniciadas en sus procesos crediticios y en la búsqueda de fondos que le permitan crecer.

Indicadores de desempeño (K USD)

Cifras no auditadas

	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Sep. 2006 ⁽¹⁾
ACTIVIDAD				
Nº de empleados	3	3	3	7
Total Activos	42.64	43.09	90.55	172.20
Cartera de crédito	28.17	30.35	78.37	154.90
Nº de clientes activos	518	170	379	639
Tasa Efectiva Global ⁽²⁾	ND	ND	69.0%	70.4%
PAR 31-365 ⁽³⁾	16.9%	4.8%	4.3%	6.3%
PAR > 365	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Tasa de cartera castigada	42.0%	2.2%	0.4%	4.9%
Ratio cobertura de riesgo crediticio	33.3%	105.7%	112.9%	30.4%
DESEMPEÑO				
ROE	(511%)	(253%)	1.2%	51.9%
Deudas / Patrimonio	4.92x	ND ⁽⁴⁾	5.14x	10.82x
ROA	(86%)	(21%)	0.1%	5.8%
Autosuf. Operativa	49.5%	56.8%	100.3%	110.7%
Autosuf. Financiera	49.5%	56.8%	100.3%	109.1%
Rend. de cartera	127.7%	40.6%	59.7%	67.3%
Costos operativos	228.6%	71.3%	52.2%	45.3%
Clientes por empleado	173	57	126	91
Costos de financ.	5.2%	0.9%	3.7%	7.3%
CRECIMIENTO				
Crec. cart. de créditos	ND	7.7%	158.2%	97.6%
Crec. Activos	ND	1.1%	110.1%	90.2%
1 USD = 1 USD				
	1	1	1	1

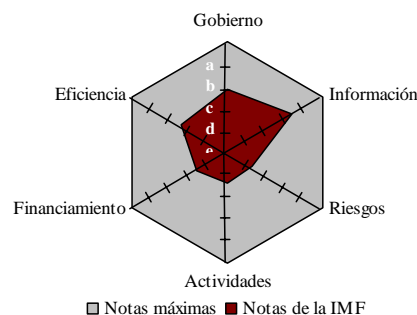
(1) Ratios anualizados por un factor de 4/3.

(2) TEG ponderada por el peso relativo de cada producto en la cartera.

(3) Incluye reprogramados.

(4) Patrimonio negativo no permite interpretar dicho ratio.

ACJ - CESOL, Ecuador Noviembre 2006



Descripción de la institución

El Centro de Economía Solidaria – CESOL es un programa de microfinanzas desarrollado por la Asociación Cristiana de Jóvenes del Ecuador (ACJ Ecuador), una de las principales ONG del país, creada en 1959. El programa nace en 1995 con el objetivo de brindar asistencia técnica y servicios financieros a los sectores menos favorecidos, con énfasis en las mujeres y jóvenes. Tras permanecer sin mayor actividad desde 1998, el programa fue relanzado en 2004, luego de sobreponerse a los efectos sufridos por el proceso de dolarización que enfrentó el Ecuador. A sep.06, cuenta con una cartera de 155 K USD y 639 acreditados en la provincia de Pichincha, repartidos en las ciudades de Quito y Santo Domingo de los Colorados (SDC), con tres productos basados principalmente en la metodología de grupos solidarios.

Resumen de la calificación

CESOL obtiene la nota final “C-“. Esta calificación refleja las dificultades que presenta la institución para conseguir el financiamiento necesario que le permita alcanzar un ritmo de crecimiento suficiente para generar economías de escala. Si bien la institución ha realizado importantes mejoras en sus sistema de información y estandarización de procesos, aún le resta por afinar sus procesos crediticios, especialmente en lo relacionado a la cobranza de la mora, fortalecer su estructura organizativa y de gobierno, y establecer una política de RRHH que le permitan captar y retener en su institución a personal capacitado y motivado.

Esta nota es otorgada con una tendencia “Positiva”. En la medida que la institución consolide las mejoras iniciadas en sus procesos crediticios y en la búsqueda de fondos que le permitan crecer.

Necesidades de financiamiento

CESOL anticipa sus necesidades de financiamiento en 500 K USD para 2007 y 700 K USD para 2008. Planet Rating estima que la institución podrá absorber hasta 250K en 2007 sin afectar sus niveles de riesgo en la medida que se fortalezcan los mecanismos de seguimiento y recuperación de mora, se establezca un plan de capacitación al personal de campo y mejore su sistema de control operativo.

■ El sector de las microfinanzas

La liberalización económica de los años noventa y la crisis financiera de 1999 con la consecutiva dolarización oficial de la economía en 2000, condujeron a una reestructuración del sistema financiero, pérdida de credibilidad en los bancos (quebraron 22 bancos, alrededor del 60% del sistema financiero) y consecuente ahorro masivo en las cooperativas (crecimiento anual de 50% en los activos del 2000 al 2003). A raíz de esta situación, las microfinanzas en Ecuador tomaron un notable impulso. Además, el Estado participó con programas de ayuda a la microempresa.

El mercado actual de las microfinanzas en Ecuador está dividido en instituciones reguladas y no reguladas. El primer grupo lo componen bancos privados, sociedades financieras (SF) y cooperativas de ahorro y crédito (COAC) con más de 10 M USD en cartera quienes pasan a ser reguladas. Las no reguladas representan aproximadamente el 15.3% de la cartera total de microfinanzas a jun.06¹, y son principalmente ONGs, COAC (bajo el control de la Dirección Nacional de Cooperativas) y estructuras financieras locales como cajas de ahorro y crédito, sociedades populares de inversión, etc. Las instituciones reguladas se componen de instituciones supervisadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador (SB) en el marco de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero².

Con respecto al número de instituciones, se estima que existen más de 400 COAC no reguladas, 40 ONGs y más de 500 estructuras financieras locales. A sep.06 existen 83 instituciones reguladas, de las cuales 61 cuenta con cartera de microempresa, siendo los bancos los principales actores en este segmento (los 5 principales bancos representan el 51% de los activos del sistema financiero regulado), seguidos de las COAC y las sociedades financieras:

- Bancos privados con cartera de microfinanzas, a sep.06 son 15 de los 16 bancos del sistema financiero. Su cartera bruta de microempresa constituye el 7.4% de su cartera total de créditos³, representan aproximadamente el 54.9% de la cartera bruta de microempresa regulada y el 77.3% del total de depósitos de ahorro y a plazo. El Banco Solidario es el líder en cuota de mercado, seguido del Banco Pichincha (a través de su empresa de servicios microempresariales CREDIFE) y el Banco Procredit.

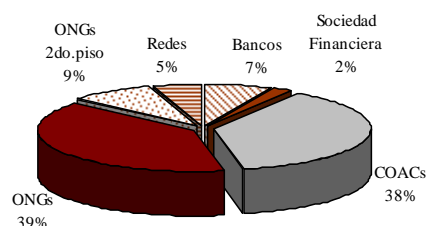
¹ La cartera bruta en microfinanzas de entidades reguladas es 660 M USD y de las no reguladas, de 119 M USD, según Boletín Estadístico Microfinanzas del Ecuador, RFR 2006.

² Complementado con los Decretos Ejecutivos que rigen a las cooperativas de ahorro y crédito y a otras instituciones, y por el conjunto de resoluciones emitidas por la SB y la Junta Bancaria.

³ A sep.06, el total de la cartera de bancos privados era de 5,915 M USD, mientras que su cartera bruta microempresa ascendía a 436 M USD. Fuente: Compendio de Microfinanzas y Bancos Privados cartera por plazos, SB 2006.

- Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC), a sep.06 son 38 las supervisadas por la SB. Las COAC reguladas representan aproximadamente el 42.0% de la cartera bruta total de microempresa regulada y el 9.8% del total de depósitos de ahorro y a plazo del sistema financiero.
- Sociedades Financieras que representan el 3% de la cartera bruta de microempresa de entidades reguladas a sep.06. FINCA es la principal SF ya que concentra el 86.5% del total de sociedades financieras.

IMFs Miembros RFR



La principal red de microfinanzas de Ecuador es la Red Financiera Rural (RFR)⁴. A jun.06 congrega a 44 miembros regulados y no regulados⁵ (bancos, COACs, ONGs, sociedades financieras y dos redes) que suman una cartera de 640 M USD, captaciones por 255 M USD y 488,955 clientes de crédito. La metodología de crédito de las IMFs que la conforman es principalmente individual (66%) y grupo solidario (17%).

■ Entorno político y económico

En las vísperas de la elección presidencial de octubre de 2006, la situación política ha sido delicada. Desde la remoción del Presidente Gutiérrez en abril de 2005, Ecuador vivió un clima de violentas protestas y huelgas entre agosto de 2005 y febrero de 2006. Este clima afectó la confianza interna y de los inversionistas, pero la actividad económica continúa no obstante incentivada por el consumo privado respaldado principalmente por las remesas, el gasto público y por el incremento de los ingresos por petróleo.

El presidente interino Alfredo Palacio decidió incrementar el gasto social, a expensas del pago de deuda. También se ha renegociado, en marzo de 2006, la participación en los ingresos petroleros con las compañías internacionales; mientras que la confiscación de los activos de la Compañía Occidental (el más grande productor de petróleo del país) en mayo del 2006, ha sido objeto de una larga y permanente polémica, que ha dado como resultado la suspensión de las negociaciones entre Ecuador y EE.UU. respecto de un acuerdo comercial desde fines de marzo de 2006, siendo poco probable que sean retomadas.

⁴ Fuente: "Microfinanzas Ecuador", RFR, sep.06.

⁵ A través de su sistema apoyo gerencial (SIAG) incorpora 29 IMFs no reguladas, pero en proceso de adecuación normativa.

En ese contexto, la mejora en las finanzas del sector público y en los ratios de endeudamiento alcanzados en los últimos años podría detenerse. Esa posibilidad ha exacerbado la desconfianza de los mercados financieros frente al alto riesgo de una crisis de liquidez, debido principalmente al inadecuado nivel de reservas internacionales. Además, la inestabilidad política y la debilidad en el ambiente institucional y legal han disuadido a inversionistas locales y extranjeros, lo cual afecta la diversificación de la economía.

Las elecciones de octubre de 2006 dieron como ganador en segunda vuelta al candidato izquierdista Rafael Correa frente al empresario Álvaro Noboa. Entre las principales propuestas electorales de Correa figura la negativa a firmar un Tratado de Libre Comercio con EE.UU. y la convocatoria de una Asamblea Constituyente. La posibilidad de reestructurar la deuda ha levantado alarmas en los mercados financieros internacionales.

Fortalezas:

- Ecuador posee importantes recursos energéticos y la construcción de un nuevo oleoducto permitirá incrementar la producción y las exportaciones.
- Como líder mundial de exportaciones de plátanos y camarones, el país disfruta de una sólida base exportadora.
- La dolarización puso fin al círculo vicioso de inflación, depreciación del tipo de cambio y fuga de capitales.
- Altos salarios reales y la mejora del acceso al crédito ha incrementado la demanda doméstica.

Debilidades:

- La inestabilidad política crónica ha afectado la situación económica y financiera e impedido las reformas.
- Una economía muy dependiente de hidrocarburos ha sido vulnerable a los cambios en el precio del petróleo.
- La crisis de liquidez permanece siendo el mayor riesgo debido al bajo nivel de las reservas internacionales.
- La dolarización ha afectado la competitividad de algunos sectores agrícolas e industriales.
- Las tensiones sociales y las inequidades geográficas han debilitado la cohesión nacional.

COFACE Rating del País, C: El alto perfil de riesgo del ambiente político y económico empeorará un récord de pagos generalmente muy malo.

(USD Miles de Millones)	2003	2004	2005e	2006p
Crecimiento Económico (%)	2.7	6.9	3.9	4.0
Inflación (%)	6.2	1.9	3.1	3.4
Balance del Sector Público (% PIB)	-1.6	-2.1	-0.7	-2.0
Exportaciones	6.2	7.8	10.1	11.9
Importaciones	6.3	7.6	9.6	10.8
Balanza Comercial	0.0	0.2	0.5	1.1
Balanza en Cuenta Corriente (% PIB)	-1.6	-1.2	-0.6	0.7

Deuda Externa (% PIB)	68.3	51.5	47.7	43.5
Servicio de Deuda (% Export.)	24.2	18.5	15.0	18.0
Reservas Internacionales (meses importaciones)	1.0	1.2	1.1	1.1

Fuente: COFACE's Country Risk Ratings Guidebook 2006. Los datos de 2005 y 2006 corresponden a estimados y proyecciones, respectivamente.

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

Presentación de la institución

Redes

La ACJ es miembro fundador de la Red Financiera Rural – RFR, entidad que agrupa a las principales IMFs ecuatorianas, de la cual recibe asistencia técnica, información del buró de créditos y participa en un marco de autorregulación. Es también miembro de la Alianza Mundial de ACJs con sede en Ginebra, que une a instituciones de 123 países y que tiene un status consultivo en las Naciones Unidas; promoviendo los principios de paz, justicia, el diálogo y empoderamiento en las mujeres y jóvenes.

Propiedad

El programa CESOL no cuenta con autonomía jurídica por lo que depende legalmente de la ONG ACJ Ecuador. Todas las decisiones dependen de los mismos estatutos de gobierno de la ACJ, que están conformados por miembros voluntarios. Se tiene previsto la conformación de un Comité Consultivo en el corto plazo.

- Asamblea Nacional: es la máxima autoridad de la ACJ conformada por 5 delegados y los presidentes de cada filial junto con los miembros del Directorio Nacional. Se reúne al menos una vez al año. Según estatutos, está autorizada a elegir al Directorio Nacional y a la Junta Patrimonial, aprobar los estados financieros y otros temas relevantes de la asociación.
- Directorio Nacional: funge como orientador en la conducción de la ACJ Ecuador y todos sus programas. Nombra al Director Ejecutivo Nacional de la ACJ quien participa en sus reuniones con derecho a voz pero sin voto. Se reúne trimestralmente, siendo su función la aprobación de los reglamentos, presupuestos, las políticas salariales, la creación de programas, la apertura de filiales y membresías de nuevos socios. Está formado por 9 miembros: 6 socios y los presidentes de las 3 filiales. La Gerencia General de CESOL no participa de sus reuniones.
- Comité Ejecutivo: diseñado para atender temas que requieran solución inmediata o que hayan sido delegados por el Directorio Nacional dada la dificultad para reunir a sus miembros por la ubicación geográfica de éstos. Se reúne mensualmente y está integrado por 4 miembros del Directorio.

- **Junta Patrimonial:** encargada de salvaguardar los activos que forman parte del patrimonio de la ACJ. Tiene derecho de veto ante cualquier decisión que comprometa el patrimonio de la ACJ, aunque la decisión final reposa en la Asamblea Nacional. Está integrada por dos ex presidentes del Directorio y el presidente actual del Directorio Nacional.

Equipo de dirección

CESOL centra su direccionamiento en la Gerencia General (GG) quien se apoya en la Dirección Ejecutiva Nacional (DEN) y Dirección Financiera (DF) de la ACJ. Dentro del programa, la Gerencia recibe la asistencia de las áreas de Contabilidad, el encargado de la oficina de SDC y los Oficiales de Crédito (OC).

Gloria Grijalva, Gerente General de CESOL, es auditora de profesión graduada en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ha trabajado como consultora para organismos internacionales, empresas privadas y su última experiencia fue como Directora Financiera de la ONG crediticia Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas (INSOTEC) donde trabajó por tres años. Antes de asumir la Gerencia General de CESOL trabajó como voluntaria en el Comité Financiero de la ACJ. Además, estuvo involucrada en el relanzamiento del CESOL en 2004, lo cual facilitó su identificación con el programa.

Subvenciones

El CESOL no recibe directamente donaciones, pero sí la ACJ Ecuador. En 1999 se recibió de ACJ Ecuador 20K USD y de ACJ Alemania 15K USD. Ese mismo año se recibió un préstamo de 17K USD de Grameen Trust, que inicialmente se consideró una donación, pero a la fecha es considerado un préstamo reembolsable a un costo del 2% anual.

Estatuto, supervisión y auditoría

El CESOL no cuenta con personería jurídica propia, se enmarca en los estatutos de la ACJ Ecuador. No está regulada por el ente supervisor financiero del país, pero forma parte de un marco de autorregulación que promueve la RFR, hacia la adscripción a los lineamientos de la autoridad supervisora del país y estándares de microfinanzas.

El programa CESOL no ha recibido una auditoría específica. La firma BDO Stern Cía. Ltda. fue sólo contratada para auditar los EEFF de la ACJ para el periodo 2005 emitiendo dictamen sin salvedades. En el marco de dicha auditoría se incorporó una verificación de cuentas del programa como parte de la información financiera de la ACJ. Según la firma auditora, como parte de este proceso se realizó un muestreo representativo de la cartera de

CESOL, habiendo encontrado información suficiente para deducir que estas contaban con la información necesaria para poder realizar una gestión adecuada del crédito.

Organización

El CESOL cuenta con una sede en la ciudad de Quito y una sucursal en la ciudad de SDC. La sede del CESOL se ubica en la filial de la ACJ del sur de Quito, albergando la GG, la contadora y el personal operativo. En ella se realiza la capacitación a los clientes, se desembolsan y cobran los préstamos. Los comités de crédito están conformados por la GG, contabilidad y OCs, aprobando créditos hasta un monto de 1,500 USD.

La oficina de SDC inició sus operaciones en mar.06, se ubica dentro de la filial de la ACJ en esta ciudad y cuenta con una supervisora y dos OCs. Realiza las mismas operaciones crediticias y de capacitación que la sede, con sus procedimientos contables en vías de descentralizarse (se encuentran en fase de migración de la base de datos al nuevo software contable y de cartera). Hasta sep.06, los comités de crédito contaban con la participación de la GG o la de un OC de Quito, pero como parte del proceso de descentralización, las labores de presidencia del comité de crédito recaen ahora en la supervisora, siendo el límite de aprobación hasta 1,500 USD (Ver “R”).

Los desembolsos se realizan mediante cheques, mientras que los pagos de los clientes son recibidos en las oficinas o bien pueden ser depositados directamente en las cuentas bancarias que tiene el CESOL en cada ciudad. Mientras que en Quito existe un cajero y una ventanilla instalada⁶, en SDC no existe esta separación de tareas, por lo que dichas funciones las realizan tanto los OCs como la supervisora.

Penetración de mercado

El CESOL tiene como estrategia actuar en las zonas de alcance de la ACJ. A la fecha, opera en la provincia de Pichincha (sur de Quito y en SDC) abarcando localidades urbanas y periurbanas. En el corto plazo tiene previsto alcanzar cobertura nacional, respaldado en las zonas de actuación de la ACJ en las ciudades de Portoviejo (provincia de Manabí) y Machala (provincia de El Oro).



⁶ Dado que el cajero no puede realizar todos los días una jornada completa de trabajo, sus funciones suelen recaer en la contadora, quien es la encargada de su supervisión.

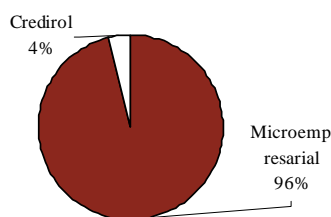
Productos y servicios

Una descripción detallada de los productos de crédito es proporcionada en anexos.

El CESOL cuenta con tres productos:

- **Microempresarial:** está destinado a financiar actividades comerciales, de servicios o producción. Los préstamos contemplan la metodología grupal (entre 4 y 6 personas con actividad económica formal o informal con al menos seis meses de funcionamiento) e individual para clientes que han obtenido al menos tres préstamos previos con un adecuado récord crediticio. El préstamo tiene un mínimo de 150 USD y máximo de 1,500 USD con un promedio otorgado de 300 USD y plazos de entre 4 a 12 meses. La tasa de interés anual es del máximo legal de 12.9% al rebatir y 20% de comisión al desembolso (del cual el 12% es gasto administrativo y el 8% capacitación). También se cobra un seguro de desgravamen del 2.5%⁷ y un encaje del 10% del primer crédito (que se destina a un fondo de garantía) y del 5% para las renovaciones que se deja de cobrar cuando este encaje alcanza el 20% del préstamo⁸. La frecuencia de pago es mensual. Esto genera una TEG de 80.6% en Quito y 71.9% en SDC. Las garantías son solidarias y con aval en caso el cliente solicite el préstamo individual. El interés moratorio es 10% superior a la tasa máxima legal de 12.9%.
- **Inversión Educativa:** es un crédito estacional y se enfoca a financiar los gastos de la campaña escolar de las familias cuyos niños participan de los programas de la ACJ: Círculos de Recreación y Aprendizaje (CRA), Centros de Desarrollo Infantil (CDI) y Creciendo con Nuestros Hijos (CNH). Los préstamos oscilan entre 50 USD y 150 USD con un promedio otorgado de 120 USD y plazos de hasta 4 meses. La TEG es similar al crédito microempresarial. Las garantías son solidarias. No ha tenido una significativa participación en la cartera.
- **Credirol:** es un préstamo sólo para empleados de la ACJ. Es calculado sobre la base del 30% del sueldo bruto hasta por 12 meses y un monto máximo de 1,500 USD. El plazo es de hasta nueve meses con una tasa del 12.9% sobre saldos, una comisión del 1% mensual y frecuencia de pagos mensual a través del descuento por planilla. Tiene una TEG de 42.8%.

Cartera de préstamos por producto a sept. 06



⁷ Este seguro cubre el íntegro de la deuda y cubre los gastos funerarios hasta 400 USD en el caso de fallecimiento del deudor.

⁸ Este encaje sólo es cobrado en Quito, siendo exonerado en Santo Domingo. Recientemente se ha empezado a financiar este encaje durante la duración del crédito.

■ Gobierno

Gobierno y toma de decisiones recibe la calificación “c”

Toma de decisiones

Dado que el programa aún no cuenta con autonomía jurídica, las decisiones reposan en los órganos de gobierno de la ACJ, los cuales muestran apertura en apoyar un programa de una naturaleza diferente al que tradicionalmente ha desarrollado la ACJ⁹. Se han presentado ciertas discrepancias al momento de respaldar los préstamos al CESOL con el patrimonio de la ACJ, cuyas decisiones no dependen exclusivamente del Directorio, sino de la Junta Patrimonial, pero que no han afectado el desenvolvimiento del programa. La eventual creación de un Comité Consultivo busca orientar al Directorio de la ACJ en materia de microfinanzas dada la falta de un conocimiento específico en el tema por parte de sus miembros.

El Directorio denota un común acuerdo en encaminar el programa CESOL en primer lugar hacia la sostenibilidad, para luego dar paso a una autonomía jurídica que guarde vinculación a nivel nacional con los demás programas de la ACJ¹⁰. Sin embargo, aún no se han definido los plazos ni el tipo de figura jurídica que tendría.

La toma de decisiones es participativa llegándose generalmente al consenso. El Comité Ejecutivo (CE) es un catalizador de la toma de decisiones ya que su menor tamaño le otorga mayor agilidad, operando en la práctica como un subcomité del Directorio. Todavía falta sin embargo experiencia en microfinanzas en este órgano que sería mitigada con un Comité Consultivo, compuesto por personas independientes junto con la GG de CESOL para que aporten su experiencia técnica y así enriquecer las decisiones del CE.

El Directorio de la ACJ otorga a CESOL la importancia que merece dentro de los espacios de discusión siendo los principales temas de debate: el plan estratégico, el grado de tratamiento especial al personal del programa y el respaldo patrimonial de la ACJ para préstamos al programa. La información presentada al CE, Directorio y Junta Patrimonial (JP) resulta suficiente y se ha complementado de acuerdo con la exigencia de sus representantes, lo que hace la toma de decisiones fundamentada.

⁹ La ACJ ha enfocado su labor en el país a programas de desarrollo social en comunidades desfavorecidas con atención especial en niños y jóvenes.

¹⁰ Compartir los mismos valores que la ACJ, vinculando a sus asociados con el programa CESOL.

Planeación estratégica

El CESOL ha puesto en marcha un proceso de planeación participativo que diagnostica adecuadamente la actual situación del programa y establece los lineamientos para los próximos cinco años. Si bien se pueden afinar las proyecciones financieras (mejor vinculación entre los insumos con los resultados) y políticas de refuerzo institucional, el plan considera positivamente varios aspectos claves para el desarrollo del CESOL. El plan fue realizado con apoyo de una consultoría externa financiada por la RFR con la participación a través de talleres del personal del CESOL, de las filiales de la ACJ y la DE, siendo aprobado por el Directorio y el Comité Financiero de la ACJ. La GG lo monitorea de manera frecuente.

El plan considera crecer sostenidamente su nivel de operaciones para alcanzar 500 K USD de cartera a fines de 2007 y 1 M USD de cartera al cierre del 2008, es decir, un ritmo de crecimiento del 100% para los próximos dos años. Este ritmo de operaciones es alcanzable dada la reducida escala del programa y el mercado potencial conformado por las 10,000 familias beneficiarias de los demás programas de la ACJ. Para ello, ya se han establecido los contactos necesarios y se ha iniciado una activa búsqueda de fondos (Ver "F"). No obstante se deberán establecer herramientas para la gestión de riesgos financieros vinculados al manejo de diversas fuentes y reforzar el patrimonio para acompañar la capacidad de absorber recursos, dado que el actual nivel de apalancamiento financiero es muy alto (10.4x a sep.06)¹¹. Para llevar a cabo este fuerte crecimiento sin incurrir en riesgos, faltan por reforzar las políticas de capacitación, controles internos y mecanismos de monitoreo a nivel institucional, además de consolidar los procesos de refuerzo ya iniciados en sistemas de información, estructura organizativa y de personal.

Equipo Gerencial

La gestión del CESOL está centralizada en una persona que dispone de las competencias y experiencia necesaria en gerencia de instituciones microfinancieras. Se concentra en ella todas las funciones estratégicas como búsqueda de fondos, diseño de productos y proyecciones, apoyándose en consultorías puntuales.

Una gestión unipersonal es suficiente para el actual nivel de operaciones, pero dadas las proyecciones de crecimiento se requerirá conformar en el corto plazo un reducido pero consolidado equipo gerencial para la gestión de un programa que adquirirá autonomía y mayor dinamismo. La conformación de mandos medios permitirá a la GG contar con más tiempo para la reflexión estratégica. Actualmente, la GG se apoya en la Dirección Nacional y Financiera de la

ACJ quienes asumen un rol consultivo y muestran disposición en apoyar el programa, existiendo un adecuado nivel de comunicación con la GG del CESOL.

Gestión de los recursos humanos

La gestión está concentrada en la GG, siendo más operativa que estratégica, aunque el programa es consciente que el eventual crecimiento los obligará a fortalecer sus recursos humanos con programas de capacitación más estructurados.

Las políticas de recursos humanos cubren las necesidades básicas aunque se deben implementar mejoras para no poner en riesgo la retención actual del personal. El proceso de reclutamiento es formalizado, abierto y se ha buscado promover personal al interior de la ACJ. Se viene fortaleciendo al personal aprovechando las capacitaciones realizadas por la RFR; aunque han sido mayormente aprovechadas por el personal de Quito puesto que se dictan en dicha ciudad.

La escala salarial incluye una remuneración variable sobre la base de resultados de crecimiento y calidad de cartera, la cual es conocida por el personal; sin embargo, la remuneración a todo nivel de la programa aún resulta significativamente inferior al promedio del sector, lo cual puede generar dificultades para retener al personal más valioso en un mercado que cuenta con muchas IMFs demandando personal. Esto ha sido identificado y se trabaja en la revisión de sueldos, aunque los escasos recursos y la fijación de las políticas salariales establecidas al interior de la ACJ, limitan el margen de acción al respecto.

	Dic. 03	Dic. 04	Dic. 05	Sep. 06
Número de empleados	3	3	3	7
% OC	33%	33%	33%	57%
Tasa de rotación del personal	33%	0%	33%	0%

■ Información

Información y sistemas recibe la calificación "c"

Descripción del sistema de información

Equipo informático	<ul style="list-style-type: none">Nivel de equipos suficiente: siete computadoras Pentium IV (seis de escritorio y una portátil).Acceso a internet en todas las computadoras de la sede y en la agencia, con antivirus que se actualizan quincenalmente.La Sede trabaja en línea mas no la sucursal, al estar en proceso de migración de datos, cuando haya concluido estarán interconectadas.Backups semanales de la base de datos mediante CDs.
--------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

¹¹ Este ratio se calcula sobre los fondos asignados al programa CESOL por la ACJ y no en función al patrimonio de ésta.

Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa "ISIS" que integra cartera y contabilidad, desarrollado por proveedor local en Visual Basic 6, ambiente Windows. ▪ Ante la presencia de deficiencias en el reporte contable se ha venido llevando en paralelo un registro contable en sistema Olimpo de la ACJ. ▪ Elaboración de los EEFF y reportes consolidados mensualmente en Excel.
Información sobre las actividades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa "ISIS" disponible a nivel de cada oficina, posibilita integración en tiempo real vía internet. ▪ Generación de reportes para seguimiento diario. ▪ Sistema presenta acceso diferenciado a través de perfiles de usuarios, claves, etc. ▪ La consolidación en la sede de archivos enviados por internet diariamente.

Sistema de información y equipos

La infraestructura del CESOL es suficiente, sus equipos son modernos y en todas las oficinas cuentan con acceso a internet. El sistema presenta medidas de seguridad adecuadas con niveles de acceso diferenciados por perfil de usuario y respaldos semanales de base de datos en CD.

El sistema es de uso amigable gracias a un interfaz sencillo y a la integración de cartera con contabilidad. Además permite la conexión directa con las sucursales y la disponibilidad de información consolidada en tiempo real; aunque actualmente sólo se encuentra disponible parcialmente en SDC, al encontrarse en proceso de migración, se espera que esté plenamente operativo antes de fin de año dado lo avanzado de dicho proceso¹².

El módulo contable presenta ciertas dificultades en el cuadro de las conciliaciones bancarias, generando descuadres en los balances. Hasta que el programador realice las correcciones necesarias, en Quito se lleva de manera simultánea la información contable además del sistema "ISIS" en el sistema "Olimpo" (el estándar de la ACJ). Así se han reducido los errores, pero se recargan las labores de contabilidad.

CESOL no cuenta con los códigos fuente ni con personal de sistemas para administrar, mantener y realizar mejoras puntuales al sistema. Si bien esto es entendible por el reducido tamaño de la organización, existe una elevada dependencia externa del proveedor y su disponibilidad no ha sido inmediata.

Información de cartera

La información de cartera es fiable y de calidad, garantizada por la conciliación diaria de los movimientos contables, y quincenal con los movimientos bancarios. Cuanto se integre el sistema a fin de año en SDC se contará

¹² Provisionalmente la oficina estuvo trabajando sobre la base de la información de cartera de set.06, actualizando la información de manera manual en Excel. A la fecha la institución indica que se ha terminado con la migración, contándose con información de cartera y contable provisional de cierre a dic. 06.

con la información consolidada por producto, agencia y OC diariamente en la sede, además la información se encontrará disponible en tiempo real vía internet.

El sistema genera la mayoría de la información de cartera necesaria para el seguimiento de la entidad, incluyendo información detallada sobre cartera en riesgo, montos y clientes por producto, por OC, por agencia, etc. Los reportes se generan de manera automatizada, aunque algunos reportes consolidados por el momento requieren ser trasladados a Excel, lo que podría generar errores de cálculo. Aunque la falta de capacitación en el sistema del personal de SDC y de informática básica (Excel) del personal de Quito resta eficacia a la labor realizada.

La difusión de la información de cartera es amplia a nivel de sede y sucursal. La información sobre el desempeño global del CESOL es generada mensualmente y con mayor grado de detalle trimestralmente para las reuniones del Directorio de la ACJ.

Información contable y seguimiento financiero

La calidad de la información contable es aceptable, pero está supeditada a los errores que presentan en la generación de los EEFF y las conciliaciones bancarias ante la inadecuada implementación del módulo contable. La información contable del CESOL es generada independientemente de la contabilidad de la ACJ.

Hasta sep.06¹³ la frecuencia de generación de los EEFF ha sido adecuada (de manera mensual y sin retrasos); sin embargo, la migración de la información en SDC, ha impedido que se cuente con EEFF consolidados desde oct.06 (sólo están disponibles los de Quito).

La frecuencia de difusión de la información contable es alta a todos los niveles. Se realiza un análisis financiero básico con los principales indicadores de monitoreo de manera mensual, suficiente para la necesidad de información de la dirección de la ACJ.

▪ Riesgos

Riesgos: análisis y control recibe la calificación "d"

Procedimientos

CESOL cuenta con manuales que regulan sus operaciones, aunque sus procesos generan una separación de tareas limitada y falta de estandarización de las operaciones de cobranza, siendo su cumplimiento no siempre exacto. Las etapas de verificación de los procedimientos crediticios no

¹³ Hasta sep.06 la consolidación de los estados financieros se realizaba manualmente, el sistema permitirá su consolidación automática tan pronto se concluya con su implementación, antes de fin de año.

están completas, siendo una limitación para mantener un ritmo de crecimiento saludable.

El nuevo manual de funciones delimita la mayor parte de las responsabilidades pero no establece sanas prácticas de separación de tareas¹⁴. Esto se explica por el reducido tamaño del programa, lo cual propicia que el personal se involucre en diversas funciones administrativas. El manual de créditos se ha actualizado conforme el programa ha incorporado nuevos productos, comisiones o experimentado dificultades en las diferentes etapas del crédito. Sin embargo, la fase de cobranza no es homogénea entre sus oficinas ni se ejecuta como indica el manual, sin mayor rigurosidad en la gestión de cobro (Ver “A”). El control se basa en conciliaciones diarias y visitas mensuales de la GG o Dirección Financiera de la ACJ a la oficina de SDC, aunque reposan más en la verificación administrativa que en la labor de campo.

La seguridad del efectivo es limitada: si bien los desembolsos se efectúan en cheques con doble firma (supervisora de agencia y jefe de filial de la ACJ), los traslados para los depósitos son realizados por los OCs o el conserje, mientras que el efectivo se guarda en un casillero en SDC y una pequeña caja de seguridad en Quito cuyas llaves son cedidas al personal ante la ausencia de la persona responsable. Cabe mencionar que se evita mantener sumas elevadas de efectivo, siendo los importes manejados en caja inferiores a los 1,500 USD, ya que diariamente se realizan depósitos en el banco. Además, las oficinas cuentan con alarmas que atenúan el riesgo de robo.

Auditoría interna

El tamaño actual del CESOL no amerita la existencia de un auditor interno a tiempo completo, pero sí se hace necesaria la formalización de sus funciones, lo que aún no es realizado por ningún miembro del CESOL ni la ACJ. Ello limita a la fecha identificar falencias como incumplimientos en las políticas establecidas de crédito.

A pesar que la auditoría externa incluyó una muestra representativa de las carpetas de crédito del programa, la falta de un seguimiento recurrente de los procedimientos, hace que la carencia de un sistema formalizado de control interno no logre ser compensada.

■ Actividades

Actividades: productos y servicios recibe la calificación “d”

¹⁴ En Quito el cajero es estudiante universitario, por lo que su disponibilidad no es completa y su labor es suplida por la contadora. En la oficina de SDC no se cuenta con cajero ni contadora, por lo que los propios OCs cobran y cancelan los créditos, sin embargo se está en la búsqueda de un cajero a tiempo completo.

USD	Dic. 03	Dic. 04	Dic. 05	Sep. 06
Cartera	28,173	30,353	78,373	154,901
Evolución	ND	7.7%	158.2%	97.6%
Cartera promedio fin de periodo	14,087	29,263	54,363	116,637
Número de clientes activos	518	170	379	639
Evolución	ND	(67.2%)	122.9%	68.6%
Cartera promedio por cliente	54	179	207	242
% del PIB por habitante	2.4%	7.1%	7.5%	7.9%
Préstamo promedio desembolsado	340	368	345	356
% del PIB por habitante	15.3%	14.7%	12.5%	11.6%
PAR 31 - 365 días	16.9%	4.8%	4.3%	6.3%
PAR > 365 días	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Tasa de cartera castigada	42.0%	2.2%	0.4%	4.9%

Mercadeo y competencia

El CESOL ha logrado tener tasas importantes de crecimiento sin verse afectado seriamente por las acciones de la competencia¹⁵. Así el CESOL tiene una participación de sólo el 1.5% de la cartera de las ONGs afiliadas a la RFR y el 0.4% de la cartera total de las entidades afiliadas a la RFR. Esta participación marginal en el mercado y el importante mercado potencial existente entre las 10 mil familias beneficiarias de los diversos programas de la ACJ, permiten al CESOL mantener altas tasas de crecimiento sin serias presiones de reducción de tasas, siendo la principal limitante para un mayor crecimiento la escasa disponibilidad de financiamiento.

Dentro del plan de expansión del programa que se inició en mar.06 con la apertura de una oficina en SDC, se tiene planificado la apertura en el 2007 de una oficina en la ciudad de Portoviejo en la provincia de Manabí y en fecha por definir la expansión a la ciudad de Machala en la provincia de El Oro, donde la competencia es significativamente inferior (sólo operan 11 y 5 IMFs de primer piso afiliadas a la RFR, respectivamente).

A nivel de la RFR, sus principales competidores son FINCA y el Banco Solidario y, en menor medida, FUNDAMIC, Credifé división del Banco Pichincha, Banco Procredit e INSOTEC. El perfil de menores ingresos de los clientes del CESOL suele ser poco atractivo para los competidores más grandes (el crédito promedio del CESOL es el más bajo de todas las afiliadas a la RFR).

Las principales ventajas competitivas del CESOL son la rapidez en el desembolso de los créditos¹⁶, la calidad y transparencia en la atención al cliente de los OC y la

¹⁵ CESOL trabaja en las dos principales ciudades de la provincia de Pichincha, que es una de las más concurridas del sector microfinanciero ecuatoriano (operan 29 de las 36 IMFs de primer piso afiliadas a la RFR).

¹⁶ En condiciones normales el desembolso de los créditos debería tomar entre 2 y 5 días; sin embargo, por las limitaciones de efectivo, los desembolsos han venido demorando en ocasiones hasta 4 semanas.

identificación como una entidad socialmente responsable y que solicita pocos requisitos para acceder al crédito.

Hasta el momento, la estrategia de promoción se ha basado en recomendaciones de clientes, con buenos resultados.

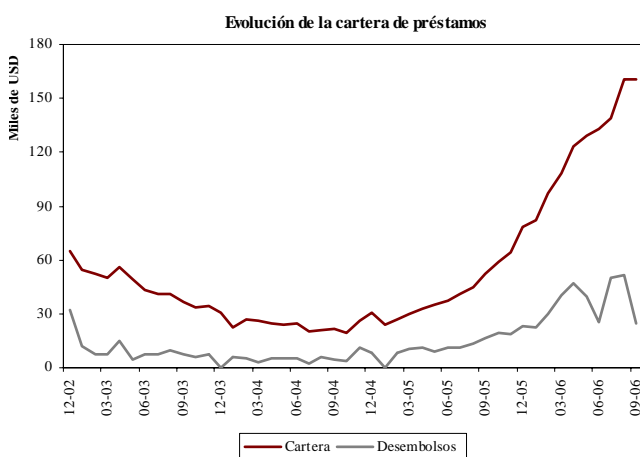
Gestión de la cartera

La metodología crediticia del CESOL se encuentra aún en proceso de consolidación, ya que no se ha logrado reducir significativamente la alta morosidad de la cartera.

Entre las mejoras de la metodología destacan el establecimiento de Comités de crédito frecuentes y descentralizados, aunado a los procesos de selección y evaluación de clientes. Sin embargo, resta por pulir la determinación de la capacidad de pago y la consiguiente definición del monto a financiar. Los aspectos metodológicos que todavía implican riesgos son un análisis poco profundo de la conformación de los grupos solidarios y la falta de definición de políticas y procedimientos claros de seguimiento de la mora y de las instancias de recuperación de créditos.

El equipo de OC es adecuado para el perfil de clientes a atender y se encuentra plenamente identificado con la misión de la ACJ, pero no logra su máxima productividad. En general, los OC tienen un buen conocimiento del mercado, pero su perfil resulta más social que financiero, lo que limita su capacidad para realizar evaluaciones complejas, viéndose acentuado por el aún limitado acceso a capacitación especializada. El esquema remunerativo de los OCs resulta ostensiblemente menor al promedio del mercado. Además, la alta carga administrativa que genera la reducida estructura del CESOL, ocasiona que se observe un alto grado de descuido de los OCs por las labores de seguimiento de mora.

Evolución de la cartera



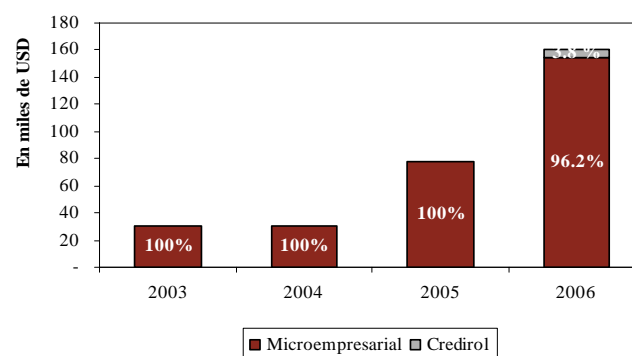
La cartera del CESOL ha experimentado un importante crecimiento en los últimos dos periodos (creció 430.2% entre dic.04 y sep.06), manteniendo tasas anualizadas de

crecimiento de la cartera sostenidamente superiores al 150% anual, algo normal en instituciones de tan reducido tamaño. Este crecimiento se ha sustentado en el fortalecimiento de la estructura y del equipo de OC (2005), la apertura de la oficina de SDC y el incremento de la demanda por la recomendación de los mismos clientes (2006). El crecimiento ha sido más significativo en los créditos microempresariales, mientras que los créditos de inversión educativa mantienen un carácter estacional.

La falta estructural de fondos ha impedido que el crecimiento sea aún más explosivo, y ha ocasionado demoras en el desembolso de algunos créditos, lo cual ha sido especialmente significativo en los meses de junio y setiembre de 2006.

Diversificación de la cartera

Cartera de créditos por producto a sept. 06



No se cuenta con una política formalizada de mix de productos, ni se realiza un análisis de rentabilidad por producto. En consecuencia, la composición de su cartera se ha derivado de la demanda del mercado y no de una planificación específica al respecto, resaltando la casi exclusiva participación de los créditos microempresariales.

Tampoco se ha establecido una política de limitación del riesgo por tipo de actividad de los clientes, existiendo un potencial riesgo como consecuencia de la elevada concentración en mujeres dedicadas a la venta de cosméticos por catálogo, que representan aproximadamente el 35% de la cartera. Por otro lado, la carencia de una diversificación geográfica de las operaciones, no le permite ampliar el financiamiento hacia otros sectores económicos, lo que podría reducir la concentración actual de la cartera.

El crédito promedio por cliente se ha incrementado sostenidamente, pasando de 54 USD en dic.03 a 242 USD a sep.06, aún así la cartera se encuentra suficientemente atomizada como para presentarse un riesgo de concentración de cartera. El crecimiento del crédito promedio por cliente se explica por la creciente incidencia de los créditos microempresariales frente a los créditos de inversión educativa que tienen un máximo de 150 USD,

y los mayores montos a los que aplican los clientes conforme se van desarrollando sus negocios con financiamiento previo del CESOL.

Calidad de la cartera

Luego que en 2003 el CESOL realizara un proceso de saneamiento de cartera, se observó una paulatina disminución de la cartera en riesgo hasta 2005 (el PAR>30 pasó de 16.9% en dic.03 a 4.3% a dic.05)¹⁷. La morosidad de la cartera observable a sep.06 del 6.3% (por encima de los grupos de pares nacionales e internacionales 1.9% y 2.1% para ONG, respectivamente), refleja que las mejoras realizadas en sus sistemas de información y en los procesos de selección de clientes han resultado insuficientes para lograr una mejora estructural en la calidad de cartera. Las principales causas de la alta morosidad son un análisis insuficiente de la capacidad de pago de los clientes y fallas en los procesos de cobranza de la mora mayor a 60 días.

El CESOL presenta una conservadora política de refinanciación de créditos, a sep.06 no se contaba con créditos en esta situación.

En 2003 se llevó a cabo un profundo proceso de castigo de la cartera (42% de la misma), con la finalidad de sincerar la cartera previamente a la reestructuración del programa. Los niveles de castigo de cartera presentaron una tendencia similar al de la calidad de la cartera.

Cobertura del riesgo crediticio

A sep.06 el CESOL presenta un nivel de cobertura de su cartera en riesgo de sólo 30.4%, significativamente inferior al 102.8% de promedio que presentaron las IMF ecuatorianas a dic.05. Si bien la política de provisiones que ha venido llevando a cabo el CESOL a resultado adecuada, el rápido deterioro de la cartera en lo que va del año y los castigos realizados han generado un importante déficit de provisiones, el mismo que representa cerca de la mitad del patrimonio del programa. Sin embargo, es importante considerar que la totalidad de la cartera en riesgo actual es menor a 180 días.

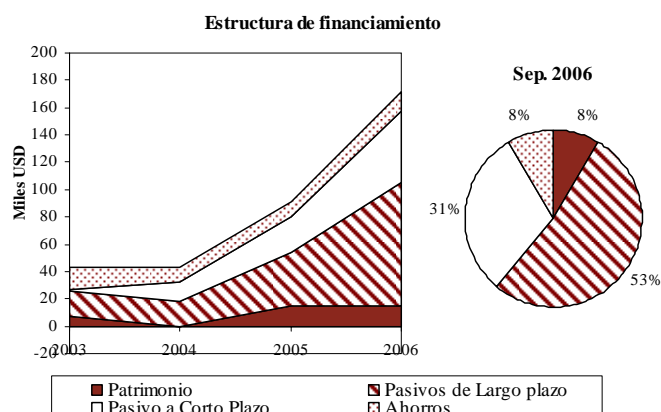
Las garantías solidarias aplicadas en los créditos han presentado pobres resultados, dada la incapacidad económica de muchos miembros de los grupos para asumir las obligaciones de los morosos como consecuencia de lo reducido de los grupos. CESOL no ha venido recurriendo a procesos judiciales para la recuperación de créditos, sino que ha preferido proceder al embargo de bienes dejados en garantía o a la presión de los demás miembros del grupo, por lo que la recuperación no ha resultado eficaz. En nov.06 se ha iniciado la estandarización de los procesos de cobranza extrajudicial y judicial con la contratación de un

abogado externo¹⁸, los cuales requieren aún ser formalizados y encargados a un asesor legal que se encargue de la gestión de la mora mayor a 60 días a tiempo completo, lo que permitirá reducir los tiempos de respuesta.

	Dic. 03	Dic. 04	Dic. 05	Sep. 06
Ratio de cobertura del riesgo	33.3%	105.7%	112.9%	30.4%
PAR>30 neto de provisiones / Patrim.	47.6%	168.3%	(2.9%)	48.8%

■ Financiamiento y liquidez

Financiamiento y liquidez recibe la calificación "d"



CESOL ha sustentado el crecimiento de sus operaciones en los préstamos recibidos de la ACJ y de instituciones de fomento a la microempresa nacionales e internacionales (los pasivos representan 84% de los activos). Siendo las principales fuentes: la Cooperativa Jardín Azuayo con 40 K USD a 12 meses y una tasa del 7%; ECLOF por 31.5 K USD a 18 meses y una tasa del 11.5%; y ESQUEL a 12 meses en dos tramos por 15 K y 17K USD a 5% y 7% anual, respectivamente. Las obligaciones cuentan con condiciones favorables, con una tasa promedio de 7.5% anual (siendo la mayor el 11.5% cobrado por ECLOF y la menor el 2% de Grameen Trust, sólo con pago de intereses). También, el CESOL ha movilizad recursos a través de los depósitos obligatorios (encajes) establecidos a los préstamos otorgados en Quito y de operaciones de sobregiros bancarios, mientras el primero no genera intereses, el segundo implica tasas de interés efectivas sumamente elevadas.

Como consecuencia de las importantes pérdidas que generó la provisión de cartera y los altos costos estructurales del programa con respecto al tamaño de la cartera hasta el 2004, se produjo un proceso de reducción del patrimonio del CESOL. En consecuencia, el nivel de apalancamiento financiero es elevado (10.4x a sep.06), lo que podría dificultar la posibilidad de obtener mayores facilidades crediticias, hasta que no se produzca un fortalecimiento

¹⁷ Cabe mencionar que no realiza ningún tipo de financiamiento.

¹⁸ Este abogado trabaja también en ECLOF no existiendo mayor conflicto de intereses, ya que ésta sólo actúa como banco de segundo piso.

patrimonial. Sin embargo, es importante tomar en cuenta que al carecer el CESOL de personería jurídica propia, todos los contratos de financiamiento son firmados por ACJ Ecuador, institución que posee un patrimonio cercano a los 500 K USD y un apalancamiento inferior a 0.4x.

	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Sep. 2006
Deudas/Fondos Propios	4.9x	-	5.1x	10.8x

Estrategia de Financiamiento

CESOL ha establecido como prioridad organizacional continuar con la diversificación de sus fuentes de financiamiento, además del fortalecimiento del patrimonio a través de la entrada de donantes.

La gerencia ha puesto en marcha una activa búsqueda de recursos con entidades nacionales e internacionales, ampliándola a fuentes públicas¹⁹. El CESOL ha identificado el fortalecimiento patrimonial como una medida clave para sustentar el mayor nivel de fondeo del programa, aunque sin cristalizarse el grado de participación en el patrimonio de los futuros donantes. Además el CESOL enfrenta el reto de establecer mecanismos de fondeo alternativos con la garantía de la ACJ, ya sea con la propia cartera o a través de fideicomisos. Todo esto permitirá al programa dejar de lado recurrentes operaciones de sobregiros requeridas ante la escasez de fondos con tasas elevadas.

Peso a ello, el CESOL ha sido capaz de mantener bajo el costo promedio de fondos (5.7%), en especial gracias a la participación de los fondos de la ACJ y Grameen Trust (con una tasa de interés anual de 4.5% y 2%, respectivamente).

Los planes de crecimiento del programa requieren de la obtención de 500 K y 700 K USD anuales adicionales de financiamiento externo para los dos próximos ejercicios.

Gestión activos/pasivos (ALM)

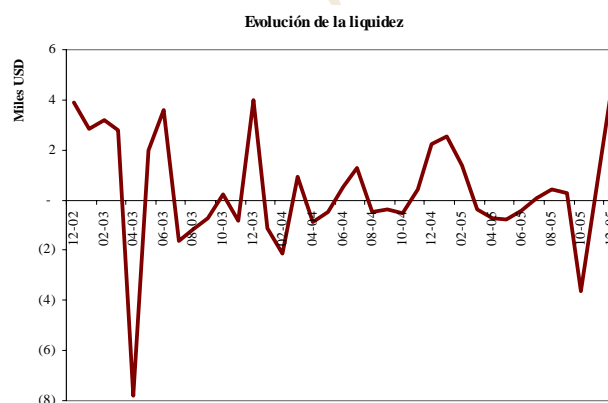
CESOL no presenta mayores riesgos de gestión de activos y pasivos, la diversificación del financiamiento requerirá de herramientas y un monitoreo pormenorizado de los mismos:

- Riesgo de tasas controlado: tanto las obligaciones como las colocaciones son establecidas a tasas fijas.
- Ninguna exposición a riesgo cambiario: la totalidad de los ingresos, activos y pasivos son en USD, al estar la economía ecuatoriana dolarizada.
- Limitada exposición a riesgos de plazo: a sep.06 los activos a corto plazo representan 2.4 veces los pasivos de corto plazo (el plazo promedio de los créditos es de 6 meses mientras que la vida promedio del financiamiento es de 2 años).

¹⁹ En ene.07 la institución obtuvo una línea de financiamiento bajo el fideicomiso Fonocal de la Corporación Financiera Nacional de Ecuador por 40K USD, de los cuales se ha desembolsado ya un 50%.

Gestión de la liquidez

CESOL cuenta con herramientas suficientes para las previsiones de liquidez, a través del manejo centralizado de la tesorería y la utilización de flujos de caja actualizados permanentemente. Sin embargo, el déficit existente de financiamiento no ha permitido establecer márgenes prudenciales de liquidez. La falta reiterada de liquidez está vinculada a la falta de fuentes de fondeo, por lo que se ha tenido que recurrir a sobregiros²⁰.



▪ Eficiencia y rentabilidad

Eficiencia y rentabilidad recibe la calificación "c"

Matriz de Rentabilidad	Dic. 03	Dic. 04	Dic. 05	Sep. 06
ROE	(511%)	(253%)	1.2%	51.9%
Deudas / Patrimonio	4.92x	-	5.14x	10.82x
ROA	(86.2%)	(21.1%)	0.1%	5.8%
Generación de renta				
Autosuficiencia operativa	49.5%	56.8%	100.3%	110.7%
Rendimiento de cartera	127.7%	40.6%	59.7%	67.3%
Ratio de costos operativos	228.6%	71.3%	52.2%	45.3%
Cientes por empleado	173	57	126	91
Cientes por OC	518	170	379	160
Cartera promedio por cliente (USD)	54	179	207	242
Ratio de costos financieros	5.2%	0.9%	3.7%	7.3%
Costo del ahorro	0.0%	0.0%	0.0%	6.6%
Costo de la deuda	8.6%	1.5%	5.7%	10.4%
Ratio de costos de provisión	24.6%	(0.8%)	3.6%	8.1%
PAR 31 - 365 días	16.9%	4.8%	4.3%	6.3%
Tasa de cartera castigada	42.0%	2.2%	0.4%	4.9%
Gestión de los activos				
Cartera / Activos	62.1%	66.9%	82.4%	88.1%
Resultado no operativo en % de los ingresos financieros	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%

Estado de la rentabilidad

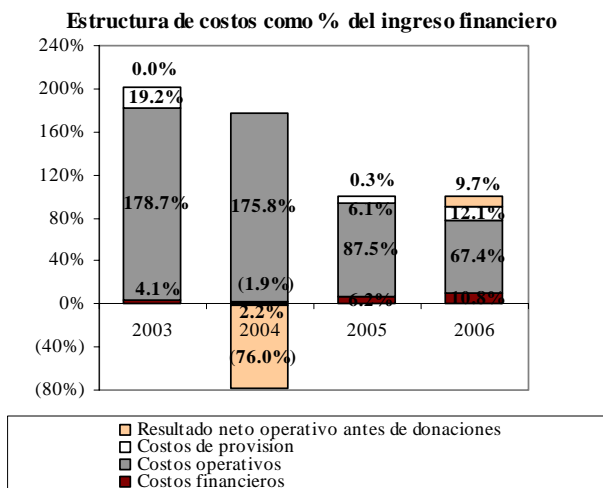
CESOL es un programa rentable por el alto rendimiento de su cartera, lo que permite le compensar la alta incidencia de sus costos operativos originada por su reducido tamaño. Tras llegar al punto de equilibrio en 2005, su ROA ha alcanzado el 5.8% a sep.06, mientras que su ROE se ha

²⁰ Los déficits de liquidez que aparecen en el gráfico han sido cubiertos con estos sobregiros.

elevado hasta el 51.9% como consecuencia del elevado nivel de apalancamiento del programa.

Dado el reducido tamaño del programa, su estructura de costos resulta sumamente elevada y es soportada con un alto rendimiento de la cartera, basado en las altas comisiones de desembolso cobradas (incrementando su incidencia dada la corta duración de los créditos, que va de 4 a 6 meses). Conforme el CESOL ha conseguido aumentar su volumen y rendimiento de la cartera, se observa una clara mejora de la eficiencia. La autosuficiencia operativa es aceptable, 110.7% a sep.06, aunque aún se encuentra por debajo de la media de las IMFs ecuatorianas afiliadas a la RFR que a jun.06 presentan un promedio de 119.4%.

Es importante destacar que el ratio de costos de provisión se encuentra todavía infravalorado dado que el programa no cuenta con las reservas suficiente para cubrir la totalidad de su cartera en riesgo. La normalización de las políticas de provisión podría significar una reducción significativa de su rentabilidad, en la medida que las mejoras en sus procesos de cobranza de mora no alcancen los resultados esperados.



Rendimiento de cartera

El rendimiento de cartera se ha venido incrementando de manera sostenida en los tres últimos ejercicios (pasando de 40.6% en dic.04 a 67.3% en sep.06), en la medida que ha aumentado la participación de los créditos microempresariales, por los que se cobran tasas de interés superiores a los créditos Credirol, incrementado los ingresos y concepto de las comisiones.

El rendimiento de cartera del CESOL (67.3%) se encuentra ligeramente por debajo de la tasa de rendimiento teórica (70.4%) como consecuencia de la cartera en riesgo que no genera intereses. Dado que las tasas activas del programa se encuentran por encima del promedio del sector, se considera que podrían existir en el corto plazo presiones a la baja de las mismas, lo que podría afectar el rendimiento futuro de cartera.

Ratio de costos operativos

El ratio de costos operativos muestra una clara tendencia a la baja ante el notable crecimiento de la cartera (158% en 2005 y 174% anualizado a sep.06). La mejora de eficiencia se ha debido principalmente al aumento de la productividad institucional (el número de clientes por empleado aumentó de 57 en 2004 a 91 en sep.06²¹), aunque ésta se sitúa aún por debajo del promedio de sus pares nacionales (175 a jun.06). La productividad de los OC en este mismo periodo se redujo, pasando de 170 en 2004 a 160 en sep.06), como consecuencia del incremento de OC de uno a cuatro en el presente ejercicio. Así este ratio se mantiene también por debajo del promedio del sector (411 a jun.06).

Dado el reducido número de empleados, en los OCs recae una elevada carga operativa (especialmente en la oficina de SDC), lo que genera que un menor tiempo disponible para la búsqueda y evaluación de nuevos cliente, así como para las gestiones de cobranza de la mora, afectando su productividad. La mejora de la eficiencia también se ha visto favorecida por el aumento del crédito promedio, que se elevó de 179 USD en dic.03 a 242 en sep.06.

Ratio de costos financieros

El ratio de costos financieros se ha mantenido estable en torno al 6.1% en los últimos dos ejercicios, en la medida que los nuevos créditos adquiridos a tasas comerciales superiores al 10% han podido ser compensados por los recursos captados por encaje (que no genera intereses) y por el financiamiento recibido de la ACJ (costo promedio de 4.5% anual).

Ratio de costos de provisión

El ratio de costos de provisión se ha incrementado de 3.6% en 2005 a 8.1% anualizado a sep.06, en la medida que ha aumentado el deterioro de la calidad de la cartera. Sin embargo, es importante destacar que a pesar del alto nivel provisionado en lo que va de 2006, éste resulta aún insuficiente para mantener un adecuado nivel de cobertura de la cartera, por lo que se encuentra infravalorado.

Gestión de activos

CESOL en el periodo analizado ha aumentado paulatinamente la optimización de sus activos productivos: el porcentaje de la cartera de créditos sobre los activos totales aumentó de 66.9% a dic.04 a 88.1% en sep.06.

Desempeño ajustado

Los detalles referentes a los ajustes son proporcionados en anexos.

El CESOL presenta un sistema contable que no requiere de la realización de mayores ajustes con respecto a los criterios establecidos por la metodología GIRAFE. Así se ha

²¹ Esto resulta más significativo si tomamos en cuenta que en este periodo el número de empleados creció en 133%.

realizado a sep.06 un ajuste menor a los ratios de rentabilidad, toda vez que a pesar que el sistema de provisiones del CESOL resulta más conservador que el establecido por nuestra metodología, el programa no ha cumplido con realizar el total de provisiones establecidas por sus criterios de provisión (déficit de 7K USD).

	Dic.03	Dic. 04	Dic. 05	Sep. 06
Ratio de costos de ajuste	0.0%	0.0%	0.0%	0.9%
AROE	(510.6%)	(252.6%)	1.2%	43.4%
AROA	(86.2%)	(21.1%)	0.1%	4.8%
Autosuficiencia financiera	49.5%	56.8%	100.3%	108.8%

Evolución de la rentabilidad

Los ratios de eficiencia del CESOL se espera que continúen mejorando conforme se alcanza mayores economías de escala por el crecimiento esperado en el volumen de cartera. Sin embargo, la rentabilidad se verá afectada por la necesidad de realizar mayores provisiones por malas cuentas y de incrementar los costos operativos con miras a fortalecer la estructura organizacional.

La obtención de nuevas fuentes de financiamiento, resulta clave para determinar el potencial de crecimiento de la cartera, pero podría afectar negativamente la rentabilidad. Los nuevos financiamientos tendrán un efecto positivo al permitir diversificar su estructura y condiciones de fondeo, reduciendo el uso de opciones sumamente costosas como el sobregiro. Por otro lado, incrementará de manera significativa su costo promedio de fondos, dado que el fondeo de bajo costo potencial es reducido (encaje y préstamos de la ACJ).

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 recomendaciones y recomienda una nueva calificación. Planet Rating no podrá ser considerada responsable de las consecuencias de una inversión y/o financiamiento realizado sobre la base de este informe.

Benchmarking

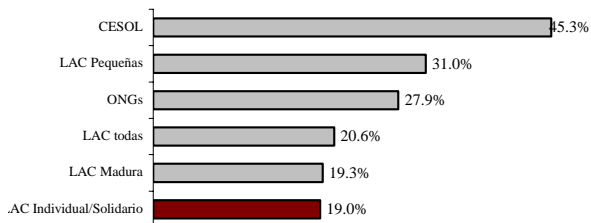
Clasificación según los criterios del MBB

Zona	LAC
Grupo MBB	ONGs – Individual, Solidario y BBCC
Madurez	Madura (mayor a 8 años)
Tamaño	Pequeña (cartera menor a 4 M USD)
Cientela objetivo	Baja (cartera por cliente de 7.9% del PNB por habitante)

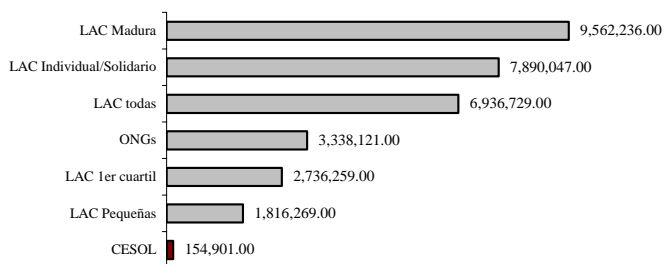
El benchmarking de CESOL ha sido realizado con:

- Grupos de pares publicados por el MIX con cifras a dic.05: Todos LAC 2005, ONGs, LAC primer cuartil, LAC maduras, de pequeña escala y con metodología de crédito individual, solidario y BBCC.

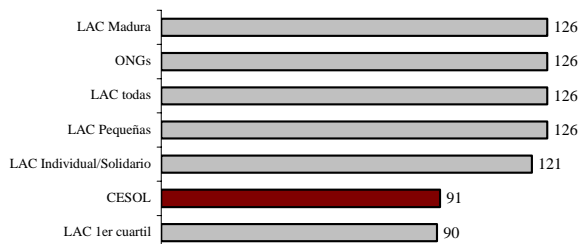
Ratio de costos operativos



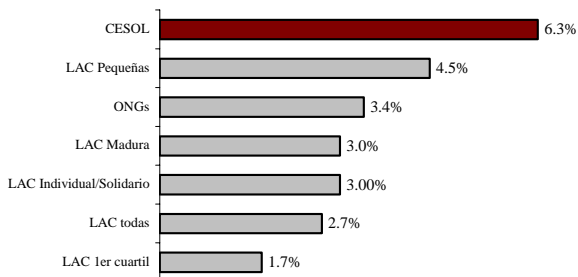
Cartera USD



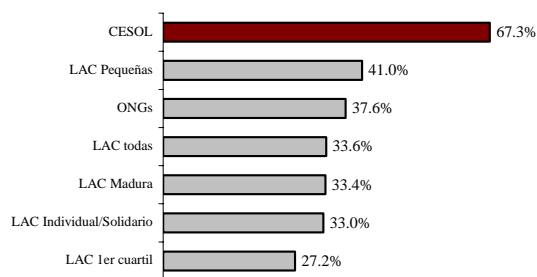
Productividad del Personal



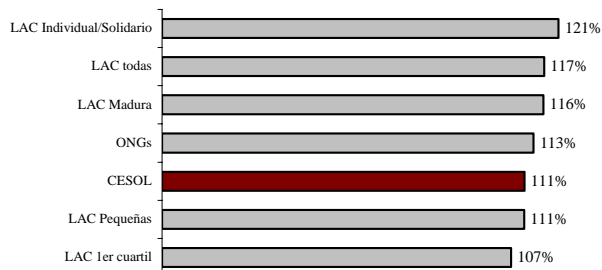
PAR > 30 días



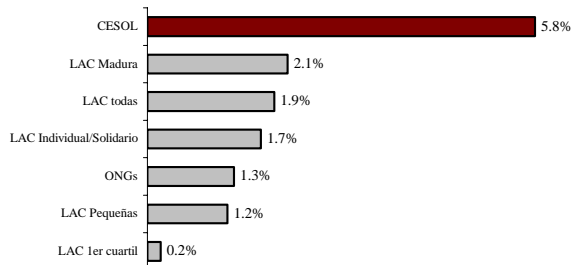
Rendimiento de cartera



Autosuficiencia Operativa



ROA



Anexos

Acrónimos

ACJ	Asociación Cristiana de Jóvenes
AN	Asamblea Nacional
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BNF	Banco Nacional de Fomento
CE	Comité Ejecutivo
CESOL	Centro de Economía Solidaria
CFN	Corporación Financiera Nacional
CGAP	Consultative Group to Assist the Poor
COAC	Cooperativa de Ahorro y Crédito
DEN	Dirección Ejecutiva Nacional
DF	Dirección Financiera
ECLOF	Ecumenical Church Loan Fund
EEFF	Estados Financieros
EEUU	Estados Unidos
EUR	Euro
FMI	Fondo Monetario Internacional
GG	Gerente General
IMF	Institución de Microfinanzas
INSOTEC	Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas
JP	Junta Patrimonial
M	Millones
MBB	MicroBanking Bulletin
MP	Medio Plazo
ND	No Disponible
OC	Oficial de Crédito
ONG	Organización No Gubernamental
PAR	Cartera en Riesgo
PIB	Producto Interno Bruto
PNB	Producto Nacional Bruto
RFR	Red Financiera Rural
ROA	Rendimiento de los Activos
ROE	Rentabilidad de Fondos Propios
RRHH	Recursos Humanos
SB	Superintendencia de Bancos
SDC	Santo Domingo de los Colorados
SF	Sociedad Financiera
SIG	Sistema de Información y Gestión
TEG	Tasa Efectiva Global
USD	Dólares Estadounidenses

Fórmulas y ratios

- Productividad del personal : Número de acreditados activos/ Número de empleados- fin de período
- Rentabilidad de los activos (ROA): resultado neto antes de subvenciones/ Activo promedio
- Rentabilidad de los activos ajustada (AROA): resultado neto ajustado antes de subv./ Activo promedio ajustada
- Rentabilidad del patrimonio (ROE): resultado neto antes de subv./ Patrimonio promedio
- Rentabilidad del patrimonio ajustada (AROE): resultado neto ajustado antes de subv./ Patrimonio promedio
- Deudas sobre patrimonio: Deudas (ahorros + préstamos) / Patrimonio-fin de período
- Rendimiento de cartera: Ingresos de cartera / Cartera bruta promedio sobre 13 meses
- Ratio de costos operativos: Costos operativos / Cartera bruta promedio sobre 13 meses
- Ratio de costos financieros: Intereses pagados y costos asimilados/ Cartera bruta promedio sobre 13 meses
- Costo del financiamiento: Intereses pagados y costos asimilados/ Deuda promedio (ahorros+ préstamos)

- Ratio de costos de provisión : Costos netos de provisión por cartera incobrable/ Cartera bruta promedio sobre 13 meses
- Ratio de costos de ajuste : Costos de ajuste/ Cartera bruta promedio sobre 13 meses
- Cartera de préstamos sobre activos : Cartera neta de préstamos / Total de activo fin de período
- Autosuficiencia operacional : Ingresos operacionales / (Costos financieros + Costos netos de provisión por cartera incobrable + Costos operativos)
- Autosuficiencia financiera : Autosuficiencia operacional después de ajustes
- Tasa de cobertura del riesgo : Reservas para cartera incobrable/ Cartera en riesgo 31-365
- Tasa de cartera castigada: Préstamos castigados de la cartera/ Cartera bruta promedio sobre 13 meses

Notas a los estados financieros

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

- El programa no sigue las recomendaciones del CGAP para la presentación de los estados financieros
- Los EEFF presentados comprenden el balance, el estado de resultados y el balance de comprobación. Los datos analizados corresponden a información financiera interna no auditada. En el 2005 la información financiera de la ACJ en su totalidad fueron auditados por la firma BDO Stern Cía. Ltda. del Ecuador.
- El CESOL ofrece servicios financieros y capacitación, pero el costo de esta última forma parte de las comisiones cobradas a todos los clientes, utilicen o no este servicio.
- Subvenciones
 - Los ingresos producto de subvenciones fueron presentados de manera separada de los ingresos relacionados con la actividad en el estado de resultados.
 - La siguiente tabla muestra el conjunto de subvenciones recibidas por el programa:

Donante	Monto USD	Condiciones y Comentarios
ACJ Ecuador	20,000	Capital inicial del programa
ACJ Alemania	15,000	

- Contabilización de los elementos de la cartera de préstamos

Metodología de provisión

Reprogramados	1%
< 30 días	5%
31 - 60	20%
61 - 90	50%
91 - 180	100%
181 a más	100%

Créditos Los castigos se efectúan a partir de los 180 días castigados

- Los gastos incurridos a consecuencia del riesgo de crédito (provisiones, créditos castigados) son presentados separadamente de otros gastos en el estado de resultados.
- Los gastos de provisiones son contabilizados semestralmente en el estado de resultados en función a los días de mora. Los créditos saneados son recuperados de las provisiones.
- Los créditos castigados son retirados de las provisiones (provisionados al 100%) y de la cartera.
- Variación de la reserva para cartera vencida:

En USD	Dic. 03	Dic. 04	Dic. 05	Sep. 06
Reserva 1 de enero	4,130	1,713	1,547	3,772
+ Costos de provisión	3,505		2,225	7,451
- Reversiones de la reserva	-	166	-	-
- Créditos castigados		5,921	657	274
Reserva, al 31 de diciembre	1,713	890	3,498	5,454

Créditos castigados sin pasar por la reserva

- La contabilización de los intereses es por el método del efectivo.

5 Calidad de la gestión de la cartera

- 5.1 Indicadores: los indicadores de seguimiento de la calidad de la cartera son descritos en las áreas "T" y "A".
- 5.2 El programa mantiene una política conservadora para refinanciar créditos, no presentando ningún crédito en esta situación a sep.06. El mismo sólo es aplicable en casos de impedimento de pagos por motivos de fuerza mayor.
- 5.3 Los créditos para empleados están normados (Credirol) y se aplican vía descuento por planilla.

6 Detalles de la deuda:

6.1 Detalles del financiamiento por préstamos :

Fuente	Monto USD	Tasa de interés	de Condiciones
Coop. Jardín Azuayo	31,962	7.0%	1 año
ECLOF	31,465	11.5%	18 meses
ESQUEL	9,375	5.0%	1 año
ESQUEL	6,667	7.5%	1 año
Grameen Trust	17,000	2.0%	Sólo pago intereses

- 6.2 El programa no capta ahorro del público.
- 6.3 El programa no exige una inversión en capital para acceder a sus servicios.
- 6.4 El ahorro obligatorio sólo se aplica en la oficina de Quito y equivale al 10% del monto del primer crédito y 5% de los restantes, hasta que alcance un total del 20% de monto a desembolsar. Se identifica separadamente en el balance como "Fondos de Garantía".

7 Otras reglas de contabilidad

- 7.1 Los ingresos se registran por el método del efectivo, mientras que los gastos por el devengado.
- 7.2 Al encontrarse dolarizada la economía ecuatoriana y registrarse en esta moneda la contabilidad, no se encuentra sujeta a ajustes por inflación.

8 Otras informaciones extracontables

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

Notas específicas a los Estados de Resultados Planet Rating

Balance

1. El programa no devenga intereses.
2. Ahorro obligatorio cobrado en la agencia de Quito.
3. Incluye cuentas por pagar a ACJ.
4. Incluye préstamo a Grameen Trust cuyo principal no ha sido amortizado.
5. Incluye seguro de desgravamen y depósitos no identificados.

Estado de Resultados

6. Incluye honorarios profesionales de algunos OC.

Ajustes

	Dic. 03	Dic. 04	Dic. 05	Sep. 06
Ajuste por costo de los fondos = (a*b)-c	-	-	-	-
Monto promedio de los préstamos (a)	8,500	17,000	35,253	79,883
Costo escondido de los préstamos (b)				
Intereses pagados sobre préstamos (c)	732	257	2,004	3,427
Ajuste por inflación = (d-e)*f	-	-	-	-
Patrimonio promedio (d)	3,599	3,575	7,346	14,652
Activos fijos netos promedio (e)	683	1,164	885	1,569
Inflación (f)				
Ajuste por donativos en especie	-	-	-	-
Personal y asistencia técnica				
Otros				
Ajustes por provisiones	-	-	-	794
por cuentas incobrables	-	-	-	794
por otros riesgos				
Otros ajustes				
Total de ajustes	-	-	-	794

Balance

Programa CESOL - ACJ						Evolución		
Balance	Notas	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Sep. 2006	2004/03	2005/04	2006/05
ACTIVOS		42,638	43,091	90,548	172,203	1.1%	110.1%	90.2%
Activos de Corto Plazo		33,433	34,287	82,686	161,155	2.6%	141.2%	94.9%
Caja y Bancos		3,981	2,220	4,342	2,421	(44.2%)	95.6%	(44.2%)
Activos financieros netos a corto plazo		-	-	-	-	-	-	-
Cartera neta a corto plazo		26,460	28,806	74,601	151,792	8.9%	159.0%	103.5%
Cartera bruta a corto plazo		28,173	30,353	78,373	154,901	7.7%	158.2%	97.6%
(Provisión para cartera incobrable)		1,713	1,547	3,772	3,109	(9.7%)	143.8%	(17.6%)
Intereses devengados		-	-	-	-	-	-	-
Sobre cartera de crédito	1	-	-	-	-	-	-	-
Sobre activos financieros		-	-	-	-	-	-	-
Otros activos de corto plazo		2,992	3,260	3,743	6,943	9.0%	14.8%	85.5%
Activos de Largo Plazo		9,205	8,804	7,861	11,047	(4.4%)	(10.7%)	40.5%
Activos financieros netos a largo plazo		-	-	-	-	-	-	-
Cartera neta a largo plazo		-	-	-	-	-	-	-
Activos fijos netos		1,365	964	805	2,333	(29.4%)	(16.4%)	189.6%
Otros activos a largo plazo		7,840	7,840	7,056	8,715	0.0%	(10.0%)	23.5%
PASIVO Y PATRIMONIO		42,638	43,091	90,548	172,203	1.1%	110.1%	90.2%
Pasivo		35,440	43,140	75,807	157,639	21.7%	75.7%	107.9%
Pasivo a Corto Plazo		17,263	24,998	36,241	67,196	44.8%	45.0%	85.4%
Depósitos a la vista		-	-	-	-	-	-	-
Depósitos obligatorios	2	16,254	11,064	10,832	14,143	(31.9%)	(2.1%)	30.6%
Depósitos a corto plazo		-	-	-	-	-	-	-
Préstamos a corto plazo		-	-	16,172	22,677	-	-	40.2%
Intereses devengados		-	-	1,087	1,810	-	-	66.6%
Otros pasivos de corto plazo	3	1,009	13,933	8,151	28,566	1,280.5%	(41.5%)	250.5%
Pasivos de Largo plazo		18,177	18,143	39,565	90,443	(0.2%)	118.1%	128.6%
Depósitos de largo plazo		-	-	-	-	-	-	-
Préstamos de largo plazo	4	17,000	17,000	37,333	83,583	0.0%	119.6%	123.9%
Otros pasivos de largo plazo	5	1,177	1,143	2,232	6,860	(2.9%)	95.3%	207.4%
Patrimonio		7,199	(50)	14,741	14,564	(100.7%)	(29,862%)	(1.2%)
Capital social		-	-	-	-	-	-	-
Donaciones		24,555	24,203	34,538	34,538	(1.4%)	42.7%	0.0%
Resultados netos acumulados sin donaciones		-	(24,253)	(19,797)	(19,975)	39.7%	(18.4%)	0.9%
Año corriente		(16,378)	(6,896)	177	5,700	(57.9%)	(102.6%)	3,115%
Otras cuentas de patrimonio		-	-	-	-	-	-	-

Estado de resultados

Programa CESOL - ACJ Estado de resultados	Notas	USD				Evolución		
		Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Sep. 2006	2004/03	2005/04	2006/05
Ingreso Financiero (a)		18,014	11,878	32,453	58,837	(0)	173.2%	81.3%
Ingresos de cartera		17,989	11,878	32,453	58,837	(34.0%)	173.2%	81.3%
Ingresos recibidos por créditos		7,967	3,696	5,375	10,845	(53.6%)	45.4%	101.8%
Derechos y comisiones recibidas		6,467	7,041	26,655	47,057	8.9%	278.6%	76.5%
Intereses moratorios sobre créditos		3,555	1,141	423	935	(67.9%)	(62.9%)	120.8%
Ingresos de otros activos financieros		25	-	-	-	(100%)	-	-
Otros ingresos por servicios financieros		-	-	-	-	-	-	-
Costos Financieros (b)		732	257	2,004	3,582	(64.9%)	679.9%	78.7%
Intereses pagados sobre préstamos		732	257	2,004	3,427	(64.9%)	679.9%	71.0%
Intereses pagados sobre depósitos		-	-	-	154	-	-	-
Costos netos de ajuste por inflación		-	-	-	-	-	-	-
Otros costos relacionados con servicios financieros		-	-	-	-	-	-	-
Resultado Financiero [c=a-b]		17,282	11,621	30,448	55,255	(32.8%)	162.0%	81.5%
Provisión neta para cartera incobrable (f)		3,464	(228)	1,964	7,113	(107%)	(959.7%)	262.1%
Provisiones para cartera incobrable + cartera castigada		3,505	(166)	2,225	7,451	(105%)	(1,439%)	235.0%
Recuperación de cartera castigada		41	62	260	338	52.1%	317.3%	29.9%
Costos operativos (d)		32,197	20,879	28,398	42,578	(35.2%)	36.0%	49.9%
Costos del personal (incluidas compensaciones)		15,693	11,923	16,076	31,479	(24.0%)	34.8%	95.8%
Otros costos operativos		16,504	8,957	12,322	11,098	(45.7%)	37.6%	(9.9%)
Depreciación y amortización		631	604	1,134	2,164	(4.3%)	87.9%	90.8%
Consultorías, auditorías y calificaciones		-	-	-	-	-	-	-
Honorarios	6	4,880	4,090	3,775	-	(16.2%)	(7.7%)	(100%)
Agua, luz, teléfono		885	1,927	2,229	2,372	117.6%	15.7%	6.4%
Otros		10,108	2,336	5,184	6,563	(76.9%)	121.9%	26.6%
Resultado neto operativo antes de impuestos y donaciones [f=c-d-e]		(18,379)	(9,030)	87	5,564	(50.9%)	(101.0%)	6,327%
Impuesto sobre la Renta (h)		-	-	-	-	-	-	-
Resultado neto operativo antes de donaciones [i=g-h]		(18,379)	(9,030)	87	5,564	(50.9%)	(101.0%)	6,327%
Ingresos no operativos (i)		2,001	2,134	91	2	6.6%	(95.7%)	(97.8%)
Costos no operativos (incluidos impuestos relacionados) (j)		-	-	-	-	-	-	-
Resultado neto antes de donaciones [l=i+j-k]		(16,378)	(6,896)	177	5,566	(57.9%)	(102.6%)	3,039%
Ingresos por donaciones (m)		-	-	-	-	-	-	-
Resultado neto		(16,378)	(6,896)	177	5,566	(57.9%)	(102.6%)	3,039%

Características de los productos de crédito

Nombre del producto	Microempresarial	Inversión Educativa	Credirol
Fecha de creación	30/06/1997	30/03/2006	01/03/2005
Tipo de clientela (rural, urbana, comercio, etc.).	Urbano marginal Actividades de comercio, producción o servicios	Urbano marginal Dirigido a las familias a las que se atiende en los diferentes programas de la ACJ (INNFA y FODI).	Funcionarios del programa
Tamaño autorizado de los créditos (mínimo y máximo)	Desde 150 USD hasta 1,500 USD	Desde 50 USD hasta 150 USD	30% del sueldo bruto como cuota
Tamaño promedio de los créditos otorgados	303 USD	123 USD	356 USD
Plazo autorizado de los créditos (mínimo y máximo)	Mínimo 120 días, Máximo 360 días	Hasta 120 días	Mínimo 120 días, máximo un mes antes de la finalización del contrato (máximo 360 días)
Plazo promedio de los créditos otorgados	202 días	120 días	168 días
Periodo de gracia	No	No	No
Exigencias de garantías y otras condiciones	Solidaria	Solidaria	Ninguna
Frecuencia de pago (semanal, mensual...)	Mensual	Mensual	Mensual a través de descuento en planilla del trabajador
Tasa de interés nominal	Máxima Legal, sujeto a comisiones	Máxima Legal, sujeto a comisiones	Máxima Legal, sujeto a comisiones
Sobre saldo insoluto o saldo inicial	Sobre saldo insoluto	Sobre saldo insoluto	Sobre saldo insoluto
Tasa Efectiva Global	38%	38%	24.9%
Comisiones y moratorios	Gasto Administrativo 12%, Capacitación 8% y Seguro 2.5%	Gasto Administrativo 12%, Capacitación 8% y Seguro 2.5%	Gasto Administrativo 12%, Capacitación 8% y Seguro 2.5%
Cambios mayores desde la creación (tasa, tamaño, plazos)	Del destino del crédito: en periodos anteriores se financiaba también mejoras en vivienda	Ninguno	Incremento de montos y plazos

Organigrama

