

FAPE, Guatemala

La Fundación de Asistencia para la Pequeña Empresa (FAPE) es una entidad de orientación cristiana evangélica que inicia sus operaciones en el año 1984 con la finalidad de facilitar préstamos a pequeñas y micro empresas de los sectores más pobres de Guatemala. Surge gracias a la iniciativa de un grupo de empresarios locales y el International Development Institute (IDI), conocido actualmente como Opportunity Internacional, de la cual adopta su metodología de Bancos de Mujeres Confianza. Tras 22 años de operaciones, FAPE cuenta a jun. 07 con 2,907 clientes activos, mayoritariamente mujeres, repartidos entre los departamentos de Chimaltenango, Sacatepequez y Guatemala.

GIRAFE Rating

Rating

C-

Tendencia

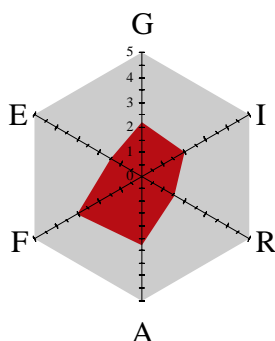
Estable

Fecha de la calificación

Agosto, 2007

Válido hasta Julio, 2008

Rating por área



Gobierno – Información – Riesgos
– Actividades – Financiamiento –
Eficiencia

Contacto en Planet Rating

Eduardo Villanueva Meza
evillanueva@planetrating.com
+51 1 242 45 97

Contacto en la IMF

Sergio Roberto González A.
37 Ave. 2-29, Zona 7, Guatemala
+502 2439 3113
fape@c.net.gt

[REF: EV/230907]

Puntos destacados de la calificación

- La estructura de costos de FAPE genera ligeros márgenes de rentabilidad. La elevada carga administrativa es compensada por medio de las mayores tasas de interés en su producto de Bancos de Confianza. El constante acceso a donaciones y un préstamo concesional del BID genera una estructura financiera sin mayores riesgos de calce y un adecuado soporte patrimonial.
- La institución cuenta con una filosofía de gobierno conservadora. Ha adolecido de una ágil puesta en marcha de reformas, dependiendo del grado de iniciativa de la Dirección Ejecutiva que se está plasmando en una activa búsqueda de recursos y fortalecimiento institucional.
- FAPE adolece de una estrategia innovadora de mercado, resultando en limitadas ventajas competitivas que le permitan diferenciarse en un sector cada vez más competitivo. La metodología de Bancos de Confianza debe preocuparse por cohesionar mejor a los grupos a fin de hacer la gestión de cobranza más efectiva.
- La institución presenta debilidades que son una limitante al crecimiento. Una planeación estratégica pormenorizada permitirá desarrollar medidas para fortalecer el control interno, posicionamiento de mercado y las competencias del personal.

Tendencia

La nota es otorgada con una tendencia “Estable”. No se vislumbran riesgos significativos de mercado en el corto plazo que pongan en riesgo la autosustentabilidad de la institución. La filosofía conservadora de FAPE no hace prever mayores cambios institucionales o estrategias agresivas de expansión.

Indicadores de desempeño

USD , o en moneda local si especificado	Dic. 04	Dic. 05	Dic. 06	Jun. 07
Activos	358,137	460,371	550,355	550,768
Crecimiento	0.0%	25.6%	19.5%	1.6%
Cartera	302,662	296,669	431,105	453,824
Crecimiento	22.2%	(4.2%)	45.3%	6.9%
Clientes activos	2,465	2,284	3,157	2,907
Personal	22	24	23	23
ROE	5.6%	0.5%	(1.4%)	3.2%
ROA	1.7%	0.2%	(0.5%)	1.3%
Deudas / Patrimonio	2.25x	1.99x	1.52x	1.25x
Rendimiento de cartera	61.2%	60.6%	58.7%	55.2%
Ratio de costos operativos	62.8%	61.1%	58.7%	51.5%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	6.8%	5.9%	4.2%	7.5%
Cartera en riesgo > 365 días	0.0%	3.5%	0.8%	1.7%
Tasa de cartera castigada	0.0%	2.8%	0.0%	0.0%

El sector de las microfinanzas

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

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

El sector se compone de tres tipos de entidades:

- Sector financiero regulado: la participación de los bancos privados en el financiamiento de las microempresas ha sido prácticamente nula. En 2003, cerca del 5% de los préstamos otorgados (60 M USD) fue destinado a préstamos de menos de 2,500 USD, y de estos sólo el 8% fue orientado a financiar microempresas. Actualmente, solamente cuatro bancos privados han iniciado programas de microfinanzas² (Banrural, Banco G&T Continental, Credimax³ y Banco de Antigua). A nivel de la banca de desarrollo sobresale Banrural, entidad de capital mixto que en 2003 dedicó alrededor de 50 M USD a financiar micro y pequeñas empresas en forma directa o a través de intermediarios.
- Cooperativas de ahorro y crédito: existen alrededor de 700 cooperativas en Guatemala con unos 700,000 asociados. Las 26 cooperativas afiliadas a FENACOAC son las más activas, con cerca de 460,000 usuarios y activos financieros por más de 300 M USD. Si bien sus créditos son de libre disponibilidad, atienden principalmente una

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

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

³ Brazo financiero de la cadena de tiendas de electrodomésticos Elektra de origen mexicano, del cual forma parte Banco Azteca.

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

El sector se ha dotado de instrumentos sectoriales valiosos. Cabe mencionar que REDIMIF, que reúne a dic.06 a 22 IMFs, cumple con objetivos de representación, defensa de los intereses de las asociadas, búsqueda de recursos y fortalecimiento institucional. Asimismo, en 2002 se creó la Corporación de Referencias Crediticias (CREDIREF), una central de riesgos que cuenta con la información de Banrural, las afiliadas a REDIMIF y 375 cooperativas de las nueve federaciones CONFECOP. Sin embargo, en la práctica su efectividad es limitada puesto que no todas las instituciones reportan periódicamente, dejando un vacío y obstaculizando la labor de aquellas más transparentes. El principal desafío del sector es sin duda la inestabilidad jurídica inducida por la ausencia de marco legal específico⁴.

Entidades	Cientes microempresa	Cartera microempresa M USD
Bancos	45,000	67
FENACOAC	84,000	81.5
IMFs de REDIMIF	157,984	70.2
Otras ONG y cooperativas	30,000	15

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

Entorno Político y Económico

El crecimiento económico debería reducirse en 2007 debido por un lado a la desaceleración de la economía de EEUU, el primer socio comercial del país y por otro, a la incertidumbre vinculada a las elecciones generales de nov.07. En contrapartida, la economía se apoyará en el consumo de las familias alimentado por la recepción de remesas procedentes de EEUU, en el gasto público en reconstrucción tras el huracán Stan que devastó el país a

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

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

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

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

Fortalezas:

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

Debilidades:

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

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

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

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

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

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

Presentación Institucional

Estatutos, supervisión y auditoría

FAPE comienza a operar en el año 1984, aunque su personería jurídica de Fundación se reconoce recién en marzo de 1986. Como tal es una organización sin fines de lucro y no está sometida a supervisión alguna. Por lo demás, se rige bajo sus estatutos y legislaciones en materia laboral y tributaria del país.

Los Estados Financieros de la Fundación son examinados anualmente. La firma Velasco, Sarat & Asociados ha realizado las auditorías financieras para los años 2006 y 2005, en la cual han emitido opinión sin salvedades.

Propiedad

FAPE no cuenta con propietarios. Fue constituida con un aporte de sus miembros fundadores de 15 K GTQ (1,904 USD). Su estatus de Fundación no contempla la adquisición de derechos por parte de sus miembros (sean fundadores, contribuyentes u honorarios) sobre el patrimonio de la misma.

La estructura de gobierno de FAPE está basada en dos instancias: la Asamblea General y la Junta Directiva:

- Asamblea General (AG): es el ente máximo de gobierno. Está integrada por 23 miembros fundadores, contribuyentes y honorarios. Se encarga de delinear el norte de la institución, además de aprobar acuerdos, los estados financieros y el presupuesto anual. Según estatutos es convocada por lo menos una vez al año y de manera extraordinaria caso la Junta Directiva lo considere.
- Junta Directiva (JD): es el órgano consultivo que encamina a la institución hacia la consecución de las metas que la AG establece. Se encarga de la aprobación de proyectos, reglamentos y demás temas vinculados a la dirección de la institución. La componen 7 personas naturales a la vez miembros de la AG, sesionando por lo menos una vez al mes. Su mandato abarca un periodo de un año, con la posibilidad de ser reelegidos de manera ilimitada. La Dirección Ejecutiva (DE) participa de las reuniones, con voz pero sin voto.

Subvenciones

FAPE ha recibido donaciones a lo largo de su historia, habiendo absorbido gran parte de estos recursos producto de resultados deficitarios de ejercicios anteriores. Entre los años 2003 y 2007, FAPE se ha beneficiado de donaciones por un valor de 133.8 K USD, siendo NamasteDirect es el principal donante con el 85% (113.6 K USD) de las donaciones; el 13% (17.9 K USD) proviene del BID y el resto de instituciones como de Seeds to the World (500 USD), Katálysis (773 USD) y REDIMIF (483 USD).

Previo a dicho periodo se registran dentro del patrimonio otros 98.6 K USD que incorporan donaciones y resultados acumulados, pero que no han podido ser desagregados. Se sabe además que la institución comenzó con un patrimonio inicial de 300 K USD procedente de IDI. Las donaciones son registradas en resultados para el financiamiento de costos operativos, mientras que se registra en balance lo que se destina a cartera u otros activos en especies.

Estructura de financiamiento

FAPE cuenta con un stock de deuda de 2.09 M GTQ (262.5 K USD) a dic. 06, siendo el 74% de ésta a largo plazo (193.7 K USD), principalmente influenciada por el BID. En efecto, dicho organismo ha sido el principal prestamista a la fecha, detentando un saldo de 1.51 M GQT (192 K USD), representando el 73% de la deuda. Dicho préstamo fue otorgado en el año 1998 con condiciones muy favorables (tasa del 1% anual a 30 años con 10 años de periodo de gracia) muy difíciles de repetirse en el actual contexto.

En los últimos años ha aparecido la figura de la Red Katálysis (18% de la deuda) y Katálysis Bootstrap Fund (9% de la deuda), con quienes se tiene obligaciones por 381 K GTQ (48.4 K USD) y 191 K GTQ (24.1 K USD), respectivamente. Sus condiciones son menos flexibles que las del BID pero acordes con el mercados (tasas entre 9.5% y 10.5% anual a 1 y 2 años).

Equipo gerencial

FAPE es una institución con una dirección unipersonal. Su conducción está a cargo de la Dirección Ejecutiva (DE), la cual ha sido asumida desde el segundo semestre del año 2000 por el Lic. Sergio Roberto González A., siendo una de las gerencias más estables desde que se iniciaron las operaciones. Apoya sus funciones en la Contabilidad, Coordinadores de campo y Outsourcing de Soporte Técnico en Sistemas.

El Lic. Sergio Roberto González es contador y auditor de profesión, graduado de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Cuenta con una amplia experiencia en seguros de vida, rama en la que laboró por más de 20 años. Ha complementado su experiencia profesional con la docencia universitaria y desde el año 2000 en el sector de las microfinanzas, participando en eventos y capacitaciones ligadas a la industria.

Organización

La organización de FAPE está monopolizada en la Sede que alberga a todo el personal administrativo y está ubicada en la Ciudad de Guatemala. FAPE no cuenta con oficinas en los departamentos donde opera, lo que obliga a reunir a todo el personal de campo al menos una vez al final de cada semana en la Sede para el cierre de pagos de sus bancos, planificación de la semana, retroalimentación con sus respectivos coordinadores, labores de control, seguimiento y capacitación. La institución cuenta con un comité de créditos que en la práctica es asumido por la DE.

La institución ha diseñado un comité de créditos, pero en la práctica dicho órgano no se reúne. Por esta razón, la DE está facultada de la aprobación final de los préstamos para bancos de confianza y para los créditos individuales se debe contar con al menos la aprobación de uno de tres miembros de la JD que componen el Comité de Créditos. Los montos para bancos de confianza pueden llegar a un máximo de 112 K QGT (14.2 K USD) y para créditos individuales hasta un monto de 20 K GQT (2.5 K USD).

Penetración de mercado

FAPE trabaja en plazas urbanas y rurales de tres departamentos del país: Guatemala, Chimaltenango y

Sacatepequez, enfocándose en las mujeres como clientela meta. No cuenta con sucursales que permitan establecer una presencia física, pero el personal de campo de la zona que maneja además el idioma local es un importante atributo. La incursión hacia zonas más alejadas se ve limitada por la falta de vehículos en la institución.

Productos y servicios

El producto emblema de FAPE ha sido los Bancos de Mujeres de Confianza (95.4% de la cartera a jun. 07), siguiéndole en menor medida los grupos solidarios (6.3%) y el crédito individual (3.8%).

La metodología de Bancos de Mujeres de Confianza fue importada de Opportunity International (OI) e implementada por medio de proyectos pilotos entre los años 1993 y 1994. Son grupos de entre 10 a 30 mujeres, aunque no reservado a éstas, con actividades productivas en el que las socias solicitan un préstamo, generan un ahorro interno (que no es utilizado de manera revolvente en cada ciclo) y departen actividades conjuntas (oración, consultas, esparcimiento). Se reúnen cada catorce días para honrar sus pagos. Los ciclos fluctúan entre cuatro y seis meses, pero normalmente son cinco, lo que genera una rotación de dicha cartera de 2.4 veces al año. Se contempla la inclusión de socias durante los ciclos. Al inicio las socias deben dejar un depósito correspondiente al 10% del monto desembolsado en la cuenta interna, generando un conglomerado de ahorro obligatorio que sirve como garantía de pago al final del ciclo. Los montos se sitúan entre 1 K QGT (130 USD) y 8 K QGT (1,050 USD), ascendiendo de manera escalonada según el monto de ahorro acumulado al inicio de cada ciclo, hasta un máximo de 8,000 QGT. La tasa de interés cobrada es de 3% mensual flat, sin comisión, generando una TEG de 60.9% e 87.8% incluyendo el ahorro inicial.

Los grupos solidarios representan sólo dos a la fecha. Reúnen entre 3 a 5 personas para obtener montos entre 5.1 K QGT (650 USD) y 31.5 QGT (4,000 USD) por periodos de seis a un año, siendo la media de nueve meses. Los pagos son mensuales sobre saldos, aplicándose un interés del 3% al rebatir. Se cobra una comisión fija de 102 QGT (13 USD). La TEG generada es de 36%. Los préstamos individuales cuentan con las mismas condiciones que los préstamos grupales, salvo que la garantía principalmente es fiduciaria compuesta por uno o dos codeudores, pudiendo llegar a ser hipotecaria, y los plazos promedio son anuales. La TEG es también del 36%.

Redes

FAPE pertenece a la Red de Instituciones de Microfinanzas de Guatemala (REDIMIF) y a la Red Microfinanciera Centroamericana Katálysis. Esta última cuenta con su socio

estratégico Katálysis Bootstrap Fund a través de quien se gestionan recursos para el financiamiento de las entidades socias.

A partir del año 2001, FAPE se desvincula de OI debido a desacuerdos en la injerencia del manejo de la institución que fueron deteriorando las relaciones entre la JD de FAPE y OI. Por un lado, OI alegaba que el capital semilla provenía de sus recursos, mientras que FAPE consideraba que dicho aporte pertenecía a ex miembros de OI en la etapa de IDI. Desde aquel entonces no se mantiene relación alguna.

■ Gobierno

Gobierno y toma de decisiones recibe la calificación “c”

Toma de decisiones

La toma de decisiones ha adolecido de la agilidad necesaria para establecer metas que impulsen a la institución a ser más dinámica, generando mayor impacto en su población meta, como así lo establece su misión.

Sus órganos de gobierno han denotado una actitud conservadora que ha limitado una mayor evolución de la entidad que la sitúa a la par de la industria. La diversidad de competencias⁵ que presenta sus miembros es propicia para enriquecer la toma de decisiones, no obstante se ha caracterizado por mostrar pasividad para acordar cambios estructurales de los que requiere FAPE. El resultado ha sido una institución con muchas debilidades, dependiente del grado de iniciativa que la DE de turno pueda tener.

En los últimos tres años dicha dependencia se ha visto acentuada. El nivel de implicancia de la actual DE incentiva una mayor discusión de temas, haciendo notar con mayor énfasis las debilidades de la institución. Se han puesto en marcha mejoras, aunque a paso lento, lo que si bien es positivo no es suficiente para que la institución despunte dentro del sector, pudiendo incluso poner en riesgo a FAPE ante entornos muy cambiantes.

El compromiso de la JD es demostrado a través de una asidua participación a las reuniones mensuales sin percibir remuneración, así como en eventos relaciones a la industria para dar representatividad a la institución y capacitarse. Su participación en eventos deberá traducirse con mayores aportes a través de ideas innovadoras que generen cambios en beneficio de la institución.

La DE provee de la información financiera necesaria para cimentar las decisiones, aunque ésta podría profundizarse con un análisis financiero más integral y frecuente que ayude

⁵ FAPE cuenta con tanto personal como miembros de la asamblea.

a la JD a situar mejor a la institución. El sistema de información no ayuda a agilizar dicho proceso.

Planificación

FAPE adolece de una planificación integral detallada que se encuentre en constante revisión, limitando su uso para la gestión. La actual DE puso en marcha el primer plan estratégico para los años 2005-2009, lo cual fue un primer avance para definir el horizonte de la institución. No obstante no se le ha dado un seguimiento adecuado en los últimos años.

FAPE basa en la práctica su accionar en metas globales anuales, donde el crecimiento de cartera y fortalecimiento del personal han sido los principales ejes. Los planes operativos anuales muestran metas globales realistas⁶ para el crecimiento de la cartera, aunque no se llega a un pormenorizado nivel de análisis que permita observar la dirección de sus recursos, por lo que la asignación de los fondos responderá a la inercia de la demanda más que a una orientación estratégica de la institución. Se cuenta con los contactos respectivos para fundamentar el crecimiento de las operaciones, lo cual permitirá que el ritmo de operaciones continúe en evolución (Ver "F").

El fortalecimiento institucional se orienta en la capacitación del personal. No obstante, FAPE cuenta con varias debilidades institucionales (principalmente la falta de explotación y conocimiento del software, gestión de operaciones acéfala, infraestructura limitada para la expansión, entre otras) que deberán ser tomadas en cuenta en un planeamiento cercano. De lo contrario la institución seguirá presentando restricciones que harán insostenible su crecimiento.

La asignación de partidas presupuestales corresponde a las metas establecidas. Se maneja un completo seguimiento del presupuesto con la finalidad de analizar las eventuales desviaciones. Dada las restricciones que presenta la institución, su cumplimiento es riguroso.

Equipo gerencial

La DE es responsable de la marcha de la institución. Ha desempeñado a la fecha la gestión más larga, lo cual es destacable en una institución con gestiones con poca continuidad. Esto se debe a su alto grado de compromiso con la institución, con la cual comparte sus objetivos personales y vocación cristiana. El tamaño pequeño de la entidad, carisma y apertura de la DE genera una activa comunicación con la plana laboral, facilitando la puesta en marcha de las decisiones. Ha sido además un motivador para que el

personal se involucre más de los programas de formación, por lo que ha demostrado liderazgo con su personal.

La gestión unipersonal ocasiona una alta concentración de tareas en la DE, lo que genera un alto riesgo de persona clave. En efecto, la DE está altamente involucrada en tareas operativas y no de seguimiento (gerencia de operaciones, firma de cheques, aprobación de créditos, manejo de personal, búsqueda de financiamiento) que la desorienta de realizar una introspección estratégica a todo nivel. Esto se ha visto demostrado con la carencia de planeamientos detallados que sean herramientas adecuadas para la gestión. Por lo pronto, la DE ha mostrado un denotado esfuerzo siendo responsable de muchos de los convenios a los que FAPE ha accedido en los últimos periodos. Sin embargo, de no contar con una planificada puesta marcha de sus proyectos y mayor eficiencia de sus mandos medios, las labores del día a día ocuparán gran parte de su tiempo, algo preocupante en una institución que empieza a mostrar aumentos en su nivel de operaciones en los últimos dos años.

Gestión de recursos humanos

FAPE ha empezado a preocuparse por realizar una gestión más estratégica del personal, identificando la necesidad de fortalecer las competencias del personal a través de capacitaciones. Dicha gestión es asumida íntegramente por la DE.

La política de recursos humanos no está completamente definida, lo que no ha permitido traducirla en un actualizado y completo manual de recursos humanos. Los pasos para la selección e inducción del personal no están formalizados, y falta por actualizar las funciones del personal. Por lo pronto, existe un reglamento interno que permite generar un orden institucional.

FAPE basa su selección en personas con nivel educativo medio con orientación cristiana, facilidad de comunicación y conocimiento de la zona para el personal de campo. Si bien esto permite tener un grado de afinidad con el personal y clientela, genera una brecha importante que debe ser cubierta mediante constantes capacitaciones. La institución es consciente de esto, poniendo en marcha una política de capacitación más activa. La falta de evaluaciones constantes y pormenorizadas no facilita la identificación de puntos a fortalecer, lo cual permitiría enfocar mejor las capacitaciones. Por el momento se aprovecha las oportunidades que el mercado presenta. Dadas las restricciones presupuestarias, es un importante primer paso que irá perfeccionándose.

Las nuevas medidas ayudarán a retener al personal compensando el bajo esquema remunerativo. Si bien FAPE ha presentado una tasa de rotación del personal promedio

⁶ Se establece un crecimiento de 4.1 M GTQ (520 K USD). A jun. 07 la meta se encuentra al 87%.

elevada (12.4% en los últimos cuatro años), el mayor énfasis en capacitaciones y el esquema de incentivos fomentará una mejor retención del personal. Sin embargo, las salidas de estos siempre generan un mayor impacto dado el pequeño tamaño de la entidad.

■ Información

Información recibe la calificación “c”

FAPE dispone de una limitada estructura informática, siendo el desconocimiento en el manejo de su actual software el mayor riesgo. Los equipos han sido modernizados, aunque a causa de robos que han enfrentado en repetidas oportunidades.

La funcionalidad del SAF no es del todo explotada, presentando algunas inconsistencias en los reportes, debiendo ser contrastada con los reportes manuales de los bancos. Además el sistema no está adaptado a las características de los bancos de confianza en cuanto a la inclusión de clientas durante los ciclos que deben ser incluidas como si fuesen individuales. El SAF está diseñado para integrar la cartera con la contabilidad, aunque esta última se sigue manejando de forma manual. Esto se debe a que el conocimiento del mismo por el departamento de contabilidad es reducido. El ritmo de operaciones de la institución aún permite manejarlo manualmente pero conforme la institución crezca o descentralice sus operaciones, será cada vez menos sostenible.

Ante estas contingencias se han establecido medidas de seguridad suficientes para mitigar la pérdida de información, pero no del todo eficientes para la manipulación de las cifras. Así, se cuenta con respaldos semanales almacenados dentro y fuera de la institución, antivirus actualizados, aunque los accesos no están completamente delimitados de acuerdo con las funciones del personal.

FAPE no cuenta con personal conocedor del sistema. En cierto grado el outsourcing encargado del soporte técnico ha identificado las inconsistencias que aparecían en la información, pudiendo profundizar un poco más gracias a capacitaciones y visitas con otras instituciones que utilizan la misma herramienta. Sin embargo su entendimiento aún no es completo, debiendo profundizar el conocimiento de la estructura de la base de datos.

Las cifras que arroja el sistema dan una confiable situación de las operaciones de la institución. La información de cartera es sólo oportuna a nivel global, ya que los préstamos de los bancos se registran por el momento de manera general y no pormenorizado según cliente, lo cual dificulta la inclusión de pagos parciales de las socias o un seguimiento pormenorizado por clienta. Esto se está subsanando

estableciéndose para los próximos meses una actualización del registro detallado de cartera por Banco de Confianza. Si bien existe un reporte que presenta inconsistencias, esto se contrasta con la información manual de las promotoras que permite identificar los reportes útiles para el seguimiento. Asimismo, estos permiten un seguimiento semanal de las operaciones, pero el personal de campo acostumbra obtener reportes mensuales. Esto limita una ágil gestión de la mora por parte de los coordinadores.

La información contable muestra razonablemente la situación financiera de FAPE y su generación podría ser más eficiente. Así también lo corroboran las constantes auditorías a la que se somete la institución. Se adolece sin embargo de un recurrente análisis financiero, el cual se realiza de manera completa cada trimestre cuando se informa a la Red Katálisis. En este aspecto se analizan tendencias y realizan comparativos de la institución en relación a sus pares. Se aprovecha esto para proporcionarlo a la JD.

■ Riesgos

Riesgos: análisis y control recibe la calificación “d”

Procedimientos y controles internos

FAPE no ha definido sus procesos de manera formalizada, restándole eficiencia y propiciando la ocurrencia de eventuales fraudes. Se cuentan con mecanismos de control interno, pero el dispositivo dista de ser integral:

- Sólo el reglamento de créditos está actualizado.
- El manual de funciones no está al día. La separación de tareas no está del todo definida y fortalecida (accesos en los sistemas), aunque la estructura de la institución propicia una limitada segregación de funciones a nivel de la DE.
- Existe un control cruzado para el desembolso de los préstamos. Para los Bancos de Confianza dado el mayor número de éstos, la DE y la Contabilidad realizan una firma mancomunada de los cheques para cada una de las socias del banco. Si bien los préstamos individuales requieren de la firma de un miembro de la JD, su ocurrencia es reducida por lo que no genera ineficiencias.
- La labor de verificación se ciñe a los coordinadores dado que no existe una gerencia de operaciones, aunque el limitado grado de detalle que brinda el sistema no permite un seguimiento pormenorizado, dependiendo de la información de los promotores.

La seguridad del efectivo es parcial. El hecho de desembolsar cheques a cada socia mitiga por un lado cualquier robo a las promotoras, aunque el cobro que se efectúa en campo, expone a robos o retenciones de pagos, de lo cual la institución ya ha sido víctima en diversas

oportunidades. Se cuenta con un seguro que amortigua tal riesgo.

Auditoría interna

FAPE no cuenta con un dispositivo de auditoría interna, lo que resta eficacia a sus parciales mecanismos de inspección y no propicia una cultura de riesgos en el seno de la entidad. Las misiones de auditoría externa en principio podrían suplir dicha falta, aunque sólo se han ceñido al examen contable de FAPE. No se tiene establecido por falta de recursos la contratación de un auditor interno, gerente de operaciones ni el fortalecimiento de las labores de inspección de los coordinadores que mitiguen en alguna medida la falta de controles a mayor nivel.

■ **Actividades**

Actividades recibe la calificación “c”

Posicionamiento de mercado

FAPE actúa en un mercado cada vez más competitivo. El número de IMFs ha crecido sostenidamente en las últimas dos décadas, mostrando instituciones cada vez más dinámicas. Incluso el interés de bancos comerciales por el sector ha generado la entrada de actores más competitivos, con agresivas estrategias de entrada.

Esto obliga a la institución a ser más innovadora en su posicionamiento de mercado. A la fecha la institución no se ha caracterizado por innovar constantemente en su gama de productos, siendo el producto de Bancos de Mujeres Confianza, su oferta insignia.

Sus ventajas no constituyen atributos sostenidos en el largo plazo. La principal ventaja de este producto constituye su rápido desembolso, atención personalizada con promotoras de la zona y poca injerencia en el manejo del ahorro durante el ciclo, aunque esto último constituye un factor de flexibilidad en la gestión del cobro.

La falta de una estrategia de posicionamiento de mercado limita su capacidad de diferenciarse en el sector. FAPE responde a un crecimiento inercial de la demanda en las zonas de actuación. Tiene establecido consolidar su actuación en las actuales zonas, profundizando su participación hacia zonas más alejadas. No obstante, la falta de una red de oficinas, transporte propio y ágiles sistemas de información constituyen serias limitantes.

Gestión de la cartera de crédito

La gestión de la cartera debe fortalecerse en relación a la exigencia en el cumplimiento del pago oportuno durante las reuniones. La metodología en sí permite mantener un atraso

a lo largo del ciclo, utilizando la coerción del ahorro sólo al final del mismo. Esto hace que la gestión del cobro sea poco efectiva o muy pasiva.

La identificación de la mora es oportuna más no cuenta con un efectivo grado de detalle para los Bancos de Confianza, limitándose a la información manual de las promotoras, reduciendo la agilidad para establecer medidas por parte de los respectivos coordinadores. Sólo una vez a la semana pueden recopilar los resultados globales de sus carteras responsables. La falta de una gerencia de operaciones limita una mejor articulación de estrategias para el personal de campo.

FAPE debe además buscar mecanismos para fomentar la ayuda compartida del grupo. De hecho, la solidaridad no se ejerce del todo. Esto se debe a que proceso de selección no estipula contar con un grupo de personas conocidas entre sí, lo cual propicia un mayor respaldo entre los miembros. Existen también clientes que son compartidos con otras instituciones lo cual debilita su grado de cumplimiento ante eventuales problemas.

El equipo de promotores cuenta con un nivel de formación medio fortaleciendo sus competencias a través de capacitaciones. Cuentan con facilidad de comunicación e identificación con la zona donde actúan, lo cual les da mayor empatía con el cliente. No están preparados a la fecha para gestionar créditos individuales, lo cual requiere de un análisis más sofisticado.

Riesgo crediticio

El resultado de la gestión de la cartera de FAPE ha sido un nivel de riesgo elevado en relación a la media del sector (PAR pasó de 6.8% a dic. 03 a 5.0% a dic. 06, mientras que para la metodología de bancos comunales, similar a la adoptada por FAPE, se tiene un PAR > 30 de 3.3%). No ha existido una constante incidencia de los castigos que hayan saneado la cartera, salvo para el año 2005 (ratio de castigos de 2.8% a dic. 05).

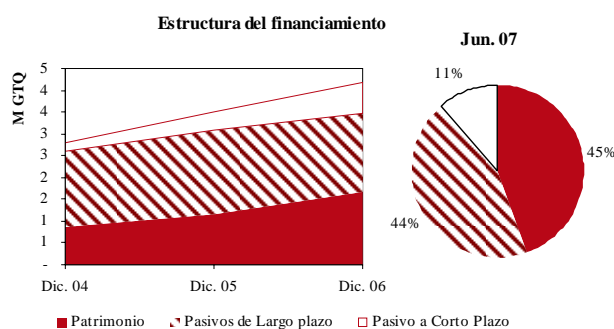
El riesgo por producto de los Bancos de Confianza es menor pero su incidencia alta dada su importancia en la composición de la cartera (95% de ésta entre dic. 06 y jun. 07). El crédito individual y el grupo solidario presentan un PAR > 30 elevado, aunque en el caso del crédito individual está altamente influenciado por un fraude convertido en deuda, la cual cuenta con la garantía hipotecaria respectiva. Los préstamos grupales son reducidos (tan sólo 2 grupos con 6 personas) y dado su elevado monto promedio (incluso mayor que el préstamo promedio individual) estarían por tratarse de forma individual.

La política de provisiones de FAPE no es conservadora. En efecto, no se cubre el PAR > 30 con una sostenida tendencia a reducirse conforme se incrementa la cartera (ratio de cobertura pasó de 76.7% a dic. 03 a 56.9% a dic. 06). Si bien el riesgo crediticio no ha registrado un significativo incremento, cada vez se cuenta con menor respaldo para cubrir la cartera en riesgo. Ante un repentino incremento de la mora, el valor absoluto de las provisiones cubriría un reducido número de bancos.

La principal cobertura adicional que tiene FAPE es el ahorro interno que representa una garantía líquida, luego cuenta con la garantía mancomunada y el aval solidario que presenta cada Banco de Confianza. Para los préstamos individuales y grupos las garantías se cuenta con avales fiduciarios y eventualmente garantías hipotecarias. A la fecha la institución no cuenta con una actualizada escala de garantías de acuerdo a los montos establecidos. El tamaño reducido de la mayoría de sus préstamos no amerita llegar a instancias judiciales, priorizando llegar a un acuerdo con el cliente.

■ Financiamiento y liquidez

Financiamiento y liquidez recibe la calificación “c”



FAPE se financia de deuda a largo plazo procedente en gran parte del BID (73% del stock de deuda a jun. 07) y recursos propios obtenidos a través de donaciones gracias al apoyo de NamasteDirect a partir de 2005. La sostenida concesión de donaciones ha sostenido las operaciones de la institución pese a que en ejercicios anteriores los resultados negativos absorbieron parte de los recursos propios ayudando aun a generar utilidades en los últimos periodos, lo cual viene fortaleciendo pausadamente su patrimonio.

La adhesión a la Red Katálysis le ha permitido acceder a financiamiento en condiciones completamente menos favorables a las del BID. En efecto, los préstamos de la Red Katálysis o Kátálysis Bootstrap Fund son a tasas comerciales (9.5%-10.5%) con plazos más cortos (de 1 a 2 años), así como con menores desembolsos. Esto obliga a la institución a diversificar sus proveedores dado que es muy difícil repetir un financiamiento con similares condiciones a las del BID que no sólo abarata el costo del financiamiento, sino que además permiten alcanzar mayor escala.

Gestión de activos y pasivos

No se cuenta con un exhaustivo monitoreo de los principales riesgos de calce de moneda, plazo y tasa de interés, aunque la estructura de activos y pasivos no conlleva riesgos significativos. Sin embargo, la institución podría ser más vulnerable ante una eventual diversificación de su fondeo.

La cartera está pactada en su mayoría a corto plazo (rotando aproximadamente 2.4 veces por año) y sus pasivos y sus activos tienen una madurez mayor a 9 años. Esto ve fortalecido por la relación Activos de Corto Plazo con sus Pasivos de Corto Plazo que es de 8.05 a jun. 07, el cual da un aceptable margen de maniobra a la institución.

El riesgo de moneda es latente. La deuda ha sido pactada en dólares, mientras que su cartera se desembolsa en moneda local. Esto traslada el riesgo al cliente, incluso se registra un ligero incremento del préstamo promedio por cliente, aunque se ve aminorado por el pago a tasa fija del préstamo del BID que estipula amortizar la deuda a la tasa vigente en la fecha de negociación. El riesgo de tasas es nulo al endeudarse y prestar a tasas fijas.

Estrategia de financiamiento

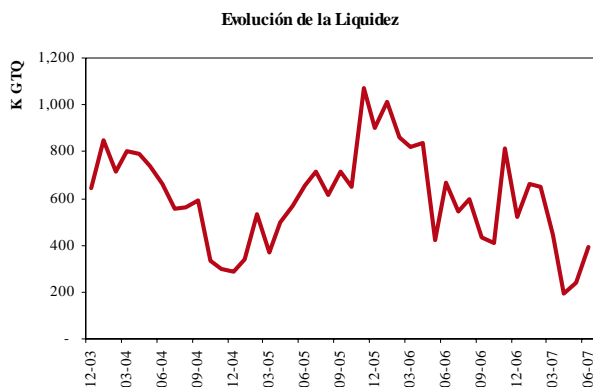
La activa búsqueda de recursos viene dando sus frutos, reflejándose en un fuerte crecimiento en el último año. FAPE apunta a acceder a financiamiento a través de deuda y donaciones. Su estructura de costos no le facilita por ahora fundamentar sus operaciones con deuda comercial. Por esta razón, la institución no desestima la obtención de subvenciones. Para esto, FAPE ha logrado una alianza con NamasteDirect quien ha donado de manera activa recursos para capital de trabajo y gastos operativos, situándose como el principal donante a la fecha. La adhesión a la Red Katálysis le ha facilitado préstamos, siendo un importante vehículo para financiar operaciones de corto plazo.

FAPE cuenta además con otras alternativas de financiamiento que pueden darle mayor escala. Ha estado gestionando recursos con el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), aunque la situación financiera de la institución no ha permitido acceder a tales fuentes. También está en negociación la obtención de préstamos directos a microempresarios a través del programa Kiva y otras instituciones cooperantes.

Gestión de la liquidez

La gestión de los excedentes son manejados de manera centralizada, contando con un adecuado nivel de eficiencia en su gestión. El aceptable uso de sus recursos (la cartera representa el 82.4% de los activos) no genera sustanciales excedentes de liquidez (liquidez representa 9.2% de los activos), los cuales han sido suficientes para cubrir las

erráticas fluctuaciones determinadas por la alta rotación de la cartera. Los montos colocados en DFP no son significativos (6 K USD), generando un rendimiento de aproximadamente 7.5% anual.



■ Eficiencia y rentabilidad

Eficiencia y rentabilidad recibe la calificación “d”

Análisis de la rentabilidad

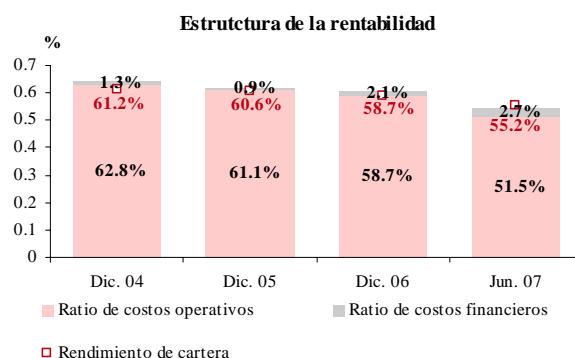
FAPE ha sido una institución ligeramente rentable. Sus indicadores de rentabilidad han conocido un estancamiento en el último ejercicio, aunque el crecimiento de la cartera ha permitido recuperar la tendencia a la baja que se estaba experimentando hasta el año 2006 (ROA pasó de 1.7% a dic. 03 a 1.3% jun. 07). Este desempeño aunque exiguo no dista mucho de la tendencia del sector centroamericano, siendo aun superior que sus pares nacionales (ROA de 2.7% para IMFs centroamericanas y ROA de -1.8% para IMFs guatemaltecas).

La estructura de costos de FAPE genera muy estrechos márgenes operativos. El tamaño pequeño de la institución ocasiona una carga operativa elevada, generando un nivel de eficiencia poco óptimo (el ratio de costos operativos se ha situado en promedio en 58.5% contra 19.8% para Centroamérica y 23% para sus pares en Guatemala). La participación de los préstamos de Banco de Confianza cuya tasa de interés efectiva es elevada (TEG de 60.9%) permite soportar estos costos, no obstante se obtiene un brecha reducida para atraer mayor deuda o soportar una eventual caída en la calidad de cartera. Por esta razón incorporar donaciones en su estructura de financiamiento es una estrategia acertada ante este contexto que por un lado abarata el costo.

La competencia que enfrenta la institución no permite utilizar la tasa de interés como herramienta para ganar rentabilidad. La fórmula se ceñirá a la obtención de economías de escala conforme se acceda a mayores recursos. De hecho, el reducido tamaño de la institución ayudará a

ganar eficiencia de forma más acelerada como así lo muestran las cifras preliminares a jun. 07 donde el margen operativo ha sido favorable (casi 4 puntos de diferencia entre el rendimiento de cartera y el ratio de costos operativos).

La capacidad instalada es sin embargo limitada. Por un lado, la institución cuenta con el personal de campo suficiente presentando una distribución del personal⁷ propicia para ganar mayor productividad y obtener economías de escala, aunque presenta por otro lado importantes debilidades que comprometen su absorción. De hecho, no se cuenta con una red de oficinas que permita profundizar su penetración de mercado, el manejo del sistema de información no es del todo eficiente lo cual limita su agilidad para la gestión en campo y faltan por robustecer los controles internos para identificar riesgos. El fortalecimiento institucional deberá impulsar la mejora de estos aspectos. Además se debe considerar la inclusión de una estrategia integral que establezca metas a todo nivel, sólo así FAPE podrá poder absorber mayores recursos con eficiencia y una mejor gestión del riesgo.

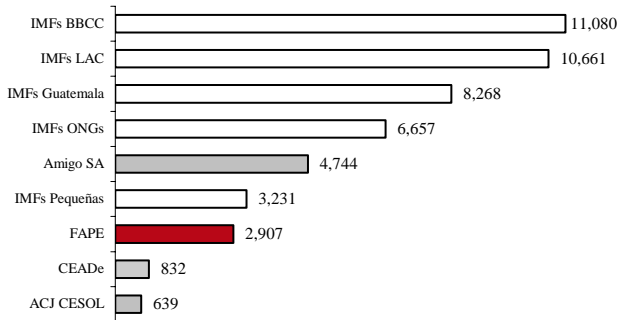


Las opiniones emitidas en este informe son válidas por una duración de un año máximo. Más allá de ese límite o si un evento mayor tuviera lugar en la vida de la IMF o en su entorno próximo durante ese período, Planet Rating ya no garantiza la vigencia de sus opiniones y recomienda una nueva calificación.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

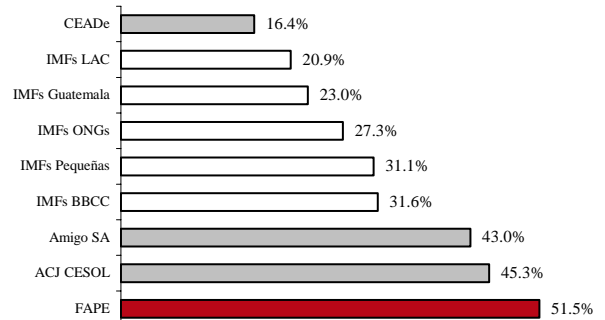
⁷ Relación entre promotoras y personal administrativo del 60.9%.

Benchmarking

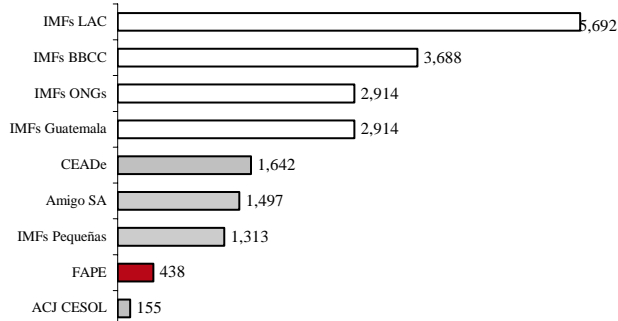
Clientes activos



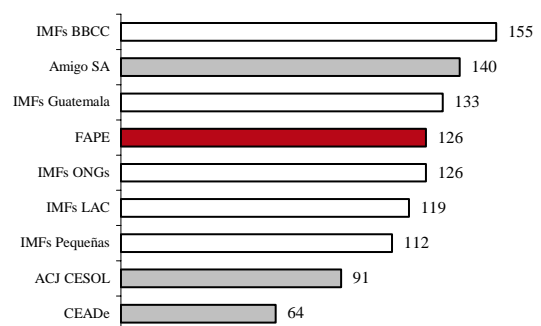
Ratio de costos operativos



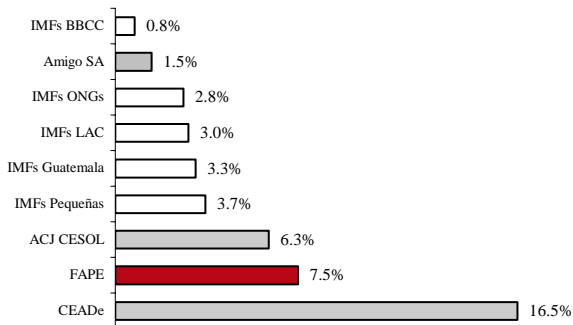
Valor de la cartera activa, final del periodo (K USD)



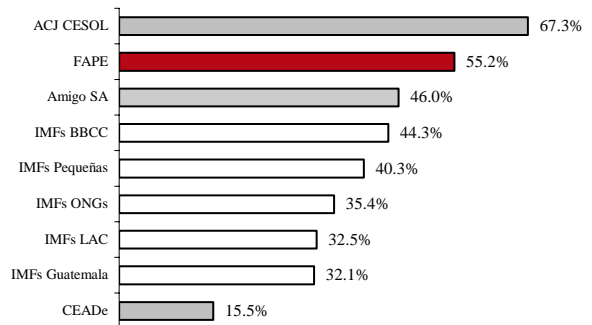
Clientes por empleado



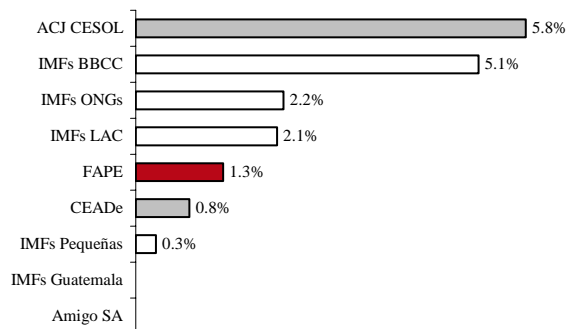
Cartera en riesgo 31- 365 días



Rendimiento de cartera



ROA



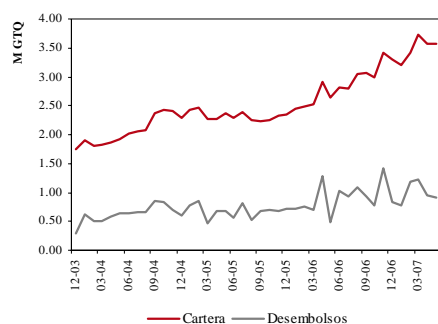
Fuente: Benchmarks Latinoamérica 2006
 MBB Grupos Pares: Todas las IMFs LAC, ONGs, Pequeñas (Escala)
 IMFs BBCC, IMFs Guatemala
 IMFs: ACJ CESOL (Ecuador), Amigo S.A. (Bolivia), CEADe (Brasil)

■ Indicadores de desempeño

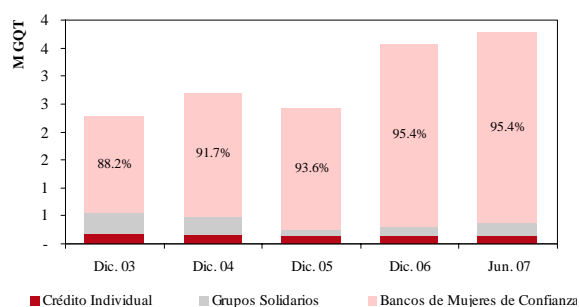
Datos en USD, salvo indicación contraria

	Dic. 04	Dic. 05	Dic. 06	Jun. 07
Cartera de préstamos				
Evolución de la cartera				
Cartera	302,662	296,669	431,105	453,824
Cartera (GQT)	2,353,705	2,253,795	3,274,671	3,501,253
Evolución	22.2%	(4.2%)	45.3%	6.9%
Cartera promedio fin de periodo	250,391	305,961	361,108	447,767
Clientes activos	2,465	2,284	3,157	2,907
Evolución	-	(7.3%)	38.2%	(7.9%)
Cartera promedio por cliente	123	130	137	156
% del PIB por habitante	6.0%	5.8%	5.6%	6.5%
Préstamo promedio desembolsado	194	200	209	244
% del PIB por habitante	9.5%	8.9%	8.6%	10.1%
Calidad de cartera				
Reprogramados	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	6.8%	5.9%	4.2%	7.5%
Cartera en riesgo > 365 días	0.0%	3.5%	0.8%	1.7%
Tasa de cartera castigada	0.0%	2.8%	0.0%	0.0%
Cobertura del riesgo crediticio				
Ratio de cobertura del riesgo	76.7%	31.0%	56.9%	31.9%
Cartera en riesgo > 30 días neta de provisiones / Patrimonio	4.5%	12.8%	4.5%	11.9%
Personal				
Numero de empleados	22	24	23	23
% Oficiales de crédito	59.1%	58.3%	60.9%	60.9%
Tasa de rotación del personal	10.5%	17.4%	8.5%	13.0%
Análisis financiero				
ROE	5.6%	0.5%	(1.4%)	3.2%
Deudas / Patrimonio	2.2x	2.0x	1.5x	1.3x
ROA	1.7%	0.2%	(0.5%)	1.3%
Generación de renta				
Rendimiento de cartera	61.2%	60.6%	58.7%	55.2%
Ratio de costos operativos	62.8%	61.1%	58.7%	51.5%
Costo por cliente	64	82	67	79
Clientes por empleado	112	95	137	126
Clientes por oficial de crédito	190	163	226	208
Cartera promedio por cliente (USD)	123	130	137	156
Ratio de costos financieros	1.3%	0.9%	2.1%	2.7%
Costo de la deuda	1.5%	1.2%	2.9%	4.7%
Ratio de costos de provisión	(4.6%)	(1.2%)	(1.1%)	(0.3%)
Cartera en riesgo 31 - 365 días	6.8%	5.9%	4.2%	7.5%
Tasa de cartera castigada	0.0%	2.8%	0.0%	0.0%
Gestión de los activos				
Cartera / Activos	80.0%	62.5%	76.0%	79.9%
Ingresos de otros activos financieros en % de los ingresos financieros	1.1%	0.6%	0.7%	0.4%
Liquidez/Total Activos	8.9%	25.7%	12.5%	9.2%
Ratios ajustados				
Ratio de costos de ajuste	8.6%	13.0%	6.2%	9.6%
AROE	(14.2%)	(29.2%)	(13.3%)	(15.6%)
AROA	(4.3%)	(9.4%)	(4.9%)	(6.6%)
Autosuficiencia financiera	91.0%	82.7%	89.6%	87.4%
Ratio ajustado de costos operativos	62.8%	61.1%	58.7%	51.5%
Ratio ajustado de costos financieros	9.8%	9.1%	8.3%	6.9%
Ratio ajustado de costos de provisión	(4.6%)	3.6%	(1.1%)	5.1%
Tasa de cambio 1 USD = GTQ	7.8	7.6	7.6	7.7

Evolución de la cartera de créditos



Cartera de crédito por producto



FAPE	GTQ				USD				Evolución		
	Dic. 04	Dic. 05	Dic. 06	Jun. 07	Dic. 04	Dic. 05	Dic. 06	Jun. 07	2005/2004	2006/2005	2007/2006
Balance											
ACTIVOS	2,785,113	3,497,442	4,180,498	4,249,179	358,137	460,371	550,355	550,768	25.6%	19.5%	1.6%
Activos de Corto Plazo	2,525,267	3,166,024	3,771,601	3,879,356	324,723	416,747	496,525	502,833	25.4%	19.1%	2.9%
Caja y Bancos	249,182	900,288	521,808	391,908	32,042	118,506	68,695	50,798	261.3%	(42.0%)	(24.9%)
Activos financieros netos a corto plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cartera neta a corto plazo	2,226,845	2,186,181	3,176,455	3,396,107	286,349	287,769	418,175	440,195	(1.8%)	45.3%	6.9%
Cartera bruta a corto plazo	2,353,705	2,253,795	3,274,671	3,501,253	302,662	296,669	431,105	453,824	(4.2%)	45.3%	6.9%
(Provisión para cartera incobrable)	126,860	67,614	98,216	105,146	16,313	8,900	12,930	13,629	(46.7%)	45.3%	7.1%
Intereses devengados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sobre cartera de crédito	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sobre activos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros activos de corto plazo	49,240	79,555	73,338	91,340	6,332	10,472	9,655	11,839	61.6%	(7.8%)	24.5%
Activos de Largo Plazo	259,846	331,418	408,897	369,823	33,413	43,625	53,831	47,936	27.5%	23.4%	(9.6%)
Activos financieros netos a largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cartera neta a largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Activos fijos netos	30,351	109,715	189,737	202,295	3,903	14,442	24,979	26,221	261.5%	72.9%	6.6%
Otros activos a largo plazo	229,495	221,703	219,160	167,528	29,511	29,183	28,852	21,715	(3.4%)	(1.1%)	(23.6%)
PASIVO Y PATRIMONIO	2,785,113	3,497,442	4,180,498	4,249,179	358,137	460,371	550,355	550,768	25.6%	19.5%	1.6%
Pasivo	1,926,835	2,325,777	2,524,077	2,362,616	247,771	306,144	332,290	306,237	20.7%	8.5%	(6.4%)
Pasivo a Corto Plazo	168,374	404,434	709,748	481,804	21,651	53,236	93,437	62,450	140.2%	75.5%	(32.1%)
Depósitos a la vista	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depósitos obligatorios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depósitos a corto plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos a corto plazo	69,446	260,626	546,979	276,154	8,930	34,306	72,009	35,794	275.3%	109.9%	(49.5%)
Intereses devengados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros pasivos de corto plazo	98,928	143,808	162,769	205,650	12,721	18,930	21,428	26,656	45.4%	13.2%	26.3%
Pasivos de Largo plazo	1,758,461	1,921,343	1,814,329	1,880,813	226,120	252,908	238,853	243,786	9.3%	(5.6%)	3.7%
Depósitos de largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos de largo plazo	1,585,580	1,704,989	1,539,814	1,539,814	203,889	224,429	202,714	199,587	7.5%	(9.7%)	0.0%
Otros pasivos de largo plazo	172,881	216,354	274,515	340,998	22,231	28,479	36,139	44,199	25.1%	26.9%	24.2%
Patrimonio	858,278	1,171,665	1,656,421	1,886,562	110,366	154,227	218,065	244,532	36.5%	41.4%	13.9%
Capital social	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Donaciones	81,193	321,343	818,419	1,031,607	10,441	42,299	107,743	133,714	295.8%	154.7%	26.0%
Resultados netos acumulados sin donaciones	-	-	-	77,871	-	9,640	8,020	10,093	-	(16.8%)	27.8%
Año corriente	26,407	1,181	(9,705)	25,444	3,396	155	(1,278)	3,298	(95.5%)	(921.9%)	(362.2%)
Otras cuentas de patrimonio	777,085	777,084	777,084	777,084	99,925	102,288	102,302	100,724	(0.0%)	0.0%	0.0%

FAPE	GTQ				USD				Evolución		
	Dic. 04	Dic. 05	Dic. 06	Jun. 07	Dic. 04	Dic. 05	Dic. 06	Jun. 07	2005/2004	2006/2005	2007/2006
Estado de resultados											
Ingreso Financiero (a)	1,204,172	1,417,520	1,619,525	958,292	154,844	186,589	213,208	124,212	17.7%	14.3%	(40.8%)
Ingresos de cartera	1,190,871	1,408,368	1,608,754	954,297	153,134	185,385	211,790	123,694	18.3%	14.2%	(40.7%)
Ingresos recibidos por créditos	1,142,155	1,365,083	1,542,694	927,931	146,869	179,687	203,093	120,276	19.5%	13.0%	(39.8%)
Derechos y comisiones recibidas	23,369	13,869	35,137	9,453	3,005	1,826	4,626	1,225	(40.7%)	153.4%	(73.1%)
Intereses moratorios sobre créditos	25,347	29,416	30,923	16,913	3,259	3,872	4,071	2,192	16.1%	5.1%	(45.3%)
Ingresos de otros activos financieros	13,301	9,152	10,771	3,995	1,710	1,205	1,418	518	(31.2%)	17.7%	(62.9%)
Otros ingresos por servicios financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos Financieros (b)	24,601	20,837	58,157	46,186	3,163	2,743	7,656	5,987	(15.3%)	179.1%	(20.6%)
Intereses pagados sobre préstamos	24,601	20,837	58,157	46,186	3,163	2,743	7,656	5,987	(15.3%)	179.1%	(20.6%)
Intereses pagados sobre depósitos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos netos de ajuste por inflación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros costos relacionados con servicios financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado Financiero [c=a-b]	1,179,571	1,396,683	1,561,368	912,106	151,681	183,847	205,551	118,225	18.4%	11.8%	(41.6%)
Provisión neta para cartera incobrable (f)	(89,906)	(28,409)	(29,228)	(5,418)	(11,561)	(3,739)	(3,848)	(702)	(68.4%)	2.9%	(81.5%)
Provisiones para cartera incobrable + cartera castigada	58,237	5,430	30,602	6,930	7,489	715	4,029	898	(90.7%)	463.6%	(77.4%)
Recuperación de cartera castigada	148,143	33,839	59,830	12,348	19,050	4,454	7,876	1,601	(77.2%)	76.8%	(79.4%)
Costos operativos (d)	1,221,992	1,420,053	1,610,292	889,152	157,135	186,923	211,992	115,250	16.2%	13.4%	(44.8%)
Costos del personal (incluidas compensaciones)	824,024	947,173	1,083,191	573,493	105,961	124,677	142,600	74,335	14.9%	14.4%	(47.1%)
Otros costos operativos	397,968	472,880	527,101	315,659	51,175	62,246	69,392	40,915	18.8%	11.5%	(40.1%)
Depreciación y amortización	8,497	25,495	80,754	43,719	1,093	3,356	10,631	5,667	200.0%	216.7%	(45.9%)
Consultorías, auditorías y calificaciones	61,038	49,088	49,613	33,831	7,849	6,461	6,531	4,385	(19.6%)	1.1%	(31.8%)
Alquileres	49,200	49,200	49,600	24,600	6,327	6,476	6,530	3,189	0.0%	0.8%	(50.4%)
Cuota patronal IGSS	52,782	61,791	70,734	-	-	-	-	-	17.1%	-	(100.0%)
Capacitación	19,689	79,162	54,883	39,708	2,532	10,420	7,225	5,147	302.1%	(30.7%)	(27.6%)
Gastos bancarios	1,469	755	955	-	189	99	126	-	(48.6%)	26.5%	(100.0%)
Seguros	4,689	6,036	5,681	3,478	603	795	748	451	28.7%	(5.9%)	(38.8%)
Publicidad y gastos de representación	3,902	21,060	26,063	15,948	502	2,772	3,431	2,067	439.7%	23.8%	(38.8%)
Agua, luz, teléfono	34,679	46,687	54,847	18,840	4,459	6,145	7,221	2,442	34.6%	17.5%	(65.6%)
Mantenimiento	2,389	10,748	16,349	20,107	307	1,415	2,152	2,606	349.9%	52.1%	23.0%
Otros	159,634	122,858	117,622	115,427	20,527	16,172	15,485	14,961	(23.0%)	(4.3%)	(1.9%)
Resultado neto operativo antes de impuestos y donaciones [f=c-d-e]	47,485	5,039	(19,696)	28,373	6,106	663	(2,593)	3,678	(89.4%)	(490.9%)	(244.1%)
Impuesto sobre la Renta (h)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado neto operativo antes de donaciones [i=g-h]	47,485	5,039	(19,696)	28,373	6,106	663	(2,593)	3,678	(89.4%)	(490.9%)	(244.1%)
Ingresos no operativos (i)	-	9,110	55,514	-	-	1,199	7,308	-	-	509.4%	(100.0%)
Costos no operativos (incluidos impuestos relacionados) (j)	21,078	12,968	45,523	2,929	2,710	1,707	5,993	380	(38.5%)	251.0%	(93.6%)
Resultado neto antes de donaciones [l=i+j-k]	26,407	1,181	(9,705)	25,444	3,396	155	(1,278)	3,298	(95.5%)	(921.9%)	(362.2%)
Ingresos por donaciones (m)	-	9,132	11,053	7,790	-	1,202	1,455	1,010	-	21.0%	(29.5%)
Resultado neto	26,407	10,313	1,348	33,234	3,396	1,357	177	4,308	(60.9%)	(86.9%)	2,365.4%

■ Fórmulas

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

■ Escala de calificación

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