

FIACG, Guatemala

Fundación Internacional para la Asistencia Comunitaria de Guatemala (FIACG) cuenta con más de 20 años de operaciones, pero recién se constituyó legalmente en 1993 bajo la figura de fundación. FIACG Fue una iniciativa de tres socios guatemaltecos, pero actualmente sólo uno se mantiene activo. Ofrece un único producto de crédito basado en la metodología de banca comunal y tiene una sola oficina en la ciudad capital. El 70% de su cartera está concentrada en Ciudad de Guatemala, pero tiene presencia en 12 de los 22 departamentos del país. A oct.09, su cartera de créditos totalizó 871,590 USD en 6,550 clientas. Estas clientas mantienen ahorros por 947,540 USD, suma depositada en entidades reguladas.

GIRAFE Rating

Rating

C+

Tendencia

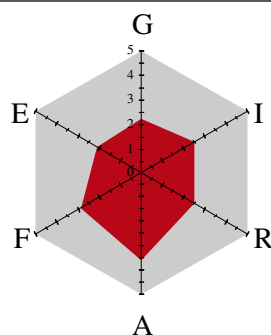
Estable

Fecha de la calificación

Noviembre, 2009

Válido hasta Octubre, 2010

Rating por área



Gobierno – Información – Riesgos
– Actividades – Financiamiento –
Eficiencia

Contacto en Planet Rating

Brigite Narciso

bnarciso@planetrating.com

+511 242 4597

Contacto en la IMF

Irma Marroquín- Gte de Programa

17 calle A 18-53 zona 10, Ciudad de Guatemala, Guatemala

fiacg@intelnet.net.gt

+502 2363 0153

[REF: BN / 090210]

Puntos destacados de la calificación

- El desempeño financiero de FIACG se ha ubicado por encima de la media nacional y regional, aunque sus márgenes muestran una clara reducción ante el incremento sustancial de su costo de personal. Su estrategia de crecimiento basada únicamente en referidos no les ha permitido generar economías de escala a pesar de la mayor productividad del personal. No obstante, dicha estrategia fue vital para mantener la calidad de su cartera en el entorno actual.
- Los órganos de gobierno y la gerencia se muestran comprometidos con FIACG y han liderado importantes avances, tal como la afinación de su metodología crediticia; sin embargo, la falta de planeamiento estratégico, indicadores y metas han minado su eficiencia y potencial de crecimiento. La gerencia aún mantiene una labor operativa muy significativa.
- FIACG es una institución de talla pequeña que trabaja con la base del mercado local (crédito promedio menor al 10% del PBI nacional per capita), ha logrado fidelizar a su clientela a través de un producto flexible, la educación en el ahorro y el trato personalizado del personal de negocios.
- FIACG ha iniciado una etapa de cambio con el fin de utilizar más eficientemente sus recursos financieros disponibles (hasta la fecha mantenidos en depósitos) e incrementar el alcance de sus servicios. Se encuentra inmersa en la elaboración de su planeamiento estratégico, formalización de procesos y cambio de software.

Tendencia

La calificación se otorga con una tendencia “Estable” puesto que se evidencia que en el corto plazo FIACG podrá mantener su actual desempeño institucional. Están en marcha algunos proyectos de mejora, pero en particular resta por definir las estrategias y planes de crecimiento.

Indicadores de desempeño

| USD | dic. 2005 | dic. 2006 | dic.2007 | dic. 2008 | oct. 2009 |
|------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Activos | 1,775,733 | 2,018,603 | 2,185,205 | 2,273,973 | 2,188,383 |
| Cartera | 908,128 | 858,506 | 993,937 | 1,028,343 | 871,590 |
| Clientes activos | 5,600 | 5,389 | 5,577 | 5,999 | 6,550 |
| Cartera promedio por cliente | 162 | 159 | 178 | 171 | 133 |
| Personal | 35 | 32 | 35 | 34 | 33 |
| ROE | 17.5% | 12.0% | 7.1% | 3.7% | 1.4% |
| ROA (sin donaciones) | 15.6% | 10.7% | 6.3% | 3.2% | 1.2% |
| Deudas / Patrimonio | 0.12x | 0.13x | 0.13x | 0.14x | 0.16x |
| Rendimiento de cartera | 72.3% | 72.2% | 66.1% | 68.7% | 72.3% |
| Ratio de costos operativos | 42.9% | 49.4% | 52.6% | 61.5% | 60.9% |
| Ratio de costos financieros | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% |
| Ratio de costos de provisión | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% |
| PAR 31 - 365 días | 0.8% | 0.5% | 0.8% | 1.2% | 1.1% |
| PAR > 365 días | 1.3% | 1.4% | 1.2% | 1.1% | 0.9% |
| Tasa de cartera castigada | 0.0% | 0.1% | 0.0% | 1.0% | 0.0% |

Sector Microfinanciero

El sector de las Microfinanzas guatemalteco ha mostrado un crecimiento importante del volumen de su cartera durante los últimos períodos (cerca al 15% anual en USD¹); no obstante, los efectos de la crisis internacional así como otros problemas internos han generado la contracción de sus actividades entre 2008 y 2009. En todo caso, el potencial de desarrollo del sector sigue siendo elevado, pues el país cuenta con aproximadamente un millón de microempresas². La penetración del mercado va en aumento por la labor de la banca local, las cooperativas de ahorro y crédito y las organizaciones privadas de desarrollo (OPD)³.

El desarrollo inicial del sector mostró una dependencia natural en la cooperación internacional con un limitado apoyo de organismos del gobierno. Inclusive desde hace cinco años se encuentra en evaluación una ley específica para las Microfinanzas, pero todavía no hay indicios de su aprobación en el corto plazo. Mientras tanto el crecimiento de las IMF's y las mejoras en gestión de los principales actores del mercado han permitido que el sector avance dentro de sus limitaciones. La falta de una legislación favorable ha dificultado que algunas IMF's evolucionen hacia la regulación. En tanto, se han constituido redes locales para centralizar los esfuerzos de autorregulación, control y negociación. Se tiene a la Red de Instituciones Microfinancieras de Guatemala (REDIMIF) que agrupa a las OPD y MICOOPE (ex FENACOAC) que agrupa a las cooperativas de ahorro y crédito federadas.

Las colocaciones de microcrédito se reparten principalmente en tres tipos de entidades:

- Sector financiero regulado: la participación directa de los bancos privados ha sido muy pequeña. A jun.09, sólo el 1.9% (240 M USD) de los préstamos otorgados estuvo destinado a microcréditos⁴. Actualmente, tres bancos privados ofrecen programas de microfinanzas⁵ (Banco G&T Continental, Banco Azteca⁶ y Banco de Antigua⁷). A nivel de la banca de desarrollo sobresale Banrural,

entidad de capital mixto cuyo mercado principal está orientado al desarrollo de los micro, pequeños y medianos emprendedores. Banrural cuenta con un departamento especializado de microfinanzas que otorga créditos en forma directa o a través de intermediarios.

- Cooperativas de ahorro y crédito: existen alrededor de 720 cooperativas en Guatemala que atienden a más de 800 mil asociados. Las nueve federaciones de cooperativas afiliadas a MICOOPE son las más activas. Si bien sus créditos son de libre disponibilidad, atienden principalmente una población de bajos recursos con servicios de ahorro, crédito, remesas y seguros.
- OPDs de microfinanzas: existen alrededor de 35 organizaciones sin ánimo de lucro dedicadas a este rubro, quienes gestionan una cartera cercana a los 150 M USD. Las principales IMF's de este segmento son Génesis Empresarial, Asociación Raíz, FUNDAP y FUNDEA. Su crecimiento inicial fue potenciado por el apoyo de cooperantes internacionales; luego su desempeño positivo les ha permitido acceder a créditos del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), el Fideicomiso para el Desarrollo Local de Guatemala (FDLG), la banca local y en menor medida inversionistas internacionales.

| Datos a dic. 08 | Tipo IMF | Cartera en M USD | % | Clientes activos | % |
|----------------------------------|----------|------------------|-----|------------------|-----|
| Microcrédito Sector Regulado (1) | Banco | 240.4 | 65% | 154,083 | 41% |
| Génesis Empresarial | OPD | 42.9 | 12% | 82,719 | 22% |
| Raíz | OPD | 28.1 | 8% | 29,959 | 8% |
| FUNDEA | OPD | 16.0 | 4% | 13,248 | 4% |
| FINCA – GTM | OPD | 10.1 | 3% | 44,765 | 12% |
| FAFIDESS | OPD | 7.3 | 2% | 13,666 | 4% |
| CRYSOL | OPD | 6.7 | 2% | 14,146 | 4% |
| Resto REDIMIF | OPD | 19.4 | 5% | 24,833 | 7% |

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

En 2002, se creó la central de riesgos Corporación de Referencias Crediticias (CREDIREF) que agrupa información de Banrural, las principales OPD y MICOOPE. En la práctica su efectividad es limitada pues no todas las instituciones reportan de manera recurrente.

Las remesas, que representan el 12% del PBI del país, cayeron 9.5% entre ene.09 y jul.09⁸. Ya en 2008 las remesas habían disminuido su crecimiento siendo sólo de 4.5% en dicho año. Hasta 2007, su crecimiento se encontraba entre 14% y 20%. Este hecho causó la reducción de la capacidad de pago de muchos microempresarios debido a la fuerte dependencia de las remesas como fuente generadora de las actividades comerciales. En tanto, la desaceleración de la economía local y regional también afectaron los indicadores de calidad de cartera de las IMF's. Aunque se ha mejorado la disponibilidad de información, falta mejorar el nivel de

¹ Información proporcionada por REDIMIF.

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

³ A dic.08, sin incluir cooperativas, la banca y las principales OPD habían otorgado alrededor de 400,000 microcréditos en zonas urbanas y rurales.

⁴ De acuerdo a la norma local, los créditos a personas naturales o jurídicas con un endeudamiento total hasta aprox. 20,000 USD para actividades de producción, comercio o servicios son considerados microcréditos.

⁵ En 2006, Bancafé, el principal banco privado del sector a través de su división Bancafé Mipyme, fue declarado en quiebra por fraude. Su cartera fue traspasada en su mayor parte a Banrural, mientras que su personal fue contratado por el Banco G&T con quienes formó su división Pyme.

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

⁷ Fue adquirido por el Scotiabank en 2008

⁸ Información del Mercado Institucional de Divisas (Banco de Guatemala)

detalle y oportunidad. La cartera a la microempresa de la banca local registra un índice de morosidad⁹ de 10.0% a set.09, frente al 6.1% un año atrás en sep.08. De la misma forma, los datos del benchmarking del MIX de las 19 OPDs que reportaron en 2008 muestran un deterioro al compararse con los datos de 2007 (PAR>30 días de 5.4% vs. 3.4% y castigos de 2.5% vs. 1.8%).¹⁰

Entorno Político y Económico

El impacto negativo de la recesión en Estados Unidos

La actividad económica se contraerá fuertemente en 2009, debido principalmente a la recesión en Estados Unidos, el principal socio comercial y financiero de Guatemala. El consumo interno se verá afectado por la reducción de las remesas de los inmigrantes en Estados Unidos y la restricción del crédito, que a su vez perjudicará la inversión privada. La disminución de la demanda doméstica y el endurecimiento de la política monetaria no serán suficientes para combatir las presiones inflacionarias, las cuales fueron originadas por el nivel de precios de algunas materias primas y productos alimenticios.

Administración prudente de las finanzas públicas

El actual gobierno de centro izquierda ha enfocado el gasto público en temas sociales. No obstante, ha ejercido una política fiscal cuyos principales objetivos son el incremento de los ingresos públicos (menos del 12% del PBI) y la reducción de la economía informal (estimada en 50% del PBI) y de la evasión de impuestos. Consecuentemente, para 2009 se espera la implementación de un impuesto a la solidaridad y una reforma fiscal.

Desequilibrios en la balanza comercial

A pesar de la implementación del tratado de libre comercio CAFTA-DR y de tratados similares con Chile y Panamá, es probable que el ritmo de las exportaciones sea lento como resultado del deterioro de la demanda norteamericana. Si bien la reducción de las importaciones de petróleo y de bienes de consumo y de capital no será suficiente para eliminar los desequilibrios de la balanza comercial, sí producirá una ligera reducción de los grandes déficits de balanza comercial y cuenta corriente. Se espera que la inversión extranjera directa y la ayuda oficial cubran tres cuartas partes de las necesidades de financiamiento externo. El saldo no será fácil de conseguir dada la severa inestabilidad que golpea al mercado internacional. Mientras tanto el sistema bancario se ha beneficiado de la reforma y supervisión más estricta desde las quiebras bancarias a fines de 2006.

⁹ Cartera vencida/ Cartera bruta

¹⁰ REDCAMIF tiene unos datos preliminares a oct.09 de algunas OPD que indican que la mediana del PAR>30 días ya está por encima de las dos cifras así como un incremento de los créditos castigado.

Limitado margen de maniobra político

Al igual que su predecesor, el presidente Álvaro Colom Caballeros, en el cargo desde ene.08, posee un limitado margen de maniobra debido a que su partido político Unidad Nacional de la Esperanza es una minoría en el congreso. Este hecho no ha facilitado el avance de reformas esenciales, especialmente de la reforma agrícola y judicial. Sin embargo, en su primer año de gobierno, el nuevo presidente logró crear consenso con otros partidos políticos para aprobar nueva leyes en materia de seguridad.

Fortalezas

- El tratado de libre comercio entre Centro América y los Estados Unidos, CAFTA-DR, en vigencia desde jul.06, le ha dado al país nuevas oportunidades y se espera que atraiga mayor inversión extranjera directa.
- Las autoridades están aplicando una política basada en la estabilidad macroeconómica, en cooperación con el FMI.
- La deuda pública se encuentra en niveles manejables, poco más del 20% del PBI, y los ratios de deuda externa son moderados.
- El potencial turístico es sustancial.

Debilidades

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

COFACE Rating del País: B (Rating en observación con implicación negativa desde jun.09) La incertidumbre política y económica y el ambiente de negocios ocasionalmente difícil pueden afectar el comportamiento pago de las empresas. La probabilidad de incumplimiento de las empresas es considerable.

| (Miles de millones USD) | 2006 | 2007 | 2008(e) | 2009(p) |
|------------------------------------|------|------|---------|---------|
| Crecimiento económico (%) | 3.9 | 3.8 | 3.0 | -2.5 |
| Inflación (%) | 9.3 | 11.1 | 19.8 | 5.5 |
| Balanza sector público (% del PIB) | -4.1 | -3.1 | -5.0 | -5.5 |
| Exportaciones | 2.0 | 2.3 | 3.1 | 3.0 |
| Importaciones | 3.4 | 4.1 | 5.3 | 5.5 |
| Balanza comercial | -1.4 | -1.8 | -2.2 | -2.5 |

| | | | | |
|--|-------|-------|-------|-------|
| Balanza de cuenta corriente (% PIB) | -13.6 | -18.3 | -21.0 | -17.7 |
| Deuda externa (% del PIB) | 86.0 | 49.6 | 47.1 | 48.3 |
| Servicio de deuda (% exportaciones) | 3.3 | 2.8 | 2.3 | 2.4 |
| Reservas internacionales (en meses de importaciones) | 3.0 | 2.9 | 2.6 | 2.9 |

(e) estimación (p) proyectado

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

Fundación Internacional para la Asistencia Comunitaria de Guatemala (FIACG o la Fundación) opera desde hace 20 años, pero se constituyó legalmente como Fundación en 1993. Nació con el propósito de otorgar créditos y educación sobre el ahorro a la mujer de escasos recursos de la zona urbana y rural de Guatemala. Dada su forma jurídica, no se encuentra dentro del ámbito de la regulación y supervisión.

La información financiera es auditada anualmente. En los últimos ocho años la firma local Manuel Cervantes & Asociados, SC ha realizado este trabajo. Dicha firma tiene en su clientela a varias IMFs y cooperativas. En los últimos tres años, estos dictámenes no presentan observaciones con respecto a los EEFF. Para FIACG el ejercicio contable inicia el 1ro de enero y finaliza el 31 de diciembre.

Propiedad

La Fundación fue una iniciativa de tres profesionales guatemaltecos, pero sólo un socio se mantiene activo¹¹. A pesar de ello, a la fecha no se han establecido procedimientos ni planes para la entrada de nuevos socios. La estructura de gobierno está conforma por:

- Asamblea General: este órgano no está vigente puesto que no existe pluralidad de socios. Sin embargo, el socio activo ejerce sus atribuciones como la aprobación del presupuesto e informe anual de actividades y la conformación del Consejo de Administración.
- Consejo de Administración: está conformado por cinco consejeros y se está evaluando la entrada de una sexta persona. La composición del Consejo se ha mantenido estable por varios años; sólo hubo un cambio en jun.09 por la salida de un miembro¹². Tres consejeros son independientes y los otros dos ocupan cargos gerenciales en FIACG, la Dirección Ejecutiva y la Gerencia del Programa. El Consejo se reúne cada dos meses de forma presencial. No se han conformado Comités en el Consejo

¹¹ En 1998 un socio renunció al cargo y luego en 2003 el segundo socio falleció.

¹² Este consejero presentó su renuncia voluntaria por motivos personales.

Subvenciones

En sus inicios, FIACG recibió subvenciones para constituir su patrimonio y desarrollar su programa de crédito. Sus donantes fueron: Business Alliance Against Poverty – BAP (hoy en día, Global Partnership), CRS Guatemala, Rotary International, LDS Church, IAF Guatemala y Coffee Kids. Estas donaciones fueron frecuentes hasta 1996; luego, se han recibido algunas donaciones puntuales. En 2005, se recibió una donación de la Red de Microfinanzas de Guatemala por 18,256 USD para el software SAF 2000¹³.

Estructura de financiamiento

FIACG utiliza recursos propios para el financiamiento de sus operaciones. No toma préstamos de terceros y en el corto plazo no tiene planes de hacerlo. A oct.09, sus pasivos representan el 13.5% de los activos y estos se componen de cuentas por pagar a proveedores, impuestos y provisiones laborales por indemnizaciones. El restante 86.5% es el patrimonio, el cual está conformado por los resultados acumulados. Dentro de este rubro se encuentran las subvenciones, pues ingresaron al patrimonio como ingresos.

Equipo gerencial

La Directora Ejecutiva (DE) es la cabeza de la organización. Este puesto es desempeñado por la única socia de FIACG, quien ha laborado en ella desde sus inicios. En la actualidad la DE cumple un papel básicamente estratégico, aunque aún conserva algunas tareas operativas. En tanto, la Gerente del Programa tiene un papel preponderante en la institución y realiza las funciones de un Gerente General. Ella apoya su trabajo en un equipo de mandos medios compuesto por dos Coordinadoras de negocios, el Contador y el Encargado de informática. También se cuenta con un Auditor interno a tiempo parcial.

La Gerente es la Sra. Irma Marroquín, quien es hija de la DE. Ella ha laborado en FIACG desde feb.92, donde inició su carrera en puestos administrativos para luego formar parte del staff de negocios, primero como asesora de créditos y luego como supervisora. Actualmente, la Sra. Marroquín participa como Secretaria en la Junta Directiva de REDIMIF, así como en su Comisión de Género.

Organización

La Fundación gestiona sus operaciones desde su única oficina en la capital, Ciudad de Guatemala.

La gestión de negocios es liderada por la Gerente. Se ha implementado un Comité de Créditos que ella preside; en él también participa el personal de negocios (cuatro miembros entre las asesoras, supervisoras y coordinadoras). Si bien

¹³ En el marco de un proyecto de fortalecimiento institucional para los miembros de esta Red.

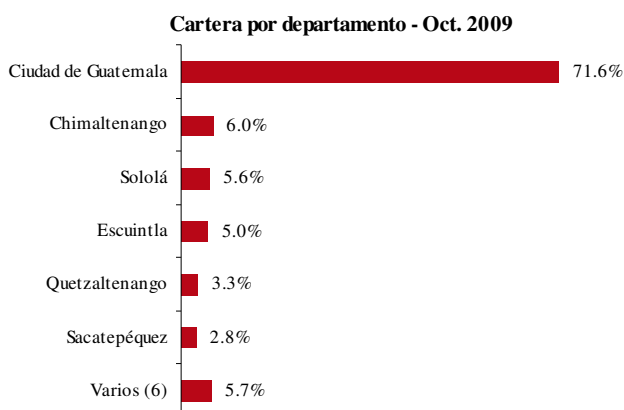
formalmente una coordinadora está encargada de la zona urbana y la otra de la zona rural, en la práctica las dos vigilan ambas. Las asesoras de crédito ejecutan todo el proceso crediticio, desde la formación del grupo hasta la cobranza y cierre de los ciclos. Sin embargo, en todas las reuniones están acompañadas de una supervisora o una coordinadora¹⁴. La Gerente realiza una planificación de campo y la comunica cada semana.

Los desembolsos se realizan en cheque con doble firma que la asesora entrega a cada una de las socias. El pago de las cuotas es depositado por cada socia en la cuenta del grupo y, en la reunión, la junta directiva emite un cheque por el monto total, el cual es entregado a la asesora. También le debe entregar un estado de la cuenta bancaria del grupo. Esta prohibido que la asesora reciba pagos en efectivo de las cuotas. En principio, si alguna socia lleva este dinero a la reunión, el grupo debe encargarse de depositarlo. En caso se reciba el pago, no se otorgan recibos y se firma la libreta de la socia. Asimismo, la junta mantiene en todo momento el archivo con el detalle de las cuentas del grupo.

FIACG utiliza dos sistemas para la gestión de la información. Primero se tiene al software PSI, que concentra la información contable y de cartera. Sin embargo, dadas sus limitaciones (ver sección “Información”), se mantiene en paralelo bases en Excel con información financiera y de cartera. Esta información es reconciliada mensualmente.

Penetración de mercado

Las operaciones de FIACG están concentradas en Ciudad de Guatemala (71.6% de la cartera a oct.09), seguido de una limitada presencia en departamentos limítrofes a la capital y del oeste del país. En resumen, FIACG tiene un alcance en 12 de los 22 departamentos de Guatemala.



¹⁴ En casos especiales pueden ser acompañadas por ambas.

Productos y servicios

El Grupo Comunal (GC o grupos) es la única oferta crediticia de FIACG. Se basa en la metodología de banca comunal, se ofrece sólo a mujeres tanto de la zona urbana como rural y su nicho es la base del mercado. El destino de los fondos es cualquier actividad productiva o comercial. El tamaño del GC es flexible, entre 4 y 34 miembros. Los plazos oscilan entre 4, 6 y 12 meses, pero en general se toma el de 4 meses. Los montos por socia van de 500 GTQ (60 USD) a 50,000 GTQ (6,015 USD). A oct.09, el préstamo promedio de una socia nueva fue 1,374 GTQ (165 USD) y el de una renovación fue 2,451 GTQ (295 USD). La garantía es solidaria y prendaria.

La tasa nominal es de 3% flat mensual, además se cobra un cargo administrativo de 1% en el desembolso y 5 GTQ por papelería. También se debe contratar un seguro de desgravamen con un costo mensual de 0.65 GTQ por cada 1,000 GTQ. Consecuentemente, la TEG para cada socia oscila entre 62.3% y 75.6% anual. Asimismo, se exigen ahorros obligatorios por el 20% del préstamo otorgado en cada ciclo. Estos ahorros son depositados en instituciones reguladas a discreción del GC. A oct.09, los ahorros totalizaron 947,540 USD (109% de la cartera bruta). Si se considera el costo de oportunidad de estos ahorros, la TEG para cada socia se eleva entre 94.3% y 170.4% anual. Estos ahorros pueden ser prestados a los miembros del grupo a 5% flat mensual. A oct.09, los préstamos de cuenta interna fueron 218,040 USD, equivalente al 23% de los ahorros.

El programa GC dura en total tres años y después de este tiempo los miembros pueden acceder a la totalidad de sus ahorros. Durante su vigencia, los grupos reciben una breve capacitación en todas las sesiones (denominados internamente “motivaciones”). Estos cursos son impartidos por las asesoras y los temas son diversos (desarrollo personal, salud, alimentación, negocios, entre otros). Este servicio no ha sido estandarizado.

Se ha terminado de diseñar un nuevo producto de construcción de viviendas populares, que será ofrecido próximamente a sus mejores clientes.

Redes

La Fundación pertenece a REDIMIF y REDCAMIF.

■ Gobierno

Gobierno y toma de decisiones recibe la calificación “c”

Toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones se basa en los lineamientos establecidos por los órganos de gobierno, cuyos miembros

comparten la misión social de FIACG. Sus esfuerzos se han centrado en flexibilizar y adaptar su metodología de grupos comunales a las necesidades de su clientela meta, así como en mejorar sus procesos operativos. En esta línea, deliberadamente han dejado de lado su estrategia de negocios y crecimiento. Asimismo, hasta el momento no se ha elaborado una planificación estratégica, pues ha prevalecido la gestión del día a día. Así, se observa un crecimiento vegetativo, por debajo de la media en Guatemala. No obstante, se ha logrado conservar una sana calidad de cartera y solvencia financiera a pesar del entorno adverso en el país y a nivel regional. Por otro lado, existe un tema de importancia que falta ser atendido. A la fecha, FIACG sólo cuenta con un socio activo y no hay planes precisos para evaluar e incorporar nuevos socios¹⁵. Si bien este único socio realiza las funciones de la Asamblea, falta definir la entrada de nuevos socios o planes alternativos para asegurar la continuidad de la institución a largo plazo.

Dos de los cinco miembros del Consejo conforman la Gerencia de FIACG. Si bien su participación con voz y voto no se alinea a las mejores prácticas, pues podría debilitar el acompañamiento crítico del Consejo; los otros tres miembros poseen suficiente independencia de pensamiento y expresan libremente sus opiniones, observándose una toma de decisiones consensuada. En todo caso, resta reglamentar la labor del Consejo y el manejo de potenciales conflictos de intereses. Los perfiles de los miembros independientes son acordes con las necesidades de FIACG. Ellos gozan de experiencia en el campo empresarial, financiero, trabajo con comunidades indígenas y la responsabilidad social. Asimismo, su conocimiento del sector microfinanciero proviene básicamente de su labor en FIACG. El Consejo tiene acceso a un nivel de información aceptable¹⁶, lo cual se complementa con la frecuencia bimensual de las sesiones; sin embargo, la falta de una planificación formalizada y completa mina su capacidad de supervisión y evaluación del desempeño de FIACG.

Recientemente, se ha aprobado la realización de una asistencia técnica para ejecutar su primer proceso de planificación, tanto la planificación estratégico como la operativa para 2010. En este marco, es bastante probable que se establezca una estrategia de crecimientos más activa a fin de emplear sus excedentes de tesorería. Estos cambios plantearán retos importantes a los órganos de gobierno y al equipo gerencial para adecuar los procesos y la gestión de riesgos de FIACG a un escenario expansivo.

¹⁵ Este punto se analizará en el Consejo, se analizará el ingreso de socios beneficiarios.

¹⁶ Información financiera, Reporte de auditoría interna, Indicadores operativos e Información sobre los proyectos que se están implementando.

Planificación

FIACG no cuenta con una planificación estratégica para sus operaciones, excepto por un presupuesto financiero para el año en curso. No obstante, este presupuesto se basa solamente en su desempeño histórico y está disponible hasta después de iniciado el ejercicio. La falta de una planificación formalizada a corto y mediano plazo ha minado la capacidad de FIACG de desarrollarse eficientemente. A pesar de esta carencia, se ha logrado implementar cambios positivos en los procesos así como nuevos proyectos, los cuales fueron establecidos durante la gestión del día a día. Entre estos, destacan la flexibilización de las condiciones de los Grupos Comunales, el refuerzo de los controles internos y el nuevo producto para la construcción de vivienda.

La ejecución del presupuesto financiero se monitorea mensualmente y su cumplimiento ha sido satisfactorio. Asimismo, el modesto ritmo de crecimiento de las colocaciones y la holgada posición de tesorería han permitido que las operaciones se ejecuten sin contratiempos y sin restricciones financieras en los últimos años. Si bien la crisis internacional ha afectado a FIACG, y en general a toda la industria microfinanciera en Guatemala; su impacto en la institución ha sido moderado frente al experimentado por sus competidores. Los negocios de sus clientes se han visto afectados, pero el trato personalizado y el monitoreo cercano han logrado que la calidad de su cartera se mantenga en niveles razonables.

FIACG inició en dic.09 una asistencia técnica con Triple Jump Advisory Services para elaborar su planificación estratégica. Dicho trabajo exigirá un proceso de reflexión profundo y a todo nivel para evaluar el entorno e identificar los planes de acción, indicadores y metas. Cabe resaltar que FIACG ya cuenta con un conjunto de indicadores que brinda información relevante sobre su desempeño (ver sección “Información”) Esta herramienta podría ser mejor aprovechada con los resultados de la planificación.

Equipo gerencial

La Gerente General (GG) ha laborado en FIACG por más de 17 años, donde desempeñó diversos cargos operativos antes de llegar a la Gerencia. Sus competencias se ajustan a las necesidades de la institución y está altamente comprometida con ella. En general, los mandos medios y el personal de apoyo son calificados y soportan adecuadamente a la GG. Este personal también tiene una larga trayectoria en la Fundación y demuestra un alto grado de compromiso con ella.

La división de las tareas operativas no resulta eficiente; en especial destaca la concentración de actividades operativas del área de negocios en la Gerente, restando tiempo para su labor estratégica. Consecuentemente, a pesar del trabajo en

equipo y la fluida comunicación a todo nivel, existe un riesgo de persona clave en la Gerente. Sin embargo, en el área de negocios, ya existen mandos medios con las capacidades suficientes para asumir paulatinamente mayores responsabilidades. La GG y los mandos medios han mostrado habilidad para implementar proyectos relevantes para el avance de la institución, aunque la ejecución de algunos proyectos fue tardada, tal como la formalización de los procesos y la migración al nuevo software. La falta de planificación es una de las principales causas de estos atrasos.

Gestión de recursos humanos

No existe un personal encargado de la gestión de los RRHH, sino que estas labores son ejecutadas por distintos puestos. Los procesos y políticas no han sido formalizados; sin embargo, muchos de ellos ya se han institucionalizado, tales como el sistema de evaluación y las capacitaciones internas. En general, se han implementado mecanismos básicos pero razonables para mantener al personal calificado y motivado. El nivel de remuneraciones es competitivo, las capacitaciones son frecuentes, el ambiente es cordial y el trato es respetuoso y horizontal. Además, para el personal de negocios, se aprecia la posibilidad de hacer línea de carrera. No obstante, la rotación del personal es significativa. En los últimos años, ésta se encontró entre el 15% y el 36%, registrándose el pico más alto en 2009¹⁷. Esta rotación se ha concentrado en el puesto de asesora de crédito, quienes se ven retiradas de la institución por mostrar un desempeño inferior a las expectativas de FIACG o por haber cometido actos de deshonestidad. En todo caso, se ha logrado gestionar adecuadamente sus carteras tras su retiro.

El único canal para la selección del personal son las referencias del personal y de las socias. Por ejemplo, las dos coordinadoras son hijas de socias. Aunque esta es una estrategia válida, es restrictiva. El perfil para el personal de negocios es mujeres jóvenes, con grado de educación superior y no se precisa experiencia. El proceso de reclutamiento también es simple; se verifican las referencias personales y su historial crediticio en la central de riesgos y se realizan entrevistas por parte del jefe inmediato. Este proceso se complementa con un período de prueba del personal seleccionado, el cual resulta suficiente para evaluar sus aptitudes y definir la contratación. Durante este tiempo, el personal recibe capacitación teórica y práctica sobre la institución y sus funciones.

El personal de negocios refuerza sus competencias a través de la fuerte supervisión en campo y el sistema de evaluación mensual. También recibe capacitación continua a través de talleres internos y algunos cursos externos. Por otro lado, no

existe un sistema de evaluación formal para el personal administrativo y de soporte. Ellos reciben mayormente capacitación de fuentes externas a FIACG.

■ Información

Información recibe la calificación “c”

El sistema de información de FIACG provee un nivel de reporte poco sofisticado pero razonable para la toma de decisiones. Se cuenta con dos sistemas que funcionan en paralelo y que juntos producen la información necesaria. Primero está el software PSI que gestiona la información contable y de cartera; sin embargo, este programa presenta serias limitaciones de flexibilidad y escalabilidad, pues opera sobre una plataforma en DOS y no es posible hacer cambios pues el proveedor ha salido del mercado. En segundo lugar, se tiene un sistema basado en Excel que se enfoca en la información de cartera y financiera. Esta información se almacena sistemáticamente; y de esta base, se generan todos los reportes operativos y gerenciales, los cuales resultan suficientes. Por ejemplo, se cuenta con un detalle semanal de los grupos con atraso en los pagos, un reporte mensual de la cartera por antigüedad de mora y un set mensual de indicadores claves (desembolsos, movimiento de los ahorros y la cuenta interna de las socias, entre otros). Sin embargo, en todos los reportes, los indicadores de calidad de cartera no cumplen con los estándares de la industria, pues muestran las cuotas en mora y no la cartera en riesgo.

El cruce de la información de los dos sistemas permite asegurar su confiabilidad, en particular porque el PSI tiene limitaciones de seguridad¹⁸ y los módulos de contabilidad y cartera no están integrados. Cinco empleados tienen acceso al PSI y otros dos trabajan en el sistema paralelo en Excel. Se han implementados procesos para realizar diversos chequeos, pero la carga operativa es elevada y se observan algunos errores menores en los reportes de cartera. Por otro lado, la oportunidad de la información contable ha mejorado y hoy en día es suficiente. Hasta antes de jul.09 hubo retrasos de hasta 3 meses, pero en la actualidad los EEFF están disponibles dentro de los 20 primeros días del mes siguiente.

La seguridad de la información electrónica ha mejorado, se han implementado mecanismos simples pero acordes a sus necesidades. Se tienen firewalls, antivirus, respaldos periódicos, servidores con acceso restringido, UPS para cortes de energía. En tanto, no ocurre lo mismo con la custodia de los documentos originales de las operaciones de

¹⁷ A oct.09 fue 35.8% (ratio sin anualizar).

¹⁸ Por ejemplo, no hay candados para las condiciones de los productos ni niveles de accesos para los usuarios.

crédito pues no se han establecidos espacios restringidos para su resguardo¹⁹.

FIACG ha decidido migrar al software SAF2000, el cual trabaja en una plataforma SQL. Con este cambio, se busca mejorar la confiabilidad, oportunidad, seguridad y flexibilidad del sistema de información. Sin embargo, el proceso de ejecución de este proyecto viene tomando un largo tiempo debido a la falta de seguimiento y problemas con el anterior encargado del área. El nuevo encargado, contratado en oct.09, cuenta con las capacidades suficientes; así, con el apoyo del proveedor, se ha logrado avanzar con este proyecto y se tiene planeado culminarlo durante el primer trimestre de 2010.

■ Riesgos

Riesgos: análisis y control recibe la calificación “c”

Procedimientos y controles internos

El sistema de control interno es básico pero se ajusta a las necesidades actuales de la Fundación, logrando mantener los principales riesgos operativos en niveles moderados. En tanto, se observa que falta mejorar la eficiencia de los procesos. Las cadenas de control han evolucionado positivamente como resultado de las experiencias de FIACG y por el respaldo del Consejo y la Gerencia.

Si bien para ciertos riesgos de impacto significativo los controles probaron no ser suficientes, tras su detección la institución reaccionó con rapidez desde el más alto nivel y se reforzaron los mecanismos de control de forma inmediata para afianzar que estos hechos no se repitan. Se destacan dos episodios:

- En 2008 ocurrió un caso de fraude con 4 cheques por un monto total de 1.3 M GTQ (171,000 USD). Aunque el fraude fue bastante irregular²⁰ y se logró un veredicto judicial favorable en primera instancia, los controles existentes omitieron este evento de alto impacto. Pese al uso sistemático de cheques, FIACG no se afilió al mecanismo de “cheque seguro”, el cual consiste en comunicar y preaprobar al banco todos los cheques girados para su cobro. Por otro lado, el atraso de la información financiera generó una demora en la detección del fraude.
- En 2009 se detectó una serie de casos de apropiación de cuotas pagadas en efectivo por parte del personal de negocios. Esta situación se produjo por más de un año y

¹⁹ Estos documentos se custodian en archivadores, a los cuales tienen acceso el personal de negocios. Estos expedientes también comprenden los documentos legales de las operaciones de crédito.

²⁰ Se falsificaron 4 cheques y las firmas del personal autorizado. A pesar del importante monto de las transacciones, el banco no se comunicó con FIACG para confirmar el pago de los cheques. El personal de FIACG se sometió a pruebas poligráficas para deslindar su participación en el fraude.

en él estaban involucradas supervisoras y asesoras. La apropiación del dinero era temporal, pues era repuesto al poco tiempo. Se logró recuperar el dinero y se despidió a las cinco empleadas involucradas.

Las cadenas de control de FIACG se centran en mecanismos básicos como la separación de tareas, los controles jerárquicos y el amplio monitoreo en campo de las operaciones de crédito. Los principales riesgos operativos se mitigan a través de:

- Confiabilidad de la información: cruces mensuales de los informes del PSI y del sistema en Excel, control de los registros y saldos contables, pronta implementación de las recomendaciones de auditoría interna y certificación anual de los EEFF por auditoría externa. Sin embargo, aún se observan algunos errores menores en los reportes.
- Seguridad del efectivo: uso de cheques con doble firma para todas las transacciones y control continuo del movimiento de las cuentas bancarias. Para ello, se reglamentó las autonomías de los firmantes y tras el fraude de 2008 se adoptó la modalidad de cheque seguro.
- Prevención de fraudes: supervisión en campo de todas las operaciones de crédito por parte de la supervisoras, coordinadoras y, en menor medida, el personal administrativo. Ellos supervisan aleatoriamente todas las reuniones de los grupos de acuerdo a una planificación elaborada por la Gerente y se guardan registros de las visitas para su chequeo en la oficina central. Desde el caso de apropiación de cuotas, estos registros incluyen una verificación completa de las cuentas de los grupos, al cual se anexa el estado bancario de su cuenta. Sin embargo, esta última medida está en proceso de institucionalización. Por otro lado, la aprobación de créditos es facultad del Comité de Créditos liderado por la Gerente.
- Existe una política de sanciones eficaz y que se aplica sin discrecionalidad a todo el personal.

Las políticas y procedimientos no han sido plenamente formalizados, sólo se cuenta con una guía muy resumida para las asesoras sobre la gestión de los grupos. En dic.09, se iniciará una consultoría para la elaboración de los manuales de crédito. No obstante, el personal demuestra un buen conocimiento de los procesos, pues se han implementado sistemas alternos como son la capacitación continua, las frecuentes reuniones de retroalimentación y el sistema de evaluación mensual. Aunque el personal administrativo y de soporte no toma parte en estos sistemas, excepto por la capacitación, su larga trayectoria en la Fundación favorece el conocimiento de los procesos.

Auditoría interna

Desde jun.09, la Auditoría Interna (AI) fue asumida por un profesional que sólo trabaja a tiempo parcial. El nuevo

auditor cuenta con amplia experiencia en el campo de la auditoria externa y su labor en FIACG se limita a la revisión de la información financiera. El trabajo realizado en este aspecto se muestra completo, aunque no está enmarcado en un plan de actividades y la metodología no ha sido formalizada. Por ejemplo, mensualmente se realiza la revisión de todos los gastos, la validación de las conciliaciones bancarias y la revisión aleatoria de los desembolsos. Aunque AI reporta directamente a la Gerente, mensualmente elabora informes de sus actividades al Consejo. Estos informes sólo muestran el resultado final del trabajo; no indican el alcance de las pruebas, los hallazgos y las recomendaciones. En todo caso, el Consejo aprueba los EEFF y emite sus sugerencias.

Respecto a la auditoria de cartera, AI verifica mensualmente el desembolso y las políticas de crédito de una muestra aleatoria de expedientes. Además, contabilidad realiza algunas auditorias de campo, pero son poco frecuentes. El fuerte trabajo de supervisión del equipo de negocios mitiga parcialmente la falta de labores de auditoría en campo; no obstante, este trabajo no es independiente pues es liderado por la Gerente. La supervisión está estandarizada y formalizada, y es conducida por personal con varios años de experiencia en FIACG. Sus labores en campo comprenden la revisión exhaustiva de las cuentas de los grupos (cuenta externa, interna y ahorros), la verificación de la capacitación al grupo, la revisión de los libros y registros, visitas a los domicilios o negocios de las clientes. Este trabajo es verificado aleatoriamente en la oficina central por las coordinadoras. Los hallazgos de la supervisión forman parte de las reuniones de retroalimentación y de la evaluación mensual del personal.

■ Actividades

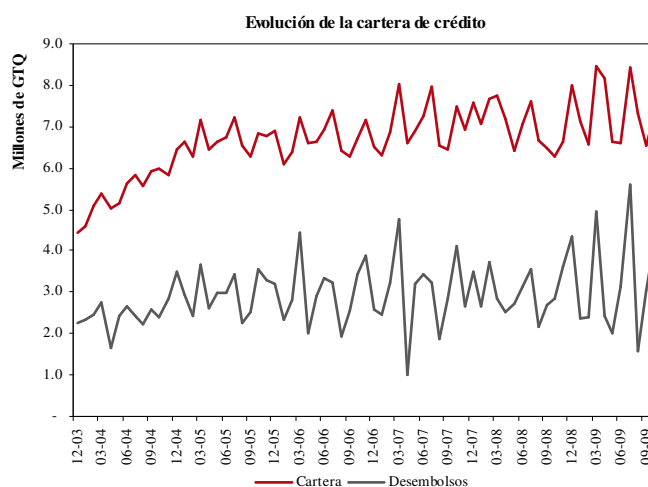
Actividades recibe la calificación “b”

Evolución y composición de la cartera

La evolución de la cartera de FIACG muestra una tendencia positiva, pero el crecimiento ha sido bajo con un comportamiento variable y estacional de los desembolsos. Así, entre dic.04 y dic.08 el crecimiento fue de sólo 5.5% anual, índice muy por debajo de la media de la industria local y regional²¹. Deliberadamente FIACG no realiza actividades de marketing. Su crecimiento ha sido vegetativo, basándose en los mayores montos de crédito que requieren los grupos antiguos y las recomendaciones de las clientas para formar nuevos grupos.

²¹ Centro America registró una mediana de crecimiento del 30% anual entre 2005 y 2007 y de 13% anual en 2008. Fuente: Benchmarking en Centroamérica 2009, MIX y REDCAMIF

El comportamiento en 2009 ha sido notablemente voluble, aunque en marzo y julio se registraron los picos más altos de su trayectoria (por encima del 1 M USD). Si bien entre dic.08 y oct.09 se registró un decrecimiento de 9.5% de la cartera, la caída porcentual fue menor que la registrada por otras IMFs locales y de Centro América, e incluso FIACG logró en este periodo un incremento de clientes del 9.2%. La crisis internacional ha afectado fuertemente la región desde fines de 2008 y todo 2009²². La clientela de las IMFs fue golpeada tanto por la desaceleración de la economía local como por la disminución de las remesas de los inmigrantes en EEUU. Las clientas de FIACG también fueron afectadas pues en 2009 han solicitado créditos más pequeños o se han retirado temporalmente.



Gestión de la cartera de crédito

La gestión de la cartera de FIACG le permite una apropiada toma de decisiones de crédito para su programa de Grupos Comunales. Aunque no se realiza un análisis efectivo de la capacidad de pago del cliente²³, la metodología incorpora varios controles que mitigan este hecho. Entre ellos, destacan:

- El énfasis en verificar la voluntad de pago del cliente y en crear un vínculo de compromiso entre él y el grupo, y por ende con FIACG.
- Las reuniones precrédito emplean entre 4 y 8 sesiones de una hora²⁴, lo que implica mayor tiempo al requerido por la mayoría de IMFs que ofrecen banca comunal en la región (entre 2 y 3 sesiones de una hora). En estas sesiones se capacita a profundidad la dinámica del

²² El FMI revisó la proyección del PBI para 2009 a 0.4% en el caso de Guatemala y a -0.7% en el caso de Centro América.

²³ Se omite el chequeo del cliente en la central de riesgos local, no se elabora un flujo de los ingresos y gastos del cliente y no se ha determinado indicadores básicos para medir la capacidad de pago

²⁴ Las actividades comprenden: la toma de datos y entrega de documentos, la explicación de la metodología y el trabajo de FIACG, la conformación de la junta directiva, el reglamento y la elaboración de las solicitudes de crédito.

programa de Grupos Comunales (GC), la metodología y las obligaciones de la socia y el grupo.

- FIACG sólo recibe a nuevas socias o grupos que sean recomendados por las clientas, pues no realiza ninguna actividad de promoción. Asimismo, se tienen sanciones estrictas para el atraso en el pago de las cuotas, aunque es posible hacer excepciones tras un análisis del caso.
- La verificación del domicilio, negocio y los bienes que se darán en prenda de todo el grupo durante la evaluación del crédito.
- El mantenimiento de una base de datos con el historial de pago de todas las clientas de FIACG en sus más de 20 años de operaciones, la cual es revisada durante la evaluación de todas las solicitudes.
- La fuerte supervisión en campo en todas las reuniones de los grupos y el trato personalizado y afable de todo el staff de negocios. Se enfatiza los beneficios del ahorro y que son liberados luego de los tres años que dura el programa.

El personal de negocios es calificado. Los puestos de mayor responsabilidad tienen amplia experiencia en FIACG, puesto que iniciaron su carrera como asesoras. Para las asesoras se han implementado dos mecanismos para reforzar sus competencias: las reuniones de retroalimentación y capacitación y las evaluaciones mensuales. En las evaluaciones participa todo el personal de negocios y se analiza el desempeño de la cartera de la asesora y sus aptitudes en el trabajo. Así, se ha omitido un sistema de evaluación formal para las supervisoras y coordinadoras, aunque se tienen continuas reuniones de retroalimentación. En todo caso, el cumplimiento de políticas en campo es suficiente a pesar de no contarse con manuales.

Se ha logrado crear información suficiente para el monitoreo del programa, aunque la falta de metas mina su utilidad²⁵. Sin embargo, falta sociabilizar los informes gerenciales a las Coordinadoras por el nivel de responsabilidad en la gestión de la cartera. Los procedimientos de cobranza son muy simples, pero hasta ahora efectivos considerando su tipo de clientela y el trabajo previo para su selección. Consta de visitas al cliente por la asesora, supervisora o coordinadora (de acuerdo al atraso en el pago) y no se utiliza ningún documento formal para el grupo. Luego, la socia entrega el bien dado en prenda, el cual queda en custodia del grupo. Sólo en pocos casos se ha ejecutado la garantía y ésta es realizada por el grupo. En paralelo, se recurre a la garantía solidaria de las otras socias del grupo, pues el ahorro queda en última instancia.

²⁵ La única meta es que cada asesora forme dos grupos nuevos por mes.

Riesgo crediticio²⁶

El riesgo de la cartera de créditos de FIACG es bajo y sus indicadores de calidad de cartera son mejores que los benchmark comparables regionales y por tipo de metodología. Entre dic.04 y oct.09, el PAR>30 días osciló entre 1.4% y 2.3% y los castigos fueron escasos, 0.2% en 2004, 0.1% en 2006 y 1.0% en 2008²⁷. Si bien desde fines de 2008 la crisis internacional ha deteriorado la calidad de la cartera de todo el mercado regional, la institución se ha visto poco afectada, logrando conservar un nivel de riesgo bastante razonable. A oct.09, el PAR>30 días ascendió a 1.9% y los castigos fueron nulos. En contraste, los benchmark más recientes para Guatemala son un PAR>30 días de 5.4% y castigos de 2.5% a dic.08 y para las IMF que sólo ofrecen banca comunal en Centro América son un PAR>30 días de 6.1% y castigos de 3.1% a dic.08²⁸. Aunque se conoce que la calidad de la cartera de la región se siguió deteriorando en 2009, no se tienen datos representativos a nivel consolidado²⁹.

Los controles para seleccionar a su clientela, el monitoreo en campo y el trato personalizado y amable han permitido que FIACG mantenga una sana calidad de cartera. Este trabajo también ha permitido mitigar las limitaciones de sus mecanismos de cobranza. En general, se ha logrado formar clientes con una sana cultura crediticia y que llevan varios años trabajando en el programa.

Por otro lado, FIACG monitorea sistemáticamente su riesgo crediticio utilizando sólo las cuotas en mora. Así, no sigue los estándares de la industria que utiliza la cartera en riesgo. Asimismo, no se ha implementado una política formal de castigos. Los pocos castigos que se han registrado han sido por casos especiales. Entre 2004 y oct.09, entre el 40% y el 70% del PAR>30 días registra un atraso mayor a un año. A oct.09, el PAR 30-365 días es 1.1% y el PAR>365 días es 0.9%.

Cobertura del riesgo crediticio

FIACG mantiene un monto significativo de provisiones para incobrables. Este saldo proviene de registros realizados en períodos pasados (por lo menos antes de 2004), pues hasta el momento no se ha definido una política de provisiones. En todo caso, la cobertura de estas provisiones alcanzaron el

²⁶ Como se indica en este apartado, FIACG monitorea la calidad de su cartera considerando las cuotas en mora. Sin embargo, para este Informe se revisaron todos los créditos atrasados para contar con la cartera en riesgo.

²⁷ El castigo de 1.0% en 2008 corresponde a un solo crédito. Durante su cobranza personal de FIACG recibió amenazas de las maras, por lo cual se elevó el caso ante el Consejo y éste decidió detener la cobranza para salvaguardar la seguridad del personal.

²⁸ Fuente: MIX

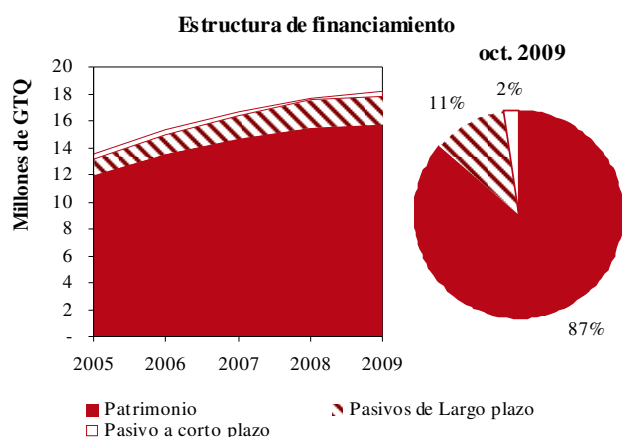
²⁹ Un análisis basado en torno al 20% de la cartera de las IMF en Guatemala indica que a oct.09 el PAR>30 días fue 14.4% y los castigos 2.0%. Fuente: Situación de la cartera en las IMF de Centroamérica a oct.09, REDCAMIF

156% del PAR>30 días a oct.09, alineado con las mejores prácticas en microfinanzas.

Con respecto a las garantías, en primera instancia se tiene a la garantía solidaria. Parte importante del éxito de su programa se basa en el adecuado manejo de esta garantía. Luego se tiene a la garantía prendaria. El cliente entrega el bien en prenda al grupo como medida de presión. FIACG no toma medidas judiciales sino que todos los casos se resuelven dentro del grupo. Una limitante es que el documento que formaliza la garantía no indica los bienes afectados, sólo manifiesta el compromiso. La lista de bienes afectados sólo se inscribe en los documentos del grupo. Finalmente, se tienen los ahorros de las socias como cobertura de última instancia, pues su uso es muy poco frecuente. Por otro lado, se tiene el seguro de desgravamen que cubre el saldo del crédito en caso de muerte o invalidez permanente.

■ Financiamiento y liquidez

Financiamiento y liquidez recibe la calificación “c”



Capitalización y estrategia de financiamiento

Durante sus 20 años de operaciones, FIACG ha logrado constituir una notable reserva de tesorería tanto por sus resultados financieros como por su crecimiento vegetativo. A oct.09, la institución mantiene tesorería disponible por 1.2M USD, lo cual representa 138% de su cartera bruta a la misma fecha. De esta forma, su estrategia de financiamiento se ha limitado al uso de fondos propios, sin necesidad de recurrir a financiamiento externo. Si la institución decide mantener su crecimiento vegetativo o adoptar un crecimiento moderado (entre 10% y 15% anual), los fondos disponibles a la fecha serían suficientes para atender sus necesidades de fondos a mediano plazo.

El ratio de adecuación de capital es holgado, a oct.09 este ascendió a 192%. Este nivel es muy superior al exigido a una

institución de sus características, por lo cual no se requerirá un aumento patrimonial en el corto plazo.

Riesgo de liquidez

Por lo menos a corto plazo, FIACG tiene una baja exposición al riesgo de liquidez. La tesorería disponible de 1.2M USD a oct.09, representa el 55% de los activos y hasta 27 meses de gastos operativos. Asimismo, el apalancamiento es mínimo, 0.16x a oct.09, y no se registra ningún descalce en el corto plazo.

El área contable es la encargada del manejo operativo de la liquidez. Si bien se tienen herramientas simples para su gestión, estas se muestran suficientes. Estas herramientas comprenden: un informe de la posición de tesorería, una estimación semanal de los desembolsos y un presupuesto financiero mensual basado en información histórica. Por otro lado, se observan ineficiencias de importancia en la gestión de la liquidez, como la falta de un análisis de las opciones de inversión para los excedentes de tesorería y la ausencia de definición y formalización de las políticas financieras y de gestión de liquidez.

Riesgos de mercado

FIACG no está expuesta a los riesgos de mercado.

■ Eficiencia y rentabilidad

Eficiencia y rentabilidad recibe la calificación “c”

Calidad de ingresos

FIACG es un actor de talla pequeña en la competitiva industria guatemalteca. Trabaja con la base del sector microfinanciero y en Guatemala es la IMF que alcanza la mayor profundidad de mercado³⁰. A oct.09, su crédito promedio fue 133 USD, el cual representa el 5.0% del PBI nacional per cápita. Esta cifra está muy por debajo del 18.8% y 42.2% del benchmark a dic.08 para Guatemala y Centro América, respectivamente. Sin embargo, en términos del número de clientes, la institución tiene una participación de sólo el 2.3% del mercado no regulado³¹.

FIACG ha logrado mantenerse en su nicho de mercado a través de la flexibilización de su programa, el énfasis en la constitución de ahorros y el trato personalizado y amable a las clientas. No obstante, su posición de mercado no cuenta con un factor diferenciador que lo distinga de la fuerte

³⁰ Fuente: Benchmarking de las Microfinanzas en Guatemala 2009, MIX

³¹ Calculado por Planet Rating de la información publicada en 2008 por las IMF de Guatemala en el Portal Web del MIX. (AGUDESA, ASDIR, Asociación RAIZ, AYNLA, CDRO, CRY SOL, FAFIDESS, FAPE, FIACG, FINCA, FONDESOL, Fundación MICROS, FUNDEA, FUNDESPE, Génesis Empresarial, MUDE)

competencia en Guatemala. Se ofrece un único producto de crédito³² a condiciones similares a las encontradas en el mercado (en términos de tasa, plazo y tamaño). Si se toma el rendimiento de cartera como una aproximación de la tasa, se tiene que el ratio de FIACG a dic.08 fue 68.7%, ubicándose por encima del benchmark 2008 de 58.4%³³ de las IMF que sólo ofrecen banca comunal en Centro América³⁴. En todo caso, en la clientela que ha logrado fidelizar, FIACG se constituye como una buena alternativa en el mercado debido a su trabajo serio y transparente³⁵.

Análisis de la rentabilidad

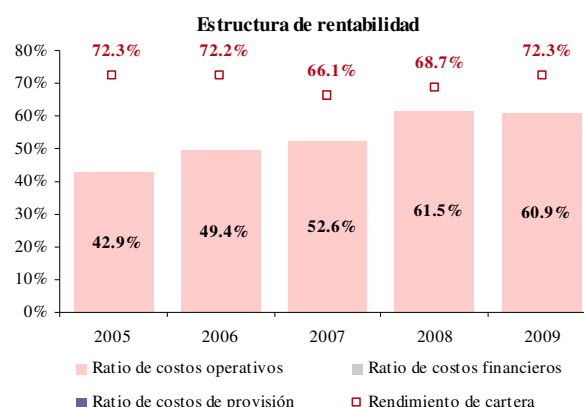
La rentabilidad de FIACG muestra una clara tendencia a la baja. Entre dic.05 y dic.08, el ROA anualizado pasó de 16.7% a 3.2%. En todo caso, la rentabilidad de FIACG en 2008 fue mayor al benchmark de Guatemala (0.6%) y de Centroamérica (0.5%)³⁶ para el mismo período. Sin embargo, a oct.09 el ROA se redujo a 1.2%. Esta disminución se explica básicamente por las provisiones que se están registrando para mitigar el impacto de un fallo desfavorable en el juicio por el fraude. A oct.09, se ha provisionado el 39% de los 171,000 USD del total defraudado³⁷ (ver sección R). Sin este gasto, el ROA se encontraría alrededor del 5.0%.

El margen de FIACG se constituye por el resultado neto entre los ingresos financieros y el gasto operativo. No se incurren en gastos financieros porque su financiamiento proviene de fondos propios. Así mismo tampoco se incurren en gastos de provisión de cartera, pues la cobertura del PAR>30 días es mayor al 100% desde hace varios años.

Los ingresos financieros se sustentan en los ingresos de cartera. En los últimos dos años, se observa un alza del rendimiento de cartera; ésta pasó de 66.1% en 2007 a 72.3% en oct.09. Esta subida se explica por el incremento de los desembolsos de préstamos de bajo monto, los cuales reditúan una TEG superior. El rendimiento de cartera de FIACG es superior a su benchmark regional comparable.

El ratio de costos operativos muestra una tendencia al alza, entre 2005 y oct.09, subió de 42.9% a 60.9%. La institución no ha logrado generar economías de escala debido a su crecimiento vegetativo, al mismo tiempo su estructura de

costos se ha vuelto más pesada y los costos fijos son mayores. Resalta el costo del personal, el cual representó en 2008 el 45.6% de la cartera bruta, ubicándose por encima del benchmark 2008 de Guatemala (12.5%) y de las IMF que sólo ofrecen banca comunal en Centro América (24.6%)³⁸. Parte importante del personal son empleados antiguos, cuyos sueldos han aumentado con el tiempo. Además, su alcance a 12 departamentos del país se gestiona desde su única oficina en la capital, lo cual genera costos de traslados. Por ende, la eficiencia de FIACG es mucho menor que el benchmark 2008 de las IMF que sólo ofrecen banca comunal en Centro América (50.5%)³⁹.



Perspectivas

Las perspectivas de la rentabilidad de FIACG para 2010 es un tanto similar a la de 2009, pues se continuará el registro de las provisiones por la demanda legal por el fraude. No se prevé cambios significativos en el rendimiento de cartera ni en el ratio de costos operativos. En general se evidencia la necesidad de mejorar prontamente la eficiencia para conservar su sostenibilidad a largo plazo. La institución está evaluando la posibilidad de retomar su estrategia de crecimiento, la cual se definirá en el proceso de planificación iniciado recientemente. Aunque esta medida le ayudaría a obtener economías de escala, implicaría reforzar su gestión de riesgos, capacitación y sistema de información, y posiblemente una eventual descentralización de sus operaciones.

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.

³² FIACG se encuentra en la fase final de implementación de un producto de construcción de vivienda para sus clientas más antiguas.

³³ Fuente: MIX

³⁴ El benchmark 2008 de Guatemala fue 32.8% (Fuente: MIX), pero este índice incluye a todos los productos de crédito.

³⁵ Por ejemplo, se lleva un control muy detallado del crédito de FIACG, la cuenta interna y los ahorros por grupo y socia; y una copia de dichos documentos son resguardados por el grupo durante toda la vigencia del programa.

³⁶ Ibíd.

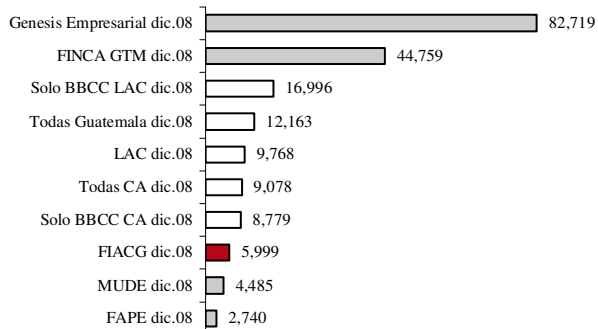
³⁷ Planet Rating registró este gasto como "gasto no operativo".

³⁸ Fuente: MIX

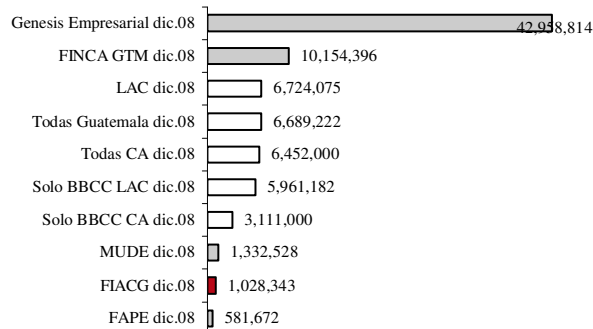
³⁹ íbid

Benchmarking

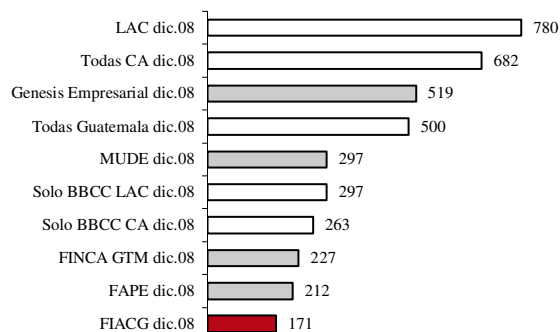
Cientes activos



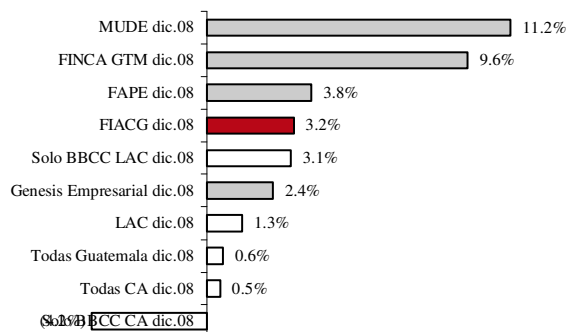
Cartera (USD)



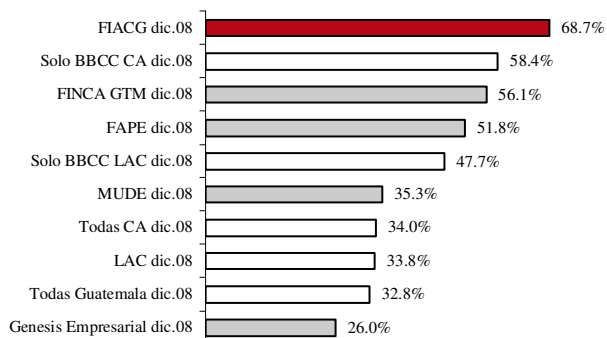
Cartera promedio por cliente (USD)



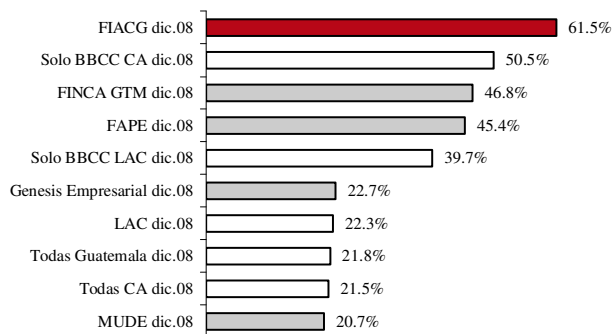
ROA



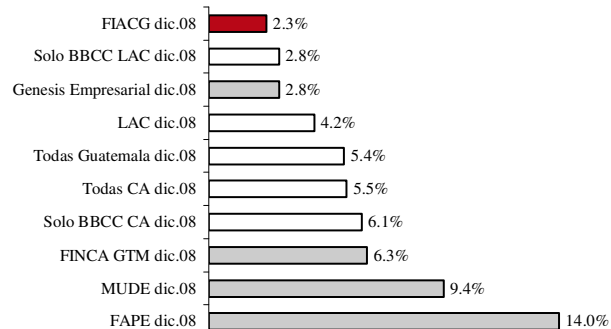
Rendimiento de cartera



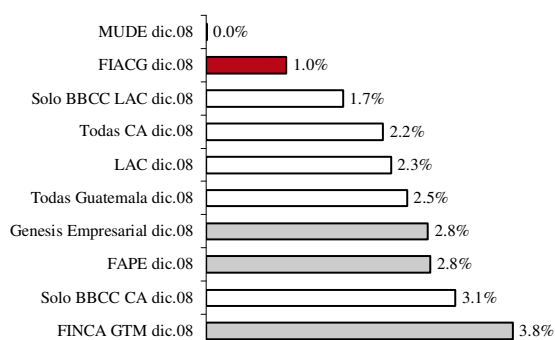
Ratio de costos operativos



PAR > 30 días



Tasa de cartera castigada



Fuente: Benchmarking LAC 2008 (MIX), Benchmarking Centro América 2009 (MIX), Benchmarking Guatemala 2009 (MIX)

■ Indicadores de desempeño

Datos en USD, salvo que indique lo contrario

| | dic. 2004 | dic. 2005 | dic. 2006 | dic. 2007 | dic. 2008 | oct. 2009 |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Cartera de préstamos | | | | | | |
| Evolución de la cartera | | | | | | |
| Cartera | 831,827 | 908,128 | 858,506 | 993,937 | 1,028,343 | 871,590 |
| Cartera (GTQ) | 6,447,076 | 6,899,212 | 6,521,338 | 7,584,741 | 7,993,045 | 7,245,529 |
| Evolución | 45.4% | 7.0% | (5.5%) | 16.3% | 5.4% | (9.4%) |
| Cientes activos | 5,616 | 5,600 | 5,389 | 5,577 | 5,999 | 6,550 |
| Evolución | 14.5% | (0.3%) | (3.8%) | 3.5% | 7.6% | 9.2% |
| Cartera promedio por cliente | 148 | 162 | 159 | 178 | 171 | 133 |
| % del PIB por habitante | 7.5% | 7.5% | 6.9% | 7.0% | 6.2% | 5.0% |
| Préstamo promedio desembolsado | 238 | 273 | 282 | 285 | 271 | 260 |
| % del PIB por habitante | 12.0% | 12.7% | 12.1% | 11.1% | 9.8% | 9.8% |
| Calidad de cartera | | | | | | |
| Reprogramados | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% |
| PAR 31 - 365 días | 0.0% | 0.8% | 0.5% | 0.8% | 1.2% | 1.1% |
| PAR > 365 días | 1.4% | 1.3% | 1.4% | 1.2% | 1.1% | 0.9% |
| Tasa de cartera castigada | 0.2% | 0.0% | 0.1% | 0.0% | 1.0% | 0.0% |
| Cobertura del riesgo crediticio | 99.1% | 62.5% | 74.4% | 60.9% | 48.7% | 44.3% |
| Ratio de cobertura del riesgo (PAR >30) | 327% | 205% | 241% | 192% | 119% | 156% |
| PAR > 30 neta de provisiones / Patrimonio | (2.0%) | (1.2%) | (1.2%) | (0.9%) | (0.2%) | (0.5%) |
| Personal | dic. 2004 | dic. 2005 | dic. 2006 | dic. 2007 | dic. 2008 | oct. 2009 |
| Número de empleados | 31 | 35 | 32 | 35 | 34 | 33 |
| % Oficiales de crédito /1 | 45.2% | 51.4% | 46.9% | 45.7% | 44.1% | 42.4% |
| Tasa de rotación del personal | 44.8% | 15.2% | 23.9% | 17.9% | 29.0% | 35.8% |
| Análisis financiero | dic. 2004 | dic. 2005 | dic. 2006 | dic. 2007 | dic. 2008 | oct. 2009 |
| ROE | n/d | 17.5% | 12.0% | 7.1% | 3.7% | 1.4% |
| Deudas / Patrimonio | 0.12x | 0.12x | 0.13x | 0.13x | 0.14x | 0.16x |
| Radio de adecuación del core capital | 152.7% | 164.9% | 201.9% | 191.9% | 163.9% | 191.5% |
| Ratio de adecuación del capital total | 152.7% | 164.9% | 201.9% | 191.9% | 163.9% | 191.5% |
| ROA | n/d | 16.7% | 10.7% | 7.4% | 3.2% | 1.2% |
| ROA (sin donaciones) | n/d | 15.6% | 10.7% | 6.3% | 3.2% | 1.2% |
| ROA (operaciones de microfinanzas) | n/d | 15.6% | 10.7% | 6.3% | 3.2% | 5.0% |
| Estructura de rentabilidad | | | | | | |
| Ratio de ingreso total | n/d | 75.3% | 76.0% | 70.6% | 73.0% | 76.6% |
| Rendimiento de cartera | n/d | 72.3% | 72.2% | 66.1% | 68.7% | 72.3% |
| Ratio de costos operativos | n/d | 42.9% | 49.4% | 52.6% | 61.5% | 60.9% |
| Costo por cliente | n/d | 67 | 81 | 87 | 93 | 82 |
| Cientes por empleado | 181 | 160 | 168 | 159 | 176 | 198 |
| Cientes por oficial de crédito | 401 | 311 | 359 | 349 | 400 | 468 |
| Cartera promedio por cliente (USD) | 148 | 162 | 159 | 178 | 171 | 133 |
| Ratio de costos financieros | n/d | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% |
| Costo del ahorro | n/d | n/a | n/a | n/a | n/a | n/a |
| Costo de la deuda | n/d | n/a | n/a | n/a | n/a | n/a |
| Ratio de costos de provisión | n/d | 0.0% | (0.0%) | 0.0% | (0.0%) | 0.0% |
| PAR 31 - 365 días | 0.0% | 0.8% | 0.5% | 0.8% | 1.2% | 1.1% |
| Tasa de cartera castigada | 0.2% | 0.0% | 0.1% | 0.0% | 1.0% | 0.0% |
| Gestión de los activos | | | | | | |
| Cartera / Activos | 54.9% | 49.0% | 40.7% | 43.8% | 44.0% | 38.6% |
| Ingresos de otros activos financieros en % de los ingresos financieros | n/d | 3.9% | 4.8% | 6.1% | 5.8% | 5.7% |
| Liquidez | | | | | | |
| Disponibilidades / Depósitos a la vista | n/a | n/a | n/a | n/a | n/a | n/a |
| Liquidez / Total de activos /2 | 42% | 46% | 56% | 54% | 46% | 55% |
| Ratio de liquidez (1 año) | n/d | 4,006.3% | 4,121.7% | 5,072.7% | 7,888.8% | 4,319.8% |
| Tasa de cambio 1 USD= xx GTQ | 7.75 | 7.60 | 7.60 | 7.63 | 7.78 | 8.31 |

Notas: (1) Sólo comprende a las asesoras de crédito (excluye coordinadoras y supervisoras); (2) Liquidez = Caja, Bancos y Depósitos a CP; (n/a) : no aplica; (n/d) : no disponible.

■ Estados financieros en GTQ

| Estado de resultados (GTQ) | dic. 2005 | dic. 2006 | dic. 2007 | dic. 2008 | oct. 2009 |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Intereses y comisiones recibidos por cartera /1 | 4,831,724 | 4,843,525 | 4,648,364 | 4,836,851 | 4,422,832 |
| Ingresos de otros activos financieros | 194,744 | 245,162 | 300,541 | 299,314 | 267,967 |
| Intereses y otros gastos financieros | - | - | - | - | - |
| Costos netos de ajuste por inflación | - | - | - | - | - |
| Ganancia neta por tipo de cambio (pérdida) | - | - | - | - | - |
| Resultado Financiero | 5,026,468 | 5,088,687 | 4,948,905 | 5,136,165 | 4,690,799 |
| Pagos y comisiones por otros servicios financieros | - | - | - | - | - |
| Otros ingresos operativos | 3,652 | 7,111 | 18,000 | 5,582 | - |
| Costos operativos | 2,865,788 | 3,310,258 | 3,700,050 | 4,334,280 | 3,726,826 |
| <i>Costos del personal</i> | <i>2,294,420</i> | <i>2,643,893</i> | <i>2,788,214</i> | <i>3,214,208</i> | <i>2,662,604</i> |
| <i>Gastos administrativos y otros</i> | <i>507,928</i> | <i>534,852</i> | <i>737,151</i> | <i>938,119</i> | <i>902,390</i> |
| <i>Depreciación</i> | <i>63,440</i> | <i>131,513</i> | <i>174,685</i> | <i>181,953</i> | <i>161,832</i> |
| Resultado no operativos (neto) /2 | - | - | - | - | (555,763) |
| Ingreso operativo bruto | 2,164,332 | 1,785,540 | 1,266,855 | 807,467 | 408,210 |
| Provisión neta para cartera incobrable | - | (1,024) | - | (2,767) | - |
| Resultado operativo neto antes de impuestos y donaciones | 2,164,332 | 1,786,564 | 1,266,855 | 810,234 | 408,210 |
| Ingresos extraordinarios (neto) | - | - | - | - | - |
| Resultado operativo neto antes de donaciones | 2,164,332 | 1,786,564 | 1,266,855 | 810,234 | 408,210 |
| Impuesto sobre la Renta | 241,455 | 243,548 | 254,256 | 254,385 | 222,278 |
| Resultado neto antes de donaciones | 1,922,877 | 1,543,016 | 1,012,599 | 555,849 | 185,932 |
| Ingresos por donaciones | 139,843 | - | 166,132 | - | - |
| Resultado neto | 2,062,720 | 1,543,016 | 1,178,731 | 555,849 | 185,932 |
| Balance General (GTQ) | dic. 2005 | dic. 2006 | dic. 2007 | dic. 2008 | oct. 2009 |
| ACTIVOS | 13,490,566 | 15,333,614 | 16,675,323 | 17,695,125 | 18,192,029 |
| Activos líquidos | 3,355,405 | 5,609,204 | 5,778,786 | 4,823,753 | 5,604,375 |
| Cartera neta | 6,606,381 | 6,234,247 | 7,297,650 | 7,782,553 | 7,025,938 |
| <i>Cartera bruta</i> | <i>6,899,212</i> | <i>6,521,338</i> | <i>7,584,741</i> | <i>8,002,144</i> | <i>7,245,529</i> |
| <i>(Provisión para cartera incobrable)</i> | <i>292,831</i> | <i>287,091</i> | <i>287,091</i> | <i>219,591</i> | <i>219,591</i> |
| Intereses devengados /1 | 250,733 | 226,065 | - | - | - |
| Inversiones financieras | 2,837,906 | 3,000,080 | 3,206,982 | 3,394,994 | 4,435,522 |
| Activos fijos netos | 73,886 | 129,092 | 273,943 | 239,296 | 213,480 |
| Activos intangibles | 202,136 | 121,436 | 113,423 | 54,463 | 35,653 |
| Otros activos /2 | 164,119 | 13,490 | 4,539 | 1,400,066 | 877,061 |
| PASIVO Y PATRIMONIO | 13,490,566 | 15,333,614 | 16,675,323 | 17,695,125 | 18,192,029 |
| Pasivo | 1,444,344 | 1,743,961 | 1,907,194 | 2,151,571 | 2,462,539 |
| Depósitos a la vista | - | - | - | - | - |
| Depósitos a plazo | - | - | - | - | - |
| Depósitos en garantía | - | - | - | - | - |
| Préstamos | - | - | - | - | - |
| Deuda subordinada | - | - | - | - | - |
| Otros pasivos | 1,444,344 | 1,743,961 | 1,907,194 | 2,151,571 | 2,462,539 |
| Patrimonio | 12,046,222 | 13,589,653 | 14,768,129 | 15,543,554 | 15,729,490 |
| Core capital | 12,046,222 | 13,589,653 | 14,768,129 | 15,543,554 | 15,729,490 |
| <i>Capital social</i> | <i>-</i> | <i>-</i> | <i>-</i> | <i>-</i> | <i>-</i> |
| <i>Resultados netos acumulados /3</i> | <i>12,046,222</i> | <i>13,589,653</i> | <i>14,768,129</i> | <i>15,543,554</i> | <i>15,729,490</i> |
| Otras cuentas del patrimonio | - | - | - | - | - |
| Cuentas Fuera del Balance | dic. 2005 | dic. 2006 | dic. 2007 | dic. 2008 | oct. 2009 |
| Cartera en Administración | - | - | - | - | - |
| Cartera castigada en cobranza | - | - | - | - | - |
| Garantías Otorgadas | - | - | - | - | - |
| Promedios del Balance General | dic. 2005 | dic. 2006 | dic. 2007 | dic. 2008 | oct. 2009 |
| Cartera bruta | 6,679,025 | 6,707,042 | 7,032,463 | 7,045,458 | 7,344,248 |
| Activos | 12,352,817 | 14,412,090 | 16,004,469 | 17,185,224 | 17,943,577 |
| Depósitos | - | - | - | - | - |
| Préstamos y deuda subordinada | - | - | - | - | - |
| Patrimonio | 11,015,012 | 12,817,938 | 14,178,891 | 15,155,842 | 15,636,522 |

Notas: (1) Desde 2007, los ingresos de cartera se reconocen de acuerdo a lo percibido (en reemplazo del método del devengado); (2) Dado el fraude con cheques en 2008, este suma se registra en Otros activos neta de sus provisiones. Dicha provisión se realiza cada mes desde 2009 y está clasificada como gasto no operativo; (3) Incluye a las donaciones recibidas (las cuales eran frecuentes hasta 1996)

■ Estados financieros en USD

| Estado de resultados (USD) | dic. 2005 | dic. 2006 | dic. 2007 | dic. 2008 | oct. 2009 |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Intereses y comisiones recibidos por cartera /1 | 635,989 | 637,629 | 609,141 | 621,576 | 532,038 |
| Ingresos de otros activos financieros | 25,634 | 32,275 | 39,384 | 38,464 | 32,235 |
| Intereses y otros gastos financieros | - | - | - | - | - |
| Costos netos de ajuste por inflación | - | - | - | - | - |
| Ganancia neta por tipo de cambio (pérdida) | - | - | - | - | - |
| Resultado Financiero | 661,623 | 669,903 | 648,526 | 660,041 | 564,273 |
| Pagos y comisiones por otros servicios financieros | - | - | - | - | - |
| Otros ingresos operativos | 481 | 936 | 2,359 | 717 | - |
| Costos operativos | 377,217 | 435,781 | 484,870 | 556,992 | 448,313 |
| <i>Costos del personal</i> | <i>302,009</i> | <i>348,057</i> | <i>365,379</i> | <i>413,053</i> | <i>320,294</i> |
| <i>Gastos administrativos y otros</i> | <i>66,857</i> | <i>70,411</i> | <i>96,599</i> | <i>120,556</i> | <i>108,552</i> |
| <i>Depreciación</i> | <i>8,350</i> | <i>17,313</i> | <i>22,891</i> | <i>23,382</i> | <i>19,467</i> |
| Resultado no operativos (neto) /2 | - | - | - | - | (66,855) |
| Ingreso operativo bruto | 284,886 | 235,059 | 166,014 | 103,766 | 49,105 |
| Provisión neta para cartera incobrable | - | (135) | - | (356) | - |
| Resultado operativo neto antes de impuestos y donaciones | 284,886 | 235,193 | 166,014 | 104,122 | 49,105 |
| Ingresos extraordinarios (neto) | - | - | - | - | - |
| Resultado operativo neto antes de donaciones | 284,886 | 235,193 | 166,014 | 104,122 | 49,105 |
| Impuesto sobre la Renta | 31,782 | 32,062 | 33,319 | 32,691 | 26,739 |
| Resultado neto antes de donaciones | 253,104 | 203,131 | 132,695 | 71,431 | 22,366 |
| Ingresos por donaciones | 18,407 | - | 21,771 | - | - |
| Resultado neto | 271,511 | 203,131 | 154,466 | 71,431 | 22,366 |
| Balance General (USD) | dic. 2005 | dic. 2006 | dic. 2007 | dic. 2008 | oct. 2009 |
| ACTIVOS | 1,775,733 | 2,018,603 | 2,185,205 | 2,273,973 | 2,188,383 |
| Activos líquidos | 441,665 | 738,427 | 757,277 | 619,893 | 674,170 |
| Cartera neta | 869,583 | 820,711 | 956,315 | 1,000,124 | 845,175 |
| <i>Cartera bruta</i> | <i>908,128</i> | <i>858,506</i> | <i>993,937</i> | <i>1,028,343</i> | <i>871,590</i> |
| <i>(Provisión para cartera incobrable)</i> | <i>38,545</i> | <i>37,794</i> | <i>37,622</i> | <i>28,219</i> | <i>26,415</i> |
| Intereses devengados /1 | 33,003 | 29,760 | - | - | - |
| Inversiones financieras | 373,547 | 394,947 | 420,257 | 436,285 | 533,565 |
| Activos fijos netos | 9,725 | 16,994 | 35,899 | 30,752 | 25,680 |
| Activos intangibles | 26,607 | 15,987 | 14,863 | 6,999 | 4,289 |
| Otros activos /2 | 21,603 | 1,776 | 595 | 179,920 | 105,505 |
| PASIVO Y PATRIMONIO | 1,775,733 | 2,018,603 | 2,185,205 | 2,273,973 | 2,188,383 |
| Pasivo | 190,116 | 229,585 | 249,927 | 276,495 | 296,227 |
| Depósitos a la vista | - | - | - | - | - |
| Depósitos a plazo | - | - | - | - | - |
| Depósitos en garantía | - | - | - | - | - |
| Préstamos | - | - | - | - | - |
| Deuda subordinada | - | - | - | - | - |
| Otros pasivos | 190,116 | 229,585 | 249,927 | 276,495 | 296,227 |
| Patrimonio | 1,585,618 | 1,789,019 | 1,935,278 | 1,997,478 | 1,892,156 |
| Core capital | 1,585,618 | 1,789,019 | 1,935,278 | 1,997,478 | 1,892,156 |
| <i>Capital social</i> | <i>-</i> | <i>-</i> | <i>-</i> | <i>-</i> | <i>-</i> |
| <i>Resultados netos acumulados /3</i> | <i>1,585,618</i> | <i>1,789,019</i> | <i>1,935,278</i> | <i>1,997,478</i> | <i>1,892,156</i> |
| Otras cuentas del patrimonio | - | - | - | - | - |
| Cuentas Fuera del Balance | dic. 2005 | dic. 2006 | dic. 2007 | dic. 2008 | oct. 2009 |
| Cartera en Administración | - | - | - | - | - |
| Cartera castigada en cobranza | - | - | - | - | - |
| Garantías Otorgadas | - | - | - | - | - |
| Promedios del Balance General | dic. 2005 | dic. 2006 | dic. 2007 | dic. 2008 | oct. 2009 |
| Cartera bruta | 879,145 | 882,953 | 921,564 | 905,401 | 883,465 |
| Activos | 1,625,974 | 1,897,289 | 2,097,294 | 2,208,446 | 2,158,496 |
| Depósitos | - | - | - | - | - |
| Préstamos y deuda subordinada | - | - | - | - | - |
| Patrimonio | 1,449,882 | 1,687,426 | 1,858,062 | 1,947,654 | 1,880,972 |

Notas: (1) Desde 2007, los ingresos de cartera se reconocen de acuerdo a lo percibido (en reemplazo del método del devengado); (2) Dado el fraude con cheques en 2008, este suma se registra en Otros activos neta de sus provisiones. Dicha provisión se realiza cada mes desde 2009 y está clasificada como gasto no operativo; (3) Incluye a las donaciones recibidas (las cuales eran frecuentes hasta 1996)

■ Fórmulas

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

■ Escala de calificación

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