

## Fundación CRY SOL, Guatemala

La Fundación CRY SOL (Crecimiento y Solidaridad) es una ONG sin fines de lucro creada en 1999 que realiza actividades de microcrédito desde junio del 2000. La institución nace de la transferencia de cartera de la ONG CARE con el fin de continuar con su proyecto de bancos comunales con educación iniciado en 1991 (Jalapa). Fundación CRY SOL atiende, preferentemente, a mujeres de zonas urbanas y rurales de 9 departamentos (Jalapa, Jutiapa, Santa Rosa, Chiquimula, Zacapa, Chimaltenango, El Progreso, Alta y Baja Verapaz) brindando servicios financieros de crédito con educación, bajo las metodologías de bancos comunales y de crédito individual. A jun.09, CRY SOL atiende a 12,840 clientes con una cartera activa de 6.2 M USD.

### GIRAFE Rating

Rating

**C++**

Tendencia

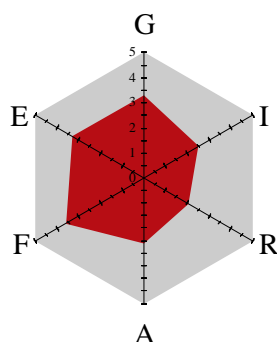
**Estable**

Fecha de la calificación

**Junio, 2009**

Válido hasta Mayo, 2010

Rating por área



Gobierno – Información – Riesgos  
– Actividades – Financiamiento –  
Eficiencia

#### Contacto en Planet Rating

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

#### Contacto en la IMF

Ing. Hugo Estrada Ortiz  
6ta. Calle 1-29 Zona 2, Barrio La  
Esperanza, Jalapa  
+502 7922 7888  
hestrada@fundacioncrysol.org

REF: JB / 270809

### Puntos destacados de la calificación

- Históricamente, CRY SOL ha mostrado un buen nivel de rentabilidad debido a las economías de escala generadas con el producto de BBCC y a un buen control de la estructura de costos. A jun.09, la rentabilidad es aún significativa a pesar de incrementarse la cartera en riesgo, requeridos ajustes por provisiones e importantes inversiones en infraestructura proyectadas.
- Los órganos de gobierno y el EG realizan un proceso de toma de decisiones consensado y con un adecuado nivel de seguimiento. El EG, de buen desempeño, requiere robustecer sus habilidades de análisis en un contexto de riesgos crecientes.
- A partir de 2008, el crecimiento de la cartera de créditos se vio afectado por el aumento de la mora originado por un entorno local altamente competitivo y por debilidades en el seguimiento de cartera en mora que ha requerido el ajuste de las proyecciones (2009), de políticas crediticias y de requerimientos de capacitación para su personal, evidenciándose mejoras a jun.09.
- CRY SOL enfrenta los desafíos de mantener sus ratios de rentabilidad mediante un flujo estable de ingresos, incrementar las provisiones requeridas a estándares internacionales, financiar sus proyectos institucionales y mejorar la disponibilidad de información de cartera a nivel de Sucursales, con la finalidad de mejorar el seguimiento de créditos.

### Tendencia

La calificación se otorga con una tendencia “Estable” debido a que CRY SOL enfrenta importantes desafíos como mantener sus ratios de rentabilidad e incrementar su nivel de cobertura de provisiones, robustecer sus fuentes de fondeo y mejorar sus mecanismos de control interno y de seguimiento de mora así como, la necesidad de financiar las próximas inversiones en infraestructura en su red de oficinas en un contexto de alta competencia a nivel local;

### Indicadores de desempeño

USD	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	dic. 2008	jun. 2009
Activos	3,494,824	4,964,213	6,566,087	7,817,753	7,185,627
Cartera	3,049,116	4,512,269	5,961,511	6,773,649	6,223,531
Cartera activos	8,689	10,909	13,188	14,196	12,840
Cartera promedio por cliente	351	414	452	477	485
Personal	30	36	42	49	50
ROE	12.6%	14.6%	20.7%	18.3%	13.5%
ROA (sin donaciones)	9.5%	8.1%	9.6%	8.2%	6.2%
Deudas / Patrimonio	0.72x	1.10x	1.25x	1.27x	1.07x
Rendimiento de cartera	34.0%	33.3%	33.7%	32.2%	32.5%
Ratio de costos operativos	20.3%	16.2%	15.4%	14.2%	17.3%
Ratio de costos financieros	2.7%	4.9%	3.8%	6.2%	4.9%
Ratio de costos de provisión	0.0%	2.0%	2.5%	1.8%	2.8%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	0.0%	0.2%	1.1%	4.8%	3.4%
Cartera en riesgo > 365 días	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Tasa de cartera castigada	0.0%	1.8%	1.8%	1.9%	0.0%

## Sector Microfinanciero

El sector de las microfinanzas guatemalteco ha mostrado un crecimiento de cartera importante durante los últimos periodos<sup>1</sup> (cerca al 15% en USD) aunque el efecto de la crisis financiera en el sector ha generado una moderada contracción de las actividades durante 2008 y 2009. Sin embargo, el potencial de desarrollo del mercado microfinanciero sigue siendo elevado, pues el país cuenta con aproximadamente un millón de microempresas que emplean un millón y medio de trabajadores<sup>2</sup> contando con un nivel de penetración en aumento, apoyado por la labor de la Banca, las Cooperativas y las Organizaciones Privadas de Desarrollo (OPD)<sup>3</sup>.

El inicial desarrollo del sector microfinanciero guatemalteco ha sido autónomo debido a un limitado apoyo de organismos estatales mostrando una natural dependencia en cooperantes internacionales. Inclusive, desde hace cinco años, se está evaluando y diseñando una ley dirigida especialmente al desarrollo del sector microfinanciero pero aún no se tiene prevista su aprobación en el corto plazo, siendo este el principal desafío del sector. No obstante, el crecimiento en clientes y en cartera del sector y las mejoras en la gestión y organización de los principales actores han permitido que estas instituciones evolucionen en su estructura interna pasando de un perfil, básicamente, social a uno más centrado en la autosostenibilidad y de carácter empresarial convirtiéndose en un mercado altamente competitivo. Se han generado redes para centralizar esfuerzos de autorregulación, control y negociación tales como la Red de Instituciones Microfinancieras de Guatemala, REDIMIF (figura jurídica de Fundación o Asociación con el estatuto jurídico de OPD), y de Cooperativas de Ahorro y Crédito, MICOOPE (FENACOAC<sup>4</sup> antes de 2009.)

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

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

iniciado programas de microfinanzas<sup>5</sup> (Banrural, Banco G&T Continental, Banco Azteca<sup>6</sup> y Banco de Antigua). A nivel de la banca de desarrollo sobresale Banrural, entidad de capital mixto cuyo mercado principal está orientado a al desarrollo de micro, pequeños y medianos emprendedores. Cuenta con un departamento especializado de microfinanzas que otorga créditos en forma directa o a través de intermediarios. A dic.06, el 90% de sus créditos son menores a 6,067 USD<sup>7</sup> y más del 90% está colocada en zonas rurales.

- Cooperativas de ahorro y crédito: existen alrededor de 720 cooperativas en Guatemala que atienden a más de 800 mil asociados. Las nueve federaciones de cooperativas afiliadas a MICOOPE son las más activas, con colocaciones por 446.2 M USD a dic.07. Si bien sus créditos son de libre disponibilidad, atienden principalmente una población de bajos recursos que requiere servicios de ahorro, crédito y remesas.
- OPDs de microfinanzas: existen alrededor de 35 organizaciones sin ánimo de lucro dedicadas a las microfinanzas gestionando una cartera cercana a los 150 M USD. Las principales instituciones de este segmento son Génesis Empresarial, Asociación Raíz, FUNDAP y FUNDEA. Su crecimiento fue potenciado, en un inicio, por el apoyo (donaciones) de cooperantes internacionales; luego, su desarrollo les ha permitido acceder a créditos externos con el soporte, principalmente, de fondos locales provenientes del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), Fideicomiso para el Desarrollo Local de Guatemala” (FDLG) y, luego, inversionistas internacionales.

A Dic. 08	MFI Type	Cartera en M USD	%	Clientes activos	%
Microcrédito	Banco	240.4	73%	154,083	41%
Sector Regulado (1)					
Génesis	OPD	42.9	13%	82,719	22%
Empresarial					
Raíz	OPD	28.1	8%	29,959	8%
FUNDEA	OPD	16	5%	13,248	4%
FINCA - GTM	OPD	10.1	3%	44,765	12%
FAFIDESS	OPD	7.3	2%	13,666	4%
CRY SOL	OPD	6.7	2%	14,146	4%
Resto	OPD	19.4	6%	24,833	7%
REDIMIF					
<b>Total</b>		<b>330.7</b>		<b>281,442</b>	

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

<sup>1</sup> Información proporcionada por REDIMIF.

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

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

<sup>4</sup> Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Guatemala.

<sup>5</sup> En 2006, Bancafé el principal banco privado del mercado microfinanciero a través de su división Bancafé Mipyme fue declarado en quiebra por fraude. Su cartera fue traspasada en su mayor parte a Banrural, mientras que su personal ha sido contratado por el Banco G&T, sobre la base de la cual se formó una división Pyme.

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

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

La REDIMIF, que reúne a 16 OPD a dic.08, centra sus actividades en cumplir un rol de representatividad y defensa de los intereses de las asociadas, búsqueda de recursos y fortalecimiento institucional. El PAR 30 de la red llega a 4.6%, promedio<sup>8</sup> a dic.08). El 89% de su cartera tiene plazo menor a un periodo y aprox. 70% de su cartera ha sido destinada a zonas rurales. Asimismo, en 2002 se creó la Corporación de Referencias Crediticias (CREDIREF), una central de riesgos que cuenta con la información de Banrural, las principales OPD y MICOOPE. Aunque, en la práctica su efectividad es limitada puesto que no todas las instituciones reportan de manera periódica.

## Entorno Político y Económico

El crecimiento de Guatemala disminuirá bruscamente en 2009 debido esencialmente a la contracción económica que afecta a Estados Unidos, el principal aliado comercial del país. El consumo doméstico sufrirá por la disminución de las remesas de los expatriados en Estados Unidos y por la crisis crediticia, la que socavaría la inversión privada. La moderación de la demanda doméstica y la contracción de la política monetaria no serán suficientes para disminuir la presión inflacionaria atizada por el alza del nivel de precios de algunos productos básicos y alimentos.

El recientemente elegido gobierno de centro izquierda se ha concentrado en el gasto público de prioridades sociales. No obstante, ha seguido una política fiscal cuyo principal objetivo es aumentar los superávits del gobierno reduciendo el alcance de la economía informal (estimada en un 50% del PBI) y la evasión de impuestos. La implementación de un impuesto solidario y una reforma fiscal son acciones esperadas para el 2009.

A pesar del tratado de libre comercio del CAFTA-DR y la implementación de tratados similares con Chile y Panamá, las exportaciones disminuirían debido al debilitamiento de la demanda norteamericana. Sin embargo, el decrecimiento de las importaciones de petróleo refinado y de bienes de capital y de consumo no será suficiente para eliminar el desbalance en su comercio exterior, resultando en una ligera reducción del gran déficit comercial y de cuenta corriente que mantiene Guatemala. Se espera que el ingreso de inversión extranjera directa y la ayuda oficial cubran cerca del 75% de las necesidades financieras externas, aunque la búsqueda de inversiones internacionales para cubrir el saldo no será fácil en estos momentos debido a las graves turbulencias actuales. El sistema bancario, mientras tanto, se ha beneficiado de la reforma y supervisión más estrictas desde la crisis de quiebras bancarias a finales de 2006.

<sup>8</sup> Promedio de 12 instituciones de REDIMIF a dic.08 (fuente: MixMarket).

Como su predecesor, el actual presidente Álvaro Colom Caballeros, en el cargo desde ene.08 cuenta con un limitado margen de maniobra con su partido Unidad Nacional de la Esperanza que es minoría en el parlamento. Ello no ha facilitado el avance de reformas esenciales, específicamente, reformas agrícolas y judiciales. Durante su primer año en el cargo, el nuevo presidente logró, sin embargo, fomentar un consenso con los otros partidos para la adopción de un paquete de leyes sobre asuntos de seguridad nacional.

### Fortalezas:

- CAFTA-DR, el tratado de libre comercio de Centro América con los Estados Unidos, en vigencia desde julio 2006 le ha dado al país nuevas oportunidades y se espera se atraiga más inversión extranjera directa.
- Las autoridades han establecido políticas centradas en mantener la estabilidad macroeconómica en cooperación con el Fondo Monetario Internacional.
- La deuda pública se ha mantenido a niveles manejables – ligeramente sobre el 20% del PBI – y la deuda externa se mantiene moderada.
- El potencial de la industria del turismo es significativo.

### Debilidades:

- Guatemala se mantiene muy vulnerable frente a catástrofes naturales.
- Las exportaciones, 50% de las cuales se dirigen a Estados Unidos, han estado muy concentradas en unos cuantos productos agrícolas tradicionales – café, azúcar y plátanos – expuestos a la fluctuación de sus precios.
- Diferencias étnicas, sociales y geográficas se hacen más profundas por la pobreza que afecta a más de la mitad de la población y mantiene la desigualdad en el país.
- La población indígena, si bien representa una mayoría del 60% del país, es aun marginada a pesar de los compromisos hechos a su favor en el acuerdo de paz de 1996 después de 30 años de guerra civil.
- La infraestructura es deficiente y el nivel de inseguridad aun muy alto, esto debido al rol que toma Guatemala como “hub” en el tráfico de drogas.

**COFACE Rating País B:** Inestabilidad política y económica y un ocasionalmente difícil clima para los negocios pueden afectar el comportamiento de pago de las empresas del país. La probabilidad de impago corporativo es significativa.

Miles de millones de USD	2006	2007	2008e	2009(f)
Crecimiento económico (%)	5.3	5.7	3.9	1.4
Inflación (%)	6.6	6.8	11.5	6.0
Balanza del sector público (% PIB)	-1.4	-1.2	-1.5	-2.8
Exportaciones	5.0	6.9	8.0	8.1
Importaciones	9.9	12.6	15.4	14.5

Balanza comercial	-4.9	-5.7	-7.4	-6.4
Balanza de cuenta corriente (% PIB)	-5.0	-4.8	-7.8	-5.0
Deuda externa (% del PIB)	24.7	23.5	22.4	22.2
Servicio de deuda (% exportaciones)	6.1	6.1	5.9	6.4
Reservas internacionales (en meses de importaciones)	3.9	3.3	2.5	2.6

Fuente: COFACE's Country Risk Ratings. Los datos de 2008 y 2009 corresponden a estimados y proyecciones, respectivamente.

Nota: e (cifras estimadas) y f (proyectadas)

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

La Fundación CRY SOL es una Organización No Gubernamental (ONG) guatemalteca, llamadas localmente OPD, que se estableció en 1999 con la finalidad de continuar las actividades del proyecto de Bancos Comunales de la ONG CARE Guatemala<sup>9</sup> que concluyeron en 1995<sup>10</sup>. La Oficina Regional del proyecto en Jalapa tuvo la iniciativa de convertirse en una entidad local independiente para continuar con el proyecto debido a que los estudios señalaban indicadores de autosostenibilidad favorables. Así, las gestiones para la formalización de la Fundación CRY SOL culminan positivamente en set.99 recibiendo la autorización y su personería jurídica por el acuerdo N0.002-2000 del Ministerio de Gobernación con fecha 6 de enero del 2000 con inicio de operaciones en junio del mismo año.

La Fundación CRY SOL no está regulada por la Superintendencia de Bancos de Guatemala (SBI). Sin embargo, se apega voluntariamente a las normas de autorregulación de REDIMIF. Esta condición no la exime del pago del impuesto sobre la Renta. CRY SOL ha sido auditada desde su creación por diversas firmas auditoras. En 2003 y 2004, la institución fue auditada por la firma Cervantes, Santos & Asociados y en 2005 por Manuel Cervantes & Asociados S.C. En los últimos tres periodos contables (2006, 2007 y 2008) la firma Pérez Recinos & Asociados fue la encargada de las labores de auditoría. Los auditores han certificado los datos de los Estados Financieros. El periodo contable transcurre del 1 de Enero al 31 de Diciembre

<sup>9</sup> ONG CARE fue fundada en 1945 tras la formación de ayuda de CARE Packages (paquetes de ayuda) para salvar las vidas de sobrevivientes de la Segunda Guerra Mundial. Actualmente CARE ("Cooperative for Assistance and Relief Everywhere, Inc.") es una organización humanitaria líder en la lucha contra la pobreza en el mundo haciendo énfasis especial en el trabajo con las mujeres pobres con presencia en 66 países.

<sup>10</sup> El proyecto de Bancos Comunales de la ONG CARE concluye en 1995 debido a altos costos de mantenimiento y dependencia de donaciones para su sostenibilidad (Índice Dependencia Subsidios 4.77), siendo inviable en el mediano plazo de no elevarse las tasas de interés contraviniendo a la ideología institucional de ayuda humanitaria subsidiada. "Guatemala. Proyecto de Bancos Comunales de CARE" – Julia Paxton, Oct.05.

### Propiedad

Al ser una Fundación (ONG) sin fines de lucro, CRY SOL no cuenta con propietarios. Por ende, la propiedad se distribuye:

- Asamblea de Fundadores (AF): es el órgano que reúne a los socios que fundaron CRY SOL. Sus funciones son designar a los miembros del Consejo Directivo y velar por el cumplimiento de la misión y visión institucional. Se reúnen una vez al año. Se cuenta con fondos de más de 4 inversionistas locales e internacionales.
- Consejo Directivo (CD): es el órgano ejecutor y director de la fundación integrada por el Presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y tres vocales. Sus atribuciones principales son representar legalmente a la fundación; aprobar el Plan Estratégico y velar por el cumplimiento de las metas establecidas. Sus miembros son elegidos cada dos años pudiendo ser reelegidos.

### Subvenciones

La cartera de créditos del proyecto CARE Guatemala a dic.95 alcanzó 7.7 M GTQ (equivalente a 930 K USD en jun.09) y fue transferida a la Fundación CRY SOL en dos etapas: 50% al inicio de operaciones como donación y el 50% restante en calidad de préstamo sin intereses durante dos años convertibles en donación tras el cumplimiento de algunos indicadores designados; alcanzados de forma satisfactoria dic.02. Además se recibió de CARE la suma de 610 K GTQ (74 K USD) para cubrir operativos y de cartera a través de su programa de Bancos Comunales. Además, la institución ha recibido de FOTECAP la suma de 696 K GTQ (84.5 K USD) y del FDLG recibió 193 K GTQ (23.5 K USD) para cubrir diferentes gastos. Finalmente, la institución ha recibido del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) la suma de 4.5 K USD como parte de un premio otorgado por dicha entidad<sup>11</sup>.

### Estructura de financiamiento

Fundación CRY SOL se financia principalmente a través de deuda (52%, de los cuales el 90% es a largo plazo) y, luego, de fondos propios (48%). Los acreedores son tres, todos ellos locales y cuyos desembolsos han sido en GTQ: i) FDLG, bajo el "Programa de alivio a la pobreza en centros urbanos secundarios de Guatemala" con 15.8 M GTQ (1.9 M USD), amortizaciones trimestrales de capital e interés (8% anual); ii) BCIE con 9.1 M GTQ (1.1 M USD) dado el Convenio Línea Global de Crédito con un plazo de 24 meses con pagos trimestrales de capital e interés (9% anual), y; iii) Banco G&T Continental ha otorgado 4.3 M GTQ (528 K

<sup>11</sup> En la IV Conferencia Centroamericana de Microfinanzas, organizada por REDCAMIF (Ciudad de Guatemala, ago.08), el BCIE, otorgó a Fundación CRY SOL el premio como la mejor Institución en la Gestión de Microfinanzas (donde participaron más de 60 IMFs de Centroamérica).

USD) a través de un Crédito Bancario, Fiduciario y Prendario, plazo de cinco años con amortizaciones mensuales de capital e intereses (12% anual). El patrimonio de CRY SOL está conformado por 50 K GTQ (6.25 K USD) provenientes de los socios fundadores, 9.3 M GTQ (1.1 M USD) de donaciones y 19.3 M GTQ (2.3 M USD) de resultados acumulados a jun.09.

## Equipo gerencial

El Equipo Gerencial (EG) está conformado por el Director Ejecutivo (DE) quien tiene a su cargo al Gerente de Administración y Finanzas (GAF), al Gerente de Créditos Bancos Comunes (GCBC) y al Gerente de Créditos Individuales (GCI). A su vez, el EG se apoya en la labor de los Gerentes de Sucursal (GS).

El Sr. Hugo Estrada se ha desempeñado como DE de la institución desde su creación, habiendo sido el Director del programa de créditos de Bancos Comunes (BBCC) para la ONG CARE de 1991 a 1995. El DE es Ingeniero Agrónomo de profesión (Facultad de Agronomía de la Universidad San Carlos de Guatemala) desempeñándose como Investigador y Jefe de Proyectos para el Ministerio de Agricultura. Su experiencia en el sector microfinanciero ha sido acompañada por diversos cursos y seminarios, asimismo ocupó el cargo de Director del Consejo Directivo de REDIMIF (2003-2005) y siendo actual miembro del comité de Vigilancia de la misma institución (2008-2010).

## Organización

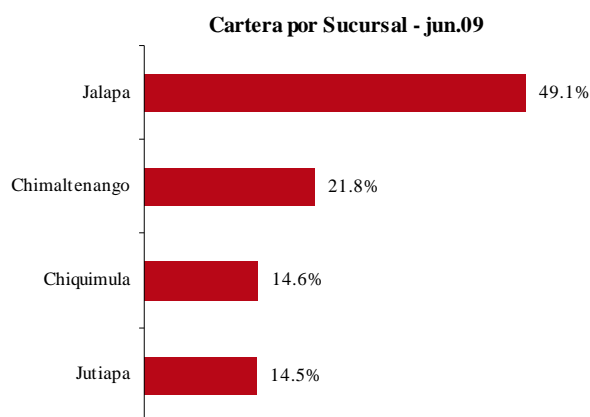
La Sede de Fundación CRY SOL, ubicada en la ciudad de Jalapa (sur-occidente de Guatemala), alberga al EG, al personal administrativo / contable y también al personal operativo de la Sucursal Jalapa. Cada una de las cuatro Sucursales está liderada por un GS quien tiene bajo su cargo entre cuatro a diez Asesores Técnicos u Oficiales de Crédito (AT) para la formación, control y seguimiento de los BBCC; además, de entre uno y tres Asesores especialmente designados para la gestión del Crédito Individual (ACI). Cada Sucursal cuenta con un asistente para el GS.

Cada Sucursal realiza la evaluación de la solicitud de crédito tanto para BBCC como de Crédito Individual. Luego, todas las propuestas son enviadas a la Sede para la aprobación en tres instancias: i) Gerente correspondiente (GCBC ó el GCI), ii) DE a partir de 5 K GTQ (610 USD) y; iii) CD para montos mayores. El desembolso de los créditos se realiza sólo mediante cheque con firma del DE y/o GAF a nombre de la Presidenta ó tesorera del BBCC (mancomunada) o del titular del préstamo en caso de individual, por lo general entre dos y diez días luego de presentada la solicitud crediticia. Las recuperaciones se realizan mediante depósitos de los clientes en la cuenta bancaria del BBCC, en las cuales

debita automáticamente CRY SOL de acuerdo con una autorización previa del BBCC. Las recuperaciones de Créditos Individuales se realizan mediante depósitos de los clientes a las cuentas de la Fundación directamente. Los comprobantes de pago son entregados y/o recogidos por el AT (demora máxima de dos días) y enviados a la Sede para ser ingresados al sistema (manualmente) y realizar la conciliación contable correspondiente.

El sistema de información gerencial (SIG) utilizado es el Sistema Integrado Especializado en Microfinanzas (SIEM), diseñado y programado por la empresa local MSFI<sup>12</sup>. El SIG está desarrollado en lenguaje de programación Genexus (código Fox Pro) y con base de datos en SQL 2000.

## Penetración de mercado



Fundación CRY SOL ha basado el desarrollo de sus actividades crediticias en la provincia de Jalapa expandiendo paulatinamente su cobertura hacia las provincias ubicadas al norte (Alta y Baja Verapaz), sur (Jutiapa, Santa Rosa, Chiquimula y Zacapa) y occidente (Chimaltenango, Sacatepéquez y El Progreso) del país. Actualmente la estrategia de expansión es conservadora.

## Productos y servicios

Fundación CRY SOL ofrece los siguientes productos:

- **Bancrysoles (BBCC):** bajo la metodología de bancos comunales, dirigido preferentemente a mujeres, es el principal producto institucional. Su tasa interés se ha mantenido en 2% mensual + 1% mensual de gastos operativos<sup>13</sup> y se mantiene desde 2001. Los montos varían entre 500 GTQ (61 USD) a 5,000 GTQ (607 USD) con un monto promedio de 3,550 GTQ (430 USD). Los plazos varían entre 4 y 9 meses para un primer ciclo y hasta 12 meses en los demás con un promedio de 9

<sup>12</sup> MSFI es una compañía guatemalteca, con presencia en Latinoamérica, el Caribe y Europa, especializada en proveer soluciones tecnológicas y operativas del sector microfinanciero, sobretodo con el Sistema de Información Especializado en Microfinanzas – SIEM.

<sup>13</sup> Gastos de administración, capacitación y asistencia técnica.

meses. El pago es mensual, sólo interés hasta la cuota final que incluye el capital total e intereses. El ahorro de las socias (obligatorio) se incrementa de acuerdo al ciclo: 1er. Ciclo 10%, 2do. Ciclo 15%, 3er. Ciclo 20% y a partir del 4to. Ciclo 25% del préstamo pudiendo realizar ahorros voluntarios. Adicional al préstamo externo, la Junta Directiva (JD) del BBCC otorga préstamos internos a las socias hasta por el 20% del total de ahorros, tasa de 4% mensual. La ganancia se distribuye al cierre del ciclo. La tasa efectiva global (TEG) de 36% no incluye el ahorro, incluyéndolo, el costo llega 39% para BBCC nuevos (10% ahorro obligatorio) y 45% para BBCC antiguos (25%) obligatorio).

- **Crédito Individual (CI):** crédito libre disponibilidad, dirigido tanto a clientes nuevos como socias de BBCC con buen historial crediticio. Los créditos se otorgan en GTQ y los montos varían entre 10 K y 100 K GTQ (1,215 y 12,150 USD) con un promedio de 25 K GTQ (3,030 USD). El plazo es variable hasta 36 meses como máximo (promedio 30 meses). La garantía depende del monto del crédito y de la evaluación pudiendo ser personal, prendaria e pre-hipotecaria. La TEG es de 24% anual sobre saldos insolutos.
- **Grupos solidarios – Ferticrysol (GGSS):** lanzado en 2008, diseñado para cubrir necesidades de clientes de zonas agropecuarias (compra de insumos) cuya garantía es solidaria entre sus miembros, excepto en la Sucursal Chimaltenango<sup>14</sup>. Los montos varían entre 6 K y 25 K GTQ (730 y 3030 USD) y el plazo es variable hasta 36 meses como máximo siendo el promedio 24 meses. La garantía solidaria puede ser reforzada por prendas o pre-hipotecas de ser necesario. La TEG es de 18% anual.

## Redes

Fundación CRY SOL pertenece a REDIMIF cuyo principal propósito es promover y gestionar recursos de cooperación técnica y financiera, además de articular actividades entre las IMFs (OPD) guatemaltecas.

## ▪ Gobierno

Gobierno y toma de decisiones recibe la calificación “b”

### Toma de decisiones

Existe un proceso de toma de decisiones consensuado y realizado mediante un sano ejercicio de retroalimentación y de acompañamiento, crítico en algunos casos, entre los órganos de gobierno y el EG. Este contexto se explica en que los órganos de gobierno de CRY SOL (JF y CD) y el EG evidencian una clara separación de responsabilidades y un

<sup>14</sup> Cartera de GGSS de Chimaltenango, de 2006 a jun.09, no corresponden al Ferticrysol sino a créditos agrícolas otorgados a asociaciones de sectores rurales. A jun.09, la participación en GGSS de Chimaltenango es de 7%.

alto compromiso con su misión y visión de corte social<sup>15</sup> sin descuidar los objetivos de autosostenibilidad institucional. El proceso decisorio ejercido por la CD se realiza en reuniones bimensuales sobre la base de la revisión de información financiera y operativa relevante además de realizar un aceptable seguimiento de acuerdos formalizados en las Actas. No existe conflicto de interés considerando la composición de los órganos de gobierno ni del EG.

El CD cuenta con diversos perfiles de experiencia profesional, tanto en sectores sociales como empresariales, que han reforzado la representatividad del espíritu institucional (proyección social) y que también han acelerado la discusión de temas tanto operativos como de trans fondo estratégico (ver “G – Planificación”) en un contexto de crisis financiera mundial y de creciente preocupación por mantener sanos índices financieros. El CD reconoce la necesidad de contar con un perfil especializado en el sector microfinanciero, cuya incorporación está planificada para 2010<sup>16</sup>.

## Planificación

El Plan Estratégico<sup>17</sup> (PE) 2005-2009 ha incluido los lineamientos necesarios a fin de garantizar la sostenibilidad y el crecimiento de la institución a mediano plazo siendo apoyado por el Plan Operativo Anual (POA) de cada Sucursal y los Planes Operativos Individuales (POI<sup>18</sup>). Considerando los resultados a jun.09 tras los efectos de la crisis financiera actual en la calidad de cartera (PAR 3.4%) y de los desaciertos en la elección de algunas zonas de expansión, y en las estrategias de selección y evaluación de clientes (ver “A – Riesgo crediticio”), los órganos de gobierno y el EG han ajustado el POA 2009<sup>19</sup> para incluir metas anuales de crecimiento controlado y acordes con la realidad del mercado (no mayor al 15%), tanto en términos de volumen de cartera como de número de clientes, para concentrar esfuerzos en actividades de cobranza.

Se tiene programado que el próximo proceso de reflexión estratégica PE 2010 – 2013 incluya medidas similares en términos de crecimiento y de refuerzo de su infraestructura de seguridad<sup>20</sup>, revisión de los procesos de expansión

<sup>15</sup> Misión y visión focalizadas en la generación de un positivo impacto a través de la proyección social de actividades crediticias en Jalapa y en las zonas de actual presencia principalmente para la mujer de zonas rurales mediante el crédito solidario e individual.

<sup>16</sup> CRY SOL tiene dificultades para encontrar el perfil idóneo pues la participación de los miembros del JD es “ad honorem” de los miembros. Se está evaluando la fijación de una dieta para 2010.

<sup>17</sup> PE de corte descriptivo basado en el análisis del entorno (competencia, mercado y zonas de expansión) y FODA.

<sup>18</sup> POI – Plan Operativo Individual anual detalla los objetivos de cada trabajador y la base de los incentivos y bonificaciones.

<sup>19</sup> El POA 2009 anual cuenta con una estructura de transición para el nuevo PE siendo simple y sintético facilitando su seguimiento.

<sup>20</sup> Nueva infraestructura para la instalación de ventanillas en Sucursales.

geográfica y de evaluación de créditos (esquemas de garantías más estrictos). El proceso de reflexión estratégica se realizó de forma participativa con el involucramiento de todo el personal (bottom-up) y se ejecutará de igual manera para la elaboración del PE 2010-2013, cuyo inicio está previsto para nov.09.

Cabe resaltar, que la mayoría de las metas del PE, basadas en un escenario de intensivo crecimiento, se alcanzaron de manera satisfactoria en promedio, inclusive varias metas se superaron, como el crecimiento de cartera (promedio 40% anual), de clientes (incremento mayor al 20% anual) y de personal operativo (AT) para la cobertura de actividades crediticias<sup>21</sup>, aunque se observó una clara tendencia decreciente que fue especialmente notable en 2008. Los resultados a dic.08 avalaron la estrategia de crecimiento a través del ingreso a zonas urbanas pero sobretodo rurales con los BBCC (aunque realizada con estudios de factibilidad previos poco profundos<sup>22</sup>); también se sustentaron en la mayor participación de CI<sup>23</sup> y en el lanzamiento de nuevos productos<sup>24</sup>.

Por otro lado, si bien se estimaron de manera aceptable las fuentes de financiamiento para el crecimiento de la cartera, el presupuesto para fortalecer los mandos medios en las Sucursales no ha sido el óptimo a fin de mejorar el seguimiento de las actividades fuera de Sede (falta de capacitación de GS y de Supervisores). El detalle de las proyecciones financieras y de los presupuestos del PE ha estado respaldado por la utilización del Microfin, permitiendo un seguimiento aceptable de forma mensual por parte del EG.

## Equipo gerencial

El Equipo Gerencial (EG), conformado por profesionales de experiencia en el sector microfinanciero local, desarrollada tanto dentro como fuera de CRY SOL<sup>25</sup>, está comprometido con la misión institucional y muestra un buen nivel de cohesión y de trabajo en equipo entre sus miembros. Si bien, el EG tiene un elevado nivel de carga operativa, muestra una suficiente capacidad para ejecutar y alcanzar los objetivos planificados, a fin de no descuidar el seguimiento de la gestión estratégica. Sin embargo, las exigencias del mercado local y los resultados a jun.09 (2.7% de decrecimiento de cartera y 3.4% de PAR) reflejan que esta gestión se vería

afectada a futuro de no realizarse un proceso de delegación en algunas actividades<sup>26</sup> y si no se fortalece la capacidad de análisis del EG acerca del entorno internacional y de los efectos de riesgos exógenos.

Por otro lado, el buen nivel de comunicación de los miembros del EG, sobretodo entre el DE y el GAF, garantiza la transmisión de la información de los procesos clave y de los principales contactos (stakeholders), por lo que el riesgo de personal clave es reducido. Las reuniones informales (diarias) del EG permiten un nivel de retroalimentación suficiente y un seguimiento aceptable de las metas. No obstante, la comunicación entre el EG y los GS podría ser fortalecido en frecuencia y profundidad<sup>27</sup>.

## Gestión de recursos humanos

La gestión de los recursos humanos a cargo del EG es adecuada para el actual tamaño institucional (50 empleados). Las tareas administrativas del personal son realizadas de manera adecuada por el GAF y sus asistentes contables. La gestión del capital humano, si bien no se respalda en un plan institucional a mediano plazo, sí cuenta con positivas medidas que constatan la preocupación del EG y de los órganos de gobierno por garantizar un adecuado desempeño de las funciones a todo nivel<sup>28</sup>. Se tiene planificada la formación de un área y la contratación de personal especializado en el rubro para 2010.

El Manual de Funciones, si bien requiere actualizaciones menores, detalla de manera aceptable los procesos de reclutamiento, de evaluación (POI anual) y de comunicación de responsabilidades a los nuevos empleados. La selección se basa en la promoción interna de colaboradores o en la contratación de profesionales jóvenes, ya que se prefiere “formar al trabajador”, y se realiza a través de convocatorias públicas internas y externas y mediante recomendaciones de actuales trabajadores; luego se procede con las entrevistas<sup>29</sup> a cargo del EG o de los GS; así, el plan de inducción, el periodo de prueba (3 meses) y el acompañamiento de los GS y AT de mayor experiencia se convierten en mecanismos de depuración y/o de formación de los colaboradores identificando su potencial y, en lo posible, su solvencia moral. A jun.09, el reducido nivel de rotación en términos reales<sup>30</sup> y la mínima ocurrencia de siniestros respaldan el actual proceso.

<sup>21</sup> Se quiere contar con 37 AT a finales de 2009, a jun.09 se cuenta con 34 AT de 50 trabajadores para la atención en 9 departamentos del país.

<sup>22</sup> Si bien el análisis del entorno competitivo del PE es amplio no se ha detallado el “perfil de riesgo” de las zonas de penetración.

<sup>23</sup> CI en el portafolio: 16% a jun.09, 11.6% a dic.08, 5.5% a dic.07.

<sup>24</sup> Ferti crysol y Piloto para Crédito vivienda (Piloto apoyado por un consultor subvencionado por el FDLG).

<sup>25</sup> Se incorporó en dic.08 al GCI proveniente de Cooperativa de Ahorro y Crédito Guayacán de Jalapa lo que favorece la diversidad de conocimientos, toma de decisiones gerenciales y nuevos diseños en los productos.

<sup>26</sup> Como la aprobación crediticia y la gestión de recursos humanos que se encuentran centralizados.

<sup>27</sup> Actualmente la comunicación se limita a la exigencia de la consecución de los resultados y novedades institucionales.

<sup>28</sup> Salario ajustado anualmente, seguro de vida, viáticos, reuniones de integración (beneficios, condiciones, facilidades, eventos).

<sup>29</sup> Aun se debe afinar el proceso de entrevistas: basadas más en la experiencia que en el perfil psicológico (competencias).

<sup>30</sup> Desde 2004, no han dejado la institución más de 2 personas por periodo considerando la proporción de personal de campo (72% a dic.08).

El nivel y la frecuencia de las capacitaciones requieren ser reforzados ya que se concentran en necesidades de corto plazo y aún no están alienados al POI o a un plan de desarrollo y de retención a mediano plazo, más aun con el personal joven que no ha enfrentado previamente crisis de incumplimiento como a inicios de 2009. El buen clima organizacional e identificación del trabajador se da debido a un nivel remunerativo similar o superior al promedio local y a claros de los incentivos variables y estímulos para realizar su trabajo en condiciones adecuadas.

## ■ Información

Información recibe la calificación “c”

El diseño y la capacidad del sistema de información SIEM son aceptables para el nivel actual de actividades, resultando funcional por el reducido número de usuarios. La base de datos es segura evitando corrupciones de los registros, además integra la cartera de créditos con el modulo contable a través de asientos contables automáticos<sup>31</sup>. El sistema está centralizado en la Sede y se cuenta con Internet en todas las terminales<sup>32</sup>; sin embargo, el sistema no está en línea ni está instalado en las Sucursales afectando la disponibilidad de la información y la eficiencia del personal:

- La consolidación de la información se realiza cada quince días y no existen problemas para la conciliación contable<sup>33</sup>; aunque se observa un cuello de botella en el registro diario de recuperaciones de cartera<sup>34</sup>.
- Aunque los reportes del SIEM se muestran suficientes para la toma de decisiones gerencial<sup>35</sup> y para el seguimiento contable, los reportes a nivel de Sucursales no son adecuados al no estar disponibles de manera oportuna<sup>36</sup> ni cuentan con un nivel de detalle acorde con las necesidades actuales<sup>37</sup>, limitando el seguimiento de cartera en mora. El seguimiento de las recuperaciones se lleva parcialmente en Sucursales ya que no existen políticas establecidas para llevar un control manual.

Por otro lado, la ausencia de un área de sistemas es mitigada por las gestiones del GAF (ver “R – Procedimientos”) y por la disponibilidad de un servicio técnico externo parcialmente

<sup>31</sup> Los asientos por provisiones, planillas y variaciones de activos fijos aún se actualizan de forma manual por el GAF.

<sup>32</sup> Renovación de equipos informáticos acorde a necesidades futuras.

<sup>33</sup> Conciliación realizada quincenalmente por el GAF y el asistente contable

<sup>34</sup> Registro manual esta a cargo de un Asistente Administrativo que ingresa cerca de 1,500 comprobantes de pago semanalmente; sin embargo, la ocurrencia de demoras y errores no son recurrentes.

<sup>35</sup> Estados Financieros, reportes de ratios financieros, consolidados por Agencia, por AT, PAR por Sucursal de periodicidad mensual)

<sup>36</sup> Sólo se difunde mensualmente de la Sede a las Sucursales.

<sup>37</sup> No hay reportes disponibles para el seguimiento diario de créditos tanto sectorial como geográficamente ni para analizar a clientes actuales o potenciales.

eficiente bajo costos razonables<sup>38</sup>. Sin embargo, la potencial apertura de ventanillas en las Sucursales implicará la instalación del SIEM, la adaptación del módulo de caja, y la falta de los códigos fuente del sistema, dependiendo del proveedor para realizar las actualizaciones necesarias. Estos aspectos representan los mayores retos del área y su principal restricción considerados para el POA 2010.

La seguridad física del sistema limita la pérdida de información. base de datos se almacena diariamente mediante una copia en el servidor y se graba un disco de respaldo guardado fuera de la institución cada semana pudiendo recuperarse la información, en caso de siniestros, en un día. Se cuenta con ambientes especiales para los equipos clave, tanto en la Sede como en cada Sucursal. La Se dispone de un firewall para el acceso a la red de la institución, pero además todas las PCs cuentan con antivirus.

## ■ Riesgos

Riesgos: análisis y control recibe la calificación “c”

### Procedimientos y controles internos

El nivel de operaciones de la Fundación ha permitido que las medidas de control interno implementadas, tanto para las operaciones crediticias como las contables sean aceptables. Aunque, su cultura de control y prevención no ha podido aun consolidarse con una clara interiorización de las políticas en el personal debido a su enfoque en actividades de cobranza (aumento de la mora en 2008 y 2009) y debido a las múltiples labores encargadas al EG. Además, se evidencia la falta de un mapeo de riesgos que ayude a implementar medidas correctivas en un entorno de alta competencia y de clientes con historial crediticio no conocido.

Existe una clara separación de tareas y claros límites en los cargos descritos en el Manual de Funciones y sus reglamentos que describen todos los procesos operativos; además se cuenta con controles cruzados en los procesos de evaluación y en los administrativos / contables. La aprobación de créditos está centralizada en la Sede por lo que el EG revisa los puntos críticos de cumplimiento. Sin embargo, los procesos de control generan una alta carga operativa al EG y a los GS<sup>39</sup> cuyas funciones de supervisión<sup>40</sup> en las Sucursales no son las adecuadas mermando la calidad de sus revisiones. Así ante el continuo proceso de crecimiento de la institución las medidas de control actuales podrían resultar insuficientes.

<sup>38</sup> Su disponibilidad se supedita a su carga laboral y/o al pago de trabajos no acordados previamente.

<sup>39</sup> Actualmente los GS apoyan los procesos de cobranza en campo y cuentan con cartera propia y no pueden cumplir con las revisiones de control de los documentos de los AT ni visitar a los BBCC.

<sup>40</sup> Funciones apoyadas con formatos especiales para la revisión de parámetros de riesgo tanto de cartera como contables

El sistema información posee mecanismos automatizados básicos para el control y fiabilidad del ingreso y uso de los registros. El personal encargado de ingresar y verificar la información es reducido, siendo utilizado por pocas personas ubicadas en Sede<sup>41</sup> y cuya interacción con el SIEM no excede el entorno de usuario, excepto por el GAF<sup>42</sup>. Existen bloqueos automáticos para evitar el doble ingreso de clientes y, por el momento, el proceso de aprobación centralizada no exige la parametrización de autonomías por cargo operativo ni por montos ni tasas de productos; aunque, para 2010 se deberían asumir gastos importantes para la implementación del sistema en Sucursales y de nuevos módulos si el proceso de aprobación crediticia se descentraliza.

Los riesgos asociados al manejo del efectivo poseen mecanismos de control adecuados en Fundación CRY SOL. Si bien en el mediano plazo la institución planea instalar terminales de atención en las Sucursales, ningún personal operativo está autorizado a gestionar y/o movilizar efectivo de los BBCC<sup>43</sup>; por ello, cada BBCC tiene su propia cuenta bancaria, que se utiliza tanto para el desembolso como para la recuperación de los créditos. Aunque se evidencia que el riesgo de traslado de efectivo es asumido por las socias, cada BBCC se organiza para aplicar diferentes estrategias de transporte para mitigar la ocurrencia de siniestros<sup>44</sup>; a la fecha, no se ha evidenciado molestias por parte de las socias ante este modelo de operación.

### Auditoria interna

A jun.09, CRY SOL no cuenta con un área de Auditoría Interna. Sin embargo, el CD y el EG son conscientes de la necesidad de contar con un Auditor Interno para ejecutar revisiones periódicas expost de las operaciones por lo que su contratación se tiene prevista para 2010. Las labores de control, a la fecha, se limitan al trabajo en campo del EG y de los GS. Los informes de auditoría financiera, realizados por los auditores externos, si bien han apoyado las labores de control de manera básica, destacan la falta de informes de gestión, sistemas y/o de control interno.

### ■ Actividades

Actividades recibe la calificación “c”

<sup>41</sup> Sólo cuatro personas son usuarias: el GAF, dos asistentes contables y la encargada de secretaría.

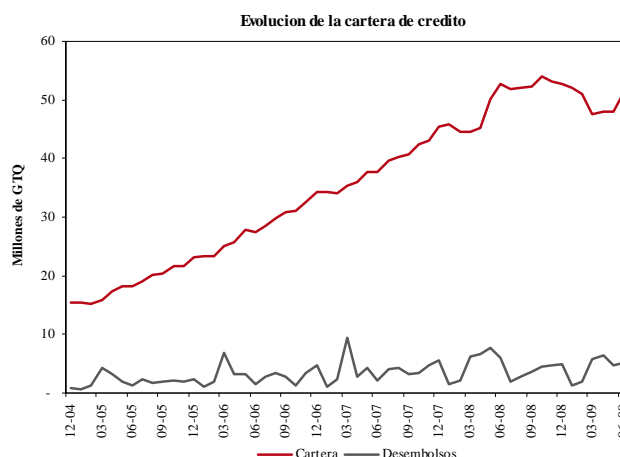
<sup>42</sup> Asignación de passwords, autonomías y parametrización básica de productos crediticios.

<sup>43</sup> El traslado y/o depósito de efectivo por parte de los AT sólo se realiza en casos excepcionales (enfermedad de tesorera o de miembros de la JD) a pedido explícito del BBCC a través de su JD y bajo la autorización del GS.

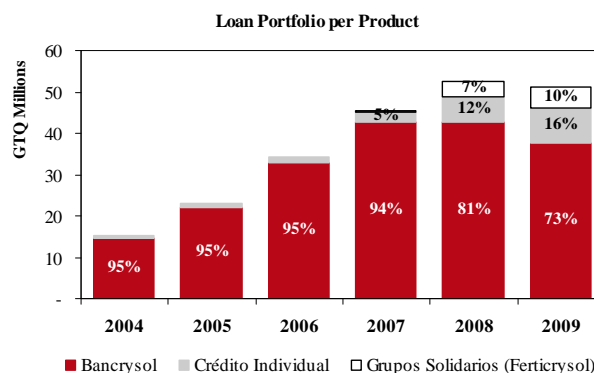
<sup>44</sup> Para los desembolsos, todo el BBCC se traslada a la entidad bancaria a cobrar el cheque regresando a sus domicilios de igual manera. Para los pagos, dependiendo del monto, cada socia se acerca individualmente en horarios distintos o también en grupos entre tres a cinco personas.

### Evolución y composición de la cartera

La institución muestra un incremento sostenido de su volumen de cartera desde sus inicios, no obstante los ratios de crecimiento han ido disminuyendo debido al creciente nivel de competencia en las zonas de actuación (48.3% a dic.06, 32.6% a dic.07, 16.2% a dic.08). Este escenario se agudizó en 2009 observándose una contracción de la cartera en -2.7%<sup>45</sup>, y de clientes de -9.6% a jun.09 explicada por la reducción de las colocaciones de las Sucursales de Jutiapa (-17.3%) y Chimaltenango (-13.5%), por problemas de gestión de cartera a nivel de Sucursales y tras acentuarse los efectos de la crisis financiera internacional en estos mercados (sobreendeudamiento).



El principal producto de CRY SOL es BBCC que también es utilizado para ingresar a nuevos mercado. Sin embargo, el objetivo para 2013 es que el producto CI represente el 50% de la cartera, observándose un aumento sostenido de su participación (16.3% a jun.09, 11.6% a dic.08 y 5.5% a dic.07). Asimismo, el producto Fericrysol (metodología de GGSS) si bien cuenta con una participación creciente (7.4% a dic.08 y 0.8% a dic.07), sólo está destinado a colocarse en campañas agrícolas específicas y que tiene como objetivo ampliar su portafolio de productos; CRY SOL lanzará el producto de CI Vivienda a finales de 2009. La participación de la Sucursal Jalapa sigue siendo la mayor con 49.1%, seguida de Chimaltenango con 21.8% a jun.09.



<sup>45</sup> A mar.09, la cartera total de CRY SOL había decrecido en 12%.

## Gestión de la cartera de crédito

El manual de políticas crediticias (Políticas y Reglamento) tiene un adecuado nivel de detalle y describe de manera suficiente los puntos críticos del otorgamiento, aprobación y del seguimiento de créditos que brindó positivos resultados a dic.08<sup>46</sup>. La evaluación de las solicitudes de crédito por parte de AT y GS se ha basado primero en la solvencia moral del socio y, luego en la capacidad de pago, para la cual se realizan visitas evaluando la factibilidad del crédito y la rentabilidad de negocio antes del otorgamiento del préstamo (se visita el 100% de clientes nuevos y en 20% de los clientes antiguos para BBCC y el 100% de CI). El comité de crédito en Sucursal realiza verificaciones en campo, aunque limitadas por la alta carga de trabajo de los GS.

Durante 2009, el crecimiento experimentado en 2007 y 2008 ha contado con una gestión crediticia débil por lo que se han incluido procedimientos más estrictos de evaluación enfocados en la capacidad de pago tras el aumento del PAR, aunque la reacción ha sido tardía dados los índices de cartera en riesgo alcanzados; y la intensiva utilización de las centrales de riesgo (mar.09)<sup>47</sup> para mejorar la elección de clientes y modificaciones en las garantías<sup>48</sup> ya que previamente no se realizaba ninguna revisión para los potenciales clientes de un BBCC .

El otorgamiento de créditos de BBCC es apoyado por la fiscalización de los miembros de la JD cuya constante capacitación representa el pilar para su buen desempeño. Existe una adecuada dedicación de los AT para llevar la contabilidad de los ahorros y créditos de cuenta interna. La reducida solicitud de documentos y rápida gestión del desembolso perduran como los atributos de mayor importancia para los clientes más que las charlas educativas. El diseño de los créditos favorece la movilización de ahorros y capitalización de las socias, aunque la crisis actual ha evidenciado que el diseño del producto que contempla el pago total del capital en la última cuota (sin amortizaciones durante la vida del préstamo) genera una elevada exposición para CRY SOL, ya que no permite hacerse un seguimiento cercano de la evolución de la capacidad de pago de las socias<sup>49</sup>.

Por otro lado, la gestión de CI y de GGSS tiene un buen respaldo metodológico traducido en límites y parámetros prudenciales adecuados y apoyado en formatos útiles y

<sup>46</sup> Si bien requiere ser actualizado (última ago.05) en cuanto a los montos desembolsados y plazos.

<sup>47</sup> Previo a mar.09 su uso fue esporádico para BBCC. Actualmente todos los clientes son consultados en la central de riesgo.

<sup>48</sup> Se busca implementar avales cruzados personales como "Representantes" en los BBCC y de formalizar las garantías para CI con hipotecas.

<sup>49</sup> La cancelación del crédito y el desembolso del siguiente (nuevo) crédito, no se dan en simultáneo.

sinéuticos siendo las visitas de campo el principal insumo del análisis crediticio. La estrategia de seleccionar puntualmente a potenciales socios por parte del AT ha colaborado a reducir su crédito promedio y su cartera en riesgo.

El manual de créditos detalla procedimientos claros para el seguimiento de créditos, aunque faltan algunos detalles en los casos de BBCC y de CI<sup>50</sup>. Así la aplicación general de dichas políticas en las Sucursales no ha sido homogénea, evidenciándose una mínima utilización de reportes de seguimiento (ver "I"). A pesar de ello, se está realizando mayores esfuerzos, en detrimento del crecimiento de cartera para concentrar esfuerzos en las gestiones de cobranza y seguimiento por parte de los AT y de GS en un contexto de alta cartera en riesgo. Por ello, las habilidades del personal de campo, mayormente el más joven, si bien han resultado suficientes en un escenario de crecimiento económico, requiere de mayor capacitación y acompañamiento para mitigar su falta de experiencia.

## Riesgo crediticio

La cartera en riesgo de CRY SOL se mantuvo en niveles mínimos hasta 2006 (PAR 30 de 0.2% a dic.06), aunque luego ha mostrado un claro deterioro. Si bien el PAR 30 de 1.1% a dic.07 muestra una controlada gestión dada la composición de su portafolio (93.7% de BBCC) y en línea con los estándares del sector, este ratio se encuentra distorsionado por los elevados niveles de castigo observados desde 2006 (1.8% a dic.06, 1.8% a dic.07 y 1.9% a dic.08). Durante 2008, la cartera en riesgo mostró un elevado incremento (4.8%)<sup>51</sup>, considerando que se mantuvieron los niveles de castigo aunque este deterioro ha estado en línea al comportamiento del sector a nivel local (PAR 30 de 4.6%, promedio de REDIMIF<sup>52</sup> a dic.08).

La calidad de cartera se ha visto afectada por:

- Menor capacidad de pago de las socias por el incremento de los precios de los productos básicos y la reducción de las remesas relacionada a la crisis financiera global.
- Creciente sobreendeudamiento por la alta competencia en zonas urbanas.
- Ingreso a zonas con dudoso historial de pagos dada la fuerte presión por alcanzar las metas (por ejemplo a Zacapa de Sucursal Chiquimula).
- Escaso seguimiento de la cartera en mora tras la débil formación de nuevos BBCC con pobre capacitación inicial y limitada presencia del AT en las reuniones (zona urbana de Sucursal Jutiapa y en El Progreso de Jalapa).

<sup>50</sup> Para BBCC no existe un manual de seguimiento de mora de cuenta interna y para CI no se determinan lineamientos para cobranza con avales personales.

<sup>51</sup> PAR 30 BBCC de 5.3% (dic.08), superior a 2.3% a LAC BBCC y a 2.9% Centro América BBCC. PAR 30 CI de 4.2% (dic.08) similar a 4.1% LAC CI y aunque superior a 3.4% de Centro América CI (Mixmarket 2007).

<sup>52</sup> Promedio de 12 instituciones de REDIMIF a dic.08 (fuente: MixMarket).

- Limitado uso de herramientas de evaluación (mínimo acceso a centrales de riesgo) y disponibilidad de reportes para el seguimiento de la cartera en mora.
- El Diseño de los créditos de BBCC con pago de capital al vencimiento ha aumentado la proporción de capital en la cartera en riesgo, así también la mora de pocos CI dado su alto desembolso promedio (24 K GTQ ó 3 K USD).

No obstante, se observa que a jun.09, el PAR 30 se ha reducido (3.4%) evidenciando una mejora en todos los productos desde mar.09 debido a intensivas gestiones de cobranza en las Sucursales. Se tiene previsto la formación de un área de apoyo legal para finales de 2009. El nivel de créditos atrasados no ha sido distorsionado con créditos reestructurados y, si bien existe una cartera de créditos para los trabajadores y sus familiares, ésta se encuentra bien controlada, más aun por el descuento directo en planilla.

La supervisión del riesgo de concentración de créditos está contemplada en el manual aunque su aplicación no es estricta por el personal operativo. La metodología no permite la inclusión de más de tres familiares en los BBCC. Si bien, la concentración por cliente es mínima debido a la atomización característica de los BBCC, se han identificado focos de mora remarcables concentrados geográficamente, en el producto BBCC, con altos niveles de la cartera en riesgo desde 2008 en Zacapa y Jutiapa; aunque, en ambos casos el PAR 30 se ha reducido a jun.09<sup>53</sup> dados los resultados de la mayor dedicación a labores de cobranza. Por otro lado, el estilo de selección personalizada de clientes para CI, minimiza los riesgos concentración al fomentarse el acceso a buenos clientes de BBCC.

Los castigos, realizados una vez al año, cuentan con claros procedimientos descritos en el manual de créditos. Así se ha procedido a castigar los créditos atrasados mayores a 180 días desde 2006 con elevados ratios entre 1.8% y 1.9% (dic.08). La actual crisis señala que la gestión de recuperación de la cartera en mora tendría que ser aún más intensiva para que este ratio no se incremente a finales del periodo, dado que el PAR 90 alcanza el 4.3% y el PAR 180 el 0.7% a jun.09.

### Cobertura del riesgo crediticio

A pesar que la institución se alinea al proceso de autorregulación de REDIMIF, el registro contable de las provisiones no cumple con los niveles establecidos por las mejores prácticas en la región. Así la cobertura no se ha ajustado a la cartera en riesgo mayor a 30 días desde dic.07 (90.7%) evidenciándose ello en los dos últimos periodos,

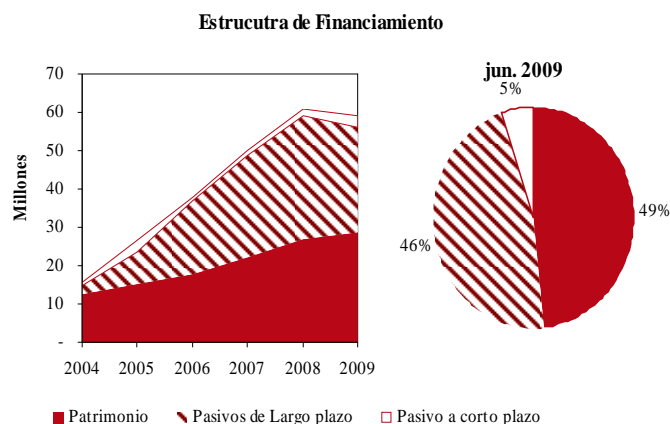
<sup>53</sup> Zacapa: PAR 30 de 6.7% a dic.07, 24.5% a dic.08 bajó a 9.3% a jun.09 y Jutiapa PAR 30 de 1.32% a dic.07 subió a 16.8% a dic.08 y bajó a 3.6% a jun.09;

donde los niveles de cobertura son sumamente reducidos tanto a dic.08 (15.9%) como a jun.09 (38.2%)<sup>54</sup>.

Este contexto se debe a que el rápido aumento del PAR 30 de fines de 2008 a mar.09 no estuvo acompañado de una estricta actualización de las provisiones en el sistema por, realizado manualmente por parte del GAF (ver “I”); considerando que el requerimiento de provisiones pudo ser cubierto con los resultados a dic.08. Por otro lado, la exigencia de garantías, revisada por los órganos de gobierno y el EG, no incluirá la utilización de los ahorros obligatorios como cobertura de los préstamos atrasados a fin de no perjudicar al socio<sup>55</sup>. Las garantías para el producto CI, a partir de 12 K GTQ (1.4 K USD) corresponden a avales personales, prendas y pre-hipotecas, aunque en la práctica no representan garantías reales que puedan ser ejecutadas, sino como herramientas de presión. A jun.09, no existe un seguro de desgravamen para socios siendo cubiertos en caso de fallecimiento por las socias de BBCC o por la institución.

### Financiamiento y liquidez

Financiamiento y liquidez recibe la calificación “b”



### Capitalización y estrategia de financiamiento

El EG ha mantenido y mejorado las relaciones con sus financiadores locales, principal fuente de fondeo de las IMFs del mercado local, aunque son conscientes de la necesidad de diversificar su actual estructura de fondeo. Se han realizado positivos acercamientos con inversionistas internacionales con quienes se pretende negociar las mejores condiciones para la institución sobre todo considerando las políticas conservadoras de los inversionistas para el desembolso de nuevos préstamos ante la crisis financiera internacional. Por ahora, la principal estrategia de fondeo busca mantener negociaciones de créditos en GTQ con los actuales fondeadores (bajo condiciones similares o

<sup>54</sup> El PAR 90 no está cubierto totalmente (42.5% a jun.09 y 80.6% a dic.08).

<sup>55</sup> Recientemente se ha iniciado la aplicación de garantías “de presión” con la firma de avales en las Actas de Bancrysoles aunque aun resta por ser formalizadas en el Manual de Créditos.

cambiando algunos “covenants”<sup>56</sup>). A jun.09, las necesidades de fondeo están garantizadas para el actual periodo (15 M de GTQ, gracias a la ampliación del crédito con BCIE por 8.2 M GTQ o 1 M USD y nuevos desembolsos del FDLG durante el año por 16.4 M GTQ o 2 M USD).

El nivel de capitalización se evidencia robusto a fin de soportar el nivel de crecimiento de las operaciones, debido a los buenos resultados de periodos anteriores, lo que permite mitigar de manera suficiente el riesgo de solvencia. El ratio de adecuación del capital ha mostrado una tendencia estable en los últimos cuatro ejercicios, así los activos ponderados por riesgos muestra de 52% a jun.09 (48% en 2006, 46% en 2007, 47% en 2008); asimismo, el apalancamiento mostró una tendencia creciente hasta 2008 (1.27x a dic.08, 1.25x veces a dic.07 y 1.10x a dic.06), mientras que el menor ritmo de crecimiento de cartera ha generado una contracción de este ratio hasta 1.07x que resulta suficiente para hacer respaldar futuras obligaciones en el mediano plazo.

### Riesgo de liquidez

La institución durante 2008 y a inicios de 2009, ha enfrentado pequeños déficits de efectivo, que no fueron críticos y que a jun.09 ya están superados. Estos episodios se debieron a demoras en los desembolsos de los financiadores, destacando la necesidad de contar con facilidades crediticias para casos de contingencia<sup>57</sup>. A pesar de que existe cierta dependencia de desembolsos de los financiadores, por lo que el EG está en búsqueda de alternativas para reducir la concentración<sup>58</sup> de fuentes; y una cartera creciente con amplios plazos promedio, mayores a 24 meses (CI y GGSS), existe un adecuado calce de activos y pasivos. El ratio de cobertura a un mes alcanza 352% a jun.09 y el ratio de cobertura corriente cuenta con una robusta holgura. Además, los activos líquidos cubren entre tres y seis meses los costos operativos proyectados para el periodo.

Así, las actividades de tesorería se han gestionado de manera aceptable encargada al GAF y a su equipo de asistentes contables, ha tenido un desempeño acorde al actual ritmo de operaciones concentrando sus esfuerzos en el seguimiento de los niveles de efectivo de acuerdo al presupuesto anual y al monitoreo de las recuperaciones y de la disponibilidad de fondos externos en las cuentas bancarias. El EG propondrá ajustes en el presupuesto tras los cambios del POA 2009 y

<sup>56</sup> El EG está negociando con el BCIE y el Banco G&T modificar la periodicidad de las amortizaciones. Por otro lado, el FDLG promueve la colocación de créditos en base a ciertas condiciones aunque no restrictivas en zonas “pobres y/o rurales” y con montos no mayores a los 1,000 GTQ (120 USD aprox.).

<sup>57</sup> El EG se encuentra en búsqueda de opciones para contar con fondos de contingencia, (cuenta corriente con Banco Industrial, opción de sobregiro).

<sup>58</sup> A jun.09 la distribución aproximada de los saldos deudores entre los tres financiadores se reparte: 50% FDLG, 35% BCIE y 15% Banco G&T.

del POA 2010 (ver “Planificación”) y pequeños planes de inversión para los excesos de efectivo.

### Riesgos de mercado

A jun.09, la institución mantiene una nula exposición a los riesgos de mercado ya que gestiona todos sus fondos en GTQ y las tasas de interés de sus acreedores son fijas (aunque revisables anualmente).

### ■ Eficiencia y rentabilidad

Eficiencia y rentabilidad recibe la calificación “b”

#### Análisis de la rentabilidad

Históricamente, la Fundación CRY SOL ha sido una entidad rentable evidenciando índices saludables desde sus inicios a la fecha a pesar de la crisis de incumplimiento de pagos a nivel local y de la financiera a nivel internacional. La solidez de sus ratios se ha basado en la rápida generación de economías de escala a través de la gestión de sus BBCC y del paulatino incremento de la participación de CI (créditos desembolsados mayores) que han reducido el impacto de los costos operativos sin aumentar el crédito promedio ni mermar las condiciones laborales de los AT ni de los GS. Así, el ROA ha mostrado una tendencia creciente desde 2005<sup>59</sup> aunque a jun.09 (6.2%) se ha reducido debido a la proyección decreciente de los ingresos para el periodo, es más, el ROA ajustado aplicando los criterios de provisiones mínimos llegaría a 4.2%. A pesar de ello el ratio es superior al de REDIMIF<sup>60</sup> (4.1% a dic.08) y a la mediana de IMF's con metodología Ind./Sol. (1.7% a dic.07, MixMarket CA).

Sin embargo se observa que el margen de maniobra, dada la actual estructura de ingresos y de costos, tendería a reducirse a finales del periodo. El rendimiento de cartera ha sufrido una pequeña merma debido a los intereses no recibidos de créditos atrasados. Esta tendencia a la baja se acentuaría debido a la mayor participación de los CI en el portafolio ya que tiene menor tasa (TEG 24%) que BBCC (TEG 36%).

Asimismo, el nivel de competencia es alto en el mercado guatemalteco, considerando como principales competidores tanto a Banrural (fondos a tasa subsidiada del gobierno), Cooperativas locales como a otras OPD, aunque la presencia de otras entidades en las zonas de actuación de CRY SOL varía en cada departamento del país. Si bien, los productos de CRY SOL no tienen diferencias relevantes en comparación a la de sus pares, excepto la cartera aún joven de Ferticrysol, CRY SOL ha sabido enfrentar esta situación mediante la consolidación geográfica de sus operaciones en

<sup>59</sup> ROA: 12.6% a dic.05, 14.6% a dic.06, 20.7% a dic.07 y 18.3% a dic.08.

<sup>60</sup> Promedio de 12 instituciones de REDIMIF a dic.08 (fuente: MixMarket - www.mixmarket.org).

su Sede en Jalapa<sup>61</sup> y en Chimaltenango (este último con mucha mayor competencia), siendo las áreas de mayor fortaleza en términos de presencia y de tamaño de cartera, y las que sostienen el ritmo de crecimiento de ingresos y de cartera de CRY SOL. Otra estrategia, que ha generado buenos resultados, es la presencia en áreas rurales (88% a dic.08 del portafolio).

El ratio de costos operativos mantuvo una tendencia decreciente pasando de 20.3% en 2005 a 14.2% en 2008, debido a la generación de economías de escala relacionadas a los crecientes montos promedio desembolsados tanto de BBCC como de los CI y a la mayor productividad del personal operativo. Sin embargo, a jun.09 se observa una importante alza hasta el 17.3%, dada la contracción de ingresos por la reducción de la cartera ante el proceso de depuración de clientes y a la mayor dedicación a labores de cobranza. Además de los próximos gastos en infraestructura<sup>62</sup> aumentarían este ratio.

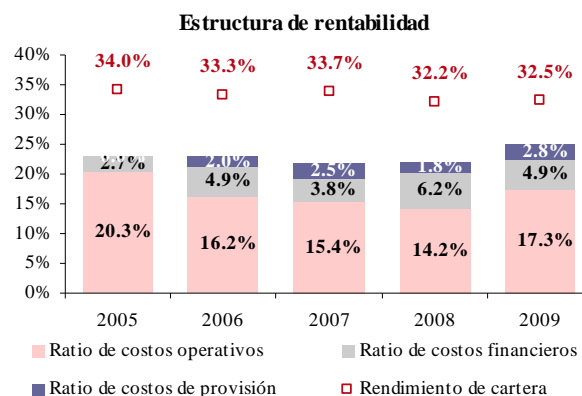
El ratio de costos financieros mantiene una tendencia estable debido a la estabilidad en las tasas de sus principales financiadores en los últimos periodos y que, inclusive, se ha reducido debido a la demora en la renovación de alguno de ellos (4.9% a jun.09, 6.2% a dic.08 y 3.8% a dic.07). Cabe resaltar que se ha respetado los límites prudenciales del costo de deuda promedio entre 12% y 14% (8.0% a jun.09, 10.4% a dic.08, 6.4% a dic.07). Asimismo, el ratio de costos de provisión, si bien se ha mantenido estable entre 1.8% (dic.08) y 2.8% (jun.09), no representa los niveles de gasto requerido para una adecuada cobertura del riesgo crediticio, ya que considerando una cobertura del 100% del PAR 30 a jun.09 (estándar a nivel internacional), este ratio alcanzaría 4.9%. Por otro lado, el ratio de optimización del uso de los activos si bien ha mantenido una ligera tendencia decreciente, muestra niveles adecuados (85.5% a jun.09, 86% a dic.08, 89.9% a dic.07); aunque la necesaria inversión en infraestructura podría reducir estos índices en 2010.

## Perspectivas

Los niveles de rentabilidad de la institución podrían mantenerse o contraerse levemente ante los importantes retos que tiene para el presente y el próximo periodo relacionados al complicado contexto socio-político-económico del país y financiero mundial, así como a un mercado microfinanciero muy competitivo en donde la participación de la Banca (Banrural) y de las Cooperativas locales es agresiva. Se prevé un escenario conservador de crecimiento que exigiría a CRY SOL enfocar sus esfuerzos en gestionar adecuadamente su margen financiero para afrontar la creciente competencia (efecto de cambios en la

composición del portafolio). Por otro lado, se requiere revisar los costos operativos tras evaluar su presencia en algunas zonas poco rentables o del ingreso en zonas nuevas y de la proyección de las inversiones relacionadas a optimizar sus servicios financieros en las Sucursales (aumento de personal e implementación de ventanillas y sistemas de seguridad).

Los costos financieros también podrían elevarse debido al ingreso de mayores y diversificados fondos sobretodo si se mantiene la tendencia de preferir créditos en GTQ proveniente de fondeadores externos y el costo de intercambio dada la asunción de créditos en USD. Dado el nivel actual del PAR se evidencia necesario que el registro de provisiones sea adecuado para cubrir de manera mínima las recuperaciones pendientes. Este escenario afectaría la estructura de costos elevándola si es que la tendencia de recuperaciones no mejora para el próximo periodo.



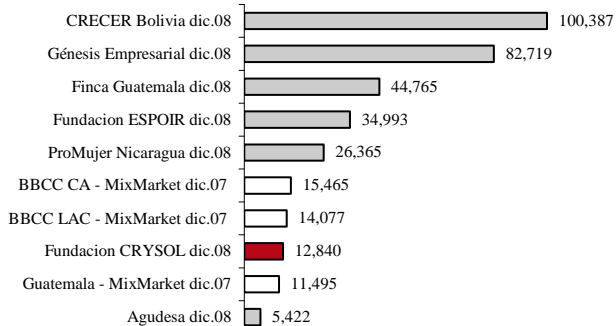
*Las opiniones emitidas en este informe son válidas por una duración de un año máximo. Más allá de ese límite o si un evento mayor tuviera lugar en la vida de la IMF o en su entorno próximo durante ese período, Planet Rating ya no garantiza la vigencia de sus opiniones y recomienda una nueva calificación.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

<sup>61</sup> En Jalapa enfrenta a sólo dos OPD, además de Banrural

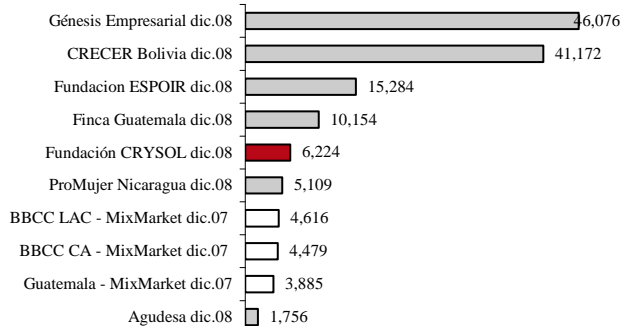
<sup>62</sup> Apertura de ventanillas y la instalación del SIEM y de sistemas de seguridad en Sucursales.

## Benchmarking

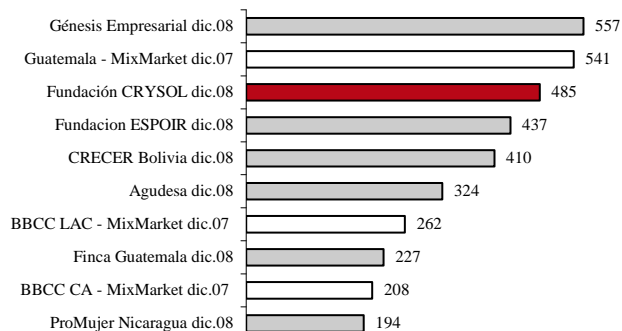
Cientes activos



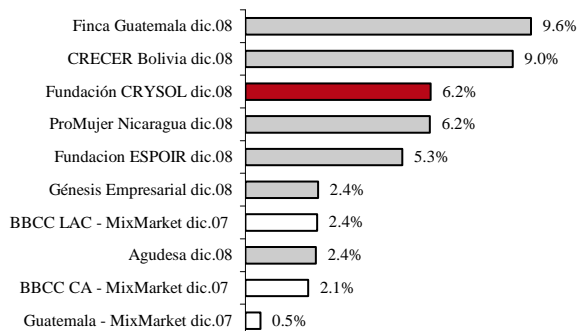
Cartera (USD) Millares



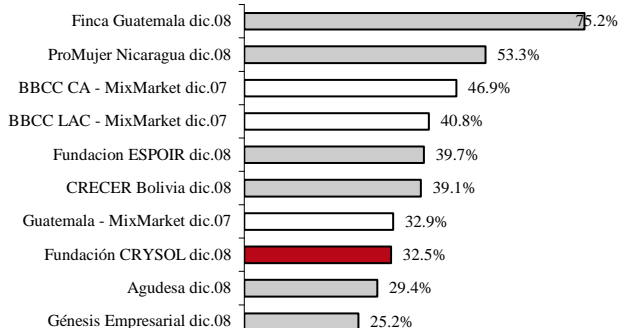
Cartera promedio por cliente (USD)



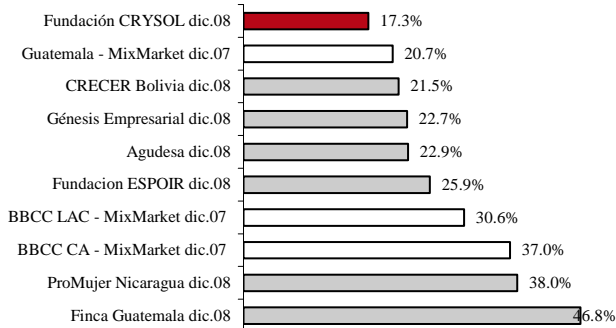
ROA



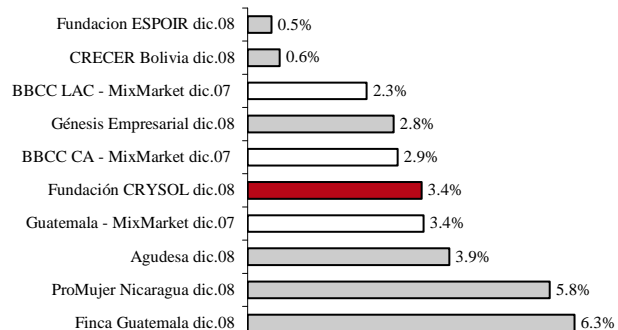
Rendimiento de cartera



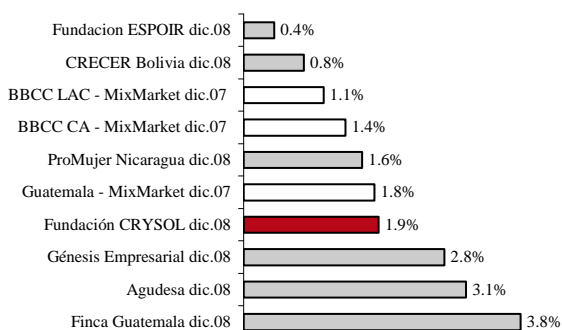
Ratio de costos operativos



Cartera en riesgo 31 - 365 días



Tasa de cartera castigada



Benchmarks MixMarket 2008: LAC, CA, Guatemala (Datos a dic.07)

Información financiera MixMarket: Agudesa, CRECER Bolivia, Finca Guatemala, Fundación ESPOIR, Génesis Empresarial, ProMujer Nicaragua (Datos a dic.08)

## ■ Indicadores de desempeño

Datos en USD, salvo que indique lo contrario

	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	dic. 2008	jun. 2009
<b>Cartera de prestamos</b>					
<b>Evolución de la cartera</b>					
Cartera	3,049,116	4,512,269	5,961,511	6,773,649	6,223,531
Cartera (GTQ)	23,173,280	34,366,115	45,492,348	52,709,146	51,281,894
Evolución	70.8%	48.3%	32.4%	15.9%	(2.7%)
Clientes activos	8,689	10,909	13,188	14,196	12,840
Evolución	30.1%	25.5%	20.9%	7.6%	(9.6%)
Cartera promedio por cliente	351	414	452	477	485
% del PIB por habitante	16.3%	17.8%	17.9%	17.2%	17.0%
Préstamo promedio desembolsado	357	415	467	530	465
% del PIB por habitante	16.6%	17.9%	18.5%	19.1%	16.3%
<b>Calidad de cartera</b>					
Reprogramados	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	0.0%	0.2%	1.1%	4.8%	3.4%
Cartera en riesgo > 365 días	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Tasa de cartera castigada	0.0%	1.8%	1.8%	1.9%	0.0%
<b>Cobertura del riesgo crediticio</b>					
Ratio de cobertura del riesgo (PAR 30)	n.d.	311.2%	90.7%	15.9%	38.2%
Cartera en riesgo > 30 días neta de provisiones / Patrimonio	(0.7%)	(0.7%)	0.2%	8.0%	3.7%
<b>Personal</b>					
Número de empleados	30	36	42	49	50
% Oficiales de crédito	76.7%	80.6%	69.0%	69.4%	0.0%
Tasa de rotación del personal	0.0%	6.1%	2.6%	2.2%	0.0%
<b>Análisis financiero</b>					
ROE	12.6%	14.6%	20.7%	18.3%	13.5%
Deudas / Patrimonio	0.72x	1.10x	1.25x	1.27x	1.07x
Radio de adecuación del Core capital	64.0%	48.7%	46.0%	47.3%	51.9%
Ratio de adecuación del capital total	64.0%	48.8%	46.1%	47.3%	51.9%
ROA	9.5%	8.1%	9.6%	8.2%	6.2%
ROA (sin donaciones)	8.3%	7.6%	9.5%	8.1%	6.2%
ROA (operaciones de microfinanzas)	8.2%	7.6%	9.5%	8.1%	6.2%
<b>Estructura de rentabilidad</b>					
Ratio de ingreso total	34.1%	33.3%	33.8%	32.3%	32.6%
Rendimiento de cartera	34.0%	33.3%	33.7%	32.2%	32.5%
Ratio de costos operativos	20.3%	16.2%	15.4%	14.2%	17.3%
Clientes por empleado	290	303	314	290	257
Clientes por oficial de crédito	378	376	455	418	367
Cartera promedio por cliente (USD)	351	414	452	477	485
Ratio de costos financieros	2.7%	4.9%	3.8%	6.2%	4.9%
Costo de la deuda	7.2%	9.2%	6.4%	10.4%	8.0%
Ratio de costos de provisión	0.0%	2.0%	2.5%	1.8%	2.8%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	0.0%	0.2%	1.1%	4.8%	3.4%
Tasa de cartera castigada	0.0%	1.8%	1.8%	1.9%	0.0%
<b>Gestión de los activos</b>					
Cartera / Activos	86.8%	90.4%	89.9%	86.0%	85.5%
Ingresos de otros activos financieros en % de los ingresos financieros	0.4%	0.0%	0.1%	0.3%	0.2%
<b>Liquidez</b>					
Liquidez / Activos Totales	9.4%	2.3%	3.7%	7.0%	6.9%
Ratio de liquidez (1 año)	855.5%	5,494.5%	3,126.6%	3,531.3%	1,746.8%
<b>Tasa de cambio 1 USD= xx GTQ</b>	<b>7.6</b>	<b>7.6</b>	<b>7.6</b>	<b>7.8</b>	<b>8.2</b>

## ■ Estados Financieros

Datos en USD, salvo que indique lo contrario

Balance (GTQ)	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	dic. 2008	jun. 2009
<b>ACTIVOS</b>	<b>15,780,858</b>	<b>26,560,666</b>	<b>37,808,192</b>	<b>50,105,877</b>	<b>60,833,843</b>	<b>59,209,570</b>
Activos líquidos	1,960,296	2,495,374	886,577	1,847,334	4,271,487	4,073,193
Cartera neta	13,501,681	23,060,731	34,189,544	45,037,637	52,304,588	50,622,629
<i>Cartera bruta</i>	<i>13,568,842</i>	<i>23,173,280</i>	<i>34,366,115</i>	<i>45,492,348</i>	<i>52,709,146</i>	<i>51,281,894</i>
<i>(Provisión para cartera incobrable)</i>	<i>67,161</i>	<i>112,549</i>	<i>176,571</i>	<i>454,711</i>	<i>404,558</i>	<i>659,265</i>
Intereses devengados	-	-	-	60,694	217,287	-
Inversiones financieras	-	-	-	-	55,000	55,000
Activos fijos netos	283,497	929,817	2,612,071	3,160,212	3,040,481	3,233,949
Activos intangibles	-	-	-	-	-	-
Otros activos	35,384	74,744	120,000	-	945,000	1,224,799
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>15,780,858</b>	<b>26,560,666</b>	<b>37,808,192</b>	<b>50,105,877</b>	<b>60,833,843</b>	<b>59,209,570</b>
<b>Pasivo</b>	<b>3,172,381</b>	<b>11,160,043</b>	<b>19,801,667</b>	<b>27,877,645</b>	<b>34,089,836</b>	<b>30,604,017</b>
Depósitos a la vista	-	-	-	-	-	-
Depósitos a plazo	-	-	-	-	-	-
Depósitos en garantía	-	-	-	-	-	-
Préstamos	3,000,000	10,631,253	19,072,997	26,663,474	32,616,301	28,712,494
Deuda subordinada	-	-	-	-	-	-
Otros pasivos	172,381	528,790	728,670	1,214,171	1,473,535	1,891,523
<b>Patrimonio</b>	<b>12,608,477</b>	<b>15,400,623</b>	<b>18,006,525</b>	<b>22,228,232</b>	<b>26,744,007</b>	<b>28,605,553</b>
Core capital	12,608,477	15,390,117	17,996,018	22,217,725	26,744,007	28,605,553
<i>Capital social</i>	<i>50,000</i>	<i>50,000</i>	<i>50,000</i>	<i>50,000</i>	<i>50,000</i>	<i>50,000</i>
<i>Donaciones</i>	<i>8,758,963</i>	<i>9,016,691</i>	<i>9,176,261</i>	<i>9,243,716</i>	<i>9,282,216</i>	<i>9,282,216</i>
<i>Resultados netos acumulados</i>	<i>3,799,514</i>	<i>6,323,426</i>	<i>8,769,757</i>	<i>12,924,009</i>	<i>17,411,791</i>	<i>19,273,337</i>
Otras cuentas del patrimonio	-	10,506	10,507	10,507	-	-

Balance (USD)	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	dic. 2008	jun. 2009
<b>ACTIVOS</b>	<b>1,995,556</b>	<b>3,494,824</b>	<b>4,964,213</b>	<b>6,566,087</b>	<b>7,817,753</b>	<b>7,185,627</b>
Activos líquidos	247,888	328,339	116,408	242,083	548,928	494,320
Cartera neta	1,707,345	3,034,307	4,489,085	5,901,923	6,721,659	6,143,523
<i>Cartera bruta</i>	<i>1,715,837</i>	<i>3,049,116</i>	<i>4,512,269</i>	<i>5,961,511</i>	<i>6,773,649</i>	<i>6,223,531</i>
<i>(Provisión para cartera incobrable)</i>	<i>8,493</i>	<i>14,809</i>	<i>23,184</i>	<i>59,587</i>	<i>51,990</i>	<i>80,008</i>
Intereses devengados	-	-	-	7,954	27,924	-
Inversiones financieras	-	-	-	-	7,068	6,675
Activos fijos netos	35,849	122,344	342,965	414,128	390,732	392,470
Activos intangibles	-	-	-	-	-	-
Otros activos	4,474	9,835	15,756	-	121,442	148,641
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1,995,556</b>	<b>3,494,824</b>	<b>4,964,213</b>	<b>6,566,087</b>	<b>7,817,753</b>	<b>7,185,627</b>
<b>Pasivo</b>	<b>401,161</b>	<b>1,468,427</b>	<b>2,599,958</b>	<b>3,653,205</b>	<b>4,380,882</b>	<b>3,714,080</b>
Depósitos a la vista	-	-	-	-	-	-
Depósitos a plazo	-	-	-	-	-	-
Depósitos en garantía	-	-	-	-	-	-
Préstamos	379,363	1,398,849	2,504,283	3,494,095	4,191,518	3,484,526
Deuda subordinada	-	-	-	-	-	-
Otros pasivos	21,798	69,578	95,674	159,110	189,364	229,554
<b>Patrimonio</b>	<b>1,594,395</b>	<b>2,026,398</b>	<b>2,364,256</b>	<b>2,912,882</b>	<b>3,436,870</b>	<b>3,471,548</b>
Core capital	1,594,395	2,025,015	2,362,876	2,911,505	3,436,870	3,471,548
<i>Capital social</i>	<i>6,323</i>	<i>6,579</i>	<i>6,565</i>	<i>6,552</i>	<i>6,425</i>	<i>6,068</i>
<i>Donaciones</i>	<i>1,107,608</i>	<i>1,186,407</i>	<i>1,204,842</i>	<i>1,211,336</i>	<i>1,192,857</i>	<i>1,126,483</i>
<i>Resultados netos acumulados</i>	<i>480,465</i>	<i>832,030</i>	<i>1,151,469</i>	<i>1,693,617</i>	<i>2,237,588</i>	<i>2,338,997</i>
Otras cuentas del patrimonio	-	1,382	1,380	1,377	-	-

<b>Estado de resultados (GTQ)</b>	<b>dic. 2004</b>	<b>dic. 2005</b>	<b>dic. 2006</b>	<b>dic. 2007</b>	<b>dic. 2008</b>	<b>jun. 2009</b>
Intereses y comisiones recibidos por cartera	3,823,119	6,308,272	9,278,998	12,969,991	15,972,918	8,077,656
Ingresos de otros activos financieros	4,160	24,910	-	15,396	43,562	18,696
Intereses y otros gastos financieros	138,805	492,123	1,367,040	1,458,418	3,069,793	1,224,323
Costos netos de ajuste por inflación	-	-	-	-	-	-
Ganancia neta por tipo de cambio (pérdida)	-	-	-	-	-	-
<b>Resultado Financiero</b>	<b>3,688,474</b>	<b>5,841,059</b>	<b>7,911,958</b>	<b>11,526,969</b>	<b>12,946,687</b>	<b>6,872,029</b>
Pagos y comisiones por otros servicios financieros	-	-	-	-	-	-
Otros ingresos operativos	-	-	-	24,301	-	-
Costos operativos	2,270,605	3,760,560	4,500,655	5,918,736	7,048,748	4,310,203
<i>Costos del personal</i>	<i>985,609</i>	<i>1,468,929</i>	<i>1,267,105</i>	<i>1,769,877</i>	<i>2,056,812</i>	<i>2,749,014</i>
<i>Gastos administrativos y otros</i>	<i>1,127,068</i>	<i>2,106,604</i>	<i>3,039,825</i>	<i>3,791,795</i>	<i>4,592,701</i>	<i>1,205,974</i>
<i>Depreciación</i>	<i>157,928</i>	<i>185,027</i>	<i>193,725</i>	<i>357,064</i>	<i>399,235</i>	<i>355,215</i>
Resultado no operativos (neto)	60,805	18,353	-	-	-	-
<b>Ingreso operativo bruto</b>	<b>1,478,674</b>	<b>2,098,852</b>	<b>3,411,303</b>	<b>5,632,534</b>	<b>5,897,939</b>	<b>2,561,826</b>
Provisión neta para cartera incobrable	(17,182)	-	556,885	955,916	871,160	700,280
<b>Resultado operativo neto antes de impuestos y donaciones</b>	<b>1,495,856</b>	<b>2,098,852</b>	<b>2,854,418</b>	<b>4,676,618</b>	<b>5,026,779</b>	<b>1,861,546</b>
Ingresos extraordinarios (neto)	-	-	42,584	137,546	275,280	-
<b>Resultado operativo neto antes de donaciones</b>	<b>1,495,856</b>	<b>2,098,852</b>	<b>2,897,002</b>	<b>4,814,164</b>	<b>5,302,059</b>	<b>1,861,546</b>
Impuesto sobre la Renta	-	340,381	450,671	659,912	814,277	-
<b>Resultado neto antes de donaciones</b>	<b>1,495,856</b>	<b>1,758,471</b>	<b>2,446,331</b>	<b>4,154,252</b>	<b>4,487,782</b>	<b>1,861,546</b>
Ingresos por donaciones	4,659,992	257,728	159,570	67,455	38,500	-
<b>Resultado neto</b>	<b>6,155,848</b>	<b>2,016,199</b>	<b>2,605,901</b>	<b>4,221,707</b>	<b>4,526,282</b>	<b>1,861,546</b>

<b>Estado de resultados (USD)</b>	<b>dic. 2004</b>	<b>dic. 2005</b>	<b>dic. 2006</b>	<b>dic. 2007</b>	<b>dic. 2008</b>	<b>jun. 2009</b>
Intereses y comisiones recibidos por cartera	483,450	830,036	1,218,332	1,699,643	2,052,679	980,298
Ingresos de otros activos financieros	526	3,278	-	2,018	5,598	2,269
Intereses y otros gastos financieros	17,552	64,753	179,492	191,117	394,499	148,583
Costos netos de ajuste por inflación	-	-	-	-	-	-
Ganancia neta por tipo de cambio (pérdida)	-	-	-	-	-	-
<b>Resultado Financiero</b>	<b>466,423</b>	<b>768,560</b>	<b>1,038,840</b>	<b>1,510,543</b>	<b>1,663,778</b>	<b>833,984</b>
Pagos y comisiones por otros servicios financieros	-	-	-	-	-	-
Otros ingresos operativos	-	-	-	3,185	-	-
Costos operativos	287,128	494,811	590,936	775,616	905,834	523,083
<i>Costos del personal</i>	<i>124,634</i>	<i>193,280</i>	<i>166,371</i>	<i>231,932</i>	<i>264,321</i>	<i>333,618</i>
<i>Gastos administrativos y otros</i>	<i>142,523</i>	<i>277,185</i>	<i>399,129</i>	<i>496,893</i>	<i>590,208</i>	<i>146,356</i>
<i>Depreciación</i>	<i>19,971</i>	<i>24,346</i>	<i>25,436</i>	<i>46,791</i>	<i>51,306</i>	<i>43,109</i>
Resultado no operativos (neto)	7,689	2,415	-	-	-	-
<b>Ingreso operativo bruto</b>	<b>186,985</b>	<b>276,165</b>	<b>447,904</b>	<b>738,111</b>	<b>757,944</b>	<b>310,901</b>
Provisión neta para cartera incobrable	(2,173)	-	73,119	125,267	111,953	84,985
<b>Resultado operativo neto antes de impuestos y donaciones</b>	<b>189,157</b>	<b>276,165</b>	<b>374,785</b>	<b>612,844</b>	<b>645,991</b>	<b>225,916</b>
Ingresos extraordinarios (neto)	-	-	5,591	18,025	35,376	-
<b>Resultado operativo neto antes de donaciones</b>	<b>189,157</b>	<b>276,165</b>	<b>380,376</b>	<b>630,869</b>	<b>681,367</b>	<b>225,916</b>
Impuesto sobre la Renta	-	44,787	59,173	86,478	104,643	-
<b>Resultado neto antes de donaciones</b>	<b>189,157</b>	<b>231,378</b>	<b>321,203</b>	<b>544,391</b>	<b>576,725</b>	<b>225,916</b>
Ingresos por donaciones	589,276	33,912	20,952	8,840	4,948	-
<b>Resultado neto</b>	<b>778,433</b>	<b>265,289</b>	<b>342,155</b>	<b>553,230</b>	<b>581,672</b>	<b>225,916</b>

## ■ 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	<b>Alto Riesgo:</b> Importantes debilidades en el desempeño operativo y financiero generan una alta vulnerabilidad institucional y un riesgo de no pago. El desempeño es muy deficiente en importantes áreas de evaluación.	REQUERE ASISTENCIA TECNICA
E	<b>Riesgo de quiebra inminente:</b> 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.	