

## Corporación Microempresas de Antioquia, Colombia

Corporación Microempresas de Antioquia (MEDA) se constituyó como una Organización no Gubernamental sin fines de lucro en 1980; especializándose en actividades de microfinanzas y de formación empresarial. En mar. 09 se crea Microempresas de Antioquia Cooperativa de Ahorro y Crédito, de la cual MEDA es socia mayoritaria. MEDA viene llevando a cabo la transferencia paulatina de las operaciones crediticias y de personal a la nueva institución, manteniendo las actividades de formación. Para la calificación, se priorizaron las operaciones de MEDA y en algunos aspectos, en especial gobierno y cartera, a nivel consolidado, debido a la administración conjunta que se mantiene de ambas instituciones y el corto periodo de funcionamiento de la Cooperativa.

### GIRAFE Rating

Rating

**B-**

Tendencia

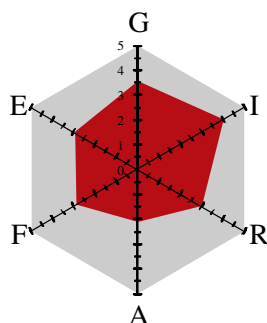
**Estable**

Fecha de la calificación

**Julio, 2009**

Válido hasta Junio, 2010

Rating por área



Gobierno – Información – Riesgos  
– Actividades – Financiamiento –  
Eficiencia

#### Contacto en Planet Rating

César Carcelén Romero  
[ccarcelen@planetrating.com](mailto:ccarcelen@planetrating.com)  
+ 511 2424597

#### Contacto en la IMF

Alberto Valencia Ramírez  
Calle 57ª N° 48-31  
+ 574 6044666  
[alberto.valencia@meda.org.co](mailto:alberto.valencia@meda.org.co)

[REF: CCR / 220909]

#### Puntos destacados de la calificación

- La rentabilidad consolidada ha disminuido en los dos últimos años por el deterioro en la calidad de cartera, dada las débiles políticas de recuperación. Los resultados se han visto impactados por los mayores costos de provisión, financieros y la aún limitada capacidad de generar economía de escala. Asimismo, la rentabilidad de MEDA está afectada también por la transferencia de cartera a la Cooperativa.
- Los órganos de gobierno gozan de suficientes habilidades y experiencia para liderar la gestión de la institución; demostrando un alto compromiso con la misión y visión institucional que busca ofrecer una mayor oferta de servicios financieros y no financieros para el mercado meta, alcanzado con la creación de la Cooperativa.
- El plan estratégico 2009-2012 recoge la transferencia de operaciones crediticias y personal de MEDA hacia la Cooperativa en un plazo de dos años.
- MEDA es una institución en crecimiento y con importantes ventajas competitivas centradas en los servicios complementarios de formación, tasas de interés menores, garantías flexibles y el amplio nivel de cobertura en su zona de actividad.
- Los principales desafíos que enfrenta MEDA son la obtención de financiamiento para las actividades de formación, culminar el proceso de transferencia de operaciones crediticias y el fortalecimiento de la estructura de la Cooperativa.

#### Tendencia

MEDA obtiene una tendencia “Estable” sustentada en las favorables perspectivas de crecimiento en el modelo de Cooperativa y acceso a la captación de ahorros; sin embargo, refleja los amplios retos que presenta en el proceso de consolidación organizacional bajo un esquema regulado y en la mejora de su metodología crediticia.

#### Indicadores de desempeño de MEDA <sup>(1)</sup>

USD	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	dic. 2008	may. 2009
Activos	2,188,881	3,306,884	4,893,656	7,961,204	8,905,773	9,996,582
Cartera	1,357,407	2,336,366	3,982,736	6,868,809	7,838,735	8,093,664
Cartera promedio por cliente	817	851	985	1,010	669	853
Personal	64	90	69	87	98	72
ROE	13.1%	23.5%	49.9%	22.2%	8.6%	8.9%
ROA (sin donaciones)	3.4%	5.5%	12.7%	5.7%	1.9%	1.8%
Deudas / Patrimonio	3.07x	3.50x	2.60x	3.17x	3.78x	4.10x
Rendimiento de cartera	38.4%	32.2%	32.4%	28.7%	30.3%	30.4%
Ratio de costos operativos	53.9%	40.2%	29.1%	19.8%	18.2%	17.6%
Ratio de costos financieros	11.0%	9.0%	8.6%	9.8%	11.2%	11.2%
Ratio de costos de provisión	6.4%	4.1%	4.0%	3.2%	7.1%	8.7%
Reprogramados	ND	ND	5.3%	6.6%	5.8%	6.7%
Cartera en riesgo 31 - 365 días <sup>(2)</sup>	12.0%	3.7%	3.5%	4.4%	5.7%	9.5%
Cartera en riesgo > 365 días	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Tasa de cartera castigada	5.4%	5.0%	3.6%	2.2%	6.7%	1.9%

1 Ver sección de indicadores consolidados para cartera. 2 No incluye cartera reprogramada.

## Sector Microfinanciero

Colombia ha sido considerada en 2008 como el quinto país con mejor entorno empresarial para el crecimiento de las microfinanzas en la región<sup>1</sup>, mostrando un importante avance respecto al 2007 en lo relativo al desarrollo institucional y al marco regulatorio para las microfinanzas.

En los últimos años, el gobierno colombiano ha incluido dentro de su política de desarrollo e inclusión social, el impulsar la bancarización de los estratos más pobres como mecanismo para la mejora de las condiciones de vida. Es así, que se han desarrollado programas como “Banca de las Oportunidades” y “Creemos” administrados por IMFs reguladas y no reguladas, que buscan ampliar la oferta y alcance de los servicios financieros. Un informe con cifras a jun.07 mostró que más de 15 millones de colombianos tienen acceso, al menos, a un producto financiero; siendo así el ratio de bancarización del 35.1%.

El sector microfinanciero lo conforma una variedad de instituciones con diferente forma jurídica, tanto reguladas, como no reguladas. No obstante, la cartera de microcrédito se concentra en pocas instituciones, dentro de las reguladas el Banco Agrario (organismo estatal), Banco Caja Social, Bancolombia, Bancamía, Banco Davivienda y en la Compañía de Financiamiento Comercial FinAmérica. En el sector no regulado serían la Fundación Mundial de la Mujer Bucaramanga, Mundo Mujer Popayán, las Corporaciones Interactuar y Microempresas de Antioquia.

El sector financiero es regulado por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), que fiscaliza a may.09 a 56 instituciones de intermediación financiera directa; manteniendo una cartera de microcrédito de 1.6 M USD que representando el 2.5% de la cartera del sector financiero. Los niveles de morosidad bordean el 6.4%, con un nivel de cobertura de 66.8%. Por otro lado, el sector de la Economía Solidaria, está regulado por la Superintendencia de la Economía Solidaria (SES); a jul.09 lo conforman 194 cooperativas que están autorizadas para ofrecer servicios financieros con una cartera a mar.09 de 3.0 M USD y 1.4 millones de operaciones de crédito. La mayor participación corresponde a la cartera de consumo con el 80%, el microcrédito participa con el 3.2%; aunque es el rubro con mayor crecimiento con el 23.1% a mar. 09.

El sector no regulado lo integran las ONGs microfinancieras, que al no estar sujetas a supervisión no tienen autorización para captar ahorros del público. Si bien, no se cuenta con el

<sup>1</sup>Estudio publicado en oct.08 por Economist Intelligence Unit, en colaboración con el BID y la CAF, que clasifica el entorno empresarial de las IMFs en veinte países de LAC.

número exacto, pero se estima que deben ser alrededor de 70, según cifras de redes locales.

De acuerdo a la regulación vigente la SFC establece los requerimientos mínimos de capital para la constitución de bancos y financieras (28.8 M USD y 10.5 M USD respectivamente). Asimismo, establece los niveles de provisión para cartera en riesgo, adecuación de capital, la definición de las actividades de microcrédito y techos máximos de tasas de interés (“tasa de usura”). Fijada trimestralmente dependiendo de la modalidad de crédito (consumo-comercial y microcrédito). A la fecha de la calificación, la tasa de usura se ubicó en 31.5%<sup>2</sup> anual para consumo y en 33.9% anual para el microcrédito<sup>3</sup>. Las entidades reguladas están obligadas a reportar sus actividades al SFC, a través de reportes diarios, mensuales y anuales, que favorece las actividades de supervisión. Finalmente, el sector se beneficia con centrales de riesgos que compilan la información de entidades reguladas y no reguladas sobre el historial crediticio de los clientes; y asimismo, con la disponibilidad de garantías crediticias<sup>4</sup> para préstamos a microempresarios a través del Fondo Nacional de Garantías S.A. (FNG) y el FINAGRO.

El sector microfinanciero colombiano esta agrupada en tres redes principales: la Confederación de Cooperativas de Ahorro y Crédito (CONFECOOP) que agrupa a 7,349 cooperativas a nivel nacional, la Corporación para el Desarrollo de las Microempresas con el proyecto Microfinanzas para el Desarrollo que agrupa a 34 instituciones (30 de ellas con programas de microcrédito) y la Cooperativa de Ahorro y Crédito Microempresarial de Colombia – EMPRENDER conformada por 31 instituciones con programas de microcrédito.

Las fuentes de fondeo provienen principalmente de bancos privados y entidades públicas como Bancoldex, que administra el apoyo gubernamental a través de líneas de crédito tanto a IMFs reguladas como no reguladas. Adicionalmente, el fondeo internacional participa, aunque en menor medida dadas las restricciones de ingreso (registro ante el Banco de República proceso que tarda hasta 6 meses). A partir de nov.08 se eliminó la restricción de mantener un encaje del 40% por seis meses sobre los financiamientos internacionales, que encarecía el costo de fondeo y limitaba la diversificación. El costo de fondeo en

<sup>2</sup> La tasa de usura para microcrédito se ha mantenido estable desde abril 2007, mientras que la tasa para créditos de consumo y comerciales ha tenido importante variaciones desde un mínimo de 25.1% en abr.07 y un máximo de 32.9% en abr.08.

<sup>3</sup> Definido como crédito menor a 25 salarios mínimos (aprox. 25 K USD), además las IMF reguladas pueden cobrar una comisión de hasta 7.5% del crédito que no es computable para el cálculo del límite de la tasa de interés.

<sup>4</sup> La fianza otorgada por estas instituciones varían entre el 40% y 80% del monto del crédito, dependiendo del monto y tipo de operación. La misma que tiene un costo de entre 1.4% y 3.85% anual.

Colombia es superior al de otros países en Sudamérica e incluso de Latinoamérica superado por Nicaragua. Esto aunado a los techos en los incrementos para las tasas de interés de usura genera que las IMF desarrollen alto niveles de eficiencia para poder ser sostenibles<sup>5</sup>.

Desde 2008, se ha observado un importante avance en lo relativo al sector microfinanciero regulado, situación que se espera se mantenga. En dic.08 el Banco Caja Social Colmena (BCSC) recibió un aporte de capital de la firma de Private Equity Brysam Global Partners<sup>6</sup>, mientras que en oct.08 se creó el Banco de las Microfinanzas (Bancamía<sup>7</sup>) propiedad del grupo español BBVA mediante la fusión de la Corporación Mundial de la Mujer Colombia y la Corporación Mundial de la Mujer Medellín. También, en may.08, inició operaciones crediticias y de captaciones el Banco ProCredit<sup>8</sup>. Adicionalmente, ante la SFC se viene gestionando la habilitación de otras dos firmas internacionales: Opportunity International<sup>9</sup> y Grameen Bank.

## Entorno Político y Económico

Como resultado del empeoramiento en la crisis económico financiera global, Colombia en 2009 experimentará su primera recesión después de la vivida en 1999. El consumo interno se verá negativamente afectado por las restricciones salariales, incremento del desempleo y la disminución en las remesas de los expatriados; asimismo, se proyecta una menor inversión privada en los sectores de energía, petróleo y minería. La actividad económica difícilmente será sostenida por la inversión pública en infraestructura. Sin embargo, la economía deberá recuperarse modestamente en 2010, como consecuencia del impacto de la política monetaria y la recuperación en la economía global.

Debido a la acumulación de un significativo déficit fiscal en los pasados 12 años, la deuda pública se ha mantenido alta (más del 50% del PBI en 2008). Las autoridades mantienen aun un reducido margen de maniobra para una política de estímulo fiscal requerida para enfrentar la crisis económica. Las reformas tributarias continúan a pesar de encontrar una fuerte resistencia en la conservadora colisión parlamentaria del presidente Álvaro Uribe; aunque consideran crucial

mantener un desarrollo en las finanzas públicas. Las exportaciones disminuirán fuertemente, como resultado de la situación económica que afecta a sus socios comerciales claves y desfavorable tendencia en los precios de sus principales productos de exportación. La situación actual se ve afectada por las recesiones económicas en los Estados Unidos (Principal socio económico que representa la tercera parte de sus exportaciones), la Unión Europea, Venezuela (mercado que representa el 12% de sus exportaciones) y en menor medida en Asia. Los precios internacionales del petróleo, café y carbón (principales exportaciones) continuarán disminuyendo durante el 2009. Con una demanda interna debilitada, las importaciones también declinarán, generando un desequilibrio en la balanza de cuenta externa, especialmente por la probable caída de las transferencias de emigrantes y los costos de los servicios de deuda externa, que se espera se incrementen. La inversión extranjera directa cubrirá sólo el 50% de las crecientes necesidades financieras, Colombia tendrá que cubrir el desbalance en condiciones más costosas y restrictivas. Sin embargo, la posición colombiana ha sido fortalecida, en may.09, con el otorgamiento de una “Línea de Crédito Flexible” por 10.5 mil millones de USD del Fondo Monetario Internacional, que responde a un intento de desarrollar medidas para controlar los efectos de la crisis global en países que muestran un buen desempeño.

A finales de 2009, podría realizarse un referéndum constitucional que busca la reelección del presidente Uribe por tercera vez en mayo 2010. Esto dentro de un ambiente actual de negocios que muestra mejoras, aunque la situación política y social se mantiene aun tensa; a pesar de la débil posición del movimiento rebelde de las FARC frente a las operaciones militares y la liberación de rehenes en 2008. En adición el congreso de los Estados Unidos ha dilatado hasta 2010 la ratificación del Tratado de Libre Comercio como consecuencia de “la violación a los derechos humanos y de los derechos de los trabajadores”. El retraso en el Tratado de Libre Comercio que reemplazaría al ATPDEA, recientemente extendido; aunque con menores incentivos para la inversión extranjera directa.

Pese a algunos deterioros en el comportamiento de pago, éste se ha mantenido satisfactorio. Aunque la mayor dificultad para el acceso al crédito y su mayor costo afectarán la rentabilidad corporativa. Sin embargo, las compañías de los sectores de distribución, transporte, papel y textil (tradicionalmente vulnerable) atravesarán por dificultades importantes en 2009.

### Fortalezas:

- Colombia goza de una gran riqueza natural, particularmente en recursos agrícolas y minería.

<sup>5</sup> Colombia es el segundo país con mayor grado de eficiencia después de Bolivia.

<sup>6</sup> El aporte equivalió a 10 M USD para adquirir el 18.8% del capital, se estima que el BCSC posee el 25% de la cartera nacional de microcréditos.

<sup>7</sup> Bancamía cuenta a jun.09 con más 239,119 clientes y una cartera de 188 M USD, disponiendo de una red de 93 oficinas en más de 30 ciudades.

<sup>8</sup> A dic.08 contaba con 9,303 clientes crediticios y 10,510 ahorradores, con una cartera de 17.6 M USD y 19 oficinas en 4 departamentos del país

<sup>9</sup> Opportunity trabaja en Colombia con dos instituciones afiliadas: Oportunidad Latinoamérica Colombia (OLC) y la Asociación General para Asesorar Pequeñas Empresas (AGAPE) las que en conjunto administran una cartera de más de 21,000 clientes y 4.6 M USD en créditos.

- El país ha diversificado sus exportaciones dentro del marco del ATPDEA<sup>10</sup> convirtiéndose en el líder de la industria manufacturera en la Comunidad Andina.
- El gobierno ha impulsado una política centrada en la consolidación de sus finanzas públicas, una gradual reducción de la inflación y el fortalecimiento del sector financiero.
- La importante ayuda militar recibida hasta ahora de los Estados Unidos para la erradicación del tráfico de drogas y combatir a la guerrilla se verán redireccionados al desarrollo de programas sociales bajo la nueva administración del presidente Barack Obama.

#### Debilidades:

- El ambiente de inseguridad es aun un problema debido a la presencia del más grande movimiento guerrillero latinoamericano, las FARC, y el clima de violencia relacionado al tráfico de drogas.
- La pobreza afecta a la mitad de la población; una significativa inequidad en los ingresos y una profunda separación entre las áreas urbanas y rurales han minado la unión del país.
- A fin de mejorar las finanzas públicas, son necesarias reformas tributarias especialmente para la flexibilización del gasto público y la ampliación de la base para la recaudación del Impuesto sobre Valor Agregado (IVA).
- El sector bancario continúa debilitado por su exposición al riesgo soberano.

**COFACE Rating País A4: Rating bajo observación, tendencias negativas desde marzo 2009.** Perspectivas políticas y económicas algo inestables y un ambiente de negocios relativamente volátil pueden afectar el comportamiento de pagos corporativo. La probabilidad de default corporativo esta en un nivel aceptable.

(miles de millones de USD)	2007	2008	2009p	2010p
Crecimiento económico (%)	7.7	2.5	-0.8	2.0
Inflación (%)	5.5	7.0	5.2	4.4
Balanza sector público (% del PIB)	-3.2	-3.0	-4.8	-4.0
Exportaciones	30.6	38.5	29.0	32.8
Importaciones	31.2	37.6	29.7	32.3
Balanza comercial	-0.6	0.9	-0.7	0.5
Balanza de cta. corriente (% del PIB)	-2.8	-2.8	-3.9	-3.6
Deuda externa (% del PIB)	21.7	19.6	25.0	25.3
Servicio de deuda (% exportaciones)	14.6	13.5	16.1	14.8
Reservas internacionales (en meses de importaciones)	5.3	4.8	5.4	5.2

(e) estimado (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.

<sup>10</sup> En sus siglas en inglés: Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y Erradicación de Drogas

## Presentación Institucional

### Estatutos, supervisión y auditoría

La Corporación Microempresas de Antioquia (MEDA) inició sus operaciones en 1980 como una organización no gubernamental (ONG), sin fines de lucro. MEDA surge de la iniciativa de un grupo de empresas antioqueñas con la misión y visión de apoyar la generación de empleo y el desarrollo integral de las personas, mediante el otorgamiento de servicios financieros, capacitaciones y asesorías para los microempresarios. Si bien, la Corporación no se encuentra dentro del ámbito de la regulación, dada su figura legal; ésta viene cumpliendo voluntariamente con buenas prácticas de gobierno corporativo y de transparencia<sup>11</sup>.

A finales de 2006, se decidió a nivel estratégico ampliar el portafolio de servicios financieros y no financieros; considerándose la creación de institución hermana que ofrezca los servicios financieros; para que MEDA se centre en los no financieros y la gestión del desempeño social. Para este fin, MEDA transferiría sus operaciones de microcrédito y las áreas de Créditos y Administración y Finanzas a la nueva entidad, manteniendo para ella el área de Formación. Para materializar este proyecto se efectuó un estudio sobre las capacidades internas y el mercado existente, concluyendo que el modelo Cooperativo responde a sus expectativas de crecimientos; asimismo, para llevar a cabo este proyecto se requeriría de socios estratégicos. Para finales de 2008, la cooperativa se materializa con la creación de “Microempresas de Antioquia Cooperativa de Ahorro y Crédito” en donde MEDA mantiene el 49% de participación accionaria y su socio estratégico COMFENALCO Antioquia<sup>12</sup> otros 49%, mientras que el restante 2% se reparte entre personas naturales y asociados<sup>13</sup>. El proyecto de transferencia de operaciones de microcrédito y personal se inició en 2009, después del otorgamiento de la licencia de funcionamiento en mar. 09 por parte de la SES.

MEDA ha sido auditada en los últimos tres años por la firma local RPiedrahita Auditores & Asociados S.A. quienes realizan evaluaciones sobre los EEFF y la cartera de créditos. Los EEFF fueron preparados de acuerdo a las normas contables colombianas, y las auditorías externas emitieron dictámenes sin salvedades. Adicionalmente, en línea con las buenas prácticas en may. 07 se contrata a la

<sup>11</sup> Reporte de información al Mix Market, publicación actualizada en su website de sus indicadores de gestión y memorias, Junta Directiva independiente y auditoría anuales completas.

<sup>12</sup> Caja de Compensación Familiar que recauda el subsidio familiar y ofrece a sus afiliados servicios integrales de salud, educación y recreación a través de asociaciones con otras instituciones.

<sup>13</sup> En el modelo cooperativo de Colombia cada uno de los asociados personas jurídicas pueden conservar hasta 49% del capital (personas jurídicas) y hasta 10% si son personas naturales.

firma local González Cano y Asociados para que realicen inicialmente una documentación de los procesos e identificación de las actividades de riesgo por áreas. En 2009 se crea el área de Auditoría Interna (AI) bajo un contrato laboral con la misma firma y dependencia organizacional de la Dirección Ejecutiva.

## Propiedad

La forma legal de MEDA no contempla propietarios. Sus órganos de gobierno están constituidos por:

- La Asamblea de Socios (AS) a may. 09 reúne a 23 socios, responsables de aprobar la gestión administrativa y financiera y de elegir a la JD en sus reuniones anuales.
- Junta Directiva (JD) está integrada por cinco miembros principales y cinco suplentes, todos independientes a la institución. Se reúnen con frecuencia mensual y cuentan, entre otras facultades, con la de designar al Director Ejecutivo, representación de la entidad y la aprobación de las estrategias.

## Subvenciones

MEDA ha recibido importantes donaciones provenientes de entidades locales e internacionales a través de proyectos de cooperación, destinados a ofrecer capacitación y asesoramiento para poblaciones vulnerables y microempresarios. El objeto de estas donaciones es cubrir los costos que MEDA incurriría por brindar estos servicios, a fin que los mismos se ofrezcan gratuitamente a los participantes. En el periodo dic.04 - may.09 el monto acumulado de donaciones fue de 2.5 M USD. Sus principales cooperantes fueron Zabalketa, Caixa Catalunya, Fundación Un Sol Mon, el Municipio de Medellín, la Gobernación de Antioquia, entre otros. Asimismo, ha recibido donaciones entre los períodos 2004 y 2007 destinadas a proyectos institucionales y colocación de cartera por 598 K USD; las entidades donantes fueron la Comunidad Europea y Fundación Un Sol Mon.

## Estructura de financiamiento

MEDA se financia principalmente de entidades locales (estatales y privadas) y en menor medida internacionales. A may. 09 el 80% de su fondeo provino de deuda con terceros y el restante de recursos propios.

Las entidades públicas representan el 52.1% de su fondeo y los bancos comerciales el 34.4%. Destacan PRODEAN (2.8 M USD), IDEA<sup>14</sup> (1.2 M USD) y Bancoldex (1.2 M USD) como entidades públicas, y Bancolombia (877 K USD) en la banca comercial. El financiamiento internacional representa el 13.5% y corresponde a CHF International (586 K USD) y Oikocredit (445 K USD). Su financiamiento está negociado

en moneda nacional y los plazos varían entre dos y cinco años. La tasa de interés es variable y se fija en función a la DTF<sup>15</sup> adicionándose entre 1 y 6.5 puntos porcentuales dependiendo del financiador. A su vez, los recursos propios provienen en un 83% de resultados acumulados y el 17% del capital inicialmente donado y otras cuentas de patrimonio (revalorización de activos fijos).

## Equipo gerencial

El Equipo Gerencia (EG) está liderado por el Director Ejecutivo (DE), que está soportado por tres gerencias de línea: la Dirección de Administración y Finanzas (DAF), la Dirección de Créditos (DC) y la Dirección de Formación (DF). Además, de un auditor interno que reporta a la DE. La DAF se apoya en cuatro jefaturas staff: Sistemas, Contabilidad, Tesorería y Recursos Humanos; la DC en los Coordinadores de Crédito, Jurídico, Mercadeo, Comunicaciones y Tesorería; y la DF en el Coordinador Académico, de Proyectos y de Cooperación.

La DE está a cargo del Sr. Alberto Valencia, Ingeniero Mecánico por la Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín; y adicionalmente posee un Máster en Administración de Negocios por el Centro Internacional del Trabajo de Turín (Italia). El Sr. Valencia cuenta con una vasta experiencia profesional ganada en diferentes entidades de prestigio de Medellín y en MEDA, desde 1980 como miembro de la JD y desde el 2002 como DE.

## Organización

Microempresas de Antioquia está estructurada con una Oficina Principal (Sede) en la ciudad de Medellín y ocho Puntos de Atención (PA) en municipios lejanos de la ciudad; pero con información centralizada en Sede. La Sede reúne a los órganos de gobierno, EG, auditoría interna (AI), mandos medios, y equipo administrativo de soporte. Los PA son oficinas asignadas en las instalaciones de COMFENALCO y en la Gobernación de Antioquia, a través de convenios estratégicos con ambas instituciones<sup>16</sup>; donde se cuentan con uno o dos Asesores de Crédito (AC) dependiendo del tamaño del municipio. Los ocho PA han sido asignados a un Coordinador de Créditos (CC) responsable de gestionar las operaciones de colocación y recuperación y de coordinar de requerirse con la Gobernación o COMFENALCO.

Los comités de crédito son centralizados y se han definido cuatro niveles de autonomía por montos, que involucran desde el AC, CC hasta la DC y DAF. El nivel I hasta 3 M

<sup>14</sup> IDEA: Instituto para el Desarrollo de Antioquia

<sup>15</sup> Tasa promedio para Depósitos a Término Fijo (DTF) calculada por SFC.

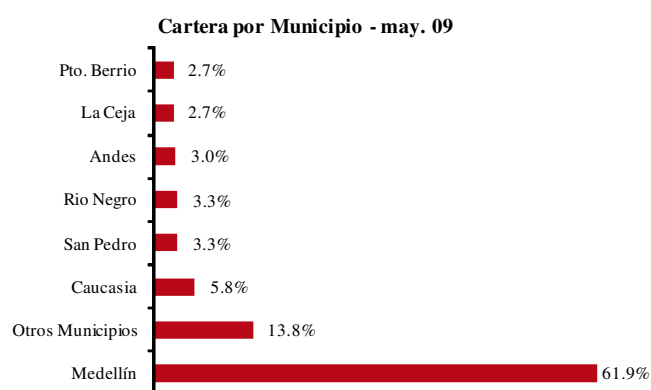
<sup>16</sup> En estos convenios ambas instituciones otorgan a MEDA un espacio físico y línea de comunicación, con un costo de alquiler menor al de mercado. Todo ello en línea con la política gubernamental de llevar servicios financieros a poblaciones de menores recursos.

COP (1.4 K USD) son aprobados por un CC; el nivel II hasta 5 M COP (2.3 K USD) son aprobados por dos coordinadores; el nivel III hasta 15 M COP (7 K USD) participan el CC, el Coordinador de Jurídica y la DC; y en el nivel IV para créditos mayores a 15 M COP incluye a los participantes del nivel III y a la DAF. Por otro lado, los desembolsos se realizan vía cheques y la recuperación en la caja central de la Sede o vía transferencias con EDATEL o Bancolombia.

El sistema de información OPA ha sido desarrollado por un proveedor externo que mantiene la propiedad de los códigos fuente. El sistema OPA se administra en una base de datos SQL Server, integra los módulos de cartera y de contabilidad y se encuentra en línea en la Sede y en los 8 PA.

## Penetración de mercado

MEDA atiende a través de su Oficina Principal y red de ocho PA a 61 de los 125 municipios del Departamento de Antioquia (localizado en la región norte de Colombia). Su clientela meta está conformada principalmente por clientes urbanos y periurbanos, y en menor cuantía agropecuarios (8% a may.09). El municipio de Antioquia y el área metropolitana representan el 62% de la cartera a may.09 y el restante 38% corresponden a una cartera atomizada en 59 municipios, donde los más representativos son: Caucasia, Río Negro, San Pedro y Andes que representan el 15% de la cartera.



En el corto plazo la institución no tiene planeado ampliar sus operaciones fuera del departamento de Antioquia. Sus planes de crecimiento involucran ampliar su alcance a municipios no atendidos, sin modificar su clientela meta (urbana y periurbana). Este crecimiento se dará a través de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

## Productos y servicios

### Servicios Financieros

- **Microcrédito:** La institución ofrece créditos para capital de trabajo y adquisición de activos productivos; para ello ha desarrollado bajo la metodología individual el producto

“Microcrédito”, con condiciones flexibles que se ajustan a su clientela meta. Las garantías dependiendo de los montos e historial crediticio del cliente, pueden ser personales (codeudor), prendarias e hipotecarias; los montos varían entre 300 K COP (140 USD) y 30 M COP (14 K USD), siendo el monto promedio desembolsado de 2 M COP (900 USD), con desembolsos en moneda local. El plazo de colocación varía dentro del rango de 3 a 36 meses, con un plazo promedio de 24 meses y amortizaciones mensuales. La tasa de interés nominal mensual es de 29.3%<sup>17</sup> que genera una Tasa Efectiva Global (TEG) de 32.1% para un crédito promedio. Todos los créditos incluyen una comisión administrativa del 2% del monto desembolsado y el seguro del crédito determinado por el 0.031% del monto desembolsado y el plazo (descuento fijado por ley).

- **Microseguro:** se ofrece a los clientes de microcrédito, a través de la compañía de Seguros de Vida y Generales AIG. La cobertura es tanto patrimonial como de vida, es decir, cubre asaltos, incendios, desastres naturales y accidentes a nivel patrimonial y muerte accidental, natural e incapacidad por accidentes en la cobertura de vida. Las primas mensuales varían en un rango de siete opciones que van entre 1.5 K y 21.3 K COP (0.7 y 10 USD), en función a las capas de siniestralidad ofrecidas. Los pagos son mensuales, cancelados con la cuota del crédito. Este producto es facultativo y no es una condición del crédito.
- **Cartera en Administración:** MEDA mantiene cartera en administración a may.09 por 10.4 M USD de tres instituciones gubernamentales. De acuerdo con los convenios firmados, la institución debe a efectuar la promoción, captación de clientes, evaluación preliminar, seguimiento y recuperación. La decisión de la colocación, desembolso y riesgo crediticio son asumidos por el ente gubernamental. MEDA recibe una comisión por cada uno de los servicios que presta. A may.09 se administran tres proyectos: Banco de los Pobres del Municipio de Medellín con una cartera de 5 M USD (microcrédito productivo), Estudia Antioquia con IDEA cartera por 1.2 M USD y VIVA con la Gobernación de Antioquia, para la construcción de viviendas, con una cartera de 4.2 M USD. Para mayor detalle ver Apéndice I.

### Servicios No Financieros

El portafolio de servicios no financieros abarca la formación y asesoría empresarial. En formación se ofrece capacitación presencial y virtual para clientes que desean crear una empresa o que ya la tienen y que buscan fortalecerla. Para ello se ha desarrollado un abanico de capacitaciones que incluye: Capacitación Técnica, Creación de Empresas y

<sup>17</sup> La tasa nominal de MEDA es menor al promedio local de 30.8% para créditos similares (Fuente Banco de la República de Colombia)

Formación de Empresas, Ciclo Básico de Administración, Ciclo de Administración Avanzada, Formación en Proyecto de Vida y Formación Técnica en el Oficio. En asesoría empresarial se brinda acompañamiento a los microempresarios para el mejoramiento de sus procesos administrativos, registro contable, costos, precios, mercadeo, presupuestos y asuntos legales. Mayormente estos servicios se ofertan sin costo para el microempresario, ya que son financiados por donaciones de cooperantes. Por otro lado, la negociación con el cooperante puede involucrar el diseño de proyectos específicos.

## Redes

A nivel local, MEDA forma parte de la Corporación para el Desarrollo de las Microempresas en el proyecto Microfinanzas para el Desarrollo. A nivel internacional, es miembro del Consejo de Fundaciones Americanas de Desarrollo – SOLIDARIOS, creada en 1972, y que agrupa a 18 ONGs Latinoamericanas líderes que ofrecen servicios de desarrollo empresarial.

## ■ Gobierno

Gobierno y toma de decisiones recibe la calificación “b”

### Toma de decisiones

Los órganos de gobierno ejercen un efectivo proceso de toma de decisiones que se ve fortalecido por su compromiso con la visión y misión institucional. La toma de decisiones es participativa manteniendo un adecuado balance para la consecución de su doble misión. La JD realiza un apropiado acompañamiento crítico al EG, con el que mantiene una comunicación fluida, facilitando la definición común de estrategias y el seguimiento cercano al cumplimiento de las decisiones. Este proceso decisorio cuenta con suficientes insumos (información oportuna, completa y relevante sobre la gestión de la institución<sup>18</sup>); además de un seguimiento cercano en reuniones mensuales de JD; resultando en una frecuencia suficiente para el conveniente control y supervisión. Sin embargo, la toma de decisiones se enriquecería con la disponibilidad de mayores indicadores financieros, de cartera en riesgo y sociales, en cuyo desarrollo ya vienen trabajando (ver sección “I”).

Los miembros de la JD son independientes a MEDA, cuentan con variados perfiles y experiencia profesional que incluye los campos legales, financieros, empresariales, sociales y recientemente microfinancieros y cuyas labores externas no generan conflicto de intereses. La administración en paralelo de MEDA y de la Cooperativa de Ahorro y

Crédito, tras su aprobación por el ente regulador, conllevó la formación de una JD<sup>19</sup> diferente a la de MEDA. Este escenario generó la necesidad de incluir un miembro del EG en cada una de las JD conformadas; a fin de asegurar el control de las medidas acordadas en la alianza estratégica para la conformación de la cooperativa. Así, el DF forma parte de la JD de la Cooperativa mientras que el DC participa en la JD de MEDA.

## Planificación

El Plan de Negocios (PN) 2009-2012, se concibió con el objetivo de mantener niveles de crecimiento prudentes y asegurar un sano proceso de transición operativa y de personal clave hacia la Cooperativa en los próximos dos periodos. Culminando este proceso la Cooperativa será el ente financiero y MEDA la entidad responsable de los servicios no financieros (formación).

La Planificación, resultó así de una profunda reflexión estratégica, que involucró a los órganos de gobierno, EG y mandos medios; siendo adecuadamente sociabilizado a todo el personal a través de las metas por áreas. El plan incluye un análisis detallado y completo de la situación interna y externa; permitiendo la clara identificación de los ejes estratégicos<sup>20</sup>, objetivos, responsables e indicadores claves por eje. No obstante, la inclusión de metas de recuperación en montos y calidad de cartera resultaría positivo. Por otro lado, el PN demuestra su apego al cumplimiento de la doble misión al incluir objetivos sociales y financieros dentro de los ejes estratégicos; además de un programa de transferencia que busca culminarse con indicadores financieros y de cartera saludables para ambas instituciones; aunque, reconoce que MEDA mantendrá la cartera sin posibilidad de recuperación; si bien, la institución no ha estimado este importe, el mismo tendría un impacto menor dado que esta cartera ha sido provisionado en los períodos correspondientes.

Las proyecciones financieras son suficientes y han sido estimadas para un mediano plazo (2012)<sup>21</sup>. Contando con planes de acciones y presupuestos anuales a los cuales se les realiza un seguimiento cercano (mensual) primero a nivel del EG y después en la JD. Finalmente, es factible que MEDA logre las metas de crecimiento fijadas, dado que estas son de transición, con un crecimiento promedio del 3% y sin colocación a clientes nuevos, sólo renovaciones para clientes que no acepten pasar a la cooperativa. El crecimiento restante lo tendrá la Cooperativa; representando a nivel

<sup>19</sup> Esta JD cuenta también con variados perfiles profesionales, especialmente con experiencia financiera y cooperativa.

<sup>20</sup> cinco ejes: valor social, valor a la cooperativa, valor al asociado, valor a los procesos y valor al personal.

<sup>21</sup> Proyecciones mensuales (sólo para el 2009) y anuales de: colocación, recuperación, financiamiento y fortalecimiento patrimonial.

<sup>18</sup> EEFF mensuales, informes presupuestales y cumplimiento, reportes de colocación y recuperación de cartera e informes sobre los proyectos de formación y avance en la relaciones con fondos cooperantes.

consolidado (ambas instituciones) un crecimiento en colocación del 42% en relación al 2008. Si bien, este es ambicioso su desempeño histórico, comunicación y seguimiento cercano facilitan su consecución. A may. 09, a nivel consolidado se ha cumplido con el 36% (45% a jun. 09) de la meta, siendo el segundo semestre el de mayor crecimiento.

## Equipo gerencial

MEDA cuenta con un EG experimentado, de importante trayectoria en la institución<sup>22</sup>, con conocimiento del sector microempresarial de Antioquia, y con claras habilidades para el cumplimiento de las estrategias y metas; incluyendo los requerimientos técnicos de una institución regulada. Sin embargo, resta por reforzar la administración de riesgos (credicio y liquidez). El EG esta adecuadamente respaldado por mandos medios capacitados que han asumido mayores retos y responsabilidades. Aunque, la transición ha expuesto la necesidad de reorganizar las funciones operativas y establecer un plan de sucesión para los principales cargos gerenciales, dado que se viene observando una recarga operativa en los puestos gerenciales por la administración conjunta de ambas instituciones. Con fecha posterior a la misión de calificación (sep. 09) la DAF dejó de laborar en la institución, encontrándose ésta en fase de reclutamiento. El desarrollo del sector en Medellín garantiza la contratación de personal capacitado para su reemplazo oportuno.

El EG, debidamente liderado por el DE, mantiene una fluida comunicación formal en reuniones semanales, para una toma de decisiones colegiada, e informal cuando se requiere. Además se evidencia una positiva división de tareas entre los miembros del EG. Es así, que la DC y el DF han tomado un papel más activo en su relacionamiento con cooperantes gubernamentales e internacionales. Resultando en un riesgo de persona clave en el DE moderado en el corto plazo, sobre todo por su importante liderazgo y capacidad de negociación; situación que se acrecienta por la ausencia de un plan de sucesión. Finalmente, los canales de comunicación formales son suficientes para una comunicación precisa con las jefaturas y personal staff; potencializado por el trabajo en equipo y el respeto entre los colaboradores.

## Gestión de recursos humanos

MEDA realiza una gestión profesional de sus recursos humanos, misma que ha sido consolidada desde mediados del 2008 con la contratación de la Jefatura de Gestión Humana. Como resultado de ésta gestión se han logrado avances positivos como la definición de los perfiles de cargos con los requerimientos técnicos, competitivos y

funciones, la centralización del proceso de reclutamiento y contratación, la formalización de la gestión de RRHH en manuales y la formulación de un reglamento interno; quedando pendiente el desarrollo de un código de ética.

Se han implementado sanas políticas para garantizar la contratación de personal idóneo, comprometido y con competencias para el desarrollo de sus funciones como son:

- Herramientas estandarizadas para la selección, reclutamiento y contratación de personal.
- Inducción completa sobre la institución (misión, visión y valores) y técnica en puesto por la jefatura inmediata. Para los AC la fase técnica dura un mes e incluye el acompañamiento de un AC experimentado.
- Capacitación in-situ y al menos dos actualizaciones anuales (internas o externas) para los AC; sin embargo, está es aún básica y se requiere ampliar el plan y presupuesto (4 K USD) para el personal de staff y gerencial.
- Evaluaciones anuales de clima laboral. Los resultados del 2008 demostraron que el personal está motivado y considera que existen un buen ambiente de trabajo.

Los avances en la gestión de RRHH han permitido reducir los índices de rotación de personal de 46.5% a dic.06 a 20% a dic.08 (18% dic.07). Si bien, los ratios muestran un índice de rotación no anualizado a may.09 de 41.2%, éste se explica por la transferencia planeada de 35 colaboradores entre personal staff y AC a la Cooperativa; sin esta transferencia el ratio sería de 3.5%. No obstante los avances realizados, restan por implementarse un plan de evaluación de personal y la elaboración un plan de carrera.

## Información

Información recibe la calificación “a”

El flujo de información y el software son adecuados para el actual nivel de operaciones y crecimiento en el largo plazo. El sistema OPA, de uso amigable, integra la gestión contable y de cartera y se encuentra implementado y en línea en la Sede y los 8 PA. Desde la migración de datos realizada en el 2006<sup>23</sup>, se han realizado ajustes en el sistema para adecuarlo a las necesidades y fortalecer su estructura; a fin de garantizar la seguridad de la información. Aunque, existen algunas limitaciones en el reporte de cartera anterior al 2006, dadas las restricciones del primer sistema.

Acorde a las proyecciones de crecimiento institucional enfocadas en el proceso de transferencia de las operaciones a la Cooperativa (entidad regulada), el equipo de sistemas, que ha apoyado convenientemente las necesidades internas y que

<sup>22</sup> El DE con más de 8 años, la DC con más de 20 años y DAF con casi 6 años.

<sup>23</sup> El sistema Boreal fue desarrollado internamente sobre una base de datos Cobol, que resultó insuficiente para el nivel de operaciones.

resulta suficiente para los retos venideros, está desarrollando el software MEDA<sup>24</sup> que permitirá que sobre la base de la información del software OPA se generen los reportes e indicadores necesarios para medir la gestión de desempeño institucional (indicadores de cartera y financieros) y social<sup>25</sup>. Este proyecto debe culminarse en el último trimestre del 2009.

La información está disponible en línea y es generada de forma completa, oportuna y contiene el suficiente grado de detalle para facilitar, a todo nivel, una toma de decisiones sustentada. Los reportes de cartera contienen información pormenorizada para el seguimiento de la cartera en riesgo, de colocaciones y de recuperaciones a nivel consolidado, por AC y por cliente. No obstante, no existe un reporte de generación automática de las reprogramaciones y por sectores económicos.

MEDA ha mejorado sustancialmente la seguridad y continuidad de la información con mecanismos que mitigan razonablemente el riesgo de pérdida y manipulación no autorizada. Se cuenta con seis servidores<sup>26</sup> mantenidos en un espacio restringido; backups completos diarios y semanales (servidor en Sede y en instalaciones de Formación) y mensuales en discos externos guardados en bóvedas externas; UPS con tiempo suficiente para guardar la información ante cortes de energía; firewall y antivirus actualizado en línea, transmisión de información encriptada (vía VPN), perfiles de usuarios por funciones operativas con contraseñas actualizadas cada 30 días, plan de contingencias y sistemas de control automatizados de cumplimiento de backups.

## ■ Riesgos

Riesgos: análisis y control recibe la calificación “b”

### Procedimientos y controles internos

La estructura de control interno resulta suficiente para el modelo de negocios; pero requerirá ser reforzado en la Cooperativa con una administración de riesgos más enfocada (mercado y liquidez). Esta estructura se ve favorecida por un ambiente de control robusto y un nivel de cumplimiento aceptable. El diseño de sistema de control incluye:

- Separación de funciones operativas y de autorización a todo nivel.
- Limitaciones de poder y controles jerárquicos en varios puntos de los procesos de créditos, desembolsos y pagos.

<sup>24</sup> Software desarrollado internamente en base de datos Visual Basic.

<sup>25</sup> El desarrollo de los indicadores sociales se desarrolla con la Asesoría de la Microempresas para el Desarrollo con recursos de la Fundación Ford.

<sup>26</sup> Servidores de base de datos, correos y comunicación, backups, control de usuario, planta IP y comunicación remota)

- Manuales completos, con actualización frecuente y sociabilización a todos los AC y personal de staff.
- Controles cruzados de cuentas contables y operativas con determinación de las diferencias.

El sistema de control interno será fortalecido con la próxima determinación de una matriz de riesgos y controles estratégicos y operativos a realizarse a finales de 2009, por la firma responsable del área de Auditoría Interna.

La seguridad del efectivo es adecuada al reducir el manejo del mismo con desembolsos por cheques y las cobranzas en la caja central en Sede y en entidades financieras. Por otro lado, se realizan cuadros diarios de caja y conciliaciones de saldos en bancos; asimismo, se cuenta con seguridades física como sistema de alarma y resguardo en una caja de seguridad del efectivo mantenido en Sede. No obstante falta establecer un sistema de doble acceso a bóveda y circuito cerrado de cámaras<sup>27</sup>. Los mecanismos de control y seguridad han reducido razonablemente el riesgo de fraude. Adicionalmente MEDA cuenta con seguro en caso de robos.

Adicionalmente, a los controles manuales se han establecido controles automatizados para contar con información confiable, que incluyen parametrizaciones por módulo y producto crediticio, bloqueos para evitar doble registro de clientes, accesos diferenciados por usuario, conciliaciones diarias de saldos de cartera y contables. Además, la información financiera ha sido certificada por un revisor fiscal local con amplia experiencia en el sector, verificando su integridad y confiabilidad, sin emitir, a la fecha, opinión adversa sobre ambos criterios. También se ha realizado evaluaciones del sistema de control interno y de carpetas de crédito.

### Auditoría interna

La actividad de Auditoría Interna (AI) ha sido recientemente implementada en la institución y está a cargo de una firma local con amplia experiencia. Si bien, AI se encuentra culminando la fase de documentación de procesos; el futuro mapeo de riesgos para el plan de auditoría, demuestra una positiva tendencia a cubrir las áreas con mayor criticidad. El plan de auditoría debe culminarse para fines del 2009 y entrar en operatividad en el 2010; sin embargo, se han realizado tres auditorías preliminares en las áreas de contabilidad, RRHH y cartera con informes completos y un buen nivel de cumplimiento de observaciones por el EG.

La actual estructura organizacional localiza a AI como un área staff dependiente de la DE, situación que merma su independencia y no se alinea a las mejores prácticas

<sup>27</sup> En las nuevas oficinas de la institución, localizada en Medellín, se han implementado los mecanismos de seguridad mencionados. El traslado se realizó en agosto de 2009.

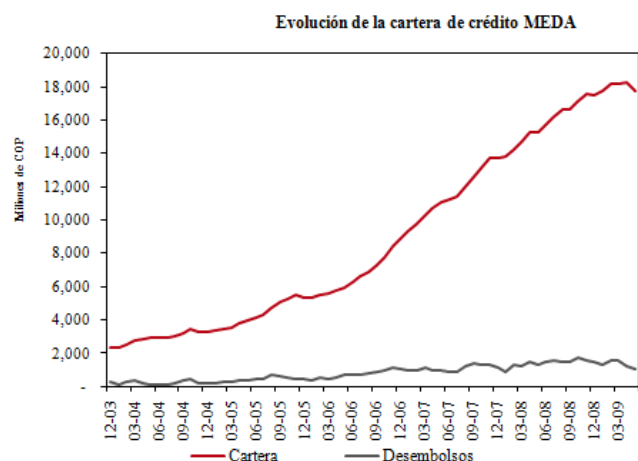
internacionales. El EG y la JD evaluarán esta situación a fin de determinar el nivel de dependencia óptimo.

## ■ Actividades

Actividades recibe la calificación “c”

### Evolución y composición de la cartera

La evolución de la cartera de créditos de MEDA muestra una tendencia positiva y sostenida en los últimos cuatro años, con un crecimiento promedio del 52.9% anual. Este crecimiento es resultado de un trabajo de mayor profundización y atracción de clientes en zonas periurbanas de Medellín y en los municipios fuera del área metropolitana. Situación demostrada en la disminución del crédito promedio por cliente de 1.0 K USD en el dic. 07 a 0.7 K USD a 2008 (0.8 K USD may. 09), caso similar a nivel consolidado con la Cooperativa. A ello se suma el ingreso al sector agropecuario; aunque aún incipiente (8% de la cartera), dada las dificultades operativas propias de la zonas rural (escasa bancarización) y la necesidad de desarrollar una metodología especializada. Si bien, MEDA es una institución de alcance departamental; su colocación no muestra una fuerte estacionalidad debido a la diversificación por sectores económicos.



El crecimiento a nivel consolidado, incorporando a la Cooperativa, fue del 36% en colocaciones y 10.2% en saldos de cartera a may.09. Debido a la transferencia paulatina de cartera a la Cooperativa, MEDA está experimentando una disminución en su crecimiento; es así, que en los primeros cinco meses de 2009 el saldo de cartera creció en sólo 1.2% y la colocación en 6%. Se planea que estos porcentajes se mantengan, para luego mostrar índices negativos en 2010 y 2011 hasta que la institución conserve sólo la cartera incobrable. A pesar del crecimiento a nivel consolidado en volumen, el número de préstamos ha disminuido en 14.6%, este hecho responde al contexto actual en Colombia de

recesión<sup>28</sup>, la mayor prudencia en la selección de clientes y el incremento de la competencia especializada y de la banca comercial.

### Gestión de la cartera de crédito

La metodología de créditos de MEDA requiere ser afinada, en algunas fases del proceso, en especial en las actividades de recuperación. Aunque, la metodología, es constantemente revisada y ajustada a los cambios en el sector; ésta no ha logrado mitigar adecuadamente el riesgo crediticio, hecho que se confirma en el desempeño de la cartera en riesgo mayor a noventa días (PAR 90) en el último año y el alto nivel de castigos para la cartera mayor a 360 días (2% may.09 y 6.8% dic.08<sup>29</sup>). Si bien, la metodología establece suficientes mecanismos para la evaluación de la capacidad y voluntad de pago previo al desembolso; no ocurre lo mismo con la recuperación, donde el proceso resulta dilatado y requiere ajustarse para incrementar su eficacia. Asimismo, la calidad de cartera se ha visto afectada por la actual situación económica y el creciente sobreendeudamiento en Medellín.

El proceso de revisión continua de la metodología, en especial para la evaluación crediticia, garantiza un análisis completo y riguroso. Asimismo, las actualizaciones quedan documentadas y debidamente sociabilizadas al equipo de ACs. Las principales fortalezas de la metodología son:

- Completa evaluación de la capacidad de pago del negocio y grupo familiar; y la determinación del excedente que debe representar el doble del valor de la cuota.
- Consultas en la central de riesgos, con criterios para evaluar el nivel de endeudamiento y el historial crediticio.
- Garantías flexibles de acuerdo al monto, sector e historial crediticio.
- Preevaluación con notación mínima para la aceptación del cliente, a través del crédito scoring que está parametrizado en el sistema OPA.
- Comités de créditos que involucran la participación de diferentes niveles jerárquicos de acuerdo al tamaño del préstamo.

En 2009, se han implementado políticas para la colocación más prudente e incluso de menor cuantía para los sectores afectados por la crisis, tal como el sector textil y de comercio de rosas. Las herramientas de seguimiento son suficientes para un monitoreo cercano de la evolución del portafolio a nivel de colocación y cartera en riesgo. No obstante, resta por desarrollar reportes automáticos de cartera reprogramada y una evaluación precisa de los orígenes de la mora.

Para las reprogramaciones se efectúa una revisión más rigurosa de la capacidad de pago, determinándose un cronograma de pagos acorde con ésta capacidad. El

<sup>28</sup> Contracción de la economía en el 2009 alrededor del 1.45%.

<sup>29</sup> Promedio en los último cinco años de 4.6%.

cronograma es debidamente aprobado por deudor y codeudor. Sin embargo, el nivel jerárquico de aprobación es el mismo del que otorgó el crédito inicialmente, resultando en un procedimiento contrario a las mejores prácticas, por la probabilidad de desconocimiento del nivel gerencial de la situación real de la cartera vencida, aunado a la ausencia de reportes automáticos de cartera reprogramada.

Pese a que se cuentan con políticas de recuperación, donde el AC es soportado por el Coordinador de Créditos (CC) y el área jurídica durante la administración de la cartera en mora; resta por fortalecerse algunos puntos del proceso, tales como: la falta de visitas al cliente en los primeros diez días de mora, el limitado seguimiento del CC a la labor de recuperación del AC, la ausencia de ruterios diarios de visitas, el desarrollo de estrategias de mayor presión en la cobranza dada la poca eficiencia que ha tenido la garantía personal (codeudor) y la implementación de comités de mora.

### Gestión de otros servicios no financieros

En línea con su misión social, MEDA complementa su oferta financiera con servicios de formación y asesoramiento empresarial para los microempresarios, en su mayoría libre de costo para el beneficiario. La gestión de esta labor es asumida por el área de Formación que se encuentra liderada por la DF, contando con el apoyo del DE.

La institución cuenta con una variada oferta de cursos de formación y asesoramiento empresarial adaptado a las necesidades del microempresario, en relación al contenido y disponibilidad. Es así, que parte de la capacitación se brinda a través de módulos interactivos por internet o presenciales con un mayor enfoque en el desarrollo práctico que teórico. El objetivo es desarrollar capacidades en los asistentes; bien para la creación de su microempresa o la mejora en la gestión. Contándose con capacitaciones focalizadas en creación de empresas y en administración y costos. Aunque, se realiza una evaluación continua sobre la vigencia de la currícula y las capacitaciones provienen de estudio de mercado sobre las necesidades de los microempresarios; aún falta por desarrollar herramientas que permitan medir el nivel de satisfacción e indicadores sobre el impacto de las capacitaciones en el negocio del microempresario.

Las bases de datos del área de Formación (mantenida en archivos de Excel) no son compartidas con el área de Créditos y viceversa, situación que es una limitante en el crecimiento de ambas áreas. Esto ha sido identificado por ambas gerencias y se planea trabajar en conjunto cuando se cuente con el software MEDA. Las actividades de formación han fortalecido la reputación de MEDA en el sector, impulsada también por el buen nivel de conocimiento sobre

la actividad microempresarial y por sectores económicos en Antioquia.

### Riesgo crediticio

Los índices de calidad de cartera se han venido deteriorando en los últimos tres años, dadas las limitaciones en sus procedimientos de recuperación, el entorno económico recesivo en Colombia y los problemas que ha presentado el sector exportador en Medellín. El PAR30 a may.09 es de 9.5% (5.7% dic.08 y 4.4% dic.07)<sup>30</sup>; habiendo mostrado una tendencia similar a la apreciada en el sistema financiero colombiano y a la media de sus principales competidores (Interactuar 7.5%, Bancamía 4.3%, BCSC 13.6% y FinAmérica 7.0% a dic.08). Asimismo, el PAR 90 ha tenido un incremento importante para may.09 pasando de 1.1% a dic.08 a 4.4%. Si bien, a nivel consolidado (MEDA + Cooperativa) los indicadores tienden a mejorar, ésta es poco significativa por el reciente inicio de la Cooperativa. Siendo el PAR 90 a may.09 de 3.7% y los castigos de 2%<sup>31</sup>. A pesar que el deterioro de la calidad de cartera es importante, ésta es aún manejable y ajustes oportunos en la política de cobranza permitirían mejorar los niveles de cartera en riesgo y recuperabilidad de los créditos castigados.

La necesidad de fortalecer las políticas de cobranza se demuestran con los altos índices de saneamiento de cartera, mayor a 360 días; por política los castigos se realizan mensualmente aunque con la revisión previa de la DC. A may.09 el saneamiento fue de 1.9% con un promedio anual de 4.6% en los últimos 5 años (6.7% en 2008). Estos niveles se encuentran en línea con las instituciones competidoras (Interactuar 7.1%, BCSC 8.8%, Bancamía 0.6% y FinAmérica 2.1% a dic.08); aunque superior a la media para crédito individual para LAC de 1.9%. La recuperación de la cartera saneada no ha sido muy significativa, así a jun.09 representaba sólo el 7% de la cartera castigada en el mismo periodo. Además, no se mantiene un control histórico de la recuperación de estos créditos, lo cual no permite un análisis más preciso de su grado de recuperabilidad.

Los créditos reprogramados representan el 6.7% de la cartera a may.09, experimentando un crecimiento porcentual del 16% en relación a dic.08 (5.8%) y con un promedio anual en los últimos 3 años de 5.9%.

Por otro lado, las políticas internas restringen el otorgamiento de créditos a partes relacionadas como socios, órganos de gobierno y personal. Aunque, MEDA no ha establecido una composición ideal para concentración por sector económico, éste es administrado a través de la siguiente distribución: comercio (45%), pequeña industria

<sup>30</sup> PAR 30 con reprogramados de 11%, 11.5% y 16.3% a dic.07, dic.08 y may.09 respectivamente.

<sup>31</sup> El PAR 30 es de 8.6%.

(23%), servicios (22%) y agropecuario (8%). Siendo las actividades textiles del sector servicios y comercio de rosas en el sector comercio las más riesgosas por el contexto actual. Se requiere determinar cuál es su participación en la cartera de créditos.

### Cobertura del riesgo crediticio

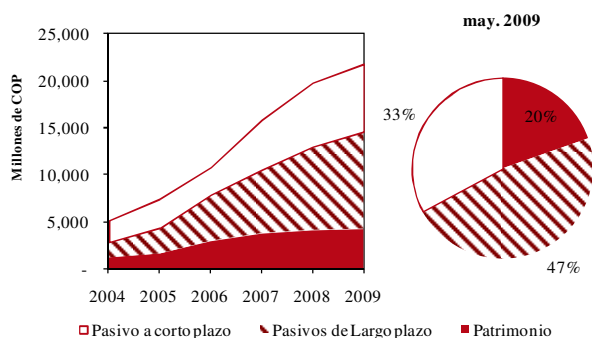
La política de créditos define provisiones genéricas de 1% para toda la cartera y específicas para cada crédito de acuerdo con la calificación de riesgo fijada por el ente regulador. Sin embargo, no se cuenta con una política de provisiones específica para los créditos reprogramados. El nivel de provisiones resulta inferior a las buenas prácticas difundidas en el sector, así la cobertura del PAR 30 es de sólo 33.8% a may.09 (27% dic.08), sin considerar reprogramados. Incluyendo los reprogramados la cobertura PAR 30 es de 20% a may.09 (13.3% a dic.08). De esta forma, MEDA mantiene una significativa exposición patrimonial del 26.1% a may.09. Los niveles de cobertura de cartera en riesgo son notablemente menores a los estándares internacionales y de Colombia<sup>32</sup>.

MEDA cuenta con un seguro de desgravamen en caso de fallecimiento del titular y que cubriría el saldo del crédito. No se cuenta con garantías reales ya que los préstamos se otorgan principalmente con garantías personales, las cuales no han sido muy eficientes al ejercer la presión de cobro.

## ■ Financiamiento y liquidez

Financiamiento y liquidez recibe la calificación “c”

Estructura de financiamiento MEDA



### Riesgos de mercado

La estructura de financiamiento de MEDA es simple y sin exposición al riesgo de tipo de cambio; dado que todas las operaciones de crédito y su fondeo son en moneda local.

El financiamiento es negociado a tasa variable, sobre la base del DTF<sup>33</sup>, situación que responde a la práctica de

<sup>32</sup> LAC 96.7% de cobertura y Colombia de 91% (dic. 07 Mix Market)

<sup>33</sup> Tasa ponderada de depósitos a término fijo calcula por el Banco Central.

financiamiento local y que también es asumida por sus dos financiadores internacionales. La tasa DTF ha mostrado un comportamiento muy volátil, habiéndose incrementado en los últimos tres años llegando en el 2008 a su nivel más alto (10.1%), volviendo en el primer trimestre 2009 al nivel promedio de 8%. MEDA tiene una muy elevada exposición patrimonial del 355% al riesgo de incremento en las tasas de fondeo. Si bien, la DAF es consciente del riesgo y realiza un seguimiento cercano a las variaciones de la tasa; su capacidad de respuesta se ve limitada por esta práctica estandarizada a nivel local de manejo de tasas variables y las restricciones de la legislación colombiana para el acceso al financiamiento internacional. Sin embargo, dado que sus tasas de interés activa (29.3% en promedio) están por debajo de la tasa de usura fijada por la SFC, se dispone de un margen de 4% para realizar un eventual incremento de tasas ante variaciones significativas en la DTF; aunque ello dentro de un análisis competitivo. El riesgo de tasa de interés será transferido a la Cooperativa y podrá ser mitigado en el largo plazo en la medida que las captaciones del público tengan una mayor participación en la estructura de financiamiento.

### Riesgo de liquidez

El riesgo de liquidez se busca mitigarlo con el seguimiento cercano de los niveles del disponible, los adecuados calces de plazos de su endeudamiento, los niveles de líneas de crédito contingentes negociadas y la diversificación de su estructura de financiamiento. De esta manera, se mantiene un sano calce entre sus activos y pasivos con ratios de cobertura razonables<sup>34</sup> y sin presentarse posiciones descubiertas en el corto plazo.

La DAF soportada por el área de tesorería realiza una conveniente gestión de la liquidez, con herramientas básicas pero suficientes. Esto les ha permitido anticipar adecuadamente sus necesidades de fondos y cumplir con la demanda de clientes y obligaciones con terceros, sin presentarse situaciones de déficit. Adicionalmente, se lleva un control detallado de las necesidades de efectivo, a través de flujos de caja, cierres diarios del disponible y negociaciones con los financiadores locales para contar con líneas de crédito con desembolsos a requerimiento. Es por ello que se mantiene niveles de cobertura de costos operativos en el 2008 de 0.1 mes y a may.09 de 1.5 meses. A may.09 se tienen aprobados más de 15,000 M COP (6.8 M USD) y con lo ya desembolsado 6,300 M COP (2.9 M USD) se cubre el 67% la de colocación y operativa de MEDA y la Cooperativa para 2009<sup>35</sup>, sin considerar la rotación de la cartera, con recuperación estimada en 6.7 M USD para el 2009.

<sup>34</sup> Ratio de cobertura a un mes de 123.3% y a un año de 178%

<sup>35</sup> Colocación anual estimada MEDA + Cooperativa de 11.1 M USD y Costos Operativos de 3.4 M USD.

## Capitalización y estrategia de financiamiento

El EG ha sabido mantener y aumentar sus buenas relaciones con los proveedores de fondos principalmente locales y ligados al gobierno. La experiencia de la DE y la DAF han garantizado sólidas relaciones comerciales con más de 12 instituciones de financiamiento (diez nacionales y dos internacionales). Asimismo, se tienen asegurados los recursos para el año en curso y las negociaciones están bastante avanzadas para las necesidades del 2010. Si bien, el portafolio de financiamiento es diversificado se observa un incremento importante en la participación de PRODEAN al 36% a may.09 versus 19% a dic.08, explicado en parte por la salida de COMFENALCO como financiador para convertirse en socio estratégico en la Cooperativa y las mayores negociaciones con PRODEAN<sup>36</sup>.

El nivel de apalancamiento de MEDA a may.09 de 4.1x (3.8x dic.08) se encuentra en los estratos máximos recomendados a nivel internacional para IMF similares (4x) y muy superior a sus pares colombianos no regulados (Interactuar 1.6x, ACTUAR Tolima 1.5x, Contactar 1.3x y FMM Bucaramanga 3.4x a dic.08 Mix Market). Asimismo, el ratio de adecuación al capital de 20% a may.09, también se encuentra al límite del estándar internacional. No obstante, a nivel consolidado el ratio de apalancamiento es de 2.3x a may. 09, resultando en una base patrimonial suficiente para el crecimiento estimado en el mediano plazo. Como resultado de la transferencia de operaciones a la Cooperativa el patrimonio actual de MEDA resultará suficiente para sus actividades, sin requerirse mayores inversiones.

En cuanto al financiamiento de los servicios de formación, se han fortalecido las capacidades de negociación y estrechado las relaciones con organismos cooperantes a nivel nacional e internacional. El financiamiento otorgado vía donaciones se destina a cubrir los costos de los proyectos de formación. MEDA tiene que justificar la utilización de los fondos donados que están destinados a cubrir el costo de desarrollo y aplicación de la capacitación o proyecto que el cooperante defina. El contexto de crisis financiera ha afectado la obtención de nuevos fondos, generando que a may.09 se esté administrando sólo un proyecto con la Gobernación de Antioquia, mientras que en el 2008 administraron 10 proyectos.

## ■ Eficiencia y rentabilidad

Eficiencia y rentabilidad recibe la calificación “c”

La institución dispone de una importante posición competitiva en la región, la cual no ha escapado al aumento de la competencia especializada y de la banca comercial. Sus

<sup>36</sup> Desembolsado 6,000 M COP y aprobados por desembolso 5,000 M COP.

fortalezas competitivas radican en el trato personalizado al cliente, tasas de interés competitivas (menores a la media de microcrédito en Colombia), esquemas de garantías flexibles (no se exigen garantías reales, pero las personales se han mostrado poco efectivas), importante cobertura en la región y la oferta de servicios complementarios de formación para clientes y no clientes de créditos.

El desarrollo de alianzas con la Gobernación de Antioquia y COMFENALCO, han fortalecido su imagen institucional y las de actividades de marketing enfocadas hacia el mercado objetivo, en los eventos desarrollados por estas instituciones. La diversificación de ingresos mediante los convenios de administración de cartera con entidades gubernamentales y los servicios de formación han permitido fortalecer su posición financiera, mediante un mejor uso de su capacidad instalada.

MEDA es una institución rentable, con un ROA promedio en los últimos tres años de 6.8% y en las actividades de microfinanzas de 7.7%; variación que se explica por las actividades del área de formación. No obstante los buenos resultados alcanzados, la institución se ha visto impactada significativamente por los índices de calidad de cartera, en especial en 2008 y 2009, que se reflejan en un incremento en los costos de provisión. Ello ha generado que el ROA (microfinanzas) en 2008 sea de 2.2% y a may.09 de 0.3%<sup>37</sup>. Asimismo, la necesidad de mayores provisiones (incremento de 200% en 2008) produjo un ratio de costos de provisión de 7.1% en 2008 y de 8.7% a may.09, muy superior al promedio de los últimos tres años que fue de 4%. El ROA (microfinanzas) de 0.3% a may.09 se debe también a los costos de apertura de la Cooperativa asumidos inicialmente por MEDA. A nivel consolidado el ROA (MEDA + Cooperativa) de las actividades de microfinanzas fue de 0.9% a may.09.

MEDA no es una institución gestionada para maximizar sus retornos financieros; pero si busca alcanzar una rentabilidad con suficiente margen de maniobra para asegurar la autosostenibilidad y crecimiento de sus operaciones en el largo plazo. Así el ROA se encuentra dentro de los márgenes obtenidos por las ONGs en LAC de 2.2% a dic.07 (Mix Market) y sus principales competidores<sup>38</sup>. Los márgenes de utilidad se han soportado en un rendimiento de cartera (30.3% dic.08 y 30.4% may.09) similar al de su principal competidor (Interactuar 31.2% dic.08) y ONGs LAC (29.3%); y el desarrollo de economías de escala dado el crecimiento que se ha experimentando desde el 2004.

<sup>37</sup> ROA institucional de 1.9% y 1.8% a dic.08 y may.09 respectivamente.

<sup>38</sup> Interactuar con 0.4%, Bancamía -0.3%, ACTUAR Tolima 2.4% y BCSC 0.7% a dic.08.

El área de Formación como unidad social no se le ha exigido rentabilidad, pero sí cobertura de sus costos operativos, así desde dic.07, esta área ha alcanzado el punto de equilibrio<sup>39</sup>. Sus ingresos representaban el 20% de los ingresos totales a may.09 y el 30% dic.08 (36% dic.07 y 50% dic.06); la disminución se explica por la dificultad de conseguir cooperantes tanto locales como internacionales y el actual contexto de crisis internacional. Esta situación se constituye en un reto para MEDA, en miras a su continuidad después de la separación y la importancia de la capacitación como una herramienta para fidelización de clientes. Como mitigante a la reducción futura de ingresos se determinó que MEDA mantenga la propiedad de las edificaciones y genere ingresos por alquiler a la Cooperativa; adicionalmente, las capacitaciones al personal de la Cooperativa serán gestionadas por MEDA. Todo ello para dotarla de mayores ingresos que contribuya al logro de su sostenibilidad como entidad especializada en Servicios de Desarrollo Empresarial a partir del 2011.

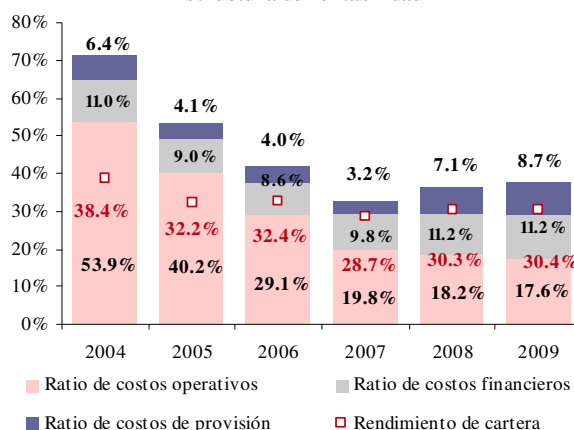
El ratio de costos operativos de microfinanzas ha venido disminuyendo en los últimos años, pasando de 29.1% a dic. 06 a 18.2% a dic. 08 (17.6% may.09), como consecuencia del desarrollo de economías de escala dado el crecimiento promedio del 52%. Sin embargo, este nivel de eficiencia es menor al de sus pares colombianos con un ratio de 13.7% a dic.08 (Mix Market) y de sus competidores (Interactuar con 8.3% y Bancamía con 12.7% dic.08). El número de prestatarios promedio por AC es de 316 a may.09, superior a la media local de 264 y de crédito individual con 232 (Mix Market 2007). Un incremento significativo de la cartera requerirá de un aumento proporcional en el número de AC, más aún en la medida que se requiere fortalecer las labores de cobranza de mora en sus primeros días.

Los ratios de costos financieros refleja un tendencia al alza desde el 2006 (8.6% a dic.06, 9.8% a dic.07 y 11.2% a dic.08 y may.09), debido al efecto del creciente apalancamiento y el incremento de las tasas de financiamiento local (DTF) que se observó hasta fines de 2008. Se espera que este ratio se estabilice en el corto plazo por la actual tendencia decreciente de la tasas en el mercado local, pero resultará poco probable una reducción significativa por los limitados márgenes de maniobra para negociar mejores condiciones de financiamiento y las restricciones de acceso al financiamiento internacional<sup>40</sup>.

<sup>39</sup> Utilidad a dic.08 de 20 K USD y 27 K USD a dic.07.

<sup>40</sup> Luego de la eliminación del encaje obligatorio, los financiadores siguen enfrentando un prolongado proceso de inscripción en el Banco Central y dificultadas para acceder a coberturas para colocar en COP.

Estructura de rentabilidad MEDA



## Perspectivas

Las estrategias implementadas desde inicios del 2009, el nivel de cumplimiento, el seguimiento cercano de los órganos de gobierno y las favorables perspectivas de crecimiento bajo un modelo cooperativo permiten asegurar un proceso de transición saludable a nivel operativo y financiero. Aunque, para MEDA con un decrecimiento en la colocación, transferencia de las área de Créditos y Finanzas a la Cooperativa, la administración de la cartera sin posibilidades de recuperación y una menor rentabilidad, ello durante el 2010. El proyecto de transición reconoce como principales retos para MEDA el fortalecimiento de sus capacidades de negociación, búsqueda de cooperantes, desarrollo de nuevas tecnologías y la diversificación de ingresos en miras a la autosostenibilidad financiera, como entidad especializada en la gestión de servicios no financieros. A nivel de la Cooperativa los principales retos son el fortalecimiento organizacional en un esquema regulado y mejoras en su metodología crediticia, en especial para la fase de recuperación.

*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.*

## ■ Apéndice I

### Cartera en Administración

MEDA mantiene convenios vigentes para la administración de cartera con el Municipio de Medellín, IDEA y la Gobernación de Antioquia; a través de los programas de Banco de los Pobres, Estudia Antioquia y VIVA. El saldo de cartera en administración a may.09 es de USD 10.4 M. Si bien cada convenio tiene características especiales, las condiciones para la administración de cartera con MEDA son las mismas. Es así, que en los convenios se estipula que la institución está obligada a efectuar las actividades de promoción, captación de clientes, evaluación preliminar, colocación, seguimiento posterior al desembolso y recuperación de la cartera. Queda en la entidad gubernamental la decisión de colocación, desembolso y riesgo crediticio. Los ingresos obtenidos por MEDA producto de la administración de cartera no son penalizados por el riesgo crediticio.

Para poder cumplir con todos los requerimientos MEDA ha dispuesto 18 Asesores de Crédito y 2 Coordinadores que administran esta cartera (colocación, recuperación y verificaciones posteriores al desembolso).

Los créditos otorgados, con excepción de Estudia Antioquia, incluyen para el cliente descuentos del 3% por comisión administrativa y el seguro del crédito determinado por el 0.042% del monto desembolsado y el plazo (descuentos fijados por ley).

- **Banco de los Pobres – Proyecto Banca de las Oportunidades:** Convenio firmado con el Municipio de Medellín en el 2002, por el cual MEDA recibe una comisión variable de 8.5% del monto colocado y 10 K COP (4.6 USD) por solicitud de crédito remitida sea esta aprobada o no. El contrato estipula también que MEDA otorgue una garantía equivalente al 10% del valor del convenio al favor del Municipio, siendo esta de 507 M COP (231 K USD).

Dentro del Proyecto de Banca de Oportunidades del Municipio de Medellín se cuenta el producto Banco de los Pobres, microcrédito desarrollado bajo la metodología individual, que financia capital de trabajo y activos fijos. Los montos varían entre 496 K y 496 M COP, con un plazo máximo de 36 meses, a una tasa de interés efectiva de 12.28% anual sobre saldos insolutos y con garantía de codeudor.

MEDA debe realizar visitas de verificación, la primera a los 2 meses después del desembolso y las siguientes en intervalos de 4 meses. Finalmente, el convenio establece que MEDA debe proponer al Municipio el monto de cartera incobable que debe castigarse.

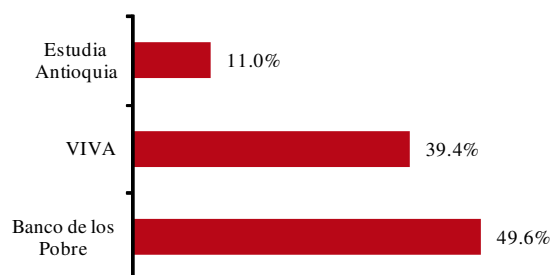
- **Convenio VIVA:** firmado con la Gobernación de Antioquia (Empresa de Vivienda de Antioquia – VIVA) en el 2003. MEDA recibe una comisión del 4% del monto colocado y 10 K COP (4.6 USD) por solicitud de crédito aprobada o no. El contrato estipula también que MEDA otorgue una garantía equivalente al 10% del valor del convenio al favor de VIVA, siendo esta de 24 M COP (11 M USD).

Dirigido a clientes registrados en la base de datos de VIVA. El producto diseñado es el microcrédito para vivienda (metodología individual) y está destinado para mejora y construcción de viviendas. El monto promedio desembolsado es de 11 M COP, con un plazo máximo de 180 meses, en promedio de 120 meses y una tasa efectiva anual del 14.97% sobre saldos insolutos. Con una garantía hipotecaria a favor de VIVA. Después del desembolso la institución debe realizar dos visitas anuales de verificación y enviar dichos informes a VIVA.

- **Convenio Estudia Antioquia:** firmado con el Instituto para el Desarrollo de Antioquia – IDEA en el 2006. MEDA recibe una comisión del 5% sobre el monto colocado. El contrato estipula también que MEDA otorgue una garantía equivalente al 10% del valor del convenio al favor de IDEA, siendo esta de 80 M COP (36 K USD).

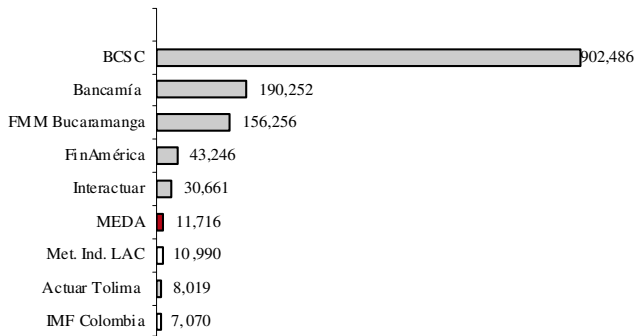
El cliente meta son los estudiantes de los estratos socioeconómicos más bajos de carreras técnicas, pregrado y especialización en entidades aprobadas por la Secretaría de Educación. El proyecto financia el costo de la matrícula y manutención. El importe máximo es de 1 M COP por semestre, cuenta con un periodo de gracia equivalente al tiempo de estudio. Los pagos son mensuales en un plazo máximo de 36 meses computados después del periodo de gracia. La tasa efectiva anual es de 12.68% en cuotas fijas. Las garantías son personales en caso de ser mayor de edad o de sus padres para los menores. Los desembolsos incluyen un descuento por el seguro de manutención y matrícula determinado por el 0.06% del monto desembolsado y el plazo.

Cartera en Administración may. 09

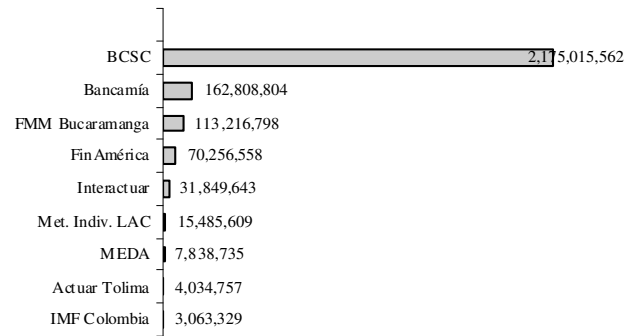


## ■ Benchmarking

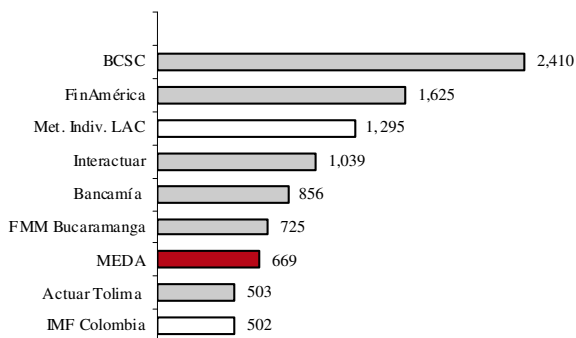
Cientes activos



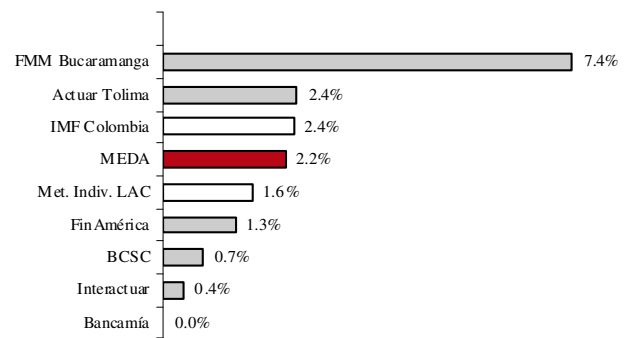
Cartera (USD)



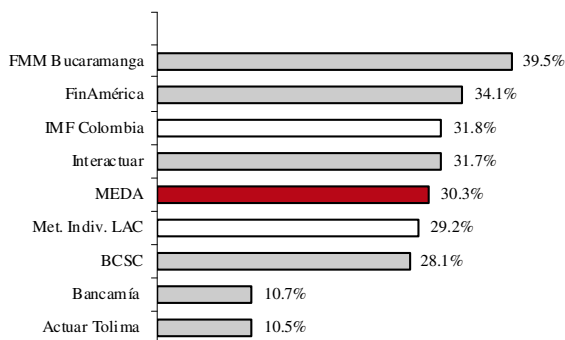
Cartera promedio por cliente (USD)



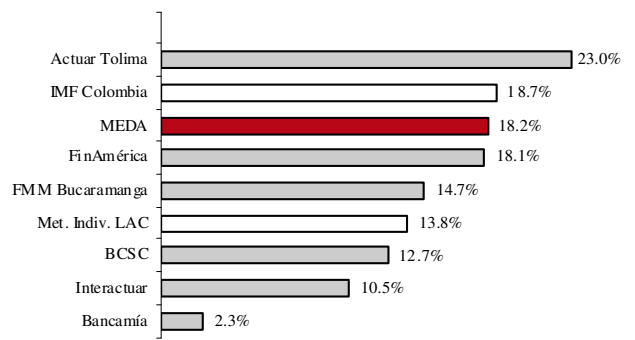
ROA



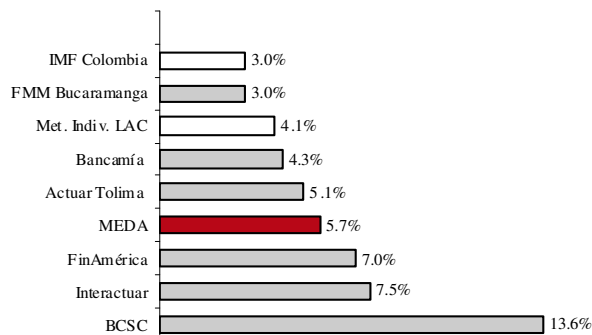
Rendimiento de cartera



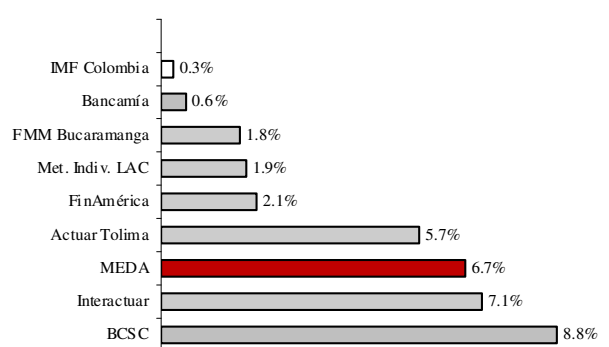
Ratio de costos operativos



Cartera en riesgo 31 - 365 días



Tasa de cartera castigada



**Fuentes:**

The Mix Market: Benchmarks para América Latina y el Caribe 2008, Bancamía, FMM Bucaramanga, FinAmérica, Actuar Tolima, Interactuar, BCSC

# Indicadores de desempeño MEDA

Datos en USD, salvo que indique lo contrario

	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	dic. 2008	may. 2009
<b>Cartera de préstamos</b>						
<b>Evolución de la cartera</b>						
Cartera	1,357,407	2,336,366	3,982,736	6,868,809	7,838,735	8,093,664
Cartera (COP)	3,274,201,000	5,332,404,000	8,894,684,000	13,749,433,000	17,511,733,000	17,728,767,000
Evolución	48.4%	62.9%	66.8%	54.6%	27.4%	1.2%
Clientes activos	1,661	2,747	4,044	6,800	11,716	9,486
Evolución	-	65.4%	47.2%	68.2%	72.3%	(19.0%)
Cartera promedio por cliente	817	851	985	1,010	669	853
% del PIB por habitante	29.9%	26.6%	27.2%	22.8%	15.1%	17.3%
Préstamo promedio desembolsado	1,025	1,050	1,217	1,231	1,106	1,079
% del PIB por habitante	37.5%	32.9%	33.6%	27.8%	24.9%	21.9%
<b>Calidad de cartera</b>						
Reprogramados	0.0%	0.0%	5.3%	6.6%	5.8%	6.7%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	12.0%	3.7%	3.5%	4.4%	5.7%	9.5%
Cartera en riesgo > 365 días	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Tasa de cartera castigada	5.4%	5.0%	3.6%	2.2%	6.7%	1.9%
<b>Cobertura del riesgo crediticio</b>						
Ratio de cobertura del riesgo (PAR 30)	30.3%	39.9%	34.2%	35.6%	27.0%	33.8%
Cartera en riesgo > 30 días neta de provisiones / Patrimonio	21.1%	7.0%	6.7%	10.3%	17.5%	26.0%
<b>Personal</b>						
Número de empleados	64	90	69	87	98	72
% Oficiales de crédito	42.2%	33.3%	43.5%	40.2%	35.7%	41.7%
Tasa de rotación del personal	60.2%	10.4%	46.5%	17.9%	19.5%	41.2%
<b>Análisis financiero</b>						
ROE	13.1%	23.5%	49.9%	22.2%	8.6%	8.9%
Deudas / Patrimonio	3.07x	3.50x	2.60x	3.17x	3.78x	4.10x
Radio de adecuación del Core capital	13.2%	14.2%	21.7%	19.7%	17.3%	16.7%
Ratio de adecuación del capital total	29.6%	24.8%	28.5%	24.2%	20.9%	20.0%
ROA	3.4%	5.5%	12.7%	5.7%	1.9%	1.8%
ROA (sin donaciones)	3.4%	5.5%	12.7%	5.7%	1.9%	1.8%
ROA (operaciones de microfinanzas)	4.4%	4.0%	13.7%	7.3%	2.2%	0.3%
<b>Estructura de rentabilidad</b>						
Ratio de ingreso total	78.4%	59.3%	61.2%	41.4%	39.0%	37.3%
Rendimiento de cartera	38.4%	32.2%	32.4%	28.7%	30.3%	30.4%
Ratio de costos operativos	53.9%	40.2%	29.1%	19.8%	18.2%	17.6%
Costo por cliente	394	274	211	166	110	153
Clientes por empleado	26	31	59	78	120	132
Clientes por oficial de crédito	62	92	135	194	335	316
Cartera promedio por cliente (USD)	817	851	985	1,010	669	853
Ratio de costos financieros	11.0%	9.0%	8.6%	9.8%	11.2%	11.2%
Costo de la deuda	17.6%	12.1%	10.1%	12.4%	13.6%	12.8%
Ratio de costos de provisión	6.4%	4.1%	4.0%	3.2%	7.1%	8.7%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	12.0%	3.7%	3.5%	4.4%	5.7%	9.5%
Tasa de cartera castigada	5.4%	5.0%	3.6%	2.2%	6.7%	1.9%
<b>Gestión de los activos</b>						
Cartera / Activos	59.7%	69.6%	80.4%	84.9%	86.7%	78.4%
Ingresos de otros activos financieros en % de los ingresos financieros	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
<b>Liquidez</b>						
Disponible / Activo total	13.2%	5.2%	2.4%	1.1%	0.2%	2.2%
Ratio de liquidez (1 año)	80.3%	103.0%	75.2%	162.1%	160.1%	178.3%
<b>Tasa de cambio 1 USD= xx COP</b>	<b>2,412.1</b>	<b>2,282.4</b>	<b>2,233.3</b>	<b>2,001.7</b>	<b>2,234.0</b>	<b>2,190.5</b>

## ■ Indicadores de desempeño Consolidado

Datos en USD, salvo que indique lo contrario

	dic. 2008	may. 2009
<b>Cartera de prestamos</b>		
<b>Evolución de la cartera</b>		
Cartera	7,999,580	8,994,800
Cartera (COP)	17,871,061,697	19,702,660,192
Evolución	30.0%	10.2%
Clientes activos	11,815	10,088
Evolución	73.8%	(14.6%)
Cartera promedio por cliente	677	892
% del PIB por habitante	15.3%	18.1%
Préstamo promedio desembolsado	1,114	1,154
% del PIB por habitante	25.1%	23.4%
<b>Calidad de cartera</b>		
Reprogramados	5.7%	6.1%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	5.6%	8.6%
Cartera en riesgo > 365 días	0.0%	0.0%
Tasa de cartera castigada	6.7%	1.9%
<b>Cobertura del riesgo crediticio</b>		
Ratio de cobertura del riesgo (PAR 30)	27.2%	34.4%
Cartera en riesgo > 30 días neta de provisiones / Patrimonio	17.4%	25.9%

### **Nota:**

La información a nivel consolidado se presenta desde diciembre 2008 porque la Cooperativa de Ahorro y Crédito inició sus operaciones a finales de ese año, obteniendo la licencia de funcionamiento para poder captar ahorros en mar. 09 por la Superintendencia de Economía Solidaria. MEDA y la Cooperativa no presentan información financiera consolidada, para fines de la calificación se han incluido resultados consolidados por la gestión de la cartera.

## MEDA

Estado de resultados (en miles de COP)	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	dic. 2008	may. 2009
Intereses y comisiones recibidos por cartera	1,125,404	1,379,340	2,123,208	3,265,789	4,769,328	2,279,326
Intereses y otros gastos financieros	321,027	383,741	564,814	1,112,924	1,758,147	839,406
<b>Resultado Financiero</b>	<b>804,377</b>	<b>995,599</b>	<b>1,558,394</b>	<b>2,152,865</b>	<b>3,011,181</b>	<b>1,439,920</b>
Otros ingresos operativos <sup>(1)</sup>	1,169,472	1,158,292	1,880,723	1,446,889	1,366,551	521,662
Costos operativos	1,578,296	1,720,994	1,907,133	2,255,434	2,871,516	1,323,035
<i>Costos del personal</i>	<i>997,010</i>	<i>1,112,591</i>	<i>1,337,258</i>	<i>1,448,456</i>	<i>1,652,934</i>	<i>662,620</i>
<i>Gastos administrativos y otros</i>	<i>559,184</i>	<i>561,566</i>	<i>496,733</i>	<i>735,787</i>	<i>1,145,406</i>	<i>636,106</i>
<i>Depreciación</i>	<i>22,102</i>	<i>46,837</i>	<i>73,142</i>	<i>71,191</i>	<i>73,176</i>	<i>24,309</i>
Resultado no operativos (neto)	(49,491)	90,105	(92,948)	(216,483)	(51,387)	134,963
<b>Ingreso operativo bruto</b>	<b>346,062</b>	<b>523,002</b>	<b>1,439,036</b>	<b>1,127,837</b>	<b>1,454,829</b>	<b>773,510</b>
Provisión neta para cartera incobrable	186,891	173,361	263,407	367,358	1,112,505	649,919
<b>Resultado operativo neto antes de impuestos y donaciones</b>	<b>159,171</b>	<b>349,641</b>	<b>1,175,629</b>	<b>760,479</b>	<b>342,324</b>	<b>123,591</b>
Ingresos extraordinarios (neto)	-	-	-	-	-	33,806
<b>Resultado operativo neto antes de donaciones</b>	<b>159,171</b>	<b>349,641</b>	<b>1,175,629</b>	<b>760,479</b>	<b>342,324</b>	<b>157,397</b>
Impuesto sobre la Renta	-	-	-	-	-	-
<b>Resultado neto antes de donaciones</b>	<b>159,171</b>	<b>349,641</b>	<b>1,175,629</b>	<b>760,479</b>	<b>342,324</b>	<b>157,397</b>
Ingresos por donaciones	1,000	6	17	10,000	-	-
<b>Resultado neto</b>	<b>160,171</b>	<b>349,647</b>	<b>1,175,646</b>	<b>770,479</b>	<b>342,324</b>	<b>157,397</b>

(1) Los otros ingresos operativos corresponden principalmente a los ingresos por comisiones por la administración de cartera con los organismos estatales.

Balance (en miles de COP)	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	dic. 2008	may. 2009
<b>ACTIVOS</b>	<b>5,279,799</b>	<b>7,547,466</b>	<b>10,929,050</b>	<b>15,936,102</b>	<b>19,895,496</b>	<b>21,897,012</b>
Activos líquidos	696,306	388,906	259,712	182,798	39,910	476,771
Cartera neta	3,154,670	5,254,350	8,789,290	13,532,702	17,243,232	17,158,033
<i>Cartera bruta</i>	<i>3,274,201</i>	<i>5,332,404</i>	<i>8,894,684</i>	<i>13,749,433</i>	<i>17,511,733</i>	<i>17,728,767</i>
<i>(Provisión para cartera incobrable)</i>	<i>119,531</i>	<i>78,054</i>	<i>105,394</i>	<i>216,731</i>	<i>268,501</i>	<i>570,734</i>
Intereses devengados	28,155	19,664	104,573	222,324	321,543	355,029
Inversiones financieras	285,346	490,643	89,129	168,901	293,490	1,923,838
Activos fijos netos	470,769	488,861	521,207	496,391	439,006	711,567
Activos intangibles	348,173	377,209	562,101	556,059	556,059	528,569
Otros activos	296,380	527,833	603,038	776,927	1,002,256	743,205
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>5,279,799</b>	<b>7,547,466</b>	<b>10,929,050</b>	<b>15,936,102</b>	<b>19,895,496</b>	<b>21,897,012</b>
<b>Pasivo</b>	<b>3,981,779</b>	<b>5,870,763</b>	<b>7,891,809</b>	<b>12,118,836</b>	<b>15,735,906</b>	<b>17,603,813</b>
Préstamos	2,074,494	4,254,663	6,982,405	11,022,690	14,771,086	16,653,093
Deuda subordinada	-	-	-	-	-	-
Other liabilities	1,907,285	1,616,100	909,404	1,096,146	964,820	950,720
<b>Patrimonio</b>	<b>1,298,020</b>	<b>1,676,703</b>	<b>3,037,241</b>	<b>3,817,266</b>	<b>4,159,590</b>	<b>4,293,199</b>
Core capital	581,090	959,773	2,320,311	3,100,336	3,442,660	3,576,269
<i>Capital social</i>	<i>30,000</i>	<i>30,000</i>	<i>30,000</i>	<i>30,000</i>	<i>30,000</i>	<i>30,000</i>
<i>Resultados netos acumulados</i>	<i>551,090</i>	<i>929,773</i>	<i>2,290,311</i>	<i>3,070,336</i>	<i>3,412,660</i>	<i>3,546,269</i>
Otras cuentas del patrimonio	716,930	716,930	716,930	716,930	716,930	716,930

Promedios del Balance General	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	dic. 2008	may. 2009
Cartera bruta	2,928,795	4,278,564	6,547,553	11,396,235	15,741,409	18,007,097
Activos	4,693,948	6,413,633	9,238,258	13,432,576	17,915,799	20,896,254
Préstamos y deuda subordinada	1,823,455	3,164,579	5,618,534	9,002,548	12,896,888	15,712,090
Patrimonio	1,219,296	1,487,362	2,356,972	3,427,254	3,988,428	4,226,395

## MEDA

Estado de resultados (USD)	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	dic. 2008	may. 2009
Intereses y comisiones recibidos por cartera	466,566	604,351	950,700	1,631,491	2,134,883	1,040,574
Intereses y otros gastos financieros	133,090	168,134	252,904	555,984	786,995	383,212
<b>Resultado Financiero</b>	<b>333,476</b>	<b>436,217</b>	<b>697,796</b>	<b>1,075,508</b>	<b>1,347,888</b>	<b>657,363</b>
Otros ingresos operativos	484,836	507,500	842,124	722,823	611,706	238,153
Costos operativos	654,324	754,045	853,949	1,126,748	1,285,370	604,001
<i>Costos del personal</i>	<i>413,337</i>	<i>487,476</i>	<i>598,779</i>	<i>723,606</i>	<i>739,899</i>	<i>302,504</i>
<i>Gastos administrativos y otros</i>	<i>231,825</i>	<i>246,047</i>	<i>222,420</i>	<i>367,577</i>	<i>512,716</i>	<i>290,400</i>
<i>Depreciación</i>	<i>9,163</i>	<i>20,521</i>	<i>32,750</i>	<i>35,565</i>	<i>32,756</i>	<i>11,098</i>
Resultado no operativos (neto)	(20,518)	39,479	(41,619)	(108,149)	(23,002)	61,614
<b>Ingreso operativo bruto</b>	<b>143,469</b>	<b>229,151</b>	<b>644,351</b>	<b>563,434</b>	<b>651,222</b>	<b>353,128</b>
Provisión neta para cartera incobrable	77,481	75,957	117,945	183,521	497,988	296,706
<b>Resultado operativo neto antes de impuestos y donaciones</b>	<b>65,989</b>	<b>153,193</b>	<b>526,407</b>	<b>379,913</b>	<b>153,234</b>	<b>56,423</b>
Ingresos extraordinarios (neto)	-	-	-	-	-	15,433
<b>Resultado operativo neto antes de donaciones</b>	<b>65,989</b>	<b>153,193</b>	<b>526,407</b>	<b>379,913</b>	<b>153,234</b>	<b>71,856</b>
Impuesto sobre la Renta	-	-	-	-	-	-
<b>Resultado neto antes de donaciones</b>	<b>65,989</b>	<b>153,193</b>	<b>526,407</b>	<b>379,913</b>	<b>153,234</b>	<b>71,856</b>
Ingresos por donaciones	415	3	8	4,996	-	-
<b>Resultado neto</b>	<b>66,403</b>	<b>153,196</b>	<b>526,414</b>	<b>384,908</b>	<b>153,234</b>	<b>71,856</b>

Balance (USD)	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	dic. 2008	may. 2009
<b>ACTIVOS</b>	<b>2,188,881</b>	<b>3,306,884</b>	<b>4,893,656</b>	<b>7,961,204</b>	<b>8,905,773</b>	<b>9,996,582</b>
Activos líquidos	288,672	170,397	116,290	91,320	17,865	217,659
Cartera neta	1,307,852	2,302,167	3,935,544	6,760,537	7,718,546	7,833,109
<i>Cartera bruta</i>	<i>1,357,407</i>	<i>2,336,366</i>	<i>3,982,736</i>	<i>6,868,809</i>	<i>7,838,735</i>	<i>8,093,664</i>
<i>(Provisión para cartera incobrable)</i>	<i>49,555</i>	<i>34,199</i>	<i>47,192</i>	<i>108,272</i>	<i>120,188</i>	<i>260,556</i>
Intereses devengados	11,672	8,616	46,824	111,066	143,932	162,080
Inversiones financieras	118,298	214,973	39,909	84,378	131,374	878,284
Activos fijos netos	195,170	214,192	233,379	247,982	196,511	324,850
Activos intangibles	144,344	165,272	251,690	277,791	248,907	241,306
Otros activos	122,872	231,267	270,020	388,130	448,637	339,293
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>2,188,881</b>	<b>3,306,884</b>	<b>4,893,656</b>	<b>7,961,204</b>	<b>8,905,773</b>	<b>9,996,582</b>
<b>Pasivo</b>	<b>1,650,752</b>	<b>2,572,245</b>	<b>3,533,683</b>	<b>6,054,211</b>	<b>7,043,825</b>	<b>8,036,619</b>
Préstamos	860,036	1,864,159	3,126,483	5,506,609	6,611,945	7,602,590
Deuda subordinada	-	-	-	-	-	-
Other liabilities	790,716	708,086	407,200	547,602	431,880	434,030
<b>Patrimonio</b>	<b>538,129</b>	<b>734,639</b>	<b>1,359,973</b>	<b>1,906,993</b>	<b>1,861,947</b>	<b>1,959,962</b>
Core capital	240,906	420,520	1,038,956	1,548,836	1,541,030	1,632,664
<i>Capital social</i>	<i>12,437</i>	<i>13,144</i>	<i>13,433</i>	<i>14,987</i>	<i>13,429</i>	<i>13,696</i>
<i>Resultados netos acumulados</i>	<i>228,469</i>	<i>407,375</i>	<i>1,025,523</i>	<i>1,533,849</i>	<i>1,527,601</i>	<i>1,618,968</i>
Otras cuentas del patrimonio	297,222	314,119	321,017	358,157	320,918	327,298

Promedios del Balance General	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	dic. 2008	may. 2009
Cartera bruta	1,214,210	1,874,631	2,931,771	5,693,221	7,046,289	8,220,730
Activos	1,946,000	2,810,100	4,136,577	6,710,517	8,019,606	9,539,708
Préstamos y deuda subordinada	755,961	1,386,544	2,515,788	4,497,406	5,773,003	7,172,996
Patrimonio	505,491	651,680	1,055,372	1,712,154	1,785,330	1,929,464

## ■ 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++ B+ B	El actual desempeño institucional, operativo y financiero es satisfactorio en comparación a los estándares del sector. La planificación de mediano y largo plazo está adecuadamente diseñada, la capacidad de ejecución es muy buena y los objetivos pueden ser alcanzados. Los riesgos en el corto y medio plazo son bajos y/o bien manejados. Las áreas de mejora han sido identificadas y están siendo atendidas. Los cambios en el entorno económico, político o social pueden tener un impacto en la condición financiera de la institución que sin embargo debería ser moderado.	INVERSION ESPECULATIVA
B-	El actual desempeño institucional, operativo y financiero es cercano a los estándares del sector. Los riesgos en el corto y medio plazo son moderados pero no están siendo atendidos completamente. La mayoría de las áreas de mejora han sido identificadas pero la planificación de mediano y largo plazo carece de uno o varios elementos críticos, la capacidad de ejecución es desigual y es poco probable que ciertos objetivos sean alcanzados. La institución es vulnerable a cambios importantes en el entorno económico, político o social.	
C++ C+ C 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.	
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.	REQUIERE 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.	