

Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR, Ecuador

La Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR es una ONG creada en 1992 que realiza actividades de microcrédito con un componente de educación, establecida en 1998 sobre la base de la transferencia de las operaciones que venía realizando conjuntamente con el Proyecto Hope. ESPOIR atiende a mujeres emprendedoras de zonas urbanas, periurbanas y semi rurales en 5 provincias (Manabí, Guayas, Los Ríos, Azuay, El Oro) brindando servicios financieros de crédito y de educación (salud y negocios), por medio de la metodología de Bancos Comunes y de crédito individual. A dic.07 la institución atendía a 20,674 clientes que representaban una cartera activa de 9.01 M USD.

GIRAFE Rating

Rating

B+

La metodología GIRAFE ha sido revisada. Los cambios no afectan la significación de la calificación. Más información en nuestro sitio web, www.planetrating.com

Tendencia

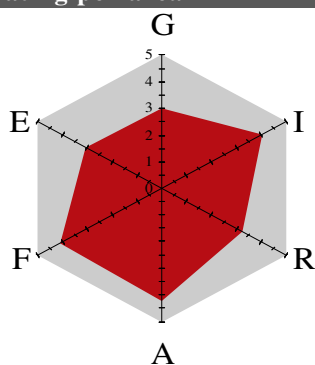
Estable

Fecha de la calificación

Enero 2008

Válido hasta Diciembre 2008

Rating por área



Gobierno – Información – Riesgos
– Actividades – Financiamiento –
Eficiencia

Contacto en Planet Rating

Ramón Flores
rflores@planetrating.com
Tel: +51 1 242 4597

Contacto en la IMF

Francisco Moreno – Dir. Ejecutivo
Tel: + 593 2 2270702 - 03
espoir@espoir.org.ec
[REF: RF / 080308]

Puntos destacados de la calificación

- Fundación ESPOIR mostró un comportamiento favorable en sus indicadores financieros hasta 2006. En 2007, los indicadores evidencian una reducción debido al reajuste hacia la baja de las tasas de interés y la dificultad de reducir aún más sus costos operativos dadas las inversiones que se vienen realizando en el nuevo sistema de información y en la ampliación de su cobertura geográfica.
- La estructura de gobierno contempla una alta concentración de poder en el Director Ejecutivo tanto en asuntos estratégicos como operativos (participa también en la AG y Directorio), aunque la composición del equipo gerencial contribuye a la toma de decisiones operativas y permite el cumplimiento de las metas de la institución.
- Fundación ESPOIR cuenta con una cuota de mercado relevante en su zona de intervención, fundamentada en el reconocido posicionamiento de su crédito con educación y en su larga trayectoria en la zona occidental del país.
- Frente a la creciente competencia e incertidumbre por las consecuencias en el sector de futuras decisiones políticas, ESPOIR tiene el desafío de mantener la calidad y crecimiento de su cartera. Mientras que su estructura organizacional requerirá ser reforzada y la revisión de políticas para reducir riesgos operativos.

Tendencia

La calificación de Fundación ESPOIR se otorga con una tendencia “estable”, dada la etapa de moderado crecimiento de la institución y la necesidad de un proceso de reforzamiento en su estructura organizacional. Asimismo, la coyuntura política podría perjudicar al sector microfinanciero, obligando al monitoreo de cambios en las condiciones de mercado que podrían repercutir directamente en las ONGs.

Indicadores de desempeño

USD	Dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007
Activos	3,532,277	5,450,342	7,178,492	9,770,480
Crecimiento	57.4%	54.3%	31.7%	36.1%
Cartera	2,955,053	4,921,468	6,620,261	9,010,092
Crecimiento	56.9%	66.5%	34.5%	36.1%
Clientes activos	10,884	13,886	15,329	20,674
Personal	74	83	102	130
ROE	21.2%	22.5%	25.7%	15.7%
ROA	7.3%	6.2%	6.5%	3.7%
Deudas / Patrimonio	2.21x	2.91x	2.94x	3.52x
Rendimiento de cartera	60.5%	53.2%	50.6%	47.7%
Ratío de costos operativos	42.6%	35.6%	32.0%	33.0%
Cartera en riesgo 31 – 365 días	0.3%	0.7%	0.5%	0.9%
Cartera en riesgo > 365 días	0.0%	0.0%	0.0%	0.1%
Tasa de cartera castigada	0.2%	0.3%	0.5%	0.5%

Sector Microfinanciero

El sector financiero ecuatoriano se encuentra en una etapa de estabilización y recuperación tras la liberalización económica de los años noventa y la adopción del dólar como moneda oficial que se llevó a cabo durante 1999 - 2000. Este proceso conllevó a que salgan a la luz debilidades y malos manejos en muchas instituciones del sistema financiero, generándose una serie de quiebras que reestructuraron el sistema financiero, y generaron una pérdida de credibilidad en los bancos dadas algunas medidas gubernamentales¹. Este panorama originó un consecuente traslado del ahorro a entidades alternativas como las cooperativas (que mostraron un crecimiento anual de 50% en sus activos del 2000 al 2003); lo que sumado a la consolidación de las operaciones de las fundaciones que otorgan microcrédito, permitió que las microfinanzas en Ecuador tomaran un notable impulso en el último lustro.

El mercado financiero ecuatoriano se encuentra conformado por 25 bancos, 7 mutualistas, 12 sociedades financieras (todas ellas reguladas por las Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador - SBSE), además de más de 400 Cooperativas de Ahorro y Crédito – COACs (de las cuales sólo 38 se encuentran reguladas), 40 ONGs con programas financieros y cerca de 500 organizaciones de carácter local². Todo el sistema financiero se estima que mantiene una cartera de microcrédito que supera los 1,200 M USD³.

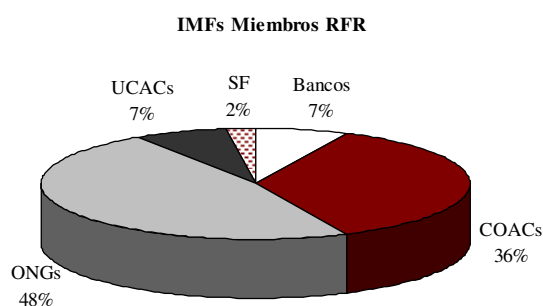
El mercado microfinanciero ecuatoriano se encuentra entre los más desarrollados de la región, pero por otro lado, muestra un creciente nivel de sobreendeudamiento ocasionado por el crecimiento explosivo de los créditos de consumo otorgados por bancos y COACs. Este mercado se divide entre instituciones reguladas y no reguladas. El primer grupo lo componen 62 instituciones entre bancos privados, sociedades financieras (SF), mutualistas y cooperativas de ahorro y crédito (COAC) con más de 10 M USD en cartera quienes pasan a ser reguladas. La cartera “microempresa” representa el 10.6% de la cartera total del sistema financiero a dic.07⁴. El trabajo de la central de riesgos CrediReport ha identificado y adherido a todas las instituciones reguladas y 141 IMFIs no reguladas entre COAC (bajo el control de la Dirección Nacional de

Cooperativas) y ONGs que representan el 30.5% de la cartera total de microfinanzas a sep.07.

El mercado microfinanciero presenta una importante concentración en cuatro bancos: Banco del Pichincha con su división de microfinanzas Credifé⁵, Banco Solidario, Banco Procredit y Unibanco que mantenían una cartera de microcrédito de 570 M USD a dic.07, equivalente al 51% de los 1,113 M USD que mantenía en microcrédito el sector regulado y al 94% del sector bancario. El nivel de competencia está concentrado geográficamente en ciertas provincias, evidenciando que aún existe un potencial de crecimiento para las IMFIs, que requerirán de mayor diferenciación y especialización en sus productos y servicios. El sistema microfinanciero ecuatoriano se había incrementado en 337% entre jun.04 y sep.07 (a una tasa anual promedio de 104% en este periodo).

La principal red de microfinanzas de Ecuador es la Red Financiera Rural (RFR). A sep.07 congregaba a 45 miembros regulados y no regulados (bancos, COACs, ONGs, sociedades financieras y dos redes) que suman una cartera de 878.9 M USD, captaciones por 421.1 M USD y 552,571 clientes de crédito. La metodología de crédito de las IMFIs que la conforman es principalmente mixtos (53%) individual (40%) y grupo solidario (7%).

No existe una reglamentación específica para promover la especialización en microfinanzas dado que se regula de acuerdo a la forma jurídica de cada institución. Para las IMFIs no reguladas se incentiva el proceso de autorregulación con el programa Sistema de Apoyo Gerencial - SIAG de la RFR que se inició en junio 2002 y al cual se han adherido 26 de las 45 instituciones afiliadas a esta red. Éste es un sistema de monitoreo y desempeño institucional que busca reducir la asimetría de información entre IMFIs y que exige la utilización del Manual de Cuentas Contable y reporte mensual de EEFF, aunque las realización de evaluaciones externas (auditorías y/o calificaciones) no son intensivas.



Fuente: Boletín RFR Dic.07

¹ Se dieron medidas tales como el congelamiento de cuentas y la creación de la Agencia de Garantía de Depósitos¹ (quebraron 22 instituciones financieras, equivalentes a cerca del 60% del sistema financiero, y 11 instituciones adicionales fueron intervenidas por el Estado)

² Cajas de Ahorro y Crédito, Cajas Rurales, Sociedades Populares de Inversión y Cajas Comunales, entre otras figuras.

³ Tan sólo la suma de las 52 instituciones reguladas por la SBSE y las 141 IMFIs no reguladas que reportan a Credit Report presentan una cartera microempresa de 1,209 M USD a ago.07

⁴ Compendio de Microfinanzas SBSE, dic.07

⁵ Banco del Pichincha absorbió al Banco Centromundo, el quinto en importancia en el sector, el cual venía enfrentando problemas de liquidez.

La fijación de tasas impuesta por el gobierno mediante la SBSE tras la publicación de la “Ley de Reglamentación del Costo Máximo Efectivo” establece el cumplimiento obligatorio de tasas de interés efectivas máximas por segmento de crédito (comercial, consumo, vivienda y microcrédito). Las IFIs que rebasen los promedios incurrirán en el delito de “usura”. Se detalla (Art. N° 3) que la tasa de interés legal “corresponde a la tasa activa referencial que estuvo vigente para la última semana completa del mes y que regirá para el mes siguiente representando las tasas máximas 49.81% para Microcréditos de Acumulación Simple y de 48.21% para Créditos de Subsistencia a Dic.07⁶. Este escenario limita el accionar de las IMFIs dado que la ley no toma en cuenta las asimetrías notables entre las instituciones desde el costo del fondeo hasta los plazos y montos promedio del crédito. La alternativa que han encontrado diversas IMFIs es la generación de servicios anexos al crédito que soporten el costo total del crédito pero cuya aplicación aun no ha sido regulada por la SBSE.

Por otro lado, las ONGs podrían verse afectadas negativamente por presiones políticas que buscan desacreditar a la ONGs vinculadas a los Municipios que reciben y funcionan sobre la base de dinero entregado por el Estado en el Ecuador, así como proyectos de normar aún más el funcionamiento de todo tipo de ONGs.

Entorno Político y Económico

Tras la victoria del partido Alianza País liderado por Rafael Correa en la segunda vuelta electoral en nov.06 (57% votos válidos), la situación política ecuatoriana se ha evidenciado delicada. La tendencia social-populista del gobierno equiparable a regímenes como el venezolano, boliviano o nicaragüense, renuentes al alineamiento con el modelo neoliberal, ha confirmado su negativa a la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) y cristalizado la conformación de la Asamblea Constituyente para la aprobación de una nueva constitución.

Si bien, la mejora en las finanzas del sector público y en los ratios de endeudamiento alcanzados en los últimos años no se ha detenido, esa posibilidad ha exacerbado la desconfianza de los mercados financieros frente al alto riesgo de una crisis de liquidez, debido principalmente al inadecuado nivel de reservas. Además, la inestabilidad política y la debilidad en el ambiente institucional y legal ha disuadido a inversionistas locales y extranjeros, lo cual que afecta la diversificación de la economía.

⁶ Datos obtenidos del BCE “Costo del Crédito y Rendimiento de las Captaciones” de Dic.07

A pesar de la afectación de la confianza interna y de los inversionistas, la actividad económica continúa no obstante incentivada por el consumo privado respaldado principalmente por las remesas, el gasto público y por el incremento de los ingresos por petróleo además del nivel de exportaciones de commodities (café y banana) y la continuidad de los acuerdos económicos y las gestiones para nuevas alianzas comerciales (regionales con Perú y Chile).

Fortalezas:

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

Debilidades:

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

COFACE Rating del País C: Incierto panorama político y económico además de un entorno de mercado con inquietantes debilidades tiene significativo impacto en el comportamiento de pago. Probabilidad de incumplimiento de pago es alta.

Millones de USD	2004	2005	2006	2007(e)
Crecimiento económico (%)	8,0	6,0	3,9	2,4
Inflación (%)	1,9	3,1	2,9	2,7
Balanza sector público (% de PIB)	2,1	0,7	3,3	2,6
Exportaciones	8,0	10,5	13,2	13,6
Importaciones	7,7	9,7	11,4	12,6
Balanza comercial	0,3	0,8	1,8	1,0
Balanza de la cuenta corriente (% del PIB)	-1,6	0,9	3,8	1,7
Deuda externa (% del PIB)	52,1	47,2	41,8	41,2
Servicio de deuda (% exportaciones)	17,7	18,6	13,4	13,2
Reservas internacionales (en meses de importaciones)	1,1	1,5	1,1	2,2

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

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

Presentación Institucional

Estatutos, supervisión y auditoría

La Fundación ESPOIR, Organización No Gubernamental (ONG), ecuatoriana, se estableció en 1992 con la finalidad de brindar servicios diversos. En 1995 sus socios deciden paralizar sus operaciones, para ser reinscrita en el Ministerio de Bienestar Social en 1998.

En 1998, al concretarse la alianza estratégica entre el Proyecto Hope⁷ y ESPOIR para la co-ejecución del Bancos Comunes de Salud (BCS), se da un proceso de formalización de cambio de propietarios de la Fundación que conllevó a la conformación de un nuevo Directorio, asumiendo las actividades de microcrédito con educación y servicios no financieros (programas de educación y salud). Al cerrarse los fondos del convenio Matching Grant II de USAID, el Proyecto Hope suspende sus actividades en Ecuador (presencia desde 1989 hasta 2001) y decide realizar en diciembre del 2001 de manera definitiva, en calidad de transferencia no reembolsable, el traspaso del programa de BCS con un capital formal (520 K USD) a la Fundación ESPOIR, cuya gestión recae en un equipo liderado por el Dr. Francisco Moreno, quien fue anteriormente Director del Proyecto Hope en Ecuador.

Este proceso de transferencia de HOPE a ESPOIR estuvo motivado por la necesidad de mantener los servicios de los BCS, ya que la especialización de HOPE en el mundo desde 1958 y en Ecuador desde 1989 son los programas de Educación en Salud; y en consecuencia, las acciones de microcrédito no estaban enmarcadas en su ámbito temático.

ESPOIR es una fundación y como tal no está regulada por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador (SBSE). Sin embargo se apega voluntariamente a la autorregulación según los procedimientos del CGAP y de la Red Financiera Rural (RFR). Esta condición no la exime del 12% del Impuesto al Valor Agregado (IVA) ni de la fijación de tasas impuesta por la SBSE. La institución no tiene planificado en el corto plazo entrar en proceso de regulación aunque no desestiman dicha posibilidad ante cambios en el marco regulatorio para IMFs no bancarias del país.

ESPOIR ha sido auditada desde su creación por varias firmas auditoras. De 2002 a 2005 fueron auditados por el Despacho Maldonado & Troya Asociados, sin emitir comentarios ni observaciones relevantes confirmando que los estados financieros (EEFF) han sido presentados de

⁷Proyecto Hope (*The People-to-People Health Foundation Inc. Project HOPE*) es una organización internacional constituida en 1958 dedicada a brindar capacitación y educación preventiva en temas de salud. Actualmente desarrolla sus programas en diversos países latinoamericanos.

acuerdo a los requerimientos estándares de evaluación. En 2006, el Despacho del Dr. Carlos Delgado Bolaños ha sido el encargado de realizar la auditoría financiera, quien opinó sobre la razonabilidad de los EEFF expresando su conformidad con los datos presentados y su apego a las normas ecuatorianas de Auditoría (NEAs) y de contabilidad. Los EEFF de 2007 aun no habían sido auditados en el momento de la misión de rating.

Propiedad

El patrimonio de ESPOIR alcanza los 2.1 M de USD a dic.07. Se encuentra integrado por el capital transferido del Proyecto Hope en 2001 correspondiente a 520 K USD, a su vez, complementado con el aporte del Programa PL-480 del Ministerio de Agricultura de EEUU con 200 K USD otorgados en 2003 además de las utilidades retenidas en los siguientes periodos que llegan a 1.3 M USD.

La propiedad de ESPOIR es ejercida por sus socios a través de dos órganos de gobierno: La Asamblea General (AG) y El Directorio. En el organigrama de la institución la Dirección Ejecutiva (DE) participa tanto en la parte directiva como operativa, siendo asignada a ésta la ejecución del programa. La Asamblea General está conformada por los ocho socios y es el órgano supremo de gobierno y que, por estatutos, se debe convocar dos veces al año para aprobar los EEFF del periodo, elegir a los miembros del Directorio además de velar por el mantenimiento de la misión social de la institución.

Directorio de la Fundación ESPOIR

Nombre	Función Directorio	Formación	Empleo actual	Entrada Direct.
Paul Moscoso	Presidente	Ingeniero de Sistemas	Empresario Constructor	05/05/07
Rodrigo Herrera	Secretario	Ingeniero Comercial	Empresario Loginet	05/05/07
Alicia Jaramillo	Tesorera	Licenciada en Educación	Directora Colegio Ciudad de Cuenca	05/05/07
Francisco Moreno	Vocal	Médico Especialista Microfinanzas	Director Ejecutivo Espoir	05/05/07
Charles Frisón	Vocal	Licenciado Adm. de Empresas	Empresario Farmacéutico	05/05/07

El Directorio está conformado por 5 socios que sesionan con frecuencia cuatrimestral (además de reuniones extraordinarias) siendo el ente responsable de definir la política general de la institución, delimitar los objetivos para el periodo y supervisar el desempeño global de ESPOIR. El proceso de elección de los miembros del Directorio se debate en Asamblea General y se rige bajo ciertos parámetros dado que la institución tiene la política de no elegir a personas independientes a los socios de ESPOIR. Se

prefiere invitar a personas de confianza que cuenten con experiencia tanto en el sector social como en el financiero.

En abr.06 el Directorio aprobó una iniciativa del DE para crear tres Comisiones de Apoyo Administrativo dirigidas por socios de la Fundación: una de Planificación Estratégica, una de Asesoría Legal y otra de Control Interno.

Subvenciones

La Fundación ESPOIR ha recibido subvenciones que ascienden a 310.1 K USD de donaciones y asistencia técnica desde el inicio de sus actividades. Las donaciones que ESPOIR ha recibido a dic.07 se circunscriben a fuentes recibidas por el “Programa de Apoyo a la Mujer Micro empresaria” (programa PL-480)⁸ cuyo monto asciende a 200 K USD otorgado en 2002. A su vez, la Corporación KIMIRINA⁹ también derivó fondos por un monto de 14 K USD destinados al desarrollo de proyectos de educación en prevención de SIDA y enfermedades de transmisión sexual, durante 2003 y 2004. Del CGAP se recibieron 24 K USD entre los periodos 2003 y 2007. El BID también aportó a la institución la suma de 95 K USD entre 2003 y 2005 con el objetivo de contribuir con su fortalecimiento institucional.

Estructura de financiamiento

La institución realiza una gestión especializada en la búsqueda de nuevos financiadores a través del Oficial de Procuración de Fondos, lo que le ha permitido contar con una amplia variedad de fondeadores, tanto de instituciones de fomento como el BID (350 K USD), así como de fondos de inversión especializados en microfinanzas, contándose con líneas de crédito por un total de 6.7 M USD. Entre las más importantes fuentes está Oikocredit con 1.2 M USD con tasa de 10% anual, al Global Comercial Microfinance Consortium¹⁰ (GCMC) del Deutsche Bank con 1.6 M USD a 10% anual, Blue Orchard con 600 K USD y con tasa anual de 11.2%, entre otras. Además se cuenta con el convenio del fondo de emergencia ELF por 300 K USD y una cuenta de sobregiro con Banco de Pichincha por 300 K USD para cubrir pequeños descalces de liquidez.

⁸ PL-480 es un programa creado mediante el Acta de Asistencia y Comercio en Agricultura de 1954 de EEUU. Es un préstamo concesional de gobierno a gobierno cuyos fondos generados son utilizados en aliviar la pobreza, promover la agricultura sostenible y en otros proyectos de desarrollo económico y agrícola.

⁹ Corporación KIMIRINA es una organización ecuatoriana privada, sin fines de lucro, que trabaja en la prevención del VIH-SIDA y en la promoción de una sexualidad responsable

¹⁰ El Consorcio Global y Comercial de Microfinanzas es un programa del Banco Deutsche Bank que aglomera diversas instituciones inversoras y agencias de desarrollo cuyo objetivo es apoyar “el desarrollo de sistemas financieros sostenibles para los mas pobres” a través del otorgamiento de créditos a IMFs en las zonas de mayor influencia.

Equipo gerencial

El equipo gerencial (EG) está conformado por dos direcciones: la Dirección Ejecutiva y Operaciones (DEO) y la Dirección de Administración y Finanzas (DAF) quien reporta al DEO. El EG apoya sus funciones en una primera línea de mandos medios (Oficiales), ubicados tanto en la Oficina Central como en la sucursal de Manabí, que dependen tanto del DAF (Contadora Nacional, Jefe de Sistemas de Información y Oficial de Procuración de Fondos), como del DEO (Oficial de Monitoreo y Control de Calidad, Oficial de Educación, Oficial de Riesgos Naturales e higiene del trabajo y Oficial de Cobertura y Crecimiento). A su vez, el DEO se apoya en una segunda línea de mandos medios, pero de similar categoría que la anterior, conformada por los Coordinadores de las Regionales (Manabí, Azuay, Guayas-El Oro y Los Ríos), quienes tienen a su cargo el área de negocios y el soporte administrativo de las operaciones en su jurisdicción. Los Directores así como los Oficiales y Coordinadores cuentan con una amplia experiencia en su cargo y una preparación suficiente para el nivel actual de operaciones, consolidando un equipo capaz y competente.

ESPOIR cuenta con una estructura organizativa que promueve la descentralización de sus operaciones, tanto desde un punto de vista administrativo y gestión del personal como en la aprobación de créditos, agilizando la toma de decisiones operativas en cada sucursal. Así mismo, cada sucursal puede establecer procedimientos propios que mejor se amolden a la realidad de cada región, ello previa consulta y aprobación del DEO.

El DEO, Francisco Moreno labora en la organización desde sus inicios y su carrera profesional en el sector microfinanciero ha sido desarrollada durante su participación en el Proyecto Hope ocupando el cargo de Director del Proyecto Hope de mar.91 hasta dic.01 y como Director de ESPOIR desde 1998 a la fecha. El Sr. Moreno es médico salubrista de profesión, Doctor en Medicina y Cirugía, Master en Administración y Planificación de Salud, contando con cursos de post-grado de especialización en Finanzas Estratégicas y Gerencia de Instituciones Microfinancieras. Así mismo, ha participado en diversos cursos y seminarios especializados, lo que le permite contar con un adecuado nivel de experiencia y conocimiento del sector acorde con las necesidades actuales de la institución.

ESPOIR cuenta con un Comité Gerencial que se reúne trimestralmente y está conformado por el DEO, el DAF, los coordinadores regionales de las sucursales y los Oficiales de Monitoreo y Control de calidad y el Oficial de Cobertura y Crecimiento, el cual tiene como finalidad discutir y compartir resultados, fijación de metas y estrategias.

Organización

ESPOIR mantiene operaciones en 5 provincias del Ecuador llegando a zonas urbanas y periurbanas.

Su enfoque se centra en atender a segmentos con poca penetración bancaria. La Oficina Central está ubicada en la ciudad de Quito y alberga al EG, encargándose de la planificación, organización, dirección y control de las operaciones. Las oficinas Regionales están ubicadas en las provincias de Manabí (Oficina principal en Portoviejo con agencias en Jipijapa, Manta y Pedernales), Azuay (Sucursal Cuenca), Los Ríos (Sucursal Quevedo), Guayas (Sucursal Durán y agencia en Daule) y en El Oro (Sucursal Machala).

Los Coordinadores de cada regional establecen conjuntamente con la Oficina Central las metas del periodo, gestionan y controlan el desempeño del personal además de tener a cargo el proceso de selección, cuentan con personal de negocios (Supervisores y Oficiales de Crédito - OCs) de experiencia y con personal administrativo – técnico para el respaldo de las actividades operativas. Además se cuenta con un abogado para el apoyo en los procesos de cobranza.

ESPOIR se ha especializado en la metodología de BBCC con un componente de educación, con la finalidad de diversificar su oferta de productos para satisfacer las necesidades de su socias, ESPOIR también ofrece productos crediticios complementarios bajo la metodología individual: crédito “prenda oro”, para mejoramiento de vivienda, escolar, emergente, preciso; y el Crédito Individual Microempresarial, siendo este último el único que incluye una medición de la capacidad de pago del cliente.

El proceso de aprobación crediticia es descentralizado en las agencias para los créditos de BBCC e individuales hasta 7 K USD por cliente, estando a cargo de los Coordinadores y Supervisores que conforman el Comité de Créditos que aprueban los préstamos a doble firma. Los montos superiores y otros casos especiales se derivan al Comité de Créditos de la Oficina Central. A partir del tercer ciclo de crédito los clientes de buen historial en su BBCC pueden acceder a otros productos que se otorgan a título individual sin intervención del BBCC.

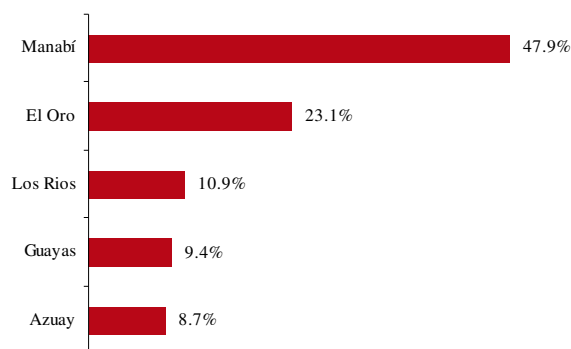
Las modalidades de atención para el desembolso y pago de los créditos están estandarizados en las sucursales y agencias. Los desembolsos se realizan mediante cheques (no negociables) a nombre de cada socia del BBCC que son entregados en el sitio de reunión de cada BBCC, mientras que los cheques de créditos paralelos y otros también de carácter individual son entregados en las oficinas de la fundación.

Por otro lado, los reembolsos son depositados por las clientas directamente en las cuentas bancarias de cada BBCC, utilizando la red de agencias del Banco Pichincha, Banco del Pacífico, Banco de Machala y Banco de Guayaquil. Para el pago del BBCC a ESPOIR, la institución está implementando¹¹ el débito automático (“Cash Management”), el que permite cargar automáticamente de la cuenta de cada BBCC, las cuotas correspondientes de acuerdo a un cronograma preestablecido, ello mediante carta dirigida al banco por cada BBCC, la misma que es entregada al inicio de cada ciclo.

Penetración de mercado

ESPOIR basa su estrategia de penetración en reforzar su presencia en los mercados donde cuenta con implantación y en la zona de influencia de los mismos, con la finalidad de consolidar estas operaciones y paulatinamente llevar a cabo un proceso de expansión en paralelo (priorizando la zona occidental del país). La cartera en la provincia de Manabí es la mayor, representando un 47.9% del total colocado a dic.07, le sigue El Oro y Los Ríos, que alcanzan una participación de 23.1% y 10.9%; respectivamente. En el último periodo se ingresó a las zonas periurbanas de Daule (Guayas) y Pedernales (Manabí, atendido desde la regional de Los Ríos). En el corto plazo, se tiene previsto ingresar a la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas (creada en oct.07, anteriormente cantón de la provincia de Pichincha), zona de gran actividad semi-rural ganadera y punto de encuentro de los caminos que van a Los Ríos – Manabí y Quito, mientras que en el más largo plazo se evaluará una mayor actividad en las provincias de Guayas y/o Pichincha.

Cartera de Créditos por Sucursal - Dic.07



Productos y servicios

La aplicación de tasas por producto está limitada de acuerdo a la legislación vigente establecida por la SBSE y que son fijadas mensualmente por el Banco Central del Ecuador (Ver “Sector Microfinanciero”), situación que ha exigido que ESPOIR tome medidas específicas: i) La tasa global cobrada

¹¹ Actualmente, este mecanismo se encuentra implementado sólo con el Banco del Pichincha, pero este canaliza al 60% de los BBCC.

por producto separa los ingresos provenientes de intereses de los generados por servicios (componente de educación), respetando límites máximos establecidos por el ente regulador y; ii) Recálculo mensual de los componentes de la tasa global dados los cambios continuos.

Dado este contexto, las actividades crediticias de ESPOIR se concentran en tres tipos de productos principales, Banca Comunal (BBCC) y productos anexos, Crédito Individual II y Crédito Prenda Oro a dic.07:

- **Banca Comunal:** funciona bajo la metodología de BBCC añadiendo un componente educativo permitiendo el otorgamiento de créditos entre las socias con recursos de la cuenta interna, bajo regulación de la Fundación. Representa el 76% de la cartera de ESPOIR. Los montos de crédito varían entre 100 USD y 1,500 USD, con un monto promedio de 497 USD por socia. Se conforman por grupos de 20 socias en promedio y los plazos de los créditos varían entre 2 y 6 meses, siendo el plazo de 4 meses el más recurrente con pagos cada dos semanas. El ahorro obligatorio que se denomina “cuenta interna” se compone de un 15% al inicio del ciclo y de un mínimo del 10% del crédito durante el ciclo (debe generar lo suficiente para representar el 15% del siguiente crédito). Existe una cadena de garantía mancomunada que empieza con la misma socia con la firma de una letra de cambio, prosigue con la garantía de otra socia como aval y finalmente todo el BBCC. Se ofrece a una tasa flat mensual de 1.47% (componente de interés) y un tasa de 1.08% flat mensual (componente de educación) que genera una TEG de 58.6%, que incluyendo el ahorro obligatorio y el seguro de desgravamen¹² se eleva a una TEG del 82.3%.
- **Paralelos al BBCC (Incluye Emergente, Escolar y Preciso):** Créditos paralelos a la cuenta externa de la BBCC destinados a cubrir necesidades puntuales: por inicio del año escolar y para afrontar campañas estacionales del negocio. Se requiere que las socias cuenten con experiencia, mínimo 3 ciclos en BBCC con buen record de pagos. Los montos y plazos varían entre 100 – 150 USD a de 2 meses hasta un máximo de 300 USD a 4 meses. Los pagos se realizan mensualmente y al ser bajo metodología individual no se respaldan en la garantía solidaria del BBCC sino en una letra de cambio de la socia y del aval. Las tasas aplicadas varían entre 1.68% y 1.88% mensual y la TEG varía entre 23.8% y 39.3%.
- **Paralelo al BBCC “Vivamos Mejor”:** Crédito paralelo a la cuenta externa de la BBCC destinado a socias con un mínimo de 3 ciclos en BBCC con buen record de pagos que requieren hacer mejoras progresivas en su vivienda. Los montos varían entre 200 USD y 1,000 USD, siendo el promedio de 746 USD. Los plazos fluctúan entre 2 y 12

meses, con pagos mensuales. La garantía es una letra de cambio. La TEG varía entre 14.4% y 26.9%.

- **Crédito Individual II:** Crédito destinado a socias o ex socias con buen historial en la institución. Se otorgan montos entre 500 USD y 10,000 USD con un promedio desembolsado de 2,650 USD, a plazos de hasta 24 meses, siendo el más requerido el de 12 meses con pagos mensuales. Las garantías son fiduciarias para crédito hasta 5,000 USD y prendarias de 5,000 USD hasta 7,000 USD. Para importes superiores (hasta 10,000 USD de acuerdo a política) se requiere de una garantía hipotecaria. La tasa de interés nominal es de 2.77% mensual con pagos cada 4 semanas sobre saldo, así la TEG que cobra la institución llega a 38.8%.
- **Prenda Oro:** Producto ofrecido sólo en la regional de Azuay, destinado al público en general así como a las socias de BBCC. Busca cubrir necesidades inmediatas de liquidez en base a garantías prendarias de joyas de oro. Se condiciona a joyas de 18 kilates, contándose con un tasador profesional para designar peso y composición. El monto máximo a desembolsar varía entre el 90% y 100% del valor del contenido de oro. Los montos oscilan entre 20 USD y 5,000 USD (formándose lotes de joyas por un máximo de 500 USD para facilitar a las clientas el retiro de sus joyas, siendo el monto promedio de 241 USD. El plazo varía entre 1 y 3 meses con pago al final del plazo establecido. El interés es de 2.70% más una comisión del 0.6% mensual, generando una TEG que varía entre 37.8% y 39%, dependiendo del plazo aplicado.

Redes

ESPOIR pertenece a la Red Financiera Rural (RFR) cuyo principal propósito es facilitar el acceso de la población rural y urbana ecuatoriana a servicios financieros, representar los intereses de sus asociadas y promover la creación de políticas adecuadas que fomenten el desarrollo del sector. La institución también se encuentra afiliada a las redes INAFI – LA y Consorcio ETIMOS, siendo la primera integrada por IMFs latinoamericanas con carácter social a las que se les brinda asistencia técnica y capacitación; la segunda, es un consorcio de fondos italianos especializada en el otorgamiento de financiamiento a IMFs basando su gestión de recursos en el sistema de Banca Ética.

A la fecha, la institución mantiene alianzas estratégicas con Freedom from Hunger (programas de educación) y con Plan Internacional (convenios de capacitación al personal y desarrollo de metodología de crédito en el sector rural).

▪ Gobierno

Gobierno y toma de decisiones recibe la calificación “b”

La misión de contribuir con el desarrollo integral de las mujeres pobres ecuatorianas es compartida por todos los

¹² Tiene un costo de 1 USD por socia por crédito cada 4 meses.

niveles de la organización, tanto operativos como estratégicos. La fundación cuenta con una estructura legal que permite el correcto desarrollo de las operaciones, aunque la misma podría verse afectada por presiones políticas dirigidas al control de las ONGs. Anticipándose a ello y como parte de su proceso de planificación estratégica, la institución ha iniciado la evaluación de figuras jurídicas alternativas, tanto reguladas como no reguladas. Su implementación se verá facilitada en la medida que la institución cuenta por el respaldo patrimonial suficiente para optar por la figura de Financiera o Cooperativa.

La estructura de gobierno se encuentra formalizada, con reuniones semestrales de la AG y trimestrales del Directorio. La conformación de la AG por personas de confianza de los socios fundadores de ESPOIR y la elección del Directorio exclusivamente sobre la base de socios de la fundación sumada a la participación del DEO en ambos órganos, reduce seriamente la posibilidad de generar un contrapoder respecto a la figura del DEO, generándose una percepción de limitada independencia en el actuar de los órganos de gobierno. Por ello, existe riesgo de conflicto de interés que podría ser minimizado mediante la realización de un proceso transparente y abierto de contratación de personal relacionado, así como en el otorgamiento de beneficios a cargos directivos¹³.

Los miembros del Directorio cuentan con perfiles con amplia experiencia en las áreas financiera, administrativa, educativa y social y son conocedores de la realidad del país, aunque su conocimiento a nivel de microfinanzas y de la operatividad de la institución es aún limitado, requiriendo de una mayor especialización técnica en microfinanzas, y un mayor grado de compenetración en la operatividad de la fundación. Los miembros del Directorio cuentan con información relevante, periódica y suficiente para realizar un adecuado monitoreo, que contribuye a una mejor toma de decisiones, aunque su limitado conocimiento de las operaciones limita su capacidad de realizar una adecuada supervisión de la implementación de las decisiones tomadas.

Planificación

La institución cuenta con un completo proceso de planificación que incluye un detallado plan estratégico de

¹³ Se ha otorgado un crédito de 100 M USD en 2005, con saldo a la fecha de 89.7 K USD al DEO para la adquisición de una vivienda. Este crédito aprobado por el Directorio se encuentran fuera de las políticas de los créditos a empleados por las condiciones de plazo (15 años) y tasa (9.5%, equivalente al costo promedio de fondeo de ESPOIR). Esta obligación representa el 4.2% del patrimonio de la fundación y el 1% de su cartera de créditos. El DEO mantiene una vivienda de su propiedad en respaldo a las obligaciones de ESPOIR con uno de sus financiadores, además de otorgar su aval en operaciones de financiamiento locales de la Fundación, lo que ha limitado su capacidad de acceder a créditos a título personal.

largo plazo, la realización de planes anuales operativos y un manejo presupuestal de sus operaciones.

El proceso de planificación estratégica se encuentra centrado en el DEO y en el Sr. Danilo Moreno, quienes conforman la Comisión de Planificación Estratégica. En la redacción del mismo participaron diferentes instancias de la institución (Directorio, AG y empleados), siendo aprobado por el Directorio y la Asamblea General. El Plan Estratégico ha logrado identificar una serie de objetivos a largo plazo relevantes para la sostenibilidad y el crecimiento de la institución para el periodo 2007 – 2011, así como los recursos necesarios para alcanzar los objetivos trazados, todo ello basado en una correcta lectura de la situación actual.

Si bien existe una identificación de los principales proyectos operativos necesarios para la consecución de los objetivos estratégicos, se carece de la necesaria consideración de un fortalecimiento de la estructura organizacional, que permita la división de labores con la finalidad de reducir el riesgo de persona clave. Así si bien se contempla la creación de ciertos puestos, no se contempla el fortalecimiento del área de auditoría interna ni una desconcentración de las labores de operaciones de las gerenciales que recaen en el DEO.

La institución cuenta con proyecciones financieras y objetivos operativos detallados de largo plazo, además de revisiones periódicas de los mismos, que permiten llevar un adecuado seguimiento y control del cumplimiento de los mismos, tanto por parte del auditor interno, EG y Directorio. Las proyecciones financieras se elaboran sobre el Microfin, para el cual personal clave fue debidamente capacitado, que se respalda en un software especializado para la determinación del presupuesto de gastos anual.

El proceso de planificación anual es participativo a nivel de los coordinadores regionales, aunque se requiere fortalecer la comunicación de los objetivos estratégicos para lograr una mayor interiorización de los mismos por parte del personal operativo.

Equipo gerencial

El núcleo del equipo gerencial se encuentra conformado por el DEO y el DAF que resulta en una reducida línea gerencial de primer nivel para las dimensiones de la institución, generando una centralización de funciones y responsabilidades en estos dos puestos. Esta primera línea se encuentra respaldada por la labor de los Coordinadores regionales (en quienes está delegada la administración y la gestión de créditos en sus jurisdicciones) y por un amplio equipo de jefaturas conformado por el Auditor Interno, la Contadora General, el Jefe de Sistemas de Información y los oficiales de Educación, Monitoreo y Control de Calidad, Cobertura y Crecimiento, Riesgos Naturales e higiene del

trabajo y Procuración de fondos, los que vienen cumpliendo adecuadamente su función.

El EG se encuentra bien capacitado y conformado por personal con amplia experiencia que cuenta con la capacidad necesaria para la implementación de los objetivos establecidos en la planificación estratégica. Sin embargo, se evidencia la necesidad de fortalecer el EG para cubrir funciones y tareas claves que permitan llevar un adecuado control, delegación de funciones y optimizar el tiempo, así como fortalecer las habilidades gerenciales de los principales mandos medios (oficiales y gerentes regionales). Es importante resaltar la preocupación de la institución en la capacitación de sus gerentes, oficiales y coordinadores regionales los que reciben regularmente capacitación tanto a nivel local como internacional.

Existe un riesgo de persona clave focalizada en el DEO, quien tiene a su cargo la gestión institucional y operativa de la Fundación, además de la gestión y planificación estratégica. Si bien para la realización de sus funciones operativas cuenta con el apoyo de los oficiales de Monitoreo y Control de Calidad (OMC) y el de Cobertura y Crecimiento (OCC), aún no se tiene previsto la selección de una persona que asuma el control de las operaciones para reducir dicha exposición.

Se cuenta con una adecuada formalización de planes de sucesión temporal al interior de la institución. Asimismo se ha identificado de manera preliminar dos candidatos potenciales a asumir la DEO en caso de ser necesaria una sucesión definitiva. El Comité Gerencial se constituye en una instancia para el análisis y discusión del desarrollo de las operaciones y de la planificación operativa, contribuyendo adicionalmente a la difusión de las decisiones tomadas. Ello contribuye a la toma de decisiones, aunque la existencia de un mayor grado del conocimiento global de las operaciones aún se limita a las figuras del DAF y de los miembros de la Comisión de Planificación Estratégica.

Existe un Comité Gerencial conformado por el DE, el DAF, el OMC, el OCC, el Oficial de Educación y los gerentes regionales, el cual se encarga de revisar el cumplimiento de los objetivos operativos y generar un proceso de información y retroalimentación desde el personal operativo de las agencias. Este comité se reúne trimestralmente rotando de manera descentralizada en las diferentes oficinas de la institución, lo que contribuye al fortalecimiento de la comunicación de información interna.

Gestión de recursos humanos

La institución ha mantenido una gestión de recursos humanos suficiente a través de políticas eficaces que han sido claves para el desarrollo sostenido de la organización.

Sin embargo se evidencia la necesidad de fortalecer esta labor mediante la contratación de personal con dedicación exclusiva y amplia experiencia que permita realizar una administración profesional de RRHH. Esta contratación se tiene contemplada en la planificación para el ejercicio 2008. Ello resulta clave dadas las dimensiones de la institución y el importante ritmo de crecimiento de sus operaciones, en la medida que una gestión estratégica de RRHH, permitirá consolidar el desarrollo del personal (planes de capacitación, línea de carrera, evaluación estandarizada, etc.), así como la implementación adecuada de los manuales y reglamentos de RRHH.

Las políticas existentes permiten captar y seleccionar al personal, aunque resta su afinación y adaptación a nivel regional, además de la estandarización de sus procesos de inducción y capacitación, los que son llevados a cabo a discreción de cada Coordinador Regional. La definición de los perfiles para el personal operativo no se encuentra totalmente establecida ni implementada, dada la variación de las operaciones a nivel de cada regional.

Las principales posiciones operativas están cubiertas con personal de amplia experiencia, con perfiles adecuados y debidamente capacitado, salvo en el caso de Guayas donde estas funciones recaen en personal con menor experiencia. Este hecho se ha generado principalmente por la prolongada permanencia del personal en la institución más que por la existencia de un proceso continuo de mejora de las habilidades del personal de campo. Si bien el personal de campo es capacitado al menos una vez al año, existe un programa que prima la capacitación a nivel de mandos medios de las oficinas (supervisores), lo que contribuye al fortalecimiento de estos y creación de perfiles de recambio.

La motivación del personal es alta, sustentada en un buen clima laboral (cordial y con un trato familiar) y un esquema de incentivos, remuneraciones y beneficios por encima del promedio del mercado, lo que viene contribuyendo a una adecuada capacidad de retención de personal. El esquema remunerativo fomenta el alineamiento de los objetivos personales de los empleados con los de la organización. La capacidad de retención de personal no se ha producido en la provincia de Guayas debido a la mayor oferta de trabajos disponibles, el mayor costo de vida, la alta mora y reducido nivel de carteras (estos dos últimos determinan la imposibilidad de acceder a incentivos remunerativos).

Existe una clara política de fomento a la contratación de personas de confianza en la institución, por lo que se fomenta la contratación de familiares para cubrir puestos disponibles en la organización. Si bien en términos generales, esto no ha generado mayores riesgos por que se han cubierto posiciones no relacionadas operativamente,

existe un caso en el cual se podría limitar la capacidad de control y objetividad de la gestión¹⁴.

■ Información

Información recibe la calificación “a”

El Sistema de Información (SI) responde adecuadamente al nivel actual de las operaciones y crecimiento proyectado de Fundación ESPOIR, aumentando la fiabilidad de la información y optimizando la gestión del usuario final resultando en una valiosa herramienta de análisis. La consolidación de la información se realiza automáticamente al encontrarse integrados los módulos de contabilidad y de cartera, así mismo la generación de informes es automática.

Se cuenta con equipos modernos, que son renovados periódicamente, y con una red interconectada en tiempo real entre las agencias y oficina central¹⁵. Como parte del proceso de modernización y mejora de la confiabilidad de la información la institución ha implementado un nuevo sistema de información denominado ORION¹⁶, cuyo proceso de migración se ha llevado a cabo durante el periodo 2007, dado que el antiguo sistema SIF¹⁷ al no estar en línea y utilizar bases de datos independientes para cada regional restaba celeridad a las operaciones y a la generación de informes. El sistema ORIÓN ha sido adaptado con el desarrollo de módulos para el adecuado registro de las transacciones. El manejo del sistema de información está centralizado en la oficina principal y posee una interfaz de uso amigable y funcional para el usuario final.

Los mecanismos para salvaguardar la información son suficientes para el nivel actual de las operaciones. Todos los equipos cuentan con antivirus (NOD32) actualizados regularmente de manera automática. Existen copias de seguridad generadas y guardadas diariamente en el servidor, además de proceder con la grabación de la información en discos externos (ZIP) cada mes siendo almacenados tanto dentro como fuera de la institución, aunque se hace

¹⁴ En la provincia del Guayas, que representa el 9.4% de la cartera, el gerente regional, el jefe de oficina y la encargada de administración/contabilidad son padre e hijos. El jefe de oficina, quien era un promotor con experiencia en la Oficina El Oro, fue trasladado a Guayas a pedido del DEO para que con sus conocimientos y habilidades apoye a solucionar problemas existentes en esa regional.

¹⁵ Aún existen pequeñas limitaciones de conectividad dada la escasa infraestructura tecnológica disponible para agencias de zonas remotas (Daule y Pedernales) y en la provincia de El Oro.

¹⁶ ORIÓN es un software diseñado en Power Builder por GreenSoft (diseñado inicialmente para Banco Solidario y actualmente ampliamente comercializado), basado en lenguaje SQL Server 2003 y adaptado al negocio microfinanciero con el apoyo del personal de ESPOIR. Fue elegido entre varias opciones dados la disponibilidad del proveedor, el costo del desarrollo y el servicio de mantenimiento.

¹⁷ SIF, Sistema de Información Financiera, desarrollado en lenguaje Power Builder, se basó en la administración de bases de datos distintas (por cada sucursal) y exigía la consolidación diaria con contabilidad.

necesario incrementar la periodicidad de las copias externas con la finalidad de reducir la posibilidad de pérdida de información.

ESPOIR no posee los códigos fuentes¹⁸ del sistema aunque dicha situación se da por decisión de la propia institución, toda vez que el mayor costo que esto implicaría no se justifica con una utilización del sistema a nivel usuario como realiza la institución, más aún cuando no se cuenta con un equipo de desarrollo. Además el sistema cuenta con una estructura flexible a cambios a nivel usuario (parametrización de productos, de perfiles y condiciones crediticias).

El servidor de la base de datos que se encuentra en la Oficina Central es un servidor IBM con Microsoft Server, adicionalmente allí se cuenta con dos servidores más que son utilizados para el firewall y otro para el Internet, utilizando un sistema operativo LINUX. Aun se encuentra pendiente la adquisición de servidores de red para cada sucursal que soporten el ritmo de crecimiento de la institución (actualmente estas labores son realizadas por PCs), así como la finalización del Plan de Contingencias estipulado en el plan estratégico para el periodo 2008.

El equipo del área de informática se desempeña competentemente y cubre de manera suficiente las necesidades y demandas de soporte de los usuarios. Las labores en el área se dividen entre dos miembros del EG: el Oficial de Sistemas de Información y el Oficial de Monitoreo y Control. Están encargados del seguimiento del proceso de migración concluido en sep.07, en el desarrollo de la generación de reportes¹⁹ y la conectividad de los equipos además de capacitar al usuario final y detallar los procedimientos para el eficiente uso del sistema. Poseen un sólido conocimiento de los cambios realizados en el sistema, así como de los requerimientos que implica el nuevo sistema además del conocimiento de la operatividad del sistema. Ambos oficiales apoyan la gestión de los técnicos de información presentes en cada oficina regional, quienes se encargan del mantenimiento de los equipos y apoyo técnico requerido.

La información de cartera es pertinente y oportuna para el correcto seguimiento de las operaciones: se generan reportes detallados permitiendo el seguimiento diario y desde diferentes ángulos (cliente - grupo, promotor, producto, etc.), así como de tabla de indicadores relevantes para la toma de decisiones y el análisis financiero. Sin embargo, aún no se ha explotado la total capacidad del sistema en lo que se refiere a

¹⁸ Se mantiene una relación constante con los proveedores y no se ha registrado retrasos en los requerimientos tanto para la entrega de “cubos (módulos) como para modificaciones a nivel de programación.

¹⁹ Oficial de sistemas ha recibido capacitación en Cristal Report en Nicaragua. Herramienta para la generación de reportes de valor.

la generación de reportes²⁰. Actualmente, la institución cuenta con un instrumento en EXCEL para el seguimiento en los bancos comunales (seguimiento de mora interna y estado del crédito por prestataria de cada banco comunal), el aplicativo “Proteus”, en desarrollo y se espera esté concluido este ejercicio, permitirá reemplazar el EXCEL y complementará sus limitaciones mediante la consolidación automática de información y la obtención de reportes. Se obtendrá información consolidada por BC, OC, Supervisor, Oficina o Regional, el momento que se requiera. Por otro lado, los productos de crédito individual son monitoreados directamente en el ORION, y con antelación en el SIF.

La integración automática de los módulos de cartera y contabilidad contribuyen a la confiabilidad y exactitud de las cifras contables. Los estados financieros se encuentran disponibles en un tiempo prudencial al cierre de cada periodo mensual, siendo remitido al DE y Directorio para su respectivo análisis. Los datos contables y financieros son revisados periódicamente mediante intervenciones del área de auditoría interna.

■ Riesgos

Riesgos: análisis y control recibe la calificación “b”

Procedimientos y controles internos

La institución ha fortalecido los mecanismos de control interno que se aplican en las diversas áreas y que permiten monitorear y controlar las actividades administrativas y crediticias. Sin embargo, existen aspectos puntuales que requieren ser revisados a fin de reducir la incidencia de fraudes o siniestros a nivel de agencias.

Se viene trabajando en reforzar una cultura interna para la minimización de riesgos, luego de la ocurrencia de casos aislados de fraude poco significativos que identificaron la debilidad de los mecanismos de supervisión. Ello se ha traducido en medidas de control específicas:

- Actualización y estandarización de los manuales y reglamentos de control interno.
- Separación de tareas en los procesos crediticios y de movimiento de efectivo, aunado a perfiles diferenciados en sistemas que fortalecen dicha separación (contraseñas para cada perfil con obligación de cambio cada 45 días).
- Se han mejorado el manejo y registro de las papeletas de depósitos de los clientes (comprobantes de pago), centralizando esta responsabilidad en el técnico de información y/o recepcionista.

²⁰ El Reporte de Seguimiento Gerencial, de periodicidad mensual, que contiene información relevante para el EG y directores se produce aún manualmente, quedando pendiente la implementación del módulo diseñado especialmente para este fin, se espera esté concluido en mar.08.

- Aplicación de sanciones puntuales en caso de incumplimiento de objetivos y/o reglamentos con el fin de regularizar mecanismos de seguimiento.

Se evidencian mejoras en el control de la gestión de créditos. Así, existe un continuo control de personal operativo desde Oficina Central (Monitoreo y Control) que incorpora revisiones periódicas y seguimiento de actividades por promotor aunadas a políticas de seguridad aplicadas en el sistema limitando la pérdida o manipulación de la información de cartera. Además se han establecido escalonados controles de aprobación crediticia y verificación múltiple de firmas que delimitan las autonomías del personal en asuntos crediticios y aprobación de gastos, que se respaldan en procesos automatizados de bloqueo en sistema de las operaciones fuera de autonomía (candados designados por producto y puesto).

Un aspecto que requiere una mayor estandarización y control es el trabajo de los Supervisores, ya que sus actividades de supervisión y rutinas de trabajo difieren entre las regionales en cuanto a la frecuencia de las visitas de campo (BBCC y créditos individuales) y la revisión de la labor de los OCs. Así mismo, se requiere reforzar y estandarizar el establecimiento de sanciones formales que reduzcan la aplicación de correctivas esporádicas o diferenciadas para cada caso específico.

Por otro lado, la política de contratación de familiares como estrategia de selección de personal, si bien no ha traído inconvenientes dada la diferenciada relación entre los cargos ocupados (jerarquías sin reporte directo ni complementario), si representa un alto riesgo en la agencia de Guayas en donde tres puestos de directa relación y reporte son familiares inmediatos²¹ generando un evidente conflicto de interés (restan objetividad a la medición de desempeños de los colaboradores) y latente riesgo de fraude por la intervención de estas tres personas en los procesos de aprobación de créditos, contabilidad y generación de cheques a nivel de agencia.

Los mecanismos de control interno implementados buscan reducir los riesgos relacionados al movimiento de efectivo. Así, las transacciones de desembolso y recuperación de créditos se realizan a través de bancos, lo que reduce el riesgo de robos, además se vienen afinando los procesos para agilizar las cobranzas y su registro: Proceso de implementación del “Cash Management” (ver en “A”), lo

²¹ El coordinador, jefe de oficina y administradora, son miembros de una misma familia y ocupan puestos de directa relación y correspondencia tanto para el reporte de resultados como para la aprobación de créditos. La institución ha contratado recientemente a una consultora de RRHH para la búsqueda de un Coordinador para la Regional de Guayas, así mismo desde abr.08 el actual coordinador se dedicará exclusivamente a la Regional El Oro.

que permite agilizar la disponibilidad de información de la situación de la cartera y cobranza (del BBCC a ESPOIR, mas no así la de las socias al BBCC). El que podría complementarse con el servicio de abonos referenciados de los depósitos de la socias a los BBCC. El efectivo manejado en las agencias es mínimo, limitado a la caja chica, el requerimiento de recursos en caso sea necesario (cada regional dispone de 25 K USD en sus cuentas para cubrir los gastos mensuales y desembolsos superiores a los previstos) se realiza vía transferencia bancaria desde la Oficina Central.

Auditoria interna

Las labores de auditoria interna se encuentran en evidente proceso de mejora. Existe una organización y estandarizada formalización de los trabajos. No obstante, el nivel de profundidad del trabajo reflejado en un exigente cronograma de actividades anual resulta insuficiente debido al amplio espectro de las labores y la falta de recursos humanos.

El Auditor Interno es competente, desempeñándose de manera adecuada en el cumplimiento de sus tareas, contando con la debida independencia. Su labor es supervisada y dirigida por el responsable de la Comisión de Control Interno, en la cual participa un socio de ESPOIR, delegado por el Directorio, el cual goza de amplia experiencia en el campo de la auditoría. La labor de planificación y determinación de los objetivos del trabajo de auditoría interna (parte estratégica) corresponde a la Comisión, mientras que su implementación (parte operativa) corresponde al auditor interno.

El plan anual del área detalla revisiones y visitas que incluyen informes pertinentes dadas las necesidades del Directorio y el EG. El Manual de Control Interno y reglamentos por áreas son completos cubriendo las áreas de cartera, contabilidad, presupuestos, operaciones y sistemas²². La secuencia de los trabajos se detalla en un cronograma anual aunque la realización de todas las revisiones consideradas se limitarían en su profundidad a causa de los recursos disponibles (actualmente hay solo un auditor). El diseño del trabajo de campo ha mejorado dada la utilización de cuestionarios completos y mayor frecuencia de las visitas, acorde con las necesidades de revisión de una institución en crecimiento. Sin embargo en cada visita se realiza sólo un tipo de evaluación (operaciones, contable o crediticia) desaprovechando la posibilidad de aumentar la frecuencia y alcance de las áreas evaluadas, para lo que se requiere reforzar el equipo de auditoría interna con la finalidad de obtener un adecuado grado de profundidad de las visitas de campo (mayor número de clientes visitados y expedientes revisados, con un tamaño de muestra relevante).

²² Pendiente revisión de por parte de la empresa proveedora GreenSoft designado para finales del primer trimestre de 2008.

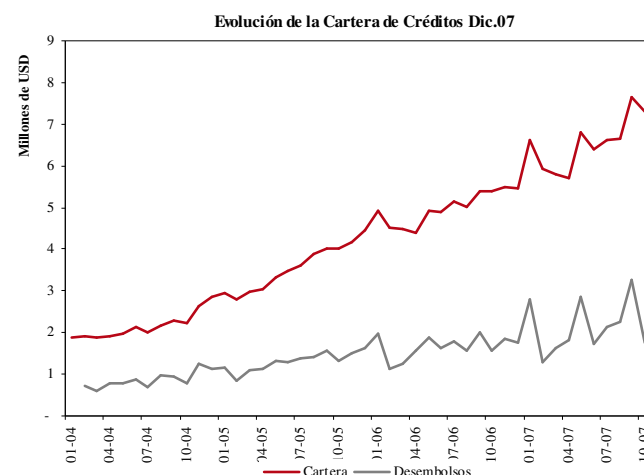
A pesar de las limitaciones, los informes recopilan hallazgos relevantes incluyendo el seguimiento de recomendaciones para cada agencia evaluada. Sin embargo, el incumplimiento de estas recomendaciones no está acompañado de medidas y/o sanciones formalizadas para el personal, lo que reduce la aplicación de las mejoras recomendadas. Todas las recomendaciones de Auditoría Interna son analizadas por el Directorio, delegando en el DEO como responsable de las operaciones la decisión de la conveniencia o no de su implementación.

El Despacho del Dr. Carlos Delgado Bolaños & Asoc. es el encargado de realizar las labores de auditoria financiera. Ha emitido su dictamen sin observaciones relevantes. Empero, si bien se realiza un análisis de cartera, resta por implementarse una labor de visita de clientes en sucursales, que se contempla para la auditoría del ejercicio 2007.

■ Actividades

Actividades recibe la calificación "a"

Evolución y composición de la cartera



Se evidencia una evolución positiva en el volumen de la cartera de créditos, principalmente debido al aumento progresivo en las colocaciones de las oficinas maduras (mayor productividad de los OCs y mayor monto promedio por cliente) y por la entrada a nuevos mercados mediante la apertura de nuevas oficinas. Aunque la tasa de crecimiento se ha reducido en los últimos dos periodos, dada la incesante competencia y los cambios en el entorno socio-político, se mantiene un interesante ritmo de expansión superior al 35% en cada periodo y, específicamente para el periodo 2007, en el que se evidenció un incremento de 36.7% respecto a 2006.

El crédito emergente fue el producto de la cartera de mayor crecimiento durante 2007 (98% respecto a 2006), esto debido al crecimiento de las necesidades inmediatas de liquidez, el mayor conocimiento del producto por parte de los OCs y el crecimiento de los negocios de las socias,

aunque solo representa el 3.8% de la cartera. El mayor impacto en el crecimiento total de cartera se debe a los productos BBCC (36%) y Crédito individual (24%) aunque éste último redujo su crecimiento durante el periodo (69% en 2006 respecto a 2005). Es de relevancia el aumento en el número de clientes durante el 2007, 35% respecto a 2006, que resulta mayor al 10% alcanzado el periodo pasado, lo que evidencia la capacidad de la institución de captar nuevos clientes y mantener una cartera de créditos atomizada.

ESPOIR no establece formalmente una política de diversificación debido a la ausencia de riesgos sustanciales de concentración de cartera, ligada a una natural atomización de los créditos dada la metodología de BBCC. A ello se aúna que a pesar de la notable participación de créditos dirigidos a actividades comerciales, éstos presentan diversos subsegmentos y variados niveles de riesgo. Adicionalmente, se tiene previsto continuar con la diversificación mediante el ingreso hacia áreas rurales y semi-rurales (Manabí-El Oro) e ingresar a nuevas zonas (Santo Domingo de los Tsáchilas), que aunque la primera de las opciones exigirá evaluaciones diferenciadas, permitirá a la institución seguir reduciendo el impacto de riesgos potenciales focalizados en zonas o sectores específicos.

Gestión de la cartera de crédito

La metodología crediticia de BBCC e individual es aplicada de manera suficiente y guarda concordancia con la población meta que busca atender ESPOIR, habiendo logrado mantener niveles reducidos de cartera en riesgo. El enfoque de evaluación primaria establece como prioridad determinar la voluntad de pago de las socias y un desembolso rápido del crédito; además se realiza una evaluación especializada del crédito individual para socias graduadas que lo demanden.

El manual crediticio ha sido elaborado acorde con las requerimientos del mercado, con sesgo a dotarlo de flexibilidad pero respetando los niveles de autonomía de aprobación y buscando que esté constantemente actualizado²³. El manual respalda las actividades crediticias de los promotores:

- Obligatoria revisión de todas las socias y sus conyugues a través de centrales de riesgo (CrediReport), lo cual se extiende a los fiadores y conyugues en caso de los créditos individuales.
- Criterios de incremento escalonado de los montos de crédito sobre la base del nivel de cumplimiento.
- Proceso de evaluación prioriza, para BBCC, el análisis cualitativo más que cuantitativo, basando el otorgamiento del crédito en la voluntad de pago de las socias.
- Reconocimiento del historial crediticio de la socia en su BBCC por parte del promotor (solventía moral y

referencias) además del tipo de garantía prendaria dado el monto solicitado sirven de filtro de acceso a productos anexos (“emergente”, “escolar”, “vivamos mejor”, etc.).

- Seguimiento periódico de la mora interna, y no inicio de un nuevo ciclo hasta la aclaración y recuperación de la mora interna de cada BBCC.
- Evaluación diferenciada de crédito individual incluye formatos adecuados y parámetros prudenciales para medir y evaluar la capacidad de pago de la socia dada un análisis de relación cuota/capacidad de pago (del 80%) y garantía/deuda (de 1.4 a 1).
- Comité de créditos escalonados, a doble firma realizados con autonomías claramente detalladas por producto y oficina.

El seguimiento de mora y la política de cobranzas se encuentran apropiadamente detallados. El Oficial de Monitoreo y Control realiza un seguimiento de mora diario por OC incentivándolo a realizar las actividades específicas para cada tramo de atraso, lo que respalda la similar labor realizada por los supervisores y gerentes regionales. Para el proceso de cobranza el OC promueve la fiscalización del propio BBCC dada su garantía solidaria; además la institución dispone de la ayuda del departamento legal que interviene en el proceso de cobranza para créditos cuya mora exceden los 60 días en mora.

Adicionalmente se ha agilizado el sistema de cobranza con la implementación del débito automático con el Banco del Pichincha llamado “Cash Management”²⁴ que es utilizado por el 60% de los BBCC²⁵. Sin embargo, aun se dificulta el seguimiento de mora externa para el 40% de cartera de BBCC restante que trabajan con otros bancos, además de los créditos al interior de cada BBCC, ya que el registro de las recuperaciones de estos créditos aun se realiza manualmente en cada reunión. Los pagos efectuados por las socias al no ser referenciados²⁶ además de la entrega extemporánea de papeletas de pago para su posterior ingreso al sistema limitan la posibilidad de llevar un seguimiento pormenorizado diario de la cartera en mora. El comportamiento de la mora suele ser cíclico, siendo notablemente menos al inicio y al final de cada ciclo de

²⁴ El débito automático carga en la cuenta de cada BBCC el monto total de cada cuota, dado que en una sola cuenta se manejan las amortizaciones y la cuenta interna. En caso de incumplimiento en el depósito de la cuota de alguna socia, el sistema cargará de los ahorros del BBCC dejando la responsabilidad de la cobranza en manos de las mismas socias, con soporte de la institucional.

²⁵ Aun queda pendiente el reforzamiento en el seguimiento de mora interna, Realizándose un registro y control de los pagos de cada socia en los BBCC en las hojas resumen diseñadas en Excel para cada BBCC, que permiten hacer un seguimiento de la morosidad interna en función a la información recabada por la OC en las reuniones del BBCC.

²⁶ El pago referenciado detalla, adicionalmente a los datos del monto cancelado, la identificación del BBCC y/o de cada socia.

²³ La última actualización data de noviembre de 2007.

crédito, ya que ningún BBCC en mora (sea interna o externa) puede acceder a un nuevo ciclo crediticio.

La institución viene implementando también con el Banco Pichincha un sistema para el depósito con papeleta identificada, lo que permitirá agilizar el seguimiento de los créditos individuales y disminuirá el costo y tiempo de los OC dedicado a esta actividad.

La calificación de los productos paralelos al BBCC (con un máximo de 300 USD) se realiza sobre la base de la voluntad de pago y no en la medición de su capacidad de pago en términos cuantitativos. En las regionales en que el crédito individual es manejado por OCs especializados diferentes a los que manejan BBCC, se evidencia la falta de registro y comunicación de las evaluaciones que realizan los OCs, de tal manera que una socia de BBCC podría acceder a mayores facilidades crediticias mediante productos anexos, a pesar de existir un análisis que demostraría que no cuenta con la capacidad de pago suficiente para su cumplimiento; situación que aumenta el riesgo de iliquidez y riesgo de mora interna.

El personal de campo cuenta con la debida capacitación para la gestión de su cartera de créditos, contando adicionalmente en su mayor parte con una amplia experiencia en esta función. Así mismo se muestra motivado y comprometido con la misión de la institución, lo que facilita la aplicación de la metodología y favorece un buen clima laboral.

Riesgo Crediticio

Los índices de cartera en riesgo de la institución se muestran controlados aunque con una ligera tendencia creciente. Se mantiene un bajo nivel de cartera en riesgo cuyo PAR 30 muestra niveles razonables y acordes con la metodología utilizada, el PAR 30 pasó de 0.5% a dic.06 a 0.9% a dic.07, así mismo, el nivel de castigos de cartera es aún reducido (0.5% en los dos últimos periodos).

La aplicación de la metodología de BBCC se traduce en una baja cartera en riesgo en este producto, PAR 30 en 0.3% a dic.07. Este índice es menor al promedio de Latinoamérica para BBCC de 0.8% (LAC MixMarket 2006) y menor al índice global de la RFR de 1.95% (sep.07). No obstante la cartera en riesgo del producto Crédito Individual II requiere un seguimiento pormenorizado pues presenta un PAR 30 del 4.2%, la misma que representa el 71% de la cartera en riesgo de la cartera total a dic.07, siendo mayor al benchmark regional de 3.4%, al de las IMFs maduras del sector cuyo índice asciende a 3.1% y benchmark ecuatoriano de 3.0% (LAC MixMarket 2006).

El reducido ratio de cartera en riesgo no soslaya que el nivel de la mora interna de la cartera de BBCC en zonas

específicas sea significativo. Así el PAR 30 de la provincia de Guayas, que debe parte de su alto nivel de mora a la salida de personal durante 2007 y la consecuente falta de seguimiento de algunos BBCC, muestra un PAR 30 cercano al 4.0%, siendo mayor al límite establecido por la institución (PAR 30 de 1% en BBCC y 3.5% en individual). Además, el 29% de sus BBCC (42 de 143) presentan morosidad en el primer ciclo de créditos.

Cobertura de riesgo crediticio

El nivel de provisiones realizado por ESPOIR cubre holgadamente la cartera en riesgo mayor a 30 días. A dic.07, el ratio de cobertura se encontraba en 194.6%, siendo superior al benchmark ecuatoriano de 95.1% y latinoamericano para IMFs maduras de 112.3%. Además es cercano al promedio regional para IMFs de BBCC que se halla en 213% (LAC 2006). La institución no presenta créditos reprogramados ni refinanciados.

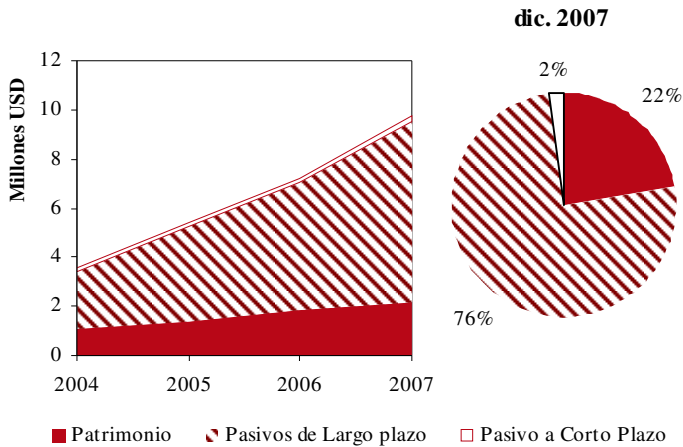
El adecuado nivel de cobertura de riesgo se debe al alineamiento voluntario a las políticas vigentes del ente regulador exigidas para microcrédito, asumiendo las más conservadoras (el tramo superior establecido, y el menor en el caso de crédito con garantía en oro). La constitución de garantías: tanto teneduría de escrituras y formatos de cesión en prenda, representan un complemento para la cobertura del riesgo, pero las evidentes dificultades para la ejecución y la liquidación de éstas, conllevan a que funcionen más como mecanismos de presión que como un garantía real.

ESPOIR cuenta además con otro tipo de coberturas, en caso de impedimentos en los pagos por fuerza mayor. Los créditos cuentan con un seguro de desgravamen (con un costo de 1 USD cada 4 meses por préstamo/cliente que complementa adecuadamente el crédito cubriendo tanto a la institución como al cliente para casos de fallecimiento del titular del crédito. Además la institución ha incorporado un área especializada de riesgo preventivo gestionada por el Oficial de Riesgos Naturales, para determinar las pérdidas que podría generar una potencial ocurrencia de desastres naturales (inundaciones, terremotos, erupciones volcánicas, etc.) sobre lo cual se establece una provisión anual por agencia determinado por estudios de impacto y vulnerabilidad en las zonas de mayor riesgo provenientes de fuentes internas (encuestas) como por fuentes externas (estudios de la Dirección Nacional de Defensa Civil – DNDC).

■ **Financiamiento y liquidez**

Financiamiento y liquidez recibe la calificación “a”

Estructura de financiamiento



La gestión financiera de ESPOIR se centraliza en el DAF, contando con el apoyo de la Contadora General y la Oficial de Procuración de Fondos. Se tienen implementados flujos de caja anuales y mensuales que se revisan regularmente y que contribuyen a un seguimiento cercano de las necesidades de recursos (aunque podría optimizarse con flujos de caja periódicos proyectados permanentemente actualizados a 12 meses), que permiten llevar a cabo una gestión financiera suficiente. No se cuenta con herramientas de control de riesgos financieros, aunque los mismos son reducidos. Existen políticas básicas establecidas para el control de los riesgos financieros aunque no totalmente formalizadas tanto para el ajuste periódico de las tasas de interés (colocaciones), negociación de tasas de interés con proveedores de fondos y manejo de liquidez.

ESPOIR presenta una estructura de financiamiento sustentada en la captación de recursos de fondos de inversión especializados en microfinanzas, principalmente a largo plazo y en menor medida recursos tanto nacionales como del exterior de corto plazo dirigidos a cubrir necesidades estacionales de recursos, los que representan el 97% y 3% de sus pasivos, respectivamente. El plazo promedio de fondeo es 3 años con un costo promedio de 8.2% a dic.07 y que se incrementa a 9.7% si sólo consideramos las fuentes comerciales de fondos (excluyendo al BID y a la CFN).

La institución financia sus operaciones a través de una estructura diversificada compuesta por las siguientes fuentes:

- **Fondos especializados en microfinanzas:** cuenta con líneas de crédito y operaciones puntuales principalmente a mediano plazo por 7 M USD con tasas que fluctúan entre 8.5% y 11.7% anual. Siendo sus principales financiadores el Global Commercial Microfinance Consortium (GCMC) del Deutsche Bank con 1.6 M

USD, Oikocredit con 1.2 M USD e Incofin y Blue Orchard con 800 K USD cada uno, seguidos de MicroCredit Enterprises (MCE) con 600 K USD, Alterfin y Triple Jump con 450 K USD y CRESUD, ETIMOS, Symbiotics y Microventure con facilidades de 300 K USD o menores. Además cuentan con una línea de crédito para necesidades de muy corto plazo por 300 K USD del Emergency Liquidity Facility (ELF).

- **Bancos privados y estatales:** Se cuenta con una línea de corto plazo por 200 K USD con el Banco Pichincha, para cubrir necesidades puntuales de corto plazo en tiempos de alta demanda (campañas).
- **Instituciones multilaterales:** cuenta con un crédito de Banco Interamericano de Desarrollo (BID) por 300 K USD a 10 años plazo (incluyendo 4 años de periodo de gracia que finalizó en abr.07) y que devenga una tasa del 3% anual, que presenta un saldo de 240 K USD.
- **Organismos públicos de fomento:** cuenta con créditos a corto plazo por 157 K USD de la Corporación Financiera Nacional que genera una tasa que varía en 4% y 5%. La utilización de esta fuente es limitada, ya que suele estar acompañada de limitaciones a su uso.

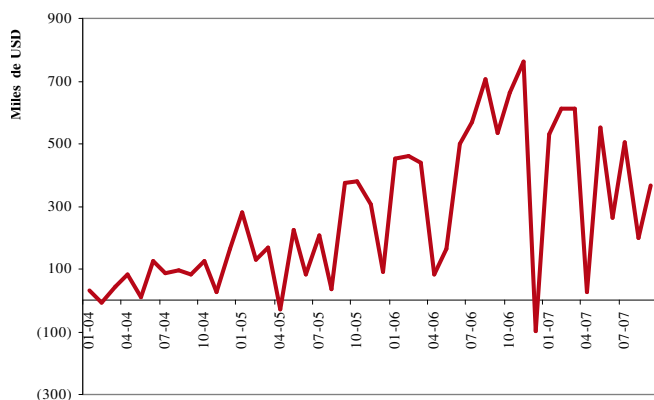
Riesgos de mercado

La institución presenta una reducida exposición por riesgos financieros, y tampoco se prevén potenciales riesgos en el corto plazo:

- El financiamiento obtenido es íntegramente en USD, moneda en la cual realiza sus operaciones.
- No existe un descalce desfavorable de plazos entre sus colocaciones y fondeo, salvo en un 41% de los créditos a empleados (este concepto representa sólo el 3.3% de su cartera de créditos y se encuentra incluidos en el rubro Créditos Personales).
- Las tasas de interés activas son fijas y de muy corto plazo con limitado efecto por parte de la porción de financiamiento que se obtiene a tasas variables (su financiamiento a tasas variables proviene de 4 financiadores sumando 3.15 M USD, que represente el 40.2% de su fondeo con terceros). Además se cuenta con margen financiero suficiente para absorber variaciones menores en la tasa Libor. Aunque deberán establecerse mecanismos de cobertura conforme se ofrezcan préstamos de mediano y largo plazo.

Riesgo de liquidez

Evolución de Caja/Bancos a Dic.07



La gestión de la liquidez se encuentra centralizada en la sede a cargo del DAF, existiendo herramientas para su adecuada anticipación a través de flujos de caja y un seguimiento presupuestal y operativo a nivel de oficinas regionales. La gestión centralizada facilita una adecuada asignación de los recursos a las regionales, en coordinación con las encargadas de administración y contabilidad en las oficinas y con los Coordinadores.

La institución presenta una alta estacionalidad en la demanda de créditos, y por ende en la necesidad de fondos, en los meses de agosto y diciembre; con la finalidad de cubrir estos mayores requerimientos de muy corto plazo y minimizar el costo financiero de mantener excedentes de caja se han obtenido líneas de crédito en el Banco Pichincha y en el ELF por 300 K USD en cada caso, con plazo máximo de 6 meses.

ESPOIR mantiene una política de liquidez mínima que permite dotar a las diferentes oficinas de un nivel mínimo de caja para atender sus desembolsos y compromisos. Ello implica mantener recursos de 250 K USD, que resultan suficientes en la medida que existe una adecuada planificación de los desembolsos y líneas de crédito de muy corto plazo disponibles. Dado que existe un nivel reducido de excedentes se han establecidos mecanismos simples para rentabilizarlos como depósitos a plazos bancarios sin haberse implementado aún mecanismos de inversión.

Capitalización y estrategia de financiamiento

La estructura de capital resulta suficiente para su actual nivel de operaciones, lo que mitiga el riesgo de insolvencia.

El patrimonio representa el 22% de su estructura de fondeo, lo que implica un apalancamiento de 3.52 veces a dic.07 (2.94 veces a dic.06). El nivel actual de endeudamiento patrimonial ha venido incrementándose de manera sostenida desde 2003 (1.50 veces), por lo que este índice resulta adecuado para el nivel actual de sus operaciones. En lo que respecta al cumplimiento de los ratios de adecuación del capital (CAR) muestra una clara tendencia decreciente

habiendo descendido de 42.7% en 2003 a 22.5% en 2007 (25.4% en 2006), nivel cercano al mínimo recomendado por la metodología GIRAFE para una institución como ESPOIR (22%).

El plan de crecimiento moderado contemplado para los próximos cuatro años y los niveles de rentabilidad esperados (ROE del 18% en 2008 y de entre 16% y 17% en el largo plazo) permitirán una estabilidad del apalancamiento de la fundación.

ESPOIR cuenta con una identificación precisa de sus necesidades de financiamiento en el mediano plazo, determinadas sobre la base de la planificación estratégica y de corto plazo sobre la base de los flujos de caja y planes operativos anuales. Se cuenta con una amplia variedad de proveedores de fondos, lo cual ha eliminado su dependencia de recursos de unos pocos fondeadores, así mismo se ha logrado mejorar la capacidad de negociación que se ve reflejada en mejores condiciones financieras. Así se cuenta con una oferta de recursos disponibles superior a su necesidad planificada para el corto plazo, habiéndose recientemente iniciado el trabajo con Symbiotics e incrementado el financiamiento con Blue Orchard, de igual modo se ha iniciado conversaciones con cuatro potenciales financiadores.

Existe una gestión profesional de la relación con financiadores a través de la oficial de procuración de fondos que reporta al DAF, la que se dedica de manera exclusiva a la búsqueda, relación y provisión de información a los actuales y potenciales fondeadores. Existen mecanismos de seguimiento del cumplimiento de las cláusulas financieras incluidas en los contratos de préstamos, a través de reportes mensuales y trimestrales que son enviados a financiadores.

■ Eficiencia y rentabilidad

Eficiencia y rentabilidad recibe la calificación “b”

Análisis de la rentabilidad

ESPOIR mostró una tendencia creciente de sus indicadores de rentabilidad hasta 2006. Así a pesar del nivel decreciente del rendimiento de su cartera, los índices de rentabilidad no se vieron mayormente afectados dada la capacidad de la institución de mejorar su nivel apalancamiento y la generación de economías de escala y una mayor productividad de su personal que permitieron reducir su estructura de costos operativos. Sin embargo, en 2007 se evidencia que la tendencia del mercado hacia la reducción de tasas dada la creciente competencia, así como por la “fijación de techos de tasa” impuesta por el gobierno, que afectó a todas las instituciones financieras ha afectado negativamente sus índices de rentabilidad. La imposibilidad de reducir sus costos operativos dado que mantiene altos

costos fijos relacionados al crédito con educación y el fuerte nivel de inversiones llevadas a cabo en el SI y en la apertura de nuevas oficinas, sumado al establecimiento de un reglamento de fijación de tasas por parte de la SBSE (ver “Sector Microfinanciero”) han mermado la capacidad de la institución para mantener sus márgenes. En efecto, el ROA, ha pasado de 6.5% en dic.06 a 3.7% a dic.07, inferior al benchmark de BBCC LAC de 5.1%. Asimismo, el ROE que mostró un comportamiento destacado hasta 2006, también ha decrecido pues de 25.7% en dic.06 ha pasado a 15.7% en dic.07 (por debajo del 18% considerado por la fundación como objetivo en el corto plazo).

A pesar de este contexto, la institución mantiene una aceptable la probabilidad de sostener sus niveles de rentabilidad en el mediano plazo, fundamentándose en la consistencia de sus planes de ampliación de su cartera de clientes y la aceptación de sus productos financieros.

Se evidencia un alto grado de identificación de las socias con los productos de ESPOIR (en especial en los BBCC y en Prenda Oro), contando con un creciente posicionamiento en las zonas de influencia dentro su mercado objetivo²⁷, ello a pesar de la creciente competencia local y la agresividad de los competidores (FINCA Ecuador, Minga e IMF locales, principalmente COACs). El posicionamiento de ESPOIR se basa en ser reconocida por el compromiso con su misión social, brindando microcrédito con educación y otorgamiento rápido y oportuno del crédito²⁸. A su vez, la realización de estudios de mercado²⁹ periódicos favorece el proceso continuo de mejoras en los productos y la búsqueda de nuevos mercados y productos. También se trabaja en el fortalecimiento de marca e imagen corporativa que se ha visto robustecida con la creación de la marca “Mibankito”.

La tendencia decreciente en los niveles de rendimiento de cartera se debe primordialmente al natural proceso de reducción de tasas en el mercado, aunado al establecimiento de toques de tasas por parte del ente regulador. Desde el 2005 el rendimiento ha disminuido a razón de 3% por periodo llegando a 47.7% a dic.07. A pesar de ello, el nivel de rendimiento de cartera es superior al benchmark de BBCC de Latinoamérica de 44.3% y al del mercado Ecuatoriano de 24.1% (MixMarket 2006).

El nivel de costos operativos que mantiene ESPOIR mantuvo una favorable tendencia a la baja hasta 2006, pero

²⁷ Mujeres emprendedoras con negocio o idea de negocio con escaso acceso al sistema financiero y con necesidades de crédito entre 100 hasta 1500 USD en BBCC de zonas periurbanas y/o semi-rurales.

²⁸ Sin embargo, esta percepción podría verse afectada dada la falta de homogenización en la repartición de las guías educativas en cada una de las Oficinas Regionales.

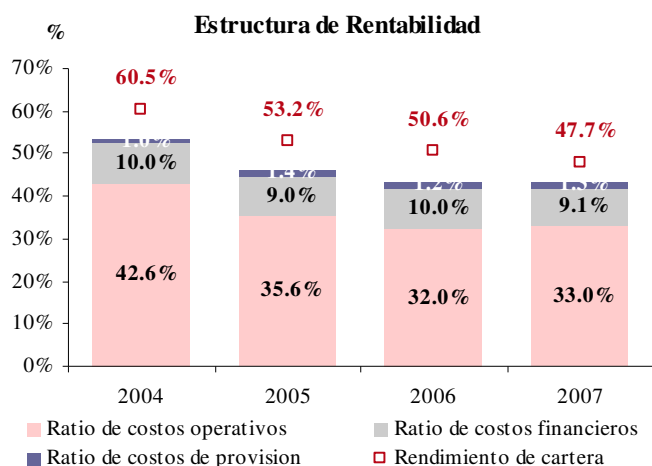
²⁹ Estudios de Mercado realizados por la misma institución. Se efectúan cada año para evidenciar el impacto de los programas de microcrédito con educación. Actividad fomentada e incentivada por Freedom from Hunger.

no ha podido continuar reduciéndose en el último periodo afectando la capacidad de la institución de mejorar sus niveles en rentabilidad Su índice, 33% a dic.07, resulta mayor al benchmark de BBCC de la región de 25.7% y al total de ONGs de la RFR de 17.5%. Los altos costos operativos se fundamentan en las siguientes consideraciones:

- El modelo de negocio de microcrédito con educación limita el número de BBCC que un OC puede administrar, especialmente cuando el OC se encarga de ambos aspectos (Los Ríos y Manabí). Por otro lado, se generan costos extras en los casos de contratación de personal especializado para dictar las charlas de educación (Guayas, El Oro y Azuay).
- Existen agencias donde los OCs se encuentran en el tope de su capacidad (El Oro, Jipijapa, etc.), ya que las agendas de los OCs han alcanzado el número máximo de clientes que pueden atender (cartera de clientes cuyas reuniones no pueden realizarse en las mañanas), además de competir en zonas saturadas y con creciente competencia.
- El proceso de expansión a nuevas zonas como Daule (Guayas) y Pedernales (Manabí) han implicado la contratación y capacitación de personal que mantiene baja productividad y, por ahora, altos costo fijos.
- Importantes inversiones han aumentado los costos en el periodo, como la adquisición del nuevo sistema ORION incluyendo todo el proceso de implementación, así como la contratación de servicios anexos para su adecuado mantenimiento.

El ratio de costos financieros se encuentra estable y con tendencia levemente creciente siendo la tasa de interés anual de 9.0% promedio de los créditos. ESPOIR goza en la actualidad de una amplia variedad de opciones aumentando su poder de negociación y posibilitando mejores condiciones de crédito en el mediano plazo. Se prevé una estabilidad de la misma en la medida que se reduzca la participación de los fondos de la CFN y el BID, mientras que la reducción de tasas de las líneas de financiamiento comercial podría verse limitada por la incertidumbre política en el Ecuador. No se prevé en el corto y mediano plazo la entrada de donaciones significativas que puedan diluir los efectos de un mayor costo a excepción de programas específicos provenientes de alianzas estratégicas.

Los costos de provisión se han mantenido estables, en alrededor del 1.2% durante los últimos periodos. La buena cobertura que refleja la institución permitiría cubrir eventuales alteraciones en la cartera en riesgo, a su vez, se cuenta con un mejor soporte patrimonial para absorberlos.



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.

Perspectivas

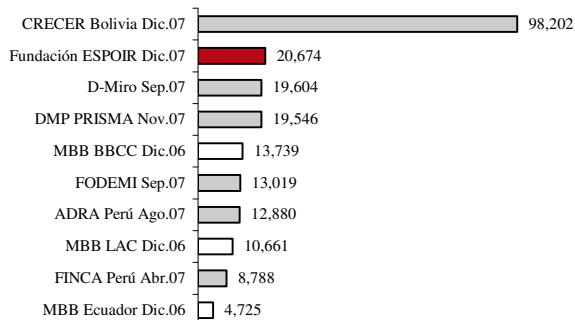
ESPOIR presenta una buena capacidad financiera y operativa para sostener un ritmo de crecimiento del 20% anual en el mediano plazo. Así, la mejora de sus indicadores será posible en la medida que: i) se continúe incrementando el número de productos crediticios por cliente sin afectar su capacidad de pago ii) se logre mantener la productividad actual del personal con el ingreso de nuevos OCs, ya que los actuales OCs presentan una productividad significativa iii) se logre una mayor flexibilidad de horarios a la clientela. Que deberá acompañarse de una descarga administrativa a los OCs. Asimismo, se puede esperar una muy leve reducción de los costos financieros, en la medida que se mejora la capacidad de negociación con financiadores pero dentro de un concepto de fondos comerciales, lo que permitiría absorber una igualmente ligera disminución de su rendimiento de cartera según la tendencia a la baja de las tasas de interés dadas las presiones de mercado, permitiéndole competir con tasas atractivas y aumentar la probabilidad de ganar una mayor participación de mercado.

Sin embargo, los planes de expansión limitarán la capacidad de reducir su nivel de costos operativos que son estructuralmente altos por el componente de educación en los créditos pero cuya aplicación responde a la misión de la institución y su diferenciación en el mercado.

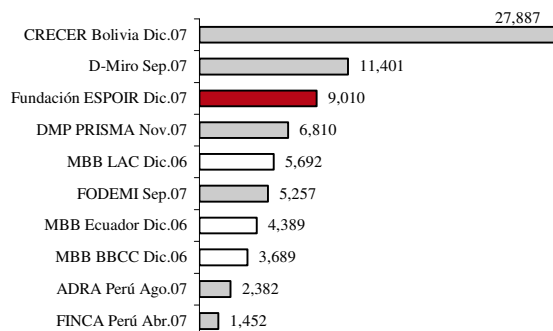
Así mismo, queda el reto de reforzar sus mecanismos de auditoría interna y su estructura de organizacional especialmente en las áreas de operaciones y RRHH, de tal manera que se avance en la reducción de los riesgos de persona clave.

Benchmarking

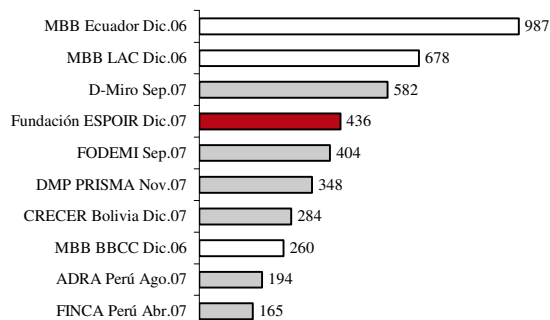
Cientes activos



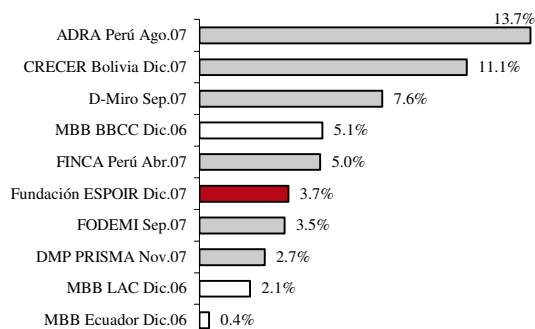
Cartera Miles USD



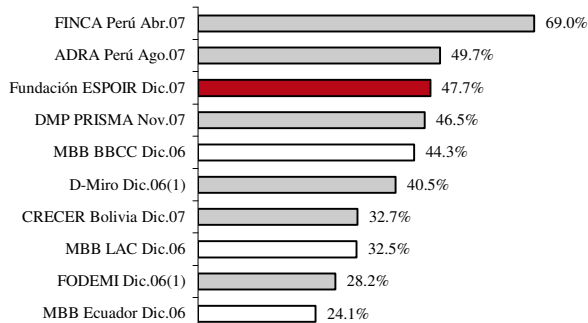
Cartera promedio por cliente



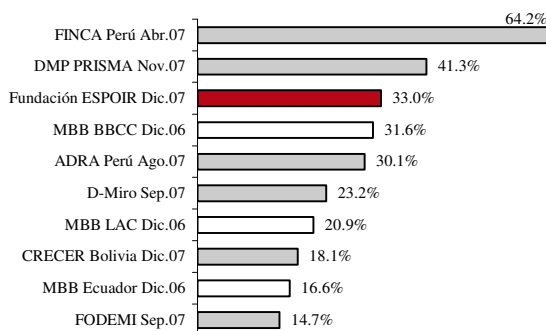
ROA



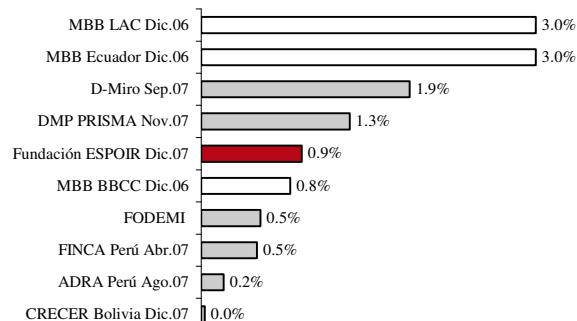
Rendimiento de cartera



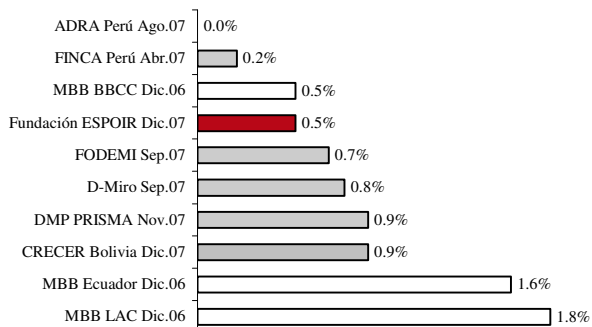
Ratio de costos operativos



Cartera en riesgo 31 - 365 días



Tasa de cartera castigada



Fuentes:

MBB Mix Market Benchmark 2006 Latinoamérica, Boletín RFR Sep.2007, Estadísticas del Mix Market.

Informes propios:

FINCA Perú, ADRA Perú, DMP PRISMA

Notas

(1) Ratios de Rendimiento de Cartera para D-Miro y FODEMI se utilizaron datos a Dic.06 (Mix Market). No disponibilidad de datos a Sep.07

■ Indicadores de desempeño

Datos en USD, salvo que indique lo contrario

	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007
Cartera de prestamos				
Evolución de la cartera				
Cartera	2,955,053	4,921,468	6,620,261	9,010,092
Cartera (USD)	2,955,053	4,921,468	6,620,261	9,010,092
Evolución	56.9%	66.5%	34.5%	36.1%
Cartera promedio fin de periodo	2,198,835	3,643,534	5,073,964	6,781,316
Clientes activos	10,884	13,886	15,329	20,674
Evolución	15.0%	27.6%	10.4%	34.9%
Cartera promedio por cliente	272	354	432	436
% del PIB por habitante	10.8%	12.6%	14.1%	13.4%
Préstamo promedio desembolsado	392	486	508	495
% del PIB por habitante	15.6%	17.3%	16.6%	15.3%
Calidad de cartera				
Reprogramados	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	0.3%	0.7%	0.5%	0.9%
Cartera en riesgo > 365 días	0.0%	0.0%	0.0%	0.1%
Tasa de cartera castigada	0.2%	0.3%	0.5%	0.5%
Cobertura del riesgo crediticio				
Ratio de cobertura del riesgo (PAR 30)	470.8%	227.1%	349.8%	194.6%
Cartera en riesgo > 30 días neta de provisiones / Patrimonio	(2.8%)	(3.2%)	(4.4%)	(3.6%)
Personal				
Numero de empleados	74	83	102	130
% Oficiales de crédito	48.6%	53.0%	50.0%	53.1%
Tasa de rotación del personal	N.D.	10.2%	10.8%	8.6%
Análisis financiero				
ROE	21.2%	22.5%	25.7%	15.7%
Deudas / Patrimonio	2.2x	2.9x	2.9x	3.5x
Ratio de adecuación de capital	32.8%	26.2%	25.4%	22.5%
ROA	7.3%	6.2%	6.5%	3.7%
Generación de renta				
Rendimiento de cartera	60.5%	53.2%	50.6%	47.7%
Ratio de costos operativos	42.6%	35.6%	32.0%	33.0%
Costo por cliente	86	93	106	108
Clientes por empleado	147	167	150	159
Clientes por oficial de crédito	302	316	301	300
Cartera promedio por cliente (USD)	272	354	432	436
Ratio de costos financieros	10.0%	9.0%	10.0%	9.1%
Costo de la deuda	7.7%	8.8%	10.0%	9.0%
Ratio de costos de provisión	1.0%	1.4%	1.2%	1.3%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	0.3%	0.7%	0.5%	0.9%
Tasa de cartera castigada	0.2%	0.3%	0.5%	0.5%
Gestión de los activos				
Cartera / Activos	82.6%	88.8%	90.7%	90.6%
Ingresos de otros activos financieros en % de los ingresos financieros	0.0%	0.0%	0.0%	0.5%
Ratios ajustados				
Ratio de costos de ajuste	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
AROE	21.2%	22.5%	25.7%	15.7%
AROA	7.3%	6.2%	6.5%	3.7%
Autosuficiencia financiera	118.0%	116.7%	118.8%	110.6%
Tasa de cambio 1 USD= xx USD	1.0	1.0	1.0	1.0

ESPOIR Estado de resultados	USD					Evolución			
	dic. 2003	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	2004/2003	2005/2004	2006/2005	2007/2006
Ingreso Financiero (a)	917,486	1,389,687	1,956,211	2,603,792	3,249,642	51.5%	40.8%	33.1%	24.8%
Ingresos de cartera	870,849	1,330,732	1,936,887	2,568,143	3,234,479	52.8%	45.6%	32.6%	25.9%
Ingresos recibidos por créditos	240,004	361,663	470,364	649,354	1,063,758	50.7%	30.1%	38.1%	63.8%
Derechos y comisiones recibidas	628,080	969,069	1,466,523	1,918,789	2,170,720	54.3%	51.3%	30.8%	13.1%
Intereses moratorios sobre créditos	2,765	-	-	-	-	(100.0%)	-	-	-
Ingresos de otros activos financieros	39,230	12	-	-	15,163	(100.0%)	(100.0%)	-	-
Otros ingresos por servicios financieros	7,407	58,943	19,324	35,650	-	695.8%	(67.2%)	84.5%	(100.0%)
Costos Financieros (b)	79,455	219,400	328,209	507,449	617,440	176.1%	49.6%	54.6%	21.7%
Intereses pagados sobre préstamos	70,023	139,975	274,653	460,622	567,788	99.9%	96.2%	67.7%	23.3%
Intereses pagados sobre depósitos	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos netos de ajuste por inflación	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros costos relacionados con servicios financieros	9,432	79,425	53,557	46,827	49,653	742.1%	(32.6%)	(12.6%)	6.0%
Resultado Financiero [c=a-b]	838,031	1,170,287	1,628,001	2,096,343	2,632,202	39.6%	39.1%	28.8%	25.6%
Provisión neta para cartera incobrable (f)	17,973	21,108	50,945	59,476	85,355	0	141.4%	16.7%	43.5%
Provisiones para cartera incobrable + cartera Castigada	18,380	25,187	50,945	59,476	86,763	37.0%	102.3%	16.7%	45.9%
Recuperación de cartera castigada	407	4,079	-	-	1,409	902.2%	(100.0%)	-	-
Costos operativos (d)	690,916	937,282	1,296,446	1,624,313	2,234,701	0	38.3%	25.3%	37.6%
Costos del personal (incluidas compensaciones)	417,029	349,263	573,559	700,145	896,993	(16.2%)	64.2%	22.1%	28.1%
Otros costos operativos	273,887	588,019	722,886	924,168	1,337,708	114.7%	22.9%	27.8%	44.7%
Depreciación y amortización	8,799	62,162	73,417	82,951	143,604	606.5%	18.1%	13.0%	73.1%
Consultorias, auditorías y calificaciones	16,205	15,087	28,294	82,155	114,265	(6.9%)	87.5%	190.4%	39.1%
Otros Gastos Operativos	105,945	440,506	493,467	563,629	660,498	315.8%	12.0%	14.2%	17.2%
Impuestos, contribuciones y multas	10,074	5,271	7,460	17,554	14,318	(47.7%)	41.5%	135.3%	(18.4%)
Amortizaciones	-	-	39,780	12,808	73,538	-	-	(67.8%)	474.1%
Viajes, movilización y vehículos	85,924	-	-	-	-	(100.0%)	-	-	-
Servicios Varios	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros	46,940	64,993	80,468	165,070	331,485	38.5%	23.8%	105.1%	100.8%
Resultado neto operativo antes de impuestos y donaciones [f=c-d-e]	129,142	211,897	280,611	412,555	312,145	64.1%	32.4%	47.0%	(24.3%)
Impuesto sobre la Renta (h)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado neto operativo antes de donaciones y [i=g-h]	129,142	211,897	280,611	412,555	312,145	64.1%	32.4%	47.0%	(24.3%)
Ingresos no operativos (i)	-	-	21,175	12,307	28,802	-	-	(41.9%)	134.0%
Costos no operativos (incluidos impuestos relacionados) (j)	61,644	40,552	17,608	239	13,984	(34.3%)	(56.5%)	(98.6%)	5,748.2%
Resultado neto antes de donaciones [l=i+j-k]	67,498	171,375	284,178	424,623	326,963	153.9%	65.8%	49.4%	(23.0%)
Ingresos por donaciones (m)	53,683	33,559	8,861	969	12,989	(37.5%)	(73.6%)	(89.1%)	1,240.8%
Resultado neto	121,181	204,933	293,039	425,592	339,952	69.1%	43.0%	45.2%	(20.1%)

ESPOIR	USD					Variación				Composición		
	Balance	dic. 2003	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	2004/03	2005/04	2006/05	2007/06	dic. 05	dic. 06
ACTIVOS	2,244,834	3,532,277	5,450,342	7,178,492	9,770,480	57.4%	54.3%	31.7%	36.1%	100%	100%	100%
Activos de Corto Plazo	2,040,784	3,312,415	5,041,580	6,595,936	9,222,199	62.3%	52.2%	30.8%	39.8%	92.5%	91.9%	94.4%
Caja y Bancos	118,546	170,502	93,696	(94,187)	95,299	43.8%	(45.0%)	(201%)	(201%)	1.7%	(1.3%)	1.0%
Activos financieros netos a corto plazo	28,512	1,641	41,250	98,178	95,000	(94.2%)	2,414%	138.0%	(3.2%)	0.8%	1.4%	1.0%
Cartera neta a corto plazo	1,864,529	2,916,083	4,842,550	6,508,583	8,848,559	56.4%	66.1%	34.4%	36.0%	88.8%	90.7%	90.6%
Cartera bruta a corto plazo	1,883,447	2,955,053	4,921,468	6,620,261	9,010,092	56.9%	66.5%	34.5%	36.1%	90.3%	92.2%	92.2%
(Provisión para cartera incobrable)	18,918	38,970	78,918	111,678	161,532	106.0%	102.5%	41.5%	44.6%	1.4%	1.6%	1.7%
Intereses devengados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
Sobre cartera de crédito	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
Sobre activos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
Otros activos de corto plazo	29,197	224,188	64,085	83,362	183,341	667.8%	(71.4%)	30.1%	119.9%	1.2%	1.2%	1.9%
Activos de Largo Plazo	204,050	219,862	408,762	582,557	548,281	7.7%	85.9%	42.5%	(5.9%)	7.5%	8.1%	5.6%
Activos financieros netos a largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
Cartera neta a largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
Activos fijos netos	204,050	219,862	408,762	582,557	548,281	7.7%	85.9%	42.5%	(5.9%)	7.5%	8.1%	5.6%
Otros activos a largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
PASIVO Y PATRIMONIO	2,244,834	3,532,278	5,450,342	7,178,492	9,770,480	57.4%	54.3%	31.7%	36.1%	100%	100%	100%
Pasivo	1,348,672	2,431,182	4,056,208	5,358,766	7,610,802	80.3%	66.8%	32.1%	42.0%	74.4%	74.7%	77.9%
Pasivo a Corto Plazo	61,662	115,020	167,835	105,599	219,888	86.5%	45.9%	(37.1%)	108.2%	3.1%	1.5%	2.3%
Depósitos a la vista	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
Depósitos obligatorios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
Depósitos a corto plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
Préstamos a corto plazo	785	8,849	56,911	4,269	32,128	1,027%	543.1%	(92.5%)	652.5%	1.0%	0.1%	0.3%
Intereses devengados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
Otros pasivos de corto plazo	60,877	106,170	110,923	101,329	187,760	74.4%	4.5%	(8.6%)	85.3%	2.0%	1.4%	1.9%
Pasivos de Largo plazo	1,287,010	2,316,163	3,888,373	5,253,168	7,390,914	80.0%	67.9%	35.1%	40.7%	71.3%	73.2%	75.6%
Depósitos de largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
Préstamos de largo plazo	1,287,010	2,316,163	3,888,373	5,253,168	7,390,914	80.0%	67.9%	35.1%	40.7%	71.3%	73.2%	75.6%
Otros pasivos de largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
Patrimonio	896,162	1,101,095	1,394,134	1,819,726	2,159,679	22.9%	26.6%	30.5%	18.7%	25.6%	25.3%	22.1%
Tier 1 Capital	896,162	1,101,095	1,394,134	1,819,726	2,159,679	22.9%	26.6%	30.5%	18.7%	25.6%	25.3%	22.1%
Capital social	572,666	572,666	632,666	632,666	632,666	0.0%	10.5%	0.0%	0.0%	11.6%	8.8%	6.5%
Donaciones	253,683	287,242	296,103	297,071	310,060	13.2%	3.1%	0.3%	4.4%	5.4%	4.1%	3.2%
Resultados netos acumulados sin donaciones y reservas	69,813	241,188	465,366	889,989	1,216,952	245.5%	92.9%	91.2%	36.7%	8.5%	12.4%	12.5%
Tier 2 Capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
Créditos subordinados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
Otras cuentas de Patrimonio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%

■ Fórmulas

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

■ Escala de calificación

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