

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**DESARROLLO Y APLICACIÓN DE UN MODELO DE  
ADMINISTRACION FINANCIERA PARA FUNDACIONES (ONGs)  
DE MICROFINANZAS**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER (MBA) EN  
GERENCIA EMPRESARIAL CON MENCIÓN EN GERENCIA FINANCIERA**

**VICTOR AUGUSTO GALLEGOS CAÑAR**

**vic\_gallegos@hotmail.com**

**Director: Ing. Carlos Palán Tamayo, MBA**

**cpalan@patco.com.ec**

**2011**



## ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

### ORDEN DE ENCUADERNACIÓN

De acuerdo con lo estipulado en el Art. 17 del instructivo para la Aplicación del Reglamento del Sistema de Estudios, dictado por la Comisión de Docencia y Bienestar Estudiantil el 9 de agosto del 2000, y una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y mas sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador al informe de la tesis de grado presentado por **VICTOR AUGUSTO GALLEGOS CAÑAR**

Se emite la presente orden de empastado, con fecha:

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

| NOMBRE                    | FUNCIÓN    | FIRMA |
|---------------------------|------------|-------|
| Ing. Carlos Palán         | Director   |       |
| Econ. Guillermo Bravomalo | Examinador |       |
| Econ. Inés Mencías        | Examinador |       |

---

Ing. Giovanni D' Ambrosio

DECANO

## DECLARACIÓN

Yo, Víctor Augusto Gallegos Cañar, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**VICTOR AUGUSTO GALLEGOS CAÑAR**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Víctor Augusto Gallegos Cañar, bajo mi supervisión.

---

**Ing. Carlos Palán Tamayo, MBA**

**DIRECTOR**

## **AGRADECIMIENTOS**

Para mis padres, quienes me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño, por creer siempre en mí y en mi capacidad de superación.

Al Ing. Carlos Palán Tamayo, por su valioso apoyo y asesoría como Director de Tesis.

Al Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas “INSOTEC” y al Dr. José Antonio Lanusse su Presidente Ejecutivo, por brindarme una gran oportunidad profesional y por permitirme desarrollar el modelo de gestión financiera propuesto en esta tesis.

## **DEDICATORIA**

Dedico la presente tesis a los seres que más amo en este mundo: mi esposa, Mayra y mis hijos, Víctor Alejandro y Estéfano Matías, por ser la fuente de mi inspiración y la motivación para superarme cada día más y poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor. Por su comprensión y su apoyo incondicional.

## INDICE DE CONTENIDO

|                                                                                                           |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>RESUMEN.....</b>                                                                                       | <b>1</b>  |
| <br>                                                                                                      |           |
| <b>CAPITULO 1</b>                                                                                         |           |
| <br>                                                                                                      |           |
| <b>LAS MICROFINANZAS EN EL ECUADOR Y EN LA REGION</b>                                                     |           |
| <b>1.1. HISTORIA DE LAS MICROFINANZAS .....</b>                                                           | <b>3</b>  |
| 1.1.1. Introducción .....                                                                                 | 3         |
| 1.1.2. ¿Por qué la necesidad del microcrédito en el mundo? .....                                          | 3         |
| 1.1.3. Evolución del microcrédito .....                                                                   | 4         |
| 1.1.4. Los Principios clave de las Microfinanzas.....                                                     | 7         |
| 1.1.5. Problemas a los que se enfrenta actualmente el sector de las<br>microfinanzas .....                | 9         |
| 1.1.5.1. Información crediticia en el sector de las Microfinanzas.....                                    | 10        |
| 1.1.5.2. Gestión de riesgo y movilización de depósitos.....                                               | 11        |
| 1.1.6. Entorno de Negocios para las Microfinanzas.....                                                    | 12        |
| <b>1.2 LAS MICROFINANZAS EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE .....</b>                                          | <b>15</b> |
| 1.2.1. Introducción .....                                                                                 | 15        |
| 1.2.2. Ranking de las Mejores Instituciones Microfinancieras de América<br>Latina y el Caribe .....       | 16        |
| 1.2.3. El precio de las microfinanzas en América Latina y el Caribe.....                                  | 19        |
| 1.2.4. Importancia de la Gestión Financiera en el contexto Nacional e<br>Internacional .....              | 21        |
| <b>1.3 LAS MICROFINANZAS EN EL ECUADOR.....</b>                                                           | <b>23</b> |
| 1.3.1. Características fundamentales del entorno de negocios para las<br>microfinanzas en el Ecuador..... | 23        |
| 1.3.2. Cambios principales desde el año 2009 .....                                                        | 23        |

|        |                                                                                    |    |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.3.3. | Contexto en el que se desarrollan las Microfinanzas en el Ecuador....              | 24 |
| 1.3.4. | El Sistema Financiero Regulado por la SBS.....                                     | 27 |
| 1.3.5. | Sistema Financiero Regulado por el MIES .....                                      | 31 |
| 1.3.6. | El sector de microfinanzas .....                                                   | 32 |
| 1.4.   | REGULACION Y SUPERVISION DE LAS INSTITUCIONES DE MICROFINANZAS EN EL ECUADOR ..... | 37 |
| 1.4.1. | Instituciones Reguladas por la SBS.....                                            | 37 |
| 1.4.2. | Cooperativas bajo la DINACOOB .....                                                | 38 |
| 1.4.3. | Organismos no gubernamentales .....                                                | 39 |
| 1.4.5. | El papel de las Instituciones de Microfinanzas.....                                | 40 |
| 1.4.6. | Sistema de Autoregulación .....                                                    | 41 |

## **CAPITULO 2**

### **MARCO CONCEPTUAL DE UN MODELO DE ADMINISTRACION FINANCIERA PARA FUNDACIONES (ONGs) DE MICROFINANZAS**

|             |                                                                                   |    |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1.        | PLANIFICACION ESTRATEGICA EN INSTITUCIONES DE MICROFINANZAS IMF .....             | 43 |
| 2.1.1.      | Marco teórico .....                                                               | 43 |
| 2.1.2.      | La Planificación Proyectiva .....                                                 | 44 |
| 2.1.3.      | La Planificación Estratégica .....                                                | 45 |
| 2.1.3.1.    | El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral .....                            | 46 |
| 2.1.3.2.    | Fases del Plan Estratégico de Negocio.....                                        | 47 |
| 2.1.3.2.1.- | El Análisis Estratégico .....                                                     | 47 |
| 2.1.3.2.2.- | Matriz de Evaluación de los Factores Internos y Externos .....                    | 47 |
| 2.1.3.2.3.- | Tópicos dados por el ambiente competitivo.....                                    | 48 |
| 2.3.1.2.4.- | Modelos y metodologías para examinar el ambiente interno de la organización. .... | 49 |



|                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1.3.2.5.- Desarrollo y Formulación del Plan Estratégico de Negocios .....          | 51 |
| 2.1.3.2.6.- Formulación de los Objetivos Estratégicos.....                           | 57 |
| 2.1.3.2.7.- Partes interesadas y Perspectivas.....                                   | 58 |
| 2.1.3.2.8.- Mapa Estratégico.....                                                    | 59 |
| 2.2. CONTABILIDAD FINANCIERA PARA IMF's.....                                         | 61 |
| 2.2.1. Normativa.....                                                                | 61 |
| 2.3. ANALISIS FINANCIERO .....                                                       | 63 |
| 2.3.1. Monitoreo y Benchmarking .....                                                | 63 |
| 2.3.2. Indicadores Financieros.....                                                  | 66 |
| 2.4. ADMINISTRACION DEL RIESGO FINANCIERO PARA IMF.....                              | 70 |
| 2.4.1. Introducción .....                                                            | 70 |
| 2.4.2. Principio General .....                                                       | 70 |
| 2.4.3. La Administración del Riesgo.....                                             | 71 |
| 2.4.4. Roles y Responsabilidades Institucionales .....                               | 71 |
| 2.4.4.1. La Junta Directiva.....                                                     | 72 |
| 2.4.4.2. Auditoría Externa.....                                                      | 72 |
| 2.4.4.3. Comité de Activos y Pasivos (ALCO) o Comité Financiero de la<br>Junta.....  | 73 |
| 2.4.4.4. Auditoría Interna.....                                                      | 74 |
| 2.4.4.5. Comité de Administración del Riesgos (RMC por sus siglas en<br>inglés)..... | 74 |
| 2.4.4.6. El Departamento de Finanzas .....                                           | 75 |
| 2.5. GESTIÓN DE TESORERIA PARA IMF.....                                              | 79 |
| 2.5.1. Que es la tesorería .....                                                     | 79 |
| 2.5.2. Responsabilidades de la Tesorería.....                                        | 80 |
| 2.5.3. Centralización de la Tesorería .....                                          | 81 |
| 2.5.4. Administración de la Liquidez y el Efectivo .....                             | 81 |
| 2.5.5. Factores que inciden en la liquidez de las IMF .....                          | 83 |

|          |                                                            |     |
|----------|------------------------------------------------------------|-----|
| 2.5.6.   | Índices de liquidez .....                                  | 84  |
| 2.5.7.   | Flujo de Caja.....                                         | 85  |
| 2.5.8.   | Las Tendencias actuales en el Fondo de las IMF .....       | 86  |
| 2.6.     | ADMINISTRACION FINANCIERA DE CARTERA PARA IMF .....        | 89  |
| 2.6.1.   | Concepto General de Crédito .....                          | 89  |
| 2.6.2.   | Cartera de Crédito .....                                   | 89  |
| 2.6.3.   | Segmentos de Crédito .....                                 | 91  |
| 2.6.4.   | Provisiones de Cartera.....                                | 92  |
| 2.6.5.   | Estructura de la Cartera .....                             | 92  |
| 2.6.6.   | Reportes para la administración de Cartera.....            | 93  |
| 2.7.     | PLANIFICACION FINANCIERA PARA IMF.....                     | 94  |
| 2.7.1.   | Introducción .....                                         | 94  |
| 2.7.2.   | Planificación y Proceso Administrativo.....                | 95  |
| 2.7.3.   | Presupuesto Financiero .....                               | 95  |
| 2.7.4.   | Proceso de la Presupuestación .....                        | 96  |
| 2.7.5.   | Generación de proyecciones financieras simplificadas.....  | 97  |
| 2.8.     | GESTION INTEGRAL DE RIESGOS Y CONTROL INTERNO EN IMF ..... | 99  |
| 2.8.1.   | Introducción .....                                         | 99  |
| 2.8.2.   | Tipos de Riesgos .....                                     | 100 |
| 2.8.3.   | Responsabilidad de la Gestión de Riesgos.....              | 102 |
| 2.8.4.   | Responsabilidades de la Unidad de Riesgos.....             | 102 |
| 2.8.5.   | La Gobernabilidad en IMF.....                              | 103 |
| 2.8.5.1. | Introducción y definiciones .....                          | 103 |
| 2.8.5.2. | Objetivos de la Gobernabilidad de una IMF .....            | 105 |
| 2.8.5.3. | Riesgos de no tener una adecuada gobernabilidad .....      | 105 |
| 2.8.6.   | Control Interno .....                                      | 106 |
| 2.8.6.1. | Definición de Control Interno.....                         | 106 |

|                                               |     |
|-----------------------------------------------|-----|
| 2.8.6.2. Componentes del Control Interno..... | 106 |
|-----------------------------------------------|-----|

### **CAPITULO 3**

## **APLICACIÓN DEL MODELO DE ADMINISTRACION FINANCIERA A UNA FUNDACION (ONG) DEL ECUADOR. ANALISIS DE RESULTADOS.**

|                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------|-----|
| 3.1. Introducción.....                                    | 107 |
| 3.2. Presentación Institucional INSOTEC.....              | 111 |
| 3.3. Planificación Estratégica INSOTEC 2010 – 2013.....   | 114 |
| 3.3.1. Misión.....                                        | 114 |
| 3.3.2. Visión .....                                       | 115 |
| 3.3.3. Valores Corporativos .....                         | 115 |
| 3.3.4. Diagnóstico Institucional .....                    | 116 |
| 3.3.4.1. Factores externos claves.....                    | 116 |
| 3.3.4.2. Análisis Interno.....                            | 117 |
| 3.3.5. Ejes Estratégicos .....                            | 117 |
| 3.3.6. Estrategia Global .....                            | 118 |
| 3.3.7. Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral)..... | 118 |
| 3.4. SISTEMA CONTABLE DE INSOTEC.....                     | 121 |
| 3.4.1. Introducción .....                                 | 121 |
| 3.4.2. Objetivos de la información contable .....         | 122 |
| 3.4.3. Disposiciones Legales .....                        | 123 |
| 3.4.4. El Catálogo Único de Cuentas .....                 | 124 |
| 3.5. GESTION DE TESORERIA.....                            | 124 |
| 3.5.1. Introducción .....                                 | 124 |

|               |                                                                 |            |
|---------------|-----------------------------------------------------------------|------------|
| 3.5.2.        | Administración de la Liquidez .....                             | 124        |
| 3.5.2.1.      | Flujo de Caja mensual con detalle diario.....                   | 125        |
| 3.5.2.2.      | Límites y Alertas para identificar amenazas a la liquidez ..... | 132        |
| 3.5.2.3.      | Reporte de movimiento y saldos diarios de Fondos Disponibles    | 133        |
| 3.5.2.4.      | Reporte Diario de Colocación de Créditos .....                  | 135        |
| 3.5.3.        | Fuentes de Financiamiento.....                                  | 136        |
| 3.5.3.1.      | El Patrimonio .....                                             | 136        |
| 3.5.3.2.      | Obligaciones Financieras .....                                  | 138        |
| 3.5.3.3.      | Consideraciones importantes sobre el financiamiento .....       | 142        |
| 3.5.4.        | Inversiones.....                                                | 143        |
| 3.6.          | INFORMES DE LA GESTION FINANCIERA.....                          | 146        |
| 3.7.          | ANALISIS FINANCIERO, BENCHMARKING .....                         | 167        |
| 3.7.1.        | Análisis Financiero.....                                        | 167        |
| 3.7.2.        | Benchmarking .....                                              | 173        |
| <b>3.8.</b>   | <b>PLANIFICACION FINANCIERA .....</b>                           | <b>176</b> |
| 3.8.1.        | Plan de Negocios por Asesor de Crédito y por Agencia .....      | 176        |
| 3.8.2.        | Presupuesto de Gasto Operativo por Agencia y Consolidado .....  | 178        |
| 3.8.3.        | Planificación Financiera Consolidada .....                      | 182        |
| <u>3.8.4.</u> | <u>Planificación Financiera Macro Plurianual.....</u>           | <u>188</u> |

## **CAPITULO 4**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

|     |                      |     |
|-----|----------------------|-----|
| 4.1 | Conclusiones.....    | 192 |
| 4.2 | Recomendaciones..... | 195 |
|     | BIBLIOGRAFIA .....   | 200 |
|     | ABREVIATURAS.....    | 204 |
|     | ANEXOS .....         | 206 |

## INDICE DE GRAFICOS

|                                                                                           |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Gráfico 1.- Evolución de la Cartera de Microempresa.....                                  | 33  |
| Gráfico 2.- Número de Empresarios titulares atendidos a Junio 2010. ....                  | 36  |
| Gráfico 3.- Evolutivo del número de entidades con cartera de Microcrédito .....           | 37  |
| Gráfico 4.- Composición de la Cartera Bruta de Microcrédito Junio 2010.....               | 40  |
| Gráfico 5 Planificación Proyectiva .....                                                  | 44  |
| Gráfico 6 Planificación Estratégica.....                                                  | 46  |
| Gráfico 7.- Matriz FODA.....                                                              | 48  |
| Gráfico 8.- Análisis de la Industria.....                                                 | 49  |
| Gráfico 9.- Cadena de Valor.....                                                          | 50  |
| Gráfico 10.- Modelo de las 7s.....                                                        | 51  |
| Gráfico 11.- Lineamientos estratégicos .....                                              | 52  |
| Gráfico 12.- Mapa Estratégico.....                                                        | 60  |
| Gráfico 13.- Modelo de Gestión Financiera para Fundaciones ONGs de<br>Microfinanzas ..... | 110 |
| Gráfico 14.- Mapa Estratégico INSOTEC .....                                               | 120 |
| Gráfico 15.- Evolución de Liquidez.....                                                   | 149 |
| Gráfico 16.- Estructura de los Estados Financieros .....                                  | 155 |
| Gráfico 17.- Evolución de Cartera .....                                                   | 170 |
| Gráfico 18 – Integración Financiera .....                                                 | 197 |

## INDICE DE TABLAS

|                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1.- Entorno de Negocios para las Microfinanzas .....                             | 14 |
| Tabla 2.- Las Mejores IMF en América Latina y El Caribe .....                          | 16 |
| Tabla 3.- Las 20 IMF Más Grandes.....                                                  | 17 |
| Tabla 4.- Las 20 IMF con Mayor Crecimiento.....                                        | 18 |
| Tabla 5.- Las 20 IMF Más Eficientes .....                                              | 19 |
| Tabla 6.- El Precio de las Microfinanzas en América Latina y El Caribe .....           | 21 |
| Tabla 7.- Población del Ecuador, Años 2001 y 2010.....                                 | 25 |
| Tabla 8.- Estructura del Sistema Financiero de Ecuador por Tenencia de<br>Activos..... | 28 |
| Tabla 9.- Estructura del Sistema Financiero de Ecuador según la Cartera Bruta.         | 29 |
| Tabla 10.- Tasas de interés referenciales del sistema financiero.....                  | 30 |
| Tabla 11.- Tasas de interés por segmento de crédito establecidas por el BCE...         | 30 |
| Tabla 12 Estructura del Sistema Financiero de Ecuador según la Cartera Bruta<br>.....  | 31 |
| Tabla 13.- Evolución de las tasas de interés del segmento de Microcrédito .....        | 35 |
| Tabla 14.- Cooperativas por Región.....                                                | 38 |
| Tabla 15.- Organismos No Gubernamentales .....                                         | 39 |
| Tabla 16.- Componentes para estructurar la Misión.....                                 | 54 |
| Tabla 17.- Ejemplo de Misión de una Entidad Bancaria .....                             | 54 |
| Tabla 18.- Modelo de Benchmarking (RFR) .....                                          | 65 |
| Tabla 19.- Indicadores Macro y de Alcance .....                                        | 66 |
| Tabla 20.- Indicadores de Cartera de Crédito .....                                     | 67 |

|                                                                                                     |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 21.- Indicadores de Rentabilidad / Sostenibilidad.....                                        | 68  |
| Tabla 22.- Indicadores de Eficiencia y Productividad .....                                          | 68  |
| Tabla 23.- Indicadores de Gestión de Activos y Pasivos.....                                         | 69  |
| Tabla 24 Reportes de la Administración del Riesgo.....                                              | 77  |
| Tabla 25: Resumen de responsabilidades de administración de riesgos<br>financiero.....              | 78  |
| Tabla 26.- Indicadores de Liquidez.....                                                             | 84  |
| Tabla 27.- Segmentos de crédito .....                                                               | 91  |
| Tabla 28.- Provisiones de Cartera.....                                                              | 92  |
| Tabla 29.- Estructura de la Cartera .....                                                           | 92  |
| Tabla 30.- Esquema del Modelo de Gestión Financiera para Fundaciones ONGs<br>de Microfinanzas ..... | 109 |
| Tabla 31.- Datos Generales INSOTEC .....                                                            | 114 |
| Tabla 32.- Flujo de Efectivo con detalle diario.....                                                | 131 |
| Tabla 33.- Límites y Alertas para identificar amenazas a la liquidez .....                          | 132 |
| Tabla 34.- Consolidación Diaria de saldos Bancarios .....                                           | 134 |
| Tabla 35.- Reporte Diario de Colocación .....                                                       | 136 |
| Tabla 36 - Fuentes de Financiamiento .....                                                          | 138 |
| Tabla 37.- Instrumentos de Inversión más utilizados .....                                           | 144 |
| Tabla 38.- Matriz de Análisis de Inversiones.....                                                   | 145 |
| Tabla 39.- Informes sobre la Gestión Financiera.....                                                | 146 |
| Tabla 40.- Estado de Resultados por Agencia y Consolidado.....                                      | 150 |
| Tabla 41.- Balance General por Agencia y Consolidado.....                                           | 151 |

|                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 42.- Estados Financieros Comparativos.....                      | 152 |
| Tabla 43.- Estructura de los Estados Financieros .....                | 154 |
| Tabla 44.- Estado de Flujo de Fondos .....                            | 156 |
| Tabla 45.- Obligaciones Financieras por maduración .....              | 157 |
| Tabla 46.- Evolución de Obligaciones Financieras.....                 | 158 |
| Tabla 47.- Plazo promedio ponderado de Obligaciones Financieras ..... | 159 |
| Tabla 48.- Tasa promedio ponderada de Obligaciones Financieras .....  | 160 |
| Tabla 49.- Validación de la Tasa Efectiva Anual TEA .....             | 161 |
| Tabla 50.- Análisis de Evolución de Resultados.....                   | 162 |
| Tabla 51.- Calce de Plazos de Activos y Pasivos.....                  | 163 |
| Tabla 52.- Análisis de Sensibilidad de Tasa de Interés opción 1 ..... | 164 |
| Tabla 53.- Análisis de Sensibilidad de Tasa de Interés opción 2 ..... | 165 |
| Tabla 54.- Patrimonio Técnico.....                                    | 166 |
| Tabla 55.- Evolución de indicadores de desempeño.....                 | 168 |
| Tabla 56.- Crecimiento de Cartera Activa .....                        | 170 |
| Tabla 57.- Eficiencia y productividad.....                            | 171 |
| Tabla 58.- Desempeño Financiero y de Mercado (RFR).....               | 172 |
| Tabla 59.- Calidad de la Cartera .....                                | 173 |
| Tabla 60.- Cuadro comparativo de ONG Medianas .....                   | 174 |
| Tabla 61.- Eficiencia y Productividad .....                           | 175 |
| Tabla 62.- Sostenibilidad y Rentabilidad.....                         | 175 |
| Tabla 63.- Plan de Negocios por Asesor de Crédito .....               | 177 |
| Tabla 64.- Estructura de Resultados de la Entidad .....               | 178 |



|                                                    |     |
|----------------------------------------------------|-----|
| Tabla 65.- Presupuesto de Gasto Operativo .....    | 180 |
| Tabla 66.- Parámetros y Evolución de Cartera.....  | 185 |
| Tabla 67.- Estados Financieros Proyectados .....   | 186 |
| Tabla 68.- Flujo de Caja Proyectado .....          | 187 |
| Tabla 69.- Indicadores de Gestión Proyectados..... | 189 |
| Tabla 70.- Estados Balance General.....            | 190 |
| Tabla 71.- Estado de Resultados.....               | 191 |

## **LISTA DE ANEXOS**

|                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------|-----|
| ANEXO A – Tablero de Control del Balanced Score Card .....     | 207 |
| ANEXO B – Plan de Cuentas Personalizado .....                  | 209 |
| ANEXO C – Descripción de Funciones del Gerente Financiero..... | 210 |
| ANEXO D – Modelo de Reporte a Financiadores .....              | 217 |
| ANEXO E – Notas a los Reportes Financieros.....                | 218 |
| ANEXO F – Indicadores MIX – 2009.....                          | 223 |

## RESUMEN

La presente tesis tiene como objetivo el desarrollo y aplicación de un Modelo de Administración Financiera para Fundaciones (ONGs) de Microfinanzas, sobre la base de bibliografía especializada, el manejo de las mejores prácticas en la industria, las recomendaciones de calificadores, consultores, reguladores, donantes y el uso de herramientas técnicas que sirvan como un aporte al mejoramiento de la gestión financiera de este tipo de instituciones para que puedan enfrentar en forma efectiva y eficiente los retos y oportunidades que se presentan en una industria en permanente crecimiento; y puedan asegurar la continuidad de actividades en el mediano y largo plazo.

El Modelo busca la implementación de buenas prácticas para el manejo de la planificación financiera, presupuestos, tesorería, administración de los riesgos principalmente los financieros, análisis financiero y una evaluación gerencial del desempeño de las IMF en términos de rentabilidad, autosostenibilidad y alcance.

La investigación se divide en 4 capítulos que se resumen a continuación:

En el **primero capítulo: Las Microfinanzas en el Ecuador y en la Región** se presenta una introducción a las microfinanzas; el nacimiento, la evolución, los principales retos a los que se enfrentan las microfinanzas en el mundo, el desarrollo de la industria en América Latina y El Caribe, y un análisis del desarrollo y evolución de las Microfinanzas en el Ecuador.

En el **segundo capítulo: Marco Conceptual de un Modelo de Administración Financiera para Fundaciones (ONGs) de Microfinanzas**, se presenta un marco teórico referencial basado en bibliografía especializada, buenas prácticas del sector y normativa para instituciones reguladas en el Ecuador, de los procesos de administración financieras de una Institución de Microfinanzas - IMF, partiendo de la Planificación estratégica proceso en el cual se definen las estrategias generales de la institución, pasando por la contabilidad, tesorería, planificación financiera, análisis financiero, el riesgo financiero, la gobernabilidad y el control interno.

En el **tercer capítulo: Aplicación del Modelo de Administración Financiera a una Fundación (ONG) de Microfinanzas del Ecuador. Análisis de Resultados**, se realiza la aplicación del modelo propuesto a INSOTEC una fundación especializada en Microfinanzas, se describe con detalle cada uno de los componentes y herramientas utilizadas para el manejo de la gestión financiera y un análisis de los resultados a través de los reportes de seguimiento y análisis como herramientas de toma de decisiones gerenciales estratégicas.

En el **cuarto capítulo** se describen las Conclusiones y recomendaciones sobre la administración financiera, las limitaciones de escala y alcance, legales y tributarias que tienen las ONGs, los servicios no financieros, etc.

## CAPITULO 1

# LAS MICROFINANZAS EN EL ECUADOR Y EN LA REGION

## 1.1. HISTORIA DE LAS MICROFINANZAS

### 1.1.1. Introducción<sup>1</sup>

**Microfinanzas** o **pequeñas finanzas** se refiere a la provisión de servicios financieros para personas en situación de pobreza o clientes de bajos ingresos, incluyendo consumidores y auto empleados. El término también se refiere a la práctica de proveer estos servicios de manera sostenible. El Microcrédito representa a pequeños préstamos realizados a prestatarios pobres que no pueden acceder a los préstamos que otorga un banco tradicional. Los microcréditos son parte de las microfinanzas, las cuales se dirigen a un amplio rango de necesidades financieras de parte de personas en situación de pobreza y, por tanto, es mucho más que esto (microseguros, ahorros, servicios de desarrollo empresarial, desarrollo social y comunitario, etc.).

### 1.1.2. ¿Por qué la necesidad del microcrédito en el mundo?<sup>2</sup>

La mayoría de las personas en el mundo trabajan en empresas familiares o por sí solos. La microempresa, como cualquier otro negocio, necesita recursos externos para financiarse, ya sea para subsistir o para crecer.

---

<sup>1</sup> [www.wikipedia/microfinanza](http://www.wikipedia/microfinanza)

<sup>2</sup> Idem

Las razones por las que los bancos convencionales no penetraban en este mercado de altas tasas de interés son varias:

- Los costos son muy altos y los volúmenes muy pequeños.
- La infraestructura necesaria resulta muy complicada y costosa.
- Los riesgos son muy altos por lo que no existen tasas de interés adecuadas que puedan balancear el tipo del riesgo.

Como las personas en niveles económicos muy bajos no pueden acceder a un crédito normal de un banco porque no tienen garantía, estas personas o microempresas acuden a otras soluciones; la más común es lo que se denomina *loan shark* ("tiburones de préstamos", prestamistas oportunistas, agiotistas, chulqueros<sup>3</sup>).

### 1.1.3. Evolución del microcrédito

La historia del microcrédito moderno comienza en los años 70 con cuatro entidades: en 1970 Bank Dagang en Bali (Indonesia), en 1971 Opportunity Internacional en Colombia, en 1973 ACCION International en Brasil, y en 1976 Grameen Bank en Bangladesh.

Si bien el concepto de créditos cooperativos a bajo o nulo interés enfocados en fomentar la independencia económica y la cooperación recíproca no es algo nuevo en la economía política, el concepto del microcrédito nació como propuesta del catedrático de economía Dr. Muhammad Yunus, quien comenzó su lucha contra la pobreza en 1974 durante la hambruna que padeció la población de su tierra natal, Bangladesh, uno de los países más pobres del planeta. Yunus descubrió que cada pequeño préstamo podía producir un cambio sustancial en las posibilidades de alguien sin otros recursos para sobrevivir. El primer préstamo que dio fueron 27 dólares de su propio bolsillo para una mujer que hacía muebles de bambú, de cuya venta los beneficios repercutieron en sí misma y en su familia.

---

<sup>3</sup> Prestamistas informales, que cobran tasas de interés muy elevadas

Sin embargo, los bancos tradicionales no estaban interesados en hacer este tipo de préstamos, porque consideraban que había un alto riesgo de no conseguir la devolución del dinero prestado.

En 1976, Yunus fundó el Banco Grameen<sup>4</sup> para hacer préstamos a los más necesitados en Bangladesh. Desde entonces, el Banco Grameen ha distribuido más de tres mil millones de dólares en préstamos a 2,4 millones de prestatarios. Para asegurarse la devolución de los préstamos, el banco usa un sistema de "*grupos de solidaridad*"; pequeños grupos informales que solicitan préstamos en conjunto y cuyos miembros actúan para garantizar la devolución del préstamo y se apoyan los unos a los otros en el esfuerzo de mejorar económicamente. Según el proyecto ha ido creciendo, el Banco Grameen ha desarrollado otros sistemas alternativos de crédito para servir a los necesitados. Además de los microcréditos, ofrece préstamos para la vivienda, así como financiación para proyectos de riego, textiles, pesca y otras actividades.

A mediados de los 70s, los primeros organismos que comenzaron a dar o a organizar microcréditos fueron ONG. A principio de los 80s estos organismos comenzaron a ver frutos de este proceso, muchos de ellos comenzaron a darse cuenta que este esfuerzo podría ser sostenible porque la recuperación de cartera (deudas) era casi perfecta. A partir de que estas organizaciones encuentran el punto de equilibrio (suficientes microcréditos para pagar los costos fijos) el crecimiento de estos programas explota.

En los 70s el modelo era sostenido a través de donaciones de filántropos alrededor del mundo y la coordinación era a través de ONGs. En los 80s el modelo cambió un poco; las ONGs crearon alianzas estratégicas con bancos locales para que estos proporcionasen el financiamiento mientras que ellos proporcionarían las garantías y la coordinación de los recursos. A partir de los 90s este último modelo también evolucionó. Los bancos involucrados en el proceso se

---

<sup>4</sup> Significa Banco de la Aldea, es un banco social de microcréditos fundado en Bangladesh en 1976, el banco además acepta depósitos, y administra empresas textiles, energéticas y telefónicas.

dieron cuenta que era un negocio rentable y comenzaron a desarrollar mecanismos para servir este mercado.

El éxito del modelo Grameen ha inspirado esfuerzos similares en otros países en vías de desarrollo e incluso en países industrializados como los Estados Unidos. Muchos, aunque no todos los proyectos de microcréditos, emulan el énfasis de Yunus en que las prestatarias sean mujeres. Casi el 95 por ciento de los préstamos del Banco Grameen se han otorgado a mujeres, que sufren de forma más pronunciada la pobreza y que, en buena medida, es más probable que reviertan sus ganancias para servir las necesidades de toda la familia.

El Banco Mundial estima que existen unas 7.000 instituciones microfinancieras, sirviendo a unos 16 millones de pobres en países en desarrollo. En noviembre de 2002, más de 2000 delegados de 100 países se congregaron en la Cumbre del Microcrédito en Nueva York, donde se marcaron el objetivo de llegar en el 2005 a 100 millones de prestatarios de las familias más pobres del mundo, con créditos para el autoempleo y otros servicios financieros y de negocios. Este objetivo ha obtenido el apoyo de instituciones financieras de gran envergadura y de importantes líderes internacionales. El Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas proclamó el año 2005 como el Año Internacional del Microcrédito.

No obstante, el movimiento del microcrédito ha recibido ciertas críticas de quienes piensan que algunos programas de préstamo solicitan intereses demasiado elevados. Además, existe la preocupación de que los fondos que se usen para microcréditos se deriven de otros fondos necesarios como la sanidad, programas de abastecimiento de agua, o educativos. Los créditos pueden permitir a pobres mejorar su situación, pero estos préstamos no eliminan otras necesidades básicas sociales en infraestructuras y servicios. Otros inconvenientes que se han criticado a los microcréditos son la incapacidad de ayudar a los más pobres de entre los pobres o la dependencia que se genera hacia los microcréditos.

### 1.1.4. Los Principios clave de las Microfinanzas<sup>5</sup>

El compromiso de aplicar buenas prácticas en las microfinanzas procede del nivel más alto de los países y organismos de cooperación internacional. En junio de 2004, el Grupo de los Ocho (G8) aprobó los “Principios clave de las microfinanzas” en una reunión de jefes de estado celebrada en Sea Island, Georgia, EE.UU. Los Principios clave, que fueron elaborados (y aprobados) por los 28 miembros de organismos de cooperación públicos y privados del CGAP, se traducen en lineamientos operativos concretos para el personal de las entidades de cooperación internacional e inversionistas.

1. Las personas de escasos recursos necesitan una variedad de servicios financieros, no sólo préstamos. Además de crédito, la gente pobre desea contar con servicios de ahorro, seguros y servicios de transferencia de dinero.

2. Las microfinanzas representan una herramienta poderosa en la lucha contra la pobreza. Los hogares pobres utilizan los servicios financieros para aumentar sus ingresos, invertir en bienes y reducir su vulnerabilidad a choques económicos fuera de su control.

3. Las microfinanzas se refieren a la creación de sistemas financieros que atiendan las necesidades de las personas de escasos recursos. Las microfinanzas podrán alcanzar su máximo potencial solamente si son integradas al sistema financiero formal de un país.

4. Las microfinanzas pueden y deben ser sostenibles para poder alcanzar a un gran número de personas de escasos recursos. A menos de que los proveedores de microfinanzas cobren lo suficiente para cubrir sus costos, siempre estarán limitados por la escasa e incierta oferta de subsidios por parte de organismos internacionales de cooperación y gobiernos.

---

<sup>5</sup> Guía sobre buenas prácticas para los financiadores de las Microfinanzas, Grupo Consultivo de Ayuda a la Población Pobre CGAP.



5. Las microfinanzas requieren la construcción de instituciones financieras locales y permanentes que puedan movilizar los ahorros nacionales, reciclarlos en forma de préstamos y ofrecer otros servicios financieros.

6. El microcrédito no es siempre la solución. Otros tipos de ayuda son ideales para aquellas personas tan pobres que no tienen ingresos ni medios de repago.

7. Los techos a las tasas de interés pueden perjudicar el acceso de las personas de escasos recursos a créditos. Cuesta mucho más hacer varios préstamos pequeños que hacer pocos préstamos grandes. La fijación de tasas de interés máximas impide que las instituciones microfinancieras cubran sus costos y, por ello, corten la oferta de crédito para las personas de escasos recursos.

8. El papel del gobierno es el de facilitador, no el de un proveedor directo de servicios financieros. Los gobiernos casi nunca pueden desempeñar un buen papel como prestamistas, pero pueden establecer un entorno político de apoyo.

9. Los fondos de los organismos internacionales de cooperación deben complementar en vez de competir con el capital del sector privado. Los subsidios, préstamos y capital que ofrecen los organismos internacionales de cooperación deben de ser una ayuda temporal de arranque para construir la capacidad institucional de los proveedores financieros, desarrollar la infraestructura de apoyo y apoyar servicios y productos innovadores.

10. La limitación crucial es la insuficiencia de instituciones sólidas y de gerentes calificados. Los organismos internacionales deberán centrar su ayuda en la construcción de capacidad institucional.

11. Las microfinanzas funcionan mejor cuando se mide y revela su desempeño. La revelación de datos no sólo ayuda a los actores principales a juzgar los costos y las ganancias, sino también a mejorar el desempeño. Las instituciones microfinancieras (IMF) deben facilitar información exacta y comparable tanto sobre su desempeño financiero (p. ej., reembolso de préstamos y recuperación de costos) como sobre su desempeño social (p. ej., número y nivel de pobreza de los clientes).

### **1.1.5. Problemas a los que se enfrenta actualmente el sector de las microfinanzas<sup>6</sup>**

El mercado de las microfinanzas ha crecido de manera espectacular en los últimos diez años. Se ha presenciado un fuerte incremento en la concesión de créditos propiciado por el abundante financiamiento de donantes e inversionistas sociales así como una mayor actividad comercial traducida en Ofertas Públicas de Acciones (OPAs) por parte de diversas instituciones de microfinanzas (IMF) de mayor tamaño.

La mayor disponibilidad de fondos para las IMF ha resultado en un rápido crecimiento de las carteras de estas entidades en términos de número de clientes y volumen de créditos otorgados.

El mercado de las microfinanzas ha permanecido ajeno en gran medida a la crisis actual, cuyos efectos en el sector financiero tradicional han sido devastadores. Sin embargo, el sector de las microfinanzas está experimentando cada vez más los problemas específicos de su mercado, provocados en parte por su crecimiento vertiginoso. De hecho, muchos analistas consideran necesario establecer un sistema de control de riesgos para impedir la proliferación de prácticas irresponsables en el otorgamiento de créditos que ya comienzan a observarse. En el segundo semestre de 2009, la incapacidad de repago de algunos prestamistas de las IMF provocó revueltas civiles contra ciertas IMF en Nicaragua y el Estado de Karnataka, al sur de la India. En otros países, los niveles de cartera en riesgo (créditos vencidos de más de 30 días) siguen aumentando, incluidos Bosnia, Marruecos y Pakistán, llegando a niveles entre el 7% y el 13% en algunos casos.

---

<sup>6</sup> Economist Intelligence Unit Limited 2010, Microscopio global sobre el entorno de negocios para las microfinanzas 2010, página 67 – 70.

### 1.1.5.1. Información crediticia en el sector de las Microfinanzas

Respuestas extremas como las revueltas de Karnataka, el movimiento No Pago de Nicaragua y las restricciones legales a la concesión de créditos por parte de las IMF no afrontan los problemas subyacentes que crean las condiciones propicias para el sobreendeudamiento. En un mercado en el que no se comparte información, las IMF no tienen la capacidad de identificar a los clientes que piden dinero prestado de múltiples fuentes y tampoco conocen el nivel de endeudamiento de sus clientes actuales o potenciales.

La justificación principal para que exista información común sobre los prestamistas de las IMF es aminorar el riesgo crediticio que surge de las asimetrías de información. Aquí es donde entra en escena **la central de riesgos**, cuya función es recopilar información de prestatarios y fuentes públicas sobre el historial crediticio de los prestamistas. La información sobre particulares y pequeñas empresas se acumula en un informe crediticio completo que posteriormente se vende a los acreedores. Por lo general, las centrales de riesgos son un soporte para el negocio de los créditos minoristas, ya que ofrecen información objetiva sobre la calidad crediticia de clientes particulares o pequeñas empresas. Estas entidades permiten que las instituciones que otorgan crédito tomen decisiones más rápidas y precisas, contribuyendo así a una reducción de las tasas de morosidad de entre el 30% y el 40% y a un aumento del volumen de créditos. A pesar de que la información crediticia para los créditos a particulares y pequeñas empresas ha evolucionado durante el último siglo, su difusión en el sector de las microfinanzas ha sido relativamente lenta.

La experiencia en Ecuador, demuestra que la información crediticia permite a las IMF supervisar las carteras de los actuales clientes, evaluar su nivel de endeudamiento general y tomar decisiones sobre el otorgamiento de créditos con mayor conocimiento de causa. Con esta información se puede proceder a la renovación de una línea de crédito autorizada, a la denegación de más facilidades crediticias a un cliente, a la determinación de precios flexibles basados en historiales crediticios y las características de repago de un cliente o a la fijación de

términos flexibles para que los productos se adapten mejor a la capacidad de repago de los clientes. En India, por ejemplo, las IMF más grandes participan en un sistema de información crediticia (todavía en desarrollo) y comparten información para identificar a clientes con varios créditos, limitando la exposición máxima por cliente a **Rs50.000** (alrededor de US\$1.000) en el mismo momento.

La información crediticia tiene claros beneficios para las IMF y puede conducir a un ahorro de costos operacionales y a mejorar la eficiencia, efectos que ya han sido demostrados en entidades financieras convencionales. Sin embargo, la implementación de los sistemas para compartir información crediticia en el sector microfinanciero no es una tarea sencilla. Esto se debe básicamente a que muchas IMF desconocen las ventajas de la información crediticia y cómo ésta puede respaldar sus operaciones. Asimismo, muchas IMF desconfían en los “mecanismos para intercambiar información”, tanto dentro como fuera de sus nichos de mercado. Aparte de los problemas de conciencia y confianza, varios retos técnicos también impiden el desarrollo de la información crediticia en microfinanzas. Entre ellos se encuentran equipar a las IMF con la combinación correcta de tecnología y factor humano para recolectar los datos de los clientes y transmitir dichos datos a la central de riesgos, así como la capacitación de las IMF para utilizar información de la central de riesgos en sus procesos de concesión de créditos.

#### **1.1.5.2. Gestión de riesgo y movilización de depósitos**

Aunque el sector de las microfinanzas ha evitado las consecuencias más graves de la crisis financiera mundial, los efectos que ha traído consigo han hecho que la gestión de riesgos sea una prioridad para las IMF, los donantes e inversionistas. Puesto que el sector de las microfinanzas ha tenido como principales prioridades impulsar su crecimiento y expansión, ahora se enfrenta a sistemas anticuados que han alcanzado su máxima capacidad, al igual que mecanismos de control inadecuados y personal poco calificado para gestionar nuevos productos de alta complejidad crediticia dirigidos a particulares y PYMES.

Las IMF y los donantes reconocen la necesidad de diseñar y aplicar estrategias de gestión de riesgos para protegerse frente a pérdidas económicas elevadas y al deterioro de la reputación de la entidad financiera entre sus clientes, competidores, donantes y organismos reguladores. Ésta sería, de hecho, la función de la junta directiva de la IMF: ofrecer supervisión y asesoramiento de inversión a la gerencia, así como recomendar prácticas sólidas de gestión de riesgo.

La gestión del riesgo se ha estructurado tradicionalmente en torno a cuatro tipos de riesgos: crediticio, de liquidez, de mercado y operativo. No obstante, es posible que las IMF requieran otro marco en el que se incluyan otros factores como la promoción de una “cultura de riesgo” que permita a los empleados y partes interesadas en las IMF conocer las principales fuentes de riesgo de la institución y las consecuencias de las decisiones para el perfil de riesgo de las IMF. Así mismo, asegurar la disponibilidad de estructuras y políticas adecuadas de riesgos para supervisar constantemente los riesgos de la entidad, diseñar e implementar un programa de información de riesgos (incluida la entrega de documentación a la gerencia) que defina la identificación de riesgos, así como su medición y gestión de manera continua.

El último elemento merece una especial atención por parte de las IMF, ya que al parecer la falta de un sistema de información adecuado sobre gestión del riesgo puede haber agravado las dificultades sufridas por algunas IMF a lo largo de 2009.

#### **1.1.6. Entorno de Negocios para las Microfinanzas<sup>7</sup>**

El índice 2010 (tabla 1) abarca el periodo de agosto de 2009 hasta mayo de 2010, evaluando las microfinanzas a través de tres categorías: 1) el marco regulatorio, incluyendo el reconocimiento oficial legal, restricciones en torno a las tasas de

---

<sup>7</sup> Economist Intelligence Unit Limited 2010, Microscopio global sobre el entorno de negocios para las microfinanzas 2010, página 11.

interés, distorsiones en el mercado, capital mínimo y capacidad regulatoria, 2) el clima de inversión, específicamente los estándares contables, tendencias de gobierno corporativo y requisitos de transparencia de los proveedores de microfinanzas, y 3) el grado de desarrollo institucional de las microfinanzas, medido a través de la concentración de mercado, el rango de servicios ofrecidos más allá del crédito y la calidad de información sobre los clientes. Si bien es imposible capturar todas las dimensiones del entorno de negocios para las microfinanzas, el índice señala a los países que han mejorado las opciones de financiamiento para la población de menores ingresos y a aquellos países que aún tienen camino por recorrer.

Cada año, el Economist Intelligence Unit<sup>8</sup> busca mejorar la metodología utilizada para construir el índice. Este año fue entrevistado un grupo mayor de expertos y se consultó con un grupo de oficiales públicos más diverso. Adicionalmente, a través de una encuesta en línea, se solicitó la opinión de una comunidad más amplia de especialistas en microfinanzas y de grupos relevantes en cada país. El equipo de investigación del Microscopio también se duplicó en tamaño y se invitaron a nuevas instituciones a participar en el proceso de revisión. Nueva información y fuentes adicionales también fueron incorporadas al reporte.

---

<sup>8</sup> El Economist Intelligence Unit (EIU) es la división de inteligencia de negocios del Economist Group, la empresa que publica la revista *The Economist*. Esta división está formada por 650 analistas y corresponsales que examinan y analizan condiciones políticas, económicas y el clima de negocios en más de 200 países y territorios. Es reconocida como líder mundial en el análisis de países y proveedora de información precisa, imparcial y objetiva para instituciones internacionales, gobiernos e empresarios líderes a nivel mundial. Para mayor información visite [www.eiu.com](http://www.eiu.com).

**Tabla 1.- Entorno de Negocios para las Microfinanzas**

| Puesto | País                 | Puntaje | Variación desde el 2009 | Puesto | País                            | Puntaje | Variación desde el 2009 |
|--------|----------------------|---------|-------------------------|--------|---------------------------------|---------|-------------------------|
| 1      | Perú                 | 74,3    | +0,5                    | 28     | Nigeria                         | 44,2    | +4,8                    |
| 2      | Filipinas            | 71,8    | +3,3                    | =29    | Costa Rica                      | 42,4    | -                       |
| 3      | Bolivia              | 69,6    | -2,2                    | =29    | Ruanda                          | 42,4    | +3,9                    |
| 4      | Ghana                | 64,9    | +4,0                    | 31     | Madagascar                      | 41,3    | +9,0                    |
| 5      | Pakistán             | 64,8    | +8,3                    | 32     | Bosnia                          | 40,4    | -2,7                    |
| =6     | Ecuador              | 61,3    | +1,7                    | 33     | Bangladesh                      | 39,5    | -3,2                    |
| =6     | El Salvador          | 61,3    | +3,8                    | 34     | Mozambique                      | 38,6    | -1,7                    |
| 8      | India                | 59,1    | -3,0                    | 35     | Nepal                           | 38,1    | +8,1                    |
| 9      | Colombia             | 56,8    | -1,8                    | 36     | Camerún                         | 37,3    | +5,7                    |
| 10     | Kenia                | 55,0    | -0,8                    | 37     | Argentina                       | 36,7    | +5,8                    |
| 11     | Uganda               | 53,9    | -3,6                    | =38    | Azerbaiyán                      | 35,9    | +7,0                    |
| 12     | República Kirguisa   | 53,0    | -3,2                    | =38    | China                           | 35,9    | +1,8                    |
| 13     | Nicaragua            | 52,3    | -6,3                    | 40     | Haití                           | 35,7    | +2,3                    |
| 14     | Chile                | 52,0    | +4,0                    | 41     | Indonesia                       | 35,3    | +0,2                    |
| 15     | Paraguay             | 52,0    | +2,5                    | 42     | Sri Lanka                       | 34,2    | -6,2                    |
| 16     | Camboya              | 51,0    | -3,2                    | 43     | Senegal                         | 32,5    | -0,1                    |
| 17     | Panamá               | 50,8    | -                       | 44     | Mongolia                        | 30,4    | +0,4                    |
| 18     | Honduras             | 49,8    | +0,5                    | 45     | Marruecos                       | 30,3    | -                       |
| 19     | Guatemala            | 49,5    | -2,3                    | 46     | Uruguay                         | 29,8    | +1,5                    |
| 20     | República Dominicana | 48,7    | +1,7                    | 47     | República Democrática del Congo | 27,8    | -9,1                    |
| 21     | Georgia              | 48,7    | +3,7                    | 48     | Turquía                         | 27,4    | -2,8                    |
| 22     | Armenia              | 47,6    | +3,7                    | 49     | Líbano                          | 26,3    | -3,0                    |
| 23     | México               | 47,3    | -                       | 50     | Tailandia                       | 24,6    | +3,3                    |
| 24     | Tanzania             | 46,2    | -2,2                    | 51     | Jamaica                         | 23,3    | -0,3                    |
| 25     | Tayikistán           | 45,7    | +5,3                    | 52     | Vietnam                         | 22,7    | +1,2                    |
| 26     | Brasil               | 45,0    | +1,0                    | 53     | Trinidad y Tobago               | 21,9    | -1,0                    |
| 27     | Yemen                | 44,4    | +2,3                    | 54     | Venezuela                       | 21,6    | -2,5                    |

Fuente: Economist Intelligent Unit (EIU)

## 1.2 LAS MICROFINANZAS EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE

### 1.2.1. Introducción<sup>9</sup>

El año 2009 se constituyó en un periodo de transición para la industria microfinanciera en América Latina y el Caribe. Desde finales de 2008, la desaceleración económica, combinada con la crisis financiera internacional, mermó el crecimiento sostenido que las instituciones de Microfinanzas (IMF) habían exhibido durante varios años. Sin embargo, desde la segunda mitad de 2009 la situación se revirtió, produciendo un crecimiento generalizado en la actividad crediticia. Así, el número de préstamos se incrementó en 12,1%, mientras que la cartera creció en 26,1%, niveles éstos ligeramente superiores a los de 2008. Entre tanto, los depósitos mostraron una tendencia más clara hacia la recuperación, con un aumento de 26,4% en el número de cuentas activas y de 30,0% en depósitos captados, superando así el crecimiento de la colocación de préstamos.

Al cierre del año, este grupo de instituciones había acumulado una cartera total de US\$18.948 millones distribuidos entre más de 15,6 millones de préstamos de distintos tipos en 18 países de la región. Cabe destacar que en el número de créditos a la microempresa destinados a clientes de menores recursos aumentó en 12,9% hasta alcanzar nueve millones de préstamos y una cartera total de microcrédito de US\$9.548 millones.

Sin embargo, muchas de las IMF vieron la necesidad de replantear sus planes de crecimiento, ajustar sus presupuestos, establecer parámetros adicionales al momento de la evaluación y el desembolso, y privilegiar la recuperación. Estas medidas necesariamente condujeron a un aumento en sus gastos operacionales, lo que en últimas se tradujo a una reducción de la rentabilidad de sus activos de 2,9% en 2008 a 2,2% en 2009. A pesar de la mayor cautela en el desembolso de

---

<sup>9</sup> Microfinanzas Americas 2010: las 100 mejores, Fondo Multilateral de Inversiones FOMIN miembro del Grupo BID y Microfinance Information Exchange Inc. MIX.



créditos y el fortalecimiento de la gestión de cobranzas, la cartera en riesgo mayor a 30 días se elevó de 4,0% a 4,9% en el mismo período.

## 1.2.2. Ranking de las Mejores Instituciones Microfinancieras de América Latina y el Caribe

La metodología para determinar el ranking de IMF se basa en medidas de desempeño aplicables a la industria de las microfinanzas agrupados en los pilares de alcance, eficiencia y transparencia por medio de promedio percentiles de cada uno de éstos pilares, los cuales se promedian para obtener el puntaje final para cada institución. Se ha tomado (tabla 2) a las 30 mejores IMF de la lista de las 100 mejores.

**Tabla 2.- Las Mejores IMF en América Latina y El Caribe**

| LAS 100 MEJORES IMF EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE |      |                               |                      |         |        |                                |            |               |                     |
|---------------------------------------------------|------|-------------------------------|----------------------|---------|--------|--------------------------------|------------|---------------|---------------------|
| Puesto                                            |      | IMF                           | País                 | Puntaje |        | Posiciones 2009 por cada pilar |            |               | Tendencia general † |
| 2009                                              | 2008 |                               |                      | 2009    | 2008   | Alcance                        | Eficiencia | Transparencia |                     |
| 1                                                 | 6    | CrediAmigo                    | Brasil               | 79,97%  | 79,52% | 8                              | 34         | 1             | Sólo MIC            |
| 2                                                 | 69   | Fundación Espoir              | Ecuador              | 79,75%  | 61,72% | 28                             | 8          | 1             | Sólo MIC            |
| 3                                                 | 107  | ProMujer - Bolivia            | Bolivia              | 78,67%  | 45,33% | 17                             | 31         | 1             | MIC                 |
| 4                                                 | 11   | Banco ADOPEM                  | República Dominicana | 78,48%  | 76,83% | 7                              | 51         | 1             | MIC                 |
| 5                                                 | 92   | Banco Caja Social             | Colombia             | 77,72%  | 52,85% | 1                              | 109        | 1             | CNS                 |
| 6                                                 | 5    | PRODEM FFP                    | Bolivia              | 77,62%  | 79,65% | 3                              | 71         | 1             | MIC                 |
| 7                                                 | 60   | Banco ADEMI                   | República Dominicana | 77,47%  | 64,44% | 5                              | 75         | 1             | MIC                 |
| 8                                                 | 16   | Banco Solidario               | Ecuador              | 77,18%  | 75,54% | 30                             | 21         | 1             | MIC                 |
| 9                                                 | 8    | CompartamosBanco              | México               | 76,92%  | 78,37% | 6                              | 74         | 1             | MIC                 |
| 10                                                | 26   | Banco Los Andes ProCredit     | Bolivia              | 76,76%  | 73,60% | 2                              | 106        | 1             | MIC                 |
| 11                                                | 10   | BancoSol                      | Bolivia              | 75,70%  | 76,88% | 3                              | 110        | 1             | MIC                 |
| 12                                                | 13   | CrediComún                    | México               | 75,38%  | 76,11% | 39                             | 32         | 1             | Sólo MIC            |
| 13                                                | 9    | FONDESOL                      | Guatemala            | 75,44%  | 77,07% | 51                             | 22         | 1             | Sólo MIC            |
| 14                                                | 79   | FODEMI                        | Ecuador              | 75,31%  | 57,50% | 45                             | 26         | 1             | Sólo MIC            |
| 15                                                | 15   | Caja Nuestra Gente            | Perú                 | 75,23%  | 75,95% | 16                             | 68         | 1             | MIC                 |
| 16                                                | 84   | COAC Mushuc Runa              | Ecuador              | 75,08%  | 56,22% | 36                             | 39         | 1             | MIC                 |
| 17                                                | 1    | Credi Fé                      | Ecuador              | 74,93%  | 82,20% | 64                             | 13         | 1             | MIC                 |
| 18                                                | 32   | Génesis Empresarial           | Guatemala            | 74,73%  | 72,31% | 25                             | 58         | 1             | MIC                 |
| 19                                                | 14   | FMM Popayán                   | Colombia             | 74,64%  | 76,04% | 22                             | 70         | 1             | MIC                 |
| 20                                                | n/d  | Banco ProCredit - El Salvador | El Salvador          | 73,82%  | n/d    | 18                             | 91         | 1             | MIC                 |
| 21                                                | 21   | CMAC Arequipa                 | Perú                 | 73,67%  | 74,39% | 14                             | 105        | 1             | MIC                 |
| 22                                                | 4    | Banco FINCA                   | Ecuador              | 73,47%  | 79,76% | 63                             | 29         | 1             | MIC                 |
| 23                                                | n/d  | COAC Jardín Azuayo            | Ecuador              | 73,53%  | n/d    | 97                             | 7          | 1             | CNS                 |
| 24                                                | 62   | Visión Banco                  | Paraguay             | 73,47%  | 64,27% | 11                             | 117        | 1             | CNS                 |
| 25                                                | 77   | Fasnil FFP                    | Bolivia              | 73,34%  | 58,51% | 41                             | 49         | 1             | MIC                 |
| 26                                                | 27   | ENLACE                        | El Salvador          | 72,90%  | 73,24% | 61                             | 35         | 1             | MIC                 |
| 27                                                | 35   | Fundación Paraguaya           | Paraguay             | 72,93%  | 71,27% | 20                             | 104        | 1             | Sólo MIC            |
| 28                                                | 7    | Banco FIE                     | Bolivia              | 72,48%  | 79,09% | 29                             | 73         | 1             | MIC                 |
| 29                                                | 43   | EDPYME Solidaridad            | Perú                 | 71,91%  | 69,06% | 148                            | 2          | 1             | MIC                 |
| 30                                                | 39   | COAC San José                 | Ecuador              | 71,88%  | 70,24% | 84                             | 24         | 1             | MIC                 |

Fuente: MIX

Se puede apreciar que los resultados en el pilar de alcance fueron claves para que nuevamente líderes de Sudamérica estuvieran al frente del ranking.

**Tabla 3.- Las 20 IMF Más Grandes**

### LAS 20 IMF MAS GRANDES (CARTERA MICROEMPRESA)

| Puesto                             |      | IMF                 | País                 | Número de préstamos a la microempresa vigentes | Cartera bruta de préstamos a la microempresa | Tendencia general † |
|------------------------------------|------|---------------------|----------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------|
| 2009                               | 2008 |                     |                      |                                                |                                              |                     |
| 1                                  | 1    | CompartamosBanco    | México               | 1.488.897                                      | 488.502.374                                  | MIC                 |
| 2                                  | 2    | CrediAmigo          | Brasil               | 582.158                                        | 302.853.100                                  | Sólo MIC            |
| 3                                  | 3    | MiBanco             | Perú                 | 352.631                                        | 758.130.450                                  | MIC                 |
| 4                                  | 6    | Bancamía            | Colombia             | 301.389                                        | 240.713.936                                  | Sólo MIC            |
| 5                                  | 4    | FMM Popayán         | Colombia             | 281.117                                        | 189.784.048                                  | MIC                 |
| 6                                  | 5    | WWB Cali            | Colombia             | 200.843                                        | 224.795.732                                  | MIC                 |
| 7                                  | 11   | Banco Caja Social   | Colombia             | 199.486                                        | 318.446.152                                  | CNS                 |
| 8                                  | 12   | CAME                | México               | 186.620                                        | 35.767.143                                   | Sólo MIC            |
| 9                                  | 8    | BancoEstado         | Chile                | 181.481                                        | 891.548.903                                  | MIC                 |
| 10                                 | 7    | FMM Bucaramanga     | Colombia             | 180.125                                        | 125.116.870                                  | MIC                 |
| 11                                 | 10   | Financiera Edyficar | Perú                 | 165.345                                        | 198.828.374                                  | MIC                 |
| 12                                 | 9    | Banco Solidario     | Ecuador              | 155.946                                        | 188.741.057                                  | MIC                 |
| 13                                 | 13   | CMAC Arequipa       | Perú                 | 145.959                                        | 241.062.954                                  | MIC                 |
| 14                                 | 14   | FINCA - México      | México               | 118.419                                        | 29.814.585                                   | Sólo MIC            |
| 15                                 | 20   | Banco ADOPEM        | República Dominicana | 111.324                                        | 48.233.305                                   | MIC                 |
| 16                                 | 16   | PRODEM FFP          | Bolivia              | 110.879                                        | 285.480.780                                  | MIC                 |
| 17                                 | 15   | BancoSol            | Bolivia              | 107.607                                        | 258.690.291                                  | MIC                 |
| 18                                 | 21   | ProMujer - Bolivia  | Bolivia              | 104.476                                        | 27.967.961                                   | MIC                 |
| 19                                 | 17   | CRECER              | Bolivia              | 102.212                                        | 46.067.523                                   | Sólo MIC            |
| 20                                 | 24   | CMAC Piura          | Perú                 | 90.938                                         | 173.197.931                                  | MIC                 |
| <b>Totales para 2008 (217 IMF)</b> |      |                     |                      | <b>8.011.510</b>                               | <b>7.764.919.737</b>                         |                     |
| <b>Totales para 2009 (217 IMF)</b> |      |                     |                      | <b>8.937.909</b>                               | <b>9.528.579.893</b>                         |                     |

† Por tendencia general se entiende: Sólo MIC: 100% de los préstamos dirigidos a la microempresa.  
MIC: Préstamos a la microempresa superan el 50% de los préstamos totales.  
CNS: Préstamos de consumo superan el 50% de los préstamos totales.

Fuente: MIX

En esta categoría (tabla 3) predominan casi exclusivamente los principales exponentes de las IMF de la región, es decir aquellos claramente especializados en el crédito a la microempresa. Una vez más la IMF mexicana Compartamos lideró esta categoría superando en el número de prestatarios casi en el triple a los siguientes.

**Tabla 4.- Las 20 IMF con Mayor Crecimiento****LAS 20 IMF CON MAYOR CRECIMIENTO**

| Puesto |      | IMF                  | País                 | Cambio porcentual en el número de préstamos a la microempresa | Cambio absoluto en el número de préstamos a la microempresa | Cambio absoluto de la cartera bruta a la microempresa (US\$) |
|--------|------|----------------------|----------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| 2009   | 2008 |                      |                      |                                                               |                                                             |                                                              |
| 1      | n/d  | Crezkamos Kapital    | México               | 451,5%                                                        | 20.755                                                      | 3.666.565                                                    |
| 2      | n/d  | Solución Asea        | México               | 363,5%                                                        | 32.300                                                      | 8.151.607                                                    |
| 3      | 5    | CrediComún           | México               | 96,0%                                                         | 12.790                                                      | 3.635.672                                                    |
| 4      | 8    | FONDESURCO           | Perú                 | 87,0%                                                         | 4.584                                                       | 4.955.096                                                    |
| 5      | 45   | Te Creemos           | México               | 83,7%                                                         | 8.201                                                       | 2.747.338                                                    |
| 6      | n/d  | Crezcamos            | Colombia             | 75,3%                                                         | 3.878                                                       | 3.554.493                                                    |
| 7      | n/d  | COOPAC Los Andes     | Perú                 | 65,9%                                                         | 2.772                                                       | 3.442.852                                                    |
| 8      | 93   | Fassil FFP           | Bolivia              | 63,8%                                                         | 3.791                                                       | 12.455.846                                                   |
| 9      | 85   | Banco ADEMI          | República Dominicana | 61,1%                                                         | 21.979                                                      | 7.390.227                                                    |
| 10     | 115  | Interfisa Financiera | Paraguay             | 54,4%                                                         | 9.578                                                       | 17.865.791                                                   |
| 11     | 120  | CMAC Tacna           | Perú                 | 51,8%                                                         | 10.180                                                      | 22.369.457                                                   |
| 12     | 35   | Contactar            | Colombia             | 46,7%                                                         | 6.208                                                       | 4.803.451                                                    |
| 13     | 1    | Apoyo Económico      | México               | 44,4%                                                         | 12.844                                                      | 7.014.163                                                    |
| 14     | 30   | Bancamía             | Colombia             | 43,4%                                                         | 91.259                                                      | 77.905.133                                                   |
| 15     | n/d  | COOPAC San Cristóbal | Perú                 | 42,7%                                                         | 1.575                                                       | 3.366.788                                                    |
| 16     | n/d  | COAC Ambato          | Ecuador              | 41,8%                                                         | 1.974                                                       | 2.259.825                                                    |
| 17     | n/d  | ProMujer - México    | México               | 41,1%                                                         | 7.030                                                       | 1.959.386                                                    |
| 18     | 66   | COAC San José        | Ecuador              | 40,0%                                                         | 1.720                                                       | 1.313.065                                                    |
| 19     | n/d  | CRAC Credlinka       | Perú                 | 37,4%                                                         | 2.582                                                       | 6.509.613                                                    |
| 20     | n/d  | COOPAC Santa María   | Perú                 | 37,0%                                                         | 3.074                                                       | 9.293.291                                                    |

n/d: No disponible.

Fuente: MIX

Las Instituciones de mayor crecimiento (tabla 4) sobresalen las instituciones mexicanas por su crecimiento a tasas impresionantes de hasta 3 dígitos, por lo cual dentro del ranking de 20 tenemos 6 mexicanas. Estos ejemplos ilustran claramente en que el mercado mexicano sigue exhibiendo un potencial interesante para que instituciones nuevas y con una gestión acertada puedan expandir rápidamente su alcance en número de clientes atendidos.

**Tabla 5.- Las 20 IMF Más Eficientes****LAS 20 IMF MÁS EFICIENTES**

| Puesto |      | IMF                                  | País     | Costo por préstamo /<br>INB per cápita | Costo por préstamo<br>(US\$) | Saldo promedio de<br>préstamo (US\$) |
|--------|------|--------------------------------------|----------|----------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|
| 2009   | 2008 |                                      |          |                                        |                              |                                      |
| 1      | 1    | COCDEP                               | México   | 0,5%                                   | 41                           | 286                                  |
| 2      | n/d  | Instituto Estrela                    | Brasil   | 0,7%                                   | 51                           | 196                                  |
| 3      | 3    | Alternativa Solidaria Chiapas        | México   | 0,8%                                   | 67                           | 225                                  |
| 4      | 4    | AMEXTRA                              | México   | 0,9%                                   | 72                           | 273                                  |
| 5      | 14   | CrediAmigo                           | Brasil   | 1,1%                                   | 81                           | 520                                  |
| 6      | 8    | Grupo Consultor para la Microempresa | México   | 1,1%                                   | 85                           | 149                                  |
| 7      | n/d  | Real Microcrédito                    | Brasil   | 1,2%                                   | 93                           | 576                                  |
| 8      | n/d  | Proapoyo                             | México   | 1,2%                                   | 98                           | 169                                  |
| 9      | 12   | ProMujer - México                    | México   | 1,2%                                   | 100                          | 246                                  |
| 10     | 71   | Credicoop                            | Chile    | 1,2%                                   | 109                          | 1.230                                |
| 11     | n/d  | UCADE Ambato                         | Ecuador  | 1,3%                                   | 51                           | 287                                  |
| 12     | 26   | MIDE                                 | Perú     | 1,3%                                   | 58                           | 230                                  |
| 13     | 9    | ProMujer - Perú                      | Perú     | 1,3%                                   | 58                           | 207                                  |
| 14     | 11   | Conserva                             | México   | 1,3%                                   | 104                          | 235                                  |
| 15     | n/d  | Cresol Central                       | Brasil   | 1,4%                                   | 111                          | 2.734                                |
| 16     | 19   | CompartamosBanco                     | México   | 1,4%                                   | 112                          | 340                                  |
| 17     | 10   | SemiSol                              | México   | 1,4%                                   | 112                          | 339                                  |
| 18     | 32   | FODEMI                               | Ecuador  | 1,5%                                   | 59                           | 439                                  |
| 19     | 23   | Asociación Arariwa                   | Perú     | 1,5%                                   | 67                           | 327                                  |
| 20     | 13   | FMM Popayán                          | Colombia | 1,5%                                   | 68                           | 665                                  |

n/d: No disponible.

Fuente: MIX

En las instituciones más eficientes (tabla 5) las primeras 9 posiciones están ocupadas por instituciones mexicanas y brasileñas, se refleja una reducción promedio de las 20 instituciones del 9 % en el costo por préstamos colocado.

### 1.2.3. El precio de las microfinanzas en América Latina y el Caribe<sup>10</sup>

El tema de tasas de interés provoca un intenso debate en el sector de las microfinanzas. La discusión gira en torno a cuál es la tasa de interés *justa* y en qué medida las instituciones de microfinanzas (IMF) fijan sus tasas en función de la sostenibilidad de sus operaciones y la rentabilidad de las mismas. Es importante notar que el nivel de tasas de interés también depende de las condiciones y características propias de cada país (por ejemplo, la densidad de población o la disponibilidad de nuevas tecnologías).

<sup>10</sup> Economist Intelligence Unit Limited 2010, Microscopio global sobre el entorno de negocios para las microfinanzas 2010, página 42 y 43.

De este modo, la comparación entre las tasas de interés de microfinanzas que se cobran en diferentes países es un elemento esencial para contribuir a un debate informado, y ese es el objetivo de la recolección de datos que realiza el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), miembro del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Cada año, el FOMIN recolecta datos de tasas de interés de microcrédito y de aquellas tasas cobradas por la banca comercial utilizando como aproximación el rendimiento de la cartera bruta. La diferencia entre el rendimiento de la cartera bruta de microcrédito (ratio microfinanzas) y el rendimiento de la cartera bruta de créditos de la banca (ratio bancos) proporciona un indicador que se ha llamado la *prima de microfinanzas*. En el siguiente cuadro (tabla 6) se presentan datos de este indicador para 18 países de América Latina y el Caribe, así como sus ratios de microfinanzas y de bancos de cada país.

**Tabla 6.- El Precio de las Microfinanzas en América Latina y El Caribe**

**Ingresos financieros nominales/cartera bruta promedio de créditos**  
**(como aproximación de las tasas de interés)<sup>1</sup>**  
 (Países seleccionados circa 2009<sup>2</sup>)

| <b>País</b>                                 | <b>Ratio microfinanzas (a)</b> | <b>Ratio bancos (b)</b> | <b>Prima de microfinanzas (a)-(b)</b> |
|---------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------|---------------------------------------|
| Argentina                                   | 60,8                           | 18,6                    | 42,3                                  |
| Bolivia                                     | 20,2                           | 14,9                    | 5,3                                   |
| Brasil                                      | 23,7                           | 15,6                    | 8,1                                   |
| Chile                                       | 32,1                           | 6,4                     | 25,7                                  |
| Colombia                                    | 30,7                           | 12,4                    | 18,3                                  |
| Ecuador                                     | 20,4                           | 12,8                    | 7,6                                   |
| El Salvador                                 | 22,9                           | 11,1                    | 11,8                                  |
| Guatemala                                   | 25,3                           | 17,3                    | 8,0                                   |
| Haití                                       | 51,3                           | n.d.                    | n.d.                                  |
| Honduras                                    | 32,2                           | 18,9                    | 13,3                                  |
| México                                      | 74,2                           | 21,0                    | 53,2                                  |
| Nicaragua                                   | 25,9                           | 18,8                    | 7,1                                   |
| Panamá                                      | 31,1                           | 8,5                     | 22,6                                  |
| Paraguay                                    | 25,6                           | 16,8                    | 8,8                                   |
| Perú                                        | 29,1                           | 15,1                    | 14,0                                  |
| República Dominicana                        | 33,1                           | 19,0                    | 14,1                                  |
| Uruguay                                     | 41,1                           | 16,8                    | 24,3                                  |
| Venezuela                                   | 24,4                           | 19,6                    | 4,8                                   |
| <b>Media ponderada regional<sup>3</sup></b> | <b>28,6</b>                    |                         |                                       |

Fuentes: La información sobre microfinanzas proviene de MIX Market, redes de microfinanzas, organismos de regulación, entrevistas y encuestas, y sitios web. Los datos de IMF incluyen tanto instituciones reguladas como no reguladas.

La información de bancos bancaria abarca un total de 375 bancos. Proviene de asociaciones de bancos afiliadas a la Federación Latinoamericana de Bancos (FELABAN), de la boletín financiero de FELABAN, de los bancos centrales de Argentina, Uruguay y Paraguay, y de las Superintendencias de Bancos de la República Dominicana y de Panamá.

(1) Los ratios están ponderados por el total de la cartera de créditos.

(2) Los datos corresponden a diciembre de 2009. Cuando no se dispone de datos de 2009 se utilizan cifras de 2008.

(3) Este cálculo incluye todas las instituciones de microfinanzas de la región que tienen información disponible y cuya cartera de microcrédito representa al menos 30% de su cartera total (349 instituciones).

## **1.2.4. Importancia de la Gestión Financiera en el contexto Nacional e Internacional**

La creciente competencia en el sector de las Microfinanzas hacen que las instituciones busquen la especialización y profesionalización de cada una de sus áreas, hay una mayor presión por la transparencia en la información y por el uso de indicadores estándares para poder medirse con la industria.

Una adecuada gestión Financiera dentro de las instituciones de microfinanzas permitirá medir la sostenibilidad de las instituciones en el corto, mediano o largo plazo, la autosostenibilidad es decir que la institución puede cubrir todos sus costos sin la necesidad de depender de subsidios o donaciones externas, hay muchos casos de instituciones de microfinanzas que logran la sostenibilidad a través de la prestación de otros servicios no financieros. Medir la evolución de la eficiencia operacional que no se trasladen los costos de la ineficiencia interna a los clientes (altas tasas de interés, tarifas altas por servicios no financieros, otros).

Luego de ser sostenibles es importante generar rentabilidad que permita fortalecer el crecimiento del patrimonio con lo cual existe mayor capacidad de apalancamiento para poder lograr mayor crecimiento del activo con lo cual se puede lograr el objetivo social de las microfinanzas que es el mejoramiento del alcance medidos en términos de 1) amplitud, mayor número de personas con acceso a los servicios financieros, 2) profundidad, llegar a las personas más pobres, y, 3) calidad, mejoramiento de los servicios prestados.

Si la institución tiene un buen manejo de estas variables será más fácil atraer a fuentes de financiamiento tanto interna como externa, atraer la inversión de capitales privados, iniciar procesos de transformación en entidades financieras, etc.

## **1.3 LAS MICROFINANZAS EN EL ECUADOR**

### **1.3.1. Características fundamentales del entorno de negocios para las microfinanzas en el Ecuador<sup>11</sup>**

- La constitución de 2008 establece la creación de distintas superintendencias para los sistemas financieros público, privado y social. Hasta que se promulgue la regulación, el sistema existente de una única superintendencia seguirá en vigencia, creando incertidumbre normativa.
- Las limitaciones a las tasas de interés se han endurecido en los últimos años y se ha ilegalizado el cobro de comisiones. Igualmente se han declarado topes que pueden significar un fuerte obstáculo para que las entidades que operan en el sector logren cubrir sus costos operativos. Existen varios programas públicos que cuentan con subsidios y con criterios sociales que distorsionan la competencia y como resultado cambian las expectativas de los clientes.
- Sigue existiendo un número significativo de instituciones de microfinanzas especializadas en todas las principales categorías formales (es decir, bancos, sociedades financieras y cooperativas de crédito).

### **1.3.2. Cambios principales desde el año 2009**

- Las organizaciones no gubernamentales enfrentan problemas relacionados con el tamaño y la capitalización. De igual forma, les resulta cada vez más difícil competir con bancos y entidades reguladas, así como con entidades públicas de primer piso, especialmente con las limitaciones actuales a las tasas de interés. La carga fiscal también ha aumentado desde 2009.

---

<sup>11</sup> Economist Intelligence Unit Limited 2010, Microscopio global sobre el entorno de negocios para las microfinanzas 2010, página 31.



- Es evidente el descenso en las carteras de microcrédito y en las tasas de inclusión financiera; las cooperativas constituyen el segmento de mayor crecimiento en un mercado que en general está reduciendo su tamaño.
- En virtud de la nueva ley en materia de cooperativas aprobada a finales de 2009, se considera que toda cooperativa que acepte depósitos de terceros, sea cual sea su tamaño, realiza actividades de intermediación financiera y, por tanto, está sujeta a una regulación prudencial (cerca de 50 cooperativas pertenecen actualmente a esta categoría). Sin embargo, no tienen la misma consideración legal que los bancos, pues en estos se les permite operar con mayor apalancamiento. Las cooperativas que no aceptan depósitos de terceros siguen bajo supervisión pero no están sujetas a una regulación prudencial por parte del Ministerio de Inclusión Económica y Social.

### **1.3.3. Contexto en el que se desarrollan las Microfinanzas en el Ecuador<sup>12</sup>**

El Ecuador, un país de aproximadamente 275,000 km<sup>2</sup> de geografía y climas variados, que van desde la costa y la región insular en el oeste, pasando por la alta zona central de la sierra, hasta el bosque tropical de la amazonia al oriente. En el año 2001 (Tabla 7) Ecuador tuvo 12.5 millones de personas, llegando al 2010 a una población de 14.2 millones de personas, con una tasa de crecimiento anual del 2.34%. Cabe notar que la tendencia es a un crecimiento de la población urbana (del 61.2% en el 2001 a un 66.2% al 2010) en desmedro de la población rural. La población es prácticamente 50% hombres y 50% mujeres, y su mayoría se concentra en la Costa con un 49.2% y en la Sierra con el 44,9%.

---

<sup>12</sup> Estudio “10 años de Microfinanzas en Ecuador”, elaborado por Carlos Palán para la Red Financiera Rural, noviembre 2010.

La Población Económicamente Activa, pasaría de 4,55 millones en el 2001 a 5,48 millones al 2010, es decir habría 924 mil personas más en edad de trabajar.

En cuanto al sector microempresarial, si se considera a los patronos y trabajadores por cuenta propia al año 2001 fueron 1,98 millones que estimado al año 2010<sup>13</sup> se habría incrementado a 2,38 millones, es decir que esta década se habrían incrementado 401 mil microempresarios.

**Tabla 7.-** Población del Ecuador, Años 2001 y 2010

| Indicador Poblacional           | Años       |        |            |        |
|---------------------------------|------------|--------|------------|--------|
|                                 | 2001       |        | 2010       |        |
| Población                       | 12,479,924 | 100.0% | 14,204,900 | 100.0% |
| Urbana                          | 7,633,850  | 61.2%  | 9,410,481  | 66.2%  |
| Rural                           | 4,846,074  | 38.8%  | 4,794,419  | 33.8%  |
| Hombres                         | 6,265,559  | 50.2%  | 7,115,983  | 50.1%  |
| Mujeres                         | 6,214,365  | 49.8%  | 7,088,917  | 49.9%  |
| Sierra                          | 5,603,123  | 44.9%  | 6,384,594  | 44.9%  |
| Costa                           | 6,212,687  | 49.8%  | 6,994,114  | 49.2%  |
| Amazonía                        | 569,848    | 4.6%   | 708,566    | 5.0%   |
| Insular                         | 18,810     | 0.2%   | 24,366     | 0.2%   |
| No Delimitadas                  | 75,456     | 0.6%   | 93,260     | 0.7%   |
| PEA                             | 4,553,746  | 36.5%  | 5,478,233  | 38.6%  |
| Patrono o Socio                 | 412,397    | 3.3%   | 496,120    | 3.5%   |
| Cuenta propia                   | 1,567,067  | 12.6%  | 1,885,208  | 13.3%  |
| Total posibles microempresarios | 1,979,464  | 15.9%  | 2,381,328  | 16.8%  |

Fuente: INEC, Proyecciones de población, estimación PEA.

Elaborado: Carlos Palán

Según el Boletín de cifras económicas del Banco Central del Ecuador (BCE) y la Comisión Económica para América Latina (CEPAL)<sup>14</sup>, el Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador para el año 2009, solo creció en un 0.4% en comparación con el crecimiento del 2008 que fue del 6.5%, principalmente como resultado de la

<sup>13</sup> En base a las proyecciones por grupos de edad realizada por el INEC al año 2010.

<sup>14</sup> Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2009-2010, CEPAL, Julio 2010.

crisis financiera internacional, la baja de los precios del petróleo y la pérdida del dinamismo interno. Pese a los signos de mejoría observados en el segundo semestre del año, en 2009 la economía exhibió un déficit fiscal, así como un deterioro de la cuenta corriente de la balanza de pagos y una mayor tasa de desempleo. Para 2010 el BCE estima un crecimiento del 3.73%, la CEPAL estima un crecimiento del 2.5% mientras que para el 2011 prevé un crecimiento del 2%, condicionado a un precio del petróleo sostenido y un financiamiento adecuado para los proyectos de inversión pública.

El desempleo nacional urbano fue aumentando gradualmente desde mediados de 2008 hasta alcanzar una tasa del 9,1% en septiembre de 2009. Si bien disminuyó levemente a finales de ese año, durante el primer trimestre 2010 recuperó nuevamente su nivel y se ubicó en el 9.1%. Además, ello se presentó en un contexto de subempleo persistente y de menor participación laboral, que pasó del 60.2% en el primer trimestre 2009 al 59.1% en igual período en el 2010. El salario mínimo real medio del 2009 se incrementó un 3.6% respecto al 2008, para el 2010 se acordó un incremento del salario mínimo nominal de un 10.1%, lo que representa una mayor ganancia real con respecto al año anterior. El salario mínimo obligatorio de US\$240 a septiembre 2010, cubre apenas el 44.5% del costo de la canasta familiar básica situada en US\$539.36 mensuales y un 62.3% de la canasta familiar vital situada en US\$ 385,28 mensuales calculados con familias de cuatro miembros (INEC, Septiembre 2010).

En cuanto al sector externo, el valor de las exportaciones ecuatorianas disminuyó un 25.5%, lo que contrasta con un crecimiento del 29.3% el año anterior. El comportamiento de las ventas al exterior fue muy heterogéneo según el tipo de producto. El valor de las exportaciones petroleras se redujo un 40.5% debido principalmente a la caída de los precios (35.4%) también a la reducción del volumen exportado (7.6%). El valor de las exportaciones no petroleras se mantuvo casi inalterable. Las exportaciones de productos tradicionales crecieron un 18.4% principalmente banano, cacao y elaborados, atún y pescado. Las exportaciones no tradicionales disminuyeron un 13.5% especialmente las de manufactura de metales, productos del mar y flores naturales.

Por otra parte, como resultado de los efectos de la crisis financiera internacional en los mercados laborales de Estados Unidos y España, las transferencias enviadas por los emigrantes ecuatorianos en 2009 se redujeron un 11.6% respecto al 2008.

Según los datos al primer trimestre del 2010 la economía creció solo 0.6% con respecto al mismo período del año anterior. Sin embargo se detecta una ligera reactivación del consumo privado y la inversión, Por sectores se observa mayor dinamismo en la manufactura, el comercio, la intermediación financiera y la pesca. Por el contrario, tanto en la minería como en la refinación del petróleo se mantiene un declive.

### **1.3.4. El Sistema Financiero Regulado por la SBS<sup>15</sup>**

El sistema financiero del Ecuador está compuesto por bancos públicos y privados, mutualistas, sociedades financieras, y cooperativas de ahorro y crédito (COAC), reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) bajo la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero. En la Tabla 8 se muestra la estructura del sistema por activos según los diferentes tipos de instituciones, se observa dos tendencias claramente definidas: 1) la del período 2003-2008 con una tasa de crecimiento del 20% y 2) El período Diciembre 2008 – Diciembre 2009 con un crecimiento de 12.1% que muestra una reducción del ritmo de crecimiento productos de la crisis internacional y, 3) El período enero – junio 2010 con una tasa de crecimiento del 7.3% en el semestre (equivalente a un 14.6% anual) que muestra una pequeña recuperación del ritmo de crecimiento. Es de observar el crecimiento que ha tenido el Subsistema de COAC SBS que ha pasado de representar el 4.6% en el año 2003 a un 8.4% en el año 2010, registrándose además un crecimiento en este subsistema del 12,7% (25.4% anual) para el primer semestre del año 2010, lo cual indica que este sector se ha convertido en una alternativa de servicios financieros (especialmente en los

---

<sup>15</sup> Idem 12

sectores de consumo, microcrédito y vivienda como se verá en adelante) y que en momentos en que la banca privada es conservadora (bajas tasas de crecimiento), las cooperativas aprovechan ese momento para fortalecerse y crecer<sup>16</sup>. En total los activos del Sistema Financiero Regulado por la SBS alcanzan un total del 50.6% del PIB que indica que el país ha alcanzado un mediano grado del nivel de intermediación financiera.

Tabla 8.- Estructura del Sistema Financiero de Ecuador por Tenencia de Activos

(En millones de dólares)

| Entidades Financieras  | Dic. 2003       | %             | Dic. 2008        | %             | Crec. An.     | Dic. 2009        | %             | Crec. An.    | Jun. 2010        | %             | Crec. An.   |
|------------------------|-----------------|---------------|------------------|---------------|---------------|------------------|---------------|--------------|------------------|---------------|-------------|
|                        | 08 / 03         |               |                  | 09 / 08       |               |                  | 10 / 09       |              |                  |               |             |
| Bancos Privados        | 6,666.18        | 76.8%         | 16,423.84        | 76.1%         | 19.8%         | 17,525.59        | 72.4%         | 6.7%         | 18,718.08        | 72.1%         | 6.8%        |
| Coop. Ah. y Crédito    | 400.74          | 4.6%          | 1,619.62         | 7.5%          | 32.20%        | 1,936.79         | 8.0%          | 19.6%        | 2,182.31         | 8.4%          | 12.7%       |
| Sociedades Financieras | 400.51          | 4.6%          | 945.05           | 4.4%          | 18.70%        | 963.60           | 4.0%          | 2.0%         | 1,035.40         | 4.0%          | 7.5%        |
| Mutualistas            | 215.98          | 2.5%          | 396.67           | 1.8%          | 12.90%        | 385.59           | 1.6%          | -2.8%        | 406.87           | 1.6%          | 5.5%        |
| Bancos Públicos        | 992.65          | 11.4%         | 2,189.02         | 10.1%         | 17.10%        | 3,383.18         | 14.0%         | 54.6%        | 3,617.34         | 13.9%         | 6.9%        |
| <b>TOTAL</b>           | <b>8,676.06</b> | <b>100.0%</b> | <b>21,574.20</b> | <b>100.0%</b> | <b>20.00%</b> | <b>24,194.75</b> | <b>100.0%</b> | <b>12.1%</b> | <b>25,960.00</b> | <b>100.0%</b> | <b>7.3%</b> |

Fuente: SBS, Boletines Financieros por Subsistema, Junio 2010

Respecto a la Banca pública (conformada por el BNF, CFN y BEDE) se observa un repunte en el año 2010 dado que a Dic08 representaba el 10.1% y a jun10 un 13,9% habiendo crecido en el año 2009 un 54.6% producto de la política contra cíclica aplicada por el gobierno ante la crisis internacional.

Para el primer semestre 2010 la banca pública solo ha crecido un 6.9% (12.8% anual), lo cual indica que se ha ajustado al ritmo de crecimiento de todo el sistema, producto seguramente de la restricción de fondos que ha existido este año por la reducción del precio del petróleo.

En cuanto a la Cartera de Crédito según tabla 9 el sistema a jun10 alcanzó los 15.199 millones que representa el 58.5% de los activos; durante el período Dic03-Dic08 creció a una tasa promedio del 23,6%. En el año 2009 la cartera creció en

<sup>16</sup> Igual situación se vivió después de la crisis bancaria de 1999, a partir de lo cual las Cooperativas se fortalecieron aprovechando los nichos de mercado que los bancos sobrevivientes dejaron de atender.

apenas un 4.2% en el sistema, notándose que el sector de las COAC creció al 6.5%, y la banca pública en un 42,9%, lo cual confirma claramente la política anti cíclica que tuvo el gobierno, canalizando recursos hacia los sectores productivos. En el primer semestre del año 2010, la cartera creció un 8.3% (16.6% anual) mayor al crecimiento de los activos, principalmente por el crecimiento en monto de los bancos privados, la banca pública y las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Tabla 9.- Estructura del Sistema Financiero de Ecuador según la Cartera Bruta  
(En millones de dólares)

| Entidades Financieras  | Dic. 2003       | %             | Dic. 2008        | %             | Crec. An.     | Dic. 2009        |               | Crec. An.   | Jun. 2010        | %             | Crec. An.   |
|------------------------|-----------------|---------------|------------------|---------------|---------------|------------------|---------------|-------------|------------------|---------------|-------------|
|                        |                 |               |                  |               |               | 08 / 03          | 09 / 08       |             |                  |               |             |
| Bancos Privados        | 3,338.58        | 71.4%         | 9,634.71         | 71.5%         | 23.6%         | 9,453.75         | 67.3%         | -1.9%       | 10,057.19        | 66.2%         | 6.4%        |
| Coop. Ah. y Crédito    | 291.70          | 6.2%          | 1,268.80         | 9.4%          | 34.20%        | 1,396.40         | 9.9%          | 10.1%       | 1,580.15         | 10.4%         | 13.2%       |
| Sociedades Financieras | 316.33          | 6.8%          | 811.62           | 6.0%          | 20.70%        | 792.22           | 5.6%          | -2.4%       | 842.52           | 5.5%          | 6.3%        |
| Mutualistas            | 120.82          | 2.6%          | 230.39           | 1.7%          | 13.80%        | 221.62           | 1.6%          | -3.8%       | 270.75           | 1.8%          | 22.2%       |
| Bancos Públicos        | 607.78          | 13.0%         | 1,521.71         | 11.3%         | 20.10%        | 2,175.18         | 15.5%         | 42.9%       | 2,449.14         | 16.1%         | 12.6%       |
| <b>TOTAL</b>           | <b>4,675.21</b> | <b>100.0%</b> | <b>13,467.23</b> | <b>100.0%</b> | <b>23.60%</b> | <b>14,039.17</b> | <b>100.0%</b> | <b>4.2%</b> | <b>15,199.75</b> | <b>100.0%</b> | <b>8.3%</b> |

Fuente: SBS, Boletines Financieros por Subsistema, Junio 2010

Debido a estas reformas legales, las tasas de interés referenciales que existían antes se han mantenido porque muchos contratos se ligaron a estas tasas. Entre noviembre 2009 y Noviembre 2010, en cuanto a tasa activa y pasiva referencial ha existido una reducción como lo demuestra la Tabla 10. En lo que si ha existido variación es en la tasa LIBOR y la tasa PRIME no ha existido mayor variación, lo cual afecta al financiamiento proveniente del exterior haciéndolo más atractivo en aquellos fondeadores que manejan estas referencias, pero también más escaso por que los financiadores ante la baja de rentabilidad prefieren mercados más seguros.

**Tabla 10.- Tasas de interés referenciales del sistema financiero**

| <b>Tasas de interés referenciales</b> | <b>Noviembre 09</b> | <b>Noviembre 10</b> |
|---------------------------------------|---------------------|---------------------|
| Tasa activa referencial               | 9,19%               | 8,94%               |
| Tasa pasiva referencial               | 5,24%               | 4,30%               |
| Tasa LIBOR (90 días)                  | 0,25%               | 0,28%               |
| Tasa PRIME (3)                        | 3,25%               | 3,25%               |

Fuente: Banco Central del Ecuador, Noviembre 2010

Una vez que la ley fue aprobada, el Banco Central del Ecuador ha establecido mediante resoluciones, el mecanismo y la definición de los distintos segmentos y subsegmentos de mercado para efectos de la tasa de interés activa efectiva (Tabla 11). La segmentación actualmente vigente con sus tasas de interés activas efectivas referenciales y máximas es la siguiente.

**Tabla 11.- Tasas de interés por segmento de crédito establecidas por el BCE**

| <b>Tasas de Interés</b>                                                      |                |                                                      |                |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------------------------------------------------|----------------|
| <b>COMPARACION TASAS</b> <small>ACTIVAS PROMEDIO - REFERENCIALES BCE</small> |                |                                                      |                |
| <b>NOVIEMBRE 2010 (*)</b>                                                    |                |                                                      |                |
| <b>1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES</b>                        |                |                                                      |                |
| <b>Tasas Referenciales</b>                                                   |                | <b>Tasas Máximas</b>                                 |                |
| <b>Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:</b>                    | <b>% anual</b> | <b>Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:</b> | <b>% anual</b> |
| Productivo Corporativo                                                       | 8.94           | Productivo Corporativo                               | 9.33           |
| Productivo Empresarial                                                       | 9.67           | Productivo Empresarial                               | 10.21          |
| Productivo PYMES                                                             | 11.32          | Productivo PYMES                                     | 11.83          |
| Consumo                                                                      | 15.89          | Consumo                                              | 16.30          |
| Vivienda                                                                     | 10.62          | Vivienda                                             | 11.33          |
| Microcrédito Acumulación Ampliada                                            | 23.08          | Microcrédito Acumulación Ampliada                    | 25.50          |
| Microcrédito Acumulación Simple                                              | 25.17          | Microcrédito Acumulación Simple                      | 27.50          |
| Microcrédito Minorista                                                       | 28.70          | Microcrédito Minorista                               | 30.50          |

Fuente: Banco Central del Ecuador, Noviembre 2010.

Cabe indicar que en el año 2010, en el segmento de microcrédito se presentó una reducción de las tasas de interés efectivas en el mes de mayo 2010 cuando se redujo en 3.4% la tasa de Microcrédito Minorista y en 5.8% la tasa de Acumulación Simple. La mayor reducción se dio en el II semestre del año 2007 y en el año 2008, donde por ejemplo de la tasa activa efectiva máxima del

subsegmento de microcrédito minorista (antes de subsistencia) pasó de 45,93% en Sep07 a 33,90% en Sep08, lo que significó una reducción del 12% en el margen financiero que hizo que algunas entidades de este sector tengan problemas.

### 1.3.5. Sistema Financiero Regulado por el MIES

Adicional al sector regulado existe el sector financiero formado por las Cooperativas de Ahorro y Crédito no reguladas por la SBS - COAC NR denominadas COAC - MIES, y las ONGs, sobre las cuales existe poca información sistematizada. La fuente más confiable disponible es la que emite la Red Financiera Rural – RFR, que registra información a jun10 de 17 COAC – MIES y 17 ONGs, entre ellas las especializadas (microfinancieras) y las que realizan servicios financieros complementarios a sus programas de apoyo a la microempresa y a sectores vulnerables. Otra fuente de información confiable es el buró de crédito “Credit Report”, que gracias al convenio con la RFR ha ampliado sus servicios al sector regulado por el MIES y muestra datos que aunque todavía no representa el 100% de las entidades registradas, es una muestra significativa de lo que sucede en este sector, en la tabla 12 se muestran los datos recopilados.

**Tabla 12.-** Estructura del Sistema Financiero de Ecuador según la Cartera Bruta

(En miles de dólares)

| Tipo de institución | Entidades  | %             | Cartera        | %             | Operaciones    | %             |
|---------------------|------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|
| COAC - MIES         | 237        | 89.8%         | 396,611        | 80.0%         | 194,767        | 52.1%         |
| ONGs                | 27         | 10.2%         | 98,954         | 20.0%         | 179,114        | 47.9%         |
| <b>Total</b>        | <b>264</b> | <b>100.0%</b> | <b>495,565</b> | <b>100.0%</b> | <b>373,881</b> | <b>100.0%</b> |

Fuente: Credireport y SIAG – RFR

Cabe indicar que nuevos retos se presentan a este sector pues la nueva constitución, establece dos artículos en los cuales se menciona expresamente al



sector financiero popular y solidario como parte integrante del Sistema Financiero:, lo cual ha generado varias propuestas de ley de varios de los actores del sector como: gobierno, asamblea nacional, SBS y operadores de crédito Estos últimos reunidos en el Comité de Instituciones Financieras y Solidarias<sup>17</sup> lanzaron el 1 de octubre su propuesta de Ley y la presentaron a la Asamblea Nacional para ser considerada en el debate de ese marco de ley que se realizará se estima el I Semestre del 2011<sup>18</sup> junto con la Ley de Economía Popular y Solidaria<sup>19</sup>.

### **1.3.6. El sector de microfinanzas**

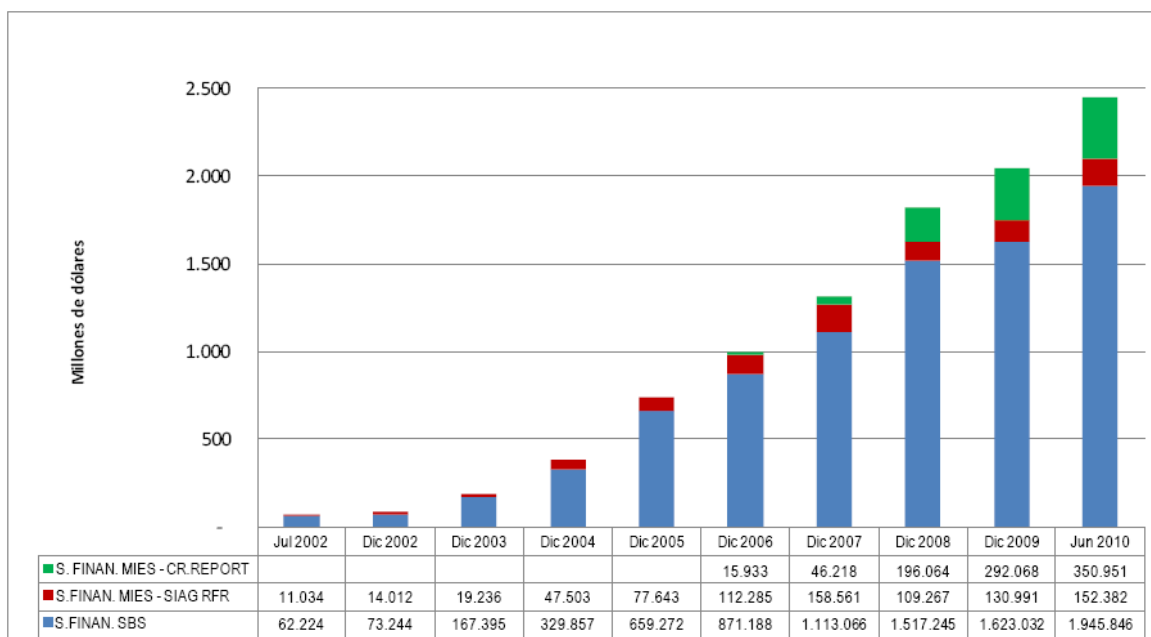
El sector de microfinanzas ha crecido vertiginosamente en el período 2002 – 2010 (grafico 1), a pesar del bajo desempeño del año 2009 por efectos de la crisis financiera internacional. Se puede observar en el gráfico una disminución entre el año 2007 y 2008 en el sector no regulado llevado por el SIAG de la RFR debido a que dos Cooperativas (Jardín Azuayo y Mushuc Runa) pasaron a la regulación de la SBS.

---

<sup>17</sup> El Comité lo conforman: Ascb, Fecoac, RFR, Financoop, Ucacsur, Ucacnor, Ucaccentro, Renafipse.

<sup>18</sup> Vicente Urrutia, Asesor de la Presidencia de la Comisión de Desarrollo Económico, Productivo y la Microempresa en la Asamblea Nacional.

<sup>19</sup> Ley marco más amplia que está siendo impulsada por el Gobierno Nacional a través del Ministerio de Inclusión Económica y Social – MIES con su Instituto de Economía Popular y Solidaria.

**Gráfico 1.- Evolución de la Cartera de Microempresa**

Fuentes: Series de Compendio de Microfinanzas SBS, Boletín Microfinanciero RFR, Reporte Credit Report

En el último año dos factores básicos han influenciado la disminución del crecimiento: la regulación de tasas de interés, y la competencia más fuerte del sector, pues antes había más mercado para pocos operadores, en cambio ahora hay mucho más entidades reguladas y no reguladas ofreciendo microcrédito. En el caso de los operadores regulados o comerciales es un atractivo que el segmento permita la más alta tasa de interés respecto a otros segmentos y por otro, que en estos últimos años han proliferado las COAC NR en zonas no tradicionales, debido especialmente a lo atractivo que se presentaban las remesas que llegan a los sectores más pobres y la posibilidad de captarlos para crédito, lo cual dada la crisis internacional que se vive a partir del 2008, se han reducido, ocasionando también la desaceleración del crecimiento del microcrédito.

Adicionalmente, dada la incertidumbre existente por el impulso que el Gobierno Nacional ha dado a sus programas de microcrédito directo con el BNF y la CFN con tasas de interés subsidiadas, a la expectativa del cambio regulatorio, la limitación en algunas fuentes de fondeo, y a las nuevas leyes que se van a emitir, algunas entidades se ha mostrado cautelosas para expandir operaciones,

limitando el establecimiento de puntos de atención y realizando procesos de selección de clientes más rigurosos para entregar el crédito.

Dado el crecimiento que ha existido en los años anteriores que ha bancarizado a cerca de 1.200.000 personas, se puede indicar que empiezan a notarse ciertos síntomas de sobreendeudamiento que se ha detectado a través del trabajo conjunto que la RFR ha realizado con los burós de crédito. Esto se ha producido debido a que están ingresando al sector los operadores de tarjetas de crédito tanto bancarias como comerciales, que al ver que los microempresarios tienen buena calificación, entregan tarjetas de crédito sin un debido análisis de capacidad de pago, lo cual por supuesto incrementa el riesgo del sector. La mora también tiende a incrementarse, ya sea porque ha existido algún impacto del entorno económico (disminución de ventas de los negocios) sino también debido a que como algunas entidades no tuvieron la suficiente liquidez en determinado momento, ante la inseguridad de que el crédito no sea renovado, el microempresario prefiere quedarse con el dinero un tiempo más a efectos de cuidar la liquidez del negocio.

La segmentación establecida por el BCE de microcrédito minorista, de acumulación simple y de acumulación ampliada, ha permitido el establecimiento de tasas de interés diferenciadas por el monto de crédito (mientras más bajo el monto de crédito, más alta la tasa de interés), así la última tabla aprobada por el BCE (Tabla 13) en comparación con la inicial de Sep07 muestra un leve incremento para las operaciones menores a US\$ 3.000 que eran parte del segmento de acumulación simple y pasaron al minorista (antiguamente llamado de subsistencia) y para las operaciones entre US\$ 8.500 y US\$ 10.000 que en lugar de ser de microempresa de acumulación ampliada pasaron a ser de acumulación simple.

**Tabla 13.-** Evolución de las tasas de interés del segmento de Microcrédito

| Tipo de Subsegmento                  | Septiembre 2007                   |        | Noviembre 2010                       |        |
|--------------------------------------|-----------------------------------|--------|--------------------------------------|--------|
|                                      | Montos por persona                | TEA    | Montos por persona                   | TEA    |
| Microempresa Subsistencia/Minorista  | Hasta US\$ 600                    | 45,93% | Hasta US\$ 3.000                     | 30,50% |
| Microempresa de Acumulación Simple   | Mayor a US\$ 600 hasta US\$ 8.500 | 43,85% | Mayor a US\$ 3.000 hasta US\$ 10.000 | 27,50% |
| Microempresa de Acumulación Ampliada | Mayor a US\$ 8.500                | 30,30% | Mayor a US\$ 10.000                  | 25,50% |

Fuente: Boletín de tasas de interés del BCE, Nov10

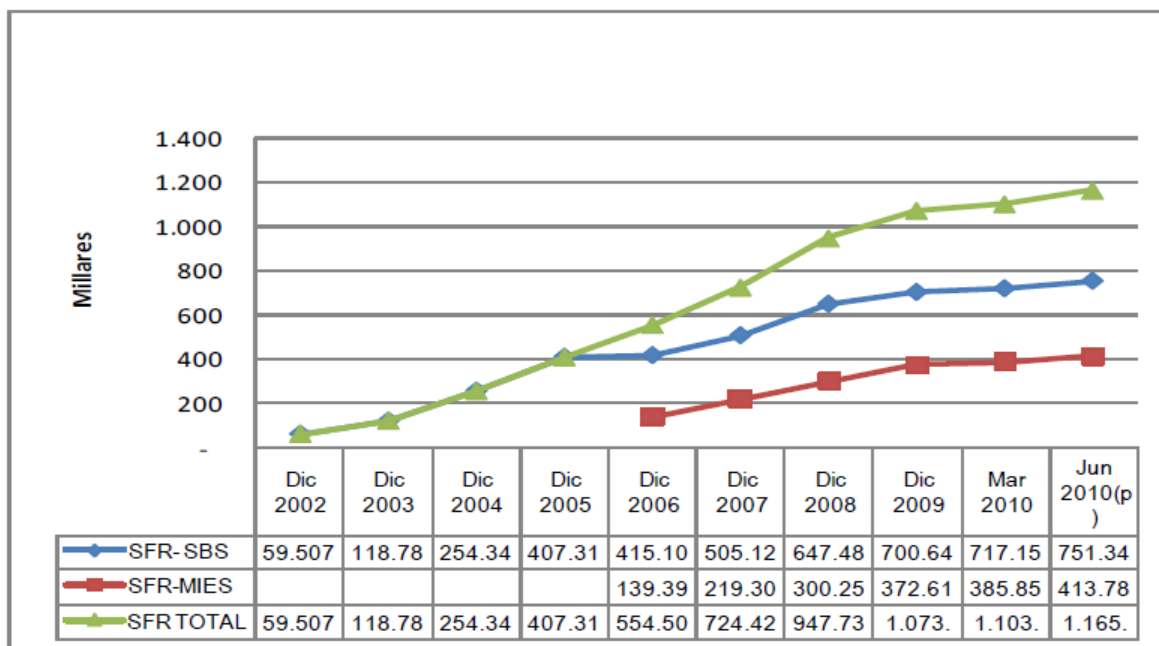
El primer efecto como hemos indicado de esta política de tasas de interés fue la reducción del margen financiero para las entidades que varió entre un 12% y 10%, lo cual si afectó a ciertas entidades, por lo que el BCE en este año, prácticamente ha mantenido congeladas las tasas de interés. Esto también puede haberse constituido un factor para disminuir los créditos, especialmente en el segmento más bajo (donde hay mayores costos y riesgos), pues la tasa de interés al decir de los operadores no se justifica para el costo operativo de ese tipo de créditos.

### Número de Clientes atendidos (titulares)

Dado que la SBS, a partir de junio 2008 ya no emite en el compendio de microfinanzas el número de operaciones vigentes por institución y consolidado, se tomaron los datos proporcionados por Credit Report a la RFR en el reporte de sobreendeudamiento del período 2002 – marzo 2010, con una estimación propia hasta junio 2010. Así observamos en el gráfico 2 que las microfinanzas mantienen atención para casi 1.2 millones de personas, de las cuales el 36% corresponden a entidades registradas por el MIES y el 64% a las entidades supervisadas por la

SBS, demostrando con ello el enorme impacto que han tenido en la década en la inclusión de casi 1.15 millones de personas si se toman en cuenta el registro del año 2002, y 600 mil si se toma en cuenta el registro del año 2005.

**Gráfico 2.-** Número de Empresarios titulares atendidos a Junio 2010



Fuente: Credit Report, Reporte de sobreendeudamiento, Marzo 2010

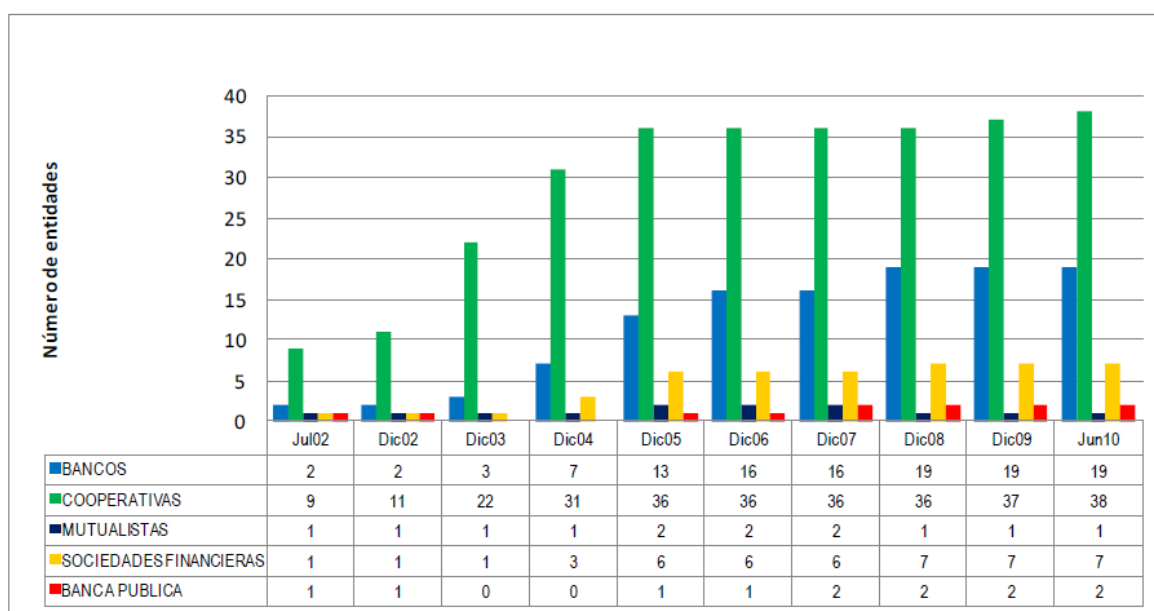
## 1.4. REGULACION Y SUPERVISION DE LAS INSTITUCIONES DE MICROFINANZAS EN EL ECUADOR

### 1.4.1. Instituciones Reguladas por la SBS

Actualmente, el sector de microfinanzas en el Ecuador está conformado por los siguientes tipos de instituciones:

Instituciones reguladas bajo la Ley general de Instituciones Financieras en las que se encuentran Bancos Privados, Cooperativas de Ahorro y Crédito denominadas Cooperativas Financieras, Mutualistas, Sociedades Financieras y la Banca Pública. Como se puede observar en el gráfico 3 en el último año son 19 bancos, 37 COAC, 1 mutualista, 7 Sociedades Financieras y 2 entidades del sector público las que ofrecen microcrédito.

**Gráfico 3.-** Evolutivo del número de entidades con cartera de Microcrédito



Fuente: SBS, Compendio de microfinanzas, Balances Generales, Jun10

Las instituciones presentadas en el gráfico anterior son las que mantienen una cartera de microcrédito, bajo las definiciones de la norma de la SBS y del BCE, la mayoría no maneja una metodología basada en la evaluación de la voluntad y capacidad de pago de un negocio y en la evaluación del núcleo familiar, lo cual la norma lo deja en manos de la entidad financiera.

#### 1.4.2. Cooperativas bajo la DINACOOOP

Por otro lado, se tienen las entidades no reguladas por la Ley general de Instituciones Financieras como es el caso de las Cooperativas no Reguladas.

Según un reporte emitido a diciembre 2008 por la Dirección Nacional de Cooperativas existen 1221 COACs NR presentes en las 22 provincias existentes en ese entonces. La distribución mostrada a continuación muestra que la Sierra concentra el 68% de esas COACs, seguida de la Costa en un 26%, lo cual indica que en el caso de la Costa a pesar de tener una población mayor no se ha logrado impulsar el Cooperativismo. De ellas 236 a junio 2010 reportan al buró y se estiman que unas 200 COAC mas estarán en condición de hacerlo, pero haría falta motivación o en último caso una regulación del MIES para que lo hagan.

**Tabla 14.-** Cooperativas por Región

| Región       | Número       | %             |
|--------------|--------------|---------------|
| Costa        | 321          | 26.3%         |
| Sierra       | 829          | 67.9%         |
| Amazonía     | 67           | 5.5%          |
| Insular      | 4            | 0.3%          |
| <b>Total</b> | <b>1,221</b> | <b>100.0%</b> |

Fuente: DINACOOOP, Dic.2008

### 1.4.3. Organismos no gubernamentales

Las ONGs son la otra categoría de IMF, las cuales han estado presentes en el sector desde hace mucho tiempo. Algunas ONGs han dejado de realizar servicios financieros mientras que otras, se han ido especializando y otro grupo combina con programas de apoyo. En todo caso los únicos datos confiables de las ONGs igualmente la maneja la RFR, en su sistema de monitoreo, y los de Buró de Crédito Credit Report al cual reportan la mayoría de entidades.

**Tabla 15.- Organismos No Gubernamentales**

| <b>ONGs - MIES</b>    | <b>Número</b> | <b>Clientes</b> | <b>Cartera<br/>(\$ miles)</b> | <b>Saldo<br/>Promedio</b> | <b>Calidad</b> |
|-----------------------|---------------|-----------------|-------------------------------|---------------------------|----------------|
| Afiliados a la RFR    | 13            | 132,701         | 97,701                        | 736.05                    | 4.10%          |
| No afiliados a la RFR | 13            | 30,491          | 14,026                        | 460.01                    | 32.80%         |
| <b>Total</b>          | <b>26</b>     | <b>163,192</b>  | <b>111,727</b>                | <b>684.64</b>             | <b>18.50%</b>  |

Fuente: Credit Report, Reporte Especial, Junio 2010

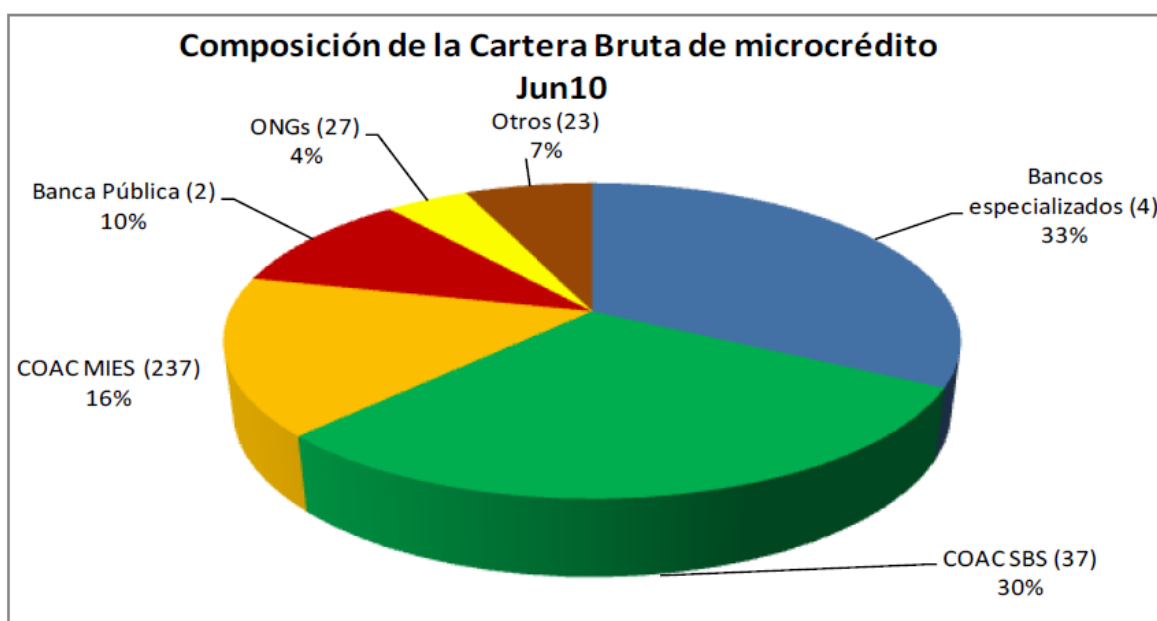
### 1.4.4. Otras estructuras financieras locales

Finalmente, se puede indicar que hay otro tipo de iniciativas pero que por su tamaño no son relevantes, aunque si lo serían por el número de clientes que atienden en zonas rurales, lamentablemente debido a la escasa información difundida no se puede integrar a la información del mercado presentada aquí. La RENAFIPSE que agrupa a 13 redes de entidades de finanzas populares y solidarias a nivel nacional, las iniciativas como las del fideicomiso de la CTB para servicios rurales con ciertas entidades de la frontera norte, de Manabí y Esmeraldas, la iniciativa de la Cruz Roja para proveer microcrédito a comunidades desplazadas de Esmeraldas, los fondos de USAID PL480 a ciertas asociaciones que llevan adelante proyectos productivos, etc. Es decir, el universo de microfinanzas en el Ecuador sigue siendo disperso y amplio, por lo que todos



los actores (sector público, privado, Redes, reguladores, etc.) deberían incentivar a que cualquier entidad al menos tenga un lugar donde presente sus datos de crédito (que pueden ser los burós de crédito) y su situación financiera actualizada a fin de poder evaluar adecuadamente el alcance que ha logrado el sector.

**Gráfico 4.-** Composición de la Cartera Bruta de Microcrédito Junio 2010



Fuente: SBS, Compendio de Microfinanzas, Jun10; RFR Boletín Microfinanciero, Jun10; Credit Report, Reporte SIME, Jun10

#### 1.4.5. El papel de las Instituciones de Microfinanzas<sup>20</sup>

El tema de la regulación y la supervisión de instituciones microfinancieras, ha adquirido mayor interés por parte de la comunidad financiera nacional y la opinión pública en general.

<sup>20</sup> Tesis MBA "Modelo de Autorregulación para ONGs Microfinancieras en el Ecuador, Yamile Pinto, año 2010.

Las **normas prudenciales y las sanas prácticas** determinan recomendaciones específicas para alcanzar el **fortalecimiento de los mecanismos de autocontrol** en las instituciones que actúan en el ámbito financiero.

Es indispensable definir claramente los conceptos utilizados. La diferencia entre la regulación estatal y la autorregulación, radica en quién determina las normas prudenciales y en qué forma se estipulan.

En el caso de la regulación estatal, quien determina las normas prudenciales es la Superintendencia de Bancos a través de la Junta Bancaria por medio de resoluciones y disposiciones amparadas en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero<sup>21</sup>

En la autorregulación, son las instituciones a ser reguladas las que determinan sus propios estándares; pero no cada una por su cuenta como en la autorregulación interna, sino como grupo a través de una red o federación, por lo cual los estándares son igualmente vinculantes para todos. Podríamos decir entonces que no existe una autorregulación pura; es decir, sin ningún tipo de injerencia estatal y a la inversa, lo fundamental es el fortalecimiento a través de la aplicación de buenas prácticas financieras.

#### **1.4.6. Sistema de Autoregulación**

Se caracteriza por la credibilidad y constante promoción de prácticas de competencia leal entre las Instituciones Microfinancieras.

Su misión es aumentar la credibilidad del sector financiero no regulado buscando lograr un mercado financiero justo y transparente, en el que no solo se minimice el riesgo, sino se genere un escenario propicio en el que las entidades puedan fortalecer sus capacidades internas (eficiencia, eficacia, y efectividad) facilitándoles el acceso a recursos, implementar acciones estratégicas, diversificar servicios financieros en áreas rurales y urbano marginales.

---

<sup>21</sup> Página web de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador: [www.superban.gov.ec](http://www.superban.gov.ec)

Los objetivos del sistema de autorregulación son:

- Concientizar a las IMF no reguladas que el éxito de sus actividades y por ende su posicionamiento competitivo depende en buena medida de la manera como el entorno juzga su eficiencia, eficacia y ética.
- Mantener y fomentar un desarrollo sano y equilibrado del sector microfinanciero, procurando su estabilidad y solvencia aplicando normas de prudencia financiera.
- Promover la diversificación de servicios financieros en áreas desatendidas por el sistema financiero formal, en especial en el sector rural.
- Lograr una articulación que respete la diversidad y heterogeneidad e impulse la interacción y cooperación entre las entidades adheridas.
- Desarrollar instancias de incidencia y propuestas dentro del sector microfinanciero.
- Promover mecanismos de análisis, articulación y negociación frente a los organismos de control e instancias gubernamentales.

## CAPITULO 2

# MARCO CONCEPTUAL DE UN MODELO DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA PARA FUNDACIONES (ONGs) DE MICROFINANZAS

### 2.1. PLANIFICACION ESTRATEGICA EN INSTITUCIONES DE MICROFINANZAS IMF

#### 2.1.1. Marco teórico<sup>22</sup>

La planificación estratégica es un proceso jerárquico que controla el orden según el cual se diseñara, implantará y se hará seguimiento al Plan Estratégico de Negocios. Más allá de una definición formal, es un proceso en el cual se definen de manera sistemática y ordenada los lineamientos estratégicos de una organización, tanto de corto, mediano y largo plazo; y bajo distintas perspectivas para el control de gestión.

**Estrategia<sup>23</sup>**.- es un marco de referencia que orienta y limita aquellas decisiones que determinan la naturaleza y dirección de nuestra organización. Consiste en diferenciarse de la competencia porque la empresa es única en algo que es valioso para sus clientes, tener una estrategia es importante pero lo es más aún la habilidad para ejecutar esa estrategia y solo se logra cuando toda la organización esté alineada y enlazada con la estrategia.

---

<sup>22</sup> Planificación Estratégica y Control de Gestión para Bancos y Otras Instituciones Financieras, Leonardo Buniak & Asociados: Rating and Bank Risk Analysis.

<sup>23</sup> Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, Grupo Kaizen, S.A.

Deben cumplirse distintas fases o etapas necesarias para alcanzar eficientemente la formulación plena del Plan. En este proceso se desarrolla una guía detallada de metas operativas y acciones tácticas, se asignan recursos y se plasman planes y presupuestos.

### 2.1.2. La Planificación Proyectiva

La planificación proyectiva (grafico 5) constituye la primera forma de planificación utilizada por empresas y organismos públicos y privados. Esta forma de planificación no anticipa la presencia de obstáculos ni de escollos inesperados: Supone que de una situación inicial es posible pasar a la situación-objetivo mediante una serie de acciones determinada técnicamente.

Es lo que se conoce comúnmente como Cultura de Presupuesto.

**Gráfico 5.-** Planificación Proyectiva



Convencionalmente, se parte de una condición dada y se proyecta linealmente un presupuesto que persigue una situación deseada; ejercicio que obviamente plantea, tasas de crecimiento y supuestos de proyección que se derivan del comportamiento histórico (reciente) de las variables independientes, magnitudes o

agregados bancarios. Esta técnica ha sido ampliamente utilizada en el pasado por empresas del sector real y por las propias instituciones financieras.

### **2.1.3. La Planificación Estratégica**

Son prácticas que parten del profundo conocimiento del entorno que nos rodea: suponen la observancia del mercado y sus tendencias, los clientes y su grado de satisfacción; son aquellas donde se estudian las variables económicas, sociales, ambientales, etc., que podrían afectar el desempeño del negocio; se evalúa la estructura de la industria, los competidores y sus estrategias y obviamente se construyen tantos escenarios como la complejidad y los alcances del plan estratégico de negocio requiera.

La tarea igualmente implica el conocimiento y la comprensión del ambiente interno de la organización. Se debe tener certidumbre acerca de la calidad de los activos, la suficiencia patrimonial, los niveles de liquidez, el grado de endeudamiento y apalancamiento financiero, etc. Esta técnica supone la evaluación de los factores internos y externos que condicionarán la viabilidad económica financiera de la entidad bancaria. El ejercicio parte igualmente de un año base. El conocimiento de la situación hoy, es el primer paso para la formulación del plan de negocios y su simulación. La visualización del futuro es la clave del éxito.

La planificación estratégica (gráfico 6) toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno, tratando de anticipar lo que otros actores puedan hacer.

**Gráfico 6.-** Planificación Estratégica



### 2.1.3.1. El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral

La nueva forma de administrar nace con el BSC<sup>24</sup> el cual se origina a partir de una serie de artículos de los doctores Robert Kaplan y David Norton publicados por la Harvard Business Review, en 1992, en esta oportunidad se definió The Balanced Scorecard como "Mide lo que motiva el desempeño".

Definiciones de Kaplan y Norton:

- Es una metodología de gestión que permite comunicar e implementar una estrategia, posibilitando la obtención de resultados a corto y largo plazo.
- Es pasar del tradicional control financiero a un control más estratégico.
- El BSC complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con los inductores de actuación futura pero además aclara, traduce, y transforma la visión y la estrategia, permite comunicarla y vincularla con los objetivos e indicadores estratégicos.

<sup>24</sup> BSC.- Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral

- El BSC además de traducir la estrategia y la visión de una organización en un amplio conjunto de indicadores de actuación, proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.
- Identifica, planifica y establece las iniciativas estratégicas.
- Se convierte en una nueva forma de administrar basados en estrategias.

Según Harvard Business Review “Hall of Fame” el 50% de las fortune 500 lo utiliza como herramienta y cuentan con más de 50.000 miembros en línea del BSC.

### **2.1.3.2. Fases del Plan Estratégico de Negocio**

#### **2.1.3.2.1.- El Análisis Estratégico**

El análisis estratégico puede considerarse como la etapa inicial de diseño y desarrollo del plan estratégico de negocios. Básicamente consiste en realizar un ejercicio de exploración estratégica del ambiente externo que condiciona la actividad bancaria y financiera y de entender los factores internos inmersos en la organización. El objetivo es claro; determinar los factores de naturaleza exógena y endógena que pueden sumar o restar viabilidad económica financiera al plan.

#### **2.1.3.2.2.- Matriz de Evaluación de los Factores Internos y Externos**

Esta matriz universalmente conocida como FODA o DOFA (gráfico 7), ha sido tradicionalmente una excelente herramienta para la consolidación del proceso de exploración estratégica que sienta las bases del diseño del plan de negocios. Se trata de un esquema sencillo a través del cual se describen o enumeran los distintos factores o variables dadas por el ambiente externo e interno a la organización, que han sido considerados por la gerencia como críticos o claves de éxito para el logro de los lineamientos, objetivos y metas del plan. De este ejercicio se desprenden buena parte de los objetivos que serán pactados en el árbol estratégico de la institución.



Gráfico 7.- Matriz FODA



#### 2.1.3.2.3.- Tópicos dados por el ambiente competitivo

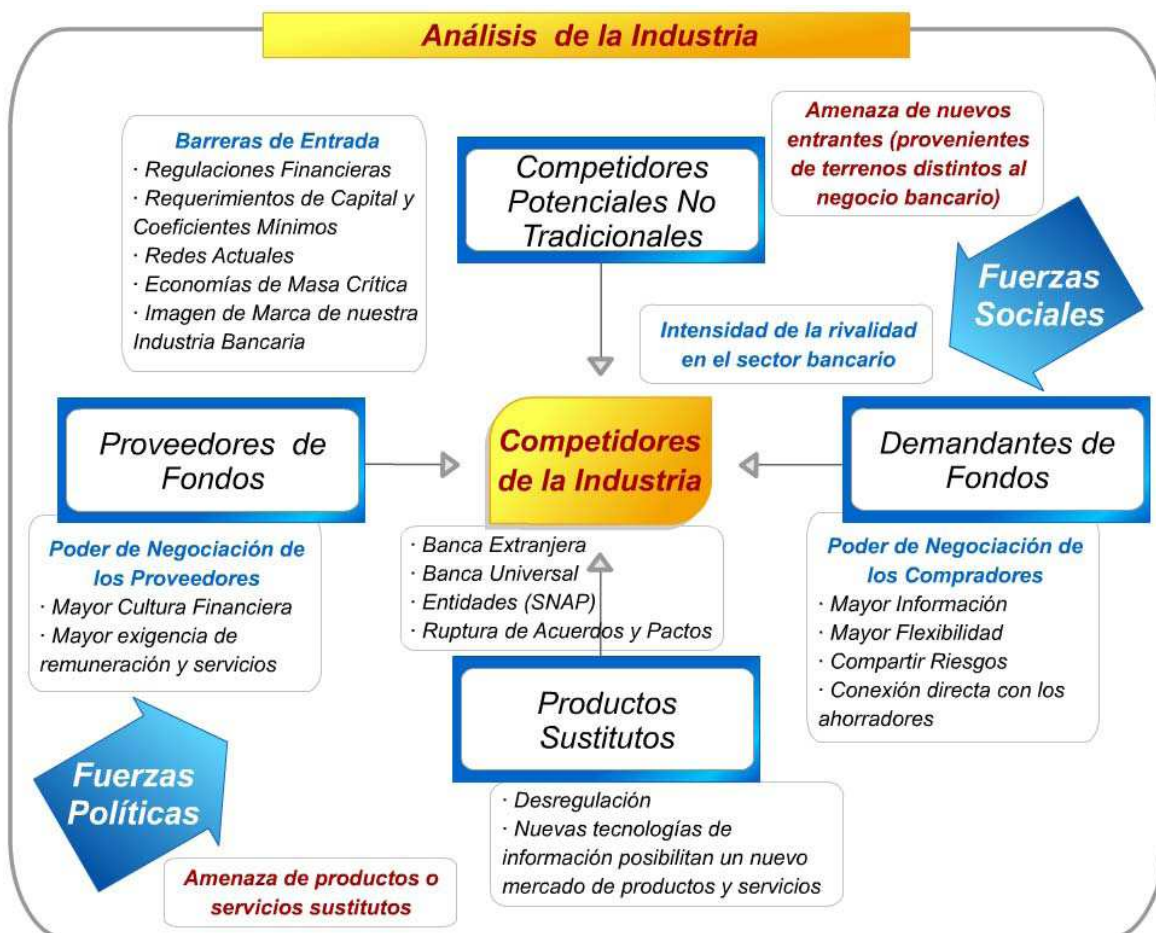
Estos tópicos se relacionan con elementos que se derivan del ambiente de competencia y rivalidad existente en el sistema bancario. Es importante que el supervisor examine el comportamiento de los principales agregados bancarios, la evolución de los niveles de intermediación financiera del sector, las políticas de precios practicada por los principales bancos del país, las prácticas mercadotécnicas, etc.

El estudio de Modelos como las Siete Fuerzas de Porter (gráfico 8), nos permiten estructurar matrices de comportamiento de las prácticas gerenciales en las entidades bancarias, nuevos productos sustitutos, nuevos competidores no tradicionales y tendencias generales del sistema financiero.

Su estudio y comprensión permitirá en todo momento inferir factores de orden cualitativo y estratégicos acerca de la orientación comercial y financiera de la industria, útiles para el proceso de construcción de los escenarios que alimentaran el ejercicio de evaluación de los factores externos.

A continuación se aprecia una adaptación de la Matriz Porter a la industria bancaria.

Gráfico 8.- Análisis de la Industria



#### 2.3.1.2.4.- Modelos y metodologías para examinar el ambiente interno de la organización.

- **La Cadena de Valor**

Es una herramienta gerencial de aplicación general, utilizada para definir las etapas relevantes de los procesos productivos, en las que se puede desagregar el negocio y en cada una de las cuales añade valor. En el caso de las instituciones financieras, la cadena de valor (gráfico 9) permite examinar las fortalezas y debilidades que son inherentes a las actividades primarias relacionadas al proceso de intermediación financiera (la captación y colocación de fondos prestables) y las actividades de soportes a través de la cual se garantiza la

infraestructura operativa y funcional del negocio que atienden las instituciones financieras.

**Gráfico 9.-** Cadena de Valor

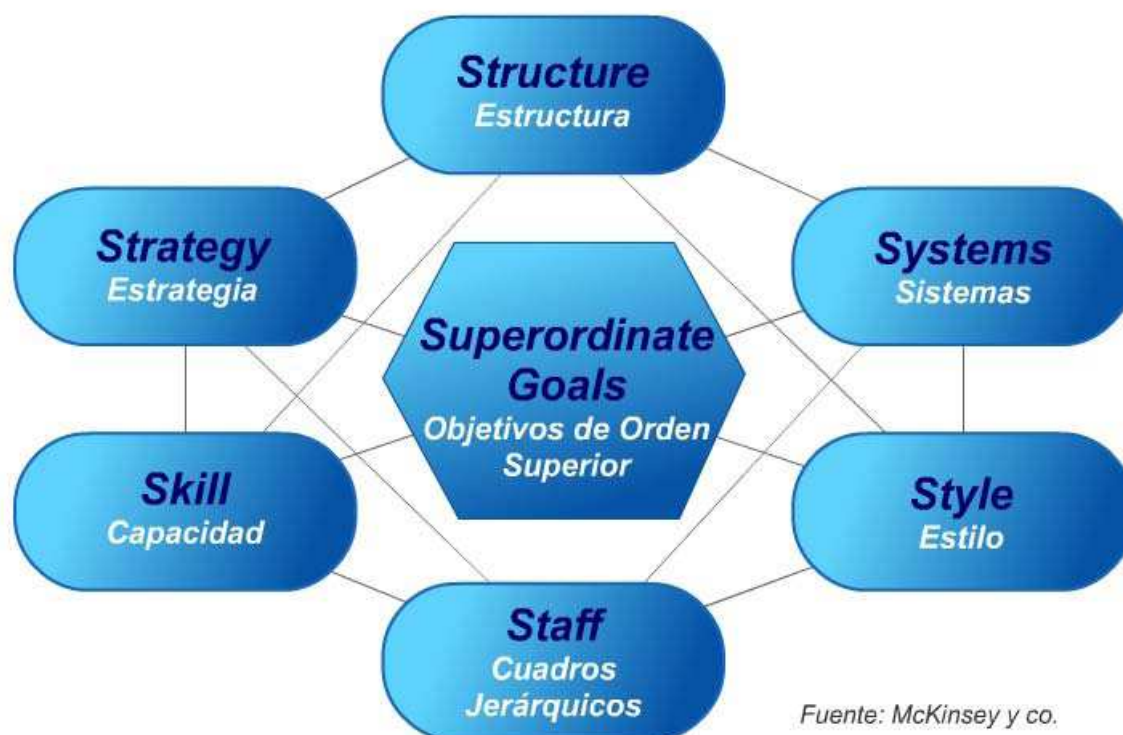


- **Modelo de las 7' S**

Es una herramienta de análisis que permite realizar un diagnóstico de los aspectos positivos (fortalezas) y negativos (debilidades) de una organización (gráfico 10).

Estos aspectos se tratan de comparar con los principales competidores, con la finalidad de establecer una suerte de benchmarking que permita el arbitraje de estrategias competitivas que generen ventajas aprovechables para el éxito del plan.

Gráfico 10.- Modelo de las 7s



#### 2.1.3.2.5.- Desarrollo y Formulación del Plan Estratégico de Negocios

El proceso de formulación del plan de negocios supone la definición de los grandes lineamientos estratégicos de la institución bancaria para diferentes horizontes de temporalidad y bajo diversas perspectivas.

- **Lineamientos Estratégicos**

Los lineamientos (gráfico 11), consisten en los postulados fundamentales que deben establecerse para guiar el proceso de planificación estratégica. Los mismos normalmente son revisados conforme ocurran cambios en el ambiente externo de la institución. Los lineamientos se dividen en:

**Permanentes (pueden cambiar al cabo de 10-20 años);**

Filosofía corporativa

Fines

Valores

Misión

**Semi-permanentes (cambian cada 5-10 años)**

Visión

Políticas generales

**Temporales (revisados anualmente)**

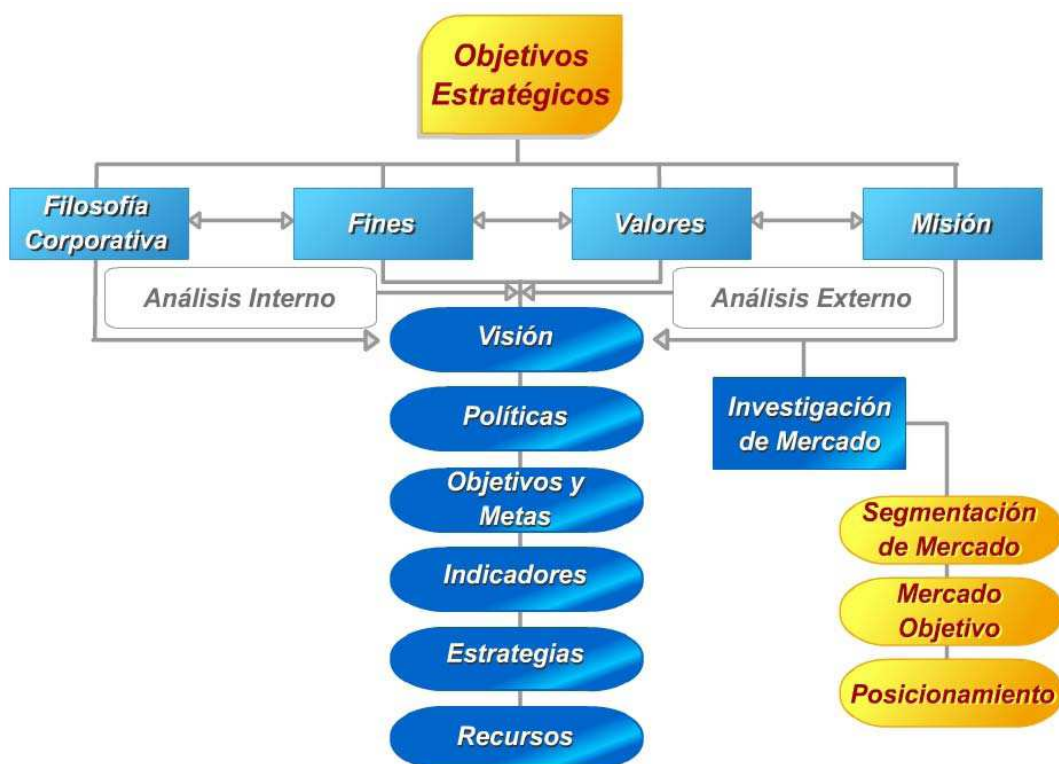
Objetivos y Metas

Indicadores

Estrategias

Recursos

**Gráfico 3.-** Lineamientos Estratégicos



- **Filosofía Corporativa**

Dada las nuevas tendencias del sector financiero y bancario a nivel mundial, las entidades competitivas deben concebir la orientación de la empresa a la satisfacción de las necesidades del mercado como una filosofía organizacional.

La orientación al mercado no es un fin en sí mismo, sino el medio más adecuado al alcance de la empresa para el logro de sus objetivos. Dicha filosofía no considera únicamente las necesidades del consumidor, sino también maneja el impacto de su orientación en la sociedad y en la competencia.

- **Fines**

Reflejan la razón de existir de la empresa desde el punto de vista del interés de sus accionistas y se establecen respondiendo a los objetivos personales de quienes la controlan. Los fines usuales de una empresa privada son:

Supervivencia o permanencia

Beneficios

Crecimiento

Prestigio

Bienestar de los miembros

- **Valores**

Plantean el marco ético-social dentro del cual la empresa lleva a cabo todas sus acciones. Los valores forman parte fundamental de la cultura organizacional, determinan los límites dentro de los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos, tanto en el plano organizacional como en el plano personal.

Los valores son atributos de las personas y de los grupos de personas como son las empresas, que guían su conducta y se consideran deseables en sí mismos, más allá de su utilidad para alcanzar determinados fines u objetivos.

Ejemplos: Liderazgo, transparencia, integridad, lealtad, disciplina, excelencia, respeto, trabajo en equipo, confianza, honestidad, compromiso, etc.

- **La Misión**

Es la definición global y permanente del área de actividad económica que desarrolla la empresa o corporación, la cual deberá especificar las necesidades que serán atendidas y el conjunto de clientes a ser satisfechos. En las unidades estratégicas, debe definirse en la misión, el alcance del negocio en términos de

productos, mercados, cobertura geográfica y forma de competir, tal y como se aprecia en la tabla 16.

**Tabla 16.-** Componentes para estructurar la Misión

|                               |                                              |                                            |
|-------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------|
| <b>Productos</b>              | <i>Extensión de Productos a ser suplidos</i> | <i>¿Qué necesidades serán satisfechas?</i> |
| <b>Mercados</b>               | <i>Campo de Clientes</i>                     | <i>¿Quién va a ser atendido?</i>           |
| <b>Coberturas Geográficas</b> | <i>Alcance geográfico de las operaciones</i> | <i>¿Dónde vamos a operar?</i>              |

**Ejemplo de la misión de una entidad bancaria:**

“Ofrecer una amplia gama de innovadores productos financieros que faciliten la adquisición de bienes y servicios a los jóvenes profesionales con edades comprendidas entre 25 y 40 años de edad, que se encuentran laborando en la región oriental del país”.

**Tabla 17.-** Ejemplo de Misión de una Entidad Bancaria

|                               |                                                                                                                                          |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Productos</b>              | <i>Ofrecer una amplia gama de innovadores productos financieros</i>                                                                      |
| <b>Mercados</b>               | <i>Que faciliten la adquisición de bienes y servicios a los jóvenes profesionales con edades comprendidas entre 25 y 40 años de edad</i> |
| <b>Coberturas Geográficas</b> | <i>Que se encuentren laborando en la región oriental del país</i>                                                                        |

- **La Visión**

Es la proyección o imagen objetivo que la institución bancaria desea alcanzar en un horizonte de tiempo dado. Es la estimación futura en la cual se concreta la misión. La visión puede ser concebida también, como el logro más global e importante de la empresa u organización en el mediano a largo plazo, y que debe servir de norte a las acciones de sus miembros y mantenerlos motivados.

A menudo, la visión se describe en términos comparativos dentro de un ámbito geográfico determinado.

Ejemplo de visión:

“El Banco de occidente, alcanzará a ocupar la posición de liderazgo en el sistema financiero de la región en cinco años, al proveer innovadores productos financieros, que se adecuen a las necesidades de los jóvenes profesionales de Sur América, contando con las mejores prácticas financieras, ejecutadas por profesionales de excelencia”.

- **Políticas Generales**

Son las reglas o guías que expresan los límites dentro de las cuales determinadas acciones deben ocurrir. Define cuáles son las acciones preferibles o aceptables, entre las opciones posibles para el logro de los objetivos trazados.

Ejemplos: de Políticas financieras:

Financiamiento al crédito al consumo.

Estructura de fondeo que excluye recursos oficiales

Estructura de límites para el portafolio de crédito

Políticas de recursos humanos, etc.

- **Objetivos Temporales**

Son metas generales a ser alcanzadas en un corto, mediano o largo plazo, tanto a nivel corporativo, de unidades de negocios o funcional. El establecimiento de los objetivos está en función de la visión que se desea alcanzar en el mediano plazo.



Se trata de fijar niveles de logro verificables a ser alcanzados en un tiempo dado en relación con situaciones relevantes.

Ejemplos de Objetivos Corporativos:

Buscar el tamaño adecuado para la entidad acorde con el mercado objetivo seleccionado para atender;

Alcanzar un determinado posicionamiento competitivo;

Garantizar un crecimiento rentable;

Alcanzar los niveles máximos posibles de rentabilidad, productividad y capitalización;

Reducir los costos de transformación y mejorar los indicadores de productividad;

Mantener y mejorar la solvencia de la entidad

Planificación Estratégica y Control de Gestión para Bancos y Otras Instituciones Financieras

Lograr una adecuada cobertura de los riesgos y reducir los índices de morosidad de la entidad;

Promover una cultura de administración estratégica;

Consolidar un modelo de costos basado en actividades;

Incorporar nuevos productos y servicios a la cartera y desarrollar una gestión de apoyo a la innovación, para lograr la máxima satisfacción de los clientes actuales y atraer a los potenciales.

- **Metas**

Representa la cuantificación de los objetivos temporales, siendo éstos últimos los que abarcan un ámbito mayor. Pueden plantearse varias metas relacionadas a un mismo objetivo temporal establecido.

Las metas son de carácter unidimensional, se refieren a una sola variable. Las mismas deben especificar:

Cantidad

Unidad de medida

Fecha o tiempo de consecución

- **Indicadores**

Son variables asociadas a los objetivos.

Algunos objetivos requieren de múltiples indicadores (multidimensionales)

Constituyen un elemento fundamental en el control de la gestión

Pueden definirse considerando tanto aspectos cuantitativos como cualitativos

Hay dos tipos:

De actuación

Contribuyen a determinar el grado de cumplimiento (desempeño) de los procesos que permitan alcanzar el objetivo trazado

De resultados

Miden los efectos obtenidos

Determinan el grado de cumplimiento de los objetivos y por lo tanto de la brecha entre lo planificado y lo realmente alcanzado.

### **2.1.3.2.6.- Formulación de los Objetivos Estratégicos**

Los objetivos estratégicos deben ser definidos por un horizonte de temporalidad y bajo distintas perspectivas para el Balanced Scorecard o control de gestión.

Dado que el Balance Scorecard<sup>25</sup> ha de ser sencillo y fácilmente entendible, es clave seleccionar aquellos objetivos estratégicos de primer nivel que son prioritarios. Para ello resulta de gran utilidad definir la propuesta de valor al cliente, es decir, lo que diferencia a nuestra organización ante los clientes. Diferentes gurús de la estrategia han distinguido formas de competir. Kaplan y Norton las resumen así:

---

<sup>25</sup> Revista A Fondo, revista de antiguos alumnos IESE.

- Liderazgo de productos.- se centra en la excelencia de sus productos y servicios, que ofrecen la máxima calidad y funcionalidad.
- Relación con el cliente.- se centra en la capacidad para generar vínculos con clientes, para conocerlos y proporcionarles productos y servicios adecuados a sus necesidades.
- Excelencia Operativa.- se centra en proporcionar productos y servicios a un precio competitivo para la calidad y funcionalidad que ofrecen.

Las organizaciones intentan ser excelentes en una de esas estrategias, manteniendo unos estándares mínimos en las otras dos. Es lógico que las perspectivas de clientes y, por ende, las de procesos, aprendizaje y crecimiento, se centren en objetivos estratégicos relacionados con la estrategia de diferenciación de la organización.

#### **2.1.3.2.7.- Partes interesadas y Perspectivas**

Las organizaciones requieren satisfacer una serie de partes interesadas si desean alcanzar su visión.

La primera de ellas es la de los socios, los cuales aportan capital para el desarrollo y crecimiento de la organización y es a los cuales se les debe rendir cuentas. Para considerar el punto de vista de los socios se establece la **Perspectiva Financiera**.

La segunda parte interesada es la de los clientes, con los cuales se obtendrán los nuevos ingresos que permitirán la sostenibilidad de la organización y la satisfacción de sus socios. Esto es lo que se conoce como la **perspectiva de clientes**.

Aunque no es una parte interesada, si es uno de los más grandes protagonistas de toda organización, sus procesos, con los cuales se construirá una propuesta de valor hacia sus clientes, es también en los procesos de donde provendrá la

mejora de la productividad de la organización. Esta perspectiva se la conoce como de la **perspectiva de los procesos internos**.

Por último tenemos otra parte interesada dentro de la organización, la cual ejecuta los procesos y dará vida a la propuesta de valor a los clientes. Esta parte interesada es uno de los activos intangibles más valiosos, el recurso humano. Es donde se establecen las competencias, habilidades, destrezas con las cuales se hará realidad la estrategia de la organización. Adicionalmente dentro de esta perspectiva se consideran los elementos del capital organizacional o cultura de la empresa, la cual es altamente influenciada por el liderazgo. Un aspecto adicional que se incluye que también sin ser un protagonista o parte interesada es vital para la organización, es la información, necesaria para tener procesos excelentes, esto es lo que se conoce como el Capital de la información. Estos tres elementos se conjugan en lo que se conoce como la **perspectiva de aprendizaje y crecimiento**.

Una parte interesada que muchas organizaciones están considerando en todos sus distintos procesos de gestión es la comunidad, tanto la circunvecina como el mismo país e inclusive algunos consideran al mundo en general. Aunque no exista una perspectiva específica muchas organizaciones la han incluido, otras la consideran dentro de la perspectiva del cliente y para ellos establecen un tema en la perspectiva de procesos referente al cumplimiento de temas regulatorios. Hoy en día el tema de la responsabilidad social hace que se deba tener presente este tema, aunque no necesariamente desarrollar una nueva perspectiva.

#### **2.1.3.2.8.- Mapa Estratégico**

Es el corazón del BSC, si una empresa no tiene un mapa estratégico, es difícil entender que cuenta con una estrategia. Se llama también diagrama de causa efecto, representa las distintas hipótesis en las que se basa la estrategia. Ver gráfico 12.

Al construir el mapa se debe hacer de tal forma que sea capaz de explicar gráficamente los resultados que se van a lograr y como se lograrán, representa los vínculos entre las perspectivas mencionadas.

**Gráfico 4.-** Mapa Estratégico



## 2.2. CONTABILIDAD FINANCIERA PARA IMF's

### 2.2.1. Normativa

En 1974, fue constituido el “Comité de regulaciones bancarias y prácticas supervisoras” por parte de los bancos centrales del grupo de diez países (conocido como el Comité de Basilea), como consecuencia de serios problemas en monedas internacionales y mercados bancarios.

Este comité, ha considerado un conjunto de principios para efectuar una efectiva supervisión bancaria.

El principio 21 sobre “**Requerimientos de información**” establece: Los supervisores bancarios deben de asegurarse que cada banco mantenga registros adecuados, diseñados de manera que concuerden con políticas contables consistentes, con prácticas que permitan al supervisor obtener una visión verdadera y precisa de la condición financiera del banco y de la rentabilidad de sus negocios y que el banco haga publicaciones regulares del estado financiero, que reflejen realmente su condición de manera continua.

La ley General de Instituciones del Sistema Financiero del Ecuador<sup>26</sup> y el Reglamento a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero<sup>27</sup>, en su normativa respecto a: **Contabilidad, Información y Publicidad** señala:

- Las instituciones del Sistema Financiero están obligados a dar facilidades a la Superintendencia de Bancos, para que cumpla con sus funciones y deberán dar acceso a su contabilidad, libros, correspondencia, archivos o documentos justificativos de sus operaciones.

---

<sup>26</sup> Ley General de Instituciones del Sistema Financiero del Ecuador, artículos 77, 78 y 79.

<sup>27</sup> Reglamento a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, artículos, artículos 30 y 31.

- Se someterán en todo momento a las normas contables dictadas por la Superintendencia, independiente de la aplicación de las disposiciones tributarias.
- Debe remitir en forma mensual los estados de situación, pérdidas y ganancias, estado de cambios en la posición financiera y patrimonio técnico.
- Cada institución debe publicar sus estados financieros, e indicadores, al cierre de cada ejercicio y cuatro veces al año, en las fechas que determine la Superintendencia de Bancos. La publicación al 31 de diciembre debe contener la opinión de los auditores externos.
- La Superintendencia debe publicar boletines trimestrales sobre la situación financiera de las entidades que se encuentran bajo su control.
- Las copias de la información que remitan las instituciones del sistema financiero a la Superintendencia, certificadas en la forma que ésta determine, servirán como medio de prueba conforme al código de procedimiento civil y su falsificación o alteración acarreará responsabilidad penal.
- Mantener los archivos contables incluyendo los respaldos respectivos por un período no menor a seis años, contados a partir de la fecha de cierre del ejercicio.

El Catálogo Único de Cuentas CUC fue expedido con resolución SB.2002-0297 del 29 de abril de 2002 y actualizado con resolución SBS-2006-0266. El CUC norma el registro, preparación y presentación de la contabilidad general de las entidades y contiene la codificación de cuentas, las instrucciones generales para el registro de las transacciones y el instructivo para el uso de cada una de las cuentas. Contiene consideraciones internacionales en relación con la labor de los supervisores bancarios y que deben ser tenidas en cuenta por parte de las instituciones del sistema financiero, en el tratamiento de la información contable.

El CUC contiene el detalle de cuentas, adecuadamente ordenadas y codificadas para el registro de las operaciones efectuadas por las instituciones financieras, que permite suministrar, en forma homogénea y oportuna, información confiable de la situación económica – financiera de dichas instituciones.

## **2.3. ANALISIS FINANCIERO**

### **2.3.1. Monitoreo y Benchmarking**

El monitoreo financiero se basa en propuestas probadas de organismos internacionales como el MIX<sup>28</sup> (Microfinance Information eXchange), CGAP (Grupo Consultivo de Apoyo a los Pobres), USAID a través de DAI y el Proyecto Salto, En el Ecuador La Red Financiera Rural RFR<sup>29</sup> los mismos que constituyen la fuente de consulta y referente para el análisis financiero de instituciones de microfinanzas.

La Unidad de Estadísticas y Estudios de la Red Financiera Rural dinamiza la transparencia de información a través de indicadores y buenas prácticas de desempeño financiero y social que contribuyen a disminuir la asimetría de información y distorsiones en el mercado microfinanciero, promoviendo benchmarking del sector a nivel nacional e internacional.

---

<sup>28</sup> El Microfinance Information eXchange, Inc. (MIX) es el proveedor líder de información de negocios y servicios de datos para la industria de microfinanzas. Dedicado a fortalecer el sector microfinanciero promoviendo la transparencia, MIX provee desempeño detallado e información financiera de instituciones de microfinanzas, financiadores, redes y proveedores de servicios asociados a la industria. MIX hace esta a través de una variedad de plataformas públicamente disponibles, incluyendo el MIX Market ([www.mixmarket.org](http://www.mixmarket.org)) y el MicroBanking Bulletin (MBB). Visite [www.themix.org](http://www.themix.org) para mayor información.

MIX es una organización sin fines de lucro fundada por el CGAP (Consultative Group to Assist the Poor) y patrocinada por el CGAP, Citi Foundation, Deutsche Bank Americas Foundation, Omidyar Network, Open Society and the Soros Economic Development Fund, IFAD (International Fund for Agricultural Development), Bill and Melinda Gates Foundation, y otros. MIX es una corporación privada.

<sup>29</sup> Es la Red Ecuatoriana que integra y representa a instituciones especializadas en Microfinanzas, contribuye a transparentar y desarrollar el mercado, promoviendo el acceso a servicios financieros de calidad.



En base a la información que presentan las instituciones miembros de la RFR y un análisis del entorno macroeconómico del país, y de las tendencias del sector tanto a nivel nacional como internacional, entregan a sus miembros, financiadores, grupos de interés, otros informes financieros y de mercado de manera trimestral e informes de desempeño social semestral.

Esta información proporciona entre otros los siguientes beneficios:

- Incrementar la disponibilidad de información estandarizada sobre el desempeño de IMF en Ecuador;
- Promover la inversión en las IMF del Ecuador;
- Parametrizar el desempeño (benchmarking) de las IMF;
- Participar en todas las publicaciones promocionadas por el MIX.

En la tabla 18 se presenta un modelo de Benchmarking<sup>30</sup> preparado por la RFR.

---

<sup>30</sup> Análisis comparativo con otras instituciones similares dentro de la industria, generalmente la comparación se realiza con aquellas que tienen los mejores indicadores o mejores prácticas.

**Tabla 18.-** Modelo de Benchmarking (RFR)

| Indicadores                                            | ONGs       | ONGs      | COACs      | IFIs        |
|--------------------------------------------------------|------------|-----------|------------|-------------|
|                                                        | Medianas   | Pequeñas  | PROMEDIO   |             |
| <b>ALCANCE</b>                                         |            |           |            |             |
| Número de Clientes Activos de Crédito                  | 24.138     | 3.074     | 5.026      | 55.912      |
| Puntos de Servicio                                     | 12         | 2         | 6          | 36          |
| Saldo Promedio por Prestatario                         | 560        | 592       | 2.010      | 4.070       |
| <b>CARTERA</b>                                         |            |           |            |             |
| Cartera en Riesgo Total                                | 6,16%      | 5,45%     | 9,91%      | 4,37%       |
| Cartera en Riesgo > 30 días                            | 3,99%      | 2,74%     | 6,05%      | 2,26%       |
| Tasa de Cartera Castigada                              | 0,88%      | 1,04%     | 0,54%      | 3,11%       |
| Cobertura de Cartera en Riesgo > 30 días               | 117,81%    | 158,86%   | 115,65%    | 205,58%     |
| Total Cartera Bruta                                    | 12.278.732 | 1.577.973 | 9.399.290  | 227.582.738 |
| <b>RENTABILIDAD / SOSTENIBILIDAD</b>                   |            |           |            |             |
| Sostenibilidad Operacional                             | 115,26%    | 161,53%   | 114,47%    | 113,86%     |
| Sostenibilidad Financiera                              | 111,68%    | 125,82%   | 107,88%    | 111,59%     |
| Retorno Sobre Activo Total                             | 3,67%      | 4,75%     | 2,11%      | 1,56%       |
| Retorno Sobre Patrimonio Total                         | 12,25%     | 5,26%     | 10,89%     | 12,22%      |
| <b>EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD</b>                      |            |           |            |             |
| Tasa de Eficiencia Operativa                           | 22%        | 18,04%    | 11,11%     | 10,65%      |
| Cartera Bruta por Personal                             | 84.121     | 111.596   | 218.709    | 247.373     |
| Clientes de Crédito por Personal                       | 167        | 187       | 117        | 61,00%      |
| Cartera Bruta por Oficial de Crédito                   | 188.651    | 242.062   | 707.860    | 1.073.503   |
| Clientes de Crédito por Oficial de Crédito             | 368        | 387       | 363        | 264         |
| Oficiales de Crédito como % del Personal Total         | 45%        | 50,24%    | 32,67%     | 23,04%      |
| Oficiales de Crédito Mujeres como % del Personal Total | 18%        | 18,08%    | 10,9%      | 8,67%       |
| Gastos Operacionales como % del Total Activos          | 19%        | 13,88%    | 9,9%       | 8,25%       |
| Gastos Personal como % del Total Activos               | 12%        | 8,19%     | 5,2%       | 3,75%       |
| <b>GESTION DE ACTIVOS / PASIVOS</b>                    |            |           |            |             |
| Rendimiento sobre la Cartera                           | 25%        | 20,83%    | 17,43%     | 18,30%      |
| Costo de Fondeo                                        | 9%         | 7,73%     | 5,37%      | 6,18%       |
| Apalancamiento (Pasivos/Patrimonio)                    | 2,86       | 1,70      | 4,75       | 6,77        |
| <b>INFORMACIÓN GENERAL</b>                             |            |           |            |             |
| Activos                                                | 15.034.435 | 1.920.711 | 11.016.902 | 307.546.317 |
| Pasivos                                                | 11.312.514 | 941.462   | 9.010.538  | 267.944.666 |
| Patrimonio                                             | 3.721.921  | 979.248   | 2.006.364  | 39.601.661  |

Número de ONGs Pequeñas: 7

Número de ONGs Medianas: 4

Número de Cooperativas de Ahorro y Crédito COACs : 8

Número de Instituciones Financieras Especializadas IFIs: 1 Modelo Banco PROCREDIT

Elaboración Propia

Fuente: RFR, SBS

### 2.3.2. Indicadores Financieros

El Análisis Financiero, es parte del monitoreo y del benchmarking y se basa en 5 grandes grupos de indicadores:

- Alcance (tabla 19)
- Gestión de Cartera de Crédito (Tabla 20)
- Rentabilidad / Sostenibilidad (Tabla 21)
- Eficiencia y Productividad (Tabla 22)
- Gestión de Activos y Pasivos (tabla 23)

A continuación se presenta la definición y la forma de cálculo por cada grupo de indicador:

**Tabla 19.-** Indicadores Macro y de Alcance

| <b>INDICADORES</b>                            |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <u>Datos macroeconómicos para ajustes</u>     |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| "Tasa de mercado" - Tasa DPF a 90 días        | Tasa de los depósitos a plazo del rango 84-91 de Bancos, reportada por el BCE                                                                                                                                                                                   |
| Tasa de inflación anual                       | Índices de precios al consumidor urbano del INEC                                                                                                                                                                                                                |
| <b><u>ALCANCE</u></b>                         |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Número de clientes activos de crédito         | El número de individuos que actualmente tiene préstamos vigentes con la institución financiera, o son responsables del repago de cualquier porción de la cartera bruta de préstamos. Esta definición está basada en el número de individuos prestamistas y no e |
| Número de clientes activos de crédito mujeres | Número de clientes activos de crédito mujeres que tienen créditos activos con la institución.                                                                                                                                                                   |
| Número de préstamos vigentes                  | Número de clientes de préstamos vigentes que tiene la institución. Existen dos consideraciones: a) Si un cliente puede tener más de 1 crédito vigente el número total de préstamos será mayor al número de clientes activos de crédito.                         |

|                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Número de clientes activos de ahorro         | El número total de individuos que tienen fondos depositados en la institución financiera, que son exigibles a la vista. Este número aplica solamente a depósitos de ahorro que son mantenidos en la institución financiera, no aquellos depósitos mantenidos e |
| Número de clientes activos de ahorro mujeres | Representa el número de clientes activos de ahorro mujeres que tienen cuentas de ahorro activas.                                                                                                                                                               |
| Número de puntos de servicio                 | Número de sitios (sucursales, agencias, ventanillas, etc.) de servicio completo, a través de los cuales se proveen los servicios financieros.                                                                                                                  |
| Puntos de servicio                           | Número de puntos de atención que tiene la IMF.                                                                                                                                                                                                                 |
| Número de personal                           | Total de personal que funciona en la entidad, en el caso de ONGs suscribir solamente el personal que se relaciona directamente con la actividad crediticia.                                                                                                    |
| Número de oficiales                          | Personal de primera línea que tiene contacto directo con el cliente.                                                                                                                                                                                           |

**Tabla 20.- Indicadores de Cartera de Crédito**

| Calidad de la Cartera                            |                                                                                                                                                                                                                                                                 | Calculo                                                                                      |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cartera en riesgo > 30 días                      | El valor de los préstamos que tiene uno o mas cuotas atrasadas por más de 30 días (también llamada la "cartera afectada"). El ítem incluye todo el capital no pagado, incluyendo las cuotas atrasadas y las cuotas por pagar que no devengan interés. No incluy | <a href="#">(Saldo de prestamos con atraso de mayor que 30 dias) / (Cartera bruta total)</a> |
| Tasa de cartera castigada                        | Representa el porcentaje de préstamos de la institución financiera que ha sido removido de la cartera total en el período, por que son de difíciles de recuperar                                                                                                | <a href="#">(Valor de los prestamos castigados) / (Cartera bruta promedio)</a>               |
| Cobertura de cartera en riesgo (mayor a 30 días) | Muestra cuanto de la cartera en riesgo está cubierta por la provisión . Es un indicador de cómo está preparada una institución para absorber pérdidas de préstamos en el peor escenario (no pago)                                                               | <a href="#">(reserva por prestamos incobrables) / (cartera en riesgo mayor a 30 dias)</a>    |

**Tabla 21.- Indicadores de Rentabilidad / Sostenibilidad**

| <b>Rentabilidad/Sostenibilidad</b> | <b>Definición</b>                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Calculo</b>                                                                                                                              |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sostenibilidad Operacional         | Mide que tan bien una institución financiera puede cubrir sus costos operacionales a través de los ingresos operacionales.                                                                                                                                      | $\frac{(\text{Ingresos Operacionales})}{(\text{Gastos Financieros} + \text{Gastos de provision} + \text{Gastos Operacionales})}$            |
| Sostenibilidad Financiera          | Mide que tan bien una institución financiera puede cubrir sus costos tomando en cuenta un número de ajustes a gastos operacionales. El propósito de la mayoría de estos ajustes es simular que tan bien la institución financiera podría cubrir sus costos si s | $\frac{(\text{Ingresos Operacionales})}{(\text{Gastos Financieros} + \text{Gastos de provision} + \text{Gastos Operacionales, Ajustados})}$ |
| Retorno sobre activos              | Mide que tan bien la institución financiera usa sus activos totales para generar ganancias                                                                                                                                                                      | $\frac{(\text{Utilidad neta menos impuestos})}{(\text{Activos prom.})}$                                                                     |
| Retorno sobre Patrimonio           | Calcula la tasa de retorno del patrimonio promedio del período. Debido a que el numerador no incluye ítems no operacionales como donaciones, la tasa es frecuentemente usada para la viabilidad comercial. El cálculo del ROE es neto de impuestos a la renta.  | $\frac{(\text{Utilidad neta menos impuestos})}{(\text{Patrimonio prom.})}$                                                                  |

**Tabla 22.- Indicadores de Eficiencia y Productividad**

| <b>Eficiencia y Productividad</b>              | <b>Definición</b>                                                                                                                                                                             | <b>Calculo</b>                                                                        |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Tasa de eficiencia operativa                   | Relaciona todos los gastos de personal y administrativos con la cartera bruta promedio. Es el indicador de eficiencia más comúnmente utilizado                                                | $\frac{(\text{Gastos operacionales})}{(\text{Cartera Bruta Promedia})}$               |
| Cartera Bruta por personal                     | Mide la productividad de los recursos humanos de la institución financiera en relación a la cartera bruta                                                                                     | $\frac{\text{Cartera Bruta}}{\text{Numero de personal}}$                              |
| Clientes de crédito por personal               | Mide la productividad de los recursos humanos de la institución financiera en el manejo de clientes, que tiene créditos y que contribuyen al ingreso financiero de la institución financiera. | $\frac{(\text{Numero de clientes activos})}{(\text{Numero total de personal})}$       |
| Cartera Bruta por oficial de crédito           | Mide el valor en dolares de la cartera promedio que los oficiales de credito manejan.                                                                                                         | $\frac{(\text{Cartera bruta})}{(\text{numero de oficiales de credito})}$              |
| Clientes de crédito por oficial de crédito     | Mide la productividad de los oficiales de credito en términos del número promedio de clientes prestatarios (activos) servidos.                                                                | $\frac{(\text{Numero de clientes activos})}{(\text{Numero de oficiales de credito})}$ |
| Oficiales de crédito como % del personal total | El número de oficiales de crédito dividido por el numero de personal total de la institución                                                                                                  | $\frac{(\text{Numero de oficiales de credito})}{(\text{Numero total de personal})}$   |

Tabla 23.- Indicadores de Gestión de Activos y Pasivos

| <b>Gestion de Activos/Pasivos</b>          | <b>Definición</b>                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Calculo</b>                                                                                          |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rendimiento sobre la cartera               | Indica la habilidad para generar ingresos financieros por intereses, comisiones y tasas. No incluye cualquier ingreso que ha sido devengado y no cobrado, o cualquier ingreso en la forma de cheques posfechados o garantías embargadas o no vendidas, etc.                     | <a href="#">(Ingresos financieros de la cartera) / (cartera bruta promedia)</a>                         |
| Costo de Fondeo                            | Esta tasa da una tasa de interés para todos los pasivos de fondeo de la cartera. El pasivo no incluye intereses pagables o intereses sobre préstamos que financian activos fijos.                                                                                               | <a href="#">(Gastos de interes y comisiones sobre pasivos de fondeo) / (Pasivos de fondeo promedio)</a> |
| Apalancamiento                             | Relaciona el total de pasivos para el patrimonio                                                                                                                                                                                                                                | <a href="#">Pasivo / Patrimonio</a>                                                                     |
| Número de personal                         | <a href="#">El número de individuos que están actualmente empleados en la institución financiera. Incluye empleados contratados o asesores que dedican la mayor parte de su tiempo a la institución financiera aún si no están en el rol de pagos. Este número debe ser exp</a> |                                                                                                         |
| Oficiales de crédito                       | <a href="#">Numero de personal cuyo actividad principal es la gestion de una porcion de la cartera. "Oficial de credito" refiere a personal que tengan interaccion con clientes, pero no a personal administrativo que processan prestamos sin contacto con los clientes.</a>   |                                                                                                         |
| Valor de los prestamos castigados          | <a href="#">El Valor total de los prestamos castigados durante el periodo.</a>                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                         |
|                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                         |
| <b>Ajustes</b>                             | <b>Definición</b>                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Calculo</b>                                                                                          |
| Ajuste por falta de provisiones requeridos | <a href="#">Un ajuste que solo aplica cuando la institucion no cumple con las normas de provisiones de la Superintendencia de Bancos y Seguros. La diferencia entre las provisiones requeridas por la superintendencia y la provision actual, es tomado como un gasto.</a>      |                                                                                                         |
| Ajuste para inflación                      | <a href="#">Este ajuste es para considerar el efecto de inflacion sobre el patrimonio de la institucion. Se toma la diferencia durante el periodo entre el patrimonio y los activos fijos netos y se multiplica por la inflacion del periodo. El monto de ajuste para infl</a>  | Tasa de inflacion * (patrimonio prom. - activos fijos netos prom.)                                      |
| Ajuste para costo de fondeo subsidiado     | <a href="#">Este indicador mide la diferencia entre los gastos financieros de la institucion comparado con lo que tendria que pagar si tuviera que conseguir fondeo a "tasas de mercado". Aunque hay muchas posibles definiciones de "tasas de mercado" el mas comun para</a>   | (tasa de mercado * pasivos de fondeo) - gastos financieros                                              |
|                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                         |
| <b>Donaciones en Especie</b>               | <b>Definición</b>                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Calculo</b>                                                                                          |
| Personal                                   | <a href="#">Donaciones de personal y asistencia tecnica. Se debe contar como donacion la diferencia entre lo que la institucion esta pagando para el servicio y lo que tendria que pagar en el mercado local. Si el servicio o asistencia tecnica es obligatoria, no es ne</a>  | porcion de tiempo completo durante el periodo * valor de este tipo de servicio en el mercado local      |
| Otros                                      | <a href="#">Bienes donados, incluyendo motos, computadores softwar, etc. La institucion debe contar la diferencia entre lo que la institucion paga y lo que tendria que pagar para bienes comparables en el mercado local.</a>                                                  | valor en el mercado local de los bienes recibidos                                                       |

## **2.4. ADMINISTRACION DEL RIESGO FINANCIERO PARA IMF**

### **2.4.1. Introducción**

Las instituciones de microfinanzas conforme a su crecimiento y desarrollo están logrando mayor acceso a la deuda comercial, tanto a nivel local como a nivel internacional. Además algunos movilizan ahorros o están en proceso de desarrollo de este producto. Esta integración financiera ha creado la necesidad de fortalecer sus políticas de administración financiera y sus respectivas estructuras internas, para poder administrar de manera adecuada los riesgos asociados con esta temática (como son: las tasas cambiarias, las tasas de interés, la administración de la liquidez).

Como instituciones financieras de rápido crecimiento, establecer normas y políticas para administrar el efectivo y la liquidez en redes extensas de sucursales, resulta crucial para la viabilidad tanto a corto como a largo plazo.

### **2.4.2. Principio General<sup>31</sup>**

Es imperativo que las IMF reconozcan que sus departamentos de tesorería y finanzas no deben ser considerados como centros de rentabilidad. En lugar de eso, el papel de estos departamentos consiste en optimizar la financiación y el rendimiento del saldo de caja para la IMF, teniendo como objetivo final la administración de la exposición al riesgo financiero de la IMF. La rentabilidad del negocio principal, los préstamos y los servicios microfinancieros son los que deben determinar la rentabilidad de la IMF. Las funciones de finanzas y tesorería deben evitar tener posiciones descubiertas en moneda extranjera o tasas de interés que pudieran proporcionar posibles ganancias, pero que también conllevarían serios riesgos.

---

<sup>31</sup> Manual para desarrollar una Política para la Administración del Riesgo Financiero, Louise Schneider – Moretto, Women´s World Banking

### **2.4.3. La Administración del Riesgo**

Es un proceso dinámico para: identificar, medir y establecer límites para los riesgos, atribuir responsabilidades para monitorear los riesgos, tomar medidas para compensar escenarios adversos y ajustar estos niveles de riesgos a la incorporación de nueva información y a los negocios cambiantes de una institución. Para que un proceso de administración de riesgos tenga éxito tiene que ser flexible, abierto y actualizado con regularidad.

### **2.4.4. Roles y Responsabilidades Institucionales**

Es importante tener en cuenta que las normas y resoluciones corporativas de las IMF especifican quien tiene autoridad para actuar en nombre de la institución. Estas autoridades, con poder para actuar y firmar, influyen en muchas decisiones financieras y debe ser incorporada al diseño de una política de administración del riesgo financiero. Además la administración financiera tiene varios niveles.

La junta directiva es en última instancia responsable de la administración financiera. Merece destacar que especialmente cuando una IMF no está regulada y su gerencia corre a cargo de unos pocos individuos clave, la importancia del papel de la junta en la supervisión de la administración financiera es incluso más crítica. La junta tiene una importancia decisiva para determinar la política financiera y la tolerancia al riesgo, y la dirección se encarga de garantizar la implementación de dicha política a nivel operativo, cerciorándose que se emplea personal con las aptitudes apropiadas, delineando cuidadosamente las responsabilidades y asegurándose de que la magnitud de los riesgos se trata de manera apropiada. La dirección tiene que ganarse la confianza de la junta en cuanto a su capacidad para implementar esa política. La comunicación es clave para permitir a los gerentes identificar y tratar los riesgos de la IMF de manera óptima. Cuando la gerencia de una IMF está a cargo de unos pocos gerentes clave, “existe el riesgo de persona clave” y se hace imperativo establecer una separación adecuada de las responsabilidades.



#### **2.4.4.1. La Junta Directiva**

Como institución suprema de gobierno, la junta supervisa las operaciones de la IMF y supone un control importante en el desempeño de la gerencia. Por lo general, una junta está a cargo de aprobar todas las normas de una institución, incluida la Política de Administración del Riesgo Financiero. Hasta que una IMF haya diseñado mecanismos suficientes-probados para la administración del riesgo, la junta también debe aprobar medidas clave de tolerancia al riesgo. Gracias al Comité de Activos y Pasivos (ALCO por sus siglas en inglés) la junta lleva a cabo una revisión más concreta y frecuente de la administración financiera de la institución. El rol de la junta es de supervisión y revisión, con una participación mínima en los procesos de la IMF.

#### **2.4.4.2. Auditoría Externa**

Las instituciones cuentas (o deben contar) con un auditor externo cuya responsabilidad principal es asegurarse de que el Estado Financiero interno refleje con imparcialidad la posición financiera de la IMF. La auditoría externa proporciona una verificación independiente de la que la IMF cumple con las regulaciones y procedimientos locales de contabilidad. Como parte de su análisis, el auditor externo también busca la verificación por parte de terceros de que los datos sobre los depósitos, las inversiones y los préstamos de la institución corresponden a la información que se refleja en los estados financieros. Este examen a menudo incluye verificar que la institución cumpla todos los compromisos existentes como parte de sus obligaciones crediticias. Además es importante que la figura del auditor externo sea independiente de la IMF. Si el auditor proporciona otro tipo de servicios (contabilidad, consultoría, implementación de sistemas), esta independencia se tornará imposible, ya que será él mismo quién tendría que evaluar su propio trabajo.

#### **2.4.4.3. Comité de Activos y Pasivos (ALCO) o Comité Financiero de la Junta**

Es el comité especial de la junta que se encarga de la situación financiera, la liquidez y los riesgos de la IMF, revisando los informes financieros elaborados por el departamento de finanzas y supervisando todos los requisitos reguladores relacionados con las finanzas. Sus objetivos son el monitoreo y la supervisión, delegando la toma de decisiones a la gerencia. Este comité debe estar compuesto por individuos con experiencia previa en finanzas (banqueros, gerentes de finanzas, abogados), que pueden añadir valor a la revisión de las cualidades y los riesgos de nuevas propuestas de financiación y compartir sus conocimientos sobre el entorno bancario, los mercados de capital y la administración de la inversión. El Comité de Activos y Pasivos debe estar conformado idealmente por el Gerente de Finanzas y dos miembros de la Junta. Dependiendo en parte de la sofisticación financiera y de la estructura de capital, este comité deberá reunirse con mayor frecuencia: mensualmente o por lo menos trimestralmente. Los informes para esas reuniones del comité deberían incluir lo siguiente:

- Estados Financieros
- Proyecciones de efectivo (Flujo de caja)
- Calendario del resumen de la deuda
- Calendario del resumen de inversiones
- Excepciones a la política financiera
- Deuda nueva o propuesta de financiación para revisión
- Informe resumen de los coeficientes de liquidez
- Informe de administración de activos y pasivos

La junta revisará todos los años, la política de Administración del Riesgo Financiero y hará recomendaciones.

#### **2.4.4.4. Auditoría Interna**

El equipo de auditoría interna proporciona una verificación o control independiente sobre el cumplimiento correcto de las políticas de la IMF. Este equipo realiza el monitoreo de toda la política financiera, incluidos los procedimientos de administración del efectivo, la clasificación y autorización de inversiones y préstamos, la revisión de reportes y una revisión de la exactitud de una muestra de las transacciones financieras. Es importante que el departamento de auditoría interna reporte directamente a la junta de directores, para que la identificación y evaluación de las debilidades y riesgos puedan salir a la superficie fácilmente y ser abordados libremente. Este análisis independiente estimula una cultura de transparencia y beneficia al señalar los riesgos que deben ser abordados por la gerencia superior y la junta.

#### **2.4.4.5. Comité de Administración del Riesgos (RMC por sus siglas en inglés)**

El RMC es un comité pequeño que reúne a gerentes clave en un equipo de revisión interna de la administración del riesgo, que se concentra en los riesgos (no solo en los financieros) y los controles clave de la institución. Es un mecanismo eficaz para anticipar y manejar riesgos nuevos y recurrentes en las diversas áreas de negocio. Este mecanismo ha sido utilizado por Shore Bank en Chicago y ha resultado ser una manera eficaz de anticipar nuevos riesgos, asignar la responsabilidad de medir y manejar todos los riesgos de la institución, establecer prioridades y, quizá lo más importante, crear un canal de comunicación abierto entre los gerentes de las diferentes unidades del negocio, auspiciando un enfoque más cooperativo para la administración del riesgo.

Lo bueno de RMC radica en su pequeño tamaño y su capacidad para tomar decisiones e implementar las acciones. Estos dos aspectos facilitan su agilidad y contribuyen a conferir poderes a los gerentes para dirigir la institución. RMC puede incluir al presidente de la institución y, dependiendo del tema de la reunión, puede contar con otros expertos de la plantilla, que se turnan para reuniones específicas. RMC mantiene un Informe de Evaluación de Riesgos que resume los

riesgos de la institución los cuales sirven de información para el equipo de auditoría interna que examina y ajusta esta evaluación con los hallazgos revisados por RMC. Este comité debe reunirse por lo menos una vez al mes y enviar, trimestralmente, los resúmenes de las actas de las reuniones mensuales a la junta, la cual monitorea su desempeño.

Además, de las responsabilidades mencionadas, RMC evalúa todos los productos nuevos para garantizar que no representen un riesgo indebido para la institución (equilibrio de la relación “riesgo – retorno”) y lleva a cabo una revisión centralizada de toda la política de administración de riesgo, cada año, para garantizar su eficacia y actualización de manera periódica (este trabajo también lo revisa el Comité de Activos y Pasivos de la junta). RMC incluye y/o reporta a la gerencia general, es decir, que como unidad tiene suficiente autoridad sobre los conflictos entre las políticas de negocio y la administración prudente del riesgo.

#### **2.4.4.6. El Departamento de Finanzas**

El equipo de finanzas tiene la responsabilidad directa de identificar, medir, monitorear y gestionar la posición financiera y los riesgos de la institución, a diario. Es el área crucial para la proyección de negocios: proyección de flujos de caja y las proyecciones de negocios a largo plazo. En resumen, representa la maquinaria central que monitorea la salud financiera de la institución y que ofrece reportes a otras entidades (áreas, divisiones) gerenciales y de monitoreo, que proporcionan un nivel adicional de revisión (ejemplo: RMC, ALCO).

El Gerente de finanzas es responsable de la administración diaria de todas las transacciones financieras (inversiones, préstamos, etc.) y su equipo se encarga de todos los asuntos relacionados con la administración del efectivo. El departamento de Operaciones de la IMF juega un papel de apoyo importante en asuntos de administración de efectivo, pero bajo la dirección del equipo de finanzas y tesorería. Para contribuir a crear un sentimiento de responsabilidad, es importante que se asigne una función de tesorería dentro del departamento de finanzas que se encargue de la administración del efectivo. En instituciones financieras más pequeñas, el departamento de finanzas está conformado por un

Gerente de Finanzas, uno o dos analistas financieros que colaboran con el reporte a los bancos y las proyecciones financieras, y un equipo de contabilidad.

Varias IMF han comenzado a contratar expertos en finanzas para que desempeñen las funciones de tesoreros, encargándose de la administración del efectivo (flujos de caja entre la oficina central, las sucursales y los bancos, y las cuentas bancarias), de las necesidades de financiación (solicitudes de préstamos bancarios y reembolsos) y del monitoreo de los riesgos financieros.

A continuación se presentan en la tabla 24 los principales reportes de la administración del riesgo y en la tabla 25 las responsabilidades de la administración del riesgo financiero.

**Tabla 24.- Reportes de la Administración del Riesgo**

| Reporte                                                                   | Medidas/<br>Explicación                                                                                                                           | Preparado por                    | Frecuencia                                    |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------------|
| <b>Administración de Efectivo y Liquidez</b>                              |                                                                                                                                                   |                                  |                                               |
| Reporte Resumen del Coeficiente de Liquidez                               | Liquidez y productividad de activos                                                                                                               | GF con distribución al RMC, ALCO | Mensual                                       |
| Reporte de Excepciones a la Política de Efectivo y Liquidez               | Detalla cualquier excepción a las normativas de efectivo y liquidez                                                                               | GF con distribución al RMC, ALCO | Mensual                                       |
| Reporte Resumen de Inversiones                                            | Monto, plazo y concentración de inversiones                                                                                                       | GF con distribución al RMC, ALCO | Mensual                                       |
| Reportes de Flujos de Caja                                                | Por sucursal, todas las fuentes y usos de efectivo                                                                                                | GF                               | Semanal, Mensual                              |
| Análisis de Sensibilidad                                                  | Mide la volatilidad de factores clave de negocio                                                                                                  | GF                               | Trimestral<br>(al principio debe ser mensual) |
| Financiación Anual y Plan de Liquidez                                     | Todas las fuentes de liquidez                                                                                                                     | GF                               |                                               |
| <b>Depósitos de Clientes de Obligaciones de Ahorro</b>                    |                                                                                                                                                   |                                  |                                               |
| Reporte de Reservas de Ahorros                                            | Reservas                                                                                                                                          | GF, RMC                          | Diaria                                        |
| Reporte Resumen de Saldo de Ahorros                                       | Por sucursal, tipo de producto/vencimiento, tamaño y concentraciones por clientes                                                                 | GF                               | Semanal                                       |
| Reportes Activos-Pasivos                                                  | Vencimientos, calce de la tasa de interés, divisas                                                                                                | GF, RMC                          | Mensual (con el tiempo, semanal)              |
| Análisis de Rendimiento del Producto                                      | Rendimientos por Producto                                                                                                                         | GF                               | Anual como mínimo (aumentar a trimestral)     |
| <b>Obligaciones de Deuda</b>                                              |                                                                                                                                                   |                                  |                                               |
| Reporte Resumen de la Deuda (Apéndice 9)                                  |                                                                                                                                                   | GF                               | Trimestral<br>(mensual si es posible)         |
| Resumen de Cumplimiento de la Deuda                                       | 1. Servicio de Deuda de 1.2X,<br>2. Diversificación de la Deuda: por acreedor (< 30%) y 20% tope de vencimiento;<br>3. Apalancamiento Máximo (6X) | GF                               | Trimestral                                    |
| Análisis del Costo de Fondos (COF) (Apéndice 11)                          | Mide el costo "efectivo" de la deuda, basándose en el cálculo de costo total (impuestos, comisiones, frecuencia de pagos, etc.)                   | GF                               | Trimestral                                    |
| Análisis del Promedio Ponderado del Costo de Capital (WACC) (Apéndice 12) | Mide el costo real de capital de la IMF, la combinación de deuda y patrimonio                                                                     | GF                               | Trimestral                                    |

**Tabla 25.-** Resumen de responsabilidades de administración de riesgos financiero

| <b>Equipo Interno de Finanzas</b>                                                                                                                                                                                                 | <b>RMC</b>                                                                                                                                                                                                                         | <b>ALCO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Diaria –</b><br>1) Revisar Límites/Señales de Alerta de Liquidez<br>2) Reporte de Reservas de Ahorro<br>3) Revisar márgenes en las tasas de interés en periodos de alta volatilidad/inestabilidad                              |                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Semanal –</b><br>1) Proyección de Flujos de Caja<br>2) Resumen del Reporte Semanal de Ahorros<br>3) Informe Resumen de Ahorros                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Mensual –</b><br>1) Reporte Resumen del Coeficiente de Liquidez<br>2) Reporte de Excepciones de Efectivo y Liquidez<br>3) Revisar márgenes en las tasas de interés<br>4) Revisar tablas de calce de Activos-Pasivos            | <b>Mensual –</b><br>1) Revisar Reporte Resumen de los Coeficientes de Liquidez<br>2) Revisar Excepciones de Efectivo y Liquidez<br>3) Revisar Reporte de Excepciones sobre cumplimiento con supervisión bancaria (si aplica)       | <b>Mensual –</b><br>1) Revisar márgenes en tasas de interés<br>2) Revisar Reporte Resumen de los Coeficientes de Liquidez<br>3) Revisar Programa Resumen de Inversiones<br>4) Informe ALM<br>5) Estados Financieros<br>6) Proyecciones de Flujos de Caja                                                                                      |
| <b>Trimestral –</b><br>1) Reporte Resumen de la Deuda<br>2) Resumen del Cumplimiento de la Deuda<br>3) Análisis de WACC<br>4) Análisis de Sensibilidad–Plan de Financiación de Emergencia                                         | <b>Trimestral –</b><br>1) Reunirse para identificar riesgos de liquidez y recomendar cambios normativos necesarios<br>2) Revisar Análisis de Sensibilidad<br>3) Proporcionar a ALCO el resumen de actas de las reuniones mensuales | <b>Trimestral –</b><br>1) Reunirse para evaluar nuevas propuestas de financiación<br>2) Revisar Programa de Resumen de la Deuda y Reporte de Cumplimiento<br>3) Revisar Análisis de Sensibilidad<br>4) Revisar Reservas Legales<br>5) Revisar Reporte de Cumplimiento Bancario<br>6) Estados Financieros<br>7) Proyecciones de Flujos de Caja |
| <b>Anual –</b><br>1) Analizar la Política de Administración del Riesgo Financiero (FRM, según sus iniciales en inglés)<br>2) Prueba de estrés de la sensibilidad (Factor de Prueba 4)<br>3) Financiación anual y plan de liquidez | <b>Anual –</b><br>1) Revisar Análisis de Sensibilidad<br>2) Analizar el FRM (con énfasis en la revisión de la Normativa de Inversiones y Deuda)                                                                                    | <b>Anual –</b><br>1) Revisar Financiación Anual y Plan de Liquidez<br>2) Revisar Apalancamiento óptimo<br>3) Revisar Normativa del FRM (énfasis en Normativas de Inversión y Deuda)<br>4) Reporte de Excepciones de Efectivo y Liquidez                                                                                                       |

## 2.5. GESTIÓN DE TESORERÍA PARA IMF<sup>32</sup>

### 2.5.1. Que es la tesorería

**Enfoque tradicional.-** Se dedica al registro y control de las transacciones realizadas con los bancos.

Es la pagaduría de la entidad financiera.

**Nuevo Enfoque.-** Es un área de negocios encargada de administrar las posiciones líquidas de la institución financiera, optimizando su uso, mejorando la rentabilidad, asegurando en todo momento la capacidad de pago de sus obligaciones<sup>33</sup>.

Es la gestión de la liquidez de la empresa, de manera que quede en todo momento garantizada la disponibilidad de dinero necesario para la marcha cotidiana del negocio, logrando simultáneamente rentabilizar al máximo los fondos excedentarios y minimizar los costos de financiamiento de los pasivos.<sup>34</sup>

Liquidez es la capacidad que tienen las instituciones financieras de pagar sus deudas pendientes a tiempo. Estos compromisos de deuda se los puede efectuar ya sea mediante los ahorros de la empresa, la utilización de los actuales ingresos de efectivo, préstamos en efectivo, o la conversión de activos líquidos a efectivo.<sup>35</sup>

---

<sup>32</sup> Programa de Formación en Gestión Financiera para Instituciones de Microfinanzas, módulo III "Gestión de Tesorería para IMF, material de apoyo. Ec. Marcelo Cruz Guevara

<sup>33</sup> Xavier Muñoz, FINANCOOP.

<sup>34</sup> Nuño y Pregel, Instrumentos Financieros al Servicio de la Empresa.

<sup>35</sup> GTZ, Manejo de la liquidez: Curso Básico, lección 1.



## 2.5.2. Responsabilidades de la Tesorería

- Planificar, gestionar y controlar los recursos financieros.
- Controlar la posición diaria de liquidez, que le permita a la entidad hacer frente al cumplimiento de sus obligaciones.
- Elaborar y realizar el seguimiento de los flujos de caja, para cada mes y en forma diaria.
- Obtener fuentes de financiamiento, permanentes y temporales al menor costo posible.
- Invertir los excedentes temporales de liquidez considerando los criterios de seguridad, liquidez, rentabilidad y diversificación.
- Definir los medios de cobro y de pago a ser utilizados: aumentar la velocidad de cobro y reducir la velocidad de pago.
- Analizar información de las principales variables económicas y financieras de los mercados nacionales e internacionales.
- Aplicar las estrategias establecidas por el Comité Integral de Riesgos y/o Comité de Activos y Pasivos, en lo relativo a riesgos de liquidez y mercadeo.
- Administrar las cuentas corrientes y de ahorros que mantengan en el sistema financiero.
- Coordinar las relaciones bancarias y la negociación de condiciones de inversión y financiamiento.
- Realizar el proceso de pagos por servicios recibidos y proveedores.
- Mantener en custodia los títulos valores de las inversiones realizadas.

### 2.5.3. Centralización de la Tesorería

El objetivo es tener una posición única de fondos para toda la entidad financiera.

#### Principales ventajas:

- Eliminación de saldos ociosos por consolidación de posiciones.
- Ahorro de costos financieros por concepto de pagos de intereses y comisiones.
- Ahorro en los costos operativos, en los casos en que cada oficina exista una persona responsable de la tesorería.
- Mejor control de la liquidez de la entidad financiera.

### 2.5.4. Administración de la Liquidez y el Efectivo

La liquidez mide la capacidad de una organización para cubrir sus obligaciones de próximo vencimiento y para financiar el crecimiento futuro. La capacidad de una IMF de cubrir sus obligaciones de corto plazo (tales como: gastos de operación, pago a proveedores, obligaciones de deuda, la demanda de depósitos de los clientes, y el financiamiento de los clientes), a medida que se hacen pagaderas, es crítica para su viabilidad a corto y largo plazo y sus objetivos estratégicos. La administración de la liquidez siempre debe ser proactiva y con un enfoque completo debe incluir la identificación continua, control, medida y monitoreo de los reportes de liquidez<sup>36</sup>.

Liquidez, es la capacidad que tiene las instituciones financieras de pagar sus obligaciones a tiempo. Los compromisos se los puede cumplir con las disponibilidades que tenga la IMF, los ingresos en efectivo que se van a presentar, los préstamos que se pueden obtener, o la conversión de activos líquidos en efectivo.

---

<sup>36</sup> Manual para desarrollar una Política para la Administración del Riesgo Financiero, Louise Schneider – Moretto, Women´s World Banking

Capacidad de atender obligaciones de corto plazo, por poseer dinero en efectivo o activos que se transforman fácilmente en efectivo. Dentro de una institución financiera, la liquidez se evalúa por la capacidad para atender los requerimientos de encaje, los requerimientos de efectivo de sus depositantes en el tiempo en que lo soliciten y nuevas solicitudes de crédito.<sup>37</sup>

La administración de la liquidez conlleva un balance entre el costo de mantener recursos líquidos y el costo de liquidez insuficiente. Los costos relacionados con el mantenimiento de la liquidez incluyen los costos de las oportunidades de no poder aumentar al máximo las inversiones más rentables (ejemplo: préstamos de inversión o certificados de depósito a un plazo más largo, certificados de depósitos bancarios). Los gerentes de finanzas ante la disyuntiva de equilibrar los costos de financiación y garantizar la liquidez suficiente, deben tener en cuenta que mantener un nivel suficiente de liquidez es de importancia primordial.

La experiencia demuestra que los fracasos de las instituciones financieras se deben con más frecuencia a crisis de liquidez que a la insolvencia. Una vez que una institución es incapaz de cubrir sus obligaciones, se desatan una serie de eventos y una pérdida de confianza que la pueden arruinar, independientemente del tamaño del déficit de liquidez. El impacto de una insuficiencia, por muy breve que sea, puede resultar extremadamente serio (sino fatal) y los riesgos incluyen:

- Costos de financiación.
- Problemas con los acreedores.
- Incapacidad de extender/renovar los préstamos de clientes.
- Desconfianza de los clientes.
- Dificultades financieras

La liquidez es una condición vital para la IMF. Se debe tener una visión de futuro. El no cumplir a tiempo con las obligaciones de pago puede ocasionar serios problemas, incluso la liquidación de la entidad. Para permanecer en el negocio, la IMF debe tener la capacidad de cumplir con los retiros que realizan sus socios o clientes, pagar sus obligaciones y atender los requerimientos de crédito.

---

<sup>37</sup> Superintendencia de Bancos y Seguros, Nota técnica N.- 5.

### 2.5.5. Factores que inciden en la liquidez de las IMF<sup>38</sup>

- Demanda estacional en determinados períodos del año.
  - Navidad.
  - Períodos de vacaciones, feriados, fiestas locales.
  - Inicio de período escolar
  
- Demanda de liquidez basada en ciclos económicos.
  - Si la economía está bien, la demanda en préstamos aumenta.
  - Si la economía está en recesión, la demanda de préstamos es menor y los consumidores gastarían menos.
  
- Demanda de liquidez generada por tecnologías crediticias que utilizan las IMF.
  - Un préstamo pequeño genera la expectativa de una serie de préstamos cada vez más grandes a través del tiempo.

---

<sup>38</sup> Administración de Activos y Pasivos, Robert Peck Christen

## 2.5.6. Índices de liquidez

**Tabla 26.-** Indicadores de Liquidez

| <b>Fórmula</b>                                                                                             | <b>Descripción</b>                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fondos Disponibles / Activo Total                                                                          | Mide la capacidad de cumplir con las obligaciones inmediatas de efectivo                                                                                  |
| (Fondos Disponibles + Fondos de Inversión) / Activo Total                                                  | Mide la capacidad de cumplir con las obligaciones luego de efectivizar los Fondos de inversión ( 3 días)                                                  |
| (Fondos Disponibles + Fondos de Inversión + Depósitos a Plazo hasta 90 días) / Activo Total                | Mide la capacidad de cumplir con las obligaciones luego de efectivizar los Fondos de inversión (3 días) y las inversiones hasta 90 días.                  |
| Fondos Disponibles / Obligaciones a 30 días                                                                | Mide la capacidad de cumplir de inmediato con las obligaciones de hasta 30 días.                                                                          |
| Fondos Disponibles / Obligaciones a 90 días                                                                | Mide la capacidad de cumplir de inmediato con las obligaciones de hasta 90 días.                                                                          |
| (Fondos Disponibles + Fondos de Inversión) / Obligaciones a 30 días                                        | Mide la capacidad de cumplir con las obligaciones de hasta 30 días luego de efectivizar los Fondos de inversión (3 días).                                 |
| (Fondos Disponibles + Fondos de Inversión) / Obligaciones a 90 días                                        | Mide la capacidad de cumplir con las obligaciones de hasta 90 días luego de efectivizar los Fondos de inversión (3 días) y las inversiones hasta 90 días. |
| (Fondos Disponibles + Fondos de Inversión + Depósitos a Plazo hasta 90 días) / Obligaciones hasta 90 días. | Mide la capacidad de cumplir con las obligaciones de hasta 90 días luego de efectivizar los Fondos de inversión (3 días) y las inversiones hasta 90 días. |

Elaboración propia

## 2.5.7. Flujo de Caja

Es una de las mejores herramientas para la administración de la liquidez por parte de las IMF, es una técnica de flujo de caja en un caso negativo extremo, que les permite a los gerentes determinar la forma en que se desarrollará su posición de liquidez en las próximas semanas y meses de acuerdo con la estructura actual de pasivos. Esto le permite ajustar las metas y objetivos generales de la administración de los pasivos según sea necesario para mejorar la posición de liquidez durante períodos críticos.<sup>39</sup>

Es una estimación de las entradas y salidas de efectivo que tendrá una entidad financiera en un período determinado. Permite establecer con anterioridad los excedentes o necesidades de fondos.

Su utilización ayuda a una administración óptima de la liquidez y evitar problemas serios por la falta de recursos.

Se recomienda las siguientes directrices para lograr proyecciones de flujo de caja razonables<sup>40</sup>:

- Las proyecciones de flujos de caja deben ser lo más detalladas posible.
- Las proyecciones deben surgir a nivel de sucursales y consolidarse en las oficinas centrales.
- Las proyecciones deben captar todas las fuentes de liquidez disponibles (tales como: efectivo disponible, flujos de caja de operaciones y financiamiento / recursos crediticios sin usar).
- Las proyecciones deben ser conservadoras y deben tener en cuenta cualquier incertidumbre en los flujos de caja, tales como probabilidad de una menor tasa de reembolso y cualquier probabilidad de que la financiación pueda no ser accesible.

---

<sup>39</sup> Administración de Activos y Pasivos en IMF, Robert Christen

<sup>40</sup> Manual para desarrollar una Política para la Administración del Riesgo Financiero, Louise Schneider – Moretto, Women´s World Banking

- La calidad de las proyecciones de flujos de caja depende de la calidad de los sistemas de cobranza y pagos, del reporte de saldos y de los sistemas de información.
- Para las IMF que movilizan depósitos, se deben proyectar los requisitos de reservas.
- Las proyecciones de los índices de liquidez (alertas de liquidez) resultan fundamentales.

### 2.5.8. Las Tendencias actuales en el Fondo de las IMF<sup>41</sup>

A continuación se presenta un resumen de las mejores prácticas a observar en el uso de las diferentes fuentes de fondeo en las IMF. Así mismo, se ofrecen sugerencias para que las instituciones puedan hacer frente a las coyunturas de crisis en la mejor manera posible y para que donantes y gobiernos puedan brindar una ayuda apropiada.

- **Depósitos**

En el campo de los depósitos resulta aconsejable priorizar la captación de los depósitos a plazo fijo, por los menores costos operativos y totales normalmente generados y su contribución al calce de activos y pasivos; enfrentar los problemas del micro ahorro, generados por los altos costos operativos de la atención de un gran número de clientes con saldos reducidos; y analizar las bases de datos de los ahorristas y establecer una segmentación de la clientela. Así mismo, en el campo de la gestión se deberán desarrollar planes anuales de captaciones detalladas y evaluarlos periódicamente; establecer tasas de interés diferenciadas por regiones y segmentos y revisarlas con frecuencia; y considerar la creación de incentivos para los funcionarios de ahorros. Deberán ampliarse, además, la participación en el mercado de captaciones mediante un servicios eficiente y personalizado, una oferta transparente de tasas y condiciones atractivas, una

---

<sup>41</sup> ¿Cómo deberían financiarse las instituciones de microfinanzas?, Felipe Portocarrero Maisch, Alvaro Tarazona Soria y Glen D. Westley, Serie de buenas prácticas del Departamento de Desarrollo Sostenible del Banco Interamericano de Desarrollo BID, División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

adecuada localización de las agencias, una eficaz plataforma informática e interconexión entre las agencias, y campañas de mercadeo eficientes.

- **Líneas de Crédito**

En el ámbito de la contratación de líneas de crédito se debería priorizar la búsqueda de una cada vez mayor diversificación de las líneas, considerando su impacto en los costos y evitando una dependencia excesiva de las entidades públicas de segundo piso. Se recomienda utilizar las líneas de crédito externas y del segundo piso para alargar los plazos de los pasivos y brindar una mayor estabilidad al fondeo, mientras que las líneas de fuentes comerciales internas deberían ser usadas para enfrentar necesidades de fondos de corto plazo y transformar los ahorros captados en moneda extranjera ME en recursos prestables en moneda nacional MN por medio de operaciones back to back. Finalmente es conveniente usar como reserva de liquidez los saldos no desembolsados de las líneas aprobadas y los recursos adicionales susceptibles de ser obtenidos de las diversas fuentes, especialmente del segundo piso, la cooperación internacional y las fuentes comerciales externas, que tienen una baja correlación con los ciclos internos de liquidez.

- **Bonos<sup>42</sup>**

En el campo de la emisión de bonos se recomienda acudir al mercado de capitales solo cuando la IMF está plenamente consolidada y se desenvuelve en un contexto macroeconómico estable. Es aconsejable emitir los primeros bonos a plazos de 18 meses a tres años, para familiarizar al mercado con la IMF y su perfil de riesgo. Si se apunta a captar a los inversionistas institucionales resulta importante que, en las primeras emisiones, se cuente con el apoyo de un mejorador de riesgo, que provea una garantía parcial sobre el principal de la emisión, para elevar su calificación y facilitar su adquisición.

---

<sup>42</sup> En el Ecuador el mercado de capitales está poco desarrollado a nivel general y mucho menos en el campo de las microfinanzas en el cual todavía no hay experiencias concretas. Se ha iniciado un proceso de titularización sindicada que está liderado por la Red Financiera Rural.



- **Acciones**

Es importante definir el rol de la reinversión de utilidades y de la emisión de nuevas acciones dentro del marco de una planificación estratégica a mediano plazo. Sus aspectos favorables son los de proveer los fondos más estables, que son destinados a cubrir riesgos y generar posibilidades de apalancamiento de otros pasivos. Sus características desfavorables son el alto costo del capital atraído, por la prima de riesgo que demandan los inversionistas y los elevados costos de información generados.

- **Coyunturas de Crisis**

También resulta interesante recoger las lecciones de la IMF sobre el uso de las diversas opciones de fondeo en coyunturas de crisis. Se aconseja reforzar las reservas primarias y secundarias de liquidez; reducir el apalancamiento de la IMF; actualizar y reforzar los planes de contingencia destinados a mitigar los riesgos de liquidez; fortalecer la actividad del Comité de Gestión de Activos y Pasivos; reducir el descalce de plazos y monedas, dada la mayor volatilidad de la coyuntura en épocas de crisis revisar los planes de crecimiento de los depósitos para adaptarlos a la coyuntura y reajustar las tasa de interés en línea con el mercado; y adoptar una política más restrictiva en las colocaciones con menores tasa de crecimiento, plazos más cortos y tasa más altas.

- **Papel de los Donantes y Gobiernos**

El sector público y la cooperación internacional deberían propiciar condiciones favorables para que las IMF puedan desarrollar eficazmente sus propias estrategias de fondeo, al mismo tiempo que promueven el mantenimiento de un entorno adecuado para el desarrollo del sistema financiero. La experiencia también ha demostrado que es poco aconsejable privilegiar a las IMF con tratamientos de excepción.

Para apoyar las captaciones de depósitos de las IMF, el sector público y la cooperación internacional podrían llevar a cabo las siguientes acciones: (i) apoyar con su asistencia técnica el desarrollo de las captaciones; (ii) promover en las IMF que captan depósitos la canalización de líneas de crédito solo para completar la captación de depósitos, para así evitar una dependencia excesiva de los

acreedores públicos e internacionales y el desplazamiento de los depósitos como la fuente más relevante del fondeo y un servicio importante en sí; (iii) apoyar el desarrollo de un fondo de seguro de depósitos bien diseñado y una vez que está consolidada la supervisión prudencial; y (iv) alentar la progresiva integración de las IMF a los mercados de capitales internos y externos.

## **2.6. ADMINISTRACION FINANCIERA DE CARTERA PARA IMF<sup>43</sup>**

### **2.6.1. Concepto General de Crédito**

Por crédito se entiende a toda operación mediante la cual una institución financiera otorga recursos en calidad de préstamo a un cliente con el compromiso de repago en condiciones convenidas inicialmente. Mediante este acto jurídico que se perfecciona mediante la suscripción de un contrato o documentos legales como el pagaré, el cliente se obliga a cancelar el préstamo más los intereses generados en la forma y período de tiempo pactado entre las partes.

El crédito surge como producto de la intermediación financiera a través de la aparición de un desfase entre la disponibilidad de recursos de las unidades económicas sean estas personas o empresas.

Este desfase ocurre cuando algunas unidades económicas tiene recursos excedentarios y ahorran, y, por otro lado, algunas unidades no disponen de recursos y los requieren por lo que solicitan crédito.

### **2.6.2. Cartera de Crédito**

Es el conjunto de documentos que amparan los activos financieros o las operaciones de financiamiento hacia un tercero y que el tenedor de dicho (s)

---

<sup>43</sup> Programa de Formación en Gestión Financiera para Instituciones de Microfinanzas, módulo IV “Administración Financiera de Cartera para IMF, material de apoyo. Ec. Ericka Almeida

documento (s) o cartera se reserva el derecho de hacer valer las obligaciones estipuladas en su texto<sup>44</sup>.

Comprende los saldos de capital de las operaciones de crédito otorgadas por la entidad, bajo las distintas modalidades autorizadas, y en función del giro especializado que corresponde a cada una de ellas. Se incluye también los montos provisionados para cubrir créditos de dudosa recuperación de acuerdo con las disposiciones de la SBS.<sup>45</sup>

La administración de la cartera de crédito comprende:

- Supervisión y seguimiento a las actividades planificadas.
- Control de vencimientos.
- Gestión de recuperación.
- Tratamiento de las situaciones de mora.

La cartera de créditos es la generadora de ingresos para la sostenibilidad financiera de la IMF, siempre que estos ingresos alcancen para cubrir los costos financieros para la obtención de fondos para financiar operaciones, los costos operativos para su administración y funcionamiento y los costos por provisiones de créditos incobrables.

---

<sup>44</sup> [www.definición.com](http://www.definición.com)

<sup>45</sup> SBS Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

### 2.6.3. Segmentos de Crédito

**Tabla 27.-** Segmentos de crédito

|                                                                                                                                                  |                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <u>Productivo</u> .- ventas $\geq$ 100.000, actividades productivas                                                                              | PYMES.- $\leq$ 200.000                                                                                            |
|                                                                                                                                                  | Empresarial.- entre 200.000 y 1.000.000                                                                           |
|                                                                                                                                                  | Corporativo.- $>$ 1.000.000                                                                                       |
| Consumo                                                                                                                                          | Otorgados a personas naturales asalariados o rentistas, para adquisición de bienes de consumo o pago de servicios |
| Vivienda                                                                                                                                         | Para adquisición, construcción, reparación, remodelación de vivienda con garantía hipotecaria                     |
| <u>Microcrédito</u> .- todo crédito $\leq$ 20.000 con ventas de hasta 100.000, actividades de pequeña escala de: producción, comercio, servicios | Minorista.- $\leq$ 3.000                                                                                          |
|                                                                                                                                                  | Acumulación Simple.- $\leq$ 10.000                                                                                |
|                                                                                                                                                  | Acumulación Ampliada.- $\geq$ 20.000                                                                              |

Elaboración propia  
Fuente: SBS

### 2.6.4. Provisiones de Cartera

En función a los días de mora se aplicarán las provisiones para la cartera de microcrédito de acuerdo con la siguiente tabla.

**Tabla 28.-** Provisiones de Cartera

| CATEGORIA |                   | DIAS DE MORA |       | % PROVISIÓN |       |
|-----------|-------------------|--------------|-------|-------------|-------|
|           |                   | MAYOR A      | HASTA | DE          | HASTA |
| A         | Riesgo Normal     | 0            | 5     | 1%          | 4%    |
| B         | Riesgo Potencial  | 6            | 30    | 5%          | 19%   |
| C         | Riesgo Deficiente | 31           | 60    | 20%         | 49%   |
| D         | Dudoso Recaudo    | 61           | 90    | 50%         | 99%   |
| E         | Pérdida           | 91           |       | 100%        |       |

Elaboración propia

Fuente: SBS

### 2.6.5. Estructura de la Cartera

**Tabla 29.-** Estructura de la Cartera

|         |                                       |
|---------|---------------------------------------|
| CARTERA | Por Vencer                            |
|         | Que no devenga interés                |
|         | Vencida                               |
|         | Reestructurada por Vencer             |
|         | Reestructurada que no devenga interés |
|         | Reestructurada vencida                |

Elaboración propia

Fuente: SBS

- **Cartera por Vencer.-** es aquella cartera cuyo plazo aún no ha vencido, y aquella vencida hasta el número de días posterior a la fecha de vencimiento de la operación, que señale la SBS, de acuerdo al tipo de crédito.
- **Cartera que no devenga intereses.-** registra el valor de toda clase de créditos que por mantener valores, cuotas o dividendos vencidos por más del plazo determinado en la normativa legal vigente, dejan de devengar intereses e ingresos.
- **Cartera Vencida.-** registra todos los créditos, en todas sus modalidades que no hubieran sido cancelados dentro de los plazos establecidos por la SBS o registra también las operaciones contingentes pagadas por la institución por cuenta de clientes.

#### 2.6.6. Reportes para la administración de Cartera

Establecer los reportes que faciliten la administración integral del ciclo de crédito, para identificar en forma oportuna problemas de cartera o deficiencias en los procesos que la respaldan, incluyendo el análisis de productividad de las áreas que participan en todo el ciclo de crédito.

Un conjunto de datos procesados que sirven para la toma de decisiones.

Los reportes deben cumplir con las siguientes condiciones:

- Ser oportunos y veraces.
- Fundamentarse en análisis de costo / beneficio.
- Tener un propósito claro para asegurar acciones concretas.
- Agiles en su aplicación e interpretación sin sacrificar su calidad.
- Dirigirse a un número razonable de usuarios.
- Ser revisados permanentemente para efectuar los ajustes pertinentes.

Un listado de reportes internos puede ser:

- Reporte de obligaciones por vencer, por oficina por tipo de crédito.
- Reporte de obligaciones vencidas, incluido los días de mora.

- Cartera por oficial de crédito.
- Reportes de productividad.
- Morosidad por oficial de crédito.
- Cartera en mora por sector económico.
- Cartera reestructurada.
- Principales deudores por monto de endeudamiento.
- Castigos y recuperaciones.
- Documentos en custodia. Pagarés, contratos de mutuo, hipotecas, prendas, pólizas de seguro, avalúos de las garantías recibidas.
- Documentos en demanda judicial.
- Cancelaciones de créditos.
- Calificación de riesgos.
- Declaratorias de plazo vencido

## **2.7. PLANIFICACION FINANCIERA PARA IMF<sup>46</sup>**

### **2.7.1. Introducción**

La planeación financiera no se limita al presupuesto. Más bien, esta planeación implica la creación de modelos integrados que les permiten a los gerentes comprender las implicaciones financieras de sus decisiones y de las condiciones cambiantes. Un proceso presupuestal, con sus metas, debe formar parte de una estrategia financiera total. Pero la adherencia firme a presupuestos predeterminados frente a condiciones cambiantes, puede significar pérdida de oportunidades y pérdidas financieras. Un modelo bien construido puede reflejar las implicaciones de cambios rápidos en las condiciones de los resultados

---

<sup>46</sup> Programa de Formación en Gestión Financiera para Instituciones de Microfinanzas, módulo V “Presupuestación Financiera para IMF, material de apoyo. Ing. Franklin Lozada

financieros proyectados de las IMF y sugerir correcciones que estén en línea con los objetivos generales.<sup>47</sup>

### **2.7.2. Planificación y Proceso Administrativo**

Es un esfuerzo integral que incluye:

- Toma de decisiones.
- La aplicación de técnicas y procedimientos.
- La motivación de individuos y grupos para lograr objetivos institucionales.

La Planificación y control financiero o presupuestación gerencial es una herramienta que facilita un eficaz proceso administrativo.

El establecimiento de los objetivos empresariales representa el nivel fundamental de la toma de decisiones en el proceso de planificación.

Los objetivos representan una expresión del estado futuro deseado a largo plazo.

El nivel más detallado de planificación ocurre cuando la administración operacionaliza los objetivos, las metas y estrategias al desarrollar el plan financiero o presupuesto.

El presupuesto es por tanto una expresión financiera y narrativa de los resultados esperados de las decisiones de planificación.

### **2.7.3. Presupuesto Financiero**

Su denominación de presupuesto se da porque explícitamente expresa las metas en términos expectativas de tiempo y resultados financieros esperados para las diferentes áreas de negocios de la entidad.

---

<sup>47</sup> Administración para el Éxito Financiero, Robert Peck Christen



La preparación del presupuesto exige disponer con claridad de los objetivos empresariales es decir poder expresar, en términos cuantificables, el estado futuro deseado de la institución. El Plan estratégico de la institución es el insumo principal para la preparación del presupuesto financiero.

#### **2.7.4. Proceso de la Presupuestación**

- Análisis y evaluación de las tendencias de crecimiento de su organización en los períodos anteriores como base o referencia para la definición de los objetivos para el período a presupuestar.
- Evaluación de la situación actual de la organización desde una perspectiva financiera. (análisis financiero)
- Evaluación de las potencialidades y limitaciones que brinda a la institución el entorno en el cual se desenvuelve y en especial la competencia con la cual actúa.
- Establecer las expectativas futuras de la institución, a partir de sus planes estratégicos y operativos:
  - Fijar los objetivos operacionales que aspira alcanzar en el próximo período, contemplando principalmente:

El proceso de preparación del presupuesto no es una técnica o herramienta separada que puede considerarse, prepararse y operarse independientemente del proceso administrativo total. Por el contrario requiere la coordinación entre las diferentes áreas administrativas y operativas y la integración de numerosos enfoques y técnicas administrativas.

### **2.7.5. Generación de proyecciones financieras simplificadas<sup>48</sup>**

La generación de proyecciones financieras para las IMF sigue siendo más un arte que una ciencia. Las curvas de crecimiento exponencial, los cambios en las tecnologías de la distribución de servicios y la inestabilidad de precios, limitan la capacidad de predicción del desempeño financiero de las IMF. Apenas estamos comenzando a desarrollar una idea clara de la forma en que se comportan los programas en términos financieros a lo largo de su evolución. Los pocos programas con varios años de antecedentes estables son los únicos que pueden proyectar su desempeño financiero con relativa confianza.

Sin embargo, la utilidad del ejercicio de proyecciones financieras no depende de ninguna expectativa de que producirá predicciones rigurosas. La preparación de las predicciones ayuda a los gerentes a comprender la forma en que actúan las diferentes variables en el logro de las metas de la organización. La matriz de las relaciones es por lo menos igualmente importante en el ejercicio de planeación, que los números específicos que se incluyen en este sentido, la proyección es más valiosa, no meno valiosa, en situaciones de alta incertidumbre. A medida que se materializan circunstancias imprevistas a lo largo del período de planeación, la matriz que se preparó durante el ejercicio de planeación del negocio se convierte en una herramienta continua que permite a los gerentes realizar los ajustes que serán más efectivos para mantener en línea el programa.

El verdadero arte del modelamiento financiero reside en identificar correctamente las variables clave que determinan los resultados financieros finales y en construir un modelo alrededor de éstas que facilite la modificación de las variables y el establecimiento de nuevas proyecciones de los resultados finales.

Dado el origen de la mayoría de IMF en proyectos de desarrollo, sus gerentes frecuentemente invierten la mayor parte de su energía de planeación financiera en la función presupuestal, y solo después se concentran en el control de los gastos. Estas actividades no dejan de tener importancia, pero muchos de los costos involucrados no son cruciales para los resultados de la institución.

---

<sup>48</sup> Administración para el Éxito Financiero, Robert Peck Christen

Los gerentes generales muchas veces pasan demasiado tiempo racionalizando los gastos del mensajero o controlando las fotocopias y poco tiempo analizando las tendencias de la tasa de interés o la estructura de los pasivos. El principio de control de costos es importante, pero no requiere las habilidades de un verdadero gerente financiero, y puede realizarse a un nivel más bajo (por ejemplo, por parte de un gerente de servicios generales). Un cambio de 1% en el costo de fondos afecta los resultados financieros más que cualquier número de viajes en taxi adicionales del mensajero.

Podemos usar el concepto de “significación” para determinar qué variables claves influyen sobre las docenas de otras variables menores en un modelo de proyecciones financieras. En la terminología contable los ítems “significativos” son aquellos suficientemente grandes como para afectar los resultados financieros generales de manera considerable. Por ejemplo, si un error de contabilidad no cambia el total de activos de un negocio en más del 1%, se podrá considerar como no significativo.

Deberíamos usar un concepto similar cuando se preparan modelos financieros con un umbral aún más alto. Un umbral de significancia del 5% o hasta el 10% nos permitiría reducir las variables principales a un número más pequeño y manejable. La experiencia pasada y el sentido común guía la selección de estas variables que también podrían incluir lo siguiente:

- Tasa de interés efectivas (en activos y pasivos)
- Promedio de monto de préstamo y término.
- Frecuencia de pago de cuotas de un préstamo.
- Número promedio de clientes por empleado.
- Promedio de sueldo del personal principalmente para los empleados de campo.
- Número promedio de nuevos clientes por período.
- Proporción de retención de clientes de préstamo a préstamo.
- Proporción de pérdida de préstamos.
- Proporción de contratación de personal.

- Proporción de apertura de sucursales.

Las tasas de interés efectivas sobre préstamos, el promedio del monto de los préstamos y el término, el número promedio de nuevos clientes y la tasa de retención, determinan el nivel de ingreso de la actividad crediticia. La mayoría de las demás variables define la estructura de costos relacionada con el ofrecimiento de un servicio particular a través de una tecnología de distribución. Las dos últimas variables rigen la curva de crecimiento del programa, así como el monto y la oportunidad de inversiones (subsidijs) requeridos para lograr un resultado final proyectado. Cuanto más empinada es la curva de crecimiento, mayor es la inversión inicial (subsidio) requerida y mayor el impacto potencial del programa en su primera década de operaciones.

## 2.8. GESTION INTEGRAL DE RIESGOS Y CONTROL INTERNO EN IMF<sup>49</sup>

### 2.8.1. Introducción

**Definición de riesgo.**- es la incertidumbre de alcanzar nuestros objetivos en un horizonte de tiempo determinado.

**Gestión de riesgos.**- históricamente los grandes avances de la humanidad se han debido a la aceptación de substanciales riesgos.

Si evitáramos los riesgos no iríamos a ninguna parte.<sup>50</sup>

Todo en la vida es administración de riesgos, no su eliminación.<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> Programa de Formación en Gestión Financiera para Instituciones de Microfinanzas, módulo VI "Gestión Integral de Riesgos en IMF, material de apoyo. Ec. Verónica Albarracín

<sup>50</sup> Riskmetrics Group

<sup>51</sup> Walter Wriston, Citicorp

En lugar de evitar los riesgos debemos tratar de conocerlos profundamente para aceptarlos y poder aprovechar las oportunidades que brinda su correcta gestión. Ejemplo bancos, aseguradoras.

La gestión de riesgos se orienta a la toma de decisiones correctas ante una exposición al riesgo. Lo importante es que las decisiones sean las mejores considerando la información disponible en ese momento. Las decisiones se toman antes de que la incertidumbre se resuelva (ex – ante).

La gestión de riesgos no sólo es números, técnicas y tecnología, es una combinación de herramientas cuantitativas y buen juicio, “una mezcla de ciencia y arte en donde la calidad de la gente es decisiva”<sup>52</sup>

## 2.8.2. Tipos de Riesgos

- Riesgo de mercado
  - Riesgo de liquidez
  - Riesgo de crédito
  - Riesgo operativo (incluye riesgos legal)
  - Riesgo de reputación
  - Riesgo sistémico
- 
- **Riesgo de mercado.-** se define como el riesgo de pérdida debido a fluctuaciones (volatilidad) del valor de los activos y pasivos financieros principalmente en el mercado de valores.

Causas y efectos del riesgo de mercado:

- Variación de la tasa de interés (si sube la tasa, el precio de los activos de renta fija baja, y viceversa).
- Variación del rendimiento de renta variable (depende del movimiento de las acciones).
- Variación de la tasa de cambio.

---

<sup>52</sup> S. Thieke, J.P. Morgan

➤ Precio de mercancías (commodities)

- **Riesgo de liquidez.**- se define como el riesgo de pérdida producida por la incapacidad de una institución de cumplir en forma oportuna con sus acreencias en efectivo.

Causas y efectos del riesgo de liquidez:

- Descalce de activos y pasivos.
- Baja operatividad del mercado.
- Problemas de reputación.
- Pérdidas por liquidación urgente y anticipada de activos
- Caída de la confianza.
- Incremento de riesgo reputacional.

- **Riesgo de Crédito.**- se define como el riesgo de pérdida producida por el incumplimiento de las obligaciones contractuales de la contraparte.

Causas y efectos del riesgo de crédito:

- Incumplimiento de la contraparte por disminución de la capacidad de pago: problemas sectoriales, riesgo sistémico.
- Error en la calificación o apreciación de calidad de clientes y garantías.
- Retraso anormal en pagos de obligaciones de créditos.
- Descalce de activos y pasivos.
- Incremento del riesgo de liquidez.

- **Riesgo Operativo.**- se define como el riesgo de pérdida debido a la inadecuación o a fallos de los procesos, el personal y los sistemas internos, o a causa de hechos externos. Incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y de reputación.

- **Riesgo Legal.**- se define como el riesgo de pérdida debido a que una de las contrapartes no tiene autoridad legal para realizar una transacción; o, pérdida debido a que el cumplimiento de la contraparte no puede ser

exigido por vía jurídica a causa de interpretación u omisión n la documentación legal.

- **Riesgo estratégico y de reputación.-** se define como el riesgo de pérdida como consecuencia de no poder concretar oportunidades de negocio a causa de un desprestigio de la institución.

Disminución de la capacidad de negociación por falta de confianza en la institución, lo cual causa disminución de competitividad.

### **2.8.3. Responsabilidad de la Gestión de Riesgos**

Las políticas que regulan los derivados (riesgos) deben ser definidas claramente en el nivel más alto de la organización, ya que estos tienen el potencial de generar grandes ganancias o pérdidas.

Las políticas deben constar por escrito en un documento que sirva de base a clientes, auditores y reguladores.

Toda institución debe tener una unidad especializada en riesgos. El tamaño y otras características de esta unidad dependen del tamaño de la institución y de los tipos de riesgo que enfrenta.

La unidad de riesgos debe depender solo de la alta dirección, debe ser independiente de las unidades operativas de negocios (crédito, tesorería, otras).

Es clave la separación funcional entre personas y áreas de negocio y unidad de riesgos.

### **2.8.4. Responsabilidades de la Unidad de Riesgos**

La unidad de riesgos debe informar de manera comprensible y oportuna a la alta dirección acerca de la situación de riesgo de la institución. (Contar con un sistema de información gerencial basado en políticas).

Debe participar en la observancia de la gestión eficiente.

## **2.8.5. La Gobernabilidad en IMF<sup>53</sup>**

### **2.8.5.1. Introducción y definiciones**

La gobernabilidad es un tema considerablemente más complejo en las instituciones financieras que en otros sectores debido a que su estructura es adicionalmente afectada por factores como la administración de riesgos, la disponibilidad / financiamiento de capital y el control interno. Por otra parte en el sistema financiero, la gobernabilidad corporativa no es vital sólo en el ámbito individual de la institución, sino que también se constituye en un elemento crítico para mantener un sistema sano.

Las asociaciones o fundaciones civiles sin fines de lucro son instituidas por fundadores que se constituyen en el respaldo civil de la institución y que en muy pocos casos brindan un soporte económico. En tal sentido, existe la percepción que estas instancias de gobierno (Directorios o asambleas de fundadores) no tienen una influencia definitiva en la adopción de decisiones ejecutivas y que las mismas respondan mayormente a compromisos asumidos con financiadores. Como consecuencia – y al considerar que esta situación impide conocer los criterios y dinámica bajo las cuales se enfocan los servicios financieros de la organización y por ende no es posible garantizar su permanencia en el mercado.

En el caso de las Instituciones de Microfinanzas sin fines de lucro IMF, los sistemas de gestión en la mayoría de los casos han evolucionado prácticamente al mismo ritmo que en las entidades financieras convencionales. Sin embargo, ante la necesidad de demostrar la transparencia y eficiencia de sus órganos / mecanismos de gestión, se ha identificado la necesidad de adoptar una normativa de gobernabilidad y control interno, respetando la naturaleza y misión social con la que éstas entidades fueron constituidas.

---

<sup>53</sup> Prácticas y Principios de buen gobierno corporativo y control interno en las IMF sin fines de lucro, Foro Latinoamericano y del Caribe de Finanzas Rurales FOROLACFR, Fundación para la producción FUNDAPRO, Asociación de Instituciones Financieras de Desarrollo FINRURAL.



La gobernabilidad o gobierno corporativo<sup>54</sup> es el sistema por el cual los negocios corporativos son dirigidos y controlados y donde se establecen obligaciones entre las diferentes personas involucradas en la organización: propietarios, directorio, administración empleados, así como las reglas y procedimientos para la toma de decisiones en estos negocios.

La gobernabilidad en una institución Microfinanciera<sup>55</sup>, basada en su estructura de propiedad, agrupa la totalidad de mecanismos a partir de los cuales los actores (directores, asalariados y otros) definen y persiguen la misión de la institución (particularmente, la población meta, los servicios y la cobertura geográfica) y aseguran su perennidad adaptándose al entorno previniendo y superando las crisis.

Según el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea para el sector financiero, tenemos que: “El gobierno corporativo se refiere a la manera en que el Directorio y la Alta Gerencia dirigen las actividades y negocios de la entidad, lo cual influye en:

- Fijar objetivos corporativos.
- Realizar las operaciones financieras diarias.
- Asumir responsabilidades frente a los accionistas y tener en cuenta los intereses de las otras partes como intereses reconocidos.
- Asegurar que las actividades y el comportamiento de las entidades financieras estén a la altura de la seguridad y solidez que de él se espera, cumplir las leyes y reglamentos de rigor.
- Proteger los intereses de los depositantes”

---

<sup>54</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE.

<sup>55</sup> FIDA, GTZ, CERISE, IRAM Guía Operacional de Análisis de la Gobernabilidad de una institución de Microfinanzas.

### **2.8.5.2. Objetivos de la Gobernabilidad de una IMF**

Los principales objetivos de un buen gobierno en una IMF son los siguientes:

- Incrementar la confianza de los diversos grupos de interés o stakeholders<sup>56</sup> de la IMF en su trabajo, incrementando en el largo plazo el valor de la institución.
- Asegurar un adecuado equilibrio en el funcionamiento de la Asamblea de Asociados o Instituyentes, Directorio y Administración, como principales órganos de gobierno de la IMF.
- Velar por la existencia de transparencia entre los diversos órganos de gobierno de la IMF, generando información relevante, oportuna, fiable y verificable, minimizando conflictos de interés en la misma.

### **2.8.5.3. Riesgos de no tener una adecuada gobernabilidad**

Los principales riesgos que confronta una institución que no tenga una adecuada gobernabilidad son:

- Dificultades en sus procesos de decisión estratégica que tienden a limitar y perjudicar el desempeño global de la organización.
- Conflictos de orden disfuncional entre los diversos órganos de gobierno que afecten la productividad global de la organización y la calidad de sus servicios.
- Disolución de la organización, en casos extremos.

---

<sup>56</sup> Grupos de interés o partes interesadas en las actividades de la empresa.

## **2.8.6. Control Interno**

### **2.8.6.1. Definición de Control Interno**

Es tener la capacidad de asegurarse que todas las actividades de la entidad se realizan de la forma deseada y contribuyen a la consecución de los objetivos.

Es un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y el resto del personal de la entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable, con miras a conseguir las siguientes categorías de objetivos:

- Honestidad y responsabilidad
- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad en la información financiera
- Salvaguardia de los recursos
- Cumplimiento de la leyes y regulaciones aplicables

### **2.8.6.2. Componentes del Control Interno**

El control interno consta de 8 componentes interrelacionados, estos se aplican a todas las entidades independientemente de su tamaño, los componentes son:

- Supervisión y monitoreo
- Información y comunicación
- Actividades de control
- Respuesta a los riesgos
- Evaluación de los riesgos
- Identificación de eventos
- Establecimiento de objetivos
- Ambiente de control

## **CAPITULO 3**

# **APLICACIÓN DEL MODELO DE ADMINISTRACION FINANCIERA A UNA FUNDACION (ONG) DEL ECUADOR. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### **3.1. Introducción**

Las fundaciones – ONGs, de Microfinanzas como actores en el sistema financiero ecuatoriano (instituciones no reguladas por la SBS), para ser competitivos y mantenerse han tenido que realizar importantes cambios dentro de sus estructuras y gestión para alcanzar las mejores prácticas de la industria.

La industria ha desarrollado una serie de mecanismos para medir el desempeño de las IMF, lo cual ha obligado a los administradores de las fundaciones a emprender un camino hacia la profesionalización, al desarrollo de modelos de gestión adecuados a la evolución del sector de las microfinanzas, a mejorar sus estructuras de gobernabilidad, control interno y riesgos, mejoramiento de la metodología crediticia, desarrollo de la plataforma tecnológica, especialización en el manejo de los Recursos Humanos, mejoramiento y profesionalización en el manejo de la Gestión Financiera y de tesorería, etc.

Es importante destacar que debido a las limitaciones financieras propias de instituciones pequeñas, en plena etapa de desarrollo no se pueden hacer inversiones en la adquisición de un software integrado que incluya un módulo de administración financiera (presupuestos, flujos, análisis financiero, simulaciones, etc) o contratar a personal técnico en desarrollo de software para desarrollar un Sistema de Información Gerencial Financiero. Lo que disponen este tipo de instituciones es de un software para administración de cartera enlazado con un programa de contabilidad.

En ese sentido las fundaciones – ONGs con especialización en microfinanzas han tenido desarrollar sus propias herramientas de gestión financiera generalmente hojas electrónicas que se han ido ajustando y perfeccionando de acuerdo a la experiencia, conocimiento y habilidades del personal del área administrativa y financiera.

Para este estudio se propone como modelo de gestión Financiera para las fundaciones ONGs especializadas en Microfinanzas, **el modelo utilizado<sup>57</sup> por INSOTEC** (Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas), un modelo dinámico que se ha venido ajustando y mejorando de acuerdo a las exigencias y requerimientos de una institución especializada en microfinanzas que se encuentra en pleno proceso de crecimiento y expansión, aplicando las normas de prudencia y solvencia financiera de las entidades reguladas por la SBS, a los requerimientos y recomendaciones de Organismos internacionales de Cooperación, financiadores internacionales, financiadores nacionales, organismos multilaterales, calificadores de riesgos, auditores externos, consultores, al benchmarking con las mejores prácticas del sector, etc.

A continuación se presenta en la tabla 30 un resumen del Modelo de Gestión Financiera para Fundaciones – ONG de Microfinanzas el cual también lo podemos ver gráficamente en el gráfico 13.

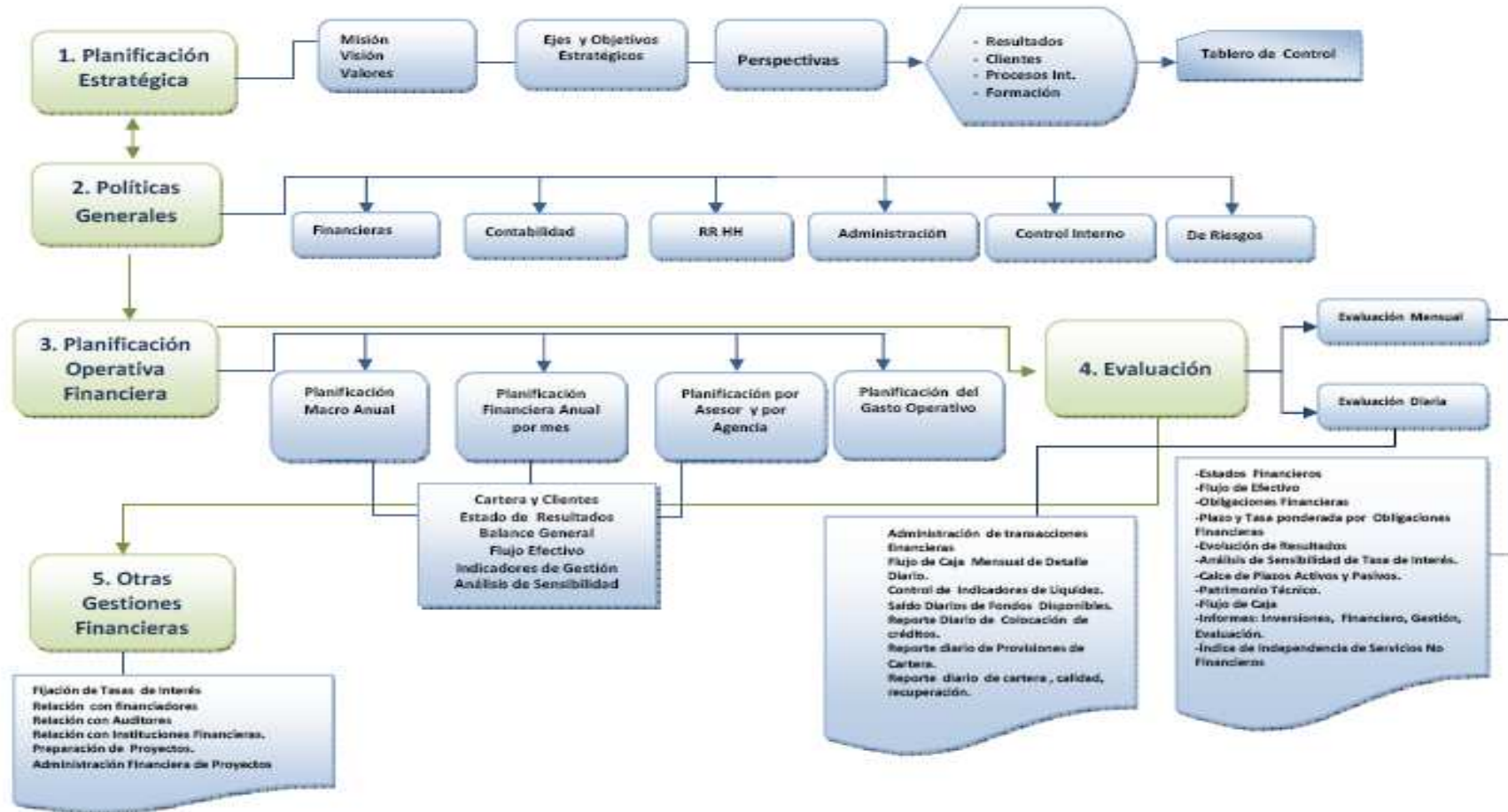
---

<sup>57</sup> Las tablas y gráficos presentados en este capítulo se han ido desarrollando en el proceso de construcción del modelo de Administración Financiera de INSOTEC.

**Tabla 30.-** Esquema del Modelo de Gestión Financiera para Fundaciones ONGs de Microfinanzas

|                                        |                                               |                                                      |                                                  |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| <b>Planificación Estratégica</b>       | <b>Planificación Financiera Macro - Anual</b> | <b>Evaluación Mensual</b>                            | <b>Evaluación Diaria</b>                         |
| Misión                                 | Cartera y clientes                            | Estados Financieros por Agencia y Consolidado        | Administración de transacciones financieras      |
| Visión                                 | Estado de Resultados                          | Estados Financieros comparativos                     | Flujo de Caja mensual con detalle diario         |
| Valores                                | Balance General                               | Flujo de Efectivo                                    | Control de Indicadores de liquidez               |
| Ejes estratégicos                      | Indicadores de Gestión                        | Obligaciones Financieras por Maduración              | Saldos diarios de Fondos Disponibles             |
| Objetivos estratégicos                 | Análisis de Sensibilidad                      | Evolución de Obligaciones Financieras                | Reporte diario de colocación de créditos         |
| Perspectiva de Resultados              |                                               | Plazo promedio ponderado de Obligaciones Financieras | Reporte diarios de provisiones de cartera        |
| Perspectiva del Cliente                |                                               | Tasa promedio ponderada de Obligaciones Financieras  | Reporte diario de cartera, calidad, recuperación |
| Perspectiva de procesos internos       |                                               | Pruebas de aplicación de TEA                         |                                                  |
| Perspectiva de Formación y Crecimiento |                                               | Evolución de Resultados                              |                                                  |
| Tablero de Control                     |                                               | Calce de Plazos de Activos y Pasivos                 |                                                  |
|                                        | <b>Planificación Financiera Anual por mes</b> | Análisis de Sensibilidad de Tasa de interés          | <b>Otras Gestiones Financieras</b>               |
|                                        | Parámetros                                    | Patrimonio Técnico                                   | Fijación de Tasas de interés                     |
|                                        | Cartera y clientes                            | Indicadores de Liquidez                              | Relación con financiadores                       |
|                                        | Estado de Resultados                          | Flujo de Caja (próximo trimestre)                    | Relación con calificadores                       |
|                                        | Balance General                               | Informe de Inversiones                               | Relación con auditores                           |
|                                        | Flujo de Efectivo                             | Informe Financiero Resumen                           | Relación con Instituciones Financieras           |
|                                        | Indicadores de Gestión                        | Indicadores de Gestión                               | Preparación de Proyectos                         |
|                                        | Análisis de Sensibilidad                      | Informe de Evaluación Mensual                        | Administración Financiera de proyectos           |
| <b>Políticas Generales</b>             |                                               | Índice de Independencia de Servicios No Financieros  |                                                  |
| Políticas Financieras                  |                                               |                                                      |                                                  |
| Políticas de Contabilidad              |                                               |                                                      |                                                  |
| Políticas de liquidez                  |                                               |                                                      |                                                  |
| Políticas de Inversiones               |                                               |                                                      |                                                  |
| Políticas de Financiación              |                                               |                                                      |                                                  |
| Políticas de RRHH                      |                                               |                                                      |                                                  |
| Políticas de Administración            |                                               |                                                      |                                                  |
| Políticas de Control Interno           |                                               |                                                      |                                                  |
| Políticas de Riesgos                   |                                               |                                                      |                                                  |
| Políticas de Riesgos                   |                                               |                                                      |                                                  |
|                                        | <b>Planificación por Asesor y por Agencia</b> |                                                      |                                                  |
|                                        | Crecimiento de cartera                        |                                                      |                                                  |
|                                        | Plazos promedio de recuperación               |                                                      |                                                  |
|                                        | Crecimiento de clientes                       |                                                      |                                                  |
|                                        | Tasa de renovación de créditos                |                                                      |                                                  |
|                                        | Colocación de operaciones nuevas              |                                                      |                                                  |
|                                        | Productividad diaria                          |                                                      |                                                  |
|                                        | Análisis de Sensibilidad                      |                                                      |                                                  |
|                                        | <b>Planificación del Gasto Operativo</b>      |                                                      |                                                  |
|                                        | Salario Fijo                                  |                                                      |                                                  |
|                                        | Salario Variable                              |                                                      |                                                  |
|                                        | Costos laborales                              |                                                      |                                                  |
|                                        | Gasto Administrativo                          |                                                      |                                                  |
|                                        | Depreciaciones                                |                                                      |                                                  |
|                                        | Amortizaciones                                |                                                      |                                                  |
|                                        | Análisis de Sensibilidad                      |                                                      |                                                  |

Gráfico 13.- Gráfico del Modelo de Gestión Financiera para Fundaciones ONGs de Microfinanzas



### **3.2. Presentación Institucional INSOTEC**

De la revisión del documento Presentación Institucional (a diciembre de 2005) y su actualización a septiembre 2010 a continuación se presenta un resumen de la evolución del Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas “INSOTEC”.

“INSOTEC” es una fundación sin ánimo de lucro creada en 1980, es una institución de carácter privado que brinda acceso al crédito y a servicios de desarrollo empresarial a microempresarios de zonas urbano, urbano – marginales y rurales. Nace por iniciativa de un grupo de empresarios de la pequeña industria y técnicos vinculados a esta temática, con el propósito de contribuir al desarrollo económico, social, tecnológico y educativo del Ecuador.

“INSOTEC” en sus inicios trabajó principalmente en la investigación sobre el sector de la pequeña industria y en el fortalecimiento y desarrollo de los gremios empresariales del sector (la Federación Nacional de la Pequeña Industria (FENAPI), y las Cámaras Provinciales de la Pequeña Industria).

En 1987 con apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo (USAID), se ejecutó el Programa de Desarrollo de la Pequeña Empresa Manufacturera (PRODEPEM) en cinco ciudades del país.

En 1989 se empezó a ofrecer servicios de crédito, en base a un fondo otorgado por la Fundación Interamericana (Programa de Apoyo al Desarrollo de la Microempresa Ecuatoriana, ADEMEC). Este servicio se inició en Ambato y posteriormente se extendió a las ciudades de Riobamba y Latacunga.

En 1991 se establece, por primera vez en forma explícita, un plan estratégico institucional, con una visión a cinco años.

En lo operativo empezaron a ofrecerse en forma integrada los servicios de crédito, de capacitación y de asistencia técnica, en aquellas oficinas que lograron generar un mínimo de ingresos para cubrir sus costos de operación.



Mediante convenios de préstamo con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Fondo Ecuatoriano Canadiense de Desarrollo, en el año 1993 “INSOTEC” expande sus servicios e implementa la operación de los Centros de Servicios Empresariales. En octubre de ese año inicia el programa de crédito directo y desarrolla los servicios tecnológicos y de comercialización.

En el mismo año 1993 “INSOTEC” toma la decisión de crear e implementar un programa de microfinanzas que apoye directamente a los sectores que no pueden ser atendidos por el sistema financiero formal, por cuanto no eran calificados como sujetos potenciales de crédito.

A inicios de 1994 y con la implementación de un proyecto apoyado por el Fondo Ecuatoriano Canadiense de Desarrollo FECD se amplía el nivel de recursos para apoyar al sector de la micro y pequeña empresa con el programa de microfinanzas.

Entre los años 1998 y el 2000, el Ecuador vivió una de sus peores crisis sociales y económicas, ya que en algo más de tres años la población pobre superó el 70% del total de la población y la población indigente (familias que viven con ingresos menores a un dólar al día) supero el 30%. El sistema financiero colapsó provocando con eso la quiebra de muchas empresas y sembrando la crisis en el sector empresarial. A principios del año 2000 el Gobierno del Ecuador decretó la dolarización de la moneda, gracias a lo cual pudo impedir la agudización de la inflación que ya superaba los tres dígitos.

“INSOTEC” y sus servicios a la micro y pequeña empresa sobrevivieron. Sin embargo el costo fue elevadísimo, por cuanto existió una contracción en su cartera de crédito. En el programa de Microfinanzas a fines del año 1998 se atendía a más de 1273 clientes con una cartera de US\$ 568.008, al tipo de cambio del momento, luego de la crisis a mediados del año 2000 no podía atender a más de 845 clientes y el monto total de cartera activa no superaba los US\$ 197.015.

Al finalizar el año 2000 “INSOTEC” inició el proceso de recuperación y reconstrucción de sus servicios. El balance del año 2000 demostró que a pesar de

la severidad de la crisis, los servicios implementados eran necesarios y viables, tenían demanda creciente pero requerían de su fortalecimiento.

A principios del año 2002 “INSOTEC” recibió una Cooperación Técnica No Reembolsable de la Secretaría de Implementación, Programa de Apoyo Alimentario PL-480 USAID a ser aplicados en el proyecto “Ampliación y Consolidación del Sistema de Crédito para la Microempresa del Instituto de Investigaciones Socio Económicas y Tecnológicas en las provincias de Chimborazo y Tungurahua, en los cantones de Riobamba y Pelileo”.

Desde el año 2004 ha venido creciendo lo que permitió llevar a la institución a plantearse un proceso de reingeniería institucional de tipo estructural. Efectivamente “INSOTEC” se planteó la necesidad de especializarse en el tema de las Microfinanzas, para lo cual viene desplegando una serie de actividades orientadas a ese fin.

Desde el 1 de enero del 2005 se implementó en la institución el uso del “Catalogo Único de Cuentas” emitido por la Superintendencia de Bancos del Ecuador para todas las instituciones reguladas. También se comenzaron a generar en forma mensual “Indicadores Financieros” homologados a los indicadores utilizados por la industria de microfinanzas a nivel internacional. Desde el año 2004 “INSOTEC” está aplicando la normativa de la Superintendencia de Bancos sobre “Calificación de Activos de Riesgo y constitución de Provisiones” para microcrédito.

De esta forma hasta la actualidad “INSOTEC” ha venido fortaleciéndose en sus Servicios de Desarrollo Empresarial y en su programa de Microcrédito, trabajando siempre en la búsqueda de nuevo financiamiento lo que le ha permitido trabajar con fuentes de financiamiento tanto internas y como externas.

A partir del año 2006 la institución registra un crecimiento promedio anual del 60 %, llegando en el año 2008 a ubicarse dentro de la lista de las 100 mejores IMF y dentro de las 20 de mayor crecimiento en América Latina y el Caribe, publicado por la Revista Microfinanzas Américas, del BID – FOMIN y del MIX.

Anualmente se realizan procesos de auditoría externa con firmas internacionales, procesos de calificación de riesgos, y se encuentra en un proceso permanente de evaluación de organismos de financiamiento, consultorías de procesos internos y capacitación a su personal.

Un resumen de las cifras a septiembre 2010 se presenta en la Tabla 31.

**Tabla 31.- Datos Generales INSOTEC**

| <b>DATOS GENERALES</b>                            |                        |
|---------------------------------------------------|------------------------|
| <b>No de Agencias</b>                             | <b>5</b>               |
| <b>Cartera Activa</b>                             | <b>\$ 6.817.401,37</b> |
| <b>No. De Créditos Activos</b>                    | <b>7632</b>            |
| <b>Tasa de Crec. Cart. Activa (Sep.09-Sep.10)</b> | <b>49,69%</b>          |
| <b>Tasa de Crec. No. Cred (Sep.09-Sep.10)</b>     | <b>28,4%</b>           |
| <b>Saldo Promedio de Cartera</b>                  | <b>893,27</b>          |
| <b>Tasa de Riesgo &gt; 5 días</b>                 | <b>5,41%</b>           |
| <b>Tasa de Riesgo &gt; 30 días</b>                | <b>3,35%</b>           |

### **3.3. Planificación Estratégica INSOTEC 2010 – 2013<sup>58</sup>**

#### **3.3.1. Misión**

Contribuir al mejoramiento económico y social de la microempresa rural y urbana, mediante la prestación de “servicios micro financieros y no financieros”, bajo criterios de sostenibilidad, responsabilidad social, excelencia en la calidad de servicio; y un enfoque de compromiso al desarrollo territorial y productivo de las zonas de intervención.

<sup>58</sup> Tomado del documento institucional de INSOTEC “Plan Estratégico 2010 – 2013”

### **3.3.2. Visión**

Ser una institución especializada en micro finanzas, con presencia nacional, reconocida por su impacto en el desarrollo de la microempresa rural y por su aporte al desarrollo social y productivo en las zonas de intervención.

### **3.3.3. Valores Corporativos**

#### **Transparencia**

Somos una institución comprometida en facilitar a sus clientes internos y externos, inversionistas y demás grupos de interés, la información oportuna, precisa y comprensible sobre sus operaciones, productos y servicios, procedimientos y estados financieros.

#### **Responsabilidad**

Somos responsables de nuestros actos y asumimos las consecuencias derivadas de los mismos.

#### **Equidad**

Buscamos la creación de condiciones para que todos nuestros servicios estén ajustados a la diversidad de los clientes externos e internos, evitando de esta manera los efectos que se derivan de diferencias sociales y económicas.

#### **Compromiso**

Hacemos nuestro trabajo con pasión y estamos dispuestos a entregar lo mejor de nosotros mismos buscando la excelencia para alcanzar nuestras metas e ideales.

#### **Calidad**

Brindamos un servicio acorde a las necesidades del cliente interno y externo, competente, ágil y oportuno, buscando la plena satisfacción del mismo.

## **Honestidad**

Somos honestos, íntegros, sinceros y leales, inspiramos confianza bajo un enfoque de justicia, equidad y respeto por los principios legales, morales y éticos.

## **Responsabilidad Social**

Somos responsables por el impacto de nuestras actividades sobre la sociedad y el medio ambiente. Nuestras acciones son consistentes con los intereses de nuestros clientes y el medio ambiente. Nos interesa conocer su realidad, asegurarnos de su éxito, participar de sus procesos productivos y económicos y activando diversos planes que les permitan aumentar sus ingresos y honrar sus obligaciones oportunamente.

### **3.3.4. Diagnóstico Institucional**

#### **3.3.4.1. Factores externos claves**

##### **Oportunidades**

- Existencia y potencialidad de nuevos mercados
- Mercado actual
- Disponibilidad de acceso a programas/fondos de cooperación internacional (financiamiento externo)

##### **Amenazas**

- Marco Regulatorio y de Supervisión del sector
- Competencia del sector financiero regulado (ej. Atraen nuestros clientes)
- Control de tasas de interés y comisiones a los créditos
- Salida de la Dolarización

### 3.3.4.2. Análisis Interno

#### Fortalezas

1. Crecimiento de la cartera de crédito
2. Nivel de patrimonio
3. Calificación del personal ejecutivo
4. Agilidad y rapidez en el proceso crediticio (48 hs.)
5. Presencia en el sector Rural – agropecuario

#### Debilidades

1. Gestión de mercados: investigación de mercados como soporte para decisiones
2. Eficiencia Administrativa: Gastos de operación/activos totales
3. Sistema Informático integrado y en línea (cartera - contabilidad)
4. Nivel de rotación del personal
5. Aplicación y validez de procesos de Inducción, capacitación y desarrollo al recurso humano
6. Calidad del control interno y sistemas de auditoría

Como conclusión al diagnóstico institucional podemos decir que si bien INSOTEC tiene cierto grado de amenazas en cuanto a los factores externos, destacando principalmente el marco regulatorio del sector; las fortalezas de la Institución son un pilar de gran importancia que le permitirán continuar con el crecimiento, desarrollo y alcance de las metas propuestas.

### 3.3.5. Ejes Estratégicos

Los factores claves de éxito en INSOTEC son los siguientes:

- Capital Humano
- Tecnología
- Metodología crediticia
- Sostenibilidad

### 3.3.6. Estrategia Global

“Estrecha relación con los clientes”

De acuerdo a la naturaleza de las actividades de INSOTEC, el cliente constituye un aspecto crucial y la razón de todos los planes de mejora de la organización. Por tal razón, la estrategia global entorno a la cual giran todas las actividades y planes de acción de la empresa están enfocados a cultivar relaciones y satisfacer las necesidades únicas de cada uno de los clientes.

### 3.3.7. Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral)

El Balanced Scorecard (BSC) es un modelo de gestión que permitirá a INSOTEC alinear las estrategias hacia su visión y expectativas del directorio, y así traducirlas en objetivos que dirijan las actividades (iniciativas) del personal, logrando el mejoramiento y desarrollo de la organización.

#### **Perspectivas**

Con el fin de integrar la totalidad de puntos de vista bajo los cuáles se puede contemplar la gestión de la Institución, el Cuadro de Mando Integral adopta, cuatro perspectivas fundamentales:

- Perspectiva de Resultados
- Perspectiva del Cliente
- Perspectiva de Procesos internos
- Perspectiva de Formación y crecimiento

**La perspectiva de Resultados** representa lo que INSOTEC desea hacer para lograr satisfacer a sus directivos.

**La perspectiva del Cliente** integra lo que se pretende hacer para lograr la satisfacción en el cliente, con lo cual se conseguirá lo establecido en la perspectiva financiera.

**La perspectiva de Procesos internos** se refiere a las acciones a emprender en los procesos internos a fin de lograr la satisfacción del cliente.

**La perspectiva de Formación y Crecimiento** se relaciona con lo que se pretende aportar o cambiar en la organización y su personal para que se propicie lo deseado en la perspectiva de procesos internos.

### **Objetivos Estratégicos**

Cada perspectiva está conformada por objetivos estratégicos, los cuales están integrados y equilibrados para contribuir en la medida necesaria y oportuna al fin propuesto en cada una de ellas. De esta forma el BSC ofrecerá a todos los empleados, y en especial a los directivos de INSOTEC, una información precisa y adecuada sobre la estrategia de la organización, la eficacia de los procesos internos y servicios, la satisfacción de los empleados y clientes, y los resultados económicos.

El BSC contribuye a transformar las declaraciones de buenos propósitos de la dirección, en acciones aplicables al trabajo diario de los empleados, en el entorno de las cuatro perspectivas estratégicas

A continuación se detallan los objetivos estratégicos definidos por cada una de las perspectivas:

#### **Perspectiva de Resultados**

- Mantener niveles adecuados de rentabilidad y sostenibilidad
- Incrementar cartera activa y mantener niveles adecuados de calidad de cartera
- Incrementar los niveles de eficiencia operativa y productividad
- Mejorar las calificaciones externas

#### **Perspectiva del Cliente**

- Incrementar cartera de clientes
- Incrementar los niveles de satisfacción de clientes
- Trabajar con sectores de pobreza



- Implementar programas sociales y de desarrollo empresarial y productivo

### Perspectiva de Procesos Internos

- Mejorar los recursos tecnológicos de la institución
- Simplificar los procesos de atención al cliente externo
- Mejorar los procesos de control interno y riesgos
- Mejorar la gobernabilidad

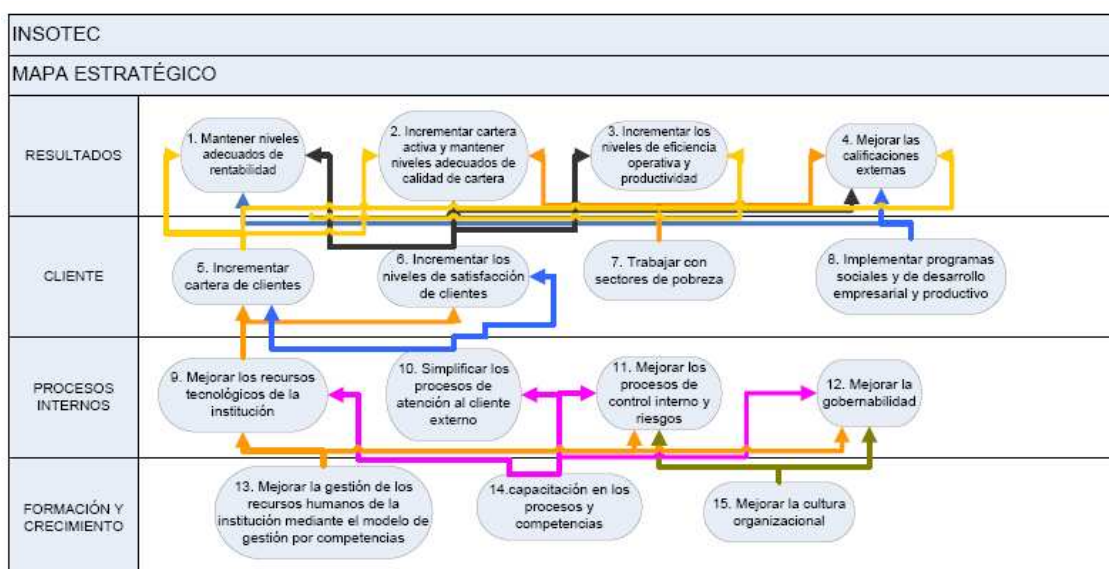
### Perspectiva de Formación y crecimiento

- Mejorar la gestión de los Recursos Humanos de la Institución mediante el modelo de gestión por competencias
- Capacitación en los procesos y competencias
- Mejorar la cultura organizacional

## MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico está conformado por las perspectivas y objetivos estratégicos escogidos para cada una de ella.

**Gráfico 14.-** Mapa Estratégico INSOTEC



En el **ANEXO A**, se presenta un modelo de tablero de control, con datos de ejecución.

## **3.4. SISTEMA CONTABLE DE INSOTEC**

### **3.4.1. Introducción**

INSOTEC ha adoptado el uso de los principios y postulados contables, las políticas contables y el Catálogo Único de Cuentas<sup>59</sup> definidos por la Superintendencia de Bancos del Ecuador para las instituciones reguladas

Un sistema contable debidamente fundamentado en conceptos y principios básicos de aplicación obligatoria, esto es, en un marco conceptual, constituye el soporte estructural sobre el cual descansa la regulación prudencial en conjunto.

Un sistema contable proporciona información económica y social a través de los resultados de un proceso, que se origina en datos económico - financieros de naturaleza cuantitativa, que se recolectan y se resumen en informes que son la base para la toma de decisiones.

A efectos de una apropiada comunicación, procesamiento y entendimiento de la información contable, se considera necesario emplear la siguiente metodología:

- a)** Identificar transacciones y acontecimientos relevantes para la contabilidad;
- b)** Formular reglas de medición capaces de asignar valores en una moneda;
- c)** Registrar las transacciones empleando un método sistemático;
- d)** Clasificar la información, incorporando los datos financieros a un marco conceptual lógico y útil;

---

<sup>59</sup> Catálogo Único de Cuentas de uso obligatorio para las instituciones reguladas que norma el registro, preparación y presentación de la contabilidad general de las entidades y contiene la codificación de cuentas, las instrucciones generales para el registro de las transacciones y el instructivo para cada una de las cuentas.

- e) La información financiera, previa recolección y clasificación se debe presentar periódicamente en estados e informes financieros, que se constituyen en los instrumentos de comunicación de la contabilidad; y,
- f) Interpretar la información contable, lo que implica la explicación del proceso contable, usos, significados y limitaciones de los informes.

### 3.4.2. Objetivos de la información contable

Los objetivos de la información contable se originan principalmente en las necesidades de los usuarios. Además, son afectados por el ambiente económico, legal, político y social en que tiene lugar la presentación de la información y por las limitaciones y características del tipo de información que se provee.

Entre los principales objetivos de la información financiera, se encuentran los siguientes<sup>60</sup>:

- a. La presentación de informes financieros debe proveer información que sea útil para que los patrocinadores, acreedores actuales y potenciales y otros usuarios puedan tomar decisiones racionales sobre inversiones, créditos y similares. La información debe ser comprensible para aquellos que tengan una comprensión razonable de las actividades comerciales y económicas y que estén dispuestos a estudiar la información con una diligencia razonable;
- b. La presentación de informes financieros debe proveer información para ayudar a los socios de la fundación, acreedores actuales y potenciales y a otros usuarios en la evaluación de las cantidades, la ubicación en el tiempo y la incertidumbre de los ingresos en perspectiva, los intereses y los réditos de la venta, del rescate o del vencimiento de valores o préstamos; y,
- c. La presentación de informes financieros debe proveer información acerca de los recursos económicos de la fundación, las pretensiones sobre dichos recursos (obligaciones de la fundación a transferir recursos a otras

---

<sup>60</sup> Concepto No 1 del Consejo de Estándares de la Contaduría Financiera FASB en inglés

entidades y al patrimonio institucional), y los efectos de transacciones, eventos y circunstancias que cambian sus recursos.

### **3.4.3. Disposiciones Legales**

Los Funcionarios de la entidad, especialmente aquellos relacionados con el área contable y financiera deben cumplir y hacer cumplir, las disposiciones legales, y reformas futuras; establecidas en las leyes, decretos, reglamentos y resoluciones que norman las Operaciones del Sistema Financiera Nacional, entre los cuales podemos citar:

- ✓ Ley General de Instituciones del Sistema Financiero
- ✓ Reglamento a la Ley General del Instituciones del Sistema Financiero
- ✓ Ley de Seguridad Social
- ✓ Código de trabajo
- ✓ Resoluciones de la Junta Bancaria
- ✓ Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros
- ✓ Reglamento a la Ley de Régimen Tributario Interno
- ✓ Ley para la Equidad Tributaria
- ✓ Ley de Prevención de lavado de Activos

Además de la normativa contable específica como:

- ✓ Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados PCGA
- ✓ Código de ética del Contador
- ✓ Normas Ecuatorianas de Contabilidad NEC
- ✓ Normas Internacionales de Contabilidad NIC
- ✓ Normas internacionales de Información Financiera NIIF
- ✓ Normativa interno sobre procesos personalizados

### 3.4.4. El Catálogo Único de Cuentas

Considerando que el CUC regula a todos los tipos de instituciones financieras reguladas tales como: Bancos, Sociedades Financieras, Mutualistas, Casas de Cambio, Compañías Emisoras de Tarjetas de Crédito, Cooperativas de Ahorro y Crédito, etc., INSOTEC sobre la base del Catálogo General ha realizado un proceso de definición de los grupos y las cuentas que se utilizarán en su línea específica de actividad (Crédito para la microempresa), En el **ANEXO B** se presenta como modelo una parte de la personalización del CUC a las necesidades de INSOTEC (hasta el grupo 14 Cartera de Créditos)

## 3.5. GESTION DE TESORERIA

### 3.5.1. Introducción

La Gestión de Tesorería de INSOTEC está a cargo de la Gerencia Financiera (en el **ANEXO C** se presenta la descripción detallada del cargo) quién cuenta con apoyo de un Asistente de Tesorería. La Gerencia Financiera reporte directamente a la Presidencia Ejecutiva (Gerente General).

A continuación se presenta en forma detallada los procesos, actividades y herramientas que se utiliza en INSOTEC para el manejo de la tesorería.

### 3.5.2. Administración de la Liquidez

La Administración de la liquidez parte de la preparación de escenarios financieros macro<sup>61</sup>, en el cual uno de los componentes principales es el Flujo de Caja

---

<sup>61</sup> Escenarios de Planificación anuales resumidos que incluyen proyección de cartera, número de clientes activos, estados financieros proyectados, flujo de caja e indicadores financieros.

proyectado de acuerdo al horizonte de planificación definido en el Plan Estratégico de la institución<sup>62</sup>.

Además se maneja una planificación de la liquidez por mes, por agencia y consolidado, en esta tenemos ya un mayor detalle en cuanto a la colocación, recuperación, ingresos por intereses, otros ingresos por servicios no financieros, pagos de principal e intereses a financiadores, gasto operativo, otros. Con esta ya podemos definir las necesidades de financiamiento, gestionar el financiamiento de acuerdo a los meses en los que se proyecta la necesidad de tal manera que no tengamos problemas de liquidez (baja liquidez o excesiva liquidez).

### **3.5.2.1. Flujo de Caja mensual con detalle diario**

Permite analizar la evolución de la liquidez con una perspectiva diaria, para determinar las necesidades de fondos de las agencias principalmente para demanda de colocación de créditos, determinar si se tiene excedentes de liquidez para realizar inversiones en Depósitos a Plazo, Fondos de Inversión u Overnight.

Se recomienda las siguientes directrices para lograr proyecciones de flujos de caja razonables:

- Las proyecciones de flujos de caja debe ser lo más detalladas posible.
- Las proyecciones deben prepararse a nivel de agencia y consolidarse.
- Las proyecciones deben considerar todas las fuentes de liquidez disponibles.
- Las proyecciones deben considerar análisis de sensibilidad.
- La calidad de las proyecciones de flujos de caja depende de la calidad de los sistemas de cobranza y pagos, del reporte de saldos y de los sistemas de información.
- Las proyecciones de los coeficientes/alertas de liquidez son muy importantes.

---

<sup>62</sup> Generalmente en la Planificación Estratégica se proyecta a 3 o 4 años, pero se realizan recalibraciones o reajustes anuales.

## **Determinación de las Fuentes de Recursos para el Flujo de Caja (Ingresos)**

Se los divide en dos componentes: fuentes de recursos por actividades de operación y fuentes de recursos por actividades de financiamiento.

### **Ingresos de Fuentes de Operación**

**Recuperación de capital de la cartera de créditos.-** en función a un análisis histórico de los últimos tres meses se determina el promedio de rotación de la cartera<sup>63</sup> con lo cual podemos determinar una proyección de la recuperación de cartera. Esto se lo debe realizar por agencia (hay variaciones en las tasa de recuperación de cada agencia por temas de madurez de la cartera o políticas de crédito diferenciadas por agencia en función al mercado objetivo o la competencia) para luego consolidarlo.

**Recuperación de Intereses normales, de mora, gastos de cobranza.-** se utiliza el mismo criterio de análisis de la recuperación de la cartera de créditos, cuánto recuperamos por estos conceptos en los meses anteriores versus la cartera activa, esta tasa promedio la aplicamos para el mes siguiente.

**Ingresos por Servicios No Financieros<sup>64</sup>.**- en este caso se debe definir claramente el criterio de generación de estos ingresos, si está directamente relacionado con la cartera de créditos o si son generados de manera independiente de la cartera. En este tipo de instituciones (Fundaciones ONGs) generalmente los servicios no financieros están directamente vinculados con la cartera de créditos o de clientes y son uno de los requisitos para acceder al crédito.

Estos ingresos por lo general son una importante componente de la estructura financiera de las instituciones con los cuales pueden ser autosostenibles.

---

<sup>63</sup> Rotación de la cartera.- qué porcentaje de la cartera total se recupera en el mes siguiente. Ejemplo si cerramos el mes 1 con una cartera de USD \$ 1.000.000 y recuperamos el mes 2 USD \$ 150.000, quiere decir que la cartera tiene una rotación del 15%, esto podemos traducirlo a meses dividiendo  $1/0.15$  lo que nos quiere decir que la cartera se recupera en 6.67 meses.

<sup>64</sup> Servicios no financieros.- es la prestación de servicios de capacitación, asistencia técnica, capacitación, servicios de salud, educación, etc.

Una vez determinado el criterio de generación de ingresos podemos definir el criterio para proyectar los ingresos, para este caso se lo vincula directamente con el monto de colocación de créditos. Se define el porcentaje que representa el ingreso por los servicios no financieros sobre la colocación de cartera y obtenemos un porcentaje promedio que es el que aplicaremos a la colocación proyectada del mes siguiente.

**Otros Ingresos.-** en estos rubros se pueden considerar los ingresos por recuperación de cartera castigada, ingresos por la utilidad en venta de activos fijos, comisiones recibidas de las compañías de seguros por uso de red<sup>65</sup>. Se define una tasa promedio de recuperación y sobre ella se proyecta.

Con estos criterios podemos obtener una proyección bastante efectiva de los ingresos de operación.

### **Ingresos por Fuentes de Financiamiento**

En el flujo se considerarán los ingresos por fondos de financiamiento los cuales se encuentran totalmente aseguradas (firmados los contratos de préstamo y pagarés) o en el proceso final de aprobación<sup>66</sup>, siempre puede haber el riesgo de que no se concrete por lo cual es importante el manejar reservas adecuadas de liquidez.

Es claro que las negociaciones con los financiadores debieron ser adelantadas en meses anteriores para que se puedan efectivizar sus desembolsos en el mes que estamos planificando.

Con los ingresos por fondos de financiamiento hemos completado el proceso de proyección de los ingresos.

---

<sup>65</sup> Uso de Red.- En los contratos por seguros para clientes, que cubren desgravamen, vida u otros, la ONG negocia con las compañías de seguros el pago de una comisión por uso de red, por cuanto la compañía de seguros utiliza la red de información de la institución microfinanciera (actúa como intermediario) para hacer un seguimiento de sus asegurados.

<sup>66</sup> Es importante considerar que mientras el dinero no sean transferido a las cuentas bancarias de la institución existe el riesgo de que no se concrete el financiamiento así el contrato de préstamo este firmado o tengamos una confirmación por escrito de la aprobación



## **Determinación de los Usos de Recursos para el Flujo de Caja (Egresos)**

Se los divide en tres componentes: uso de recursos para actividades de operación, uso de recursos para actividades de financiamiento y uso de recursos para actividades de financiamiento.

### **Egresos de Operación**

En este componente debemos proyectar el gasto operativo de la institución que incluye la nómina de personal (salarios, comisiones, seguros, aportes al IESS, etc) y todos los gastos administrativos (arriendos, servicios básicos, suministros. Mantenimiento, impuestos, etc). Es importante considerar dentro del flujo aquellos pagos que quedaron pendientes registrados dentro de las cuentas por pagar a proveedores y otras cuentas por pagar que se vencen en el mes que estamos proyectando.

### **Egresos de Financiamiento**

Debemos considerar los vencimientos tanto de principal (la parte del capital del préstamo) y los intereses de la deuda de acuerdo a los reportes de nuestro sistema de control de obligaciones financiera. En el caso de pagos al exterior y con el objeto de tener un flujo mucho más afinado es necesario considerar los costos por: servicios bancarios por el giro al exterior, impuesto a la Salida de Divisas (ISD) que en la actualidad representa el 2% del valor de la transferencia y el impuesto a la renta por rendimientos financieros pagados al exterior<sup>67</sup> que en la actualidad es el 25% sobre los intereses pagados. En los pagos al exterior debemos también considerar que el procesamiento de la transferencia debe realizarse con al menos 48 horas anteriores al vencimiento, por el tiempo que dura en efectivizarse la transferencia en la cuenta del beneficiario.

---

<sup>67</sup> Generalmente los financiadores del exterior no asumen el impuesto, sino que establecen en los contratos de préstamo el pago neto de los intereses. Los impuestos deben ser asumidos por el deudor.

## **Egresos de Fondos por Inversión**

En el Plan Estratégico se define las inversiones que realiza la IMF en lo que tiene que ver con activos fijos (inmuebles, equipos de computación, equipos de oficina, adecuaciones de oficinas, etc.) y activos diferidos (licencias, software, marcas, estudios, otros) se establece los presupuestos respectivos y los plazos. La Gerencia Financiera suministra la información oportuna sobre las disponibilidades de fondos para programar las actividades de inversión.

Una vez determinado el monto de uso de recursos, podemos definir el monto disponible para colocación y las reservas de liquidez.

**Monto de Colocación.-** este viene definido de acuerdo a las metas de crecimiento de la institución (Plan Estratégico) y que se ejecutan en función al Plan Operativo o de Negocios.

**Reservas de Liquidez.-** una vez que se ha registrado en el Flujo de Caja las proyecciones de colocación de cartera de créditos podemos identificar los saldos de liquidez de la institución compuestos por: fondos líquidos en cuentas bancarias, fondos de inversión, depósitos plazo, overnight.

Para definir el nivel adecuado de liquidez podemos manejar diferentes criterios los cuales deben estar basados en una medida de riesgo:

- Evolución de la liquidez institucional
- Experiencia de los responsables en el manejo de la liquidez
- Planes de contingencia para mitigar el riesgo de liquidez.
- Comparar con los indicadores de liquidez de las mejores prácticas nacionales.
- Comparar con los indicadores de liquidez de las mejores prácticas internacionales.

Además es necesario hacer unas recomendaciones para la preparación del Flujo de Efectivo:

- El manejo del Flujo de efectivo debe ser centralizado, tener una posición única de fondos para toda la entidad
- Se debe hacer una proyección conservadora en los ingresos
- Se debe hacer una proyección pesimista en los gastos
- Se debe hacer una proyección optimista en la colocación
- El Flujo de Caja se lo debe actualizar semanalmente con lo ejecutado y reajustar las proyecciones del resto de los días del mes.

En la tabla 32 se presenta el modelo de Flujo de Caja con detalle diario.

Tabla 32.- Flujo de Efectivo con detalle diario

| DIA                                     | 01-01-11 | 02-01-11 | 03-01-11 | 04-01-11 | 05-01-11 | 06-01-11 | 07-01-11 | 08-01-11 | 24-01-11 | 25-01-11 | 26-01-11 | 27-01-11 | 28-01-11 | 29-01-11 | 30-01-11 | 31-01-11 |
|-----------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>SALDO INICIAL FONDOS DISPONIBLES</b> | 436,061  | 436,061  | 436,061  | 530,286  | 615,981  | 618,649  | 479,780  | 254,933  | 264,516  | 250,036  | 220,641  | 449,438  | 411,972  | 391,463  | 379,169  | 379,169  |
| RESCATE FONDOS DE INVERSION             | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 250,000  | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| DEPOSITO A PLAZO                        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| PRESTAMOS                               | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| DESBLOQUEO OVERNIGHT                    | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| TRANSFERENCIAS                          | 0        | 0        | 0        | 0        | 200,000  | 130,000  | 0        | 0        | 80,000   | 30,000   | 0        | 15,000   | 0        | 0        | 0        | 0        |
| RECUPERACION REAL                       | 0        | 0        | 97,546   | 91,611   | 55,940   | 63,924   | 55,442   | 30,948   | 35,540   | 22,073   | 24,938   | 11,635   | 37,090   | 18,936   | 0        | 24,669   |
| SDE                                     | 0        | 0        | 199      | 335      | 1,048    | 3,017    | 3,667    | 1,864    | 2,895    | 2,583    | 2,674    | 2,857    | 2,556    | 1,802    | 0        | 1,867    |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                   | 0        | 0        | 97,744   | 91,946   | 256,988  | 196,941  | 59,109   | 32,811   | 118,435  | 54,657   | 277,612  | 29,492   | 39,645   | 20,737   | 0        | 26,537   |
| COLOCACION                              | 0        | 0        | 3,520    | 6,250    | 19,000   | 55,810   | 73,955   | 34,350   | 52,915   | 46,957   | 48,815   | 51,958   | 46,500   | 33,032   | 0        | 34,273   |
| FINANCIADORES                           | 0        | 0        | 0        | 0        | 35,321   | 0        | 0        | 0        | 0        | 7,094    | 0        | 0        | 3,654    | 0        | 0        | 0        |
| ISD                                     | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| TRANSFERENCIAS                          | 0        | 0        | 0        | 0        | 200,000  | 130,000  | 0        | 0        | 80,000   | 30,000   | 0        | 15,000   | 0        | 0        | 0        | 0        |
| PROVEEDORES                             | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 10,000   | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 10,000   | 0        | 0        | 0        |
| PRIMERA QUINCENA                        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| IESS MES ANTERIOR                       | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| DECIMO TERCERO                          | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| SEGUNDA QUINCENA                        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 22,348   |
| IMPUESTOS MES ANTERIOR                  | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| DEPOSITO A PLAZO                        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| OVERNIGHT                               | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 150,000  | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| FONDOS DE INVERSION                     | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 200,000  | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                    | 0        | 0        | 0        | 0        | 235,321  | 280,000  | 210,000  | 0        | 80,000   | 37,094   | 0        | 15,000   | 13,654   | 0        | 0        | 22,348   |
| <b>SALDO FINAL BANCOS</b>               | 436,061  | 436,061  | 530,286  | 615,981  | 618,649  | 479,780  | 254,933  | 253,395  | 250,036  | 220,641  | 449,438  | 411,972  | 391,463  | 379,169  | 379,169  | 349,084  |

### 3.5.2.2. Límites y Alertas para identificar amenazas a la liquidez

Las señales que ponen en riesgo la liquidez (tabla 33) normalmente se encuentran en estas categorías:

1. Cambios en las condiciones de Mercado
2. Cambios de las fuentes de financiación
3. Cambios de la cartera de créditos

**Tabla 33.-** Límites y Alertas para identificar amenazas a la liquidez

| Señal                                                                                                                                                                                | Recomendación                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la inflación</li> <li>• Variación de las tasas de interés</li> </ul>                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar las reservas de liquidez en efectivo</li> <li>• Obtener líneas de crédito suplementarias.</li> <li>• Retrasar gastos de capital (inversión)</li> </ul>                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios en las regulaciones fiscales (impuestos, fijación de tasas, prohibición de ofrecer servicios no financieros)</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir el impacto en la liquidez</li> <li>• Retrasar gastos de capital</li> <li>• Revisión de la estructura del gasto operativo</li> <li>• Ajustes a las políticas de crédito</li> </ul>                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de financiamiento (crisis financiera internacional, cierre de fondos públicos, deterioro de la calificación de la IMF)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir las metas de crecimiento</li> <li>• Ajustar las políticas de crédito</li> <li>• Revisión de la estructura del gasto operativo</li> <li>• Negociar fondos emergentes de liquidez (ELF)<sup>68</sup></li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de la cartera en riesgo</li> </ul>                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar las reservas de liquidez en efectivo</li> <li>• Obtener líneas de crédito</li> </ul>                                                                                                                      |

<sup>68</sup> ELF Emergency liquidity facility (Fondo de Emergencias de liquidez) .En un Fondo para IMF de Latinoamérica y El Caribe, cuya posición de liquidez haya sido afectada por circunstancias impredecibles tales como: desastres naturales o crisis económicas.

|  |                                                                                                                                                                                                         |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>suplementarias.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retrasar gastos de capital (inversión)</li> <li>• Negociar la ampliación de plazos o renovación de obligaciones financieras.</li> </ul> |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 3.5.2.3. Reporte de movimiento y saldos diarios de Fondos Disponibles

Otra de las herramientas que permite realizar un control diario de la liquidez es el reporte de movimiento y saldos diarios de bancos. En este reporte tenemos un detalle de cada una de las cuentas bancarias con sus movimientos diarios: saldo inicial (saldo con el que cerró el día anterior), depósitos del día (los ingresos por recuperación en caja), los cheques emitidos (en su mayoría por concesión de créditos) y los saldos disponibles tanto en libros<sup>69</sup> como los saldos bancarios<sup>70</sup> la diferencia entre estos se debe conciliar diariamente.

También se puede verificar en este reporte los saldos disponibles en los Fondos de Inversión, depósitos a plazo con la fecha de vencimiento de los mismos, overnight con la fecha de desbloqueo.

En la tabla 34 se presenta un modelo de Reporte de movimiento y saldo de disponibles.

<sup>69</sup> Saldo en libros.- de acuerdo a la contabilidad el saldo luego del registro de todas las transacciones de **ingresos** y egresos de las cuentas bancarias.

<sup>70</sup> Saldo en bancos.- el saldo de acuerdo al corte bancario, generalmente no es el mismo saldo que en libros debido a los cheques girados y no cobrados u otros movimientos no conciliados.

**Tabla 34.- Consolidación Diaria de saldos Bancarios**

FECHA DE ELABORACION: 3 de Febrero de 2011

FECHA DE CORTE: 2 de Febrero de 2011

ELABORADO POR: Angel Morán N.

| MOVIMIENTO DE FONDOS            |             |                  |                   |                  |                |                  |                  |                  |                  |                   |                   |                   |
|---------------------------------|-------------|------------------|-------------------|------------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| DETALLE                         | INSTITUCION | NUMERO DE CUENTA | SALDO ANTERIOR    | INGRESOS         |                |                  | EGRESOS          |                  |                  | SALDO EN LIBROS   | SALDOS BANCARIOS  |                   |
|                                 |             |                  |                   | DEPOSITOS        | TRANSFERENCIAS | TOTAL            | CHEQUES EMITIDOS | TRANSFERENCIAS   | TOTAL            |                   | SALDO CONTABLE    | SALDO DISPONIBLE  |
| MATRIZ                          | PICHINCHA   | 3062413704       | 189,392.79        | 0.00             | 240.00         | 240.00           | 144.38           | 10,992.41        | 11,136.79        | 178,496.00        | 221,106.16        | 71,106.16         |
| BOLIVARIANO EL CARMEN           | BOLIVARIANO | 5005045434       | 6,887.74          | 3,565.96         | 0.00           | 3,565.96         | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 10,453.70         | 10,422.02         | 10,422.02         |
| QUITO                           | PICHINCHA   | 3062415104       | 736.50            | 30.00            | 0.00           | 30.00            | 0.00             | 1.66             | 1.66             | 764.84            | 764.85            | 764.85            |
| PELLEO                          | PICHINCHA   | 3062416904       | 15,204.58         | 30,658.05        | 0.00           | 30,658.05        | 18,458.69        | 0.00             | 18,458.69        | 27,403.92         | 36,011.34         | 35,813.47         |
| EL CARMEN (HIVOS)               | PICHINCHA   | 3144146304       | 14,223.48         | 730.15           | 0.00           | 730.15           | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 14,953.63         | 20,420.28         | 20,420.28         |
| RIOBAMBA                        | PICHINCHA   | 3144147004       | 46,799.82         | 20,848.06        | 0.00           | 20,848.06        | 9,694.98         | 0.00             | 9,694.98         | 57,952.90         | 58,359.30         | 58,150.30         |
| AMBATO                          | PICHINCHA   | 3146366604       | 30,199.02         | 8,509.99         | 0.00           | 8,509.99         | 7,810.82         | 0.00             | 7,810.82         | 30,898.19         | 32,541.72         | 32,426.02         |
| SANTO DOMINGO                   | PICHINCHA   | 3164752304       | 26,428.23         | 12,690.71        | 0.00           | 12,690.71        | 1,790.92         | 0.00             | 1,790.92         | 37,328.02         | 38,954.68         | 38,020.54         |
| ADM. CENTRAL ROLES              | PICHINCHA   | 3189280104       | 74.62             | 0.00             | 0.00           | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 74.62             | 72.96             | 72.96             |
| FONDO PRESTAMOS                 | PICHINCHA   | 3275052104       | 6,266.25          | 0.00             | 0.00           | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 6,266.25          | 6,266.25          | 6,266.25          |
| QUITO (BANCO SOLIDARIO)         | SOLIDARIO   | 100810284743     | 523.47            | 0.00             | 0.00           | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 523.47            | 523.47            | 523.47            |
| EL CARMEN (BID)                 | PICHINCHA   | 3470529004       | 60,935.36         | 0.00             | 0.00           | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 60,935.36         | 60,935.36         | 60,935.36         |
| MATRIZ (BID)                    | PICHINCHA   | 3470530004       | 0.00              | 0.00             | 0.00           | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 26,893.36         | 26,893.36         | 26,893.36         |
| <b>TOTAL FONDOS DISPONIBLES</b> |             |                  | <b>336,213.01</b> | <b>77,032.92</b> | <b>240.00</b>  | <b>77,272.92</b> | <b>37,899.79</b> | <b>10,994.07</b> | <b>48,893.86</b> | <b>452,944.26</b> | <b>513,271.75</b> | <b>361,815.04</b> |

| FONDOS DE INVERSION |                |                   |
|---------------------|----------------|-------------------|
| INSTITUCION         | FONDO          | MONTO             |
| B. PICHINCHA        | 105620411      | 133,075.54        |
|                     | 112335411      | 133,348.67        |
|                     | 136819411      | 131,126.08        |
| B. BOLIVARIANO      | 102-050-025360 | 351,092.37        |
| <b>TOTAL</b>        |                | <b>748,642.66</b> |

| DEPOSITOS A PLAZO (BCO. PROMERICA) |                   |                   |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|
| NUMERO                             | FECHA VENCIMIENTO | MONTO             |
| 70506821                           | 02/02/2011        | 300,000.00        |
| 70506878                           | 16/02/2011        | 100,000.00        |
| <b>TOTAL</b>                       |                   | <b>400,000.00</b> |

| DEPOSITOS A PLAZO (BCO. BOLIVARIANO) |                   |                   |
|--------------------------------------|-------------------|-------------------|
| NUMERO                               | FECHA VENCIMIENTO | MONTO             |
| 05001DPV024444-8                     | 02/02/2011        | 100,000.00        |
| <b>TOTAL</b>                         |                   | <b>100,000.00</b> |

| DEPOSITOS A PLAZO (BCO. PICHINCHA) |                   |                   |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|
| NUMERO                             | FECHA VENCIMIENTO | MONTO             |
| 2300039554                         | 17/03/2011        | 400,000.00        |
| <b>TOTAL</b>                       |                   | <b>400,000.00</b> |

|                                      |                     |
|--------------------------------------|---------------------|
| <b>TOTAL INVERSIONES FINANCIERAS</b> | <b>1,648,642.66</b> |
|--------------------------------------|---------------------|

|                                              |                     |
|----------------------------------------------|---------------------|
| <b>FONDOS DISPONIBLES + INV. FINANCIERAS</b> | <b>2,101,586.92</b> |
|----------------------------------------------|---------------------|

#### 3.5.2.4. Reporte Diario de Colocación de Créditos

Es un reporte que nos permite identificar:

- Los avances en la colocación por agencia y consolidado
- Los montos de desembolso por operaciones aprobadas
- Los montos de desembolso estimadas por operaciones que entran a comité de crédito<sup>71</sup>
- El grado de avance de la colocación comparado con la meta mensual

Al cruzar este reporte con el reporte de saldos diarios de liquidez rápidamente podemos determinar necesidades o excedentes de recursos en las agencias.

En la tabla 35 se presenta un modelo de Reporte Diario de Colocación de Créditos.

---

<sup>71</sup> Comité de crédito.- reunión presidida por el Jefe de Agencia o el asesor de crédito de mayor experiencia delegado por el primero, para analizar las propuestas de crédito presentadas por los asesores de crédito. Se analiza el negocio, el destino del crédito, la capacidad de pago, las referencias, etc.



**Tabla 35.- Reporte Diario de Colocación**

**INSOTEC**  
Informe Diario de Desembolsos  
al 15 de enero de 2011

| AGENCIA       | Acumulado de desembolso | Por desembolsar | Para Comité   | TOTAL          | Monto de desembolso |
|---------------|-------------------------|-----------------|---------------|----------------|---------------------|
| PELILEO       | 185,350                 | 35,750          | 4,700         | 225,800        | 17,000              |
| RIOBAMBA      | 125,515                 | 45,070          | 0             | 170,585        | 17,810              |
| SANTO DOMINGO | 79,000                  | 7,300           | 25,800        | 112,100        | 10,300              |
| AMBATO        | 84,945                  | 15,160          | 3,000         | 103,105        | 11,500              |
| EL CARMEN     | 26,250                  | 6,500           | 0             | 32,750         | 0                   |
| <b>TOTAL</b>  | <b>501,060</b>          | <b>109,780</b>  | <b>33,500</b> | <b>644,340</b> | <b>56,610</b>       |

**610,840**

Si se desembolsa lo aprobado

| Cumplimiento de Metas por Agencia y Consolidado |                  |                |                  |                      |
|-------------------------------------------------|------------------|----------------|------------------|----------------------|
| AGENCIA                                         | Meta Mensual     | Monto Colocado | Cumplimiento (%) | Faltante / Excedente |
| PELILEO                                         | 413,828          | 185,350        | 44.79%           | 228,478              |
| RIOBAMBA                                        | 324,331          | 125,515        | 38.70%           | 198,816              |
| SANTO DOMINGO                                   | 206,107          | 79,000         | 38.33%           | 127,107              |
| AMBATO                                          | 208,257          | 84,945         | 40.79%           | 123,312              |
| EL CARMEN                                       | 76,550           | 26,250         | 34.29%           | 50,300               |
| <b>TOTAL</b>                                    | <b>1,229,073</b> | <b>501,060</b> | <b>40.77%</b>    | <b>728,013</b>       |

### 3.5.3. Fuentes de Financiamiento

Las Fundaciones ONGs de microfinanzas por su estatuto legal y por ser instituciones que no están reguladas por la SBS no están autorizadas para captar dinero del público (cuentas de ahorros, cuentas corrientes, depósitos a plazo, otras), lo cual representa un gran limitante para poder apalancar su crecimiento. Por lo tanto su capacidad de crecimiento se limita a dos formas de financiamiento: el crecimiento del patrimonio y el financiamiento a través de obligaciones financieras.

#### 3.5.3.1. El Patrimonio

En este tipo de instituciones el patrimonio está constituido por:

- Aportes de socios
- Donaciones
- Superávit por valuaciones
- Excedentes Acumulados
- Excedentes del ejercicio

Los Aportes de los socios están conformados por los aportes iniciales de los socios fundadores de la institución generalmente pequeños aportes en efectivo o en especie.

Las Donaciones, dependiendo de los fines sociales específicos de la institución y de la capacidad de gestión de los socios y administradores, han conseguido importantes aportes, subsidios y donaciones de Organismos Internacionales de Cooperación para desarrollar proyectos de desarrollo con enfoque social, estas donaciones han venido a alimentar el crecimiento patrimonial. Actualmente y aunque en menor escala y con mayores dificultades se pueden conseguir donaciones de organismos de Cooperación y Organismos Multilaterales, depende mucho del prestigio de la institución y de la calidad de proyecto o propuesta que se presente. El tema de poder acceder a Proyectos de Cooperación es tal vez una de las ventajas de mantener la estructura legal de fundaciones. No necesariamente este rubro puede ser muy representativo dentro del patrimonio total.

Otro componente, se considera el más importante es el de los Excedentes tanto los acumulados como los del ejercicio, de igual forma dependiendo de los fines específicos de la institución y de las actividades y programas que ha desarrollado<sup>72</sup> y de la eficiencia en la ejecución de ellos las instituciones han podido generar excedentes<sup>73</sup> los cuales por la ya señalada estructura jurídica de las fundaciones no es un rubro que se pueda distribuir entre los socios y entre los funcionarios, trabajadores o empleados de la institución, sino que se reinvierte en

---

<sup>72</sup> Por lo regular las instituciones nacieron desarrollando otras actividades específicas con enfoque social y luego empezaron a trabajar en el tema de los servicios financieros considerados como una herramienta para reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida de los pobres.

<sup>73</sup> En las fundaciones por tratarse de instituciones sin fines de lucro se utiliza el término excedentes en lugar de utilidades.

su totalidad para apalancar el crecimiento y la generación de mayores y mejores servicios para los beneficiarios.

### 3.5.3.2. Obligaciones Financieras

Otra forma para apalancar el crecimiento de las IMF es a través de préstamos que pueden venir de diferentes fuentes (como se muestra en la tabla 36):

**Tabla 36.** - Fuentes de Financiamiento

|                                        |                            |
|----------------------------------------|----------------------------|
| Instituciones Financieras del País     | Sistema de Microfinanzas   |
|                                        | CFN                        |
|                                        | Bancos                     |
|                                        | Financiadores Particulares |
| Instituciones Financieras del Exterior | Bancos                     |
|                                        | Cooperativas / Consorcios  |
|                                        | Fondos de Inversión        |
|                                        | Administradores de Fondos  |
| Organismos Multilaterales              | BID                        |
|                                        | CAF                        |

Algunos de los requisitos para poder acceder a fuentes de financiamiento:

- Estados Financieros auditados
- Calificación de Riesgos
- Experiencia en el negocio de al menos 1 año
- Indicadores dentro de los parámetros de las mejores prácticas a nivel nacional e internacional
- Buen historial crediticio
- Niveles adecuados de apalancamiento, generalmente en este tipo de instituciones no deberá ser mayor de 5 a 1.

- Pasar satisfactoriamente un proceso de evaluación (due diligence<sup>74</sup>)
- Acreditar las garantías necesarias, dependiendo del tamaño y de la calidad de sus indicadores. Hay financiadores que no solicitan garantías

### 3.5.3.2.1 Instituciones Financieras del País

- **Corporación Financiera Nacional (CFN)**, ha sido una fuente importante de financiamiento a través de la administración de Fideicomisos constituidos por entidades del sector público como: Ministerio de Inclusión Económica y Social constituyente del los fideicomisos Fonlocal<sup>75</sup>, Programa de protección Social (PPS), Crédito Productivo Solidario (CPS)<sup>76</sup>, el Municipio de Quito constituyente del Fideicomiso Proquito<sup>77</sup>; también se manejaba un Fideicomiso constituido por la Corporación Andina de Fomento (CAF) denominado Microempresas Rurales<sup>78</sup>.

Desde el año pasado varios de los Fideicomisos por decisión de sus constituyentes han pasado a ser parte del Programa Nacional de Finanzas Populares.

- **Programa Nacional de Finanzas Populares Emprendimiento y Economía Solidaria** es un programa del Gobierno Nacional que busca potenciar las actividades y capacidades emprendedoras de la población, apoyando técnica y financieramente a las instituciones microfinancieras, y fomentando la cooperación y el desarrollo de nuevos y mejores servicios financieros<sup>79</sup>, Los requisitos para calificarse como operadora de microfinanzas son:

---

<sup>74</sup> Es una investigación de una empresa que incluye la revisión de sus aspectos constitutivos, de gobernabilidad, administrativa, financiera, laboral, fiscal, de recursos humanos, informáticos, etc.

<sup>75</sup> Fonlocal, enfocado a financiar actividades microempresariales tanto urbanas como rurales de hasta US\$ 5.000.

<sup>76</sup> PPS y CPS, son programas para financiar actividades microempresariales de los beneficiarios del bono de desarrollo humano.

<sup>77</sup> Proquito, financiamiento de actividades microempresariales en el cantón Quito, provincia de Pichincha

<sup>78</sup> Fideicmiso Microempresas Rurales, solo para financiar actividades microempresariales en el sector rural.

<sup>79</sup> [www.finanzaspopulares.gov.ec](http://www.finanzaspopulares.gov.ec)

Dependiendo de la calificación de las instituciones el Programa puede llegar a aprobar un cupo de endeudamiento de hasta el 50 % de las obligaciones financiera de las operadoras de microfinanzas.

- **Bancos u otras instituciones financieras reguladas locales**, es difícil acceder a un préstamo o línea de crédito con estas instituciones ya que por disposiciones legales vigentes en nuestro país se ven obligados a exigir garantías reales del 140% del valor solicitado en hipotecas de bienes inmuebles o inversiones pignoradas a favor de la institución financiera. Esto ha hecho poco menos que imposible el acceder a un financiamiento de las entidades reguladas en el país, considerando que las fundaciones poseen pocos activos fijos ya que tratan de direccionar el mayor porcentaje de sus activos en cartera de créditos. En otros casos incluso se han recibido negativas por parte de la banco por considerar a las fundaciones como entidades no sujetos de crédito.

Lo que se ha logrado conseguir en función al buen manejo de las cuentas bancarias, al incremento del volumen de transacciones, es la aprobación de líneas de sobregiro pre aprobados que se los utiliza como fuente de contingencia de liquidez.

### **3.5.3.2.2 Instituciones Financieras del Exterior**

Para que una fundación ONG de microfinanzas pueda acceder a fondos de financiamiento del exterior, debe acreditar algunos años de experiencia, manejar indicadores de gestión aceptables de acuerdo a las buenas prácticas internacionales en el sector de las microfinanzas, un buen desempeño interno. Un tema importante es la capacidad de sus administradores de realizar los contactos, de la capacidad de negociación y de conocer el medio.

Generalmente las primeras operaciones recibidas del exterior son concedidas en condiciones poco favorables<sup>80</sup>, pero va a ser un paso fundamental para la diversificación de las fuentes de financiamiento en los próximos años, claro está dependiendo de la calidad de manejo de la operación (buen historial de pago y entrega oportuna de la información solicitada).

Una vez que se ha podido acceder a fuentes de financiamiento del exterior, de el crecimiento de la institución con calidad, de la administración adecuada de la institución, se presentarán varias alternativas de fondos con lo cual es el momento de negociar mejores condiciones de financiamiento.

El acceso a fondos del exterior no solo depende del buen desempeño de la IMF sino de un entorno macroeconómico adecuado a nivel país (riesgo país), a las políticas de gobierno, a la estabilidad de la economía, la inflación, las barreras de ingresos a la inversión extranjera, entre otras; también es importante el entorno macroeconómico internacional, como ejemplo la crisis financiera internacional que se presentó entre 2008 y 2009, provocó que se suspenda el financiamiento del exterior lo cual conllevó que las IMF tengan que reprogramar sus planes de operación en estos períodos.

Existen varios tipos de financiadores internacionales: Bancos, Fondos de Inversión, Administradores de Fondos, Fondos de Garantía, Fondos Emergencias de Liquidez, otros; entre ellos inversores comerciales e inversores sociales<sup>81</sup>.

### **3.5.3.2.1. Organismos Multilaterales**

Como Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Corporación Andina de Fomento (CAF), estos organismos que en el pasado entregaban fondos no reembolsables para el desarrollo en calidad de donación, ahora lo manejan como componentes mixtos, un préstamo en condiciones comerciales con un

---

<sup>80</sup> Plazos cortos, tasas altas, montos bajos, además de solicitar garantías por el 100 o 140% de la operación.

<sup>81</sup> Inversionistas sociales, aquellos que prestan sus fondos evaluando que las IMF tengan un impacto social dentro de sus zonas de intervención y generen indicadores de desempeño social.

componente importante de Cooperación Técnica no reembolsable para el fortalecimiento institucional y para el desarrollo social de las zonas de intervención.

### **3.5.3.3. Consideraciones importantes sobre el financiamiento**

- Es importante definir una política de composición de las obligaciones financieras (locales y del exterior), por temas de costos financieros, riesgo cambiario, riesgo de tasa de interés, calce de plazos.
- Se debe diversificar las fuentes de financiamiento, mayor cantidad de opciones, mayor capacidad de negociación, mejores condiciones.
- Lograr la aprobación de líneas de crédito que puedan activarse de forma rápida. Permitirá cubrir los riesgos de liquidez y asegurar fondos para el crecimiento.
- El Gerente Financiero y el Gerente General deben tratar de estar en permanente contacto con los financiadores vigentes y con potenciales financiadores. Los medio para contactarse son diversos: correo electrónico, llamadas telefónicas, skipe, reuniones en foros internacionales, etc.
- Con cada financiador dentro de los contratos de préstamo se establecer condiciones de entrega periódica de información sobre la evolución de la IMF, es importante la oportunidad en la entrega de la información.

En el **ANEXO D** se presenta un modelo de reporte a financiadores

- Se debe informar a los financiadores sobre los cambios importantes en la estructura de la organización, sobre los cambios en las líneas estratégicas, sobre la implementación de nuevas líneas de negocio, etc. Se los debe considerar como aliados estratégicos.

### 3.5.4. INVERSIONES

Si luego de analizar el flujo de caja de la IMF, se determina que existen excedentes de liquidez estos deben ser invertidos con los objetivos de:

- Maximizar el rendimiento de los Activos
- Mantener reservas secundarias de liquidez
- Hacer producir excedentes sin un destino inmediato
- Acumular recursos para cumplir con un compromiso previamente establecido

Al momento de realizar una inversión estamos incurriendo en un riesgo, como mecanismo de mitigación del riesgo se debe considerar de entre las alternativas (al menos tres) los criterios de seguridad, liquidez, rentabilidad y diversificación.

- **Seguridad.-** donde debemos invertir, verificar la calificación de riesgos<sup>82</sup> de la entidad y la evolución que ésta han tenido.
- **Liquidez.-** en qué tipo de título o mecanismo de inversión vamos a poner nuestros fondos.
- **Rentabilidad.-** la tasa de rendimiento que obtendremos de la inversión.
- **Diversificación.-** no se debe concentrar los fondos en una misma institución

Considerando estos criterios se deberá tomar la decisión de la inversión. Es importante también definir la penalización o castigo por una recuperación anticipada de la inversión cuando se presentan situaciones de liquidez no planificadas.

Es necesario establecer las políticas de inversión

- Determinación de excedentes de liquidez
- Monto destinado para inversiones

---

<sup>82</sup> Proceso de evaluación realizado por firmas especializadas, de acuerdo con la metodología y una escala previamente establecida por la SBS, cuyo resultado expresa una opinión sobre la capacidad de las instituciones del sistema financiero para administrar los riesgos de terceros; y, sobre la solvencia de la entidad.



- Instituciones en las que se puede invertir
- Límites de inversión por entidad
- Instrumentos de inversión que se utilizarán
- Moneda de la inversión
- Plazos de la inversión

Los instrumentos de inversión más utilizados por las fundaciones ONGs de microfinanzas los podemos ver en la tabla 37.

**Tabla 37.-** Instrumentos de Inversión más utilizados

|                    |                                                                                                                       |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Inversiones</b> | <b>Depósitos a Plazo.-</b> generalmente entre 30 y 90 días de plazo.                                                  |
|                    | <b>Fondos de Inversión.-</b> se puede hacer rescates en 72 horas                                                      |
|                    | <b>Overnight.-</b> se utiliza en situaciones de excedentes de liquidez de pocos días y en fines de semana y feriados. |

Tabla 38.- Matriz de Análisis de Inversiones

| Propuesta para Inversión a Plazo Fijo |                                       |                                |                                       |
|---------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------|
| Matriz de Análisis                    |                                       |                                |                                       |
| Institución Financiera                | Pichincha                             | Promerica                      | Bolivariano                           |
| Calificación de Riesgo                | AA + / AAA-                           | AA + / AAA-                    | AA+ / AAA-                            |
| Calificadora                          | Bank Watch Ratings / PCR Pacific S.A. | Humphrey's / PCR PACIFIC S. A. | Bank Watch Ratings / PCR Pacific S.A. |
| Inversión Actual                      |                                       |                                |                                       |
| Depósito a plazo                      | 200,000                               | 300,000                        | 100,000                               |
| Fondos de Inversión                   | 396,897                               | 0                              | 150,661                               |
| <b>Total Inversiones</b>              | <b>596,897</b>                        | <b>300,000</b>                 | <b>250,661</b>                        |
| Inversión a Realizar                  |                                       |                                |                                       |
| Monto Disponible                      | 500,000                               | 500,000                        | 500,000                               |
| Tasa cotizada (1)                     | 4.25%                                 | 5.00%                          | 2.00%                                 |
| Plazo (1)                             | 60                                    | 61                             | 60                                    |
| Tasa cotizada (2)                     | 4.50%                                 | 5.50%                          | 2.25%                                 |
| Plazo (2)                             | 90                                    | 91                             | 90                                    |
| <b>Rendimiento (1)</b>                | <b>3,542</b>                          | <b>4,236</b>                   | <b>1,667</b>                          |
| <b>Rendimiento (2)</b>                | <b>5,625</b>                          | <b>6,951</b>                   | <b>2,813</b>                          |
| Matriz de Puntuación                  |                                       |                                |                                       |
| IFI<br>Parámetro                      | Pichincha                             | Promerica                      | Bolivariano                           |
| Calificación                          | 5                                     | 5                              | 5                                     |
| Diversificación                       | 2                                     | 3                              | 4                                     |
| Rentabilidad                          | 4                                     | 5                              | 1                                     |
| <b>Total</b>                          | <b>11</b>                             | <b>13</b>                      | <b>10</b>                             |

**Notas:**

Por calificación de riesgo la mejor opción es: Las tres Instituciones tienen la misma calificación con la misma calificadora de riesgos

Por rentabilidad la mejor opción es: Banco Promerica

Por diversificación del riesgo al momento las inversiones que INSOTEC mantiene están distribuidas casi uniformemente entre las tres instituciones con un porcentaje mayor en Banco Pichincha donde se mantiene un saldo de Inversiones por \$ 596.839 es decir el 52.01%, en Banco Bolivariano se mantiene un saldo de por \$250.260 correspondiente al 21.84%, en Banco Promerica se mantiene un saldo de Inversiones por \$300.000 correspondiente al 26.14%, debido a la distribución del riesgo actual y al vencimiento del depósito a plazo de Banco Pichincha que es el 24-12-10, se recomienda distribuir la nueva inversión entre el Banco Promerica y Banco Pichincha, ya que tienen la misma calificación de riesgo y ofrecen las rentabilidades más atractivas.

**Recomendación:**

En función al análisis efectuado por diversificación del riesgo, calificación y por rentabilidad, se recomienda realizar dos inversiones por un monto de \$300.000 a 91 días en el Banco Promerica y otra por un monto de \$200.000 a 61 días en el Banco Pichincha.

Propuesto por:

Aprobado por:

### 3.6. INFORMES DE LA GESTION FINANCIERA

Con la finalidad de evaluar el desempeño financiero de la institución mensualmente se presentan (tabla 39) los siguientes informes a la Presidencia Ejecutiva y al Directorio:

**Tabla 39.-** Informes sobre la Gestión Financiera

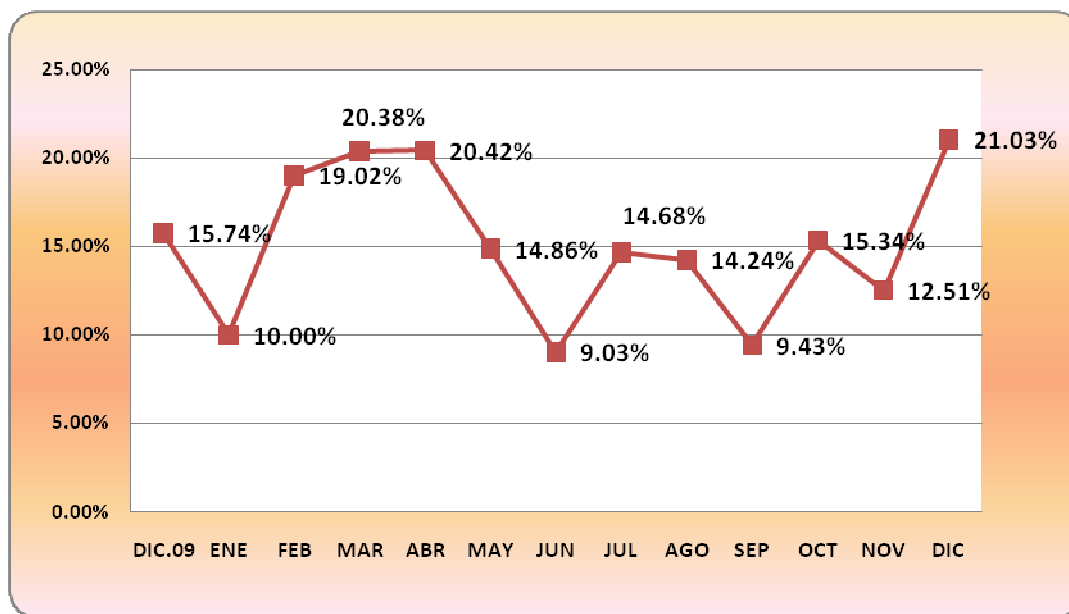
|                          |                                            |
|--------------------------|--------------------------------------------|
| Liquidez                 | Flujo de Caja                              |
|                          | Indicadores de Liquidez                    |
|                          | Calce de Plazos                            |
|                          | Análisis de sensibilidad                   |
| Financiamiento           | Maduración de Obligaciones Financieras     |
|                          | Evolución de Obligaciones Financieras      |
|                          | Tasa Promedio de Obligaciones Financieras  |
|                          | Plazo Promedio de obligaciones Financieras |
| Inversiones              | Informe de Inversiones                     |
| Estados Financieros      | Estados Financieros Mensuales              |
|                          | Estados Financieros Comparativos           |
|                          | Patrimonio Técnico                         |
|                          | Estado de Flujo de Efectivo                |
|                          | Notas a los Informes Financieros           |
| Ejecución Presupuestaria | Ejecución presupuestario                   |
|                          | Comparativo mes anterior                   |
| Otros                    | Validación aplicación TEA                  |
|                          |                                            |

- **Estados Financieros mensuales y acumulados por Agencia y Consolidados** (tablas 40 y 41).- este reporte nos permite analizar la situación financiera de la institución tanto a nivel de agencia como a nivel consolidado, en resultados su ejecución mensual y la acumulada permite realizar un benchmark interno entre agencias.
- **Estados Financieros comparativos** (tabla 42).- está presentado en el formato utilizado por las instituciones financieras reguladas, permite ir determinando los márgenes: neto de interés, bruto financiero, neto financiero, de intermediación, operacional. Además se presenta de manera comparativa con los meses anteriores para mirar la evolución mensual. En la tabla 43 podemos revisar la estructura porcentual de los estados financieros, así podemos medir el grado de participación de cada uno de los elementos o grupos de cuentas, lo cual también se presenta en el gráfico 14.
- **Estado de Flujo de Fondos** (tabla 44).- es un reporte resumido mensual que nos permite medir la liquidez de la institución y hacer simulaciones de: reducción de recuperación, incremento de desembolsos, necesidades de financiamiento. Nos permite determinar los eses en que necesitamos que ingresen nuevos fondos para no tener descalces de plazos ni excedentes de liquidez.
- **Obligaciones financieras por maduración** (tabla 45).- en este reporte podemos revisar el saldo de las obligaciones por cada financiador y agrupado por la fuente (nacional, internacional, organismos multilaterales, otros). Además podemos revisar la estructura de maduración por plazos de vencimiento, lo cual nos ayuda a planificar los flujos de pago.
- **Evolución de las Obligaciones Financieras** (tabla 46).- nos permite hacer una evaluación del crecimiento o reducción del saldo de las obligaciones financieras, por financiador y por grupo en valores absolutos y relativos.

- **Plazo promedio ponderado de las Obligaciones financieras** (tabla 47).- nos permite hacer un seguimiento de los cambios en los plazos promedio de pago, es una herramienta para el adecuado manejo del calce de plazos. Si el plazo promedio se extiende podemos extender los plazos de los créditos concedidos y viceversa.
- **Tasa promedio de captación de fondos de financiamiento** (tabla 48).- nos permite hacer un seguimiento de los cambios que puede tener el costo financiero y el impacto en los resultados del negocio (margen financiero).
- **Pruebas de validación de la aplicación de las tasas de interés TEA en las operaciones de crédito que entrega la institución** (tabla 49).- es una herramienta que nos permite verificar que nuestro sistema esté aplicando correctamente las tasas de interés, nos sirve para prevenir el riesgo legal.
- **Análisis de evolución de resultados** (tabla 50).- es un reporte que compara la ejecución del mes actual con el anterior y con el presupuesto, tanto a nivel nacional como por agencia.
- **Calce de Plazos de Activos y Pasivos** (tabla 51).- Nos permite medir el riesgo de descalce de plazos, comparando los rubro más líquidos del balance por bandas de tiempo para determinar las brechas.
- **Análisis de sensibilidad de tasas de interés** (tabla 52 y 53).- nos permite determinar el impacto en el margen financiero de un cambio tanto en la tasa activa como pasiva. En las tablas se presentan dos casos como ejemplo.
- **Patrimonio Técnico** (tabla 54).- nos permite determinar el grado de solvencia patrimonial de la institución comparada con los mínimos requeridos por las instituciones reguladas.

- **Evolución de los Indicadores de liquidez** (gráfico 15).- podemos revisar la participación de los Fondos Disponibles y las inversiones frente al activo total.

**Gráfico 15.- Evolución de Liquidez**



- **Notas a los Informe Financieros** (Anexo E).- son unas notas a los reportes financieros, pretenden resumir lo más importante del desempeño financiero de la institución que se presenta en cada unos de los reportes anteriores.

Tabla 40.- Estado de Resultados por Agencia y Consolidado

| CODIGO  | NOMBRE CUENTA                       | PELILEO<br>2010 | RIOBAMBA<br>2010 | SANTO DGO.<br>2010 | EL CARMEN<br>2010 | AMBATO<br>2010 | MATRIZ<br>2010 | TOTAL         |
|---------|-------------------------------------|-----------------|------------------|--------------------|-------------------|----------------|----------------|---------------|
| 5       | INGRESOS                            | -859,656.44     | -669,775.97      | -463,700.65        | -87,718.81        | -404,316.37    | -171,084.21    | -2,656,252.45 |
| 5.1.    | INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS      | -567,943.81     | -420,964.04      | -273,472.48        | -47,398.76        | -253,086.07    | -40,991.05     | -1,603,856.21 |
| 5.1.01. | Depósitos                           |                 |                  |                    |                   |                | -848.05        | -848.05       |
| 5.1.03. | Int-dsctos Inv. t-tulos valores     |                 |                  |                    |                   |                | -24,350.84     | -24,350.84    |
| 5.1.04. | Intereses de cartera de creditos    | -567,943.81     | -420,964.04      | -273,472.48        | -47,398.76        | -253,086.07    | -15,792.16     | -1,578,857.32 |
| 5.4.    | INGRESOS POR SERVICIOS              | -44,542.49      | -38,192.57       | -35,894.90         | -5,717.47         | -30,425.49     | -2,305.33      | -157,078.25   |
| 5.4.04. | Manejo y Cobranzas                  | -44,542.49      | -38,192.57       | -35,894.90         | -5,717.47         | -30,425.49     | -2,305.33      | -157,078.25   |
| 5.5.    | OTROS INGRESOS OPERACIONALES        | -236,985.74     | -203,201.20      | -124,946.66        | -34,580.34        | -114,702.68    |                | -714,416.62   |
| 5.5.90. | OTROS                               | -236,985.74     | -203,201.20      | -124,946.66        | -34,580.34        | -114,702.68    |                | -714,416.62   |
| 5.6.    | OTROS INGRESOS                      | -10,184.40      | -7,418.16        | -29,386.61         | -22.24            | -6,102.13      | -127,787.83    | -180,901.37   |
| 5.6.04. | Recuperaciones de activos financier | -7,344.43       | -8,690.63        | -10,711.52         |                   | -5,483.07      | -14,964.51     | -45,194.16    |
| 5.6.90. | Otros                               | -2,839.97       | -727.53          | -18,675.09         | -22.24            | -619.06        | -112,823.32    | -135,707.21   |
| 4       | GASTOS                              | 700,940.91      | 545,854.82       | 452,463.28         | 37,381.76         | 358,874.99     | 129,965.09     | 2,225,480.85  |
| 4.1.    | INTERESES CAUSADOS                  |                 |                  |                    |                   |                | 488,379.37     | 488,379.37    |
| 4.1.03. | Obligaciones financieras            |                 |                  |                    |                   |                | 487,940.19     | 487,940.19    |
| 4.1.05. | Otros intereses                     |                 |                  |                    |                   |                | 439.18         | 439.18        |
| 4.2.    | COMISIONES CAUSADAS                 |                 |                  |                    |                   |                | 21,123.72      | 21,123.72     |
| 4.2.01. | Obligaciones Financieras            |                 |                  |                    |                   |                | 20,612.22      | 20,612.22     |
| 4.2.02. | Operaciones contingentes            |                 |                  |                    |                   |                | 511.50         | 511.50        |
| 4.4.    | PROVISIONES                         | 46,141.34       | 29,865.08        | 31,398.00          | 1,249.80          | 19,870.19      | -2,430.66      | 126,093.75    |
| 4.4.02. | Cartera de creditos                 | 46,141.34       | 29,865.08        | 31,398.00          | 1,249.80          | 19,870.19      | -2,430.66      | 126,093.75    |
| 4.5.    | GASTOS DE OPERACION                 | 231,634.55      | 225,268.19       | 201,711.48         | 26,567.96         | 141,920.36     | 540,875.50     | 1,367,978.04  |
| 4.5.01. | Gastos de personal                  | 171,981.16      | 162,928.07       | 125,571.47         | 17,329.70         | 98,472.95      | 416,858.11     | 993,141.48    |
| 4.5.02. | Honorarios                          | 13,475.52       | 9,584.69         | 19,004.18          | 235.20            | 7,964.95       | 34,501.18      | 84,765.72     |
| 4.5.03. | Servicios varios                    | 26,566.96       | 35,985.86        | 33,800.77          | 4,221.34          | 22,918.81      | 32,500.62      | 155,794.36    |
| 4.5.04. | Impuestos, contribuciones y multas  | 3,134.45        | 24.42            | 3,497.08           | 555.50            | 14.16          | 6,668.28       | 13,893.89     |
| 4.5.05. | Depreciaciones                      | 3,087.27        | 3,144.36         | 2,997.58           | 228.07            | 2,499.08       | 13,534.33      | 25,470.67     |
| 4.5.06. | Amortizaciones                      | 158.70          | 989.90           | 4,555.98           |                   | 1,735.94       | 4,913.71       | 12,354.23     |
| 4.5.07. | Otros gastos                        | 13,250.49       | 12,610.89        | 12,484.42          | 3,998.15          | 8,314.49       | 31,899.27      | 82,557.71     |
| 4.7.    | OTROS GASTOS Y PERDIDAS             | 362,972.92      | 244,442.53       | 193,176.82         | 7,817.61          | 178,275.40     | -931,240.38    | 55,444.90     |
| 4.7.90. | Otros                               | 362,972.92      | 244,442.53       | 193,176.82         | 7,817.61          | 178,275.40     | -931,240.38    | 55,444.90     |
| 4.8.    | Impuestos                           | 60,192.10       | 46,279.02        | 26,176.98          | 1,746.39          | 18,809.04      | 13,257.54      | 166,461.07    |
| 4.8.15  | Impuesto a la renta                 | 60,192.10       | 46,279.02        | 26,176.98          | 1,746.39          | 18,809.04      | 13,257.54      | 166,461.07    |
|         | RESULTADO DEL PERIODO: =====>       | -158,715.53     | -123,921.15      | -11,237.37         | -50,337.05        | -45,441.38     | -41,119.12     | -430,771.60   |

Tabla 41.- Balance General por Agencia y Consolidado

| CODIGO      | NOMBRE CUENTA                           | PELILEO<br>2010      | RIOBAMBA<br>2010     | SANTO DGO.<br>2010  | EL CARMEN<br>2010  | AMBATO<br>2010       | MATRIZ<br>2010       | TOTAL                |
|-------------|-----------------------------------------|----------------------|----------------------|---------------------|--------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>1</b>    | <b>ACTIVOS</b>                          | <b>2,488,856.46</b>  | <b>1,961,583.25</b>  | <b>1,129,330.83</b> | <b>440,935.46</b>  | <b>1,245,664.64</b>  | <b>2,071,779.40</b>  | <b>9,338,150.04</b>  |
| 1.1.        | <b>FONDOS DISPONIBLES</b>               | <b>24,737.99</b>     | <b>26,945.82</b>     | <b>21,851.79</b>    | <b>71,087.02</b>   | <b>11,856.68</b>     | <b>367,463.70</b>    | <b>523,943.00</b>    |
| 1.1.01.     | Caja                                    | 2,295.45             | 697.16               | 2,993.59            | 100.00             | 1,319.01             | 10,260.00            | 17,665.21            |
| 1.1.03.     | Bancos y otras instituciones financ     | 22,442.54            | 26,248.66            | 18,858.20           | 70,987.02          | 10,537.67            | 357,203.70           | 506,277.79           |
| 1.3.        | <b>INVERSIONES</b>                      |                      |                      |                     |                    |                      | <b>1,448,176.93</b>  | <b>1,448,176.93</b>  |
| 1.3.05.     | Mantenedas vencimiento s.privado        |                      |                      |                     |                    |                      | 1,448,176.93         | 1,448,176.93         |
| 1.4.        | <b>CARTERA DE CREDITOS</b>              | <b>2,450,416.10</b>  | <b>1,922,888.85</b>  | <b>1,087,589.06</b> | <b>364,658.61</b>  | <b>1,220,008.75</b>  | <b>13,030.82</b>     | <b>7,058,592.19</b>  |
| 1.4.04.     | Creditos microempresa por vencer        | 2,475,954.49         | 1,914,018.24         | 1,094,368.35        | 365,674.30         | 1,200,192.73         | 21,356.23            | 7,071,564.34         |
| 1.4.14.     | Creditos que no devenga intereses       | 30,620.29            | 45,041.27            | 20,292.61           | 2,076.47           | 40,477.86            |                      | 138,508.50           |
| 1.4.18.     | Creditos reest.que no devenga inter     | 2,829.40             |                      |                     |                    |                      |                      | 2,829.40             |
| 1.4.24.     | Creditos microempresa vencida           | 36,544.48            | 38,622.92            | 35,163.29           | 5,445.61           | 24,659.95            |                      | 140,436.25           |
| 1.4.28.     | Creditos micro reestructura vencida     | 1,486.34             |                      |                     |                    |                      |                      | 1,486.34             |
| 1.4.99.     | (Provisión para creditos incobrable     | -97,018.90           | -74,793.58           | -62,235.19          | -8,537.77          | -45,321.79           | -8,325.41            | -296,232.64          |
| 1.6.        | <b>CUENTAS POR COBRAR</b>               | <b>4,814.97</b>      | <b>939.81</b>        | <b>3,996.74</b>     | <b>70.00</b>       | <b>2,452.36</b>      | <b>52,213.83</b>     | <b>64,487.71</b>     |
| 1.6.02.     | Intereses por cobrar de inversiones     |                      |                      |                     |                    |                      | 2,333.33             | 2,333.33             |
| 1.6.14.     | Pago por cuenta de clientes             | 4,814.97             | 837.57               | 975.96              |                    | 2,452.36             | 787.00               | 9,867.88             |
| 1.6.90.     | Cuentas por cobrar varias               |                      | 102.24               | 3,020.76            | 70.00              |                      | 49,093.50            | 52,286.50            |
| 1.8.        | <b>PROPIEDADES Y EQUIPO</b>             | <b>8,470.66</b>      | <b>9,212.75</b>      | <b>9,574.72</b>     | <b>4,369.83</b>    | <b>10,434.75</b>     | <b>115,949.93</b>    | <b>158,012.64</b>    |
| 1.8.02.     | Edificios                               |                      |                      |                     |                    |                      | 117,614.91           | 117,614.91           |
| 1.8.05.     | Muebles, enseres y equipos oficina      | 8,610.06             | 7,487.96             | 11,059.28           | 2,588.90           | 13,687.34            | 32,852.95            | 76,286.49            |
| 1.8.06.     | Equipos de computacion                  | 12,522.77            | 17,140.34            | 11,250.11           | 2,009.00           | 13,553.70            | 52,451.49            | 108,927.41           |
| 1.8.07.     | Unidades de transporte                  |                      |                      |                     |                    |                      | 15,454.73            | 15,454.73            |
| 1.8.99.     | (Depreciación acumulada)                | -12,662.17           | -15,415.55           | -12,734.67          | -228.07            | -16,806.29           | -102,424.15          | -160,270.90          |
| 1.9.        | <b>OTROS ACTIVOS</b>                    | <b>416.74</b>        | <b>1,596.02</b>      | <b>6,318.52</b>     | <b>750.00</b>      | <b>912.10</b>        | <b>74,944.19</b>     | <b>84,937.57</b>     |
| 1.9.01.     | Inversiones acciones y participacio     |                      |                      |                     |                    |                      | 36,425.49            | 36,425.49            |
| 1.9.04.     | Gastos y pagos anticipados              | 416.74               | 1,596.02             | 2,321.96            | 750.00             | 912.10               | 11,876.12            | 17,872.94            |
| 1.9.05.     | Gastos Diferidos                        |                      |                      | 3,996.56            |                    |                      | 2,847.91             | 6,844.47             |
| 1.9.90.     | Otras                                   |                      |                      |                     |                    |                      | 23,794.67            | 23,794.67            |
| <b>2</b>    | <b>PASIVOS</b>                          | <b>-1,934,826.35</b> | <b>-1,486,069.47</b> | <b>-760,655.90</b>  | <b>-390,598.41</b> | <b>-1,146,631.76</b> | <b>-1,394,249.54</b> | <b>-7,113,031.43</b> |
| 2.5.        | <b>CUENTAS POR PAGAR</b>                | <b>-65,374.21</b>    | <b>-52,540.35</b>    | <b>-34,833.04</b>   | <b>-3,914.56</b>   | <b>-22,242.01</b>    | <b>-177,951.27</b>   | <b>-356,855.44</b>   |
| 2.5.01.     | Intereses por pagar                     |                      |                      |                     |                    |                      | -114,496.35          | -114,496.35          |
| 2.5.03.     | Obligaciones Patronales                 | -5,098.08            | -5,395.93            | -4,720.36           | -1,747.28          | -2,880.04            | -12,311.71           | -32,153.40           |
| 2.5.04.     | Retenciones                             |                      |                      |                     |                    |                      | -14,325.00           | -14,325.00           |
| 2.5.05.     | Contribuciones, impuestos y multas      | -60,192.10           | -46,279.02           | -26,176.98          | -1,746.39          | -18,809.04           | -13,257.54           | -168,461.07          |
| 2.5.06.     | Proveedores                             | -51.85               | -475.71              | -2,211.27           | -287.14            | -281.93              | -12,151.12           | -15,459.02           |
| 2.5.90.     | Cuentas por pagar varias                | -32.18               | -389.69              | -1,724.43           | -133.75            | -271.00              | -11,409.55           | -13,960.60           |
| 2.6.        | <b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>         |                      |                      |                     |                    |                      | <b>-6,712,321.79</b> | <b>-6,712,321.79</b> |
| 2.6.03.     | Obligaciones inst.financ.exterior       |                      |                      |                     |                    |                      | -4,925,000.00        | -4,925,000.00        |
| 2.6.06.     | Obligaciones Financ.S.Poeblico          |                      |                      |                     |                    |                      | -1,365,879.95        | -1,365,879.95        |
| 2.6.07.     | Obligaciones con org.multilaterales     |                      |                      |                     |                    |                      | -293,432.99          | -293,432.99          |
| 2.6.90.     | Otras obligaciones                      |                      |                      |                     |                    |                      | -128,008.85          | -128,008.85          |
| 2.9.        | <b>OTROS PASIVOS</b>                    | <b>-1,869,452.14</b> | <b>-1,433,529.12</b> | <b>-725,822.86</b>  | <b>-386,683.85</b> | <b>-1,124,389.75</b> | <b>5,496,023.52</b>  | <b>-43,854.20</b>    |
| 2.9.03.     | Fondo en administracion                 |                      |                      |                     |                    |                      | -26,900.00           | -26,900.00           |
| 2.9.90.     | Otros                                   |                      |                      |                     |                    |                      | -16,954.20           | -16,954.20           |
| <b>3</b>    | <b>PATRIMONIO</b>                       | <b>-395,314.58</b>   | <b>-351,592.63</b>   | <b>-357,437.56</b>  |                    | <b>-53,591.50</b>    | <b>-636,410.74</b>   | <b>-1,794,347.01</b> |
| 3.1.        | <b>CAPITAL SOCIAL</b>                   |                      |                      |                     |                    |                      | <b>-308,981.19</b>   | <b>-308,981.19</b>   |
| 3.1.03.     | Aportaciones                            |                      |                      |                     |                    |                      | -308,981.19          | -308,981.19          |
| 3.4.        | <b>OTROS APORTES PATRIMONIALES</b>      |                      |                      | <b>-103,012.42</b>  |                    |                      | <b>-246,736.26</b>   | <b>-349,748.68</b>   |
| 3.4.02.     | Donaciones                              |                      |                      | -103,012.42         |                    |                      | -246,736.26          | -349,748.68          |
| 3.5.        | <b>SUPERAVIT POR VALUACIONES</b>        |                      |                      |                     |                    |                      | <b>-91,558.24</b>    | <b>-91,558.24</b>    |
| 3.5.01.     | Superavit valuaciones                   |                      |                      |                     |                    |                      | -91,558.24           | -91,558.24           |
| 3.6.        | <b>RESULTADOS</b>                       | <b>-395,314.58</b>   | <b>-351,592.63</b>   | <b>-254,425.14</b>  |                    | <b>-53,591.50</b>    | <b>10,864.95</b>     | <b>-1,044,058.90</b> |
| 3.6.01.     | Excedente/Deficit acumulado             | -395,314.58          | -351,592.63          | -254,425.14         |                    | -53,591.50           | -23,237.00           | -1,078,160.85        |
| 3.6.02.     | (Deficit acumulado)                     |                      |                      |                     |                    |                      | 34,101.95            | 34,101.95            |
|             | <b>RESULTADO DEL PERIODO: =====&gt;</b> | <b>-158,715.53</b>   | <b>-123,921.15</b>   | <b>-11,237.37</b>   | <b>-50,337.05</b>  | <b>-45,441.38</b>    | <b>-41,119.12</b>    | <b>-430,771.60</b>   |
| <b>7.1.</b> | <b>CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS</b>        | <b>917,140.15</b>    | <b>645,630.76</b>    | <b>311,222.95</b>   | <b>42,982.34</b>   | <b>405,805.07</b>    | <b>8,149.64</b>      | <b>2,330,930.91</b>  |
| 7.1.02.     | Activos propios en poder de tercero     | 534,290.28           | 347,131.37           | 108,200.00          |                    | 219,022.48           |                      | 1,208,644.13         |
| 7.1.03.     | Activos Castigados                      | 12,512.27            | 48,923.95            | 67,862.29           |                    |                      |                      | 129,298.51           |
| 7.1.09.     | Intereses, comisiones e ingresos en     | 369,679.46           | 247,729.67           | 136,186.34          | 42,982.34          | 186,151.62           | 5,184.57             | 987,914.00           |
| 7.1.90.     | OTRAS CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS         | 658.14               | 1,845.77             | -1,025.66           |                    | 630.97               | 2,965.07             | 5,074.27             |
| 7.2.        | <b>DEUDORAS POR CONTRA</b>              | <b>-917,140.15</b>   | <b>-645,630.76</b>   | <b>-311,222.95</b>  | <b>-42,982.34</b>  | <b>-405,805.07</b>   | <b>-8,149.64</b>     | <b>-2,330,930.91</b> |
| 7.2.02.     | Activos propios en poder de tercero     | -534,290.28          | -347,131.37          | -108,200.00         |                    | -219,022.48          |                      | -1,208,644.13        |
| 7.2.03.     | Activos Castigados                      | -12,512.27           | -48,923.95           | -67,862.29          |                    |                      |                      | -129,298.51          |
| 7.2.09.     | Intereses en suspenso                   | -316,577.09          | -212,139.07          | -116,795.79         | -37,174.52         | -160,254.37          | -4,038.95            | -846,979.79          |
| 7.2.90.     | Otras cuentas de orden acreedora        | -53,760.51           | -37,436.37           | -18,364.87          | -5,807.82          | -26,528.22           | -4,110.89            | -146,008.48          |



Tabla 42.- Estados Financieros Comparativos

|                                                                          | Jun.10           | Sep.10           | Dic.10            |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|-------------------|
| <b>ACTIVO</b>                                                            |                  |                  |                   |
| <b>11 FONDOS DISPONIBLES</b>                                             | <b>26,722</b>    | <b>214,854</b>   | <b>523,893</b>    |
| 1101 CAJA                                                                | 9,947            | 18,419           | 17,665            |
| 1103 BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS                            | 16,776           | 196,435          | 506,228           |
| <b>13 INVERSIONES</b>                                                    | <b>568,701</b>   | <b>495,642</b>   | <b>1,448,036</b>  |
| 1305 MANTENIDAS HASTA EL VENCIMIENTO DE ENTIDADES DEL SECTOR PRIVADO     | 568,701          | 495,642          | 1,448,036         |
| <b>14 CARTERA DE CREDITOS</b>                                            | <b>5,627,003</b> | <b>6,448,710</b> | <b>7,058,592</b>  |
| 1404 CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA POR VENCER                 | 5,639,181        | 6,448,950        | 7,071,564         |
| 1414 CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA QUE NO DEVENGA INTERESES   | 124,749          | 144,967          | 138,509           |
| 1418 CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA REEST.QUE NO DEV.INTERESES | 3,614            | 3,237            | 2,829             |
| 1424 CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA VENCIDA                    | 196,766          | 219,168          | 140,436           |
| 1428 CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA REESTRUCTURADA VENCIDA     | 702              | 1,079            | 1,486             |
| 1499 (PROVISIONES PARA CRÉDITOS INCOBRABLES)                             | (338,008)        | (368,691)        | (296,233)         |
| <b>16 CUENTAS POR COBRAR</b>                                             | <b>72,450</b>    | <b>59,992</b>    | <b>83,750</b>     |
| 1602 INTERESES POR COBRAR DE INVERSIONES                                 | -                | 474              | 2,333             |
| 1614 PAGOS POR CUENTA DE CLIENTES                                        | 7,767            | 7,984            | 9,868             |
| 1690 CUENTAS POR COBRAR VARIAS                                           | 64,684           | 51,535           | 71,549            |
| <b>18 PROPIEDADES Y EQUIPO</b>                                           | <b>156,395</b>   | <b>163,443</b>   | <b>158,466</b>    |
| 1802 EDIFICIOS                                                           | 117,615          | 117,615          | 117,615           |
| 1805 MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA                               | 72,724           | 74,354           | 76,286            |
| 1806 EQUIPOS DE COMPUTACIÓN                                              | 98,114           | 110,323          | 109,454           |
| 1807 UNIDADES DE TRANSPORTE                                              | 15,455           | 15,455           | 15,455            |
| 1899 (DEPRECIACIÓN ACUMULADA)                                            | (147,512)        | (154,304)        | (160,344)         |
| <b>19 OTROS ACTIVOS</b>                                                  | <b>139,698</b>   | <b>154,249</b>   | <b>103,119</b>    |
| 1901 INVERSIONES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES                           | 36,425           | 36,425           | 36,425            |
| 1904 GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS                                          | 76,838           | 74,260           | 27,295            |
| 1905 GASTOS DIFERIDOS                                                    | 13,871           | 12,258           | 6,844             |
| 1908 TRANSFERENCIAS INTERNAS                                             | -                | -                | -                 |
| 1990 OTROS                                                               | 12,564           | 31,305           | 32,555            |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                                                      | <b>6,590,970</b> | <b>7,536,890</b> | <b>9,375,857</b>  |
| <b>4 GASTOS</b>                                                          | <b>1,000,405</b> | <b>1,588,287</b> | <b>2,233,206</b>  |
| <b>TOTAL ACTIVOS Y GASTOS</b>                                            | <b>7,591,375</b> | <b>9,125,177</b> | <b>11,609,063</b> |
| <b>PASIVO</b>                                                            |                  |                  |                   |
| <b>25 CUENTAS POR PAGAR</b>                                              | <b>265,267</b>   | <b>329,305</b>   | <b>373,305</b>    |
| 2501 INTERESES POR PAGAR                                                 | 82,879           | 85,021           | 114,496           |
| 2503 OBLIGACIONES PATRONALES                                             | 78,878           | 75,502           | 42,167            |
| 2504 RETENCIONES                                                         | 7,836            | 15,448           | 14,325            |
| 2505 CONTRIBUCIONES, IMPUESTOS, MULTAS                                   | 63,036           | 117,089          | 166,461           |
| 2506 PROVEEDORES                                                         | 14,561           | 14,067           | 16,584            |
| 2590 CUENTAS POR PAGAR VARIAS                                            | 18,077           | 22,179           | 19,271            |
| <b>26 OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>                                       | <b>4,281,131</b> | <b>5,040,732</b> | <b>6,712,322</b>  |
| 2601 SOBREGIROS                                                          | -                | -                | -                 |
| 2603 OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL EXTERIOR             | 3,245,000        | 3,825,000        | 4,925,000         |
| 2606 OBLIGACIONES CON ENTIDADES FINANCIERAS DEL SECTOR PÚBLICO           | 861,193          | 992,986          | 1,365,880         |
| 2607 OBLIGACIONES CON ORGANISMOS MULTILATERALES                          | 44,420           | 43,433           | 293,433           |
| 2690 OTRAS OBLIGACIONES                                                  | 130,518          | 179,313          | 128,009           |
| <b>29 OTROS PASIVOS</b>                                                  | <b>156,764</b>   | <b>167,061</b>   | <b>102,303</b>    |
| 2903 FONDOS DE ADMINISTRACION                                            | 101,198          | 106,916          | 41,172            |
| 2990 OTROS                                                               | 55,566           | 60,145           | 61,131            |
| <b>TOTAL PASIVOS</b>                                                     | <b>4,703,163</b> | <b>5,537,098</b> | <b>7,187,930</b>  |
| <b>PATRIMONIO</b>                                                        |                  |                  |                   |
| <b>31 CAPITAL SOCIAL</b>                                                 | <b>308,981</b>   | <b>308,981</b>   | <b>308,981</b>    |
| 3103 APORTES SOCIOS                                                      | 308,981          | 308,981          | 308,981           |
| <b>34 OTROS APORTES PATRIMONIALES</b>                                    | <b>273,012</b>   | <b>273,012</b>   | <b>349,749</b>    |
| 3402 DONACIONES                                                          | 273,012          | 273,012          | 349,749           |
| <b>35 SUPERAVIT POR VALUACIONES</b>                                      | <b>91,558</b>    | <b>91,558</b>    | <b>91,558</b>     |
| 3501 SUPERAVIT POR VALUACION DE PROPIEDADES, EQUIPOS Y OTROS             | 91,558           | 91,558           | 91,558            |
| <b>36 RESULTADOS</b>                                                     | <b>1,030,148</b> | <b>1,030,148</b> | <b>1,030,148</b>  |
| 3601 UTILIDADES O EXCEDENTES ACUMULADOS                                  | 1,030,148        | 1,030,148        | 1,030,148         |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>                                                  | <b>1,703,700</b> | <b>1,703,700</b> | <b>1,780,437</b>  |
| <b>5 INGRESOS</b>                                                        | <b>1,184,512</b> | <b>1,883,378</b> | <b>2,640,697</b>  |
| <b>TOTAL PASIVO, PATRIMONIO E INGRESOS</b>                               | <b>7,591,375</b> | <b>9,124,177</b> | <b>11,609,063</b> |
| <b>6 CUENTAS CONTINGENTES</b>                                            | <b>150,000</b>   | <b>150,000</b>   | <b>-</b>          |
| <b>64 ACREEDORAS</b>                                                     | <b>150,000</b>   | <b>150,000</b>   | <b>-</b>          |
| 6402 FIANZAS Y GARANTÍAS                                                 | 150,000          | 150,000          | -                 |
| <b>7 CUENTAS DE ORDEN</b>                                                | <b>927,233</b>   | <b>1,056,579</b> | <b>2,330,931</b>  |
| <b>71 CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS</b>                                      | <b>927,233</b>   | <b>1,056,579</b> | <b>2,330,931</b>  |
| 7102 ACTIVOS PROPIOS EN PODER DE TERCEROS ENTREGADOS EN GARANTIA         | -                | -                | 1,208,644         |
| 7103 ACTIVOS CASTIGADOS                                                  | 129,299          | 129,299          | 129,299           |

|                                                               |                  |                  |                  |
|---------------------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| 7109 INTERESES, COMISIONES E INGRESOS EN SUSPENSO             | 797,934          | 927,281          | 987,914          |
| 7190 OTRAS CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS                          |                  |                  | 5,074            |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                                         | <b>1,184,512</b> | <b>1,883,378</b> | <b>2,640,697</b> |
| <b>51 INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS</b>                      | <b>719,050</b>   | <b>1,144,438</b> | <b>1,603,705</b> |
| 5101 DEPÓSITOS                                                | 431              | 627              | 848              |
| 5103 INTERESES Y DESCUENTOS DE INVERSIONES EN TÍTULOS VALORES | 12,408           | 17,901           | 24,200           |
| 5104 INTERESES DE CARTERA DE CRÉDITOS                         | 706,212          | 1,125,909        | 1,578,657        |
| <b>41 INTERESES CAUSADOS</b>                                  | <b>210,041</b>   | <b>353,040</b>   | <b>488,379</b>   |
| 4103 OBLIGACIONES FINANCIERAS                                 | 209,742          | 352,680          | 487,940          |
| 4105 OTROS INTERESES                                          | 298              | 360              | 439              |
| <b>MARGEN NETO INTERESES</b>                                  | <b>509,010</b>   | <b>791,398</b>   | <b>1,115,326</b> |
| <b>54 INGRESOS POR SERVICIOS</b>                              | <b>71,444</b>    | <b>113,292</b>   | <b>157,078</b>   |
| 5404 MANEJO Y COBRANZAS                                       | 71,444           | 113,292          | 157,078          |
| <b>42 COMISIONES CAUSADAS</b>                                 | <b>5,635</b>     | <b>8,711</b>     | <b>21,124</b>    |
| 4201 OBLIGACIONES FINANCIERAS                                 | 5,124            | 8,199            | 20,612           |
| 4202 OPERACIONES CONTINGENTES                                 | 512              | 512              | 512              |
| <b>MARGEN BRUTO FINANCIERO</b>                                | <b>574,818</b>   | <b>895,979</b>   | <b>1,251,280</b> |
| <b>44 PROVISIONES</b>                                         | <b>65,738</b>    | <b>96,421</b>    | <b>126,094</b>   |
| 4402 CARTERA DE CRÉDITOS                                      | 65,738           | 96,421           | 126,094          |
| <b>MARGEN NETO FINANCIERO</b>                                 | <b>509,081</b>   | <b>799,558</b>   | <b>1,125,187</b> |
| <b>45 GASTOS DE OPERACION</b>                                 | <b>645,360</b>   | <b>997,562</b>   | <b>1,378,308</b> |
| 4501 GASTOS DE PERSONAL                                       | 478,955          | 736,638          | 1,002,653        |
| 4502 HONORARIOS                                               | 39,382           | 61,796           | 86,000           |
| 4503 SERVICIOS VARIOS                                         | 72,079           | 109,531          | 155,761          |
| 4504 IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS                       | 4,587            | 8,901            | 13,894           |
| 4505 DEPRECIACIONES                                           | 12,123           | 19,091           | 25,544           |
| 4506 AMORTIZACIONES                                           | 3,060            | 5,359            | 12,354           |
| 4507 OTROS GASTOS                                             | 35,174           | 56,244           | 82,102           |
| <b>MARGEN DE INTERMEDIACION</b>                               | <b>(136,280)</b> | <b>(198,004)</b> | <b>(253,122)</b> |
| <b>55 OTROS INGRESOS OPERACIONALES</b>                        | <b>334,392</b>   | <b>525,201</b>   | <b>714,417</b>   |
| 5590 OTROS                                                    | 334,392          | 525,201          | 714,417          |
| <b>MARGEN OPERACIONAL</b>                                     | <b>198,112</b>   | <b>327,197</b>   | <b>461,295</b>   |
| <b>56 OTROS INGRESOS</b>                                      | <b>59,626</b>    | <b>100,448</b>   | <b>165,497</b>   |
| 5604 RECUPERACIONES DE ACTIVOS FINANCIEROS                    | 25,781           | 37,016           | 45,194           |
| 5690 OTROS                                                    | 33,845           | 63,432           | 120,302          |
| <b>47 OTROS GASTOS Y PERDIDAS</b>                             | <b>10,595</b>    | <b>14,465</b>    | <b>52,840</b>    |
| 4701 PERDIDA EN VENTA DE BIENES                               | -                | -                | -                |
| 4790 OTROS                                                    | 10,595           | 14,465           | 52,840           |
| <b>GANANCIA O PERDIDA ANTES DE IMPUESTOS</b>                  | <b>247,144</b>   | <b>413,180</b>   | <b>573,952</b>   |
| <b>48 IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS</b>               | <b>63,036</b>    | <b>118,089</b>   | <b>166,461</b>   |
| 4815 IMPUESTO RENTA                                           | 63,036           | 118,089          | 166,461          |
| <b>GANANCIA O PERDIDA DEL EJERCICIO</b>                       | <b>184,107</b>   | <b>295,091</b>   | <b>407,490</b>   |
| <b>COMPROBACION BALANCE</b>                                   | <b>184,107</b>   | <b>296,091</b>   | <b>407,490</b>   |

Tabla 43.- Estructura de los Estados Financieros

|                                         | Abr.10         | May.10         | Jun.10         | Jul.10         | Ago.10         | Sep.10         | Oct.10         | Nov.10         | Dic.10         |
|-----------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>ACTIVO</b>                           |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| 11 FONDOS DISPONIBLES                   | 3.97%          | 1.82%          | 0.41%          | 2.50%          | 1.42%          | 2.85%          | 5.24%          | 5.96%          | 5.59%          |
| 13 INVERSIONES                          | 16.45%         | 13.03%         | 8.63%          | 12.18%         | 12.82%         | 6.58%          | 10.10%         | 6.55%          | 15.44%         |
| 14 CARTERA DE CREDITOS                  | 74.23%         | 79.72%         | 85.37%         | 80.46%         | 79.27%         | 85.56%         | 80.09%         | 82.78%         | 75.28%         |
| 16 CUENTAS POR COBRAR                   | 0.93%          | 0.95%          | 1.10%          | 0.67%          | 2.46%          | 0.80%          | 0.95%          | 1.24%          | 0.89%          |
| 18 PROPIEDADES Y EQUIPO                 | 2.33%          | 2.37%          | 2.37%          | 2.12%          | 2.12%          | 2.17%          | 1.94%          | 1.92%          | 1.69%          |
| 19 OTROS ACTIVOS                        | 2.08%          | 2.10%          | 2.12%          | 2.07%          | 1.90%          | 2.05%          | 1.68%          | 1.56%          | 1.10%          |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                     | <b>100.00%</b> | <b>100.00%</b> | <b>100.00%</b> | <b>100.00%</b> | <b>100.00%</b> | <b>100.00%</b> | <b>100.00%</b> | <b>100.00%</b> | <b>100.00%</b> |
| <b>PASIVO</b>                           |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| 25 CUENTAS POR PAGAR                    | 4.19%          | 5.01%          | 5.64%          | 5.25%          | 5.57%          | 5.95%          | 5.94%          | 6.42%          | 5.19%          |
| 26 OBLIGACIONES FINANCIERAS             | 92.74%         | 91.76%         | 91.03%         | 91.83%         | 91.58%         | 91.04%         | 91.01%         | 90.53%         | 93.38%         |
| 29 OTROS PASIVOS                        | 3.07%          | 3.22%          | 3.33%          | 2.91%          | 2.85%          | 3.02%          | 3.06%          | 3.05%          | 1.42%          |
| <b>TOTAL PASIVOS</b>                    | <b>100.00%</b> | <b>100.00%</b> | <b>100.00%</b> | <b>100.00%</b> | <b>100.00%</b> | <b>100.00%</b> | <b>100.00%</b> | <b>100.00%</b> | <b>100.00%</b> |
| <b>PATRIMONIO</b>                       |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| 31 CAPITAL SOCIAL                       | 18.14%         | 18.14%         | 18.14%         | 18.14%         | 18.14%         | 18.14%         | 18.14%         | 18.14%         | 17.35%         |
| 34 OTROS APORTES PATRIMONIALES          | 16.02%         | 16.02%         | 16.02%         | 16.02%         | 16.02%         | 16.02%         | 16.02%         | 16.02%         | 19.64%         |
| 35 SUPERAVIT POR VALUACIONES            | 5.37%          | 5.37%          | 5.37%          | 5.37%          | 5.37%          | 5.37%          | 5.37%          | 5.37%          | 5.14%          |
| 36 RESULTADOS                           | 60.47%         | 60.47%         | 60.47%         | 60.47%         | 60.47%         | 60.47%         | 60.47%         | 60.47%         | 57.86%         |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>                 | <b>100.00%</b> | <b>100.00%</b> | <b>100.00%</b> | <b>100.00%</b> | <b>100.00%</b> | <b>100.00%</b> | <b>100.00%</b> | <b>100.00%</b> | <b>100.00%</b> |
| <b>ESTRUCTURA DE RESULTADOS</b>         |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| <b>5 INGRESOS</b>                       | <b>100.00%</b> | <b>100.00%</b> | <b>100.00%</b> | <b>100.00%</b> | <b>100.00%</b> | <b>100.00%</b> | <b>100.00%</b> | <b>100.00%</b> | <b>100.00%</b> |
| 51 INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS       | 61.57%         | 61.20%         | 60.70%         | 60.79%         | 60.84%         | 60.77%         | 60.47%         | 60.72%         | 60.73%         |
| 54 INGRESOS POR SERVICIOS               | 6.16%          | 6.07%          | 6.03%          | 6.07%          | 6.10%          | 6.02%          | 5.93%          | 5.94%          | 5.95%          |
| 55 OTROS INGRESOS OPERACIONALES         | 27.53%         | 27.90%         | 28.23%         | 28.21%         | 27.95%         | 27.89%         | 27.57%         | 27.37%         | 27.05%         |
| 56 OTROS INGRESOS                       | 4.74%          | 4.83%          | 5.03%          | 4.92%          | 5.10%          | 5.33%          | 6.03%          | 5.97%          | 6.27%          |
| <b>4 GASTOS</b>                         | <b>100.00%</b> | <b>100.00%</b> | <b>100.00%</b> | <b>100.00%</b> | <b>100.00%</b> | <b>100.00%</b> | <b>100.00%</b> | <b>100.00%</b> | <b>100.00%</b> |
| 41 INTERESES CAUSADOS                   | 20.50%         | 20.79%         | 21.00%         | 22.00%         | 22.00%         | 22.23%         | 22.14%         | 21.91%         | 21.87%         |
| 42 COMISIONES CAUSADAS                  | 0.59%          | 0.59%          | 0.56%          | 0.57%          | 0.56%          | 0.55%          | 0.53%          | 0.52%          | 0.95%          |
| 44 PROVISIONES                          | 6.79%          | 6.77%          | 6.57%          | 6.03%          | 5.90%          | 6.07%          | 5.74%          | 5.86%          | 5.65%          |
| 45 GASTOS DE OPERACION                  | 65.30%         | 64.82%         | 64.51%         | 63.29%         | 63.02%         | 62.81%         | 62.32%         | 62.32%         | 61.72%         |
| 47 OTROS GASTOS Y PERDIDAS              | 0.98%          | 1.00%          | 1.06%          | 1.06%          | 1.03%          | 0.91%          | 1.92%          | 2.00%          | 2.37%          |
| 48 IMPUESTO A LA RENTA                  | 5.85%          | 6.03%          | 6.30%          | 7.06%          | 7.49%          | 7.43%          | 7.35%          | 7.39%          | 7.45%          |
| <b>GANANCIA O PERDIDA DEL EJERCICIO</b> | <b>13.91%</b>  | <b>14.74%</b>  | <b>15.54%</b>  | <b>15.12%</b>  | <b>15.52%</b>  | <b>15.72%</b>  | <b>15.92%</b>  | <b>16.20%</b>  | <b>15.43%</b>  |

**Gráfico 16.- Estructura de los Estados Financieros**

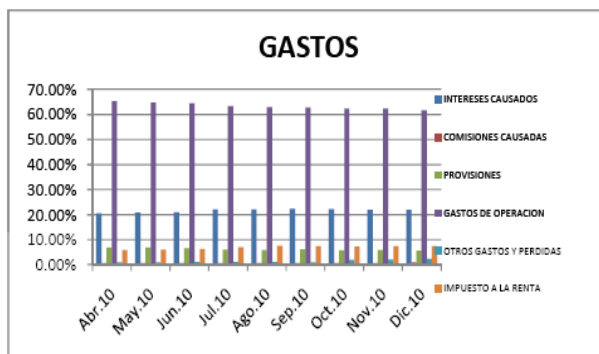
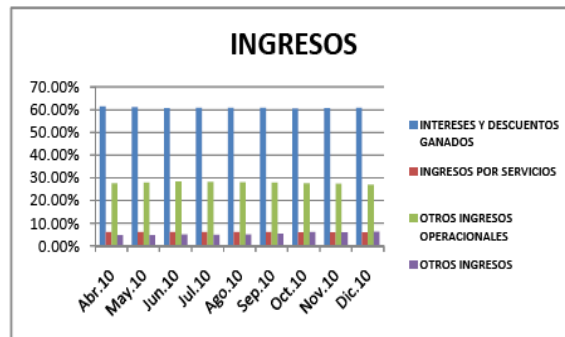
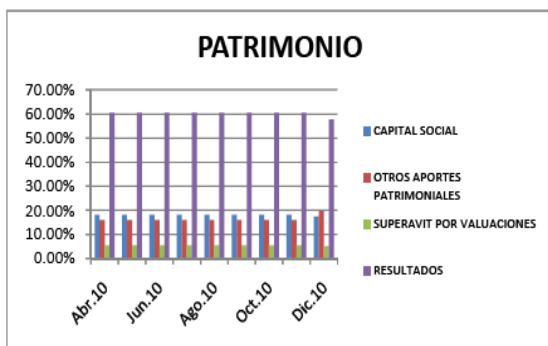
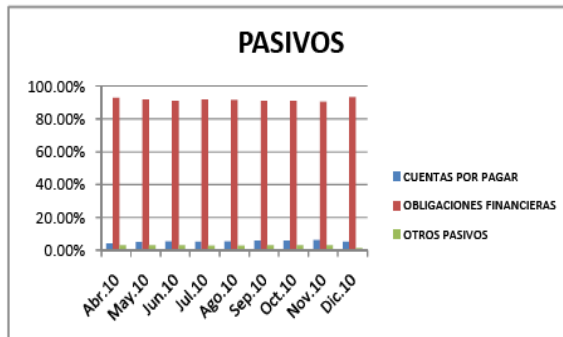
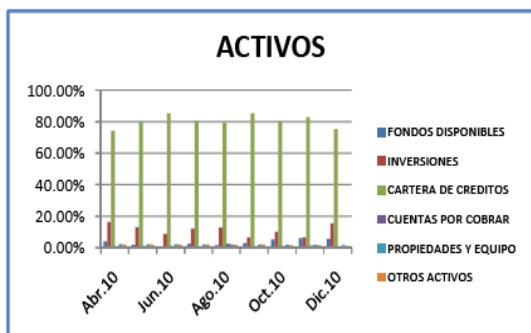


Tabla 44.- Estado de Flujo de Fondos

| Cuentas                                         | ENERO            | FEBRERO          | MARZO            | ABRIL            | MAYO             | JUNIO            | JULIO            | AGO              | SEP              | OCT              | NOV              | DIC              |
|-------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Saldo Inicial Caja, Bancos e Inversiones        | 1,972,120        | 1,754,150        | 1,863,123        | 1,457,753        | 1,348,469        | 1,480,805        | 1,422,396        | 1,043,495        | 1,001,867        | 1,087,769        | 995,540          | 1,170,916        |
| Recuperaciones de Principal                     | 992,380          | 1,024,365        | 1,051,037        | 1,086,557        | 1,132,342        | 1,181,508        | 1,236,069        | 1,300,248        | 1,369,288        | 1,435,249        | 1,503,397        | 1,571,247        |
| Interesado Ganados y Percibidos                 | 159,355          | 164,555          | 168,827          | 174,834          | 182,290          | 190,365          | 193,191          | 203,290          | 213,942          | 224,353          | 235,046          | 245,687          |
| Otros Ingresos Financieros                      | 88,976           | 89,171           | 95,463           | 98,922           | 102,315          | 106,754          | 114,052          | 120,050          | 120,790          | 126,125          | 130,858          | 132,307          |
| <b>Total Ingresos</b>                           | <b>1,240,711</b> | <b>1,278,092</b> | <b>1,315,327</b> | <b>1,360,312</b> | <b>1,416,946</b> | <b>1,478,627</b> | <b>1,543,312</b> | <b>1,623,588</b> | <b>1,704,019</b> | <b>1,785,727</b> | <b>1,869,300</b> | <b>1,949,241</b> |
| Pago de Principal                               | 56,734           | 156,603          | 772,796          | 17,070           | 92,202           | 172,082          | 760,335          | 110,429          | 363,647          | 153,546          | 3,579            | 158,408          |
| Pago de Intereses                               | 35,209           | 51,666           | 96,783           | 6,058            | 36,904           | 16,884           | 89,294           | 46,445           | 34,734           | 24,052           | 18,985           | 10,135           |
| Desembolsos                                     | 1,232,414        | 1,221,530        | 1,328,268        | 1,430,697        | 1,505,028        | 1,569,834        | 1,711,309        | 1,801,490        | 1,859,251        | 1,938,413        | 2,004,167        | 2,001,678        |
| Gastos Operativos                               | 134,324          | 137,320          | 141,849          | 145,772          | 148,476          | 152,235          | 156,275          | 156,852          | 158,485          | 160,944          | 162,193          | 162,572          |
| Inversiones                                     | -                | 2,000            | 6,000            | 20,000           | 2,000            | 1,000            | 5,000            | 50,000           | 2,000            | 1,000            | 5,000            | 50,000           |
| Otros Gastos                                    | -                | -                | -                | 150,000          | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -                |
| <b>Total de Egresos</b>                         | <b>1,458,680</b> | <b>1,569,119</b> | <b>2,345,696</b> | <b>1,769,597</b> | <b>1,784,610</b> | <b>1,912,036</b> | <b>2,722,213</b> | <b>2,165,216</b> | <b>2,418,117</b> | <b>2,277,956</b> | <b>2,193,924</b> | <b>2,382,792</b> |
| Flujo Operativo Neto                            | - 217,970        | - 291,027        | - 1,030,369      | - 409,285        | - 367,664        | - 433,409        | - 1,178,901      | - 541,628        | - 714,098        | - 492,229        | - 324,624        | - 433,552        |
| Nueva Deuda y Donación                          | -                | 400,000          | 625,000          | 300,000          | 500,000          | 375,000          | 800,000          | 500,000          | 800,000          | 400,000          | 500,000          | 600,000          |
| Total Recursos Externos                         | -                | 400,000          | 625,000          | 300,000          | 500,000          | 375,000          | 800,000          | 500,000          | 800,000          | 400,000          | 500,000          | 600,000          |
| <b>Saldo Final de Caja, Banco e Inversiones</b> | <b>1,754,150</b> | <b>1,863,123</b> | <b>1,457,753</b> | <b>1,348,469</b> | <b>1,480,805</b> | <b>1,422,396</b> | <b>1,043,495</b> | <b>1,001,867</b> | <b>1,087,769</b> | <b>995,540</b>   | <b>1,170,916</b> | <b>1,337,364</b> |

## Flujo de nueva deuda y donaciones proyectada entre ENERO y DICIEMBRE 2011 en Dólares

| Acreeedor o Donante | ENERO    | FEBRERO        | MARZO          | ABRIL          | MAYO           | JUNIO          | JULIO          | AGO            | SEP            | OCT            | NOV            | DIC            |
|---------------------|----------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| PSNM                |          |                |                |                | -              |                |                | 500,000        |                |                | 500,000        |                |
| TRIODOS             |          |                | 375,000        |                |                | 375,000        |                |                |                |                |                |                |
| BID                 |          |                | 250,000        |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| WCCN                |          |                |                | 300,000        |                |                | 300,000        |                |                |                |                |                |
| SYMBIOTICS          |          |                |                |                |                |                |                | 800,000        | 400,000        |                |                |                |
| PLANIS              |          | 400,000        |                |                |                |                |                |                |                |                |                | 600,000        |
| TRIPLE JUMP         |          |                |                |                | 500,000        |                | 500,000        |                |                |                |                |                |
| <b>TOTAL</b>        | <b>-</b> | <b>400,000</b> | <b>625,000</b> | <b>300,000</b> | <b>500,000</b> | <b>375,000</b> | <b>800,000</b> | <b>500,000</b> | <b>800,000</b> | <b>400,000</b> | <b>500,000</b> | <b>600,000</b> |

## PAGOS DE PRINCIPAL E INTERESES ENTRE ENERO Y DICIEMBRE 2011

**Principal**

| Acreeedor    | ENERO         | FEBRERO        | MARZO          | ABRIL         | MAYO          | JUNIO          | JULIO          | AGO            | SEP            | OCT            | NOV          | DIC            |
|--------------|---------------|----------------|----------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|--------------|----------------|
| Varios       | 56,734        | 156,603        | 772,796        | 17,070        | 92,202        | 172,082        | 760,335        | 110,429        | 363,647        | 153,546        | 3,579        | 158,408        |
| <b>TOTAL</b> | <b>56,734</b> | <b>156,603</b> | <b>772,796</b> | <b>17,070</b> | <b>92,202</b> | <b>172,082</b> | <b>760,335</b> | <b>110,429</b> | <b>363,647</b> | <b>153,546</b> | <b>3,579</b> | <b>158,408</b> |

**Intereses**

| Acreeedor    | ENERO         | FEBRERO       | MARZO         | ABRIL        | MAYO          | JUNIO         | JULIO         | AGO           | SEP           | OCT           | NOV           | DIC           |
|--------------|---------------|---------------|---------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Varios       | 35,209        | 51,666        | 96,783        | 6,058        | 36,904        | 16,884        | 89,294        | 46,445        | 34,734        | 24,052        | 18,985        | 10,135        |
| <b>TOTAL</b> | <b>35,209</b> | <b>51,666</b> | <b>96,783</b> | <b>6,058</b> | <b>36,904</b> | <b>16,884</b> | <b>89,294</b> | <b>46,445</b> | <b>34,734</b> | <b>24,052</b> | <b>18,985</b> | <b>10,135</b> |

**Tabla 45.- Obligaciones Financieras por maduración**

GRUPO : Obligac.Inst.Financ.Exterior

| No.OP | FINANCIADOR     | SALDO               | 1-30 DIAS   | 31-90 DIAS        | 91-180 DIAS      | 181-360 DIAS        | > 360 DIAS          |
|-------|-----------------|---------------------|-------------|-------------------|------------------|---------------------|---------------------|
| 00093 | ETIMOS          | 500,000.00          | 0.00        | 117,909.41        | 0.00             | 122,335.79          | 259,754.80          |
| 00104 | OIKO CREDIT     | 150,000.00          | 0.00        | 0.00              | 37,500.00        | 75,000.00           | 37,500.00           |
| 00113 | OIKO CREDIT     | 150,000.00          | 0.00        | 0.00              | 37,500.00        | 37,500.00           | 75,000.00           |
| 00116 | SYMBIOTICS      | 600,000.00          | 0.00        | 300,000.00        | 0.00             | 0.00                | 300,000.00          |
| 00124 | SYMBIOTICS      | 500,000.00          | 0.00        | 0.00              | 0.00             | 0.00                | 500,000.00          |
| 00126 | SYMBIOTICS      | 500,000.00          | 0.00        | 0.00              | 0.00             | 0.00                | 500,000.00          |
| 00017 | LOCFUND         | 75,000.00           | 0.00        | 75,000.00         | 0.00             | 0.00                | 0.00                |
| 00103 | LOCFUND         | 300,000.00          | 0.00        | 75,000.00         | 0.00             | 75,000.00           | 150,000.00          |
| 00134 | LOCFUND         | 600,000.00          | 0.00        | 0.00              | 0.00             | 0.00                | 600,000.00          |
| 00108 | TRIODOS         | 500,000.00          | 0.00        | 0.00              | 0.00             | 500,000.00          | 0.00                |
| 00125 | TRIODOS         | 250,000.00          | 0.00        | 0.00              | 0.00             | 250,000.00          | 0.00                |
| 00133 | TRIODOS         | 500,000.00          | 0.00        | 0.00              | 0.00             | 0.00                | 500,000.00          |
| 00114 | WCCN            | 300,000.00          | 0.00        | 100,000.00        | 0.00             | 100,000.00          | 100,000.00          |
|       | <b>SUBTOTAL</b> | <b>4,925,000.00</b> | <b>0.00</b> | <b>667,909.41</b> | <b>75,000.00</b> | <b>1,159,835.79</b> | <b>3,022,254.80</b> |

GRUPO : Obligac.Inst.Financ.S.Público

| No.OP | FINANCIADOR                    | SALDO               | 1-30 DIAS        | 31-90 DIAS        | 91-180 DIAS       | 181-360 DIAS      | > 360 DIAS        |
|-------|--------------------------------|---------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 00112 | SISTEMA NACIONAL MICROFINANZAS | 20,557.09           | 10,250.78        | 10,306.31         | 0.00              | 0.00              | 0.00              |
| 00118 | SISTEMA NACIONAL MICROFINANZAS | 64,904.13           | 21,555.49        | 43,348.64         | 0.00              | 0.00              | 0.00              |
| 00119 | SISTEMA NACIONAL MICROFINANZAS | 42,070.73           | 6,945.36         | 13,972.61         | 21,152.76         | 0.00              | 0.00              |
| 00122 | SISTEMA NACIONAL MICROFINANZAS | 291,822.00          | 0.00             | 72,955.50         | 0.00              | 72,955.50         | 145,911.00        |
| 00123 | SISTEMA NACIONAL MICROFINANZAS | 327,352.00          | 0.00             | 81,838.00         | 0.00              | 81,838.00         | 163,676.00        |
| 00129 | SISTEMA NACIONAL MICROFINANZAS | 571,959.00          | 0.00             | 0.00              | 142,989.75        | 142,989.75        | 285,979.50        |
| 00130 | SISTEMA NACIONAL MICROFINANZAS | 47,215.00           | 0.00             | 0.00              | 11,803.75         | 11,803.75         | 23,607.50         |
|       | <b>SUBTOTAL</b>                | <b>1,365,879.95</b> | <b>38,751.63</b> | <b>222,421.06</b> | <b>175,946.26</b> | <b>309,587.00</b> | <b>619,174.00</b> |

GRUPO : Obligac.Org.Multilaterales

| No.OP | FINANCIADOR     | SALDO             | 1-30 DIAS | 31-90 DIAS    | 91-180 DIAS | 181-360 DIAS  | > 360 DIAS        |
|-------|-----------------|-------------------|-----------|---------------|-------------|---------------|-------------------|
| 00001 | BID             | 43,432.99         | 0         | 987.11        | 0           | 987.11        | 41,458.77         |
| 00131 | BID             | 250,000.00        | 0         | 0             | 0           | 0             | 250,000.00        |
|       | <b>SUBTOTAL</b> | <b>293,432.99</b> | <b>0</b>  | <b>987.11</b> | <b>0</b>    | <b>987.11</b> | <b>291,458.77</b> |

GRUPO : Otras Obligaciones

| No.OP | FINANCIADOR       | SALDO             | 1-30 DIAS        | 31-90 DIAS       | 91-180 DIAS      | 181-360 DIAS     | > 360 DIAS      |
|-------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-----------------|
| 00092 | ECLOF             | 6,019.28          | 2,994.17         | 3,025.11         | 0                | 0                | 0               |
| 00099 | ECLOF             | 14,361.53         | 4,738.05         | 9,623.48         | 0                | 0                | 0               |
| 00121 | ECLOF             | 41,151.57         | 3,246.51         | 6,604.20         | 10,130.01        | 17,556.01        | 3,614.84        |
| 00128 | ECLOF             | 60,866.59         | 6,505.55         | 13,219.14        | 20,277.19        | 20,864.71        | 0               |
| 00132 | FRANCISCA LANUSSE | 5,609.88          | 0                | 5,609.88         | 0                | 0                | 0               |
|       | <b>SUBTOTAL</b>   | <b>128,008.85</b> | <b>17,484.28</b> | <b>38,081.81</b> | <b>30,407.20</b> | <b>38,420.72</b> | <b>3,614.84</b> |

|              |  |                     |                  |                   |                   |                     |                     |
|--------------|--|---------------------|------------------|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| <b>TOTAL</b> |  | <b>6,712,321.79</b> | <b>56,235.91</b> | <b>929,399.39</b> | <b>281,353.46</b> | <b>1,508,830.62</b> | <b>3,936,502.41</b> |
|--------------|--|---------------------|------------------|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|

**Tabla 46.- Evolución de Obligaciones Financieras**

| FINANCIADOR           | DIC. 2009        | %              | DIC. 2010        | %              | Dif.             | %              |
|-----------------------|------------------|----------------|------------------|----------------|------------------|----------------|
| <b>EXTERIOR</b>       |                  |                |                  |                |                  |                |
| ETIMOS                | 587,000          |                | 500,000          |                | -87,000          |                |
| OIKOCREDIT            | 225,000          |                | 300,000          |                | 75,000           |                |
| LOCFUND               | 525,000          |                | 975,000          |                | 450,000          |                |
| ELF                   | 300,000          |                | 0                |                | -300,000         |                |
| TRIODOS               | 500,000          |                | 1,250,000        |                | 750,000          |                |
| GRAY GHOST            | 300,000          |                | 0                |                | -300,000         |                |
| WCCN                  | 0                |                | 300,000          |                | 300,000          |                |
| SYMBIOTICS (F.W.)     | 0                |                | 600,000          |                | 600,000          |                |
| SYMBIOTICS (F.D.)     | 0                |                | 500,000          |                | 500,000          |                |
| SYMBIOTICS (F.F.)     | 0                |                | 500,000          |                | 500,000          |                |
| <b>EXTERIOR</b>       | <b>2,437,000</b> | <b>63.91%</b>  | <b>4,925,000</b> | <b>73.37%</b>  | <b>2,488,000</b> | <b>102.09%</b> |
| <b>SECTOR PUBLICO</b> |                  |                |                  |                |                  |                |
| FIDEICOMISOS CFN      | 285,903          |                | 0                |                | -285,903         |                |
| PSNM                  | 896,977          |                | 1,365,880        |                | 468,903          |                |
| <b>SECTOR PUBLICO</b> | <b>1,182,880</b> | <b>31.02%</b>  | <b>1,365,880</b> | <b>20.35%</b>  | <b>183,000</b>   | <b>15.47%</b>  |
| <b>MULTILATERALES</b> |                  |                |                  |                |                  |                |
| BID                   | 45,407           |                | 293,433          |                | 248,026          |                |
| <b>MULTILATERALES</b> | <b>45,407</b>    | <b>1.19%</b>   | <b>293,433</b>   | <b>4.37%</b>   | <b>248,026</b>   | <b>546.23%</b> |
| <b>OTROS</b>          |                  |                |                  |                |                  |                |
| ECLOF                 | 123,044          |                | 122,399          |                | -645             |                |
| PERSONAS NATURALES    | 25,092           |                | 5,610            |                | -19,482          |                |
| <b>OTROS</b>          | <b>148,136</b>   | <b>3.88%</b>   | <b>128,009</b>   | <b>1.91%</b>   | <b>-20,127</b>   | <b>-13.59%</b> |
| <b>TOTAL</b>          | <b>3,813,423</b> | <b>100.00%</b> | <b>6,712,322</b> | <b>100.00%</b> | <b>2,898,898</b> | <b>76.02%</b>  |

**Tabla 47.- Plazo promedio ponderado de Obligaciones Financieras**

| No.OP | FINANCIADOR                    | SALDO               | FACTOR      | PLAZO | P.P.P.       |
|-------|--------------------------------|---------------------|-------------|-------|--------------|
| 00093 | ETIMOS                         | 500,000.00          | 0.0745      | 36    | 2.68164      |
| 00104 | OIKO CREDIT                    | 150,000.00          | 0.0223      | 36    | 0.80449      |
| 00113 | OIKO CREDIT                    | 150,000.00          | 0.0223      | 36    | 0.80449      |
| 00116 | SYMBIOTICS                     | 600,000.00          | 0.0894      | 24    | 2.14531      |
| 00124 | SYMBIOTICS                     | 500,000.00          | 0.0745      | 18    | 1.34082      |
| 00126 | SYMBIOTICS                     | 500,000.00          | 0.0745      | 18    | 1.34082      |
| 00017 | LOCFUND                        | 75,000.00           | 0.0112      | 36    | 0.40225      |
| 00103 | LOCFUND                        | 300,000.00          | 0.0447      | 36    | 1.60898      |
| 00134 | LOCFUND                        | 600,000.00          | 0.0894      | 48    | 4.29062      |
| 00108 | TRIADOS                        | 500,000.00          | 0.0745      | 18    | 1.34082      |
| 00125 | TRIADOS                        | 250,000.00          | 0.0372      | 28    | 1.04286      |
| 00133 | TRIADOS                        | 500,000.00          | 0.0745      | 18    | 1.34082      |
| 00114 | WCCN                           | 300,000.00          | 0.0447      | 24    | 1.07265      |
| 00112 | SISTEMA NACIONAL MICROFINANZAS | 20,557.09           | 0.0031      | 12    | 0.03675      |
| 00118 | SISTEMA NACIONAL MICROFINANZAS | 64,904.13           | 0.0097      | 12    | 0.11603      |
| 00119 | SISTEMA NACIONAL MICROFINANZAS | 42,070.73           | 0.0063      | 12    | 0.07521      |
| 00122 | SISTEMA NACIONAL MICROFINANZAS | 291,822.00          | 0.0435      | 26    | 1.13036      |
| 00123 | SISTEMA NACIONAL MICROFINANZAS | 327,352.00          | 0.0488      | 26    | 1.26799      |
| 00129 | SISTEMA NACIONAL MICROFINANZAS | 571,959.00          | 0.0852      | 14    | 1.19294      |
| 00130 | SISTEMA NACIONAL MICROFINANZAS | 47,215.00           | 0.0070      | 14    | 0.09848      |
| 00001 | BID                            | 43,432.99           | 0.0065      | 12    | 0.07765      |
| 00131 | BID                            | 250,000.00          | 0.0372      | 114   | 4.24592      |
| 00092 | ECLOF                          | 6,019.28            | 0.0009      | 18    | 0.01614      |
| 00099 | ECLOF                          | 14,361.53           | 0.0021      | 18    | 0.03851      |
| 00121 | ECLOF                          | 41,151.57           | 0.0061      | 18    | 0.11035      |
| 00128 | ECLOF                          | 60,866.59           | 0.0091      | 12    | 0.10881      |
| 00132 | FRANCISCA LANUSSE              | 5,609.88            | 0.0008      | 12    | 0.01003      |
|       |                                |                     |             |       |              |
|       | <b>TOTAL</b>                   | <b>6,712,321.79</b> | <b>1.00</b> |       | <b>28.74</b> |



**Tabla 48.-** Tasa promedio ponderada de Obligaciones Financieras

| No.OP | FINANCIADOR                    | SALDO               | FACTOR      | TASA   | T.P.P.       |
|-------|--------------------------------|---------------------|-------------|--------|--------------|
| 00093 | ETIMOS                         | 500,000.00          | 0.0745      | 8.00%  | 0.00596      |
| 00104 | OIKO CREDIT                    | 150,000.00          | 0.0223      | 10.75% | 0.00240      |
| 00113 | OIKO CREDIT                    | 150,000.00          | 0.0223      | 10.75% | 0.00240      |
| 00116 | SYMBIOTICS                     | 600,000.00          | 0.0894      | 8.75%  | 0.00782      |
| 00124 | SYMBIOTICS                     | 500,000.00          | 0.0745      | 8.50%  | 0.00633      |
| 00126 | SYMBIOTICS                     | 500,000.00          | 0.0745      | 8.50%  | 0.00633      |
| 00017 | LOCFUND                        | 75,000.00           | 0.0112      | 9.50%  | 0.00106      |
| 00103 | LOCFUND                        | 300,000.00          | 0.0447      | 10.50% | 0.00469      |
| 00134 | LOCFUND                        | 600,000.00          | 0.0894      | 10.00% | 0.00894      |
| 00108 | TRIODOS                        | 500,000.00          | 0.0745      | 9.25%  | 0.00689      |
| 00125 | TRIODOS                        | 250,000.00          | 0.0372      | 9.25%  | 0.00345      |
| 00133 | TRIODOS                        | 500,000.00          | 0.0745      | 8.50%  | 0.00633      |
| 00114 | WCCN                           | 300,000.00          | 0.0447      | 10.00% | 0.00447      |
| 00112 | SISTEMA NACIONAL MICROFINANZAS | 20,557.09           | 0.0031      | 6.50%  | 0.00020      |
| 00118 | SISTEMA NACIONAL MICROFINANZAS | 64,904.13           | 0.0097      | 6.50%  | 0.00063      |
| 00119 | SISTEMA NACIONAL MICROFINANZAS | 42,070.73           | 0.0063      | 5.00%  | 0.00031      |
| 00122 | SISTEMA NACIONAL MICROFINANZAS | 291,822.00          | 0.0435      | 5.25%  | 0.00228      |
| 00123 | SISTEMA NACIONAL MICROFINANZAS | 327,352.00          | 0.0488      | 7.00%  | 0.00341      |
| 00129 | SISTEMA NACIONAL MICROFINANZAS | 571,959.00          | 0.0852      | 5.25%  | 0.00447      |
| 00130 | SISTEMA NACIONAL MICROFINANZAS | 47,215.00           | 0.0070      | 7.00%  | 0.00049      |
| 00001 | BID                            | 43,432.99           | 0.0065      | 1.00%  | 0.00006      |
| 00131 | BID                            | 250,000.00          | 0.0372      | 6.50%  | 0.00242      |
| 00092 | ECLOF                          | 6,019.28            | 0.0009      | 12.00% | 0.00011      |
| 00099 | ECLOF                          | 14,361.53           | 0.0021      | 12.00% | 0.00026      |
| 00121 | ECLOF                          | 41,151.57           | 0.0061      | 11.50% | 0.00071      |
| 00128 | ECLOF                          | 60,866.59           | 0.0091      | 11.23% | 0.00102      |
| 00132 | FRANCISCA LANUSSE              | 5,609.88            | 0.0008      | 10.00% | 0.00008      |
|       |                                |                     |             |        |              |
|       | <b>TOTAL</b>                   | <b>6,712,321.79</b> | <b>1.00</b> |        | <b>8.35%</b> |

Tabla 49.- Validación de la Tasa Efectiva Anual TEA

| Sistema de Calculo de Tasa efectiva Anual                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                |             |                |                                                                                                                                                                                             |                         |        |                                       |                       |                           |             |                    |        |                     |            |                  |    |                      |         |               |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |  |                                                                                     |  |        |      |                                              |  |                        |  |                   |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------------|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------|---------------------------------------|-----------------------|---------------------------|-------------|--------------------|--------|---------------------|------------|------------------|----|----------------------|---------|---------------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------|--|--------|------|----------------------------------------------|--|------------------------|--|-------------------|------|
| <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">INFORMACIÓN DEL CRÉDITO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Tipo de Zona del crédito:</td> <td>A</td> </tr> <tr> <td>Monto Prestamo</td> <td>\$ 1,800.00</td> </tr> <tr> <td>Tasa nominal anual</td> <td>24.44%</td> </tr> <tr> <td>Fecha de desembolso</td> <td>14/07/2010</td> </tr> <tr> <td>Número de cuotas</td> <td>14</td> </tr> <tr> <td>Periodicidad de pago</td> <td>Mensual</td> </tr> <tr> <td>Tipo de tabla</td> <td>CUOTA VARIABLE</td> </tr> </tbody> </table> |                |             |                |                                                                                                                                                                                             | INFORMACIÓN DEL CRÉDITO |        | Tipo de Zona del crédito:             | A                     | Monto Prestamo            | \$ 1,800.00 | Tasa nominal anual | 24.44% | Fecha de desembolso | 14/07/2010 | Número de cuotas | 14 | Periodicidad de pago | Mensual | Tipo de tabla | CUOTA VARIABLE | <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">VALORES QUE DESPOSITA EL SOCIO PREVIO AL DESEMBOLSO O QUE SON DEBITADOS DEL CRÉDITO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Encaje</td> <td>\$ -</td> </tr> <tr> <td>Tasa de interés que se paga a encaje (Anual)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Gastos administrativos</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Otros gastos flat</td> <td>\$ -</td> </tr> </tbody> </table> |  |  |  |  | VALORES QUE DESPOSITA EL SOCIO PREVIO AL DESEMBOLSO O QUE SON DEBITADOS DEL CRÉDITO |  | Encaje | \$ - | Tasa de interés que se paga a encaje (Anual) |  | Gastos administrativos |  | Otros gastos flat | \$ - |
| INFORMACIÓN DEL CRÉDITO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                |             |                |                                                                                                                                                                                             |                         |        |                                       |                       |                           |             |                    |        |                     |            |                  |    |                      |         |               |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |  |                                                                                     |  |        |      |                                              |  |                        |  |                   |      |
| Tipo de Zona del crédito:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | A              |             |                |                                                                                                                                                                                             |                         |        |                                       |                       |                           |             |                    |        |                     |            |                  |    |                      |         |               |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |  |                                                                                     |  |        |      |                                              |  |                        |  |                   |      |
| Monto Prestamo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | \$ 1,800.00    |             |                |                                                                                                                                                                                             |                         |        |                                       |                       |                           |             |                    |        |                     |            |                  |    |                      |         |               |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |  |                                                                                     |  |        |      |                                              |  |                        |  |                   |      |
| Tasa nominal anual                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 24.44%         |             |                |                                                                                                                                                                                             |                         |        |                                       |                       |                           |             |                    |        |                     |            |                  |    |                      |         |               |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |  |                                                                                     |  |        |      |                                              |  |                        |  |                   |      |
| Fecha de desembolso                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 14/07/2010     |             |                |                                                                                                                                                                                             |                         |        |                                       |                       |                           |             |                    |        |                     |            |                  |    |                      |         |               |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |  |                                                                                     |  |        |      |                                              |  |                        |  |                   |      |
| Número de cuotas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 14             |             |                |                                                                                                                                                                                             |                         |        |                                       |                       |                           |             |                    |        |                     |            |                  |    |                      |         |               |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |  |                                                                                     |  |        |      |                                              |  |                        |  |                   |      |
| Periodicidad de pago                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Mensual        |             |                |                                                                                                                                                                                             |                         |        |                                       |                       |                           |             |                    |        |                     |            |                  |    |                      |         |               |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |  |                                                                                     |  |        |      |                                              |  |                        |  |                   |      |
| Tipo de tabla                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | CUOTA VARIABLE |             |                |                                                                                                                                                                                             |                         |        |                                       |                       |                           |             |                    |        |                     |            |                  |    |                      |         |               |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |  |                                                                                     |  |        |      |                                              |  |                        |  |                   |      |
| VALORES QUE DESPOSITA EL SOCIO PREVIO AL DESEMBOLSO O QUE SON DEBITADOS DEL CRÉDITO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                |             |                |                                                                                                                                                                                             |                         |        |                                       |                       |                           |             |                    |        |                     |            |                  |    |                      |         |               |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |  |                                                                                     |  |        |      |                                              |  |                        |  |                   |      |
| Encaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | \$ -           |             |                |                                                                                                                                                                                             |                         |        |                                       |                       |                           |             |                    |        |                     |            |                  |    |                      |         |               |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |  |                                                                                     |  |        |      |                                              |  |                        |  |                   |      |
| Tasa de interés que se paga a encaje (Anual)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                |             |                |                                                                                                                                                                                             |                         |        |                                       |                       |                           |             |                    |        |                     |            |                  |    |                      |         |               |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |  |                                                                                     |  |        |      |                                              |  |                        |  |                   |      |
| Gastos administrativos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                |             |                |                                                                                                                                                                                             |                         |        |                                       |                       |                           |             |                    |        |                     |            |                  |    |                      |         |               |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |  |                                                                                     |  |        |      |                                              |  |                        |  |                   |      |
| Otros gastos flat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | \$ -           |             |                |                                                                                                                                                                                             |                         |        |                                       |                       |                           |             |                    |        |                     |            |                  |    |                      |         |               |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |  |                                                                                     |  |        |      |                                              |  |                        |  |                   |      |
| <table border="1"> <tr> <td>Cuota Fija</td> <td>Cuota Variable</td> </tr> </table>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                | Cuota Fija  | Cuota Variable | <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">AHORRO OBLIGATORIO DURANTE EL CRÉDITO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Monto ahorro por período:</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> |                         |        | AHORRO OBLIGATORIO DURANTE EL CRÉDITO |                       | Monto ahorro por período: |             |                    |        |                     |            |                  |    |                      |         |               |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |  |                                                                                     |  |        |      |                                              |  |                        |  |                   |      |
| Cuota Fija                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Cuota Variable |             |                |                                                                                                                                                                                             |                         |        |                                       |                       |                           |             |                    |        |                     |            |                  |    |                      |         |               |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |  |                                                                                     |  |        |      |                                              |  |                        |  |                   |      |
| AHORRO OBLIGATORIO DURANTE EL CRÉDITO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                |             |                |                                                                                                                                                                                             |                         |        |                                       |                       |                           |             |                    |        |                     |            |                  |    |                      |         |               |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |  |                                                                                     |  |        |      |                                              |  |                        |  |                   |      |
| Monto ahorro por período:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                |             |                |                                                                                                                                                                                             |                         |        |                                       |                       |                           |             |                    |        |                     |            |                  |    |                      |         |               |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |  |                                                                                     |  |        |      |                                              |  |                        |  |                   |      |
| <table border="1"> <tbody> <tr> <td>TEA OPERACIÓN</td> <td>27.38%</td> </tr> <tr> <td>TEA BCE</td> <td>30.50%</td> </tr> <tr> <td>RESPECTO AL BCE</td> <td>DENTRO</td> </tr> <tr> <td>TEA PNFPEES</td> <td>27.45%</td> </tr> <tr> <td>RESPECTO AL PNFPEES</td> <td>DENTRO</td> </tr> </tbody> </table>                                                                                                                                                                                                                         |                |             |                |                                                                                                                                                                                             | TEA OPERACIÓN           | 27.38% | TEA BCE                               | 30.50%                | RESPECTO AL BCE           | DENTRO      | TEA PNFPEES        | 27.45% | RESPECTO AL PNFPEES | DENTRO     |                  |    |                      |         |               |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |  |                                                                                     |  |        |      |                                              |  |                        |  |                   |      |
| TEA OPERACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 27.38%         |             |                |                                                                                                                                                                                             |                         |        |                                       |                       |                           |             |                    |        |                     |            |                  |    |                      |         |               |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |  |                                                                                     |  |        |      |                                              |  |                        |  |                   |      |
| TEA BCE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 30.50%         |             |                |                                                                                                                                                                                             |                         |        |                                       |                       |                           |             |                    |        |                     |            |                  |    |                      |         |               |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |  |                                                                                     |  |        |      |                                              |  |                        |  |                   |      |
| RESPECTO AL BCE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | DENTRO         |             |                |                                                                                                                                                                                             |                         |        |                                       |                       |                           |             |                    |        |                     |            |                  |    |                      |         |               |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |  |                                                                                     |  |        |      |                                              |  |                        |  |                   |      |
| TEA PNFPEES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 27.45%         |             |                |                                                                                                                                                                                             |                         |        |                                       |                       |                           |             |                    |        |                     |            |                  |    |                      |         |               |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |  |                                                                                     |  |        |      |                                              |  |                        |  |                   |      |
| RESPECTO AL PNFPEES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | DENTRO         |             |                |                                                                                                                                                                                             |                         |        |                                       |                       |                           |             |                    |        |                     |            |                  |    |                      |         |               |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |  |                                                                                     |  |        |      |                                              |  |                        |  |                   |      |
| INGRESE LAS FECHAS DE PAGO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                |             |                |                                                                                                                                                                                             |                         |        |                                       |                       |                           |             |                    |        |                     |            |                  |    |                      |         |               |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |  |                                                                                     |  |        |      |                                              |  |                        |  |                   |      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                |             |                |                                                                                                                                                                                             |                         |        |                                       |                       |                           | TEA         | 27.38%             |        |                     |            |                  |    |                      |         |               |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |  |                                                                                     |  |        |      |                                              |  |                        |  |                   |      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                |             |                |                                                                                                                                                                                             |                         |        |                                       |                       |                           | TIR Anual   | 24.45%             |        |                     |            |                  |    |                      |         |               |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |  |                                                                                     |  |        |      |                                              |  |                        |  |                   |      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                |             |                |                                                                                                                                                                                             |                         |        |                                       |                       |                           | TIR Mensual | 2.04%              |        |                     |            |                  |    |                      |         |               |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |  |                                                                                     |  |        |      |                                              |  |                        |  |                   |      |
| No. Cuota                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Fecha          | Capital     | Amortización   | Intereses                                                                                                                                                                                   | Valor de cuota          | Encaje | Ahorro Obligatorio                    | Saldo encaje y ahorro | Flujo real                |             |                    |        |                     |            |                  |    |                      |         |               |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |  |                                                                                     |  |        |      |                                              |  |                        |  |                   |      |
| 0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 14/07/2010     | \$ 1,800.00 |                |                                                                                                                                                                                             | \$ -                    | \$ -   |                                       | \$ -                  | \$ (1,800.00)             |             |                    |        |                     |            |                  |    |                      |         |               |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |  |                                                                                     |  |        |      |                                              |  |                        |  |                   |      |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 16/08/2010     |             |                |                                                                                                                                                                                             | 148.51                  | \$ -   | \$ -                                  | \$ -                  | \$ 148.51                 |             |                    |        |                     |            |                  |    |                      |         |               |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |  |                                                                                     |  |        |      |                                              |  |                        |  |                   |      |
| 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 14/09/2010     |             |                |                                                                                                                                                                                             | 149.51                  | \$ -   | \$ -                                  | \$ -                  | \$ 149.51                 |             |                    |        |                     |            |                  |    |                      |         |               |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |  |                                                                                     |  |        |      |                                              |  |                        |  |                   |      |
| 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 14/10/2010     |             |                |                                                                                                                                                                                             | 148.99                  | \$ -   | \$ -                                  | \$ -                  | \$ 148.99                 |             |                    |        |                     |            |                  |    |                      |         |               |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |  |                                                                                     |  |        |      |                                              |  |                        |  |                   |      |
| 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 15/11/2010     |             |                |                                                                                                                                                                                             | 148.99                  | \$ -   | \$ -                                  | \$ -                  | \$ 148.99                 |             |                    |        |                     |            |                  |    |                      |         |               |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |  |                                                                                     |  |        |      |                                              |  |                        |  |                   |      |
| 5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 14/12/2010     |             |                |                                                                                                                                                                                             | 148.99                  | \$ -   | \$ -                                  | \$ -                  | \$ 148.99                 |             |                    |        |                     |            |                  |    |                      |         |               |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |  |                                                                                     |  |        |      |                                              |  |                        |  |                   |      |
| 6                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 14/01/2011     |             |                |                                                                                                                                                                                             | 148.99                  | \$ -   | \$ -                                  | \$ -                  | \$ 148.99                 |             |                    |        |                     |            |                  |    |                      |         |               |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |  |                                                                                     |  |        |      |                                              |  |                        |  |                   |      |
| 7                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 14/02/2011     |             |                |                                                                                                                                                                                             | 148.99                  | \$ -   | \$ -                                  | \$ -                  | \$ 148.99                 |             |                    |        |                     |            |                  |    |                      |         |               |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |  |                                                                                     |  |        |      |                                              |  |                        |  |                   |      |
| 8                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 14/03/2011     |             |                |                                                                                                                                                                                             | 148.99                  | \$ -   | \$ -                                  | \$ -                  | \$ 148.99                 |             |                    |        |                     |            |                  |    |                      |         |               |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |  |                                                                                     |  |        |      |                                              |  |                        |  |                   |      |
| 9                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 14/04/2011     |             |                |                                                                                                                                                                                             | 148.99                  | \$ -   | \$ -                                  | \$ -                  | \$ 148.99                 |             |                    |        |                     |            |                  |    |                      |         |               |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |  |                                                                                     |  |        |      |                                              |  |                        |  |                   |      |
| 10                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 16/05/2011     |             |                |                                                                                                                                                                                             | 148.99                  | \$ -   | \$ -                                  | \$ -                  | \$ 148.99                 |             |                    |        |                     |            |                  |    |                      |         |               |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |  |                                                                                     |  |        |      |                                              |  |                        |  |                   |      |
| 11                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 14/06/2011     |             |                |                                                                                                                                                                                             | 148.99                  | \$ -   | \$ -                                  | \$ -                  | \$ 148.99                 |             |                    |        |                     |            |                  |    |                      |         |               |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |  |                                                                                     |  |        |      |                                              |  |                        |  |                   |      |
| 12                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 14/07/2011     |             |                |                                                                                                                                                                                             | 148.99                  | \$ -   | \$ -                                  | \$ -                  | \$ 148.99                 |             |                    |        |                     |            |                  |    |                      |         |               |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |  |                                                                                     |  |        |      |                                              |  |                        |  |                   |      |
| 13                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 15/08/2011     |             |                |                                                                                                                                                                                             | 148.99                  | \$ -   | \$ -                                  | \$ -                  | \$ 148.99                 |             |                    |        |                     |            |                  |    |                      |         |               |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |  |                                                                                     |  |        |      |                                              |  |                        |  |                   |      |
| 14                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 14/09/2011     |             |                |                                                                                                                                                                                             | 148.99                  | \$ -   | \$ -                                  | \$ -                  | \$ 148.99                 |             |                    |        |                     |            |                  |    |                      |         |               |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |  |                                                                                     |  |        |      |                                              |  |                        |  |                   |      |

Tabla 50.- Análisis de Evolución de Resultados

| CUENTA                                 | NOV            | DIC             | PRES           | DIF             | %              |
|----------------------------------------|----------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|
| <b>INGRESOS POR SERV. FINANCIEROS</b>  | <b>178,788</b> | <b>182,223</b>  | <b>180,083</b> | <b>2,139</b>    | <b>1.19%</b>   |
| INTERESES INVERSIONES                  | 1,946          | 3,872           | 1,712          | <b>2,160</b>    | <b>126.20%</b> |
| INTERESES CARTERA DE CREDITO           | 152,100        | 151,844         | 155,557        | <b>(3,713)</b>  | <b>-2.39%</b>  |
| MANEJO Y COBRANZAS                     | 14,655         | 15,474          | 17,219         | <b>(1,745)</b>  | <b>-10.13%</b> |
| OTROS INGRESOS                         | 10,087         | 11,032          | 5,595          | <b>5,437</b>    | <b>97.17%</b>  |
| <b>GASTOS POR SERV. FINANCIEROS</b>    | <b>178,301</b> | <b>203,324</b>  | <b>189,770</b> | <b>13,554</b>   | <b>7.14%</b>   |
| GASTOS FINANCIEROS                     | 40,272         | 61,332          | 42,482         | <b>18,850</b>   | <b>44.37%</b>  |
| PROVISIONES                            | 13,906         | 8,921           | 20,694         | <b>(11,773)</b> | <b>-56.89%</b> |
| GASTOS DE OPERACIÓN                    | 124,124        | 133,070         | 126,594        | <b>6,476</b>    | <b>5.12%</b>   |
| TRANSFERENCIAS INTERNAS                | -              | -               | -              | -               | <b>0.00%</b>   |
| <b>RESULTADO SERVICIOS FINANCIEROS</b> | <b>487</b>     | <b>(21,101)</b> | <b>(9,687)</b> | <b>(11,414)</b> | <b>117.83%</b> |
| <b>OTROS INGRESOS</b>                  | <b>66,125</b>  | <b>73,787</b>   | <b>66,065</b>  | <b>7,722</b>    | <b>11.69%</b>  |
| SERV. DESARROLLO EMPRESARIAL           | 62,679         | 61,782          | 66,065         | <b>(4,283)</b>  | <b>-6.48%</b>  |
| DONACIONES                             | 3,446          | 12,006          | -              | <b>12,006</b>   | <b>0.00%</b>   |
| <b>OTROS GASTOS</b>                    | <b>5,398</b>   | <b>12,889</b>   | <b>6,000</b>   | <b>6,889</b>    | <b>114.81%</b> |
| OTROS GASTOS NO OPERACIONALES          | 5,398          | 12,889          | 6,000          | <b>6,889</b>    | <b>114.81%</b> |
| <b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>    | <b>61,214</b>  | <b>39,798</b>   | <b>50,379</b>  | <b>(10,581)</b> | <b>-21.00%</b> |
| IMPUESTO A LA RENTA                    | 15,492         | 18,724          | 12,969         | <b>5,755</b>    | <b>44.38%</b>  |
| <b>RESULTADO NETO</b>                  | <b>45,722</b>  | <b>21,074</b>   | <b>37,410</b>  | <b>(16,336)</b> | <b>-43.67%</b> |



Tabla 51.- Calce de Plazos de Activos y Pasivos

| Cuentas                                    | Banda I<br>0 a 30   | Banda II<br>31 a 90 | Banda III<br>91 a 180 | Banda IV<br>181 a 360 | Banda V<br>+ 360      | TOTAL               |
|--------------------------------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| <b>A. ACTIVOS</b>                          |                     |                     |                       |                       |                       |                     |
| Disponibilidades                           | 523,893.00          | -                   | -                     | -                     |                       | 523,893.00          |
| caja                                       | 17,665.00           |                     |                       |                       |                       | 17,665.00           |
| bancos                                     | 506,228.00          |                     |                       |                       |                       | 506,228.00          |
| Inv. Temporarias                           | 548,036.00          | 900,000.00          |                       |                       |                       | 1,448,036.00        |
| Inv. Permanentes                           | -                   |                     |                       |                       |                       | -                   |
| <b>Cartera de Créditos</b>                 | 910,360.14          | 1,790,710.17        | 2,160,640.00          | 2,098,804.05          | 394,310.47            | 7,354,824.83        |
| Capital                                    | 910,360.14          | 1,790,710.17        | 2,160,640.00          | 2,098,804.05          | 394,310.47            | 7,354,824.83        |
| <b>A) TOTAL ACTIVOS</b>                    | <b>1,982,289.14</b> | <b>2,690,710.17</b> | <b>2,160,640.00</b>   | <b>2,098,804.05</b>   | <b>394,310.47</b>     | <b>9,326,753.83</b> |
| <b>B. PASIVOS</b>                          |                     |                     |                       |                       |                       |                     |
| Obligaciones con Instituciones Financieras | 56,235.91           | 929,399.39          | 281,353.46            | 1,508,830.62          | 3,936,502.41          | 6,712,321.79        |
| Capital                                    | 56,235.91           | 929,399.39          | 281,353.46            | 1,508,830.62          | 3,936,502.41          | 6,712,321.79        |
| <b>B) TOTAL PASIVOS</b>                    | <b>56,235.91</b>    | <b>929,399.39</b>   | <b>281,353.46</b>     | <b>1,508,830.62</b>   | <b>3,936,502.41</b>   | <b>6,712,321.79</b> |
| <b>C) DESCALCE (A-B)</b>                   | <b>1,926,053.23</b> | <b>1,761,310.78</b> | <b>1,879,286.54</b>   | <b>589,973.43</b>     | <b>(3,542,191.94)</b> | <b>2,614,432.04</b> |
| <b>BRECHA ACUMULADA</b>                    | <b>1,926,053.23</b> | <b>3,687,364.01</b> | <b>5,566,650.55</b>   | <b>6,156,623.98</b>   | <b>2,614,432.04</b>   |                     |
| <b>D) PATRIMONIO</b>                       | <b>2,187,927.00</b> | <b>2,187,927.00</b> | <b>2,187,927.00</b>   | <b>2,187,927.00</b>   | <b>2,187,927.00</b>   | <b>2,187,927.00</b> |
| <b>LIMITE (C/D)</b>                        | <b>0.00%</b>        | <b>0.00%</b>        | <b>0.00%</b>          | <b>0.00%</b>          | <b>-161.90%</b>       | <b>0.00%</b>        |
| <b>A/B</b>                                 | <b>35.25</b>        | <b>2.90</b>         | <b>7.68</b>           | <b>1.39</b>           | <b>0.10</b>           | <b>1.39</b>         |

Tabla 52.- Análisis de Sensibilidad de Tasa de Interés opción 1

| Cuentas                                             | Banda I<br>0 a 30 | Banda II<br>31 a 90 | Banda IV<br>91 a 180 | Banda VI<br>181 a 360 | Banda VII<br>>360  | TOTAL               |               |
|-----------------------------------------------------|-------------------|---------------------|----------------------|-----------------------|--------------------|---------------------|---------------|
| Total Activos sensibles a tasas de interés 1/       | 1,982,289.14      | 2,690,710.17        | 2,160,640.00         | 2,098,804.05          | 394,310.47         | 9,326,753.83        |               |
| 1.- Disponibilidades                                | 523,893.00        | -                   | -                    | -                     | -                  | 523,893.00          |               |
| 2.- Inversiones temporales                          | 548,036.00        | 900,000.00          | -                    | -                     | -                  | 1,448,036.00        |               |
| 3.- Inversiones permanentes                         |                   |                     |                      |                       |                    |                     |               |
| <b>4.- Cartera de créditos corriente 3/</b>         | <b>910,360.14</b> | <b>1,790,710.17</b> | <b>2,160,640.00</b>  | <b>2,098,804.05</b>   | <b>394,310.47</b>  | <b>7,354,824.83</b> |               |
| Intereses de cartera                                | 159,906.15        | 319,812.30          | 319,812.30           | 959,436.90            | 159,906.15         | 1,918,873.80        |               |
| <b>Tasa activa Promedia Ponderada</b>               |                   |                     |                      |                       |                    | <b>26.09%</b>       | <b>25.09%</b> |
| Total Pasivos sensibles a tasas de interés 1/       | 56,235.91         | 929,399.39          | 281,353.46           | 1,508,830.62          | 3,936,502.41       | 6,712,321.79        |               |
| 0                                                   |                   |                     |                      |                       |                    |                     |               |
| 6.- Depósitos de ahorro 2/                          | -                 | -                   | -                    | -                     | -                  | -                   |               |
| 7.- Depósitos a plazo                               | -                 | -                   | -                    | -                     | -                  | -                   |               |
| 8.- Otras obligaciones con el público               | -                 | -                   | -                    | -                     | -                  | -                   |               |
| 9.- Obligaciones con instituciones financieras      | 56,235.91         | 929,399.39          | 281,353.46           | 1,508,830.62          | 3,936,502.41       | 6,712,321.79        |               |
| Intereses Financiamientos                           | 59,348.11         | 118,696.22          | 118,696.22           | 356,088.67            | 59,348.11          | 712,177.34          |               |
| Tasa Pasiva Promedio Ponderada                      |                   |                     |                      |                       |                    | <b>10.61%</b>       | <b>10.61%</b> |
| 10.- Obligaciones con el BCN                        |                   |                     |                      |                       |                    |                     |               |
| 11.- Otros pasivos sensibles a tasa de interés      |                   |                     |                      |                       |                    |                     |               |
| <b>BRECHA MARGEN FINANCIERO ( INTERESES)</b>        | <b>100,558.04</b> | <b>201,116.08</b>   | <b>201,116.08</b>    | <b>603,348.23</b>     | <b>100,558.04</b>  | <b>1,206,696.46</b> |               |
| BRECHA INTERESES ACUMULADOS                         | 100,558.04        | 301,674.11          | 502,790.19           | 1,106,138.42          | 1,206,696.46       |                     |               |
| <b>MARGEN FINANCIERO EN RIESGO</b>                  | <b>(3,064.51)</b> | <b>(6,129.02)</b>   | <b>(9,193.53)</b>    | <b>(18,387.06)</b>    | <b>(36,774.12)</b> | <b>(73,548.25)</b>  |               |
| BRECHA                                              |                   |                     |                      |                       |                    |                     |               |
| Numero de días incluidos                            | 15                | 30                  | 45                   | 90                    | 180                |                     |               |
| Cambio de tasas (puntos base) cobro                 | -1.00%            | -1.00%              | -1.00%               | -1.00%                | -1.00%             |                     |               |
| Cambio de tasas (puntos base) pago                  | 0.00%             | 0.00%               | 0.00%                | 0.00%                 | 0.00%              |                     |               |
| Total cambio estimado en margen financiero          | (3,064.51)        | (6,129.02)          | (9,193.53)           | (18,387.06)           | (36,774.12)        | (73,548.25)         |               |
| Margen financiero bruto último observado anualizado | 1,251,280.00      | 1,251,280.00        | 1,251,280.00         | 1,251,280.00          | 1,251,280.00       | 1,251,280.00        |               |
| % MARGEN FINANCIERO EN RIESGO                       | -0.24%            | -0.49%              | -0.73%               | -1.47%                | -2.94%             | -5.88%              |               |
| Margen financiero en riesgo / Patrimonio            | -0.14%            | -0.28%              | -0.42%               | -0.84%                | -1.68%             | -3.36%              |               |

**Tabla 53.- Análisis de Sensibilidad de Tasa de Interés opción 2**

| Cuentas                                        | Banda I<br>0 a 30 | Banda II<br>31 a 90 | Banda IV<br>91 a 180 | Banda VI<br>181 a 360 | Banda VII<br>>360   | TOTAL               |               |
|------------------------------------------------|-------------------|---------------------|----------------------|-----------------------|---------------------|---------------------|---------------|
| Total Activos sensibles a tasas de interés 1/  | 1,982,289.14      | 2,690,710.17        | 2,160,640.00         | 2,098,804.05          | 394,310.47          | 9,326,753.83        |               |
| 1.- Disponibilidades                           | 523,893.00        | -                   | -                    | -                     | -                   | 523,893.00          |               |
| 2.- Inversiones temporales                     | 548,036.00        | 900,000.00          | -                    | -                     | -                   | 1,448,036.00        |               |
| 3.- Inversiones permanentes                    |                   |                     |                      |                       |                     |                     |               |
| 4.- Cartera de créditos corriente 3/           | 910,360.14        | 1,790,710.17        | 2,160,640.00         | 2,098,804.05          | 394,310.47          | 7,354,824.83        |               |
| Intereses de cartera                           | 159,906.15        | 319,812.30          | 319,812.30           | 959,436.90            | 159,906.15          | 1,918,873.80        |               |
| <b>Tasa activa Promedia Ponderada</b>          |                   |                     |                      |                       |                     | <b>26.09%</b>       | <b>24.09%</b> |
| Total Pasivos sensibles a tasas de interés 1/  | 56,235.91         | 929,399.39          | 281,353.46           | 1,508,830.62          | 3,936,502.41        | 6,712,321.79        |               |
| 0                                              |                   |                     |                      |                       |                     |                     |               |
| 6.- Depósitos de ahorro 2/                     | -                 | -                   | -                    | -                     | -                   | -                   |               |
| 7.- Depósitos a plazo                          | -                 | -                   | -                    | -                     | -                   | -                   |               |
| 8.- Otras obligaciones con el público          | -                 | -                   | -                    | -                     | -                   | -                   |               |
| 9.- Obligaciones con instituciones financieras | 56,235.91         | 929,399.39          | 281,353.46           | 1,508,830.62          | 3,936,502.41        | 6,712,321.79        |               |
| Intereses Financiamientos                      | 59,348.11         | 118,696.22          | 118,696.22           | 356,088.67            | 59,348.11           | 712,177.34          |               |
| <b>Tasa Pasiva Promedio Ponderada</b>          |                   |                     |                      |                       |                     | <b>10.61%</b>       | <b>11.61%</b> |
| 10.- Obligaciones con el BCN                   |                   |                     |                      |                       |                     |                     |               |
| 11.- Otros pasivos sensibles a tasa de interés |                   |                     |                      |                       |                     |                     |               |
| <b>BRECHA MARGEN FINANCIERO ( INTERESES)</b>   | <b>100,558.04</b> | <b>201,116.08</b>   | <b>201,116.08</b>    | <b>603,348.23</b>     | <b>100,558.04</b>   | <b>1,206,696.46</b> |               |
| BRECHA INTERESES ACUMULADOS                    | 100,558.04        | 301,674.11          | 502,790.19           | 1,106,138.42          | 1,206,696.46        |                     |               |
| <b>MARGEN FINANCIERO EN RIESGO</b>             | <b>(8,925.82)</b> | <b>(17,851.64)</b>  | <b>(26,777.46)</b>   | <b>(53,554.93)</b>    | <b>(107,109.86)</b> | <b>(214,219.71)</b> |               |
| BRECHA                                         |                   |                     |                      |                       |                     |                     |               |
| Numero de días incluidos                       | 15                | 30                  | 45                   | 90                    | 180                 |                     |               |
| Cambio de tasas (puntos base) cobro            | -2.00%            | -2.00%              | -2.00%               | -2.00%                | -2.00%              |                     |               |
| Cambio de tasas (puntos base) pago             | 1.00%             | 1.00%               | 1.00%                | 1.00%                 | 1.00%               |                     |               |
| Total cambio estimado en margen financiero     | (8,925.82)        | (17,851.64)         | (26,777.46)          | (53,554.93)           | (107,109.86)        | (214,219.71)        |               |
| Margen financiero último observado anualizado  | 1,251,280.00      | 1,251,280.00        | 1,251,280.00         | 1,251,280.00          | 1,251,280.00        | 1,251,280.00        |               |
| % MARGEN FINANCIERO EN RIESGO                  | -0.71%            | -1.43%              | -2.14%               | -4.28%                | -8.56%              | -17.12%             |               |
| Margen financiero en riesgo / Patrimonio       | -0.41%            | -0.82%              | -1.22%               | -2.45%                | -4.90%              | -9.79%              |               |

**Tabla 54.- Patrimonio Técnico**

RELACION ENTRE EL PATRIMONIO TECNICO TOTAL Y LOS ACTIVOS Y  
CONTINGENTES PONDERADOS POR RIESGO  
EN U.S. DOLARES

ENTIDAD REPORTANTE: INSOTEC

CODIGO DE LA ENTIDAD: \_\_\_\_\_

FECHA : AL 31 - DICIEMBRE - 2010

**CONFORMACION DEL PATRIMONIO TECNICO TOTAL**

**PATRIMONIO TECNICO PRIMARIO**

|   |                                              |              |        |
|---|----------------------------------------------|--------------|--------|
| A | TOTAL PATRIMONIO TECNICO PRIMARIO            | 1,673,429.26 |        |
| B | TOTAL PATRIMONIO TECNICO SECUNDARIO          | 448,691.64   |        |
| C | ( A + B ) PATRIMONIO TECNICO TOTAL           | 2,122,120.90 |        |
| D | DEDUCCIONES AL PATRIMONIO TECNICO TOTAL (**) |              |        |
| E | ( C - D ) PATRIMONIO TECNICO CONSTITUIDO     | 2,122,120.90 | 26.12% |

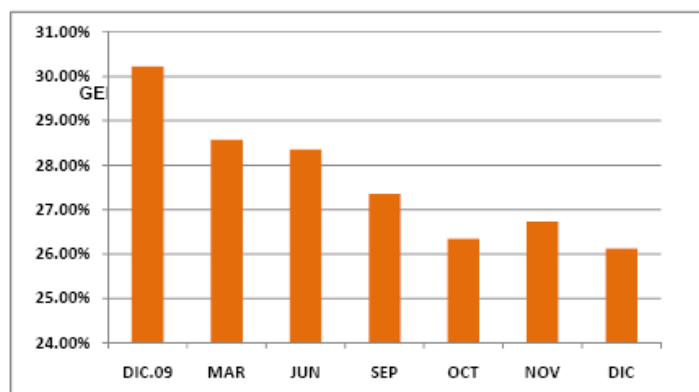
|      |                                                                                                                                                                                                                            |  |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| (**) | Sujeto a las restricciones de la tercera disposición transitoria de la sección VII, del capítulo I, subtítulo V, título IV, de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y Junta Bancaria |  |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

**ACTIVOS Y CONTINGENTES PONDERADOS POR RIESGO**

|                                               |              |
|-----------------------------------------------|--------------|
| Activos ponderados con 0,00                   | 0.00         |
| Activos ponderados con 0,10                   | 0.00         |
| Activos ponderados con 0,20                   | 0.00         |
| Activos ponderados con 0,40                   | 0.00         |
| Activos ponderados con 0,50                   | 724,018.22   |
| Activos ponderados con 1,00                   | 7,400,732.57 |
| F TOTAL ACTIVOS Y CONTINGENTES Y CONTINGENTES | 8,124,750.79 |

**POSICION, REQUERIMIENTO Y RELACION DE PATRIMONIO TECNICO**

|             |                                                         |              |
|-------------|---------------------------------------------------------|--------------|
| G = F x 12% | PATRIMONIO TECNICO REQUERIDO                            | 974,970.09   |
| H = E - G   | EXCEDENTE O DEFICIENCIA DE PATRIMONIO TECNICO REQUERIDO | 1,147,150.80 |
|             | ACTIVOS TOTALES Y CONTINGENTES x 4%                     | 375,034.29   |



## **3.7. ANALISIS FINANCIERO, BENCHMARKING**

### **3.7.1. Análisis Financiero**

Sobre la base de las publicaciones del MIX, CGAP, BID y las mejores prácticas de la industria sobre el tema de indicadores de desempeño y/o indicadores de gestión INSOTEC (tabla 55) prepara un análisis de la evolución de sus principales indicadores.



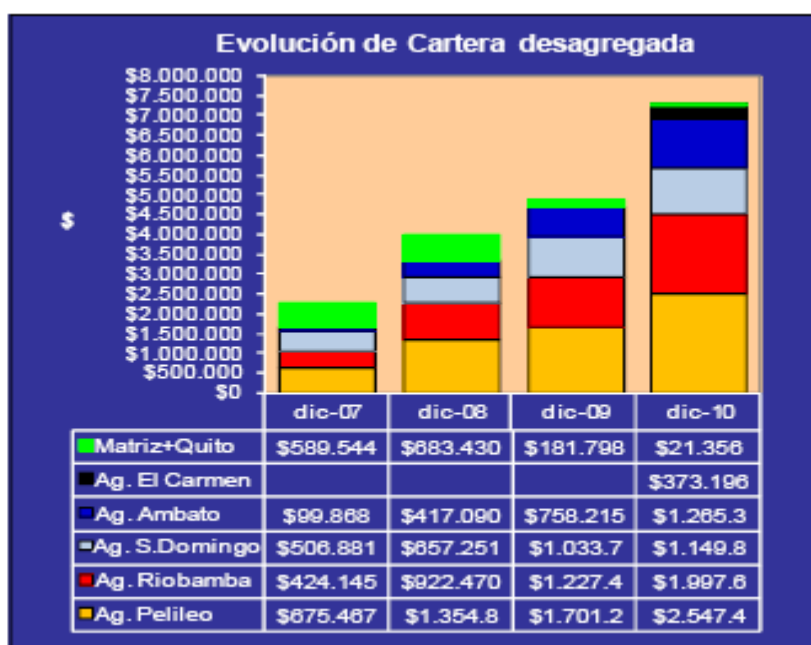
**Tabla 55.- Evolución de indicadores de desempeño**

| INDICADORES                                              | Dic-09    | Mar-10    | Jun-10     | Sep-10       | Dic-10       |
|----------------------------------------------------------|-----------|-----------|------------|--------------|--------------|
| <b>CLIENTES ACTIVOS / EMPLEADO</b>                       |           |           |            |              |              |
| Número de clientes activos                               | 6147      | 6591      | 7084       | 7585         | 7950         |
| Número de empleados                                      | 71        | 70        | 87         | 88           | 87           |
| Índice de clientes activos por empleado                  | 87        | 94        | 106        | 112          | 119          |
| <b>CLIENTES ACTIVOS / ASESOR</b>                         |           |           |            |              |              |
| Número de clientes activos                               | 6147      | 6591      | 7084       | 7585         | 7950         |
| Número de asesores                                       | 29        | 30        | 32         | 32           | 32           |
| Índice de clientes activos por asesor                    | 212       | 220       | 221        | 237          | 248          |
| <b>FIDELIZACIÓN DE CLIENTES</b>                          |           |           |            |              |              |
| Número de clientes activos (inicio período)              | 5111      | 5473      | 5670       | 5880         | 6147         |
| Número de clientes nuevos                                | 3981      | 4107      | 4324       | 4516         | 4254         |
| Clientes activos (final período)                         | 6147      | 6591      | 7084       | 7585         | 7950         |
| Tasa de fidelización (anual real)                        | 67.61%    | 68.80%    | 70.88%     | 72.96%       | 76.43%       |
| Tasa de deserción (anual real)                           | 32.39%    | 31.20%    | 29.12%     | 27.04%       | 23.57%       |
| <b>COSTO POR PRESTATARIO</b>                             |           |           |            |              |              |
| Total costos operativos (mensual)                        | 110,895   | 107,164   | 111,443    | 122,766      | 133,070      |
| Total costos operativos (acumulado año vigente)          | 1,182,753 | 316,561   | 645,360.13 | 997,562      | 1,378,308    |
| Clientes activos promedio                                | 5658      | 6385      | 6600       | 6868         | 7102         |
| Índice de costo por prestatario (mensual)                | 20        | 17        | 17         | 18           | 19           |
| Índice de costo por prestatario (anualizado)             | 209       | 198       | 196        | 194          | 194          |
| <b>CARTERA VIGENTE BRUTA / ASESOR</b>                    |           |           |            |              |              |
| Cartera activa                                           | 4,902,526 | 5,229,741 | 5,965,011  | 6,817,401    | 7,354,825    |
| Número de asesores                                       | 29        | 30        | 32         | 32           | 32           |
| Índice de cartera bruta / asesor                         | 169,053   | 174,325   | 186,407    | 213,044      | 229,838      |
| <b>RENDIMIENTO SOBRE LA CARTERA</b>                      |           |           |            |              |              |
| Ingresos de Cartera (mensual) <sup>9</sup>               | 108,439   | 115,741   | 127,258    | 143,261      | 151,844      |
| Ingresos de Cartera (acumulado año vigente)              | 1,186,019 | 339,968   | 706,212    | 1,125,909.49 | 1,578,657.32 |
| Cartera Bruta Promedio                                   | 4,282,319 | 5,097,829 | 5,337,200  | 5,693,730    | 6,050,423    |
| Índice de rendimiento sobre la cartera (mensual)         | 2.53%     | 2.27%     | 2.38%      | 2.52%        | 2.51%        |
| Índice de rendimiento sobre la cartera (anualizado)      | 27.70%    | 26.68%    | 26.46%     | 26.37%       | 26.09%       |
| <b>EFICIENCIA</b>                                        |           |           |            |              |              |
| Costo del personal (mensual)                             | 72,341    | 76,265    | 83,282     | 88,717       | 89,794       |
| Costo del personal (acumulado año vigente)               | 828,642   | 232,730   | 478,955    | 736,638      | 1,002,653    |
| Costo administrativo (mensual)                           | 38,354    | 30,899    | 28,161     | 34,050       | 43,276       |
| Costo administrativo (acumulado año vigente)             | 354,110   | 83,832    | 166,405    | 280,923      | 375,655      |
| Total costo operativo (mensual)                          | 110,895   | 107,164   | 111,443    | 122,766      | 133,070      |
| Total costo operativo (acumulado año vigente)            | 1,182,753 | 316,561   | 645,360    | 997,562      | 1,378,308    |
| Cartera bruta promedio                                   | 4,282,319 | 5,097,829 | 5,337,200  | 5,693,730    | 6,050,423    |
| Activo promedio                                          | 4,757,925 | 6,123,719 | 6,363,045  | 6,718,280    | 7,196,447    |
| Índic. costo del personal / cartera promed. (mensual)    | 1.69%     | 1.50%     | 1.56%      | 1.56%        | 1.48%        |
| Índic. costo del personal / cartera promed. (anualizado) | 19.35%    | 18.26%    | 17.95%     | 17.25%       | 16.57%       |
| Índic. costo del personal / activo promed. (anualizado)  | 17.42%    | 15.20%    | 15.05%     | 14.62%       | 13.93%       |
| Índic. costo administrativo / cartera promed. (mensual)  | 0.90%     | 0.81%     | 0.53%      | 0.60%        | 0.72%        |

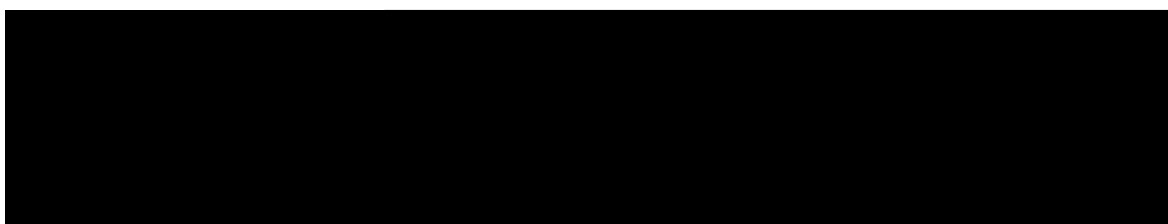
| INDICADORES                                                   | Dic-09       | Mar-10       | Jun-10       | Sep-10       | Dic-10       |
|---------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Indic. costo administrativo / cartera promed. (anualizado)    | 8.27%        | 6.58%        | 6.24%        | 6.11%        | 6.21%        |
| Indic. costo administrativo / activo promed. (anualizado)     | 7.44%        | 5.48%        | 5.23%        | 6.18%        | 5.22%        |
| Indic. costo operativo / cartera promed. (mensual)            | 2.58%        | 2.10%        | 2.09%        | 2.16%        | 2.20%        |
| Indic. costo operativo / cartera promed. (anualizado)         | 27.62%       | 24.84%       | 24.18%       | 23.36%       | 22.78%       |
| Indic. costo operativo / activo promed. (anualizado)          | 24.86%       | 20.85%       | 20.28%       | 19.80%       | 19.15%       |
| <b>MARGEN DE GANANCIA</b>                                     |              |              |              |              |              |
| Utilidad (mensual)                                            | -102,027     | 29,489       | 41,691       | 41,154       | 21,075       |
| Utilidad (acumulada año vigente)                              | 126,773      | 83,190       | 184,107      | 296,091      | 407,490      |
| Ingresos (mensual)                                            | 180,509      | 193,122      | 218,442      | 240,297      | 256,010      |
| Ingresos (acumulado año vigente)                              | 1,965,898    | 562,689      | 1,184,512    | 1,883,378    | 2,640,697    |
| Indice de Margen de Ganancia (mensual)                        | -56.52%      | 15.27%       | 19.09%       | 17.13%       | 8.23%        |
| Indice de Margen de Ganancia (acumulado año vigente)          | 6.45%        | 14.78%       | 15.54%       | 15.72%       | 15.43%       |
| <b>PROVISIONES</b>                                            |              |              |              |              |              |
| Gastos por provisión para incobrables (mensual)               | 21,170       | 2,287        | 9,999        | 14,506       | 8,921        |
| Gastos por provisión para incobrables (acumulado año vigente) | 219,779      | 29,907       | 65,737.87    | 96,421       | 126,094      |
| Cartera Bruta Promedio                                        | 4,282,319    | 5,097,829    | 5,337,200    | 5,693,730    | 6,050,423    |
| Indice Gastos de Provisión (mensual)                          | 0.49%        | 0.04%        | 0.19%        | 0.25%        | 0.15%        |
| Indice Gastos de Provisión (anualizado)                       | 5.13%        | 2.35%        | 2.46%        | 2.26%        | 2.08%        |
| <b>CASTIGO</b>                                                |              |              |              |              |              |
| Valor de Préstamos castigados (acumulado año vigente)         | 112,615      | 27,569       | 30,466       | 30,466       | 132,597      |
| Saldo cartera castigada (perteneciente al año vigente)        | 111,866      | 27,569       | 30,019       | 29,964       | 131,425      |
| Cartera Bruta Promedio                                        | 4,282,319    | 5,097,829    | 5,337,200    | 5,693,730    | 6,050,423    |
| Tasa de cartera castigada (acumulada año vigente)             | 2.63%        | 0.54%        | 0.57%        | 0.54%        | 2.19%        |
| Tasa de préstamos incobrables (perteneciente al año vigente)  | 2.61%        | 0.54%        | 0.56%        | 0.53%        | 2.17%        |
| <b>CALIDAD DE CARTERA</b>                                     |              |              |              |              |              |
| Porcentaje de Mora al vencimiento                             | 3.45%        | 3.16%        | 3.31%        | 3.23%        | 1.92%        |
| Porcentaje de Mora > 30 días                                  | 2.81%        | 2.51%        | 2.62%        | 2.60%        | 1.39%        |
| Porcentaje de Cartera en riesgo a 1 día                       | 5.66%        | 5.22%        | 5.46%        | 5.41%        | 3.85%        |
| Porcentaje de Cartera en riesgo > 5 días                      | 5.58%        | 5.22%        | 5.46%        | 5.40%        | 3.85%        |
| Reserva por préstamos incobrables                             | 302,913.94   | 305,073.24   | 339,007.78   | 368,690.99   | 296,232.64   |
| Monto de cartera en riesgo > 30 días                          | 190,806.61   | 198,455.00   | 214,024.29   | 229,131.99   | 162,798.92   |
| Cartera bruta Total                                           | 4,902,526.19 | 6,229,741.23 | 6,995,011.18 | 6,817,401.37 | 7,354,824.83 |
| Porcentaje de cartera en riesgo > 30 días                     | 3.89%        | 3.60%        | 3.58%        | 3.35%        | 2.21%        |
| Cobertura de cartera en riesgo > 30 días                      | 158.92%      | 161.88%      | 157.93%      | 161.61%      | 182.00%      |
| <b>RENTABILIDAD / SOSTENIBILIDAD</b>                          |              |              |              |              |              |
| Ingresos Operacionales (acumulado año vigente)                | 1,965,897.59 | 562,689.45   | 1,184,512.28 | 1,883,378.47 | 2,640,696.59 |
| Gastos Financieros (mensuales)                                | 33,437.80    | 40,275.94    | 39,579.99    | 48,611.57    | 61,332.34    |
| Gastos Financieros (acumulado año vigente)                    | 287,319.10   | 98,576.68    | 215,676.05   | 361,750.50   | 509,503.09   |
| Gastos de Provisión (acumulado año vigente)                   | 219,778.58   | 29,906.90    | 65,737.87    | 96,421.08    | 126,093.75   |
| Gastos Operacionales (acumulado año vigente)                  | 1,182,752.51 | 316,561.39   | 645,360.13   | 997,561.78   | 1,378,308.35 |
| Utilidad neta menos impuestos (acumulada año vigente)         | 126,773.00   | 83,189.91    | 184,107.21   | 296,091.16   | 407,490.43   |
| Activo promedio                                               | 4,757,925.23 | 6,123,719.04 | 6,363,046.33 | 6,718,280.12 | 7,196,447.34 |
| Patrimonio promedio                                           | 1,691,318.03 | 1,744,438.12 | 1,788,626.90 | 1,839,580.41 | 1,901,403.16 |
| Sostenibilidad Operacional                                    | 116.34%      | 126.43%      | 127.81%      | 129.38%      | 131.12%      |
| Retorno sobre Activos (ROA) (anualizado)                      | 2.66%        | 5.43%        | 5.79%        | 5.88%        | 5.66%        |
| Retorno sobre Patrimonio (ROE) (anualizado)                   | 7.50%        | 19.08%       | 20.59%       | 21.46%       | 21.43%       |

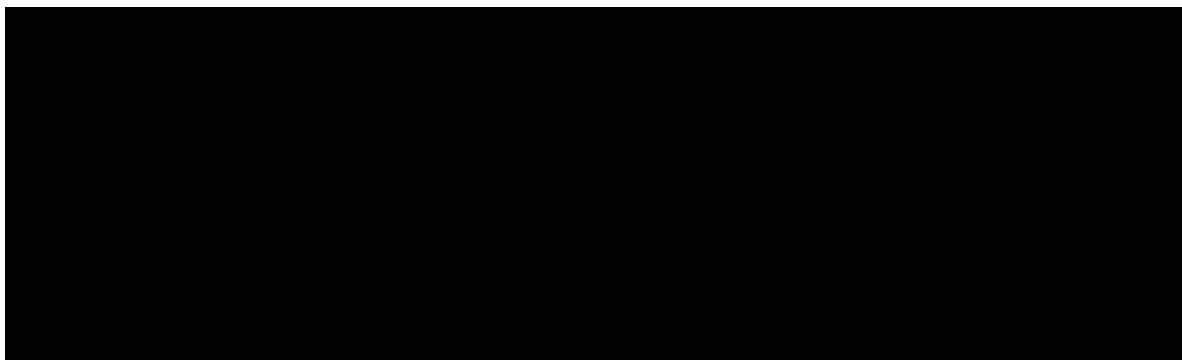
Estos informes permiten a la alta gerencia realizar un análisis de la evolución del desempeño de la institución tanto a nivel consolidado como por agencias. Hacer un comparativo de la ejecución versus la planificación para determinar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos o el grado de desviaciones como podemos ver en el gráfico 17 y las tablas 56 y 57 como ejemplos.

**Gráfico 16.- Evolución de Cartera**



**Tabla 56.- Crecimiento de Cartera Activa**

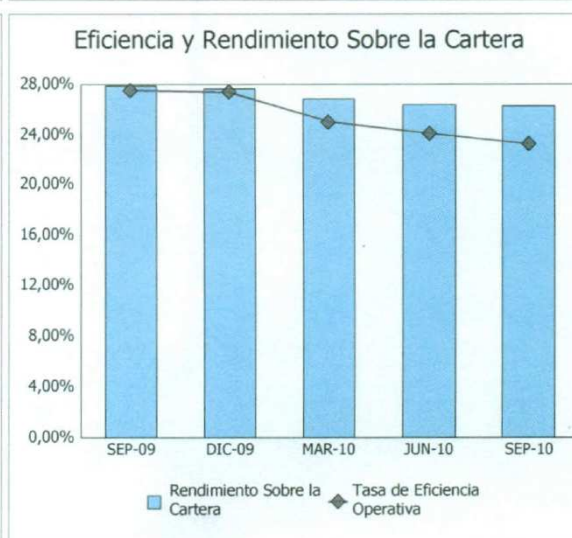
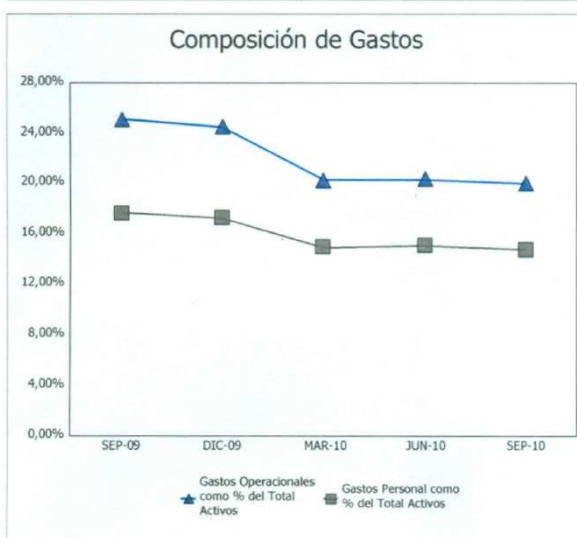
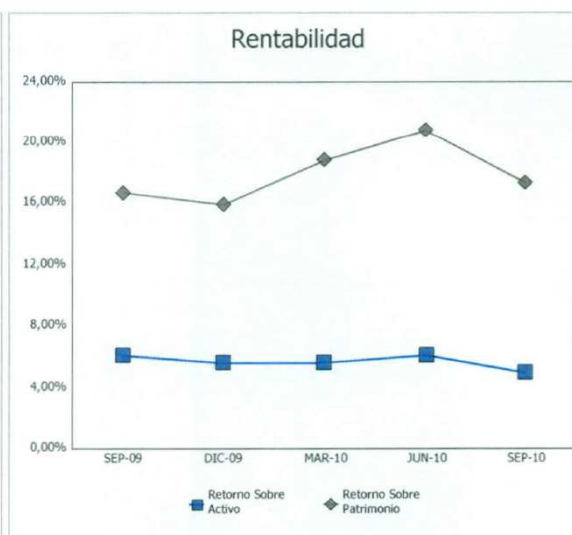
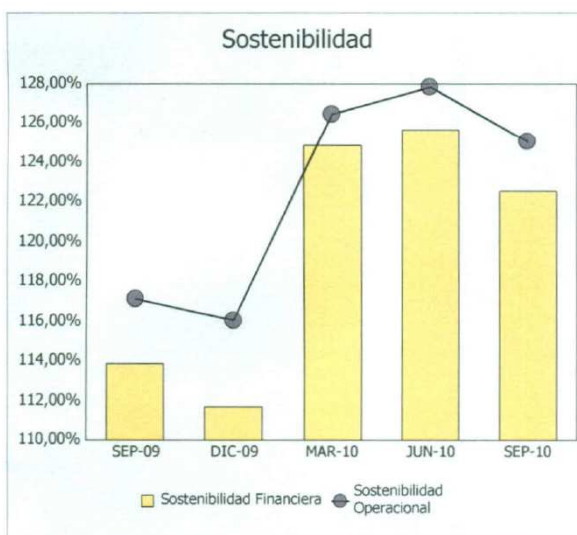


**Tabla 57.- Eficiencia y productividad**

El Informe de Desempeño Financiero y de Mercado que la RFR (tabla 58 – resumen informe trimestral RFR) preparada de manera trimestral sobre la base de la información enviada por INSOTEC nos brinda información muy valiosa sobre la evolución de los indicadores financieros y de mercado.

Tabla 58.- Desempeño Financiero y de Mercado (RFR)

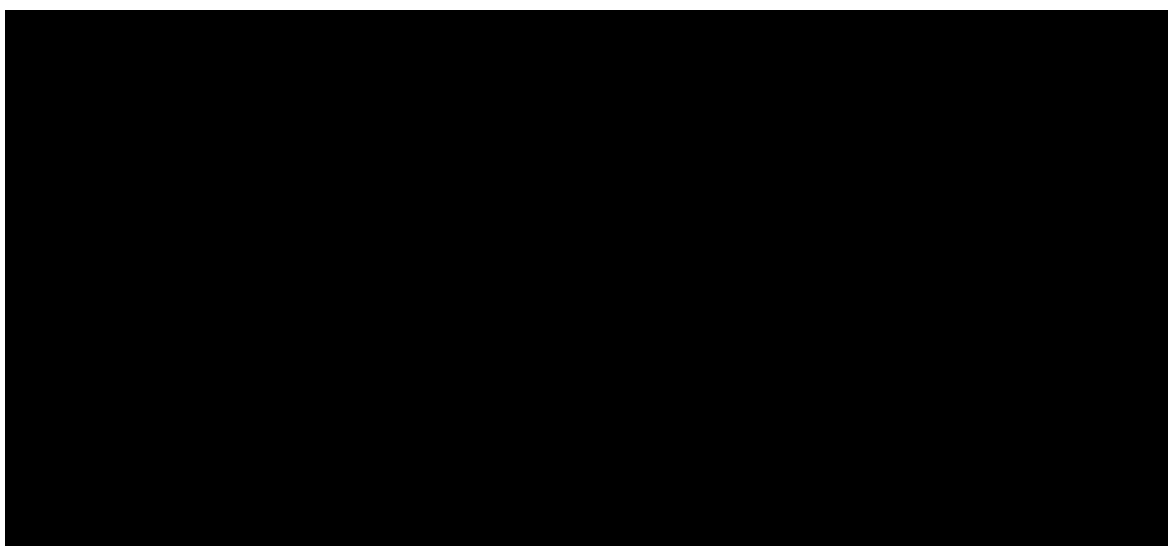
| Indicadores                                    | Estatuto Jurídico<br>Organización<br>Periodo | ONG     |         |         |         |         | Variación Sep-09 Sep-10 |         |
|------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|-------------------------|---------|
|                                                |                                              | INSOTEC |         |         |         |         | SEP-09                  | SEP-10  |
|                                                |                                              | SEP-09  | DIC-09  | MAR-10  | JUN-10  | SEP-10  |                         |         |
| <b>RENTABILIDAD / SOSTENIBILIDAD</b>           |                                              |         |         |         |         |         |                         |         |
| Sostenibilidad Operacional                     |                                              | 117,10% | 116,03% | 126,43% | 127,81% | 125,02% |                         | 6,76%   |
| Sostenibilidad Financiera                      |                                              | 113,81% | 111,64% | 124,83% | 125,64% | 122,53% |                         | 7,66%   |
| Retorno Sobre Activo                           |                                              | 6,10%   | 5,61%   | 5,63%   | 6,13%   | 4,95%   |                         | -18,78% |
| Retorno Sobre Patrimonio                       |                                              | 16,68%  | 15,91%  | 18,82%  | 20,78%  | 17,29%  |                         | 3,67%   |
| <b>EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD</b>              |                                              |         |         |         |         |         |                         |         |
| Tasa de Eficiencia Operativa                   |                                              | 27,51%  | 27,34%  | 24,99%  | 24,05%  | 23,22%  |                         | -15,61% |
| Cartera Bruta por Personal                     |                                              | 61.547  | 69.050  | 74.711  | 89.030  | 101.752 |                         | 65,33%  |
| Clientes de Crédito por Personal               |                                              | 79      | 87      | 94      | 106     | 113     |                         | 42,47%  |
| Cartera Bruta por Oficial de Crédito           |                                              | 157.050 | 169.053 | 174.325 | 186.407 | 213.044 |                         | 35,65%  |
| Clientes de Crédito por Oficial de Crédito     |                                              | 203     | 212     | 220     | 221     | 237     |                         | 16,90%  |
| Oficiales de Crédito como % del Personal Total |                                              | 39,19%  | 40,85%  | 42,86%  | 47,76%  | 47,76%  |                         | 21,87%  |
| Ahorros a la Vista por Personal Total          |                                              | N/A     | N/A     | N/A     | N/A     | N/A     |                         | N/A     |
| Ahorristas por Personal Total                  |                                              | N/A     | N/A     | N/A     | N/A     | N/A     |                         | N/A     |
| Gastos Operacionales como % del Total Activos  |                                              | 25,10%  | 24,44%  | 20,29%  | 20,30%  | 19,99%  |                         | -20,33% |
| Gastos Personal como % del Total Activos       |                                              | 17,66%  | 17,22%  | 14,92%  | 15,07%  | 14,76%  |                         | -16,40% |
| <b>GESTION DE ACTIVOS / PASIVOS</b>            |                                              |         |         |         |         |         |                         |         |
| Rendimiento Sobre la Cartera                   |                                              | 27,79%  | 27,56%  | 26,84%  | 26,32%  | 26,21%  |                         | -5,70%  |
| Costo de Fondo                                 |                                              | 9,97%   | 9,85%   | 9,49%   | 10,20%  | 10,88%  |                         | 9,11%   |
| Apalancamiento (Pasivos/Patrimonio)            |                                              | 1,84    | 2,21    | 2,47    | 2,49    | 2,77    |                         | 50,38%  |



### 3.7.2. Benchmarking

Con los reportes mencionados en la parte de análisis financiero es posible realizar un benchmark entre las propias agencias de INSOTEC (tabla 59), donde tomamos como mejores prácticas nuestras agencias de mejor desempeño.

**Tabla 59.-** Calidad de la Cartera

The content of Table 59 is completely redacted with a solid black box.

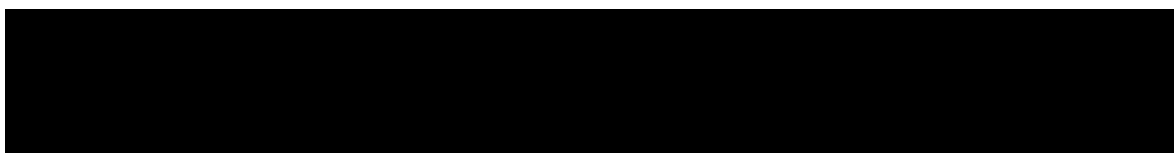
Además disponemos de los boletines trimestrales de la RFR en donde tenemos información del desempeño de toda la industria de las Microfinanzas en el Ecuador (tabla 60, comparativo ONG medianas a diciembre 2010), el cual nos permite hacer un análisis comparativo del desempeño de la institución con el resto de operadores.

Tabla 60.- Cuadro comparativo de ONG Medianas

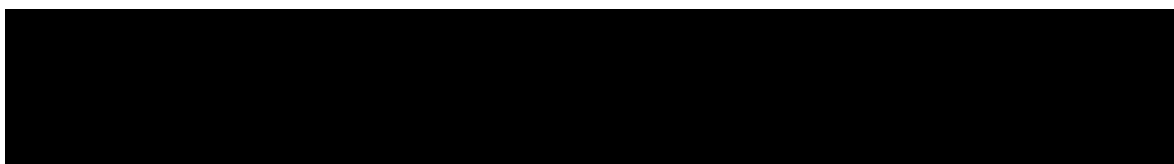
| Indicadores                                            | Periodo<br>Estatuto Jurídico<br>Organización | DIC-10    |                       |           |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------|-----------------------|-----------|
|                                                        |                                              | ONG       |                       |           |
|                                                        |                                              | FACES     | FUNDACIÓN ALTERNATIVA | INSOTEC   |
| <b>ALCANCE</b>                                         |                                              |           |                       |           |
| Número de Clientes Activos de Crédito                  |                                              | 5.369     | 5.074                 | 7.950     |
| Número de Clientes Activos de Crédito - Micro          |                                              | 5.369     | 5.074                 | 7.950     |
| Número de Clientes Activos de Ahorro                   |                                              | N/A       | N/A                   | N/A       |
| Puntos de Servicio                                     |                                              | 5         | 6                     | 5         |
| Saldo Promedio por Prestatario                         |                                              | 918       | 1.289                 | 925       |
| Saldo Promedio por Ahorrista                           |                                              | N/A       | N/A                   | N/A       |
| <b>LIQUIDEZ</b>                                        |                                              |           |                       |           |
| Fondos Disponibles / Obligaciones con el Público       |                                              | N/A       | N/A                   | N/A       |
| Caja Bancos / Total Activos                            |                                              | 4,99%     | 3,64%                 | 5,59%     |
| <b>CARTERA</b>                                         |                                              |           |                       |           |
| Cartera en Riesgo Total                                |                                              | 1,90%     | 2,21%                 | 3,85%     |
| Cartera en Riesgo > 30 días                            |                                              | 1,03%     | 1,98%                 | 2,21%     |
| Tasa de Cartera Castigada                              |                                              | 0,41%     | 0,15%                 | 2,19%     |
| Cobertura de Cartera en Riesgo > 30 días               |                                              | 272,87%   | 141,28%               | 182,00%   |
| Total Cartera Bruta                                    |                                              | 4.927.475 | 6.541.362             | 7.354.825 |
| Total Cartera - Micro                                  |                                              | 4.927.475 | 6.541.362             | 7.354.825 |
| <b>RENTABILIDAD / SOSTENIBILIDAD</b>                   |                                              |           |                       |           |
| Sostenibilidad Operacional                             |                                              | 141,06%   | 129,93%               | 125,15%   |
| Sostenibilidad Financiera                              |                                              | 130,44%   | 126,59%               | 121,53%   |
| Utilidad Operacional/Total Activos (ROAO)              |                                              | 6,52%     | 7,46%                 | 4,72%     |
| Utilidad Operacional/ Total Patrimonio (ROEO)          |                                              | 13,55%    | 36,59%                | 17,33%    |
| Utilidad del Ejercicio/Total de Activos (ROA)          |                                              | 6,64%     | 7,39%                 | 5,66%     |
| Utilidad del Ejercicio/Total de Patrimonio(ROE)        |                                              | 13,79%    | 36,28%                | 20,77%    |
| <b>EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD</b>                      |                                              |           |                       |           |
| Tasa de Eficiencia Operativa                           |                                              | 14,62%    | 22,07%                | 22,77%    |
| Cartera Bruta por Personal                             |                                              | 120.182   | 198.223               | 109.774   |
| Cientes de Crédito por Personal                        |                                              | 131       | 154                   | 119       |
| Cartera Bruta por Oficial de Crédito                   |                                              | 351.962   | 311.493               | 229.838   |
| Cientes de Crédito por Oficial de Crédito              |                                              | 384       | 242                   | 248       |
| Oficiales de Crédito como % del Personal Total         |                                              | 34,15%    | 63,64%                | 47,76%    |
| Oficiales de Crédito Mujeres como % del Personal Total |                                              | 12,20%    | 12,12%                | 20,90%    |
| Ahorros a la Vista por Personal Total                  |                                              | N/A       | N/A                   | N/A       |
| Ahorristas por Personal Total                          |                                              | N/A       | N/A                   | N/A       |
| Gastos Operacionales como % del Total Activos          |                                              | 14,06%    | 17,78%                | 19,16%    |
| Gastos Personal como % del Total Activos               |                                              | 8,77%     | 11,81%                | 13,93%    |
| <b>GESTION DE ACTIVOS / PASIVOS</b>                    |                                              |           |                       |           |
| Rendimiento sobre la Cartera                           |                                              | 27,17%    | 23,08%                | 26,08%    |
| Costo de Fondeo                                        |                                              | 9,61%     | 8,61%                 | 10,40%    |
| Apalancamiento (Pasivos/Patrimonio)                    |                                              | 1,51      | 5,49                  | 3,29      |
| <b>INFORMACIÓN GENERAL</b>                             |                                              |           |                       |           |
| Activos                                                |                                              | 5.270.719 | 9.498.161             | 9.375.857 |
| Pasivos                                                |                                              | 3.170.005 | 8.034.880             | 7.187.930 |
| Patrimonio                                             |                                              | 2.100.714 | 1.463.282             | 2.187.927 |

Los Análisis e Informes de Benchmarking de las Microfinanzas para América Latina y El Caribe nos proporcionan otra fuente de consulta para poder medir el desempeño comparativo de la institución con las mejores prácticas internacionales. Como se puede observar en la tabla 61 y 62 y en el **Anexo F Indicadores MIX 2009**.

**Tabla 61.- Eficiencia y Productividad**

A large black rectangular box redacting the content of Table 61.

**Tabla 62.- Sostenibilidad y Rentabilidad**

A large black rectangular box redacting the content of Table 62.



### **3.8. Planificación Financiera**

Sobre la base de las líneas estratégicas de la institución definidas en su Plan Estratégico se procede a la elaboración de los Planes de Negocios que incluyen:

- Plan de Negocios por Asesor de Crédito y por Agencia
- Presupuesto de gasto Operativo por Agencia y Consolidado.
- Planificación Financiera Consolidado.
- Planificación Financiera Macro anual.

#### **3.8.1. Plan de Negocios por Asesor de Crédito y por Agencia**

Partiendo del saldo de cartera activa y el número de créditos que administra el asesor de crédito se proyecta: la recuperación tanto de cartera como de clientes, la tasa de renovación de créditos, los montos promedios tanto de créditos nuevos como de renovaciones, el número de créditos nuevos que el asesor debe conceder en función a la categoría<sup>83</sup>.

Sobre todas las variables se realiza una evaluación del desempeño histórico del asesor y se ajusta de acuerdo a los metas de productividad (IPD<sup>84</sup>) y crecimiento deseados de acuerdo a los estándares internos.

En la tabla 63 se presenta un modelo de plan de negocios por asesor, para consolidar por agencia, debemos realizar la planificación de cada uno de los asesores actuales de la agencia y de los nuevos asesores que se necesita contratar para completar las metas propuestas para la agencia.

---

<sup>83</sup> La categoría del asesor se la define por el monto de cartera y el número de clientes administrados

<sup>84</sup> IPD Índice de Productividad diaria.- el número de créditos que el asesor debe conceder diariamente, se define un índice óptimo para cada categoría de asesor.

Tabla 63.- Plan de Negocios por Asesor de Crédito

| Plan de Negocios Asesores Riobamba<br>ASESOR: | 2011    |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         | TOTAL   |        |
|-----------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|
|                                               | MAYRO   | URBANO  |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |        |
| Datos Iniciales                               | Ene     | Feb     | Mar     | Abr     | May     | Jun     | Jul     | Ago     | Sep     | Oct     | Nov     | Dic     | TOTAL   |        |
| Cartera activa al inicio                      | 318,804 | 326,322 | 335,208 | 343,314 | 350,735 | 357,553 | 361,839 | 370,046 | 377,705 | 382,306 | 388,802 | 394,784 |         |        |
| Condiciones de Otorgamiento                   |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |        |
| Colocacion                                    | 50,557  | 52,939  | 53,359  | 53,769  | 54,167  | 52,355  | 57,228  | 57,615  | 55,592  | 58,107  | 58,471  | 58,425  | 680,584 |        |
| Cartera activa del mes                        |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |        |
| Total a cobrar                                | 369,361 | 379,261 | 388,567 | 397,082 | 404,902 | 409,908 | 418,867 | 427,661 | 433,296 | 440,413 | 447,273 | 451,209 |         |        |
| % Crecimiento Cartera                         | 2.36    | 2.72    | 2.42    | 2.16    | 1.94    | 1.14    | 2.32    | 2.07    | 1.22    | 1.70    | 1.54    | 0.79    | 652%    | 1.87   |
| % Recuperación de Capital                     | 13.5    | 13.5    | 13.5    | 13.5    | 13.5    | 13.5    | 13.5    | 13.5    | 13.5    | 13.5    | 13.5    | 13.5    |         |        |
| Recuperación del mes                          | 43,039  | 44,054  | 45,253  | 46,347  | 47,349  | 48,270  | 48,821  | 49,956  | 50,990  | 51,611  | 52,488  | 53,296  |         |        |
| Castigos/NC                                   |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |        |
| Cartera activa final mes                      | 326,322 | 335,208 | 343,314 | 350,735 | 357,553 | 361,839 | 370,046 | 377,705 | 382,306 | 388,802 | 394,784 | 397,913 | 79,109  | 24.81% |
| Créditos Activos                              |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |        |
| No. de créditos activos Inicio                | 325     | 326     | 330     | 333     | 337     | 340     | 341     | 344     | 347     | 348     | 351     | 354     |         |        |
| Saldo Promedio por Préstamo                   | 981     | 999     | 1,016   | 1,030   | 1,042   | 1,052   | 1,061   | 1,076   | 1,089   | 1,099   | 1,108   | 1,117   |         |        |
| No. de créditos activos                       | 326     | 330     | 333     | 337     | 340     | 341     | 344     | 347     | 348     | 351     | 354     | 354     | 29      | 9.03%  |
| Planificación de Colocación                   |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |        |
| % recuperación de créditos                    | 10.47%  | 10.47%  | 10.47%  | 10.47%  | 10.47%  | 10.47%  | 10.47%  | 10.47%  | 10.47%  | 10.47%  | 10.47%  | 10.47%  |         |        |
| No. De créditos a recuperar                   | 34.0    | 34      | 35      | 35      | 35      | 36      | 36      | 36      | 36      | 36      | 37      | 37      |         |        |
| % renovación de créditos                      | 75.00%  | 75.00%  | 75.00%  | 75.00%  | 75.00%  | 75.00%  | 75.00%  | 75.00%  | 75.00%  | 75.00%  | 75.00%  | 75.00%  |         |        |
| No. Créditos renovados                        | 26      | 26      | 26      | 26      | 26      | 27      | 27      | 27      | 27      | 27      | 28      | 28      |         |        |
| Monto Promedio RENOVACIÓN                     | 1,550   | 1,550   | 1,550   | 1,550   | 1,550   | 1,550   | 1,600   | 1,600   | 1,600   | 1,600   | 1,600   | 1,600   |         |        |
| Monto Promedio NUEVOS                         | 1,100   | 1,100   | 1,100   | 1,100   | 1,100   | 1,100   | 1,200   | 1,200   | 1,200   | 1,200   | 1,200   | 1,200   |         |        |
| Colocacion renovaciones                       | 39,557  | 39,739  | 40,159  | 40,569  | 40,967  | 41,355  | 42,828  | 43,215  | 43,592  | 43,707  | 44,071  | 44,425  |         |        |
| Colocación nuevos                             | 11,000  | 13,200  | 13,200  | 13,200  | 13,200  | 11,000  | 14,400  | 14,400  | 12,000  | 14,400  | 14,400  | 12,000  |         |        |
| No. De créditos nuevos requeridos             | 10      | 12      | 12      | 12      | 12      | 10      | 12      | 12      | 10      | 12      | 12      | 10      |         |        |
| Total créditos a conceder                     | 36      | 38      | 38      | 38      | 38      | 37      | 39      | 39      | 37      | 39      | 40      | 38      |         |        |
| Dias Habiles                                  | 16      | 20      | 21      | 19      | 21      | 22      | 21      | 22      | 22      | 21      | 19      | 21      |         |        |
| Productividad día                             | 2.22    | 1.88    | 1.81    | 2.01    | 1.83    | 1.67    | 1.85    | 1.77    | 1.69    | 1.87    | 2.08    | 1.80    |         |        |

### 3.8.2. Presupuesto de Gasto Operativo por Agencia y Consolidado

El Gasto Operativo en INSOTEC representa el 65% del total de los gastos (ver tabla 64), y el gasto de personal el 75% del gasto operativo la diferencia corresponde a los gastos de administración que incluyen: honorarios, servicios varios (movilización, guardianía, publicidad, seguros. arriendos), impuestos, contribuciones y multas, depreciaciones, amortizaciones y otros gastos (suministros, mantenimiento y reparaciones, otros). Por lo tanto el presupuesto del gasto operativo debe ser elaborado de manera detallada pues es uno de los componentes principales dentro de la estructura de gastos de la entidad

**Tabla 64.-** Estructura de Gastos de la Entidad

| RUBROS                          | % PARTICIPACION |
|---------------------------------|-----------------|
| INTERESES Y COMISIONES CAUSADOS | 25%             |
| PROVISIONES                     | 6%              |
| GASTO OPERATIVO                 | 65%             |
| Gastos de Personal              | 75%             |
| Gastos de Administración        | 25%             |
| GASTOS SERVICIOS NO FINANCIEROS | 4%              |
| TOTAL                           | 100%            |

En las mismas plantillas de Plan de Negocios por Asesor se agrega una parte en la que se detallan los ingresos que puede obtener el asesor de crédito tanto fijos como variables, los fijos se determinan en función a la categoría de asesor y los variables en función a la producción, calidad de la cartera y administración de la misma. Además se considera los otros beneficios que tienen los asesores como:

transporte, el seguro, mantenimiento, combustible para el vehículo en caso de que lo pongan al servicio de la institución.

Todos estos costos laborales del asesor de crédito se enlazan con una plantilla de gasto operativo, el resto de gastos de personal y de administración se los presupuesta de acuerdo a varios factores: índice de inflación, en el caso de arriendo a las condiciones de los contratos, evolución histórica, hay gastos que se relacionan con el número de clientes proyectados como es el caso de central de riesgos, suministros de oficina, gastos bancarios, presupuestos de uniformes, capacitación, la depreciación de activos en base al histórico y al proyecto de nuevas compras de activos fijos, etc.

En la tabla 65 podemos ver un modelo de la plantilla de presupuesto de gasto operativo consolidado. Es muy importante que al consolidar se revise la evolución de la tasa de eficiencia operativa de la agencia que esta se encuentre dentro de los estándares de las mejores prácticas internas. No sería aceptable que el gasto operativo crezca al mismo ritmo que la cartera de créditos, En ese caso es necesario volver a revisar el presupuesto.





### 3.8.3. Planificación Financiera Consolidada

Esta planificación contiene los siguientes elementos:

- Parámetros históricos y proyectados
- Proyección de cartera de créditos
- Proyección de Estado de Resultados.
- Proyección de Balance General
- Proyección de Flujo de Caja.

En las tablas 66, 67 y 68, se presenta el modelo de Planificación Financiera Consolidada.

#### **Parámetros Históricos y proyectados**

En esta parte definimos los principales índices que nos permitirán proyectar los ingresos, costos financieros, provisiones de cartera. El costo operativo lo tomamos como dato o como un enlace con la plantilla de Gasto Operativo que está previamente trabajado como lo explicamos en 3.8.2.

Estos índices se proyectan considerando: i) la ejecución histórica de la institución; ii) en la parte de ingresos el índice principal es la tasa de interés que cobraremos sobre los préstamos aquí debemos considerar la evolución de las tasas y los posibles escenarios de reducción de la misma; iii) los ajustes a los costos por gastos de cobranza, seguros, tarifas por servicios no financieros, que se hayan planteado en la planificación estratégica para mejorar los indicadores de rentabilidad o a su vez la reducción que puede ser una estrategia para fidelización de clientes.

Para realizar análisis de sensibilidad solo debemos ajustar los parámetros y se ajustarán los otros elementos. Poder hacer escenarios del impacto que puede tener en los indicadores la reducción de las tasas de interés, el incremento de morosidad (mayores provisiones), el incremento o reducción del costo de fondeo, etc.

### **Proyección de Cartera de Créditos**

Es un enlace con la Plan de Negocios Consolidado (que proviene del Plan de Negocios por Asesor y por Agencia).

### **Proyección del Estado de Resultados**

Aplicando los índices o tasas definidas en los parámetros al promedio de cartera tomado de la proyección de Cartera de Créditos, obtenemos los ingresos por los servicios financieros, el gasto financiero se calcula sobre el promedio de obligaciones se aplica una tasa promedio de financiamiento (definida en parámetros), las provisiones de cartera viene de aplicar una tasa a la cartera promedio.

Con estos datos más el gasto operativo que viene enlazado de la plantilla respectiva podemos completar el Estado de Resultados.

### **Proyección de Balance General**

El principal rubro dentro de los Activos es la Cartera de Créditos (en las mejores prácticas está entre el 75% y 85% de activo), los otros rubros del activo se los proyecta en función a la estructura histórica.

El principal componente del Pasivo son las obligaciones financieras (entre el 85 % y el 95%) este se proyecta de acuerdo al movimiento de necesidades de fondos y pagos proyectados en el Flujo de Caja.

En la parte del patrimonio la cuenta que tendrá movimiento es la de Resultados del Ejercicio que viene del Estado de Resultados y eventualmente la cuenta de Otros Aportes Patrimoniales por efecto de donaciones.



## **Proyección de Flujo de Caja**

En el flujo partimos de los saldos de fondos disponibles (caja – bancos) e inversiones tomados del Balance del ejercicio anterior, los ingresos y gastos de operación están directamente relacionados con el Estado de Resultados.

Los ingresos y egresos por financiamiento corresponden: i) posibilidad real de obtener fondos de financiamiento y las posibles condiciones de los mismos en términos de plazo, tasa de interés y frecuencia de pago; ii) la amortización de la deuda vigente (proyecciones de vencimientos tanto de capital como interés; iii) la amortización de la deuda que se espera contraer en el transcurso del año.

Los gastos de inversión, aquí se consideran los proyectos de inversión en activos fijos, en software, otros, que haya planificado realizar la institución.

Luego de considerar el movimiento del flujo anterior obtendremos el saldo Disponible para colocación y el saldo final, sobre el cual debemos realizar el análisis y es el saldo adecuado de acuerdo con la política interna de liquidez.

Tabla 66.- Parámetros y Evolución de Cartera

| PARAMETROS                 | DIC.2010  | ENE       | FEB       | MAR       | ABR       | MAY       | JUN       | JUL       | AGO       | SEP       | OCT       | NOV       | DIC        |
|----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| TASA DE INTERES            |           | 26.00%    | 26.00%    | 26.00%    | 26.00%    | 26.00%    | 26.00%    | 25.50%    | 25.50%    | 25.50%    | 25.50%    | 25.50%    | 25.50%     |
| TASA DE COBRANZA           |           | 2.60%     | 2.60%     | 2.60%     | 2.60%     | 2.60%     | 2.60%     | 2.50%     | 2.50%     | 2.50%     | 2.50%     | 2.50%     | 2.50%      |
| TASA DE SEGUROS            |           | 2.80%     | 2.80%     | 2.80%     | 2.80%     | 2.80%     | 2.80%     | 2.80%     | 2.80%     | 2.80%     | 2.80%     | 2.80%     | 2.80%      |
| TASA DE SDE                |           | 5.30%     | 5.30%     | 5.30%     | 5.10%     | 5.00%     | 5.00%     | 5.00%     | 5.00%     | 4.80%     | 4.80%     | 4.80%     | 4.80%      |
| TASA DE RECUPERACION K     |           | 13.49%    | 13.49%    | 13.49%    | 13.47%    | 13.46%    | 13.45%    | 13.60%    | 13.59%    | 13.60%    | 13.59%    | 13.59%    | 13.59%     |
| MESES RECUPERACION K       |           | 7.41      | 7.41      | 7.41      | 7.43      | 7.43      | 7.44      | 7.36      | 7.36      | 7.35      | 7.36      | 7.36      | 7.36       |
| CRECIMIENTO COLOCACION     |           | 0.00      | -0.88%    | 8.74%     | 7.71%     | 5.20%     | 4.31%     | 9.01%     | 5.27%     | 3.21%     | 4.26%     | 3.39%     | -0.12%     |
| CRECIMIENTO CARTERA        | 50.00%    | 3.26%     | 2.60%     | 3.56%     | 4.26%     | 4.43%     | 3.47%     | 5.23%     | 5.24%     | 4.87%     | 4.77%     | 4.53%     | 2.90%      |
| TASA DE PROVISIONES        | 2.08%     | 0.20%     | 0.20%     | 0.20%     | 0.20%     | 0.20%     | 0.20%     | 0.20%     | 0.20%     | 0.20%     | 0.20%     | 0.20%     | 0.20%      |
| TASA DE COSTO DE FONDEO    | 9.68%     | 9.50%     | 9.50%     | 9.50%     | 9.50%     | 9.50%     | 9.50%     | 9.50%     | 9.50%     | 9.50%     | 9.50%     | 9.50%     | 9.50%      |
| TASA DE CASTIGO            | 2.17%     |           |           |           |           |           | 1.00%     |           |           |           |           |           | 1.00%      |
| OBLIGACIONES FINANCIERAS   | 6,712,322 | 6,759,804 | 7,135,759 | 7,130,049 | 7,174,828 | 7,481,423 | 7,816,213 | 8,305,822 | 8,364,400 | 8,563,905 | 9,499,238 | 9,810,645 | 10,246,937 |
| OBLIG. FINANC. PROMEDIO    |           | 6,736,063 | 6,947,782 | 7,132,904 | 7,152,439 | 7,328,126 | 7,648,818 | 8,061,018 | 8,335,111 | 8,464,152 | 9,031,572 | 9,654,942 | 10,028,791 |
| EFICIENCIA OPERATIVA       | 22.78%    |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           | 19.05%     |
| ROE                        | 21.43%    |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           | 23.44%     |
| ROA                        | 5.66%     |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           | 5.03%      |
| SOSTENIBILIDAD FINANCIERA  | 94.02%    |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           | 97.52%     |
| SOSTENIBILIDAD OPERACIONAL | 131.12%   |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           | 128.78%    |
| APALANCAMIENTO             | 3.29      | 3.26      | 3.39      | 3.34      | 3.31      | 3.39      | 3.48      | 3.63      | 3.58      | 3.58      | 3.88      | 3.90      | 3.96       |

| CARTERA                | DIC.2010 | ENE              | FEB              | MAR              | ABR              | MAY              | JUN              | JUL              | AGO               | SEP               | OCT               | NOV               | DIC               |
|------------------------|----------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| SALDO INICIAL          |          | 7,354,825        | 7,594,858        | 7,792,023        | 8,069,254        | 8,413,395        | 8,786,082        | 9,091,358        | 9,566,597         | 10,067,839        | 10,557,802        | 11,060,967        | 11,561,737        |
| COLOCACION             |          | 1,232,414        | 1,221,530        | 1,328,268        | 1,430,697        | 1,505,028        | 1,569,834        | 1,711,309        | 1,801,490         | 1,859,251         | 1,938,413         | 2,004,167         | 2,001,678         |
| RECUPERACION           |          | 992,380          | 1,024,365        | 1,051,037        | 1,086,557        | 1,132,342        | 1,181,508        | 1,236,069        | 1,300,248         | 1,369,288         | 1,435,249         | 1,503,397         | 1,571,247         |
| CASTIGOS               |          | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 83,050           | 0                | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 95,462            |
| <b>SALDO FINAL</b>     |          | <b>7,594,858</b> | <b>7,792,023</b> | <b>8,069,254</b> | <b>8,413,395</b> | <b>8,786,082</b> | <b>9,091,358</b> | <b>9,566,597</b> | <b>10,067,839</b> | <b>10,557,802</b> | <b>11,060,967</b> | <b>11,561,737</b> | <b>11,896,706</b> |
| CARTERA PROMEDIO       |          | 7,474,842        | 7,693,441        | 7,930,639        | 8,241,324        | 8,599,738        | 8,938,720        | 9,328,977        | 9,817,218         | 10,312,820        | 10,809,384        | 11,311,352        | 11,729,221        |
| CARTERA PROMEDIO ANUAL |          |                  |                  |                  |                  |                  | 8,291,162        |                  |                   |                   |                   |                   | 9,538,218         |
| SALDO PROMEDIO         | 925.14   | 925              | 930              | 930              | 935              | 940              | 940              | 945              | 945               | 950               | 950               | 960               | 960               |
| CREDITOS ACTIVOS       | 7,950    | 8,211            | 8,379            | 8,677            | 8,998            | 9,347            | 9,672            | 10,123           | 10,654            | 11,113            | 11,643            | 12,043            | 12,392            |
| PRODUCTIVIDAD          |          | 250              | 250              | 250              | 255              | 255              | 255              | 260              | 260               | 260               | 270               | 270               | 270               |
| ASESORES               |          | 33               | 34               | 35               | 35               | 37               | 38               | 39               | 41                | 43                | 43                | 45                | 46                |
| CARTERA POR ASESOR     |          | 231,250          | 232,500          | 232,500          | 238,425          | 239,700          | 239,700          | 245,700          | 245,700           | 247,000           | 256,500           | 259,200           | 259,200           |



Tabla 68.- Flujo de Caja Proyectado

| FLUJO DE CAJA                        | ENE              | FEB              | MAR              | ABR              | MAY              | JUN              | JUL              | AGO              | SEP              | OCT              | NOV              | DIC              | TOTAL             |
|--------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| <b>SALDO INICIAL</b>                 | <b>1,971,930</b> | <b>1,735,044</b> | <b>1,976,339</b> | <b>1,735,087</b> | <b>1,485,724</b> | <b>1,443,051</b> | <b>1,549,357</b> | <b>1,658,310</b> | <b>1,290,208</b> | <b>1,088,586</b> | <b>1,668,735</b> | <b>1,591,078</b> |                   |
| <b>INGRESOS DE OPERACIÓN</b>         | <b>1,240,711</b> | <b>1,278,092</b> | <b>1,315,327</b> | <b>1,360,312</b> | <b>1,416,946</b> | <b>1,478,627</b> | <b>1,543,312</b> | <b>1,623,588</b> | <b>1,704,019</b> | <b>1,785,727</b> | <b>1,869,300</b> | <b>1,949,241</b> | <b>18,565,201</b> |
| RECUPERACION DE CAPITAL              | 992,380          | 1,024,365        | 1,051,037        | 1,086,557        | 1,132,342        | 1,181,508        | 1,236,069        | 1,300,248        | 1,369,288        | 1,435,249        | 1,503,397        | 1,571,247        | 14,883,685        |
| INTERESES DE CARTERA                 | 159,355          | 164,555          | 168,827          | 174,834          | 182,290          | 190,365          | 193,191          | 203,290          | 213,942          | 224,353          | 235,046          | 245,687          | 2,355,735         |
| MANEJO Y COBRANZA                    | 15,935           | 16,456           | 16,883           | 17,483           | 18,229           | 19,037           | 18,940           | 19,930           | 20,975           | 21,995           | 23,044           | 24,087           | 232,994           |
| SERV. DESARROLLO EMPRES.             | 65,318           | 64,741           | 70,398           | 72,966           | 75,251           | 78,492           | 85,565           | 90,074           | 89,244           | 93,044           | 96,200           | 96,081           | 977,374           |
| SEGUROS                              | 7,723            | 7,975            | 8,182            | 8,473            | 8,834            | 9,225            | 9,546            | 10,045           | 10,571           | 11,086           | 11,614           | 12,140           | 115,413           |
| OTROS                                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                 |
| <b>EGRESOS DE OPERACIÓN</b>          | <b>134,324</b>   | <b>137,320</b>   | <b>141,849</b>   | <b>145,772</b>   | <b>148,476</b>   | <b>152,235</b>   | <b>156,275</b>   | <b>156,852</b>   | <b>158,485</b>   | <b>160,944</b>   | <b>162,193</b>   | <b>162,572</b>   | <b>1,817,298</b>  |
| GASTOS DE OPERACIÓN                  | 134,324          | 137,320          | 141,849          | 145,772          | 148,476          | 152,235          | 156,275          | 156,852          | 158,485          | 160,944          | 162,193          | 162,572          | 1,817,298         |
| <b>FLUJO DE OPERACIÓN</b>            | <b>1,106,387</b> | <b>1,140,771</b> | <b>1,173,478</b> | <b>1,214,540</b> | <b>1,268,470</b> | <b>1,326,392</b> | <b>1,387,037</b> | <b>1,466,735</b> | <b>1,545,534</b> | <b>1,624,783</b> | <b>1,707,107</b> | <b>1,786,669</b> | <b>16,747,903</b> |
| <b>INGRESOS FINANCIAMIENTO</b>       | <b>0</b>         | <b>400,000</b>   | <b>875,000</b>   | <b>0</b>         | <b>300,000</b>   | <b>375,000</b>   | <b>500,000</b>   | <b>900,000</b>   | <b>600,000</b>   | <b>1,000,000</b> | <b>500,000</b>   | <b>600,000</b>   | <b>6,050,000</b>  |
| FINANCIAMIENTO LOCAL                 | 0                | 0                | 0                | 0                | 300,000          | 0                | 0                | 300,000          | 0                | 0                | 500,000          | 0                | 1,100,000         |
| FINANCIAMIENTO DEL EXTERIOR          | 0                | 400,000          | 875,000          | 0                | 0                | 375,000          | 500,000          | 600,000          | 600,000          | 1,000,000        | 0                | 600,000          | 4,950,000         |
| <b>EGRESOS DE FINANCIAMIENTO</b>     | <b>110,859</b>   | <b>75,947</b>    | <b>955,462</b>   | <b>13,206</b>    | <b>104,114</b>   | <b>24,252</b>    | <b>61,775</b>    | <b>883,347</b>   | <b>485,906</b>   | <b>105,220</b>   | <b>275,597</b>   | <b>111,695</b>   | <b>3,207,381</b>  |
| CAPITAL FONDOS LOCALES               | 49,730           | 50,035           | 191,639          | 10,377           | 10,440           | 10,467           | 3,445            | 103,476          | 158,304          | 103,546          | 103,579          | 103,615          | 898,652           |
| CAPITAL FONDOS EXTERIOR              | 0                | 0                | 668,897          | 0                | 75,000           | 0                | 0                | 750,000          | 298,323          | 0                | 150,000          | 0                | 1,942,219         |
| INTERESES FONDOS LOCALES             | 4,497            | 4,190            | 3,521            | 2,830            | 2,683            | 2,707            | 2,560            | 2,611            | 2,577            | 1,674            | 1,695            | 1,606            | 33,150            |
| INTERESES FONDOS EXTERIOR            | 56,631           | 21,722           | 91,406           | 0                | 15,992           | 11,079           | 55,770           | 27,260           | 26,702           | 0                | 20,323           | 6,474            | 333,360           |
| <b>FLUJO DE FINANCIAMIENTO</b>       | <b>-110,859</b>  | <b>324,053</b>   | <b>-80,462</b>   | <b>-13,206</b>   | <b>195,886</b>   | <b>350,748</b>   | <b>438,225</b>   | <b>16,653</b>    | <b>114,094</b>   | <b>894,780</b>   | <b>224,403</b>   | <b>488,305</b>   | <b>2,842,619</b>  |
| INVERSION EN EQUIPOS DE COMPUTACION  |                  |                  | 5,000            |                  |                  |                  | 5,000            |                  |                  |                  | 5,000            |                  | 15,000            |
| INVERSION EN SOFTWARE                |                  |                  |                  | 20,000           |                  |                  |                  | 50,000           |                  |                  |                  |                  | 50,000            |
| INVERSION EN ADECUACIONES A OFICINAS |                  | 2,000            |                  |                  | 2,000            |                  |                  |                  | 2,000            |                  |                  |                  | 6,000             |
| INVERSION EN MUEBLES Y ENSERES       |                  |                  | 1,000            |                  |                  | 1,000            |                  |                  |                  | 1,000            |                  |                  | 3,000             |
| <b>FLUJO DE INVERSION</b>            | <b>0</b>         | <b>2,000</b>     | <b>6,000</b>     | <b>20,000</b>    | <b>2,000</b>     | <b>1,000</b>     | <b>5,000</b>     | <b>50,000</b>    | <b>2,000</b>     | <b>1,000</b>     | <b>5,000</b>     | <b>50,000</b>    | <b>144,000</b>    |
| <b>FLUJO TOTAL</b>                   | <b>995,528</b>   | <b>1,462,825</b> | <b>1,087,016</b> | <b>1,181,334</b> | <b>1,462,356</b> | <b>1,676,139</b> | <b>1,820,262</b> | <b>1,433,388</b> | <b>1,657,628</b> | <b>2,518,563</b> | <b>1,926,509</b> | <b>2,224,974</b> | <b>19,446,522</b> |
| <b>DISPONIBLE PARA COLOCACION</b>    | <b>2,967,458</b> | <b>3,197,869</b> | <b>3,063,355</b> | <b>2,916,421</b> | <b>2,948,080</b> | <b>3,119,191</b> | <b>3,369,619</b> | <b>3,091,698</b> | <b>2,947,837</b> | <b>3,607,149</b> | <b>3,595,244</b> | <b>3,816,052</b> | <b>21,418,452</b> |
| COLOCACION DEL MES                   | 1,232,414        | 1,221,530        | 1,328,268        | 1,430,697        | 1,505,028        | 1,569,834        | 1,711,309        | 1,801,490        | 1,859,251        | 1,938,413        | 2,004,167        | 2,001,678        | 19,604,078        |
| <b>SALDO FINAL</b>                   | <b>1,735,044</b> | <b>1,976,339</b> | <b>1,735,087</b> | <b>1,485,724</b> | <b>1,443,051</b> | <b>1,549,357</b> | <b>1,658,310</b> | <b>1,290,208</b> | <b>1,088,586</b> | <b>1,668,735</b> | <b>1,591,078</b> | <b>1,814,374</b> | <b>1,814,374</b>  |

### **3.8.4. Planificación Financiera Macro Plurianual**

Tomando los datos históricos de ejecución (Estados Financieros, indicadores de gestión), se realiza una proyección anualizada.

En esta plantilla (tablas 69 y 70) se puede realizar proyecciones para un horizonte de 3 a 6 años.

Sirve como soporte para la Planificación Estratégica de la institución y para tener una visión de mediano plazo de la solvencia, evolución plurianual de indicadores y de la situación financiera.

Tabla 69.- Indicadores de Gestión Projectados

| Indicadores                                        | 2006      | 2007      | 2008      | 2009      | 2010      | 2011       | 2012       | 2013       | 2014       | 2015       | 2016       |
|----------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>Alcance y Profundidad</b>                       |           |           |           |           |           |            |            |            |            |            |            |
| Cartera Activa                                     | 1,567,507 | 2,295,905 | 4,035,110 | 4,902,526 | 7,353,789 | 11,943,332 | 16,720,665 | 23,408,931 | 29,261,163 | 36,576,454 | 45,720,568 |
| Crecimiento de Cartera                             |           | 46.47%    | 75.75%    | 21.50%    | 50.00%    | 62.41%     | 40.00%     | 40.00%     | 25.00%     | 25.00%     | 25.00%     |
| Creditos activos                                   | 2,267     | 3,221     | 5,151     | 6,208     | 7,950     | 12,021     | 17,788     | 24,641     | 29,858     | 36,576     | 41,564     |
| Crecimiento de créditos activos                    |           | 42.08%    | 59.92%    | 20.52%    | 28.06%    | 51.21%     | 47.97%     | 38.53%     | 21.17%     | 22.50%     | 13.64%     |
| Saldo promedio de préstamo activo (US\$)           | 692       | 713       | 783       | 798       | 925       | 930        | 940        | 950        | 980        | 1,000      | 1,100      |
| PIB per cápita                                     | 3,115     | 3,366     | 3,961     | 3,669     |           |            |            |            |            |            |            |
| Saldo promedio / PIB p-c.                          | 22.22%    | 21.18%    | 19.77%    | 21.75%    |           |            |            |            |            |            |            |
| <b>Rentabilidad</b>                                |           |           |           |           |           |            |            |            |            |            |            |
| Retorno sobre Patrimonio (ROE)                     | 24.40%    | 9.80%     | 12.70%    | 7.72%     | 20.92%    | 23.51%     | 29.88%     | 28.44%     | 28.28%     | 24.77%     | 22.09%     |
| Retorno sobre activos (ROA)                        | 13.40%    | 4.80%     | 4.60%     | 2.48%     | 5.35%     | 5.02%      | 5.85%      | 5.33%      | 5.37%      | 4.90%      | 4.42%      |
| <b>Autosuficiencia Operacional</b>                 |           |           |           |           |           |            |            |            |            |            |            |
|                                                    | 130.30%   | 112.30%   | 112.20%   | 114.07%   | 127.77%   | 128.55%    | 137.50%    | 135.86%    | 136.44%    | 134.95%    | 131.78%    |
| Margen de Utilidad                                 | 23.30%    | 10.90%    | 10.90%    | 6.45%     | 15.63%    | 15.54%     | 17.73%     | 17.16%     | 17.36%     | 16.83%     | 15.67%     |
| <b>Calidad de Activo</b>                           |           |           |           |           |           |            |            |            |            |            |            |
| Cartera en riesgo > a 30 días                      | 5.80%     | 5.30%     | 4.62%     | 3.89%     | 2.21%     | 2.80%      | 2.50%      | 2.00%      | 2.00%      | 2.00%      | 2.00%      |
| Reserva sobre incobrables / Cartera bruta          | 5.50%     | 5.40%     | 4.80%     | 4.92%     | 2.17%     | 2.40%      | 2.20%      | 2.00%      | 2.00%      | 1.90%      | 1.80%      |
| Tasa de Cobertura de riesgo (> 30 días)            | 95.40%    | 101.00%   | 104.80%   | 158.92%   | 182.00%   | 160.00%    | 150.00%    | 150.00%    | 150.00%    | 150.00%    | 150.00%    |
| <b>Eficiencia y Productividad</b>                  |           |           |           |           |           |            |            |            |            |            |            |
| Productividad por oficial de crédito               | 141       | 168       | 176       | 212       | 248       | 280        | 320        | 350        | 400        | 400        | 400        |
| Crecimiento productividad                          |           | 19.15%    | 4.76%     | 20.45%    | 16.98%    | 12.90%     | 14.29%     | 9.38%      | 14.29%     | 0.00%      | 0.00%      |
| Tasa de gastos operativos (sobre cartera bruta)*   | 53.80%    | 39.40%    | 32.65%    | 26.47%    | 22.78%    | 19.00%     | 17.00%     | 16.00%     | 16.00%     | 15.00%     | 15.00%     |
| Crecimiento del gasto operativo                    |           | 13.89%    | 30.12%    | 16.32%    | 16.53%    | 33.01%     | 32.90%     | 31.76%     | 31.25%     | 17.19%     | 25.00%     |
| Tasa de gastos operativos ( sobre activo)          | 37.50%    | 32.00%    | 27.30%    | 23.18%    | 18.11%    | 15.76%     | 14.62%     | 13.76%     | 13.76%     | 12.90%     | 12.90%     |
| Tasa de gastos personal ( sobre activo)            | 23.26%    | 20.86%    | 19.07%    | 16.24%    | 13.18%    | 11.03%     | 10.23%     | 9.63%      | 9.63%      | 9.03%      | 9.03%      |
| Tasa de gasto administrativo (sobre activo)        |           | 10.82%    | 8.90%     | 6.94%     | 4.94%     | 4.73%      | 4.39%      | 4.13%      | 4.13%      | 3.87%      | 3.87%      |
| <b>Gestión de Activo y Pasivo</b>                  |           |           |           |           |           |            |            |            |            |            |            |
| Rendimiento de la cartera (Bruta)                  | 80.80%    | 45.80%    | 33.07%    | 29.69%    | 28.32%    | 27.00%     | 27.00%     | 26.00%     | 26.00%     | 25.00%     | 25.00%     |
| Tasa de gastos financieros / cartera promedio      | 3.90%     | 4.30%     | 6.80%     | 6.43%     | 8.31%     | 8.06%      | 8.05%      | 8.02%      | 7.85%      | 7.69%      | 7.60%      |
| Tasa de costo de fondos / obligaciones financieras | 10.90%    | 9.10%     | 10.40%    | 8.97%     | 9.68%     | 9.00%      | 9.00%      | 8.80%      | 8.60%      | 8.50%      | 8.40%      |
| Razón deuda capital (apalancamiento)               | 0.78      | 1.32      | 1.76      | 2.43      | 3.28      | 4.00       | 4.18       | 4.45       | 4.13       | 4.00       | 4.00       |

Tabla 70.- Balance general Proyectado

| ACTIVO                                |                  |                  |                  |                  |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
|---------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                                       | 2006             | 2007             | 2008             | 2009             | 2010             | 2011              | 2012              | 2013              | 2014              | 2015              | 2016              |
| <b>Activo Corriente</b>               | <b>1,691,641</b> | <b>2,635,460</b> | <b>4,149,108</b> | <b>5,579,676</b> | <b>9,113,685</b> | <b>13,185,883</b> | <b>18,543,412</b> | <b>26,109,124</b> | <b>32,602,380</b> | <b>40,710,444</b> | <b>50,834,892</b> |
| Caja y Bancos                         | 49,267           | 144,482          | 158,746          | 221,493          | 523,893          | 416,628           | 583,279           | 816,591           | 1,020,738         | 1,275,923         | 1,594,904         |
| Inversiones a corto plazo             | 112,822          | 231,902          | 68,443           | 700,128          | 1,448,036        | 1,249,884         | 1,749,837         | 2,449,772         | 3,062,215         | 3,827,768         | 4,784,711         |
| <b>Cartera de Préstamos Neta</b>      | <b>1,480,594</b> | <b>2,172,107</b> | <b>3,839,538</b> | <b>4,599,614</b> | <b>7,058,005</b> | <b>11,408,271</b> | <b>16,093,640</b> | <b>22,706,663</b> | <b>28,383,328</b> | <b>35,479,161</b> | <b>44,348,951</b> |
| Cartera bruta                         | 1,567,507        | 2,295,905        | 4,035,110        | 4,902,526        | 7,353,789        | 11,943,332        | 16,720,665        | 23,408,931        | 29,261,163        | 36,576,454        | 45,720,568        |
| Cartera Sana                          | 1,476,404        | 2,173,308        | 3,848,564        | 4,711,919        | 7,191,270        | 11,608,919        | 16,302,648        | 22,940,752        | 28,675,940        | 35,844,925        | 44,806,156        |
| Cartera en Riesgo (mayor a 30d)       | 91,103           | 122,597          | 186,546          | 190,607          | 162,519          | 334,413           | 418,017           | 468,179           | 585,223           | 731,529           | 914,411           |
| (Provisiones acumuladas)              | -86,913          | -123,798         | -195,572         | -302,912         | -295,784         | -535,061          | -627,025          | -702,268          | -877,835          | -1,097,294        | -1,371,617        |
| Otros activos a corto plazo           | 48,958           | 86,969           | 82,381           | 58,441           | 83,750           | 111,101           | 116,656           | 136,098           | 136,098           | 127,592           | 106,327           |
| <b>Activo de Largo Plazo</b>          | <b>332,446</b>   | <b>273,679</b>   | <b>213,102</b>   | <b>264,463</b>   | <b>262,172</b>   | <b>701,712</b>    | <b>899,222</b>    | <b>1,110,563</b>  | <b>1,422,229</b>  | <b>1,820,317</b>  | <b>2,328,559</b>  |
| Inversiones de largo Plazo            | 14,557           | 25,410           | 27,370           | 29,160           | 34,992           | 41,990            | 54,588            | 70,964            | 92,253            | 119,929           | 155,907           |
| Activo Fijo neto                      | 180,519          | 181,741          | 159,199          | 167,142          | 158,466          | 486,066           | 680,492           | 952,689           | 1,190,861         | 1,488,577         | 1,860,721         |
| Otros activos de largo plazo          | 137,370          | 66,528           | 26,533           | 68,161           | 68,714           | 173,656           | 164,142           | 86,910            | 139,114           | 211,811           | 311,931           |
| <b>Total Activo</b>                   | <b>2,024,087</b> | <b>2,909,139</b> | <b>4,362,210</b> | <b>5,844,140</b> | <b>9,375,857</b> | <b>13,887,595</b> | <b>19,442,633</b> | <b>27,219,687</b> | <b>34,024,609</b> | <b>42,530,761</b> | <b>53,163,451</b> |
| PASIVO Y PATRIMONIO                   |                  |                  |                  |                  |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
|                                       | 2006             | 2007             | 2008             | 2009             | 2010             | 2011              | 2012              | 2013              | 2014              | 2015              | 2016              |
| <b>PASIVO</b>                         |                  |                  |                  |                  |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Pasivo a corto plazo</b>           | <b>470,124</b>   | <b>752,856</b>   | <b>2,298,591</b> | <b>2,426,433</b> | <b>3,212,020</b> | <b>7,369,701</b>  | <b>10,369,576</b> | <b>13,563,926</b> | <b>16,691,768</b> | <b>20,706,198</b> | <b>25,858,294</b> |
| Préstamos a corto plazo               | 428,774          | 671,517          | 2,162,469        | 2,211,785        | 2,775,819        | 6,870,500         | 9,789,000         | 12,900,000        | 15,930,000        | 19,830,000        | 24,852,000        |
| Otros Pasivos de corto plazo          | 41,350           | 81,339           | 136,122          | 214,648          | 436,201          | 499,201           | 580,576           | 663,926           | 761,768           | 876,198           | 1,006,294         |
| <b>Pasivo a largo plazo</b>           | <b>414,342</b>   | <b>904,135</b>   | <b>483,766</b>   | <b>1,714,007</b> | <b>3,972,647</b> | <b>3,742,874</b>  | <b>5,323,049</b>  | <b>8,662,459</b>  | <b>10,694,950</b> | <b>13,309,940</b> | <b>16,675,928</b> |
| Préstamos a largo plazo               | 222,392          | 641,314          | 432,407          | 1,601,638        | 3,936,502        | 3,699,500         | 5,271,000         | 8,600,000         | 10,620,000        | 13,220,000        | 16,568,000        |
| Otros Pasivos de largo plazo          | 191,950          | 262,821          | 51,359           | 112,369          | 36,145           | 43,374            | 52,049            | 62,459            | 74,950            | 89,940            | 107,928           |
| <b>Total Pasivo</b>                   | <b>884,466</b>   | <b>1,656,991</b> | <b>2,782,357</b> | <b>4,140,440</b> | <b>7,184,667</b> | <b>11,112,575</b> | <b>15,692,625</b> | <b>22,226,384</b> | <b>27,386,718</b> | <b>34,016,138</b> | <b>42,534,223</b> |
| <b>PATRIMONIO</b>                     |                  |                  |                  |                  |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Patrimonio                            | 308,981          | 308,981          | 308,981          | 308,981          | 308,981          | 308,981           | 308,981           | 308,981           | 308,981           | 308,981           | 308,981           |
| Otras cuentas del Patrimonio          | 91,558           | 91,558           | 91,558           | 364,570          | 444,570          | 444,570           | 444,570           | 444,570           | 444,570           | 444,570           | 444,570           |
| Utilidades retenidas totales          | 739,082          | 851,609          | 1,179,314        | 1,030,148        | 1,437,639        | 2,021,470         | 2,996,457         | 4,239,752         | 5,884,339         | 7,761,072         | 9,875,677         |
| Ejercicios Anteriores                 | 492,081          | 734,375          | 824,229          | 903,375          | 1,030,148        | 1,437,639         | 2,021,470         | 2,996,457         | 4,239,752         | 5,884,339         | 7,761,072         |
| Período                               | 247,001          | 117,233          | 355,085          | 126,773          | 407,491          | 583,830           | 974,987           | 1,243,295         | 1,644,587         | 1,876,732         | 2,114,606         |
| <b>Total Patrimonio Neto</b>          | <b>1,139,621</b> | <b>1,252,148</b> | <b>1,579,853</b> | <b>1,703,699</b> | <b>2,191,190</b> | <b>2,775,021</b>  | <b>3,750,008</b>  | <b>4,993,303</b>  | <b>6,637,890</b>  | <b>8,514,623</b>  | <b>10,629,228</b> |
| <b>Total Pasivo y Patrimonio Neto</b> | <b>2,024,087</b> | <b>2,909,139</b> | <b>4,362,210</b> | <b>5,844,139</b> | <b>9,375,857</b> | <b>13,887,596</b> | <b>19,442,633</b> | <b>27,219,687</b> | <b>34,024,608</b> | <b>42,530,761</b> | <b>53,163,451</b> |
| <b>solvencia Patrimonial</b>          |                  |                  |                  |                  |                  | <b>23.37%</b>     | <b>19.98%</b>     | <b>19.29%</b>     | <b>18.34%</b>     |                   |                   |

Tabla 71.- Estado de resultados Proyectado

| Estado de Resultados                         | 2006             | 2007            | 2008             | 2009             | 2010             | 2011             | 2012             | 2013             | 2014             | 2015             | 2016              |
|----------------------------------------------|------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| <b>Ingresos Financieros</b>                  | <b>1,038,813</b> | <b>941,930</b>  | <b>1,060,916</b> | <b>1,333,634</b> | <b>1,760,783</b> | <b>2,638,978</b> | <b>3,927,684</b> | <b>5,295,100</b> | <b>6,949,819</b> | <b>8,353,148</b> | <b>10,441,435</b> |
| Ingresos de Cartera                          | 443,065          | 543,314         | 1,046,846        | 1,326,792        | 1,735,736        | 2,605,111        | 3,869,640        | 5,216,847        | 6,847,112        | 8,229,702        | 10,287,128        |
| Otros ingresos de servicios financieros:     | 595,748          | 395,638         | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                 |
| Intereses sobre inversiones                  | 0                | 2,978           | 14,070           | 6,842            | 25,048           | 33,866           | 58,045           | 78,253           | 102,707          | 123,446          | 154,307           |
| <b>Gastos Financieros</b>                    | <b>50,548</b>    | <b>84,394</b>   | <b>214,168</b>   | <b>287,412</b>   | <b>509,503</b>   | <b>777,704</b>   | <b>1,153,350</b> | <b>1,608,640</b> | <b>2,066,150</b> | <b>2,533,000</b> | <b>3,127,740</b>  |
| Intereses pagados sobre préstamos            | 50,548           | 84,394          | 214,168          | 287,412          | 509,503          | 777,704          | 1,153,350        | 1,608,640        | 2,066,150        | 2,533,000        | 3,127,740         |
| <b>Margen Financiero Bruto</b>               | <b>988,265</b>   | <b>857,536</b>  | <b>846,748</b>   | <b>1,046,222</b> | <b>1,251,280</b> | <b>1,861,273</b> | <b>2,774,334</b> | <b>3,686,460</b> | <b>4,883,669</b> | <b>5,820,148</b> | <b>7,313,695</b>  |
| Provisión para incobrables                   | 72,338           | 87,605          | 163,498          | 219,776          | 126,094          | 231,565          | 315,304          | 401,296          | 526,701          | 625,457          | 740,673           |
| <b>Margen Financiero Neto</b>                | <b>915,927</b>   | <b>769,931</b>  | <b>683,250</b>   | <b>826,446</b>   | <b>1,125,187</b> | <b>1,629,708</b> | <b>2,459,030</b> | <b>3,285,164</b> | <b>4,356,968</b> | <b>5,194,690</b> | <b>6,573,021</b>  |
| <b>Gastos Operativos</b>                     | <b>686,122</b>   | <b>781,432</b>  | <b>1,016,830</b> | <b>1,182,752</b> | <b>1,378,308</b> | <b>1,833,226</b> | <b>2,436,440</b> | <b>3,210,368</b> | <b>4,213,608</b> | <b>4,937,821</b> | <b>6,172,277</b>  |
| Gastos de Personal                           | 470,734          | 514,652         | 693,247          | 828,636          | 1,002,653        | 1,283,259        | 1,705,508        | 2,247,257        | 2,949,525        | 3,456,475        | 4,320,594         |
| Gastos administrativos                       | 215,388          | 266,780         | 323,583          | 354,116          | 375,655          | 549,968          | 730,932          | 963,110          | 1,264,082        | 1,481,346        | 1,851,683         |
| <b>Margen Operacional Neto</b>               | <b>229,805</b>   | <b>(11,501)</b> | <b>(333,580)</b> | <b>(356,307)</b> | <b>(253,121)</b> | <b>(203,519)</b> | <b>22,590</b>    | <b>74,797</b>    | <b>143,360</b>   | <b>256,869</b>   | <b>400,745</b>    |
| <b>Ingresos y Gastos No operacionales</b>    | <b>11,436</b>    | <b>23,816</b>   | <b>(33,869)</b>  | <b>88,232</b>    | <b>132,669</b>   | <b>132,669</b>   | <b>139,302</b>   | <b>146,267</b>   | <b>153,581</b>   | <b>161,260</b>   | <b>169,323</b>    |
| Ingresos Extraordinarios                     | 17,196           | 23,816          | 17,434           | 86,866           | 132,669          | 132,669          | 139,302          | 146,267          | 153,581          | 161,260          | 169,323           |
| Donaciones                                   | 0                | 0               | 0                | 12,012           | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                 |
| Otros Gastos                                 | 5,760            | 0               | 51,303           | 10,646           | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                 |
| <b>Resultado Servicios Financieros</b>       | <b>241,241</b>   | <b>12,315</b>   | <b>(367,449)</b> | <b>(268,075)</b> | <b>(120,453)</b> | <b>(70,850)</b>  | <b>161,893</b>   | <b>221,064</b>   | <b>296,941</b>   | <b>418,129</b>   | <b>570,068</b>    |
| Donaciones                                   | 5,760            | 0               | 273,012          | 0                | 328,273          | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                 |
| Ingresos Servicios de Desarrollo Empresarial | 0                | 104,918         | 449,522          | 533,286          | 714,417          | 984,153          | 1,433,200        | 1,805,832        | 2,370,154        | 2,633,505        | 2,880,396         |
| Gastos Servicios Desarrollo Empresarial      | 0                | 0               | 0                | 22,769           | 52,840           | 79,260           | 95,112           | 114,134          | 136,961          | 164,353          | 197,224           |
| <b>Resultado Servicios No Financieros</b>    | <b>5,760</b>     | <b>104,918</b>  | <b>722,534</b>   | <b>510,517</b>   | <b>694,404</b>   | <b>904,893</b>   | <b>1,338,088</b> | <b>1,691,698</b> | <b>2,233,193</b> | <b>2,469,151</b> | <b>2,683,172</b>  |
| <b>Resultado Neto</b>                        | <b>247,001</b>   | <b>117,233</b>  | <b>355,085</b>   | <b>242,442</b>   | <b>573,952</b>   | <b>834,043</b>   | <b>1,499,981</b> | <b>1,912,762</b> | <b>2,530,134</b> | <b>2,887,280</b> | <b>3,253,240</b>  |
| Impuesto a la renta                          |                  |                 |                  | 115,669          | 166,461          | 250,213          | 524,993          | 669,467          | 885,547          | 1,010,548        | 1,138,634         |
| <b>Resultado neto</b>                        |                  |                 |                  | <b>126,773</b>   | <b>407,491</b>   | <b>583,830</b>   | <b>974,987</b>   | <b>1,243,295</b> | <b>1,644,587</b> | <b>1,876,732</b> | <b>2,114,606</b>  |
| <b>Índice de Independencia de SDE</b>        | <b>130.53%</b>   | <b>100.98%</b>  | <b>76.32%</b>    | <b>83.65%</b>    | <b>92.78%</b>    | <b>96.32%</b>    | <b>102.66%</b>   | <b>102.74%</b>   | <b>102.85%</b>   | <b>103.64%</b>   | <b>104.14%</b>    |



## CAPITULO 4

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 Conclusiones

- Las ONGs especializadas en microfinanzas realizan una gran labor de apoyo con servicios financieras y con un complemento de servicios no financieros a los sectores más vulnerables del país, contribuyen al desarrollo de la microempresa, a la mejora de los procesos productivos y de la calidad de vida del microempresario y de su familia.
- La figura legal de ONGs y/o fundaciones tiene varios limitantes para trabajar en la industria de las microfinanzas, entre ellos: no puedan captar ahorros del público como mecanismo alternativo de fondeo de bajo costo, hay un limitante de capacidad de apalancamiento por cuanto el patrimonio puede crecer básicamente de dos maneras: con excedentes y con donaciones, no hay una participación accionario dentro del patrimonio, no hay un marco jurídico específico que regule a las ONGs y/o fundaciones especializadas en microfinanzas, existen beneficios tributarios para las instituciones reguladas por la SBS como: deducción de las provisiones de cartera de acuerdo a cada segmento, posibilidad de reducir la tarifa del impuesto a la renta en 10 puntos si se reinvierte en financiamiento para actividades productivas.
- Las limitaciones presupuestarias por el tamaño y volumen de cartera que tienen las fundaciones – ONGs de microfinanzas no les permiten realizar inversiones en el desarrollo de modelos de gestión financiera a través de Sistemas de información (software específico), o sus software tienen varias

limitaciones para generar información y/o reportes que sirvan de soporte para la elaboración de informes y análisis de sensibilidad financieros.

- El modelo propuesto pretende contribuir en el manejo técnico y especializado de la Gestión Financiera de las Fundaciones ONG's de microfinanzas con el uso de herramientas de análisis que permitan la oportuna toma de decisiones para mantener una adecuada relación entre las oportunidades de crecimiento, el manejo de los riesgos: liquidez, legales, reputación, operativo; y el control interno a través de la definición de procesos eficaces y eficientes.
- El modelo propuesto ha sido diseñado, probado e implementado con éxito en otras ONG's de microfinanzas del país (como actividades de consultoría).
- Las reformas tributarias del año 2008 han afectado duramente a las ONGs en los siguientes temas: i) impuesto a la renta, para estar exento del pago de impuesto a la renta se debe tener donaciones de un cierto porcentaje del ingreso; ii) Impuesto a la Salida de Divisas (ISD) 1%, se gravaron con el 1% en el 2009 y el 2% en el 2010 a todas las transferencias al exterior; iii) Impuesto a la Renta sobre Rendimientos financieros pagados al exterior, se fijó la retención del 25% sobre el pago de intereses al exterior, el cual generalmente debe ser asumido por la institución ya que los contratos establecen el pago neto.
- La política estatal de reducción de las tasas de interés en todos los segmentos de crédito si bien por un lado puede ser un beneficio para el prestatario que recibe un crédito por otro lado hay un riesgo que por un tema de costos las instituciones no puedan hacer operaciones de bajo monto porque la rentabilidad es demasiado baja o nula.

La reducción de las tasas de interés tiene un impacto mayor en las ONGs por cuanto manejan una cartera de créditos pequeños, y no pueden

absorber sus costos a través de las economías de escala lo cual si lo pueden hacer los bancos y las cooperativas medianas y grandes.

- Considerando que las ONGs pueden apalancar su crecimiento únicamente con su patrimonio y con financiamiento a través de préstamos comerciales tanto nacionales como internacionales, es fundamental que las instituciones sean transparentes en la presentación de su información, cuenten con un manejo especializado de su gestión financiera, administrativa, de control interno y riesgos, de la gestión comercial, de la metodología de crédito y control de la morosidad. Para esto es imprescindible que las instituciones cuente con un equipo gerencial con una visión estratégica integral del negocio.

Es una buena práctica que las instituciones a pesar de su tamaño cuenten con auditoría externa y calificación de riesgos.

- Existen muchos casos de IMFAs, consideradas instituciones sólidas, que han tenido problemas al sobreestimar su capacidad de refinanciación de deudas con vencimiento próximo o para afrontar el riesgos de divisas (en el caso de financiamiento en otra moneda más fuerte como el euro), o poner en riesgo el calce de plazos (otorgar créditos a plazos iguales o mayores a los plazos que reciben financiación). Son instituciones que carecen de una política financiera formal y de que se realiza muy poca inversión en desarrollar la Gestión Financiera. El perjuicio a su reputación, tras una mala o nula política financiera puede ser muy difícil de superar, y lo que es más, podrían conducir a la desaparición de la institución provocando una crisis de liquidez o de insolvencia.
- El adecuado manejo de la Gestión Financiera es un soporte a la estrategia de crecimiento y desarrollo de las instituciones, proporcionando la visión de la solvencia y liquidez para el corto, mediano y largo plazo. La estrategia de crecimiento tiene que venir acompañada con la estrategia del

financiamiento de ese crecimiento y de que los márgenes de operación serán positivos para generar rentabilidad.

- Las ONG's medianas y grandes que manejan una adecuada evolución de sus indicadores financieros y de gestión han logrado diversificar sus fuentes de financiamiento y por lo tanto presentan altas reservas de liquidez.
- Los Servicios no Financieros que ofrecen las ONG's son un valor agregado de servicios de la institución y un complemento al crédito, los servicios que se ofrecen son diversos: capacitación en temas de administración de negocios, capacitación en técnicas productivas, servicios de salud, grupos de transferencia de tecnología, entre otros.

Los ingresos que reciben las instituciones representan un rubro muy importante dentro de sus ingresos y contribuyen a la sostenibilidad.

## **4.2 Recomendaciones**

- Para que las ONGs y/o fundaciones especializadas en microfinanzas puedan generar mayor impacto en la población más vulnerable deben trabajar más en el alcance medido en términos de: i) profundidad, trabajar con los sectores de pobreza, puede ser diversificando productos, utilizando otro tipo de metodologías de crédito; ii) amplitud, aumentar el número de beneficiarios del crédito y de los servicios no financieros; y, iii) calidad, mejorar la calidad de los servicios prestados, ofrecer servicios adicionales, estar más cerca de los clientes con puntos de atención, etc.
- Que los representantes de las ONGs y de los gremios de microfinanzas como la Red Financiera Rural, hagan un trabajo de gestión e incidencia política para lograr que se incluya a las ONGs dentro de la Ley de Economía Popular y Solidaria que se encuentra en discusión y luego del

Reglamento de Aplicación a la ley, si se logra conseguir este objetivo las ONGs ya tendrán un marco regulatorio claro.

Es necesario estudiar el nuevo Código de la Producción para determinar cuáles de los beneficios expuestos pueden ser acogidas por las ONGs.

Otra de las alternativas en este tema es iniciar un proceso de transformación a una entidad financiera regulada, ya que a pesar de que se cuenta con un marco regulatorio, se seguirán teniendo las limitaciones en el fondeo y en la participación de capital.

- A pesar de las limitaciones presupuestarias las fundaciones ONGs de microfinanzas, deben desarrollar un área de gestión financiera (puede ser una sola persona), a la cual se debe preparar con capacitación específica, pasantías, otros, para que desarrolle las herramientas de apoyo en la parte financiera que necesitan las instituciones para prevenir los riesgos financieros y proyectar el crecimiento institucional
- Es muy importante tener un manejo muy prudencial del tema tributario y de las implicaciones de su impacto dentro de los indicadores de rentabilidad y sostenibilidad de las instituciones.

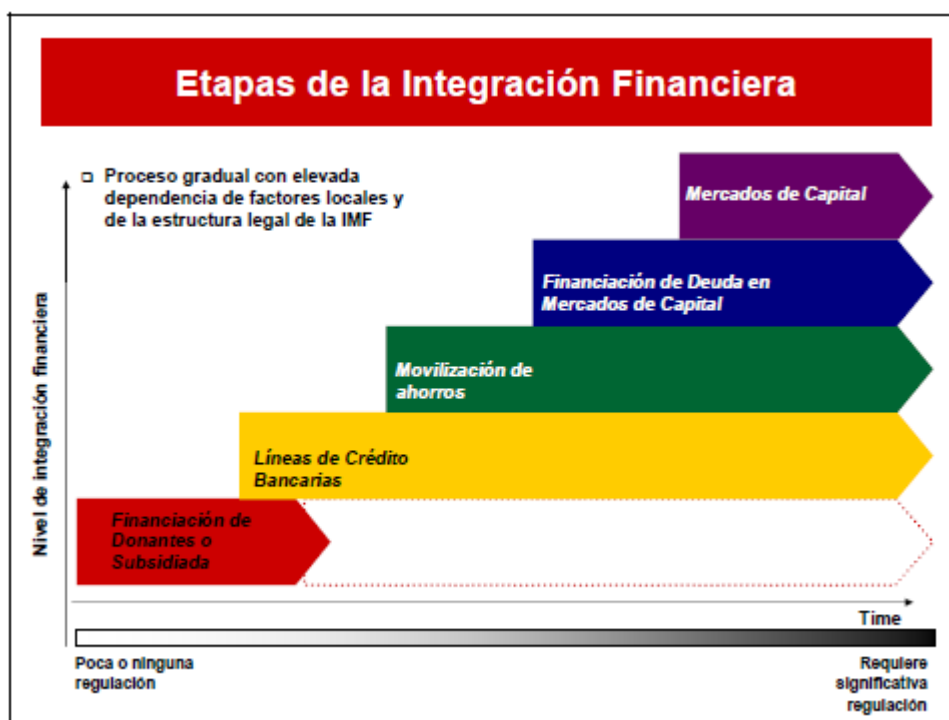
Es recomendable contar con una asesoría tributaria especializada para analizar el nuevo Código de la Producción y determinar cuáles de los beneficios expuestos pueden ser acogidas por las ONGs.

- Para protegerse parcialmente de la reducción de las tasas de interés primeramente las instituciones deben hacer escenarios de sensibilidad en los cuales se considere la reducción de las tasas y se determine el impacto que puede tener este en los resultados financieros de la institución. Luego y como prioritario las instituciones deben buscar un rápido crecimiento de su cartera de crédito y de clientes que le permitan generar mayores ingresos y economías de escala para absorber sus costos.
- Para atraer a los inversionistas y/o financiadores las instituciones deben buscar el mejoramiento continuo de sus indicadores de desempeño, deben

ser transparentes en la entrega de su información, especializar sus áreas internas, adoptar las recomendaciones de sus auditores externos, asesores tributarios, calificadores de riesgos, aplicar la normativa de autorregulación (normas de prudencia y solvencia financiera para instituciones reguladas), asesores, consultores, conocer sobre mas mejores prácticas de la industria. Es importante lograr una buena diversificación de fuentes de financiamiento y un equilibrio entre el financiamiento local y del exterior.

- Las IMF's tiene cada vez mayor acceso a la deuda comercial tanto a nivel local como internacional, algunos movilizan ahorros o están comenzando a desarrollar este producto. Esta integración Financiera (gráfico 17) ha creado la necesidad de fortalecer sus políticas de administración financiera y de los respectivos departamentos, para poder administrar de manera adecuada los riesgos asociados con esta financiación.

**Gráfico 17 – Integración Financiera**



Fuente: WWB

El desarrollo de una sólida política para la administración financiera, no solo evitará posibles riesgos y pérdidas para la institución, sino que

mejorarán su acceso a la financiación y lograrán la confianza para su institución por parte de los reguladores y calificadores.

- Una gestión Financiera que aporte a la toma de decisiones con informes de la situación y evolución financiera, análisis de los indicadores financieros y de gestión, análisis de sensibilidad sobre el impacto de cambios en las variables financieras (tasa activas, tasas pasivas, incremento de los gastos operativos, incrementos de las provisiones de cartera, otros), proyecciones financieras que permitan evaluar la factibilidad del negocios en el corto, mediano y largo plazo, la proyección de los flujos de caja que permitan determinar si la institución cuenta con la liquidez necesaria para apalancar su crecimiento, es fundamental en la industria de las microfinanzas.
- Si las instituciones manejan excedentes de liquidez es necesario tomar acciones inmediatas entre las decisiones a tomar están: flexibilizar las políticas de crédito (incremento de montos y plazos), desarrollar nuevos productos, ampliar la cobertura hacia otras ciudades o regiones, realizar inversiones en desarrollo de las capacidades del personal, mejorar la plataforma tecnológica, etc.

Otra alternativa para usar la liquidez excedente es realizar inversiones de corto plazo en el sistema financiero, las alternativas son: fondos de inversión, depósitos a plazo, depósitos de fin de semana, etc. Para estos se deben considerar los criterios de diversificación, rentabilidad, riesgos, liquidez.

- Las instituciones deben mejorar los servicios no financieros: mejores charlas de capacitación, enfocar la capacitación en el mejoramiento de la producción y venta de los productos, hacer proyectos de cadenas productivas que enlacen a los productores con los grandes distribuidores, impulsar la formación de asociaciones de microempresarios por actividades afines, etc.

De esta forma el cliente no percibirá este servicio como un costo adicional sino como un valor agregado, como calidad de los servicios, lo cual también permitirá reducir las tasas de deserción de clientes.

- Para poder implementar el modelo en otro tipo de Instituciones de Microfinanzas como cooperativas de ahorro y crédito no reguladas por la SBS se deben incorporar desarrollos principalmente en lo que tiene que ver con el manejo de los flujos de efectivo en donde se deben incorporar las variables por el tema de depósitos de ahorro, depósitos a plazo y certificados de aportación. El modelo es plenamente flexible para incorporar estos desarrollos futuros.
- El modelo con algunas adaptaciones en temas de manejo de la liquidez, incorporación de indicadores de depósitos del público y variables de acuerdo a la normativa de las instituciones reguladoras puede ser utilizado en una ONG que quiere realizar “upscaling<sup>85</sup>”.

---

<sup>85</sup> ONG que se han transformado en instituciones reguladas.



## BIBLIOGRAFIA

### Libros:

- Wisniwski, Sylvia. "Marco Referencial para la regulación y supervisión de IMF en Guatemala". Primera edición. 2003.
- Alfaro Luis Noel, "Sostenibilidad y Alcance en Instituciones Financieras de Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa: Modelo aplicado para tres casos de estudio". Costa Rica. Primera Edición, Octubre 1999.
- Alfaro Luis Noel, "Finanzas para el Desarrollo: Teoría y Práctica. INCAE 1999
- Adams, Dale W; Claudio González y J.D. Von Pischke, (1990). Crédito Agrícola y desarrollo Rural: La nueva Visión, Ohio State University.
- De Franco, Mario (1995 b) Se Pueden Evaluar los Programas de Crédito? INCAE, Managua, Nicaragua.
- De Franco, Mario (1995 c) Explicando el Éxito de los Programas de Crédito para el Desarrollo. INCAE, Managua, Nicaragua.
- González Vega, Claudio y Rodriguez Chavez (1995). El diseño de Intermediarios Financieros Exitosos. The Ohio State University, Department of Agricultural Economics.
- Landman, Jerry R. (1990). Costos de Transacciones, Racionamiento del Crédito y Estructura del Mercado: El caso de Bolivia (1990). En Adams, Dale W; Claudio González y J.d. Von Pischke (1990) Crédito agrícola y Desarrollo Rural: La nueva Visión.
- Manual de Microfinanzas, 2004 "Una perspectiva Institucional y Financiera", Joanna Ledgerwood, Washington D.C.
- Strachan, Harry W. Raul Barragán y Eduardo Montiel (revisión y ampliación) (1982). Un esquema de análisis Gerencial para instituciones Financieras. Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), Alajuela, Costa Rica.

- Estudio “10 años de Microfinanzas en Ecuador”, elaborado por Carlos Palán para la Red Financiera Rural, noviembre 2010.
- Ley General de Instituciones del Sistema Financiero del Ecuador.
- Reglamento a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.
- Administración de Activos y Pasivos, Robert Peck Christen.
- Administración para el Éxito Financiero, Robert Peck Christen

### **Publicaciones:**

- Grupo Consultivo de Ayuda a la Población Pobre. Guía sobre Buenas Prácticas para los Financiadores de las Microfinanzas.
- Economist Intelligence Unit Limited 2010. Microscopio global sobre el entorno de negocios para las microfinanzas 2010.
- Microfinanzas Americas 2010: las 100 mejores, Fondo Multilateral de Inversiones FOMIN miembro del Grupo BID y Microfinance Information Exchange Inc. MIX
- Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2009-2010, CEPAL, Julio 2010.
- Planificación Estratégica y Control de Gestión para Bancos y Otras Instituciones Financieras, Leonardo Buniak & Asociados: Rating and Bank Risk Analysis.
- Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, Grupo Kaizen, S.A.
- Revista A Fondo, revista de antiguos alumnos IESE.
- Manual para desarrollar una Política para la Administración del Riesgo Financiero, Louise Schneider – Moretto, Women’s World Banking. 2005.
- Programa de Formación en Gestión Financiera para instituciones de Microfinanzas. Material de apoyo en clase.
- GTZ, Manejo de la liquidez: Curso Básico.

- Nueno y Pregel, Instrumentos Financieros al Servicio de la Empresa.
- ¿Cómo deberían financiarse las instituciones de microfinanzas?, Felipe Portocarrero Maisch, Alvaro Tarazona Soria y Glen D. Westley, Serie de buenas prácticas del Departamento de Desarrollo Sostenible del Banco Interamericano de Desarrollo BID, División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa
- Prácticas y Principios de buen gobierno corporativo y control interno en las IMFs sin fines de lucro, Foro Latinoamericano y del Caribe de Finanzas Rurales FOROLACFR, Fundación para la producción FUNDAPRO, Asociación de Instituciones Financieras de Desarrollo FINRURAL.
- FIDA, GTZ, CERISE, IRAM Guía Operacional de Análisis de la Gobernabilidad de una institución de Microfinanzas.
- CGAP. Formato para la evaluación de las Instituciones Microfinancieras. Octubre 1999.
- Directrices de Consenso en el Campo de las Microfinanzas: Definiciones de términos, coeficientes y ajustes financieros para las microfinanzas. Microrate, Banco Interamericano de Desarrollo, CGAP. junio 2003.
- Tesis de Grado Maestría en Gerencia Empresarial, MBA, con Mención en Gestión de Proyectos “Modelo de Autorregulación para ONGs Microfinancieras en el Ecuador, Yamile Pinto, año 2010.

#### **Boletines Microfinancieros:**

Grupo Consultivo de Apoyo a los Pobres – CGAP – Banco Mundial

Red Financiera Rural – RFR

Boletines Microfinancieros – SBS

#### **Páginas web:**

Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador -

[www.superban.gov.ec](http://www.superban.gov.ec)

Red Financiera Rural – [www.rfr.org.ec](http://www.rfr.org.ec)

Microfinance Information Exchange – [www.themix.org](http://www.themix.org)

Red de Microfinanzas Seep Network – [www.seepnetwork.org](http://www.seepnetwork.org)

Grupo Consultivo de Apoyo a los Pobres – CGAP – Banco Mundial -  
[www.cgap.org](http://www.cgap.org)

[www.wharton.iniversia.net](http://www.wharton.iniversia.net) . Conferencia de Finanzas “Creando valor en la Economía Global”.

[www.wikipedia/microfinanzas](http://www.wikipedia/microfinanzas)

Microsave – [www.microsave.org](http://www.microsave.org)

## ABREVIATURAS

| <b>Sigla</b> | <b>Significado</b>                                             |
|--------------|----------------------------------------------------------------|
| ONG          | Organización No Gubernamental                                  |
| CGAP         | Grupo Consultivo de Ayuda a la Población Pobre                 |
| IMFs         | Instituciones de Microfinanzas                                 |
| RFR          | Red Financiera Rural                                           |
| OPAs         | Oferta Pública de Acciones                                     |
| PYMES        | Pequeñas y Medianas Empresas                                   |
| INSOTEC      | Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas    |
| FOMIN        | Fondo Multilateral de Inversiones parte del BID                |
| BID          | Banco Interamericano de Desarrollo                             |
| MIX          | Microfinance Exchange Information Inc.                         |
| MIES         | Ministerio de Inclusión Económica y Social                     |
| INEC         | Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos                 |
| PEA          | Población Económicamente Activa                                |
| BCE          | Banco Central del Ecuador                                      |
| CEPAL        | Comisión Económica para América Latina                         |
| PIB          | Producto Interno Bruto                                         |
| SBS          | Superintendencia de Bancos y Seguros                           |
| COAC         | Cooperativas de Ahorro y Crédito                               |
| BNF          | Banco Nacional de Fomento                                      |
| CFN          | Corporación Financiera Nacional                                |
| BEDE         | Banco Ecuatoriano de Desarrollo                                |
| SIAG         | Sistema de Apoyo Gerencial de la RFR                           |
| DINACCOOP    | Dirección Nacional de Cooperativas                             |
| USAID        | Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional |
| CUC          | Catálogo Unico de Cuentas                                      |
| BSC          | Balanced Score Card                                            |
| PCGA         | Principios de Contabilidad Generalmente aceptados              |

|      |                                                   |
|------|---------------------------------------------------|
| NEC  | Normas Ecuatorianas de Contabilidad               |
| NIC  | Normas Internacionales de Contabilidad            |
| NIIF | Normas Internacionales de Información Financiera  |
| IESS | Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social         |
| ISD  | Impuesto a la Salida de Divisas                   |
| CAF  | Corporación Andina de Fomento                     |
| TEA  | Tasa Efectiva Anual                               |
| FODA | Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas |
| ALCO | Comité de Activos y Pasivos                       |
| RMC  | Comité de Administración de Riesgos               |

## **ANEXOS**

## ANEXO A. – Tablero de Control del Balanced Score Card

| DESEMPEÑO<br>BLO                                                        | PERSPECTIVA | PESO<br>PERSPECTIVA | DESEMPEÑO<br>PERSPECTIVA                          | OBJETIVOS                                                                     | PESO<br>OBJETIVO | DESEMPEÑO<br>OBJETIVO | INDICADORES                                            | PESO<br>INDICADOR | DESEMPEÑO<br>INDICADOR | POLARIDAD                          | LÍNEA BASE                                                                | DESEMPEÑO<br>ACTUAL | META           | META           | META       | META       |        |        |        |     |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------|-------------------|------------------------|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------|----------------|------------|------------|--------|--------|--------|-----|
|                                                                         |             |                     |                                                   |                                                                               |                  |                       |                                                        |                   |                        |                                    | 2009                                                                      | dic-10              | 2010           | 2011           | 2012       | 2013       |        |        |        |     |
| 96,56                                                                   | RESULTADOS  | 14%                 | 99                                                | Mantener niveles adecuados de rentabilidad y sostenibilidad                   | 25%              | 100                   | Retorno sobre patrimonio ROE                           | 35                | 100%                   | más alto mejor                     | 7,50%                                                                     | 21,43%              | 18%            | 22%            | 24%        | 24%        |        |        |        |     |
|                                                                         |             |                     |                                                   |                                                                               |                  |                       | Retorno sobre activo ROA                               | 25                | 100%                   | más alto mejor                     | 2,66%                                                                     | 5,66%               | 4,5%           | 5,0%           | 5,5%       | 5,5%       |        |        |        |     |
|                                                                         |             |                     |                                                   |                                                                               |                  |                       | Sostenibilidad Operacional                             | 20                | 100%                   | más alto mejor                     | 116,34%                                                                   | 131,12%             | 125%           | 130%           | 135%       | 135%       |        |        |        |     |
|                                                                         |             |                     |                                                   |                                                                               |                  |                       | Sostenibilidad Financiera                              | 20                | 100%                   | más alto mejor                     | 82,67%                                                                    | 94,02%              | 94,35%         | 103%           | 107%       | 108%       |        |        |        |     |
|                                                                         |             |                     |                                                   | Incrementar cartera activa y mantener niveles adecuados de calidad de cartera | 31%              | 99                    | % crecimiento de cartera activa                        | 15                | 100%                   | más alto mejor                     | 21,50%                                                                    | 50,02%              | 50%            | 50%            | 40%        | 40%        |        |        |        |     |
|                                                                         |             |                     |                                                   |                                                                               |                  |                       | Meta de cartera activa                                 | 25                | 100%                   | más alto mejor                     | 4.902.526                                                                 | 7.354.825           | 7.353.789      | 11.030.684     | 15.442.957 | 21.620.140 |        |        |        |     |
|                                                                         |             |                     |                                                   |                                                                               |                  |                       | % Cartera en riesgo > 30 días                          | 20                | 100%                   | más bajo mejor                     | 3,35%                                                                     | 2,21%               | 3,00%          | 2,80%          | 2,50%      | 2,00%      |        |        |        |     |
|                                                                         |             |                     |                                                   |                                                                               |                  |                       | % Cartera en riesgo > 5 días tasa de castigo           | 25                | 100%                   | más bajo mejor                     | 5,41%                                                                     | 3,85%               | 5,00%          | 4,80%          | 4,50%      | 4,00%      |        |        |        |     |
|                                                                         |             |                     |                                                   | Incrementar los niveles de eficiencia Operativa y productividad               | 31%              | 97                    | Tasa de Eficiencia Operativa                           | 30                | 96%                    | más bajo mejor                     | 27,62%                                                                    | 22,78%              | 22%            | 18%            | 17%        | 16%        |        |        |        |     |
|                                                                         |             |                     |                                                   |                                                                               |                  |                       | Clientes por asesor de crédito                         | 30                | 99%                    | más alto mejor                     | 212                                                                       | 248                 | 250            | 280            | 320        | 350        |        |        |        |     |
|                                                                         |             |                     |                                                   |                                                                               |                  |                       | Clientes por personal total                            | 30                | 93%                    | más alto mejor                     | 87                                                                        | 119                 | 127            | 158            | 200        | 232        |        |        |        |     |
|                                                                         |             |                     |                                                   |                                                                               |                  |                       | Asesores de crédito como porcentaje del personal total | 10                | 100%                   | más alto mejor                     | 0,48                                                                      | 47,76               | 47             | 48             | 49         | 50         |        |        |        |     |
|                                                                         |             |                     |                                                   | Mejorar las calificaciones externas                                           | 15%              | 100                   | Calificación de riesgos                                | 25                | 100%                   | más alto mejor                     | 85,71%                                                                    | 90,00%              | 90,00%         | 95%            | 100%       | 100%       |        |        |        |     |
|                                                                         |             |                     |                                                   |                                                                               |                  |                       | Calificación desempeño financiero RFR                  | 20                | 100%                   | más alto mejor                     | 3,74%                                                                     | 3,92%               | 3,75%          | 3,80%          | 3,85%      | 3,90%      |        |        |        |     |
|                                                                         |             |                     |                                                   |                                                                               |                  |                       | Calificación social                                    | 20                | 100%                   | más alto mejor                     | 0,00%                                                                     | 67,00%              | 67%            | 71%            | 76%        | 81%        |        |        |        |     |
|                                                                         |             |                     |                                                   |                                                                               |                  |                       | Auditoría externa                                      | 25                | 100%                   | más bajo mejor                     | 0                                                                         | 0                   | 0              | 0              | 0          | 0          |        |        |        |     |
|                                                                         |             |                     |                                                   |                                                                               |                  |                       |                                                        |                   |                        |                                    | Cumplimiento de normas de prudencia y solvencia para el sector financiero | 10                  | 99%            | más alto mejor | 89,00%     | 89,00%     | 90%    | 90%    | 90%    | 90% |
|                                                                         |             |                     |                                                   | CLIENTE                                                                       | 27%              | 98                    | Incrementar cartera de clientes                        | 25%               | 98                     | Numero de clientes                 | 25                                                                        | 97%                 | Mas alto mejor | 6.147          | 7.950      | 8.171      | 11.990 | 16.429 | 22.758 |     |
|                                                                         |             |                     |                                                   |                                                                               |                  |                       |                                                        |                   |                        | Nuevos Puntos de Atención operando | 15                                                                        | 100%                | Mas alto mejor | 5              | 5          | 5          | 6      | 7      | 8      |     |
| % ( nivel) de participación de nuevos clientes                          | 15          | 90%                 | Mas alto mejor                                    |                                                                               |                  |                       |                                                        |                   |                        | 45,05%                             | 44,950%                                                                   | 50%                 | 50%            | 50%            | 50%        |            |        |        |        |     |
| % de Participación de clientes rurales                                  | 15          | 100%                | Estabilizarse en la meta                          |                                                                               |                  |                       |                                                        |                   |                        | 57,65%                             | 64,08%                                                                    | 59%                 | 65%            | 65%            | 65%        |            |        |        |        |     |
| % de Participación de clientes agropecuarios                            | 15          | 100%                | Estabilizarse en la meta                          |                                                                               |                  |                       |                                                        |                   |                        | 52,61%                             | 55,370%                                                                   | 54,80%              | 55%            | 55%            | 55%        |            |        |        |        |     |
| número de nuevos productos implementados                                | 15          | 100%                | Mas alto mejor                                    |                                                                               |                  |                       |                                                        |                   |                        | 5                                  | 5                                                                         | 5                   | 8              | 8              | 8          |            |        |        |        |     |
| Incrementar los niveles de satisfacción de clientes                     | 25%         | 100                 | Indice de Satisfacción de clientes                |                                                                               |                  |                       | 40                                                     | 100%              | Mas alto mejor         | 79,00%                             | 91,77%                                                                    | 80%                 | 80%            | 80%            | 80%        |            |        |        |        |     |
|                                                                         |             |                     | % de retención de clientes                        |                                                                               |                  |                       | 40                                                     | 100%              | Mas alto mejor         | 67,61%                             | 76,43%                                                                    | 73%                 | 75%            | 75%            | 75%        |            |        |        |        |     |
|                                                                         |             |                     | número de servicios complementarios implementados |                                                                               |                  |                       | 20                                                     | 100%              | Mas alto mejor         | 2                                  | 2                                                                         | 2                   | 3              | 4              | 4          |            |        |        |        |     |
| Trabajar con sectores de pobreza                                        | 25%         | 99                  | saldo promedio por prestatario                    |                                                                               |                  |                       | 40                                                     | 97%               | Mas bajo mejor         | 798                                | 925                                                                       | 900                 | 920            | 940            | 950        |            |        |        |        |     |
|                                                                         |             |                     | saldo promedio sobre PB                           |                                                                               |                  |                       | 60                                                     | 100%              | Mas bajo mejor         | 20,04%                             | 23,05%                                                                    | 23%                 | 23%            | 23%            | 23%        |            |        |        |        |     |
| Implementar programas sociales y de desarrollo empresarial y productivo | 25%         | 96                  | No. de talleres de Desarrollo Productivo          |                                                                               |                  |                       | 25                                                     | 83%               | Mas alto mejor         | 21                                 | 20                                                                        | 24                  | 25             | 25             | 25         |            |        |        |        |     |
|                                                                         |             |                     | No. de proyectos comunitarios en áreas rurales    |                                                                               |                  |                       | 30                                                     | 100%              | Mas alto mejor         | 0                                  | 0                                                                         | 0                   | 5              | 5              | 5          |            |        |        |        |     |
|                                                                         |             |                     | No. de GTT en zonas rurales                       | 30                                                                            | 100%             | Mas alto mejor        | 0                                                      | 0                 | 0                      | 7                                  | 7                                                                         | 7                   |                |                |            |            |        |        |        |     |
|                                                                         |             |                     | No. De TIPS Generales entregados a clientes       | 15                                                                            | 100%             | Mas alto mejor        | 12                                                     | 12                | 12                     | 12                                 | 12                                                                        | 12                  |                |                |            |            |        |        |        |     |



| DESEMPEÑO<br>BSC              | PERSPECTIVA | PESO<br>PERSPECTIVA | DESEMPEÑO<br>PERSPECTIVA                                                                                    | OBJETIVOS | PESO<br>OBJETIVO | DESEMPEÑO<br>OBJETIVO                                                               | INDICADORES | PESO<br>INDICADOR | DESEMPEÑO<br>INDICADOR                     | POLARIDAD | LINEA BASE     | DESEMPEÑO<br>ACTUAL | META   | META   | META   | META |    |    |
|-------------------------------|-------------|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|--------------------------------------------|-----------|----------------|---------------------|--------|--------|--------|------|----|----|
|                               |             |                     |                                                                                                             |           |                  |                                                                                     |             |                   |                                            |           |                | dic-10              | 2010   | 2011   | 2012   | 2013 |    |    |
| PROCESOS<br>INTERNOS          | 32%         | 99                  | Mejorar los recursos tecnológicos de la institución                                                         | 31%       | 99               | Nuevo software implementado                                                         | 50          | 100%              | Mas alto mejor                             | 0         | 0              | 0                   | 1      | 2      | 2      |      |    |    |
|                               |             |                     |                                                                                                             |           |                  | Número de computadores por asesor                                                   | 15          | 96%               | Mas alto mejor                             | 0,59      | 0,53           | 0,55                | 0,55   | 0,60   | 0,65   |      |    |    |
|                               |             |                     |                                                                                                             |           |                  | Número de computadores por personal                                                 | 15          | 100%              | Mas alto mejor                             | 0,82      | 0,82           | 0,80                | 0,80   | 0,80   | 0,80   |      |    |    |
|                               |             |                     |                                                                                                             |           |                  | Número de servicios de tecnología de información y comunicación implementados       | 20          | 100%              | Mas alto mejor                             | 0         | 0              | 0                   | 2      | 3      | 3      |      |    |    |
|                               |             |                     | Simplificar los procesos de atención al cliente externo                                                     | 24%       | 100              | Tiempo promedio de tramite de un crédito                                            | 50          | 100%              | Mas bajo mejor                             | 48        | 48             | 48                  | 48     | 48     | 48     |      |    |    |
|                               |             |                     |                                                                                                             |           |                  | Servicios de cobranzas adicionales a través del sistema financiero implementados    | 25          | 100%              | Mas alto mejor                             | 0         | 1              | 1                   | 2      | 5      | 5      |      |    |    |
|                               |             |                     |                                                                                                             |           |                  | Número de agencias con desembolsos en efectivo                                      | 25          | 100%              | Mas alto mejor                             | 0         | 0              | 0                   | 2      | 5      | 5      |      |    |    |
|                               |             |                     | Mejorar los procesos de control interno y riesgos                                                           | 28%       | 97               | Número de manuales implementados o mejorados                                        |             | 97                | 15                                         | 80%       | Mas alto mejor | 4                   | 4      | 5      | 9      | 9    | 9  |    |
|                               |             |                     |                                                                                                             |           |                  |                                                                                     |             |                   | Número de evaluaciones de riesgo operativo | 30        | 100%           | Mas alto mejor      | 0      | 7      | 7      | 12   | 16 | 20 |
|                               |             |                     |                                                                                                             |           |                  |                                                                                     |             |                   | Informes de Auditoría Interna              | 35        | 100%           | Mas alto mejor      | 0      | 26     | 26     | 3    | 12 | 12 |
|                               |             |                     |                                                                                                             |           |                  |                                                                                     |             |                   | Número de Informes de Riesgos crediticio   | 20        | 100%           | Mas alto mejor      | 24     | 24     | 24     | 30   | 30 | 30 |
|                               |             |                     |                                                                                                             |           |                  |                                                                                     |             |                   |                                            |           |                |                     |        |        |        |      |    |    |
| Mejorar la gobernabilidad     | 17%         | 100                 | número de actas de comites especializados de directoría                                                     | 100       | 100%             | Mas alto mejor                                                                      | 0           | 0                 | 0                                          | 4         | 6              | 8                   |        |        |        |      |    |    |
| FORMACION<br>Y<br>CRECIMIENTO | 27%         | 91                  | Mejorar la gestión de los Recursos Humanos de la Institución mediante el modelo de gestión por competencias | 29%       | 98               | % de satisfacción del personal                                                      | 30          | 99%               | Mas alto mejor                             | 88%       | 88,00%         | 89%                 | 90%    | 92%    | 92%    |      |    |    |
|                               |             |                     |                                                                                                             |           |                  | % de Rotación de Personal                                                           | 30          | 95%               | mas bajo mejor                             | 37,06%    | 42,03%         | 40,00%              | 30,00% | 27,00% | 25,00% |      |    |    |
|                               |             |                     |                                                                                                             |           |                  | No. De puestos con definición de PIC                                                | 10          | 100%              | Mas alto mejor                             | 17        | 17             | 17                  | 24     | 24     | 24     |      |    |    |
|                               |             |                     |                                                                                                             |           |                  | porcentaje de Evaluaciones de desempeño personal anuales                            | 10          | 100%              | Mas alto mejor                             | 0%        | 0%             | 0%                  | 20%    | 50%    | 100%   |      |    |    |
|                               |             |                     |                                                                                                             |           |                  | % personal con sistema de incentivos monetarios y no monetarios basado en desempeño | 20          | 99%               | Mas alto mejor                             | 62,00%    | 65,67%         | 66,66%              | 70%    | 70%    | 70%    |      |    |    |
|                               |             |                     | Capacitación en los procesos y competencias                                                                 | 46%       | 87               | Horas de capacitación gerencial para personal con funciones de supervisión          | 30          | 100%              | Mas alto mejor                             | 60        | 111,56         | 60                  | 80     | 80     | 80     |      |    |    |
|                               |             |                     |                                                                                                             |           |                  | Promedio de hs. de capacitación por persona                                         | 40          | 68%               | Mas alto mejor                             | 37,89     | 27,3           | 40,00               | 40,00  | 40,00  | 40,00  |      |    |    |
|                               |             |                     |                                                                                                             |           |                  | Inversión en capacitación por personal                                              | 30          | 100%              | Mas alto mejor                             | \$ 197,55 | 422,98         | 200                 | 220    | 250    | 250    |      |    |    |
|                               |             |                     | Mejorar la cultura organizacional                                                                           | 25%       | 90               | número de boletines internos de comunicación                                        | 35          | 100%              | Mas alto mejor                             | 0         | 2              | 2                   | 8      | 14     | 20     |      |    |    |
|                               |             |                     |                                                                                                             |           |                  | % Promedio de conocimiento del Reglamento Interno                                   | 30          | 100%              | Mas alto mejor                             | 0         | 60%            | 60%                 | 70,00% | 75,00% | 80,00% |      |    |    |
|                               |             |                     | Número de reuniones para compartir información y para confraternizar                                        | 35        | 73%              | Mas alto mejor                                                                      | 8           | 8                 | 11                                         | 14        | 14             | 14                  |        |        |        |      |    |    |



## ANEXO C. – Descripción de Funciones del Gerente Financiero

### a. Objetivo

Identificar, medir, monitorear los riesgos financieros de la institución. Gestionar alternativas de financiamiento, manejar adecuadamente la liquidez, custodiar y controlar los recursos y activos de la institución. Diseñar y desarrollar procesos y controles financieros, autorizar los pagos que se generen por gastos e inversiones y en general velar por el desarrollo eficiente de las labores financieras y contables.

- Riesgos de liquidez.- incapacidad de cumplir de forma oportuna con las obligaciones en efectivo.
- Riesgos de tasa de interés.- impacto negativo de las fluctuaciones de tasas activas y tasas pasivas.
- Riesgo de tipo de cambio.- en negociaciones en otra moneda.
- Riesgo legal.- fallas en los contratos, pagarés.
- Riesgos operativos.- fallas en los procesos, personal o sistemas internos.

### b. Contenido

#### Tareas o atribuciones

##### - Diarias

- Controlar la posición diaria de liquidez, que le permitan a la institución hacer frente a sus obligaciones.
  - Hoja de saldos
  - Reporte de colocación
  - Proyección de recuperaciones
  - Pagos
- Monitorear diariamente los saldos de las cuentas bancarias.
  - Hoja de saldos
  - Cash management - saldo en bancos
  - Contabilidad - saldo en libros
- Determinar las necesidades de recursos de las agencias en función de las proyecciones de colocación y recuperación.
  - Necesidades de agencias
  - Autorización de transferencias
  - Cash management - procesamiento
  - Registro contable
- Revisar y evaluar la calidad de la cartera y las estimaciones de provisiones.
  - Reporte diario de cartera e ingresos
  - Reporte de provisiones
- Firmas cheques, aprobar transferencias vía internet, transferencias internacionales por cash management swift internacional:

#### Transferencias:

- Colocación
- Viáticos del personal

- Sueldos
- Impuestos
- IESS
- Obligaciones financieras
- Préstamos al personal
- Reembolso de gastos
- Otros

Cheques:

- Proveedores
- Caja chica
- Obligaciones Financieras
- Otros

Transferencias internacionales:

- Pago de Obligaciones Financieras

- **Semanales**

- Evaluar el Flujo de Caja ajustado.
  - Hoja de saldos
  - Proyección de recuperaciones
  - Proyección de financiamiento
  - Rescate / transferencia - Fondos de inversión
  - Inversión de Overnigth
  - Proyección de colocación
  - Proyección de pagos
- Coordinar las actividades del equipo de trabajo para garantizar el cumplimiento de la gestión del área.
  - Seguimiento de pendientes
- Buscar nuevas alternativas de financiamiento a nivel nacional e internacional.

Locales:

- Correo electrónico
- Llamadas telefónicas
- Visitas
- Envío de información
- Seguimiento

Internacionales:

- Correo electrónico
- Llamadas telefónicas
- SKIPE
- Envío de información
- Seguimiento
- Establecer un control permanente de los saldos y movimientos de las Obligaciones Financieras.
  - Sistema de administración de Pasivos
  - Registro de nuevas operaciones
  - Registro del pago de las obligaciones
  - Reportes de saldos
  - Reportes de vencimientos
  - Registro contable

- Provisión de pagos de impuestos (renta , ISD)
- Registro de crédito externos BCE (plazo de 45 días)
- Registro de pagos de créditos externos en el BCE
- Archivo de la documentación de respaldo
- Supervisar y aprobar el pago oportuno de todas las obligaciones de la institución.
  - Financiadores (exterior 3 días antes)
  - Proveedores
  - Impuestos
  - IESS
  - Roles
  - Otros
- Revisar y evaluar el cumplimiento de las metas de colocación y recuperación de cartera.
  - Planificación consolidada mensual
  - Plan de Negocios actualizado
  - Flujo de efectivo
  - Proyecciones de recuperación
- Invertir los excedentes temporales de liquidez, considerando los criterios de seguridad, liquidez, rentabilidad y diversificación.
  - Fondos de Inversión.
  - Depósitos a plazo.
  - Overnight.

#### - Mensuales

- Supervisar el adecuado manejo de la contabilidad de la institución.
  - Revisión de Procedimientos de contabilidad
  - Anexos extracontables (auxiliares)
  - Impuestos, anexos
  - Definir montos por de transferencias internas
  - Definir tasa de costo por fondos internos
- Analizar los Estados Financieros de la institución.
  - Analizar que la estructura de los Estados Financieros se ajuste de acuerdo al CUC de la SBS.
  - Revisión de Estados Financieros
  - Revisión de notas a los estados Financieros
- Elaborar informes mensuales de ejecución presupuestaria, para determinar desviaciones y ajustar el presupuesto anual.
  - Informe de evaluación de resultados
  - Ajuste de presupuestos mensuales
- Revisar la ejecución del Flujo de caja, determinar las desviaciones y actualizar las necesidades de financiamiento.
  - Actualización del Plan de negocios
  - Proyección de Flujo de Caja
- Presentar la información financiera requerida por entidades de financiamiento, organismos de control y otros

#### Financiadores nacionales

Tipo de reportes: CFN, PNFPEES, Banco Pichincha

### Financiadores internacionales

Tipo de reportes

#### RFR

Tipo de reportes

- Preparar propuestas para incremento de cupos de crédito y/o renovaciones de operaciones con financiadores actuales.
  - Propuestas
  - Solicitudes (formatos)
  - Garantías
  - Seguimiento
- Controlar que se aplique las tasas de interés de acuerdo a la normativa legal vigente.
  - Esquema de tasa de interés BCE
  - Esquema interno: productos y líneas
  - Tasas para acceder PNFPEES
  - Validación de cálculo de la TEA
- Análisis y evolución de indicadores financieros y de gestión.
  - Evolución interna (comparación con meses anteriores).
  - Evolución interna (comparación con años anteriores).
  - Comparativo con Plan estratégico (plan de negocios / presupuesto).
  - Comparación con buenas prácticas.
- Presentar a la Presidencia Ejecutiva y/o socios los informes financieros mensuales.
  - Estados Financieros
  - Análisis de evolución de resultados
  - Calce de Plazos
  - Tasa de interés
  - Patrimonio técnico
  - Obligaciones Financieras
  - Evolución de Obligaciones Financieras
  - Financiamiento recibido
  - Informe Financiero resumen

#### - **Trimestrales**

- Supervisar el adecuado control de los títulos valores y otros documentos financieros.
  - Acciones
  - Garantías de clientes
  - Garantías del personal
  - Inversiones corto plazo
  - Garantías a financiadores en custodia de la institución
  - Cheques en garantía de clientes
  - Cheques posfechados de clientes
- Mantener un proceso de control de los títulos valores entregados por los clientes en garantía por las operaciones de crédito.
  - Revisión del procedimiento de control establecido
- Mantener un proceso de control sobre aquellos títulos valores de la entidad entregados como garantía de operaciones de crédito a entidades de financiamiento.
  - Endoso de cartera
  - Pagarés

- Hipotecas
- Cartas de garantía

#### - **Anuales**

- Preparar escenarios de planificación financiera anuales en función al Plan estratégico de la institución.
  - Modelo de planificación financiera macro
  - Modelo de planificación financiera por agencia
  - Modelo de planificación financiera por asesor
- Coordinar y consolidar el presupuesto anual de la institución.
  - Equipo para presupuesto anual
  - Presupuesto del gasto operativo
  - Consolidación del presupuesto
- Proponer políticas sobre requerimientos mínimos de liquidez.
  - Indicadores de liquidez (mejores prácticas)
  - Requerimiento de financiadores
  - CFN > 7% (11,12,13 / 2101,2103,23,24,26,27,2903)
- Actuar de contraparte en los procesos de evaluación de cumplimiento de las normas de prudencia y solvencia financiera, realizadas por el SIAG.
- Participar en la negociación de los seguros generales de la institución.
  - Seguros de movilización de efectivo
  - Seguros de permanencia de efectivo
  - Seguros por fidelidad
  - Seguros de activos fijos
  - Seguros de vehículos
  - Seguros de desgravamen
  - Seguros de Vida
- Participar en la negociación de los contratos por servicios de consultoría, auditoría externa, calificación de riesgos, otros.
  - Análisis de alternativas
  - Negociación
  - Seguimiento
- Revisar y discutir los informes de auditoría externa, carta a la gerencia, calificación de riesgos, consultoría, otros.
  - Actuar como contraparte de auditoría externa, calificación de riesgos y consultorías principalmente en los temas relacionados con el área.
  - Discusión y observaciones a los informes
  - Propuesta de cambios
- Supervisar y coordinar la implementación de las recomendaciones realizadas en la carta a la gerencia de los auditores externos, realizar propuestas de mejora de aquellos factores señalados como de riesgo en los informes de calificación de riesgos.
 

Plan de Acción
- Participar en los procesos de Planificación estratégica aportando con las proyecciones financieras e indicadores proyectados.

#### - **Esporádicas**

- Proponer políticas y procedimientos de control contable y financiero.
  - Procedimiento de manejo de caja chica
  - Procedimiento de manejo de fondo para cambios
  - Procedimiento de manejo de cierres de caja
  - Procedimiento de control de documentos en garantía
- Verificar el cumplimiento de la normativa contable, tributaria, legal, laboral y de seguridad social.
  - Asesoría tributaria ( TAXADVICE, TRIBUTUM)
  - Asesoría legal, laboral y de seguridad social
  - Asesoría contable
  - Asesoría financiera
  - Asesoría en temas de control interno: Herramienta de evaluación del Sistema de Control Interno.
- Proponer castigos de cartera de clientes acuerdo a la normativa vigente y las políticas internas.
  - Selección de base de cartera.
  - Revisión y comentarios de Gerente de Agencia
  - Revisión y comentarios de Gerente de Crédito
  - Aprobación Comité de Castigos
  - Registro en el Sistema de Administración de cartera
  - Registro contable
- Solicitar al banco sobregiros en casos que sea requerido.
- Preparar y proponer escenarios financieros alternativos, en función a la situación de la institución, del sector, del país y del mercado internacional.
- Negociar las mejores condiciones en los contratos de crédito.
  - Revisar condiciones de financiamiento
  - Negociar cambios en las condiciones
- Definir los niveles de acceso y autorización para realizar transacciones bancarias vía Internet.
- Mantener un control permanente de las firmas autorizadas en las cuentas bancarias de la institución.
- Actuar como contraparte institucional en los procesos de evaluaciones de entidades de financiamiento, otros.
- Preparar escenarios de simulación sobre variación de tasas de interés.
- Colaborar con la preparación de proyectos de financiamiento para presentar a organismos multilaterales, de cooperación, de financiamiento y otros.
  - BID
  - CAF
  - HIVOS
- Coordinar y realizar procesos de control y auditoría interna en las diferentes agencias y matriz.
  - Arqueos de caja
  - Revisión de expedientes de crédito
  - Confirmación de saldos con clientes
  - Revisión del control y archivo de garantías
  - Revisión de cierres de caja



- Etc.
  - Preparar propuestas y revisar procesos de manejo del efectivo.
    - Procedimientos de control (arqueos, firmas de responsabilidad)
    - Concesión de créditos en efectivo
    - Servicio de cobranza (Banco bolivariano, Pichincha, Servipagos)
    - Transporte de valores
  - Identificar los riesgos de liquidez, medirlo, controlarlo y monitorearlo.
    - Liquidez de corto plazo
    - Liquidez de largo plazo
    - Coeficientes de liquidez
    - Alertas: cambios en condiciones del mercado, cambios en las fuentes de financiamiento, cambios en la cartera de créditos.
    - Otras: aumento de la inflación, incremento del riesgo de la cartera, reducción de tasas de interés hacia los clientes
    - Proyección del flujo de caja detallado
    - Análisis de sensibilidad
  - Apoyar al departamento de recursos humanos en los procesos de selección de personal, capacitación, entrenamiento del personal.
- **Otras**
- Mantenerse permanentemente actualizado en cuanto a los productos y servicios que presta la institución.
  - Participar en las reuniones y comités en los cuales ha sido requerido.
  - Tomar aquellas decisiones que le corresponden dentro del ejercicio de su cargo y tomar las acciones pertinentes.
  - Representar a la institución ante autoridades públicas, entidades de financiamiento, entidades de control, redes de micro finanzas, organismos de cooperación u otras, cuando sea designado.

## ANEXO D. – Modelo de Reporte a Financiadores

## Triodos Investment Management - Reporte de Monitoreo Trimestral

Le rogamos rellenar las celdas amarillas y devolver el reporte a Triodos Investment Management por e-mail a:

microfinance@triodos.nl

|                                           |         |     |         |
|-------------------------------------------|---------|-----|---------|
| Nombre de la organización                 | INSOTEC |     | INSOTEC |
| Presentando el reporte del año            | 2010    |     |         |
| del trimestre                             | 4       |     |         |
| del mes                                   | 11      | Nov |         |
| Los datos se presentan en la moneda local | USD     |     |         |

## Información Financiera

| Información sobre la cartera de préstamo (moneda local) | Cartera no refinanciada | Cartera refinanciada | Cartera Total | Préstamos refinanciados significa todos los préstamos y otras facilidades de crédito que tienen un plan de reembolso prorrogado, reprogramado, reestructurado y/o refinanciado. |
|---------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|---------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                   |           |  |           |
|-----------------------------------|-----------|--|-----------|
| (A) Cartera vigente (sin atrasos) | 6,876,685 |  | 6,876,685 |
|-----------------------------------|-----------|--|-----------|

|                                      |         |       |         |
|--------------------------------------|---------|-------|---------|
| - cartera en riesgo de 1 a 30 días   | 165,157 |       | 165,157 |
| - cartera en riesgo de 31 a 60 días  | 42,312  |       | 42,312  |
| - cartera en riesgo de 61 a 90 días  | 23,233  |       | 23,233  |
| - cartera en riesgo de 91 a 180 días | 36,985  | 4,315 | 41,300  |
| - cartera en riesgo más de 180 días  | 131,162 |       | 131,162 |
| (B) Cartera en Riesgo total          | 398,849 | 4,315 | 403,164 |

|                                     |           |       |           |
|-------------------------------------|-----------|-------|-----------|
| (A) + (B) Cartera de préstamo total | 7,275,534 | 4,315 | 7,279,849 |
|-------------------------------------|-----------|-------|-----------|

## Estipulaciones Financieras del Acuerdo de Préstamo

|                                                                       |      |           |      |
|-----------------------------------------------------------------------|------|-----------|------|
| Cartera en Riesgo más de 1 día (incluyendo la cartera refinanciada)   | 5.5% | max 15,0% | 0.15 |
| Cartera en Riesgo más de 30 días (incluyendo la cartera refinanciada) | 3.3% | max 6,0%  | 0.06 |

|                              |           |           |      |
|------------------------------|-----------|-----------|------|
| (C) Total de Activos         | 8,352,183 |           |      |
| (D) Capital                  | 2,090,116 |           |      |
| (D) / (C) Ratio de Solvencia | 25.0%     | min 25,0% | 0.25 |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |      |            |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------------|-----------|
| (D) Capital                                                                                                                                                                                                                                                                                          |      |            |           |
| (E) El monto total cuyo Activo en Moneda Extranjera supera el Pasivo en Moneda Extranjera (incluyendo IVA, en cada caso) (ya sea que la posición es a largo o corto plazo) en la medida que no esté protegido por una cobertura de moneda extranjera, instrumento de protección cambiaria o similar. |      |            |           |
| (E) / (D) Ratio de Descalce de Moneda Extranjera                                                                                                                                                                                                                                                     | 0.0% | min -25,0% | max 25,0% |

|                                                                 |        |  |  |
|-----------------------------------------------------------------|--------|--|--|
| Cartera castigada - cumulativa durante el año financiero actual | 53,922 |  |  |
|-----------------------------------------------------------------|--------|--|--|

## Información Adicional

|                                                                                   |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Número total de préstamos activos                                                 | 7,961 |
| Número total de nuevos prestatarios - cumulativo durante el año financiero actual | 4,253 |

|                                | Varones | Mujeres | Instituciones (entidades jurídicas) |
|--------------------------------|---------|---------|-------------------------------------|
| Número de prestatarios activos | 4,433   | 3,494   |                                     |

|                                                |       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Número total de clientes en áreas rurales      | 4,933 | <b>Rural:</b> Una área rural es una localidad donde la mayoría de las actividades económicas están basadas principalmente en la agricultura. Esas localidades también se caracterizan, en términos generales, poblada pero ubicadas fuera de los pueblos y las ciudades, como aldeas. Esta definición incluye agricultura comercial tanto como agricultura para la subsistencia. También incluye las explotaciones de ganado y pescado. |
| Número total de clientes en áreas semi-urbanas |       | <b>Semi-urbano:</b> Áreas residenciales en las afueras de un pueblo o de una ciudad con una economía no agrícola.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Número total de clientes en áreas urbanas      | 2,994 | <b>Urbano:</b> Áreas que conforman una ciudad o pueblo con mayor densidad poblacional en comparación a las áreas que la rodean, donde la mayoría de la gente no depende de la agricultura como principal actividad económica.                                                                                                                                                                                                           |

|                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Número de empleados                                                                  | 67 |
| Número de empleados nuevos contratados - cumulativo durante el año financiero actual | 23 |
| Número de oficiales de crédito                                                       | 32 |

## ANEXO E. – Notas a los Reportes Financieros

### 1.- Estados Financieros

La evolución de la estructura del Balance General se presenta a continuación. En el Activo al mes de diciembre la participación de la cartera es del 75.28% (al mes de noviembre fue de 82.78%) disminuye por el incremento de la liquidez en Fondos disponibles e Inversiones, seguido por las inversiones 15.44% y los Fondos Disponibles con el 5.59%. En el lado del pasivo las obligaciones financieras representan el 93.38% (90.53% en noviembre) seguido por las Cuentas por Pagar con un 5.19%. En el Patrimonio los resultados acumulados son del 57.86%, seguido por el capital social que es del 17.35% y de los Otros Aportes Patrimoniales (donaciones) con el 19.63%.

La evolución de la Estructura del Estado de Resultados Acumulados se presenta a continuación. Al mes de diciembre en los Ingresos podemos destacar que los Intereses y Descuentos Ganados constituyen el 60.73% (noviembre 60.72%), seguido por los Otros Ingresos Operacionales (SDE) con el 27.05% (noviembre 27.37%), los ingresos por servicios (ingresos por cobranzas) el 5.95% y los Otros Ingresos<sup>1</sup> el 6.27% . En la parte de los gastos<sup>2</sup> la participación mayor la tiene el Gasto Operativo con un 61.72% (noviembre 62.32%), seguido de los Intereses Causados cuya participación es del 21.87%, el Impuesto a la Renta con el 7.45%, las provisiones con el 5.65% entre los más importantes.

### 2.- Patrimonio Técnico

Los parámetros definidos para las instituciones reguladas en cuanto al Patrimonio Técnico son:

|                                    |      |
|------------------------------------|------|
| Bancos e Instituciones Financieras | 9 %  |
| Cooperativas                       | 12 % |

Tomando como parámetro el 12 % fijado para las Cooperativas. INSOTEC, podría con el patrimonio actual apalancar un total de activos y contingentes ponderados por riesgo de alrededor de los \$ 17.7 millones (a diciembre 2010 los activos y contingentes ponderados por riesgo suman \$ 8.124.751, se incrementan en 7.23% en relación al del mes anterior).

Es importante señalar que en relación a diciembre 2009, el patrimonio técnico constituido ha crecido el 29.56% (el patrimonio crece únicamente con los excedentes del ejercicio y eventualmente por donaciones) y los activos ponderados por riesgo han

<sup>1</sup> La estructura de los otros ingresos es la siguiente: 27% ingresos por recuperación de cartera castigada, 49% ingresos por comisiones de uso de red por parte de Equivida, 19 % donaciones proyectos HIVOS y BID y el 5% restante corresponden a Otros Ingresos.

<sup>2</sup> Dentro de la estructura del gasto se incluye a la provisión para pago del impuesto a la renta

crecido el 49.90% razón por la cual el patrimonio técnico se ha reducido de 30.22% en diciembre 2009 al 26.12% en diciembre 2010.

Los principales rubros que incrementan los activos ponderados por riesgos son: el crecimiento de la cartera de créditos (riesgo 100%) y las inversiones (riesgo ponderado del 50%), los fondos disponibles en caja y bancos tienen un riesgo 0%.

### **3.- Evolución de Resultados**

En el mes de diciembre de 2010 la institución ha generado ingresos en servicios financieros por \$ 182.223 un 1.92% adicional al ingreso del mes anterior (\$ 178.788). Los servicios financieros incluyen intereses por inversiones, intereses de cartera, manejo y cobranzas y otros ingresos<sup>3</sup>.

El gasto por servicios financieros con relación al mes anterior se incrementaron en 14.03%. Hay un incremento en el gasto financiero<sup>4</sup> del 52.29% y en el gasto operativo del 7.20%, el gasto de provisiones se redujo en un 35.84%.

La institución en el mes de diciembre 2010 no alcanza la sostenibilidad financiera si se analiza la relación ingresos por servicios financieros y los gastos por dichos servicios.

Así tenemos que los ingresos por servicios financieros cubren el 89.62% de los gastos financieros, en el mes de noviembre alcanzaron el 100.27%, en ambos casos no se ha considerado la provisión para pago de impuesto a la renta y los ajustes por inflación.

**Analizando los resultados acumulados enero – diciembre 2010, la sostenibilidad financiera alcanza el 94.02% (enero – noviembre 94.51%). En el año 2009 este indicador alcanzó el 84.07% reflejándose una importante mejora.**

El resultado por los servicios financieros en el mes de diciembre es de – 21.101, el cual se redujo en 21.588 con relación al mes anterior que fue de 487.

Los ingresos por servicios no financieros (SDE + Ingresos por Proyectos) se incrementaron en 7.662 (en SDE se redujo en 1.43%, ingresos por Proyecto HIVOS se registran \$ 12.006) que representa un 11.59% con relación al mes anterior.

Considerando los ingresos netos por servicios financieros y los no financieros el resultado total antes de impuestos es de 39.798 un 34.98% menos que los resultados de noviembre 2010.

<sup>3</sup> Comisión que paga Equivida por el uso de red para los seguros de desgravamen y vida, recuperación de activos castigados, otros.

<sup>4</sup> Ingresaron dos préstamos importantes de los financiadores internacionales LOCFUND y TRIODOS en ambos casos se cobra una comisión del 1% y 0.80% respectivamente lo cual debió cargarse directamente al gasto un valor de \$ 9.800. No se puede diferir en periodos diferentes por un tema tributario de deducibilidad del gasto.

A partir de enero se realiza una provisión para el pago de impuesto a la renta por el periodo 2010, en este mes de diciembre la provisión es de 18.724, con lo cual el resultado neto del mes es de 21.074.

Las agencias tiene los siguientes resultados antes de impuestos: Pelileo 17.721, Riobamba 9.927, Santo Domingo 7.383, El Carmen 1.884, Ambato 4.744, y en matriz se registra - 1.860.

#### 4.- Índice de Independencia de Servicios No financieros (SDE)

| Rubros               | 2009         | marzo        | junio        | septiembre   | diciembre    | acumulado    |
|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Ingresos totales     | 1,953,885.86 | 193,121.78   | 218,441.76   | 240,297.15   | 244,004.89   | 2,607,868.86 |
| Ingresos Financieros | 1,420,599.87 | 139,871.15   | 153,574.92   | 174,363.72   | 182,223.09   | 1,895,452.21 |
| Ingresos por SDE     | 533,285.99   | 53,250.63    | 64,866.84    | 65,933.43    | 61,781.80    | 714,416.65   |
| Gastos totales       | 1,717,549.18 | 151,498.43   | 163,369.02   | 185,003.56   | 204,206.54   | 2,032,916.90 |
| Gastos Serv. Financ. | 1,689,850.19 | 149,727.16   | 161,021.84   | 184,884.32   | 203,323.51   | 2,012,904.73 |
| Gastos por SDE       | 27,698.99    | 1,771.27     | 2,347.18     | 119.24       | 883.03       | 20,012.17    |
| Patrimonio           | 1,703,700.00 | 1,786,890.21 | 1,887,807.51 | 1,999,791.46 | 2,187,926.99 | 2,187,926.99 |
| Inflación            | 4.31%        | 3.35%        | 3.30%        | 3.44%        | 3.33%        | 3.33%        |
| P * I                | 73,429.47    | 4,988.40     | 5,191.47     | 5,732.74     | 6,071.50     | 72,857.97    |
| <b>Resultado</b>     | <b>0.81</b>  | <b>0.90</b>  | <b>0.92</b>  | <b>0.91</b>  | <b>0.87</b>  | <b>0.91</b>  |

Ingresos totales - Ingresos SDE

Gastos totales - Gastos SDE + (patrimonio \*inflación)

Para que la institución alcance la independencia de subsidios, es decir el punto de equilibrio considerando la afectación de la inflación sobre el patrimonio este indicador debe llegar a 1, si lo superamos estaremos generando rentabilidad únicamente con los servicios financieros.

Acumulado al mes de diciembre 2010 el índice de independencia de subsidios (SDE) es de 0.91 incluyendo el ajuste en el patrimonio por efecto de la inflación. En el año 2009 este índice su ubica en el 0.81. La independencia de los Servicios no financieros ha mejora en 0.10.

## 5.- Ejecución Presupuestaria

Los ingresos por servicios financieros obtenidos en diciembre son mayores en un 1.19% con relación al presupuesto, las agencias de Pelileo y Santo Domingo/El Carmen no han logrado superar los ingresos previstos en el mes.

Para efectos de control de la ejecución presupuestaria estamos consolidando Santo Domingo y El Carmen.

En la parte del gasto por servicios financieros se ha ejecutado un 7.14% más que lo presupuestado, las agencias que sobrepasan el gasto en relación al presupuesto son Riobamba, Santo Domingo/El Carmen.

En el mes de diciembre 2010 en el resultados por servicios financieros se refleja una pérdida de 21.101, que comparada con lo presupuestado que fue tener una pérdida de 9.687, se ha incrementado la pérdida en un 117.83%.

Los ingresos por Servicios No financieros (SDE + Ingresos por Proyectos) son mayores en el 11.69% con relación al presupuesto y los gastos por Servicios No financieros son mayores en un 114.81%. Dentro de los ingresos se incluyen \$ 12.006 de Donaciones del Proyecto HIVOS, y en el gasto el mismo valor como parte de la ejecución de dichas donaciones.

Los resultados ejecutados antes de impuestos en el mes de diciembre 2010 son menores al presupuesto en – 10.581 un 21.00 %.

## 6.- Análisis de Liquidez

### 6.1.- Indicadores de Liquidez

La liquidez se encuentra en un excelente nivel, en monto a diciembre alcanza \$ 1.971.929 (de los cuales se encuentran en inversiones \$ 1.448.036) los excedentes que no se van a utilizar dentro del mes o próximos dos meses son invertidos en depósitos a plazo de 30, 60 o 90 días (de acuerdo al flujo mensual con detalle diario), fondos de inversión (se pueden hacer efectivos en 72 horas), overnight (depósitos de fin de semana o hasta 5 días).

Del Saldo en Fondos Disponibles es de \$ 523.893, no se ha trasladado a inversiones un valor adicional por cuanto dentro de este rubro se encuentran \$ 87.832 que corresponden al Proyecto BID, los cuales por una condición contractual no pueden ser invertidos.

## **6.2.- Calce de Plazos**

En el cuadro anexo de “Calce de Plazos” se hace un análisis de la liquidez de la institución por bandas de tiempo, es decir tomando los activos más líquidos de la institución estos son; Fondos disponibles en caja y bancos, inversiones de corto plazo (fondos de inversión y depósitos a plazo) y cartera de créditos lo cual lo comparamos con los pasivos de mayor participación como son las Obligaciones Financieras obtenemos un indicador que nos refleja la posición de liquidez que tenemos.

En la banda de 1 a 30 días 35.25 (noviembre 30.93) es decir que por cada 1 que debo dispongo de 35.25 para pagarlo.

Banda de 31 a 90 indicador 2.90 (15.42 en noviembre)  
 Banda de 91 a 180 indicador 7.68 (2.19 en noviembre)  
 Banda de 181 a 360 indicador 1.39 (1.35 en noviembre)  
 Banda de > de 360 días indicador 0.10 (0.15 en noviembre)

En general si consideramos el total de activo líquidos comparados con las obligaciones financieras disponemos de 1.39 (1.47 en noviembre).

No se evidencian problemas de descalce de plazos, el índice de 1.39 se considera un indicador prudencial y bastante conservador (mayor a 1 es ya aceptable).

## **7.- Obligaciones Financieras**

El movimiento de las obligaciones Financieras en el mes de diciembre 2010 es el siguiente:

|                                         |                  |
|-----------------------------------------|------------------|
| Saldo al 30 de noviembre de 2010        | 5.669.056        |
| <u>Fondos Recibidos:</u>                | 1.100.000        |
| LOCFUND                                 | 600.000          |
| TRIODOS                                 | 500.000          |
| Pagos (capital)                         | 56.734           |
| <b>Saldo al 31 de diciembre de 2010</b> | <b>6.712.322</b> |

El saldo de obligaciones financieras se incrementó con relación al mes anterior en 18.40% (disminuyó en 1.62% en noviembre 2010).

De este saldo el 77.74% corresponde a instituciones del exterior (72.65% en noviembre 2010).

## ANEXO F. – Indicadores MIX – 2009

| 4 – Benchmarks (Datos de Referencia 2009)                    |              |                    |             | América Latina y El Caribe |                           |                           |
|--------------------------------------------------------------|--------------|--------------------|-------------|----------------------------|---------------------------|---------------------------|
| <b>Grupos Pares Simples por Estatuto Jurídico y Fines</b>    |              |                    |             |                            |                           |                           |
| <i>(Todos los datos son "medianas")</i>                      |              |                    |             |                            |                           |                           |
| <b>CARACTERÍSTICAS INSTITUCIONALES</b>                       | <b>Banco</b> | <b>Cooperativa</b> | <b>IFNB</b> | <b>ONG</b>                 | <b>Con Fines de Lucro</b> | <b>Sin Fines de Lucro</b> |
| Número de IMFs                                               | 23           | 49                 | 116         | 155                        | 122                       | 221                       |
| Edad                                                         | 14           | 13                 | 10          | 15                         | 9                         | 16                        |
| Activo Total                                                 | 284,972,616  | 10,913,496         | 16,253,056  | 3,843,424                  | 26,480,255                | 5,815,757                 |
| Número de Oficinas                                           | 37           | 6                  | 14          | 5                          | 18                        | 6                         |
| Número de Personal                                           | 891          | 59                 | 209         | 46                         | 238                       | 58                        |
| <b>ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO</b>                          |              |                    |             |                            |                           |                           |
| Patrimonio/ Activos                                          | 12.6%        | 19.5%              | 20.3%       | 37.6%                      | 20.3%                     | 28.0%                     |
| Razón Deuda/ Capital                                         | 6.9          | 4.1                | 3.9         | 1.6                        | 3.9                       | 2.6                       |
| Depósitos/ Cartera Bruta                                     | 60.4%        | 81.1%              | 0.0%        | 0.0%                       | 0.0%                      | 0.0%                      |
| Depósitos/ Activo Total                                      | 46.4%        | 63.9%              | 0.0%        | 0.0%                       | 0.0%                      | 0.0%                      |
| Cartera Bruta/ Activo Total                                  | 74.9%        | 78.3%              | 77.8%       | 81.7%                      | 76.9%                     | 80.2%                     |
| <b>INDICADORES DE ESCALA</b>                                 |              |                    |             |                            |                           |                           |
| Número de Prestatarios Activos                               | 82,049       | 4,778              | 14,910      | 5,151                      | 17,495                    | 6,337                     |
| Porcentaje de Prestatarias (Mujeres)                         | 56.0%        | 47.0%              | 59.0%       | 68.6%                      | 62.2%                     | 61.8%                     |
| Número de Préstamos Vigentes                                 | 97,515       | 5,722              | 15,150      | 5,798                      | 18,315                    | 6,432                     |
| Cartera Bruta de Préstamos                                   | 203,519,100  | 9,439,118          | 10,168,177  | 3,149,315                  | 14,804,596                | 4,387,208                 |
| Saldo Promedio de Créditos por Prestatario                   | 2,690        | 1,901              | 1,010       | 512                        | 1,010                     | 904                       |
| Saldo Promedio de Créditos por Prestatario/ INB per Cápita   | 68.1%        | 45.2%              | 23.1%       | 17.7%                      | 21.1%                     | 26.3%                     |
| Saldo Promedio de Créditos Vigentes                          | 2,367        | 1,825              | 979         | 503                        | 986                       | 859                       |
| Saldo Promedio de Créditos/ INB per Cápita                   | 53.6%        | 44.2%              | 21.1%       | 16.1%                      | 20.3%                     | 24.2%                     |
| Número de Depositantes                                       | 70,632       | 14,955             | 0           | 0                          | 0                         | 0                         |
| Número de Cuentas de Depósito                                | 72,266       | 22,250             | 0           | 0                          | 0                         | 0                         |
| Depósitos Totales                                            | 74,509,518   | 6,641,374          | 0           | 0                          | 0                         | 0                         |
| Saldo Promedio por Depositante                               | 855          | 442                | 0           | 0                          | 0                         | 0                         |
| Saldo Promedio por Depositante/ INB per Cápita               | 23.0%        | 11.0%              | 0.0%        | 0.0%                       | 0.0%                      | 0.0%                      |
| Saldo Promedio por Cuenta de Depósitos                       | 729          | 395                | 0           | 0                          | 0                         | 0                         |
| Saldo Promedio por Cuenta/ INB per Cápita                    | 23.0%        | 10.0%              | 0.0%        | 0.0%                       | 0.0%                      | 0.0%                      |
| <b>INDICADORES MACROECONÓMICOS</b>                           |              |                    |             |                            |                           |                           |
| INB per Cápita                                               | 3,940        | 3,940              | 4,377       | 3,940                      | 4,662                     | 3,940                     |
| Tasa de Crecimiento del PIB                                  | -1.0%        | -1.0%              | -2.0%       | -0.7%                      | -2.0%                     | -0.7%                     |
| Tasa de Depósito                                             | 4.2%         | 5.2%               | 5.0%        | 4.2%                       | 5.0%                      | 4.3%                      |
| Tasa de Inflación                                            | 6.0%         | 4.8%               | 2.8%        | 5.6%                       | 2.8%                      | 4.8%                      |
| Penetración Financiera                                       | 27.7%        | 27.7%              | 34.3%       | 36.0%                      | 27.7%                     | 34.3%                     |
| <b>DESEMPEÑO FINANCIERO GENERAL</b>                          |              |                    |             |                            |                           |                           |
| Retorno sobre Activos                                        | -0.5%        | 0.2%               | 1.4%        | 0.1%                       | 0.6%                      | 0.3%                      |
| Retorno sobre Patrimonio                                     | -3.3%        | 1.1%               | 7.6%        | 0.3%                       | 4.6%                      | 1.2%                      |
| Autosuficiencia Operacional                                  | 105.8%       | 108.6%             | 107.7%      | 108.1%                     | 104.8%                    | 109.4%                    |
| Autosuficiencia Financiera                                   | 97.8%        | 103.2%             | 106.4%      | 100.2%                     | 101.8%                    | 102.2%                    |
| <b>INGRESOS</b>                                              |              |                    |             |                            |                           |                           |
| Razón de Ingreso Financiero                                  | 21.8%        | 16.4%              | 29.8%       | 27.6%                      | 29.6%                     | 24.7%                     |
| Margen de Ganancia                                           | -2.2%        | 3.1%               | 6.0%        | 0.2%                       | 1.8%                      | 2.2%                      |
| Rendimiento Nominal sobre la Cartera Bruta                   | 25.4%        | 19.1%              | 36.1%       | 32.5%                      | 35.4%                     | 28.4%                     |
| Rendimiento Real sobre la Cartera Bruta                      | 20.5%        | 14.0%              | 32.0%       | 28.1%                      | 29.9%                     | 23.5%                     |
| <b>GASTOS</b>                                                |              |                    |             |                            |                           |                           |
| Gasto Total/ Activo Total                                    | 26.0%        | 15.8%              | 27.9%       | 30.8%                      | 29.3%                     | 25.4%                     |
| Gasto Financiero/ Activo Total                               | 7.7%         | 5.2%               | 7.0%        | 6.6%                       | 7.1%                      | 6.1%                      |
| Gasto de la Provisión para Préstamos Atrasados/ Activo Total | 3.3%         | 1.6%               | 3.1%        | 2.4%                       | 3.3%                      | 2.1%                      |
| Gasto Operacional/ Activo Total                              | 11.8%        | 8.5%               | 18.1%       | 19.7%                      | 17.8%                     | 14.4%                     |
| Gasto de Personal/ Activo Total                              | 5.7%         | 4.1%               | 9.0%        | 11.7%                      | 9.2%                      | 7.8%                      |
| Gasto Administrativo/ Activo Total                           | 5.8%         | 4.3%               | 8.1%        | 7.3%                       | 8.1%                      | 5.8%                      |
| Gasto de Ajustes/ Activo Total                               | 0.7%         | 0.7%               | 0.7%        | 1.7%                       | 0.8%                      | 1.1%                      |
| <b>EFICIENCIA</b>                                            |              |                    |             |                            |                           |                           |
| Gasto Operacional / Cartera Bruta                            | 15.5%        | 11.4%              | 22.7%       | 24.2%                      | 22.7%                     | 19.1%                     |
| Gasto de Personal / Cartera Bruta                            | 7.4%         | 5.6%               | 12.1%       | 13.9%                      | 12.1%                     | 10.3%                     |
| Salario Promedio/ INB Per Cápita                             | 397.0%       | 258.0%             | 277.0%      | 260.0%                     | 270.0%                    | 273.0%                    |
| Gasto por Prestatario                                        | 310          | 198                | 244         | 132                        | 243                       | 156                       |
| Gasto por Préstamo                                           | 259          | 181                | 216         | 132                        | 222                       | 149                       |
| <b>PRODUCTIVIDAD</b>                                         |              |                    |             |                            |                           |                           |
| Prestatarios por Personal                                    | 106          | 109                | 91          | 118                        | 90                        | 111                       |
| Préstamos por Personal                                       | 107          | 113                | 97          | 120                        | 99                        | 118                       |
| Prestatarios por Oficial de Crédito                          | 281          | 369                | 219         | 267                        | 219                       | 281                       |
| Préstamos por Oficial de Crédito                             | 349          | 387                | 232         | 276                        | 236                       | 291                       |
| Depositantes por Personal                                    | 130          | 333                | 0           | 0                          | 0                         | 0                         |
| Cuentas de Depósito por Personal                             | 130          | 389                | 0           | 0                          | 0                         | 0                         |
| Razón de Distribución de Personal                            | 37.2%        | 27.3%              | 43.4%       | 45.5%                      | 43.4%                     | 40.5%                     |