

## CONTACTAR – Colombia

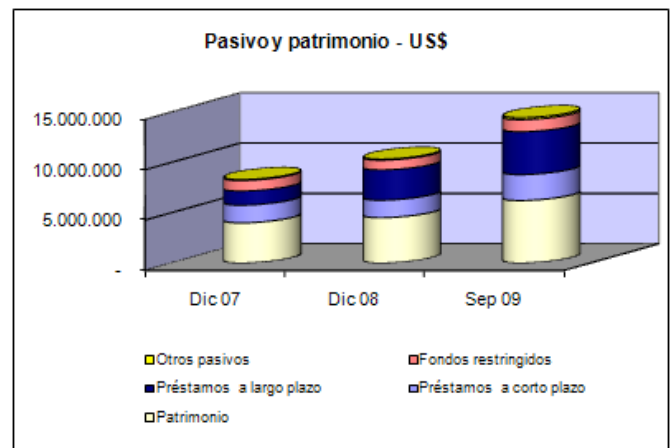
<b>Rating final</b>	<b>BBB</b>
	<b>Outlook: Estable</b>
<b>Tercera calificación</b>	Validez: 1 año si no hay cambios significativos en las operaciones o en el contexto de trabajo. La nota final no considera el contexto económico y político.
<b>Calificación anterior: BBB - Noviembre 2008</b>	

La Institución Nariño, Empresa y Futuro – CONTACTAR fue fundada el 18 de Septiembre de 1991 como asociación civil de participación mixta, sin ánimo de lucro, regida por el derecho privado. Con respecto a la anterior calificación, CONTACTAR confirma el buen nivel de crecimiento de cartera y de clientes, logrando consolidar su posicionamiento, especialmente en el sector rural, que ahora representa una característica prioritaria de la institución.

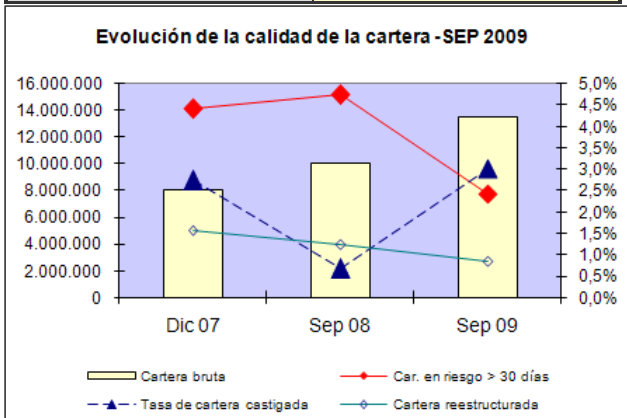
A septiembre 2009 CONTACTAR presenta una cartera de US\$ 13,5 millones, distribuida en 19 agencias. Cabe señalar que durante el último año CONTACTAR ha mejorado su cobertura territorial con nueve agencias adicionales, de las cuales varias están en el departamento de Putumayo.

La institución cuenta con un creciente número de financiadores institucionales, tanto a nivel nacional (Bancoldex, Pademer, CHF, Emprender, Banco de Occidente) como a nivel internacional, (Oikocrédit, Blueorchard, Locfund, Symbiotics y Fundación Caixa Catalunya).

Numero	Dic 07	Dic 08	Sep 09
Prestatarios	9.455	13.546	17.437
Créditos activos	7.198	10.590	15.091
Sucursales	10	10	19
Personal	43	56	83
Oficiales de crédito	19	24	37



<b>Forma Legal</b>	Institución sin fines de lucro
<b>Año de arranque</b>	1991
<b>Contexto de intervención</b>	Rural y urbano
<b>Metodología de crédito</b>	Individual y Grupal



US\$	Sep 09
Préstamo promedio otorgado	1.076
Cartera bruta	13.453.152
Activo total	14.444.242

Indicadores de desempeño	Dic 07	Dic 08	Sep 09
Cartera en riesgo (> 30)	4,4%	5,4%	2,4%
Tasa de cartera castigada	2,7%	1,3%	3,0%
Cartera reestructurada	1,6%	1,0%	0,8%
ROE	17,9%	22,1%	24,5%
AROE	12,4%	15,2%	18,7%
Autosuf. Operacional (OSS)	143,3%	147,9%	151,2%
Autosuf. Financiera (FSS)	126,8%	128,9%	135,2%
Productividad personal	220	242	210
Productividad Of.de Cred.	498	564	471
Tasa de gastos operativos	12,8%	10,8%	13,4%
Tasa de gastos financieros	4,7%	5,9%	7,5%
Tasa de gastos de provisión	3,3%	3,8%	0,8%
Rendimiento de la cartera	24,4%	28,6%	31,0%
Tasa de cobertura del riesgo	140,8%	126,6%	139,6%
Tasa de costo de fondos	10,5%	12,1%	14,7%
Razón deuda-capital	1,1	1,3	1,3

A septiembre 2009, los datos que necesitan han sido anualizados

### CONTACTOS

La tabla de abajo muestra los principales factores de riesgos para la institución:

ÁREA	Factores de riesgo	Relevancia*
<i>Contexto de sector</i>	Falta de regulación y supervisión para las ONGs crediticias en Colombia	Medio
	Sobreendeudamiento y creciente competencia en Pasto y en áreas urbanas	Medio
	Crisis internacional	Medio-alto
<i>Gobernabilidad, manejo y operaciones</i>	La Junta Directiva cumple de manera parcial con sus funciones principales	Medio
	Estructura organizacional de control por revisar	Medio
	Función de Administración de Riesgos por mejorar	Medio
	Proceso de migración hacia el nuevo Sistema informático	Medio
	Gestión de recursos humanos por mejorar	Medio
<i>Productos financieros y calidad del activo</i>	Análisis de la deserción por estructurar	Medio-bajo
	Política de reestructuración de crédito todavía por mejorar	Medio-bajo
	Calidad de la cartera por mejorar	Medio
<i>Estructura y gestión financiera</i>	Manejo de la liquidez por mejorar	Medio-bajo
	Riesgo de tasa de interés	Medio
<i>Objetivos estratégicos y evoluciones futuras</i>	Proyecciones financieras de mediano plazo por mejorar	Medio-bajo

\* La relevancia se refiere al daño / pérdida que los eventos negativos (asociados a cada factor de riesgo) podrían producir y a la probabilidad que este daño / pérdida efectivamente ocurra.

#### Fundamento de la calificación

Con respecto a la anterior calificación, CONTACTAR confirma buenos niveles de desempeño operativo y financiero. De hecho, a pesar del año de crisis nacional e internacional, la institución alcanza un crecimiento de la cartera de 18,8% (octubre 2008-septiembre 2009), confirma altos niveles de eficiencia y productividad, lo que le permite alcanzar altos niveles de rentabilidad. A pesar de registrar una calidad de la cartera que es mejorable, (Cer>30 del 2,4 y cartera castigada del 3%), hay que tomar en cuenta que en el último año considerado la crisis ha impactado la calidad de la cartera a nivel nacional y que la caída del fenómeno de las pirámides financieras a finales del 2008 ha afectado de manera fuerte el departamento de Nariño.

Por otro lado, el fuerte crecimiento en términos de agencias y de personal, representa ahora un reto, evidenciando un sistema de control interno por fortalecer, tanto en la estructuración de un programa de controles adecuados a cada agencia, como en el fortalecimiento del sistema informático, que se encuentra en proceso de cambio hacia la implementación de un nuevo software, que se estima será operativo a comienzo del 2010. También se evidencia como un proceso por fortalecer la administración del talento humano, aunque CONTACTAR ahora cuenta con una persona con experiencia dedicada a esta función. CONTACTAR cuenta con un alto nivel de solvencia patrimonial (razón deuda capital de 1,32 veces), y existe espacio para apalancarse con mayor deuda.

Zona de influencia de CONTACTAR:



### CONTACTAR (US\$)

Ene07-Dic07    Oct07-Sep08    Ene08-Dic08    Oct08-Sep09

#### ALCANCE

<i>Préstamo promedio desembolsado</i>	1.494	1.630	1.214	1.076
<i>Saldo promedio de préstamo activo</i>	1.114	1.002	903	891
<i>Prést. prom. desemb. sobre PIB p-c.</i>	32,7%	39,0%	26,9%	20,7%
<i>Saldo promedio de prést. activo sobre PIB p-c.</i>	24,4%	24,0%	20,0%	17,1%
<i>% de mujeres como prestat. activos</i>	56,9%	56,8%	56,1%	54,1%

#### CRECIMIENTO (monto en moneda nacional)

<i>Crecimiento de la cartera bruta</i>	31,0%	37,9%	31,8%	18,8%
<i>Crecimiento de los prestatarios activos</i>	63,0%	45,2%	43,3%	34,6%
<i>Crecimiento de los préstamos activos</i>	39,5%	46,5%	47,1%	51,0%
<i>Crecimiento del activo total</i>	21,7%	52,3%	37,5%	16,6%
<i>Crecimiento del personal</i>	26,5%	20,9%	30,2%	59,6%
<i>Crecimiento de las fuentes de financiamiento</i>	-5,6%	100,6%	65,9%	8,1%
<i>Crecimiento de los gastos operativos*</i>	57,5%	56,1%	15,4%	10,3%
<i>Crecimiento del patrimonio</i>	19,7%	25,1%	24,9%	28,0%

\* A Septiembre 2009 el crecimiento se refiere con respecto al periodo Enero-Diciembre 2007

#### Fortalezas

- Buen desempeño (rentabilidad, productividad y eficiencia)
- Crecimiento constante en los últimos años.
- Buen posicionamiento en el departamento de Nariño
- Reconocimiento nacional e internacional como IMF rural
- Buena diversificación de fuentes de fondeo.

#### Oportunidades

- Alianzas estratégicas con actores nacionales e internacionales.
- Expansión hacia municipios rurales y mercados con competencia menos fuerte.
- Expansión en los departamentos contiguos a Nariño.
- Consolidación del Equipo Gerencial.
- Automatización de procesos e incremento de la eficiencia con mejoras en el SIG

<b>Cambios relevantes respecto a la precedente calificación</b>		
AREA	Cambios y comentarios	Tendencia
<b>Contexto de sector y posicionamiento de mercado</b>	<p>Con respecto a la anterior calificación, se señala la caída de las “redes financieras pirámides”, que, a pesar de haber afectado de manera relevante el sector atendido por CONTACTAR, han sido superadas, con el tiempo, por parte de la población, evidenciando ahora un contexto externo menos riesgoso.</p> <p>Por otro lado, se confirman los riesgos relacionados a la crisis nacional e internacional, que todavía no abandona un escenario complejo, en el cual el desempleo, las menores remesas y la incertidumbre todavía no han sido superadas.</p> <p>El sector de las microfinanzas en Colombia se confirma como un sector dinámico, lo que se refleja también en un fuerte crecimiento de la competencia y síntomas de sobreendeudamiento caracterizan el sector urbano, incluido la ciudad de Pasto, mientras que se queda de más difícil alcance el sector rural.</p>	<b>Estable</b>
<b>Gobierno, manejo y operaciones</b>	<p>Si por un lado, se confirma por fortalecer el rol estratégico, de supervisión y de administración de riesgos de la Junta Directiva, que todavía no logra brindar el apoyo y la guía apropiada a la Dirección Ejecutiva, por otro lado, la institución evidencia importantes mejoramientos en su estructura de gobierno corporativo, contando con un equipo gerencial más estructurado. Sin embargo, se señala como necesaria una revisión de la estructura organizacional de control de los varios departamentos, para separar de manera más eficiente las funciones de las cabezas de los departamentos (Sub-Directores) de las funciones operativas, aumentando el enfoque hacia los controles antes que hacia las operaciones. De hecho, el rápido crecimiento de la institución en términos de agencias y personal y el alto nivel de dispersión geográfica en los diferentes departamentos, podría reflejarse en un sistema de control interno débil.</p> <p>En lo que se refiere al sistema informático, se señala que CONTACTAR se encuentra en el proceso de migración a un nuevo sistema, que ya ha sido adquirido por la institución. A pesar de proyectar la puesta en marcha del nuevo sistema para enero 2010, el proceso de migración representa siempre un reto relevante, ya que la base de datos actualmente en uso, tiene un formato antiguo.</p> <p>A pesar de haber avanzado con nuevas herramientas y personal, se confirman en proceso, el fortalecimiento de la función de Administración de Riesgos y la de Recursos Humanos.</p>	<b>Estable</b>
<b>Productos financieros y calidad del activo</b>	<p>Aunque a un ritmo menor comparado con los años anteriores, CONTACTAR confirma el buen nivel de crecimiento de su cartera bruta, que en el periodo octubre 2008-septiembre 2009 ha alcanzado un 18,8%. Sin embargo, el crecimiento ha sido concentrado en el tercer trimestre del 2009, habiendo limitado internamente las colocaciones en el primer semestre, debido a los potenciales impactos de la caída de las redes piramidales y de la crisis.</p> <p>En general, la calidad de cartera se mantiene en un nivel controlado, aunque todavía puede mejorar. El indicador de cartera en riesgo – CeR&gt;30 - a septiembre 2009 es de 2,4%, mostrando una mejora con respecto a los periodos anteriores (5,4% a diciembre 2008 y 4,4% a diciembre 2007). Por otro lado se debe tomar en cuenta que durante el periodo octubre 2008-septiembre 2009 la institución ha castigado un porcentaje de cartera atrasada mayor (3%) comparado con el 2008 (1,3%), y también con el 2007 (2,7%). Con respecto a la anterior calificación se confirma la concentración de morosidad en la ciudad de Pasto, donde la competencia es más fuerte, aunque también Ipiales registra algunos problemas.</p>	<b>Estable/ Positiva</b>

<p><b>Estructura y gestión financiera</b></p>	<p>Respecto a la calificación anterior CONTACTAR confirma una estructura financiera caracterizada por un muy buen nivel de respaldo patrimonial (razón deuda-capital de 1,32 veces), así como confirma un adecuado nivel de diversificación de fuentes de financiamiento, tanto a nivel nacional (Bancoldex, CHF International , Emprender, Banco de Occidente) como a nivel internacional (Blue Orchard, Locfund, Symbiotics-Responsability, Caixa Catalunya y Oikocredit).</p> <p>En lo que se refiere a la liquidez, CONTACTAR ha registrado en el último año, un promedio del 13% (mensual - fin de periodo) de liquidez sobre el activo total, lo que se evidencia como un nivel prudencial. Sin embargo, existe espacio para mejorar y alcanzar un manejo de la liquidez estructurado, que garantice mínimos adecuados y que minimice liquidez improductiva, lo que será apoyado por el nuevo sistema informático.</p> <p>Si por un lado el riesgo cambiario es nulo, por otro lado, el 45,7% de los préstamos recibidos (42,5% del patrimonio) está contratado con tasas variables (DTF + “spread”), lo que implica un riesgo relevante de tasa de interés. De hecho, hay que considerar que el potencial aumento de la tasa DTF, tendría que ser absorbido por la institución, ya que se encuentra cerca del tope máximo en la tasa de interés activa, sin posibilidad de renegociar los préstamos activos, ni de colocar a una tasa mayor.</p>	<p><b>Estable/ positiva</b></p>
<p><b>Resultados financieros y operativos</b></p>	<p>CONTACTAR confirma a septiembre 2009 indicadores de sostenibilidad y rentabilidad anuales muy positivos. De hecho, la institución registra una tendencia positiva en todos los periodos considerados, alcanzando para el periodo octubre 2008-septiembre 2009 un ROE del 24,5%, un ROA del 10,6% y sostenibilidad operativa OSS del 151,2%.</p> <p>CONTACTAR confirma buenos niveles de productividad, ya que, frente al fuerte aumento del número de asesores de crédito (37 a septiembre 2009 contra a los 24 de diciembre 2008), la institución ha logrado mantener niveles de productividad altos (471 prestatarios por asesor de crédito).</p> <p>La tasa de gastos financieros confirma su tendencia al incremento (a septiembre 2009 fue 7,5% contra 5,9% y 4,7% del 2008 y 2007 respectivamente), lo que es debido al mayor nivel de apalancamiento y al mayor costo del fondeo.</p> <p>Un cambio muy relevante se refiere a la fuerte reducción de la tasa de provisión para incobrables: frente a la buena cobertura al riesgo, CONTACTAR no ha provisionado durante los primeros 9 meses del 2009, reduciendo a 0,8% la tasa de gastos de provisión para el periodo octubre 2008 – septiembre 2009. Sin embargo, es preciso señalar que la institución monitorea de manera sistemática este indicador y que a finales de septiembre 2009, mantiene una adecuada cobertura al riesgo (139,6% sobre CeR&gt;30)</p> <p>Por lo que se refiere a los ingresos, el rendimiento de cartera registra un incremento relevante con respecto a los últimos años, alcanzando un 31% para el periodo octubre 2008-septiembre 2009, contra al 28,6% del 2008 y 24,6% del 2007. El cambio se debe principalmente a las variaciones de la tasa de interés permitida en Colombia y en específico a la comisión Ley Mipyme, que se empezó a cobrar desde el 2008. Por otro lado, la menor morosidad y la mayor concentración de cartera en los productos de microcrédito con montos menores, reflejan una mayor tasa en el último periodo considerado.</p>	<p><b>Estable/ Positiva</b></p>
<p><b>Objetivos estratégicos y evoluciones futuras</b></p>	<p>A finales de octubre 2009, CONTACTAR se encuentra en el proceso de actualización de su planificación estratégica.</p> <p>Temas centrales de la nueva planificación son el gobierno corporativo en varios aspectos, como la estructura organizacional, el control interno, la puesta en marcha del nuevo sistema informático y el fortalecimiento de la administración de riesgos.</p> <p>Analizando los principales indicadores proyectados, se evidencian algunas debilidades en las proyecciones.</p>	<p><b>Estable</b></p>

## Benchmarking<sup>1</sup>

Los indicadores de CONTACTAR aquí reportados no corresponden exactamente a los indicadores indicados en el informe de *rating* en cuanto han sido calculados respetando la metodología utilizada por *MicroBanking Bulletin (MBB)*<sup>2</sup>.

Indicadores	CONTACTAR	ONG	Individual / Solidario	Sin Fines de Lucro	LAC Medio ASF
<b>Razón Deuda/ Capital</b>	1,3	1,7	2,8	2,3	2,5
<b>Cartera en Riesgo &gt; 30 Días</b>	2,4%	3,23%	3,36%	3,345%	4,305%
<b>Número de prestatarios actuales</b>	17.437	9.703	10.525	6.804	9.391
<b>Saldo Promedio de Créditos por Prestatario/ PNB per Cápita</b>	17,1%	16,04%	33,585%	30,08%	27,735%
<b>Rendimiento Nominal sobre la Cartera Bruta</b>	31,0%	33,8%	34,67%	30,62%	35,49%
<b>Gastos Operacionales/ Cartera Bruta</b>	13,4%	25,11%	24,5%	19,99%	21,65%
<b>Prestatarios por Oficial de Crédito</b>	471	258	245	251	295

Am. Lat., Mediana FSS, América Latina y Caribe, Cartera Bruta (US\$) entre 4 y 15 millones; Autosostenibilidad financiera > 100%

### Asuntos importantes del análisis de *benchmarking*

- En cuanto al tamaño de CONTACTAR, la institución se encuentra arriba del promedio de las instituciones de microfinanzas medianas de América Latina y Caribe (con una cartera poco menor de US\$ 10 millones), lo que es demostrado en manera hasta mas fuerte por el numero de prestatarios activos, que alcanzan los 17.437, contra a los 9.391 del promedio para América Latina.
- Por lo que se refiere a la calidad de cartera, CONTACTAR registra un nivel en línea con su grupo de pares, y hasta levemente mejores.
- En cuanto a rendimiento de la cartera, CONTACTAR está en línea con su grupo de pares.
- En cuanto a eficiencia y productividad, CONTACTAR registra óptimos niveles de desempeño: la tasa de gastos operativos es la más baja de las ONGs y de las IMF que trabajan con la misma metodología, así como que se evidencia un alto nivel de productividad de los oficiales de crédito.
- En términos de apalancamiento, se evidencia como CONTACTAR registra todavía una baja exposición financiera con respecto a las IMFs medianas de América Latina. De hecho, en este aspecto, la institución se encuentra mayormente alineada a las ONGs.
- Por lo que se refiere al nivel de profundidad del alcance, el saldo promedio de préstamo por prestatario sobre PIB per Capita está en línea con las ONGs.

<sup>1</sup> Los datos reportados son vigentes a Diciembre 2008. Los datos relativos al *benchmarking* por forma legal y por metodología de crédito se refieren a las prácticas mejores (instituciones financieramente sostenibles).

<sup>2</sup> "El MBB ajusta los datos financieros para uniformarlos entre IMF. Se ajusta por: a) la inflación, b) los subsidios y c) las provisiones por incobrables y prestamos castigados (ver *MBB*, Anexo I: Notas sobre Ajustes y Cuestiones Estadísticas).

## INDICE

<b>1. Contexto exterior y posicionamiento de CONTACTAR</b> .....	8
Perfil institucional .....	8
Contexto macro-económico .....	8
El sistema financiero, reglamentación y supervisión .....	9
El sector de las microfinanzas.....	10
Posicionamiento de CONTACTAR en el mercado.....	12
<b>2. Gobernabilidad y estructura organizacional</b> .....	13
Propiedad y gobernabilidad.....	13
Gerencia y personal .....	14
Organización y estructura .....	15
Administración de riesgos y estructura de controles internos .....	15
Políticas y procedimientos contables .....	16
Tecnología de información (TI) y Sistema informativo de gestión (SIG) .....	16
Política del personal.....	17
<b>3. Productos financieros</b> .....	18
Productos y políticas de crédito.....	18
Procedimientos de crédito.....	19
Políticas de garantías.....	19
Otros servicios financieros y no financieros.....	20
<b>4. Calidad y estructura del activo</b> .....	21
Estructura del activo.....	21
Estructura de la cartera .....	21
Calidad de la cartera .....	22
<b>5. Estructura y gestión financiera</b> .....	25
Endeudamiento.....	25
Gestión de activo y de pasivo .....	25
Patrimonio.....	26
<b>6. Resultados financieros y operativos</b> .....	27
<b>7. Plan de negocios y necesidades financieras</b> .....	29
Plan estratégico y plan operativo .....	29
Proyecciones financieras .....	29
Necesidades financieras y plan de fondeo .....	29
<b>8. Detalles de los factores de riesgo</b> .....	31
<b>Anexo 1 – Estados financieros</b> .....	33
<b>Anexo 2 – Ajustes de los Balances</b> .....	35
<b>Anexo 3 – Rateos financieros</b> .....	36
<b>Anexo 4 – Definiciones de ratios</b> .....	37
<b>Anexo 5 - Normas de <i>reporting</i> y de contabilidad</b> .....	38
<b>Anexo 6 – Categorías de rating</b> .....	40

## 1. Contexto exterior y posicionamiento de CONTACTAR

### Perfil institucional

La Institución Nariño, Empresa y Futuro – CONTACTAR, fue fundada el 18 de Septiembre de 1991 por Corponariño (convenio con GTZ), Institución Social, Artesanías de Colombia y CORFAS, como asociación civil de participación mixta, sin ánimo de lucro, regida por el derecho privado<sup>3</sup>.

Con respecto a la anterior calificación, CONTACTAR confirma el buen nivel de crecimiento de cartera y de clientes, logrando consolidar su posicionamiento, especialmente en el sector rural, que ahora representa una característica prioritaria de la institución.

A septiembre 2009 CONTACTAR presenta una cartera de US\$ 13,5 millones, distribuida en 19 agencias (la oficina Matriz se encuentra en la ciudad de Pasto), que corresponde a 17.437 prestatarios activos. Cabe señalar que durante el último año CONTACTAR ha mejorado su cobertura territorial con nuevas agencias, de las cuales varias están en el departamento del Putumayo.

La institución cuenta con un creciente número de financiadores institucionales, tanto a nivel nacional (Bancoldex, Pademer, CHF, Emprender) como a nivel internacional, (Oikocrédit, Blueorchard, Locfund y Fundación Caixa Cataluña).

Cabe señalar que desde el 2007 la institución ha recibido los 5 diamantes por transparencia, calidad y confiabilidad de la información, reconocimiento otorgado por MIX Market.

### Contexto macro-económico

Desde el mes de mayo del 2006 Álvaro Uribe inició su segundo período como Presidente de la República de Colombia. La reducción de la

#### Riesgo País<sup>4</sup>

COLOMBIA	Foreign currency		Domestic currency	Rating Outlook
	Short term	Long term	Long term	
<b>MOODY'S</b>	na	Ba1	Baa3	Stable
<b>S&amp;P</b>	B	BB+	BBB+	Stable
<b>Fitch</b>	B	BB+	BBB-	Stable

violencia en el país así como el crecimiento económico fueron los principales motivos que ocasionaron su reelección. El actual mandato terminará en el 2010, aunque el sector del oficialismo ha canalizado en el Congreso la convocatoria a un referéndum para que se cambie el artículo 127 de la Constitución actual y permita la segunda reelección inmediata del Presidente Uribe sin tener que esperar hasta el 2014; la ley está en el Congreso para el debate.

En los últimos años la economía colombiana ha presentado un crecimiento estable, con un promedio en la variación del PIB real de 5,9% entre el 2003 y el 2007, aunque el crecimiento ha bajado en el 2008 (2,5%) debido al impacto de de las crisis financiera internacional. Por otro lado, se observa un impacto mayor en los primeros meses del 2009, registrando un crecimiento negativo del PIB a marzo 2009 que alcanza un -0,6%. El impacto ha sido especialmente fuerte por ser su principal socio comercial Estados Unidos con el cual se ha disminuido el monto de las

<sup>3</sup> La Asociación fue fundada en respuesta al Primer Plan de Desarrollo para la Microempresa (1988), plan público con tres enfoques específicos: capacitación, crédito y tecnología. Inicialmente CONTACTAR fue pensada como entidad comercializadora de productos de microempresarios, apoyando a los diferentes sectores de la microempresa a través del servicio de comercialización y con un componente de crédito, manejando un fondo en administración, PLAFAND, dispuesto por la cooperación alemana (GTZ). Desde el 1994, a través de un convenio interinstitucional con SENA, CONTACTAR ofreció también apoyo tecnológico a los microempresarios, con el Centro de Desarrollo Productivo (CDP), específicamente para el sector cuero. Hacia el final de los años 90, CONTACTAR se enfoca en el sector del crédito, que se convierte en el *core-business* de la Institución, pero conservando el desarrollo de proyectos de apoyo a los microempresarios – a todos los artesanos, y no solo del sector cuero - como actividad externa y dependiente de los recursos de cooperación externos a la Institución.

<sup>4</sup> **Scales used: MOODY'S:** Long term - AAA, AA1, AA2, AA3, A1, A2, A3, Baa1, Baa2, Baa3 (Investment grade), Ba1, Ba2, Ba3, B1, B2, B3, Caa, Ca, C (Speculative grade); Short term - Prime-1, Prime-2, Prime-3 (Investment grade); Not Prime (Speculative grade); **S&P:** Long term - AAA, AA, A, BBB (Investment Grade); BB, B, CCC, CC (Speculative grade); SD (Selective Default); D (Default) - Rating from AA to CCC may be modified by a + or -; Short term - A-1(+), A-2, A-3 (Investment Grade); B, C (Speculative Grade); SD (Selective Default); D (Default) **Fitch:** Long term - AAA, AA, A, BBB (Investment Grade); BB, B, CCC, CC, C (Speculative grade); DDD, DD, D (Default) - Rating from AA to CCC may be modified by a + or -; Short term: F1, F2, F3 (Investment grade); B, C (Speculative grade); D (Default).

relaciones comerciales. Los sectores que más cayeron son el industrial con el 7,9%, el comercial con el 2,7% y el de transporte con el 2%.

Según el FMI, la economía colombiana comenzaría su recuperación en la parte final del 2009 y especialmente en el 2010.

La **tasa de desempleo** llegó al 10,5% en diciembre del 2008, y como producto de esta desaceleración económica durante el 2009 ya se han perdido más de 500 mil empleos, alcanzando una tasa de desempleo del 12,9% que representa que 2,5 millones de colombianos están sin trabajo.

Por otro lado, la subida de los precios de los alimentos a nivel nacional provocada por la alta demanda de exportaciones, conjuntamente con la crisis energética internacional, han provocado un incremento de la tasa de inflación en los últimos dos años. La inflación anual llegó al 7,7% en el 2008, muy por encima de la meta fijada por el gobierno del 4,5%. Sin embargo, se ha notada una

**Colombia**

Indicadores Macroeconómicos	Dic 07	Dic 08	Jun 09
<i>Tasa de cambio en US\$ (fin de periodo)</i>	1.988	2.198	2.159
<i>Tasa de inflación (promedio del periodo)</i>	5,5%	6,9%	6,0%
<i>Tasa de interés sobre depósitos</i>	8,0%	9,7%	7,7%
<i>Tasa de interés sobre préstamos</i>	15,4%	17,2%	15,1%
<i>PIB per capita en US\$</i>	4.572	4.517	4.637

Fuente: International Finance Statistics, EIU. na = no aplicable.

disminución en la inflación durante el primer semestre del 2009, llegando al 3,8% a junio 2009. El Banco de la República ha fijado la meta del 5% para el 2009 y del 4% para el 2010.

En general, a pesar de que la situación económica presenta a junio 2009 algunas señales positivas, **el curso de la crisis y su impacto en Colombia, se evidencian como factores todavía de inestabilidad, que reflejan riesgos relevantes.**

Por otro lado, analizando un rango temporal mayor, es importante mencionar que el buen crecimiento de la economía en los últimos años se ha reflejado en un menor índice de pobreza medido por Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI): de hecho, en el último censo del 2005 éste alcanza el 27,6%, siendo 8 puntos menores a la medición realizada en el censo de 1993<sup>5</sup>.

#### El sistema financiero, reglamentación y supervisión

El sector financiero en Colombia sigue creciendo positivamente inclusive durante la crisis financiera internacional, especialmente por la valorización de sus portafolios de inversión. Los establecimientos de créditos crecieron la cartera de créditos a un 13,5% (anual), los activos en un 16,2%, las inversiones en un 25,2%, el patrimonio en un 23,3%. Colombia tiene un mercado financiero altamente competitivo y con una gran oferta de productos y servicios financieros y bursátiles.

Para la regulación y control de las instituciones financieras, Colombia tiene dos entidades supervisoras: la Superintendencia Financiera (SF) y la Superintendencia de la Economía Solidaria (SES). Cabe indicar que las ONG's no son reguladas pero se someten a las disposiciones de tasas de interés máximas.

La **Superintendencia Financiera** vigila a diciembre 2008 a 424 entidades, de la siguiente naturaleza:

- **Establecimientos de Crédito** (bancos, financieras, etc.)
- **Instituciones Aseguradoras** (seguros generales, corredores de seguros y reaseguradoras)
- **Fondos de Pensiones y Cesantías** (fondos de pensión obligatorias, voluntarias y fondos de cesantías)
- **Sociedades Fiduciarias** (fondos comunes, especiales, sociedades fiduciarias, etc.)
- **Intermediarios de Valores** (comisionistas de bolsas, independientes y administradoras de fondos de inversión, fondos mutuos, etc.)

<sup>5</sup> Si se analiza los indicadores históricos de pobreza medidos por NBI, se puede determinar una reducción paulatina desde el censo de 1973, el cual mostró un índice de 70,5% frente al 27,6% del 2005.

- **Proveedores de Infraestructura** (casa de cambio, almacenes de depósito, Bolsa de Valores, cámaras de compensación, calificadoras de riesgo, etc.)
- **Instituciones Oficiales Especiales – IOE** (está Bancoldex, Finagro, y otras instituciones de segundo piso, además fondos nacionales de ahorro, de garantías, caja de vivienda militar, entre otras)

Tipo de intermediario	Activo	Patrimonio	Utilidades
Establecimientos de Crédito	104.337	69.684	1.104
Instituciones Aseguradoras	12.018	2.723	190
Fondos de Pensiones y Cesantías	37.734	37.540	3.917
Sociedades Fiduciarias	63.601	49.952	1.682
Intermediarios de Bolsa	2.115	2.069	96
Proveedores de Infraestructura	559	409	18
Instituciones Oficiales Especiales	15.495	2.461	208
<b>TOTAL</b>	<b>235.859</b>	<b>164.839</b>	<b>7.215</b>

Millones de US\$, con tipo de cambio 2.140

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia // Elaboración Microfinanza

Los datos generales consolidado de las instituciones supervisadas por la SF, se indican en el siguiente cuadro, información a mayo del 2009:

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito<sup>6</sup> se encuentran supervisadas en Colombia por un organismo técnico específico, la **Superintendencia de la Economía Solidaria**, creada a través de la Ley 454 de 1998, para la supervisión de “las empresas, sin ánimo de lucro, que contemplen en su objeto social, el ejercicio de una actividad socioeconómica, tendiente a satisfacer necesidades de sus asociados y el desarrollo de obras de servicio comunitario”.

**Entre los mayores cambios ocurridos en el sistema normativo financiero durante el último año cabe señalar:**

- **La aprobación el 18 de junio 2008 del proyecto de Ley 282 de 2008: “Del Régimen de protección del consumidor financiero”**, con el objetivo de establecer los principios y reglas que rigen la protección de los consumidores en las relaciones con las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia. La Ley 282 incluye también una sesión orientada al sector del microcrédito<sup>7</sup>.
- Con el decreto 919 del 31 de marzo de 2008, el Gobierno Nacional decidió **elegir de 25 a 120 salarios mínimos el tope máximo de endeudamiento permitido al sector del microcrédito**.
- Con efecto desde el primero de octubre del 2008 el **Gobierno Colombiano ha eliminado la norma que obligaba la retención del 40% por seis meses de todos los financiamientos extranjero**. Esta norma adoptada como medida para frenar la apreciación del peso Colombiano frente al dólar de los Estados Unidos, representaba una fuerte desventaja sobre todo para instituciones que buscan en el fondeo internacional, posibilidades de diversificar y expandir el abanico de fuentes de financiamiento institucional.

### El sector de las microfinanzas

El sector de las microfinanzas es activo desde hace más de 20 años en Colombia, empezó con la incursión especialmente de ONGs, cooperativas de ahorro y crédito, y en los últimos años los

6 De conformidad con los incisos primero y segundo del artículo 39 de la Ley 454 de 1998, la actividad financiera sólo puede ejercerse por tres clases de entidades sometidas a la supervisión de la Superintendencia de la Economía Solidaria: las cooperativas especializadas de ahorro y crédito; las cooperativas multiactivas con sección de ahorro y crédito; las cooperativas integrales con sección de ahorro y crédito.

7 Las cooperativas de ahorro y crédito y las multiactivas e integrales con sección de ahorro y crédito, podrán extender la prestación de sus servicios a personas jurídicas.

El Gobierno Nacional destinará como mínimo quince mil millones de pesos (US\$ 7 millones) de los recursos del Fondo de Reserva para la Estabilización de Cartera Hipotecaria con el propósito de capitalizar al Fondo Nacional de Garantías.

bancos han visto este sector atractivo por la calidad de cartera y buenos rendimientos, por lo cual el crecimiento de microfinanzas está liderado por las entidades reguladas.

**La cartera de microfinanzas en el sector regulado** ha crecido constantemente, alcanzando a mayo 2009 una cartera bruta 3.416 mil millones de pesos colombianos (crecimiento anual del 61% y crecimiento del 12% en el 2009). Se debe considerar el ingreso de Bancamía (fusión de dos grandes ONGs CMM Medellín y CMM Colombia) que empezó a reportar como entidad regulada desde octubre del 2008 con una cartera bruta de alrededor de 360 mil millones de pesos colombianos) y las nuevas políticas de reclasificación de la cartera de microcrédito<sup>8</sup>; además se nota un pico de crecimiento a finales del 2008 debido a desembolsos nuevos (199 mil millones de pesos colombianos) de los cuales el 33% aproximadamente corresponde a nuevos préstamos realizados por Banco Agrario con el fin de acogerse a los beneficios que el Ministerio de Hacienda y Crédito Público promulgó en el decreto No. 4591<sup>9</sup> como apoyo a las personas que invirtieron en las entidades no autorizadas “pirámides”<sup>10</sup>. Adicionalmente, es importante señalar que el gobierno Colombiano continúa con el plan y compromiso para profundizar el acceso del microcrédito en zonas rurales especialmente afectadas por grupos armados a través de la Banca de las Oportunidades. De hecho, **Banca de las Oportunidades** es una política creada por el actual gobierno, mediante la cual se impulsa el acceso al crédito a la población de bajos recursos económicos y sobre todo en áreas rurales con el fin de reducir la pobreza y fomentar la igualdad. En septiembre del 2006 se firmó un acuerdo entre el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y Banco de Comercio Exterior de Colombia S.A. (Bancoldex) para la administración de los recursos provenientes de esta política. La Banca de las Oportunidades no es una institución y no atiende al público directamente, por lo cual los interesados que requieren servicios financieros como crédito, ahorro y otros servicios tienen que realizar en entidades financieras que reciben los fondos de Bancoldex por redescuento de la cartera. Las entidades que pueden ser parte de la red son bancos, cooperativas, ONGs, Cajas de Compensación familiar y compañías de financiamiento comercial. Las entidades pueden contratar a corresponsales no bancarios, como supermercados, farmacias, panaderías, etc. para facilitar la operatividad de las transacciones.

**Por lo que se refiere a las instituciones no reguladas**, encuentran su principal gremio, en la red **Emprender** que agrupa a instituciones que realizan microfinanzas, especialmente ONGs y también actúa como banca de segundo piso. Se creó en 1990 con el apoyo de Acción Internacional y **actualmente es integrada por 31 ONGs, que especialmente se enfocan en otorgar microcrédito** en los estratos sociales 1, 2 y 3<sup>11</sup>. Obtiene recursos de la banca local, Bancoldex, Comunidad Económica Europea, BID, entre otros para canalizar fondos a las instituciones miembros. También apoya con asistencia técnica sobre metodologías de microcrédito, asesoría financiera, planificación institucional y diversos tipos de capacitación para las entidades socias.

No se puede dimensionar o cuantificar claramente las cifras de colocación en microcrédito y los clientes atendidos, en el sector no regulado, puesto que existen diferentes tipos de instituciones en varias redes que no emiten información periódica y a la misma fecha de corte. Sin embargo, se ha podido recopilar información de algunas de las principales instituciones no reguladas que operan en el mercado de microfinanzas. A diciembre del 2008 existe una cartera aproximada de US\$ 565 millones con las entidades no reguladas, y se destacan las siguientes Fundación WWB Cali con US\$ 219 millones, Fundación Mundo Mujer Popayán con US\$ 160 millones y Fundación Mundial de la Mujer – Bucaramanga con US\$ 117 millones<sup>12</sup>.

<sup>8</sup> Desde octubre 2008, cada entidad vigilada deberá catalogar como microcrédito el conjunto de operaciones activas de crédito otorgadas a personas naturales o empresas con un máximo de 10 empleados, además considerar que el monto de endeudamiento con la entidad no debe superar 25 salarios mínimos legales mensuales vigentes, equivalentes a aprox. \$7'150.000.

<sup>9</sup> Emitido el 4 de Diciembre del 2008, entre algunos beneficios se indican que podrán acceder a garantías con una cobertura del 70% y 80% según el caso, los intereses de los créditos no generan renta gravable, crédito de libre inversión hasta dos millones de pesos, se podrán reestructurar créditos en las regiones afectadas por los captadores o recaudadores de operaciones no autorizados.

<sup>10</sup> A finales del 2008 se descubrió un caso de estafa masiva por la empresa DMG que afectó a más de 300 mil personas en 50 localidades de Colombia.

<sup>11</sup> Estrato 1 Población miserable o marginada, estrato 2 población muy pobre y estrato 3 población medianamente pobre.

<sup>12</sup> Valores aproximados en US\$ con un tipo de cambio de 2244

Por lo que se refiere al sector de la economía solidaria, existe en cambio una federación, CONFECOOP (Confederación de Cooperativas de Colombia), que es el máximo organismo de representación. Si por un lado, existen a finales del 2008, 10.055 instituciones entre cooperativas (7.833), Fondos de Empleados (1972) y Asociaciones Mutuales (250), no se cuenta con datos actualizados sobre las operaciones de estas instituciones, que corresponden al en el sector microfinanciero.

El sistema financiero está sujeto a techo en la tasa de interés cobrada (“**tasa de usura**”) establecido por la Superintendencia Financiera. A partir de Octubre del 2006, el techo de usura se determina para un período trimestral y está dividida en modalidades de crédito<sup>13</sup>. La última modificación realizada por la Superintendencia Financiera (Resolución 1555 de Septiembre 2008) determina una tasa máxima permitida del 33,93% para operaciones de microcrédito (con validez de un año)<sup>14</sup>.

Los principales factores que han incentivado el desarrollo del sector microfinanciero colombiano son los siguientes:

- **Ley Mipyme**, que a través del cobro de la comisión adicional, de alguna manera permite a las instituciones financieras cubrir el costo del microcrédito;
- el establecimiento de **líneas de crédito otorgadas por el Gobierno en favor de IMF**<sup>15</sup>
- el acceso a **centrales de riesgo privadas** (CIFIN y DATA CRÉDITO registran información del sector financiero regulado y no regulado, empresas comerciales, telefonía móvil, entre otros)
- el respaldo del **Fondo Nacional de Garantía**<sup>16</sup>

#### Posicionamiento de CONTACTAR en el mercado

CONTACTAR desarrolla operaciones en los departamentos de Nariño y Putumayo, concentrando su cartera en las ciudades de Ipiales y en los municipios cercanos de Pasto.

Respecto a la anterior calificación, CONTACTAR confirma la estrategia de diversificación de la cartera hacia los municipios rurales, áreas caracterizadas por limitada presencia de otras instituciones financieras, saliendo de los sectores donde **la competencia y el riesgo de sobreendeudamiento han crecido**. Aunque CONTACTAR logre bajar este riesgo a través del uso de DATA CREDITO, la mayor central de riesgo a nivel nacional<sup>17</sup>, **la información disponible especialmente por el mercado financiero no regulado, todavía es incompleta**.

Los **principales competidores de CONTACTAR** son: Banco Agrario, Bancolombia, BSCS, Finamérica, Las Villas, Banco de Bogotá, COAC COFINAL, COACREMAT, y la Institución Mundo Mujer Popayán.

En este contexto, las principales **ventajas comparativas** de CONTACTAR están relacionadas a la buena atención al cliente y a la búsqueda de nichos sub-atendidos sobre todo en áreas rurales.

**Las principales desventajas comparativas** están ligadas principalmente a la **menor diversificación de productos financieros**, principalmente respecto a las instituciones reguladas que pueden ofrecer productos de ahorro.

CONTACTAR no cuenta todavía con **una función dedicada de mercadeo**; sin embargo, la Dirección Ejecutiva y el Equipo Gerencial cubren esta función, por lo cual, no se evidencia todavía como una debilidad la ausencia de una posición formalizada.

<sup>13</sup> Según el decreto 519 del 26 de Febrero del 2007, las tasas certificadas se dividen en dos modalidades: 1) microcrédito, 2) consumo y ordinario.

<sup>14</sup> Mientras que la tasa de interés máxima aplicable al sector financiero (no microcrédito) es de 21,02%.

<sup>15</sup> Entre otras, la línea Pademer- FINAGRO, y Bancoldex

<sup>16</sup> El Fondo Nacional de Garantía (FNG) es una entidad estatal cuya tarea única consiste en servir de fiador, en una proporción que oscila entre el 50 y el 70%, de los créditos que otorgue la banca comercial o entidades sin ánimo de lucro especializadas en microfinanzas. Para que las coberturas otorgadas por el Fondo merezcan total confianza de los prestamistas, recientemente se dispuso que la entidad esté vigilada por la Superintendencia Bancaria a partir del 2004.

<sup>17</sup> Hasta el año pasado se utilizaba también la central de riesgo CIFIN.

## 2. Gobernabilidad y estructura organizacional

### Propiedad y gobernabilidad

El sistema de gobierno de CONTACTAR no se ha modificado con respecto al 2008 y sigue organizado de la siguiente manera: Asamblea de Asociados, Junta Directiva y Dirección Ejecutiva. La **Asamblea General**, instancia máxima de la institución, está conformada por **las tres personas jurídicas, asociados fundadores de CONTACTAR**, a través de sus representantes legales o sus delegados: Corponariño<sup>18</sup>, Artesanía de Colombia<sup>19</sup> y SEDECOM<sup>20</sup>.

Frente al actual tamaño y retos de proyección estratégica de la institución, se confirma como una debilidad relevante **el cumplimiento solo parcial por parte de la actual estructura de gobierno de sus funciones claves. De hecho, tanto la Asamblea<sup>21</sup> como la Junta Directiva no logran todavía desempeñar plenamente su responsabilidad en lo que se refiere a la función estratégica, de control y de administración de riesgos institucionales.**

Junta Directiva		
Miembros	Cargo	Perfil Profesional
<b>Germán Alberto Zambrano Patiño</b>	Presidente y Miembro principal	Medico veterinario y consultor agropecuario. Miembro de la Junta de Contactar desde hace 4 años. Consultor por FINAGRO en control de inversiones para créditos agropecuario. Experiencia financiera y administrativa y conocimiento regional (Nariño y Putumayo)
<b>Fresia Guacaneme</b>	Miembro principal	Economista. Especializada en Planeación y Proyectos de Desarrollo. Ingreso a la Junta Directiva a partir del 2008. Amplia experiencia en el sector público y privado en áreas de planeación de Desarrollo Regional y Empresarial
<b>Sara Angela Arturo</b>	Miembro principal	Economista. Especializada en finanzas. Ingresó a la Junta Directiva a partir del segundo semestre del 2008. Experiencia en sector público y privado en áreas financiera y de Planeación.
<b>Mauricio Ramos</b>	Miembro principal	Ingeniero Químico . Master en Ecología. Presidente y miembro de la Junta desde hace 2años y medio. Director General de Corponariño. Experiencia en cargos directivos públicos y proyectos ambientales. Experiencia en operaciones microcrédito en Contactar
<b>Luciano Ernesto Patiño Córdoba</b>	Miembro principal	Administrador de Empresas. Miembro de la Junta desde hace 4 años. Gerente Regional del Almacén de cadena Alkosto. Vasta experiencia comercial en el sector real.

De hecho, se confirma una Junta Directiva<sup>22</sup>, que a pesar de ser conformada por un grupo comprometido de personas, profundos conocedores del contexto local de la institución y con buenos perfiles profesionales, **no cuentan con un conocimiento específico en finanzas y microfinanzas, lo que limita la capacidad de cumplimiento de las funciones claves.**

<sup>18</sup> Corponariño: Institución autónoma regional para el desarrollo de Nariño; Entidad pública.

<sup>19</sup> Artesanía de Colombia: sociedad anónima pública de apoyo a los artesanos.

<sup>20</sup> SEDECON: Institución Servicio de Desarrollo y Consultoría para el Sector Cooperativo y de Microempresas; ONG Colombiana

<sup>21</sup> Cabe señalar que dos de las tres instituciones miembros de la Asamblea General conforman la Junta Directiva (Corponariño y Artesanía de Colombia) y que SEDECOM al no contar con una sucursal en Pasto sino solamente en Bogotá, ofrece una escasa participación. En otras palabras, la Asamblea General ejercita sus funciones de dirección de las políticas, a través de la participación plenaria de sus asociados activos en la Junta Directiva.

<sup>22</sup> Según el Estatuto, la Junta Directiva está conformada por cinco miembros principales y cinco suplentes elegidos por un periodo de dos años, renovables indefinidamente. La Junta Directiva (JD) se reúne ordinariamente cuatro veces al año.

Como en la anterior calificación, la institución cuenta con un Comité Financiero<sup>23</sup> encargado de asesorar a los órganos de administración de la institución, y cubrir un rol de control técnico; sin embargo, el aporte de este comité es todavía limitado debido a la dificultad de reunir a los miembros externos.

Cumpliendo con la ley Colombiana, CONTACTAR cuenta con una Revisora Fiscal<sup>24</sup>, quien es un contador público independiente de la institución y cumple con algunas funciones de auditoría externa, realizando análisis de los Estados Financieros y dirigiendo sus comentarios y notas hacia los miembros de la Asamblea General.

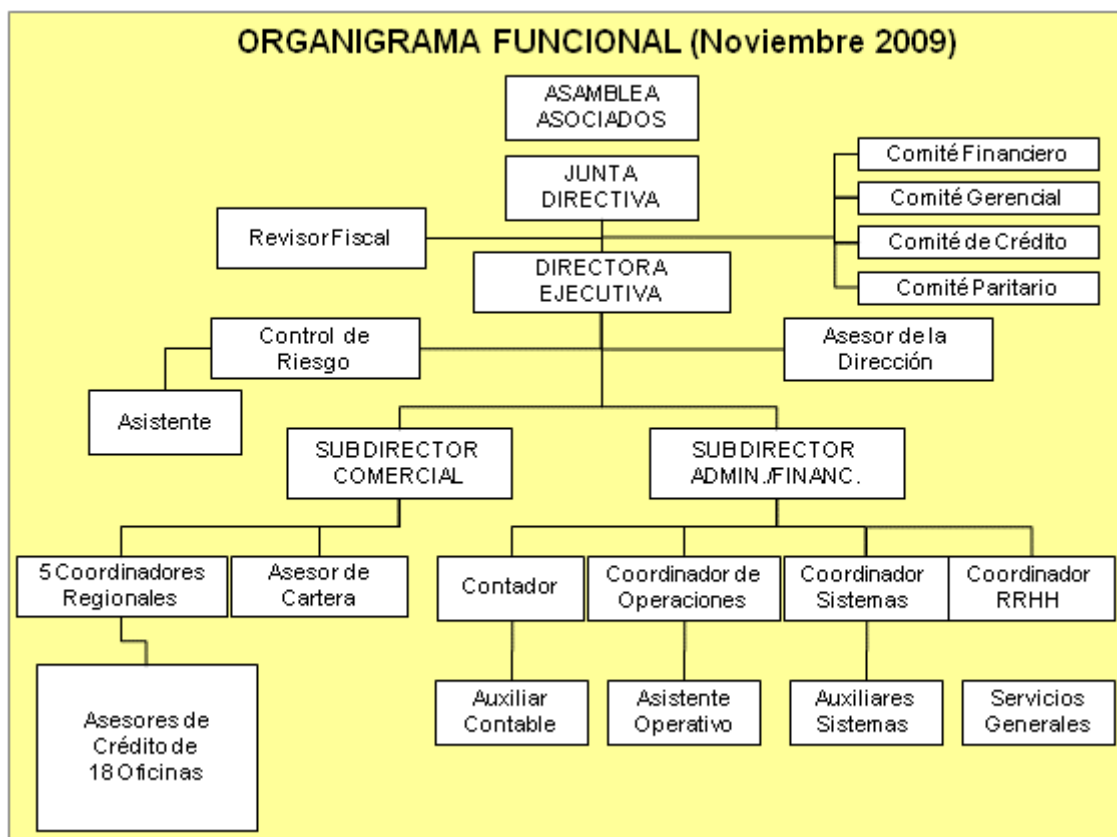
#### Gerencia y personal

A septiembre 2009 CONTACTAR cuenta con un total de 83 empleados, de los cuales 37 son oficiales de crédito. La tasa de distribución del personal

Personal	Dic 07	Dic 08	Sep 09
Total	43	56	83
Oficiales de crédito	19	24	37
Otro personal	24	32	46
Tasa de distribución del personal	44,2%	42,9%	44,6%

(personal de crédito sobre personal total) se confirma adecuada. Por otro lado, se evidencia el fuerte crecimiento en el número de empleados concentrado en los nueve meses del 2009, lo que refleja la estrategia de fuerte crecimiento geográfico realizada por la institución, que alcanza a septiembre 2009 las 17 oficinas, frente a las 10 activas a finales del 2008.

Durante los últimos años, la institución ha trabajado en el fortalecimiento de su equipo gerencial, que a través del Comité Gerencial, aporta ahora de manera coordinada y sistemática en la administración de CONTACTAR. Por otro lado, se señala como necesaria una revisión de la estructura organizacional de control de los varios departamentos, para separar de manera más eficiente las funciones de las cabezas de los departamentos (Sub-Directores) de las funciones operativas, aumentando el enfoque hacia los controles antes que hacia las operaciones.



<sup>23</sup> El Comité Financiero está conformado por la alta gerencia de Contactar, dos personas externas con amplia experiencia en banca y finanzas, y un miembro de la Junta Directiva.

<sup>24</sup> Órgano obligatorio por ley, Artículo 207 del código de comercio y Código Interno 610 del Régimen Contable colombiano.

### Organización y estructura

Con respecto a la anterior calificación, se confirma **el proceso de descentralización hacia las agencias**, que como anteriormente mencionado han crecido en número y en dispersión geográfica, lo que representa un reto relevante para CONTACTAR.

En lo que se refiere al proceso de crédito, la institución ha estructurado la figura del Coordinador Regional, responsable directo de varias agencias y de sus Asesores de Crédito. El Coordinador Regional cuenta con un poder de aprobación de créditos hasta alrededor de US\$ 1.560 para créditos individuales nuevos, hasta US\$ 2.600 para renovaciones y hasta US\$ 5.200 para créditos grupales nuevos, lo que permite agilizar el proceso a nivel de agencia. Para montos mayores, es en cambio necesaria la aprobación del Sub Director Comercial o, en caso de ausencia, de la Directora Ejecutiva o del Sub-Director Financiero y Administrativo. El proceso de desembolso y de recuperación viene realizado principalmente a través de las cajas de Servipago, ubicadas en casi la totalidad de las agencias. En las agencias donde no hay todavía Servipago, el recaudo se realiza a través de bancos, como el Banco Agrario, el Banco Popular o el Banco de Occidente. Cabe mencionar, que CONTACTAR está analizando la posibilidad de un convenio con otra institución para el recaudo, lo que aumentaría la cobertura geográfica facilitando un mejor servicio. Al igual que la calificación anterior, **administración y contabilidad se manejan actualmente desde la oficina central**, así como **el manejo de la liquidez** que viene efectuado por el Sub-director Financiero en coordinación con las diferentes sucursales.

### Administración de riesgos y estructura de controles internos

Frente al actual tamaño de la institución, la falta de **un área específica y dedicada de manejo de riesgos no se considera como una debilidad**; sin embargo, **se señala como por mejorar, la cultura institucional hacia los riesgos, y el enfoque de cada departamento hacia el control y monitoreo de sus riesgos específicos**. De hecho, a pesar de contar con un departamento llamado de “Control de Riesgo”, actualmente este departamento realiza las funciones de control interno, mientras que la función de administración de riesgos es asumida directamente por la Directora Ejecutiva en conjunto con el Asesor de la Dirección, consultor externo, quien tiene entre sus funciones principales, un **análisis sistemático de la exposición a los diferentes riesgos y la estructuración de herramientas para su monitoreo**. CONTACTAR cuenta ahora con varias herramientas, a comenzar por una matriz de riesgos, que identifica los principales retos, detallando la relevancia de cada riesgo y la persona responsable para tomar medidas. Por lo que se refiere a los riesgos financieros, se han desarrollado herramientas internas para medir la exposición a los riesgos de liquidez, de descalce de plazo y de descalce de tasa de interés, las que apoyan ahora el trabajo del Sub-Director Administrativo y Financiero. También en lo que se refiere al riesgo de crédito, se ha desarrollado una herramienta que permite analizar concentraciones de cartera y morosidad (cabe mencionar que el nuevo sistema informático permitirá automatizar este tipo de análisis). La institución está ahora trabajando en la revisión y actualización de los manuales, levantando procesos y procedimientos con enfoque hacia los riesgos operacionales.

A pesar de confirmar, con respecto a la anterior calificación, el proceso de fortalecimiento del sistema de control interno de CONTACTAR, tanto a nivel de equipo gerencial, como a nivel de departamento de control interno, **el rápido crecimiento de la institución en términos de agencias y el alto nivel de dispersión geográfica en los diferentes departamentos, podría reflejarse en un sistema de control interno débil**. En específico, se evidencia como por revisar la figura de Coordinador Regional, que **frente a la alta dispersión de algunas agencias, permite solamente un control esporádico sobre las actividades, que no está logrando minimizar riesgos de manera preventiva**.

El departamento de control interno, conformado ahora por la responsable y por un asistente, se encarga de varios controles ex-post de las agencias y de la parte administrativa y contable, lo que resulta adecuado, cumpliendo con un rol similar a lo de auditoría interna de la institución. Por otro lado, la institución está consciente de la necesidad de fortalecer este departamento para asegurar controles más frecuentes, y por esta razón ya se tiene previsto incluir al departamento a otro asistente en el próximo año.

Al igual que en los años anteriores, la Revisora Fiscal cumple algunos controles en la parte contable; de hecho sus tareas principales son la auditoría de gestión, la revisión contable y fiscal y la aprobación de los estados financieros.

### Políticas y procedimientos contables

A la fecha CONTACTAR no cuenta con informes de auditoría externa.

CONTACTAR prepara sus estados financieros con base en las normas contables colombianas y de acuerdo con el sistema de autorregulación propuesto por la red Emprender (desde 2001). La auditoría de los estados financieros es realizada por la Revisora Fiscal, quien está adscrita en el registro correspondiente<sup>25</sup> y trabaja de manera independiente para la institución.

En general, la información financiera producida por CONTACTAR es transparente, ya que desde un punto de vista contable y administrativo interno **hay una separación de los estados financieros entre programa financiero y los otros programas y existe una clara división de ingresos y gastos**. Los programas no financieros que dependen de donaciones rinden cuentas de sus operaciones por separado y son auditados por la Universidad Nacional.

### Tecnología de información (TI) y Sistema informativo de gestión (SIG)

El departamento informático está compuesto por el Jefe de Sistemas, quien es el mismo especialista informático que desarrolló el actual sistema de CONTACTAR y cuatro Asistentes. Adicionalmente, frente a las necesidades de desarrollo y migración de datos al nuevo sistema informático, adquirido durante el 2009, se encuentran actualmente un Coordinador y dos asistentes, apoyados por tres (hasta cinco) técnicos de la empresa proveedora del sistema.

Frente a importantes debilidades del actual sistema, relacionadas principalmente a lentitud del sistema y la inseguridad de sus reportes, a finales del 2008 se tomó la decisión de no buscar el desarrollo del actual Sistema Informativo Gerencial (SIG) (**Elite, con base Power-Cobol** desarrollado en **plataforma DOS – Windows**), que anteriormente se pensaba actualizable a una nueva versión en base Net-Cobol, sino de adquirir uno nuevo.

La institución se encuentra ahora en la fase de desarrollo y adecuación del nuevo sistema informático. El nuevo Sistema es el FINANCIAL 2.0 desarrollado por SIFIZSOFT, empresa Ecuatoriana. CONTACTAR ha comprado los códigos fuentes para poder programar localmente, por lo cual el Coordinador, conjuntamente a dos asistentes de Contactar vienen apoyados por tres programadores de SIFIZSOFT (hasta 5 personas).

Se proyecta la puesta en marcha del nuevo sistema para enero 2010, pero **el proceso de migración representa siempre un reto relevante**, ya que la base de datos actualmente en uso, tiene un formato antiguo.

La nueva base de datos será manejada por SQL Server, Microsoft; ya se compraron un servidor de producción y uno adicional de respaldo, que por ahora estará en la matriz, pero cuenta con la instalación de fibra óptica para trasladar el servidor de respaldo en otra agencia (futuro plan de contingencia).

El nuevo SIG va a solucionar tanto el problema de la lentitud gracias a su arquitectura (cada máquina se conecta directamente al servidor central aunque utiliza algunas tablas locales para mayor agilidad) como el asunto de la seguridad (roles, horarios, rastro de ingreso de los usuarios) y produce reportes en pdf, excell o impresiones, según el perfil de usuarios.

Todas agencias están en línea. La comunicación está estructurada a través de acceso por enlace dedicado *frame-relay* o internet en caso de necesidad.

Las políticas de Back-up se confirman conforme a las buenas prácticas internacionales (diariamente se obtiene un respaldo externo más dos respaldos automáticos en la misma oficina); así también, gracias a las inversiones realizadas por la institución en la compra de varias plantas eléctricas para enfrentar los continuos cortes de energía eléctrica de algunas sucursales, CONTACTAR cuenta con un adecuado respaldo para el sistema.

<sup>25</sup> Es práctica común en Colombia el uso de la Revisión Fiscal en lugar de la auditoría externa.

### Política del personal

Respecto a la anterior calificación, **CONTACTAR cuenta ahora con un departamento de recursos humanos** (desde febrero 2009), **conformado por la responsable, profesional con experiencia en el manejo del talento humano.**

La responsable del departamento ha revisado y actualizado algunos procesos fundamentales como los de selección, los de inducción y los de salud ocupacional. También se realizó una actualización de los perfiles de puesto, comparando los requerimientos específicos de CONTACTAR con los perfiles de cargos mapeados por el SENA.

Al igual que para la anterior calificación, se confirma **la importante debilidad el no contar con un plan anual de capacitación para el personal.** A pesar del buen enfoque de la Dirección Ejecutiva hacia la capacitación, CONTACTAR todavía no cuenta con una planificación anual que responda a las necesidades propias del personal de la Institución.

También se confirma como **débil el proceso de evaluación del desempeño del personal.** A pesar de contar con una herramienta que evalúa el compromiso del empleado según las tres dimensiones de conducta laboral, trabajo en equipo y estilo de dirección, el Sub-Director Administrativo y Financiero no cuenta con el tiempo necesario para llevar a cabo un proceso completo y la herramienta no es utilizada completamente. Adicionalmente, **la institución todavía no cuenta con planes de carrera para los empleados.**

Cabe señalar que desde octubre 2008 CONTACTAR contará con un asesor de crédito adicional para back-up, para sustituir temporáneamente a asesores ausentes.

**El nivel salarial** de los funcionarios de CONTACTAR se muestra en línea con la competencia; para los asesores de crédito, mientras que evidencia un nivel más bajo para la alta gerencia, lo que en un mercado de creciente competencia, se registra como un riesgo. Sin embargo la Directora Ejecutiva está ahora consciente del riesgo y tiene previsto presentar a la Junta Directiva un sistema de adecuación de los salarios al mercado.

En general **se confirma el buen clima de trabajo** y existe un alto nivel de compromiso de los miembros del equipo, lo cual se refleja en una **baja tasa de rotación del personal** (8% para el periodo octubre 2008 - septiembre 2009).

### 3. Productos financieros

#### Productos y políticas de crédito

CONTACTAR trabaja en **contextos muy distintos** que abarcan áreas rurales y urbanas del Departamento de Nariño y Putumayo en Colombia. A la fecha CONTACTAR cuenta con dos metodologías de crédito: individual y grupal, siendo la tecnología individual la más antigua y la de mayor participación dentro de la cartera total. Los créditos grupales solidarios fueron creados como una iniciativa para dar un nuevo enfoque estratégico a la Institución hacia el sector rural y a una población meta de extracto más pobre.

#### Metodologías crediticias

Productos de crédito		
	Individual	Grupal
<b>Metodología de crédito</b>	Individual	Grupal
<b>Moneda del crédito</b>	Pesos Colombianos	Pesos Colombianos
<b>Tipo de interés</b>	Sobre saldo	Sobre saldo
<b>Tasa min. de interés (%)</b>	28%	29,5%
<b>Tasa max. de interés (%)</b>	29,5%	29,5%
<b>Descripción de las comisiones</b>	4,5%	4,5%
<b>Monto mínimo (US\$)</b>	259	259
<b>Plazo min. (meses)</b>	1	1
<b>Plazo max. (meses)</b>	60	36
<b>Plazo promedio (meses)</b>	24	15
<b>Periodicidad de pago de interés</b>	Mensual, trimestral, semestral	Mensual, trimestral, semestral y semanal para los Bancos Comunes
<b>Periodicidad de pago de capital</b>	mensual, trimestral, semestral y anual, a la cosecha (sector agrícola)	mensual, trimestral, semestral y anual, a la cosecha (sector agrícola)
<b>Plazo de gracia</b>	Se puede aplicar para caficultores o agricultores, de acuerdo al ciclo productivo	No aplica
<b>Tipo de garantía</b>	Pagaré personal, Real, Fondo de Garantía	Solidaria

Dentro de las tecnologías de crédito manejadas por CONTACTAR, existen varias líneas de productos con enfoques particulares como son: crediempresa (préstamos exclusivamente para capital de trabajo de la microempresa), crédito a emprendedores (orientado a jóvenes profesionales), créditos de emergencia, mejoramiento de vivienda, y crédito educativo. Los créditos paralelos son exclusivos para clientes antiguos con buen record crediticio y tienen un plazo máximo de seis meses.

Los intereses se cobran en forma mensual, sobre el saldo de capital, y el costo del crédito está compuesto por la tasa máxima autorizada y actualizada por la Superintendencia Financiera conjuntamente con las comisiones adicionales aplicadas por la institución.

Es importante notar que dentro de la tecnología grupal solidaria existen tres tipos diferentes de crédito: **grupos solidarios**, **crédito asociativo** y **bancos comunales**. Los grupos solidarios se forman con la agrupación entre 4 y 7 personas, cuya actividad sea netamente productiva y el monto y plazo de cada préstamo es el mismo para cada uno de los integrantes del grupo. Los créditos asociativos se entregan a grupos organizados, en los cuales todos los miembros trabajan

en el mismo proyecto, mientras que los Banco Comunales son conformados a partir de 15 integrantes<sup>26</sup>.

A pesar de **no contar todavía con políticas específicas para la retención de los buenos clientes**, lo que se confirma como una debilidad, por otro lado, hay que señalar que **existe un tratamiento preferencial para la renovación de crédito a los buenos clientes**, que permite entregar un nuevo crédito cuando un buen prestatario ha pagado por lo menos el 70% de su actual obligación financiera. Además, los créditos de emergencia, préstamos para mejoramiento de vivienda, créditos educativos y cupo pre-aprobado son líneas creadas exclusivamente para clientes antiguos, lo cual demuestra el interés de la institución para incentivar la fidelidad entre sus buenos prestatarios.

#### Procedimientos de crédito

El procedimiento para la evaluación del cliente (análisis cuantitativo y financiero del negocio y de los costos familiares) y el procesamiento de la información levantada son adecuadas.

El modelo para analizar los créditos incluye un detalle del flujo de caja de los clientes, flexible a los sectores atendidos y los diferentes negocios. Como en la anterior calificación, se confirma la utilización de la central de riesgo DATACREDITO.

Respecto a la anterior calificación, existe ahora un mayor nivel de descentralización en el proceso de crédito a nivel de agencia. De hecho, cada agencia (previa la presencia del Coordinador) realiza su comité de crédito con capacidad de aprobación hasta US\$ 1.560 para créditos individuales nuevos, hasta US\$ 2.600 para renovaciones y hasta US\$ 5.200 para créditos grupales nuevos (hasta US\$ 7.800 para renovación de créditos grupales), mientras que para montos superiores es necesaria la participación del Sub Director Comercial.

El tiempo promedio de desembolso a nuevos clientes es de 3 días en áreas urbanas, y 4-6 días en áreas rurales y para préstamos grupales. A pesar de un leve mejoramiento, **el tiempo de procesamiento y desembolso de los préstamos es todavía mejorable**, si es comparado con la competencia. Por otro lado, **frente al posicionamiento rural de la institución, la debilidad asume una relevancia mínima**.

El desembolso de los préstamos se efectúa a través de un convenio con Servipago. Cada sucursal cuenta con un punto de atención de Servipago y desembolsan préstamos hasta US\$ 2.300 en las agencias y hasta US\$ 4.600 en Ipiales y en la oficina central.

Semanalmente se reúne el **Comité de Seguimiento de Cartera**, que es una instancia de análisis y evaluación del estado de cartera y está conformado por la Directora Ejecutiva, el Subdirector Administrativo y Financiero, el Subdirector Comercial, el Asesor de Cartera y los Asesores de Crédito; su labor es decidir la gestión de cobro a seguir en los casos de morosidad, los casos que deban refinanciarse, reestructurarse o pasar a cobro judicial. Cabe señalar que **para facilitar el proceso de cobranza, CONTACTAR cuenta con una política que no permite colocar nuevos créditos en los últimos diez días de cada mes**.

Para los casos más difíciles de mora, **el Asesor de Cartera, trabaja como gestor de cobro interno**, visitando todas las sucursales y apoyando a los asesores financieros en el cobro de créditos atrasados en vía prejudicial. La Institución se apoya en abogados externos para la cobranza judicial (en Pasto, en La Unión y en Ipiales). El acuerdo de pago con los abogados se basa en una comisión del 15% sobre cuotas atrasadas recuperadas.

#### Políticas de garantías

Las garantías utilizadas por CONTACTAR pueden ser: solidaria, personal, hipotecaria y con respaldo del Fondo de Garantía en función del monto, plazo, actividad y nivel de riesgo del crédito. CONTACTAR admite **garantía personal hasta 25 salarios mínimos mensuales vigentes (alrededor de US\$ 6.500)** y considera como capacidad de pago del deudor y del codeudor el 60% de los ingresos de los solicitantes. Para créditos mayores a los US\$ 6.500, la política de garantía prevé la constitución de **garantías reales hipotecarias**<sup>27</sup>, mientras que los empresarios sin garantía personal o hipotecaria pueden aprovechar la **opción del fondo de garantías**.

<sup>26</sup> En los Bancos Comunales cada integrante tiene su actividad productiva individual con seis meses de funcionamiento como mínimo, aceptando que el 30% de los integrantes del grupo tengan menos de seis meses.

<sup>27</sup> Garantía hipotecaria: máximo por el 40% del valor del avalúo del inmueble puesto en garantía. Dicho bien debe estar libre de patrimonio familiar o cualquier otro gravamen que lo afecte.

Para los créditos con tecnologías grupales, la primera garantía la constituye la solidaridad entre los miembros del grupo, asociación o banco comunal; si este acuerdo no funciona, la Institución procede a ejecutar el pagaré grupal<sup>28</sup>. Dentro los productos grupales no existe garantía hipotecaria.

#### Otros servicios financieros y no financieros

CONTACTAR ofrece a sus prestatarios un **seguro de vida**, producto diseñado por CONTACTAR y que se realiza a través de la Aseguradora SURAMERICANA, lo que representa un servicio financiero de acceso voluntario por parte del prestatario. Por otro lado, la institución cuenta con un seguro de desgravamen obligatorio por todos los créditos otorgados.

Por otro lado, cabe mencionar la relación de cooperación que CONTACTAR ha ido ofreciendo a las Organizaciones de productores rurales de café, hortalizas y frutas, en el marco de un proyecto “Proyecto Semilla” financiado por la Fundación Ford. CONTACTAR ofrece en particular el servicio de Educación Financiera, tanto en la parte del manejo de deudas, como en el incentivo al ahorro.

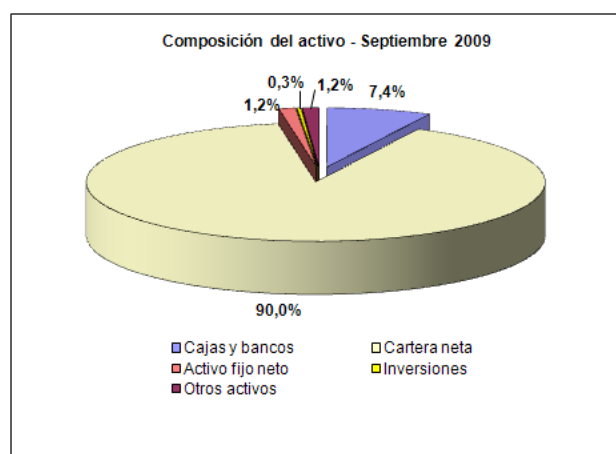
---

<sup>28</sup> Como medida adicional de protección, CONTACTAR solicita a los grupos solidarios, asociaciones o bancos comunales la firma de un pagaré grupal.

## 4. Calidad y estructura del activo

### Estructura del activo

CONTACTAR confirma a septiembre 2009, una estructura de activo adecuada. **La cartera de crédito representa el 90% del activo total**, confirmando el buen nivel de concentración. A septiembre 2009, el rubro **caja y bancos** registra niveles prudenciales (7,4%), mientras que las **inversiones** (0,3%), se reducen de manera relevante, respecto a septiembre 2008, y son constituidas ahora principalmente por las participaciones de CONTACTAR en el FNG<sup>29</sup>. Los **otros activos** (1,2% del activo total) representan por un lado gastos pagados por anticipado relacionados al nuevo sistema informático, y por otro lado, cuentas del personal e impuestos. A septiembre 2009 el **activo fijo neto** representa el 1,2% del activo total.



### Estructura de la cartera

El saldo de cartera bruta a septiembre 2009 fue de casi US\$ 13,5 millones por 17.437 prestatarios activos. A pesar de mostrar una reducción en la tasa de crecimiento anual (18,8% entre octubre 2008 y septiembre 2009 contra al 31% del 2008 y del 2007) **CONTACTAR confirma la buena capacidad de crecimiento tanto en términos de cartera bruta, como en términos de prestatarios activos** (34,6% entre octubre 2008 y septiembre 2009 contra al 43% de 2008): de hecho, frente al fuerte impacto de la caída de las pirámides financieras<sup>30</sup> a finales del 2008, la institución ha tenido que reducir las colocaciones en el último trimestre del 2008 y en el primer trimestre del 2009, logrando sin embargo muy buenos niveles de colocaciones en el segundo y tercer trimestre del 2009.

Características de la cartera	Ene06-Dic06	Ene07-Dic07	Ene08-Dic08	Oct08-Sep09
<b>Cartera bruta total (US\$)*</b>	<b>5.465.987</b>	<b>8.017.670</b>	<b>9.557.793</b>	<b>13.453.152</b>
Individual	5.172.973	7.029.893	8.453.507	12.429.183
Grupal	293.014	987.777	1.104.285	1.023.969
<b>Cartera bruta (moneda nacional)</b>	<b>12.164.226.492</b>	<b>15.937.605.524</b>	<b>21.008.888.737</b>	<b>25.856.958.059</b>
<b>Crecimiento de la cartera bruta</b>	<b>54,5%</b>	<b>31,0%</b>	<b>31,8%</b>	<b>18,8%</b>
<b>Crédito otorgado promedio (US\$)</b>	<b>1.205</b>	<b>1.494</b>	<b>1.214</b>	<b>1.076</b>
<b>Crédito otorgado promedio sobre PIB p. c.</b>	<b>33%</b>	<b>33%</b>	<b>27%</b>	<b>21%</b>
<b>Numero de prestatarios activos</b>	<b>5.802</b>	<b>9.455</b>	<b>13.546</b>	<b>17.437</b>
<b>Numero de préstamos</b>	<b>5.159</b>	<b>7.198</b>	<b>10.590</b>	<b>15.091</b>
<b>% de mujeres como prestatarios activos</b>	<b>60,3%</b>	<b>56,9%</b>	<b>56,1%</b>	<b>54,1%</b>
<b>Tasa de deserción</b>	<b>13,3%</b>	<b>26,4%</b>	<b>12,2%</b>	<b>23,2%</b>
<b>Tasa de deserción ajustada</b>	<b>12,5%</b>	<b>22,7%</b>	<b>10,4%</b>	<b>21,6%</b>

Como anteriormente mencionado, la institución ha logrado consolidar y profundizar su presencia a través de la apertura de nuevas sucursales en municipios más alejados, contando ahora con una red de 19 agencias. Cabe mencionar, que frente al buen crecimiento de la cartera en el departamento del Putumayo, y el enfoque estratégico de CONTACTAR de atender en un departamento en el cual la oferta de servicios financieros es muy limitada, el convenio interinstitucional con la Asociación de Comerciantes de Orito, ha sido modificado, y la institución se encuentra ahora en un proceso de inclusión de las operaciones (y en algunos casos del

<sup>29</sup> Fondo Nacional de Garantía.

<sup>30</sup> A finales del 2008, cerraron algunas instituciones, particularmente activas en la región de Nariño, que captaban ilícitamente ahorro del público bajo forma de inversiones, pagando tasas de interés que llegaron hasta el 120% mensual.

personal). De hecho, si al comienzo, CONTACTAR delegaba el proceso crediticio (previa capacitación y control continuo) así como la cobranza, a la Asociación, las sucursales del Putumayo, funcionan ahora como todas las demás sucursales de CONTACTAR, contando con personal propio, y procesos estandarizados.

Durante el último periodo considerado, el **préstamo promedio otorgado** confirma su tendencia a la disminución. Para el periodo octubre 2008 - septiembre 2009 fue de US\$ 1.076, comparado con US\$ 1.214 del 2008 y US\$ 1.494 del 2007. De igual forma, el **crédito promedio desembolsado sobre PIB per-cápita** refleja una reducción, alcanzando a septiembre 2009 un 21% contra al 27% del 2008 y 33% del 2007. En relación al alcance de institución, cabe señalar también que el 54,1% de los prestatarios está representado por mujeres.

A septiembre 2009 **la cartera está concentrada en el producto de crédito individual** (92,4% contra al 87,5% de septiembre 2008). De hecho, a pesar del buen crecimiento inicial de la cartera grupal, que ahora incluye también la metodología de bancos comunales, durante el 2009, el saldo activo de esta cartera muestra una tendencia a la leve reducción, relacionado a las características del principal sector objetivo de CONTACTAR, que se confirma el sector rural.

La **tasa de deserción**<sup>31</sup> alcanza para el periodo octubre 2008 – septiembre 2009 un 23,2%, reflejando especialmente el nivel fuerte de competencia en ámbito urbano (**la tasa de deserción ajustada es 21,6%**). A pesar de llevar un control periódico de este indicador, todavía  **falta un estudio para entender las verdaderas razones de la “deserción” de los clientes, lo que en un contexto de creciente competencia representa una debilidad.**

#### Calidad de la cartera

El indicador de **cartera en riesgo** de CONTACTAR – CeR>30 - a septiembre 2009 es de **2,4%**, mostrando una mejora con respecto a los periodos anteriores (5,4% a diciembre 2008 y 4,4% a diciembre 2007). Por otro lado se debe tomar en cuenta que durante el periodo octubre 2008-septiembre 2009 la institución ha castigado un porcentaje de cartera atrasada mayor (3%) comparado con el 2008 (1,3%), y también con el 2007 (2,7%), **evidenciando una calidad de cartera todavía mejorable.** Por otro lado, se registra una reducción del porcentaje de cartera reestructurada (0,8% a septiembre 2009 contra al 1% del 2008 y 1,6% del 2007).

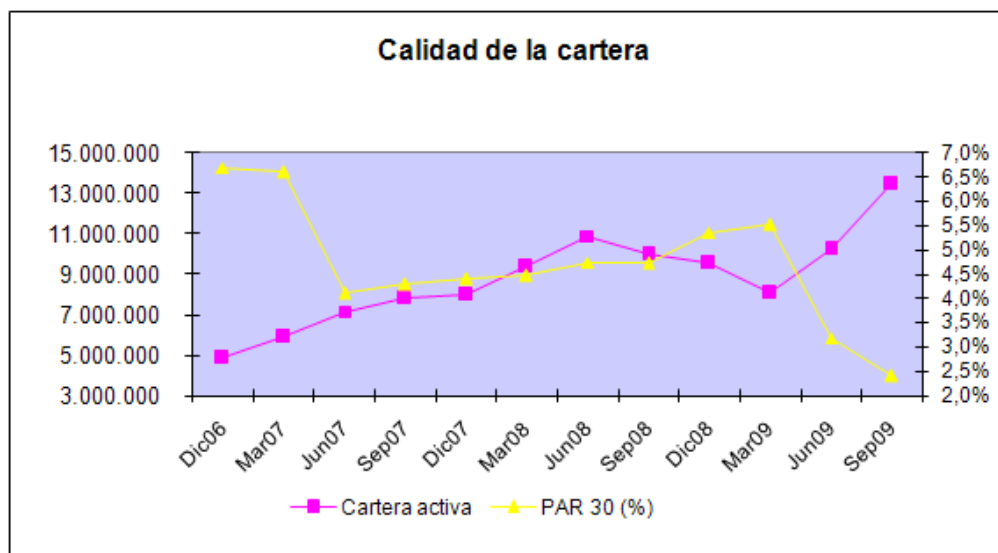
Rateos de calidad de cartera	Ene06-Dic06	Ene07-Dic07	Ene08-Dic08	Oct08-Sep09
<b>CeR 30 consolidado</b>	<b>6,0%</b>	<b>4,4%</b>	<b>5,4%</b>	<b>2,4%</b>
31-60	1,6%	1,3%	1,6%	0,8%
61-90	0,7%	0,6%	0,6%	0,3%
91-180	1,0%	0,9%	1,3%	0,6%
181-365	1,3%	1,2%	1,1%	0,5%
>365	1,3%	0,4%	0,8%	0,3%
<b>Cartera vencida (&gt; 1 día)</b>	<b>3,2%</b>	<b>0,0%</b>	<b>1,3%</b>	<b>1,7%</b>
<b>Cartera reestructurada</b>	<b>0,6%</b>	<b>1,6%</b>	<b>1,0%</b>	<b>0,8%</b>
<b>Cartera reestructurada (CeR &gt; 30 días)</b>	<b>76,4%</b>	<b>8,8%</b>	<b>47,0%</b>	<b>34,6%</b>
<b>Tasa de gastos de provisión</b>	<b>2,1%</b>	<b>3,3%</b>	<b>3,8%</b>	<b>0,8%</b>
<b>Reserva por incobrables / Cartera bruta</b>	<b>7,4%</b>	<b>6,2%</b>	<b>6,8%</b>	<b>3,4%</b>
<b>Reserva / Cartera en riesgo (&gt; 30 días)</b>	<b>124,7%</b>	<b>140,8%</b>	<b>126,6%</b>	<b>139,6%</b>
<b>Tasa de cartera castigada</b>	<b>0,5%</b>	<b>2,7%</b>	<b>1,3%</b>	<b>3,0%</b>

La cartera reestructurada en riesgo>30 días alcanza a septiembre 2009 un 34,6 (47% a diciembre 2008), principalmente relacionado al castigo, lo que evidencia la difícil recuperación de esta cartera, síntoma de una **política de reestructuración todavía por mejorar.** Por otro lado, hay que mencionar la incidencia en esta cartera del impacto de la caída de las pirámides financieras a finales del 2008, situación que ha obligado a utilizar la herramienta de las reestructuraciones. En general la institución está consciente de la necesidad de disminuir al mínimo las reestructuraciones de créditos morosos.

<sup>31</sup> La tasa de deserción viene calculada como sigue: (número de clientes activos al principios del periodo + núm. de clientes nuevos – núm. de clientes activos al finales del periodo) / (número de clientes activos al principios del periodo). En el cálculo del indicador ajustado se saca del numerador el número de clientes castigados durante el periodo.

La reserva para incobrables cubre el 139,6% de la Cartera en Riesgo a septiembre 2009, **lo que confirma una política de protección prudencial.**

Analizando la tendencia de la cartera bruta contra a la CeR>30 trimestral, se evidencia como el crecimiento de la cartera se concentra en el 2009 a comenzar del segundo trimestre, teniendo un impacto positivo en el indicador de CeR>30 porcentual. Por otro lado, el castigo realizado a junio 2009 es el principal artífice del mejoramiento del indicador. Cabe mencionar que el crecimiento de la cartera bruta en dólares, es inflado debido a la reducción de la tasa de cambio.



Por lo que se refiere a la cartera por agencia, no se evidencia ninguna concentración relevante, en términos de cartera activa, mientras que a **septiembre 2009 especialmente el sector urbano de Septiembre 2009**

Sucursal	cartera bruta (US\$)*	% de cartera bruta	% numero de prestatarios	CeR >30 días	CeR 30 pesada
Pasto	2.451.348	18,2%	18,1%	3,2%	0,6%
Ipiales	1.546.906	11,5%	14,4%	2,9%	0,3%
Sandona	831.571	6,2%	7,0%	0,6%	0,0%
Tambo	1.613.614	12,0%	9,9%	0,7%	0,1%
La Union	941.862	7,0%	7,2%	1,3%	0,1%
Fatima	1.612.324	12,0%	9,7%	5,8%	0,7%
Sibundoy	676.776	5,0%	4,5%	3,7%	0,2%
La Cruz	349.829	2,6%	3,9%	1,6%	0,0%
Cumbal	1.277.434	9,5%	11,2%	3,5%	0,3%
Orito	559.419	4,2%	2,2%	0,9%	0,0%
San Bernardo	79.458	0,6%	0,9%	0,0%	0,0%
San Pablo	155.557	1,2%	1,3%	0,0%	0,0%
San Jose	173.633	1,3%	1,4%	0,0%	0,0%
San Lorenzo	204.068	1,5%	2,2%	0,1%	0,0%
Ancuya	293.260	2,2%	2,6%	0,5%	0,0%
Villagarzon	146.929	1,1%	0,6%	0,6%	0,0%
La Hormiga	219.845	1,6%	1,0%	0,0%	0,0%
Mocoa	131.030	1,0%	0,5%	0,0%	0,0%
Linares	188.285	1,4%	1,3%	0,0%	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>13.453.152</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>		<b>2,4%</b>

**Pasto, (Fatima, Pasto) registra el mayor porcentaje de Cartera en Riesgo de la institución** reflejo de la competencia creciente y del sobreendeudamiento.

Septiembre 2009

Por sector	cartera bruta (US\$)*	% de cartera bruta	% numero de prestatarios	CeR >30 días	CeR 30 pesada
<i>Urbano</i>	2.866.290	21,3%	15,0%	4,7%	1,0%
<i>Rural</i>	10.586.862	78,7%	85,0%	1,8%	1,4%
<b>TOTAL</b>	<b>13.453.152</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>		<b>2,4%</b>

De hecho, el desglose de la cartera entre el sector rural y el urbano demuestra la mayor concentración de morosidad en el sector urbano (4,7%) contra al sector rural (1,8%).

Por otro lado, se señala ahora un problema de morosidad en la agencia de Ipiales (2,9%), que anteriormente siempre contaba con niveles muy buenos de desempeño, lo que en cambio se encuentra más relacionado, por un lado a las dificultades en la colocación de créditos bajo las

Septiembre 2009

Producto de crédito	% de cartera bruta total	CeR >30 días	CeR 30 pesada	CeR >1 día	CeR 1 pesada
<i>Individual</i>	92,4%	2,4%	2,2%	4,4%	4,0%
<i>Grupal</i>	7,6%	2,4%	0,2%	3,7%	0,3%
<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>		<b>2,4%</b>		<b>4,3%</b>

nuevas metodologías grupales, así como al fuerte crecimiento que ha tenido el sector de Ipiales en los últimos años.

El **análisis de cartera por metodología de crédito** no evidencia concentraciones de morosidad en las diferentes metodologías. De hecho, a septiembre 2009 la CeR>30 de los préstamos individuales es 2,4% igual que para la metodología grupal.

## 5. Estructura y gestión financiera

Durante el último año considerado, CONTACTAR ha logrado hasta un mayor control sobre su nivel de apalancamiento, alcanzando una la razón deuda-capital de 1,32 (1,55 a septiembre 2008 y 1,29 a diciembre 2008). La **estructura financiera de la institución denota el muy buen nivel de respaldo patrimonial.**

A septiembre 2009 los **préstamos externos** representan el 47,3% del activo total, **otros pasivos** (principalmente fondos para el personal) son el 1,4% del total del activo, mientras que el 8,3% son fondos restringidos representados por los préstamos PADEMÉR-Finagro<sup>32</sup>.

### Endeudamiento

Respecto a la calificación anterior CONTACTAR confirma un adecuado nivel de diversificación de fuentes de financiamiento, tanto a nivel nacional (Bancoldex, CHF International<sup>33</sup>, Emprender, Banco de Occidente) como a nivel internacional (Blue Orchard, Locfund, Symbiotics-Responsability, Caixa Catalunya y Oikocredit).

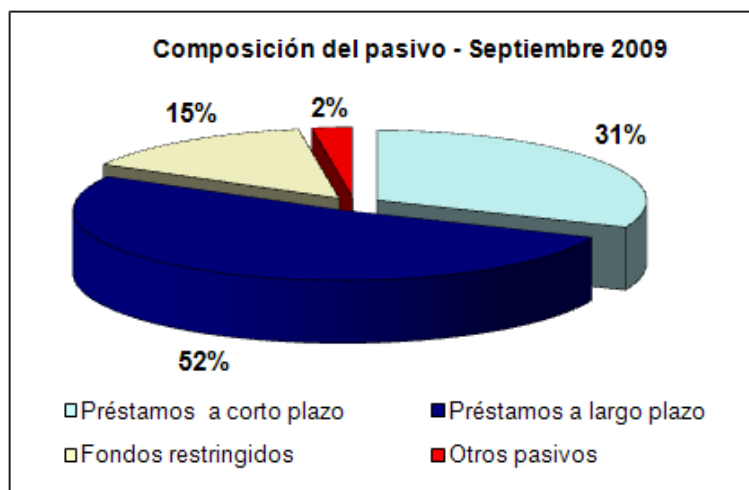
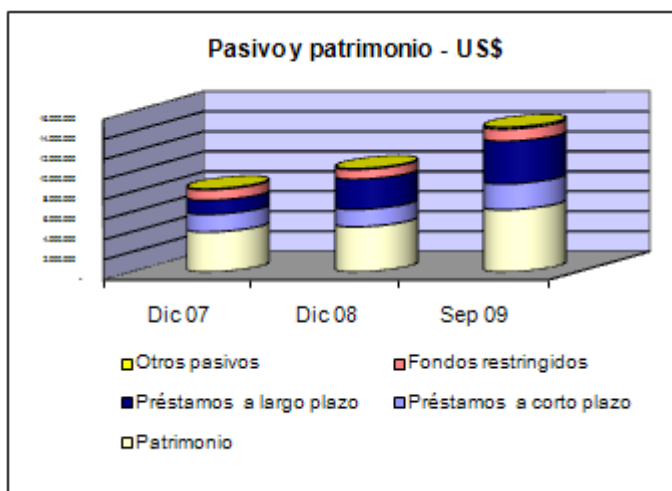
El pasivo de la institución es de carácter comercial, como muestra la **tasa de costo de fondos que**

**alcanza un 14,7%** para el periodo Octubre 2008-Septiembre 2009, reflejando por un lado el alto costo de mantener deudas en moneda local, y por otro lado, no reflejando todavía de manera completa, la fuerte reducción de la tasa nacional referencial DTF.

### Gestión de activo y de pasivo

A septiembre 2009, el **riesgo de descalce de plazo es bajo**, ya que frente a un plazo promedio de la cartera de crédito que es alrededor de los 18 meses, (73% de la cartera se recupera en los próximos 12 meses) la institución ha logrado mantener un buen balance entre obligaciones a corto y largo plazo (52% del pasivo es representado por obligaciones financieras a largo plazo), lo que evidencia una estructura de activo-pasivo prudencial. De hecho, a septiembre 2009, la razón corriente se confirma prudencial 3,2. Por otro lado, la institución está consciente de la necesidad de seguir diversificando sus fuentes de financiamiento con enfoque a largo plazo.

Con respecto a la anterior calificación, la institución confirma su buena capacidad de planificación financiera, contando ahora con mejores herramientas y logrando anticipar las necesidades de liquidez del futuro. De hecho, también frente a la crisis internacional, que hubiera podido afectar los desembolsos de algunos de los financiadores internacionales de CONTACTAR, la institución



<sup>32</sup> Se registran como fondos restringidos, los préstamos financiados por el programa para el crédito rural Pademer-Finagro con vencimiento en el 2014. El contrato de préstamo prevé la capitalización en el mismo fondo restringido de un porcentaje de los ingresos de cartera.

<sup>33</sup> CHF, ONG Americana (*Foundation for Cooperative Housing*) con sucursales nacionalizadas en muchos países del mundo, como en Colombia. Aunque si pertenezca a CHF USA, se considera una entidad Colombiana, y por esto fuente de financiamiento nacional.

ha evidenciado la eficacia de su diversificación de financiadores, manteniendo siempre sus flujos, especialmente de fuentes financieras nacionales.

También en lo que se refiere a **la liquidez, CONTACTAR ha registrado en el último año, un promedio del 13% (mensual - fin de periodo) de liquidez sobre el activo total**, con un nivel mínimo de 7,1% (junio 2009), similar a los de septiembre 2009 (7,4%), lo que se evidencia como un **nivel prudencial** y en línea con las buenas prácticas internacionales. Sin embargo, existe espacio para mejorar el **manejo de la liquidez estructurado**, lo que será apoyado por el nuevo sistema informático. De hecho, se evidencian como mejorables tanto el control de la liquidez, así como la función de tesorería, lo que podría permitir un manejo hasta más rentable de la liquidez en exceso. Por otro lado, el **riesgo de liquidez es bajo**; de hecho, la institución cuenta actualmente **con tres líneas de crédito nacionales no completamente utilizadas**: con Bancoldex (US\$ 1 millón disponibles); CHF (US\$ 156.000 para utilizar), y Banco de Occidente (US\$ 416.000 para utilizar).

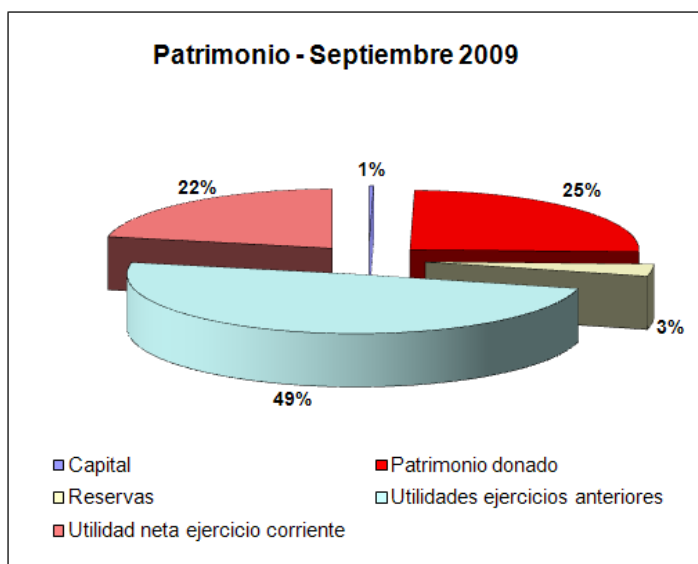
El **riesgo cambiario es nulo**. Todos los préstamos recibidos, también de fuentes internacionales, han sido contratados en divisa local.

Por otro lado, el 45,7% de los préstamos recibidos (42,5% del patrimonio) está contratado con tasas variables (DTF<sup>34</sup> + “spread”), lo que implica un **riesgo relevante de tasa de interés**. De hecho, hay que considerar que el potencial aumento de la tasa DTF, tendría que ser absorbido por la institución, ya que se encuentra cerca del tope máximo en la tasa de interés activa, sin posibilidad de renegociar los préstamos activos, ni de colocar a una tasa mayor para cubrir el gap generado. Adicionalmente, el riesgo podría ser ahora más relevante, si se considera que la tasa DTF se ha reducido durante el 2009 de 6 puntos, pasando del 9,82% al cierre del 2008 al 4,77% de finales de septiembre 2009. De hecho, a pesar de que CONTACTAR ha tenido un margen positivo relevante en todo el 2009, la tasa podría volver a subir, encontrándose ahora por debajo del promedio de los últimos años. Por otro lado, **el impacto de una fluctuación de la tasa de interés representa un costo adicional todavía limitado**, ya que un potencial aumento de dos puntos porcentuales en el DTF equivaldría a un gasto adicional del 3,9% de las utilidades del último periodo o un 0,85% del patrimonio de CONTACTAR. A pesar de representar todavía un riesgo asumible por CONTACTAR, la institución está enfocando la necesidad de desarrollar herramientas de monitoreo de la exposición a este riesgo, para tomar decisiones estratégicas puntuales frente a las variaciones del mercado.

### Patrimonio

El **patrimonio** de CONTACTAR a septiembre 2009 alcanza alrededor de US\$ 6 millones, registrando un **crecimiento de 28% respecto a septiembre 2008**. El capital de constitución corresponde al 0,3% del patrimonio total, mientras que el 25,1% del patrimonio es representado por la donación inicial para el programa de microcrédito de CONTACTAR (1991) por parte de la Cooperación Alemana (GTZ)<sup>35</sup>, y otro 1% son otros capitales donados (Emprender-BID y Institución Social).

A septiembre 2009 el 48,9% del patrimonio es constituido por utilidades generadas por la institución en ejercicios anteriores y el 21,6% por utilidades generadas durante el ejercicio corriente. Al igual que en el año pasado, CONTACTAR muestra una **buena capacidad de capitalizarse a través de las utilidades retenidas**.

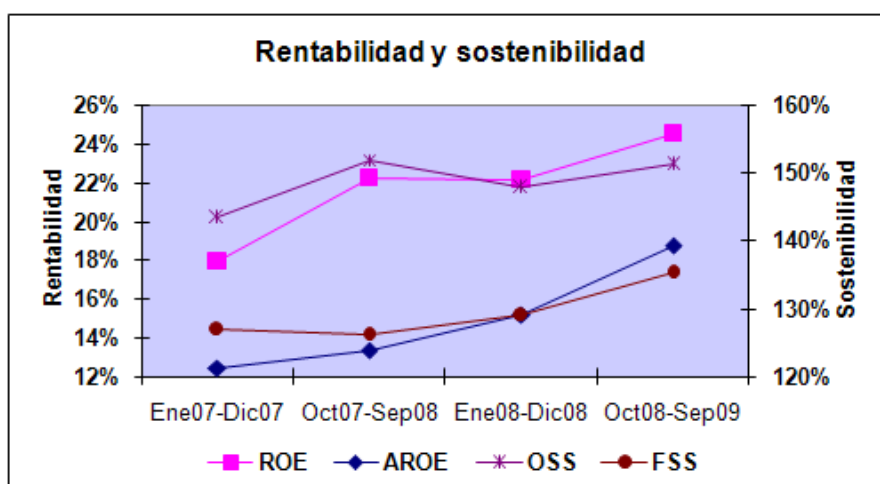


<sup>34</sup> Tasas de Interés Promedio del Sistema Financiero para Créditos a la Microempresa

<sup>35</sup> La Cooperación Alemana (GTZ) empezó a poner a disposición de CONTACTAR, bajo condición de buen manejo para el componente de microfinanzas del programa de desarrollo (desde 1991). En el 2003, CONTACTAR logró formalizar la donación de este fondo que se volvió capital de la institución.

## 6. Resultados financieros y operativos

**CONTACTAR confirma a septiembre 2009 indicadores de sostenibilidad y rentabilidad anuales muy positivos.** De hecho, la institución registra una tendencia positiva en todos los periodos considerados, alcanzando para el periodo octubre 2008-septiembre 2009 un ROE del 24,5%, un ROA del 10,6% y sostenibilidad operativa OSS del 151,2%.



Misma tendencia se registra en los indicadores ajustados<sup>36</sup> que a septiembre 2009 alcanzan un AROE del 18,7% contra al 15,2% del 2008, un AROA del 7,7%, contra al 6,9% del 2008 y una FSS del 135,2% contra al 128,9% del 2008.

Indicadores de desempeño	Ene07-Dic07	Oct07-Sep08	Ene08-Dic08	Oct08-Sep09
<b>Tasa de gastos operativos (sobre c. bruta)</b>	12,8%	10,9%	10,8%	13,4%
Tasa de distribución del personal	44,2%	42,3%	42,9%	44,6%
Productividad por oficial de crédito (#)	498	589	564	471
Productividad por oficial de crédito (Saldo)	421.983	455.003	398.241	363.599
Productividad de las agencias (Saldo)	801.767	1.001.007	955.779	708.061
Costo por prestatario	118	83	82	103
<b>Tasa de gastos financieros</b>	4,7%	4,9%	5,9%	7,5%
<b>Tasa de gastos de provisión</b>	3,3%	3,1%	3,8%	0,8%
<b>Provisión por inflación ajustada</b>	2,8%	2,9%	3,1%	2,7%
<b>Rendimiento de la cartera (bruta)</b>	24,4%	23,4%	28,6%	31,0%
<b>Rendimiento de los ingresos operativos</b>	6,1%	6,5%	2,8%	3,0%

Analizando la estructura de gastos e ingresos de CONTACTAR, se evidencian, con respecto a los años anteriores, algunos cambios relevantes.

Si por un lado, **la institución confirma buenos niveles de eficiencia, la tasa de gastos operativos muestra un crecimiento relevante** en el último periodo considerado, alcanzando un 13,4% contra al 10,8% del 2008, lo que está relacionado principalmente al fuerte aumento del personal, a los gastos relacionados al nuevo sistema informático y a las instalaciones de las nuevas oficinas. Por otro lado, CONTACTAR confirma **buenos niveles de productividad**, ya que, frente al fuerte aumento del número de asesores de crédito (37 a septiembre 2009 contra a los 24 de diciembre 2008), la institución ha logrado mantener niveles de productividad altos (471 prestatarios por asesor de crédito).

**La tasa de gastos financieros confirma su tendencia al incremento** (a septiembre 2009 fue 7,5% contra 5,9% y 4,7% del 2008 y 2007 respectivamente), **lo que es debido al mayor nivel de apalancamiento y al mayor costo del fondeo**: la tasa de costo de fondos alcanza, para el último periodo, un 14,7%, contra al 12,1% del 2008 y el 10,5% de septiembre 2008 y del 2007. Por otro lado, cabe señalar que la reducción de la tasa referencial para Colombia (DTF) durante el 2009 todavía no se ha reflejado todavía de manera completa en el costo financiero de CONTACTAR, lo que podría permitir una reducción de la tasa de costo de fondos en un futuro próximo.

<sup>36</sup> A pesar de que el aumento de las tasas de interés nacionales e internacionales de préstamos (*Lending rate*) implicarían un ajuste para préstamos subsidiados más fuerte, debido al carácter comercial de los préstamos de CONTACTAR, se ha decidido incluir un ajuste menor, considerando todo el fondeo de la institución como nacional, reduciendo el impacto de este ajuste.

Un cambio muy relevante se refiere a la fuerte reducción de la **tasa de provisión para incobrables: frente a la buena cobertura al riesgo, CONTACTAR no ha provisionado durante los primeros 9 meses del 2009**, reduciendo a 0,8% la tasa de gastos de provisión para el periodo octubre 2008 – septiembre 2009. Sin embargo, es preciso señalar que la institución monitorea de manera sistemática este indicador y que a finales de septiembre 2009, mantiene una adecuada cobertura al riesgo (139,6% sobre CeR>30)

Por lo que se refiere a los ingresos, el **rendimiento de cartera**<sup>37</sup> registra un incremento relevante con respecto a los últimos años, alcanzando un 31% para el periodo octubre 2008-septiembre 2009, contra al 28,6% del 2008 y 24,6% del 2007. El cambio se debe principalmente a las variaciones de la tasa de interés permitida en Colombia y en específico a la comisión Ley Mipyme, que se empezó a cobrar desde el 2008. Por otro lado, la menor morosidad y la mayor concentración de cartera en los productos de microcrédito con montos menores, reflejan una mayor tasa en el último periodo considerado.

**CONTACTAR confirma su capacidad de producir un adecuado “colchón” financiero**, en línea con el desempeño del año pasado. Se trata de un margen significativo, suficiente para absorber eventuales eventos internos (por ejemplo aumento de la mora y entonces de los costos de provisión) y/o externos (por ejemplo aumento de costo de los fondos o de la inflación).

Por otro lado, **se evidencia como mejorable un análisis preventivo sobre estos indicadores proyectados**, para anticipar y analizar el impacto de diferentes estrategias sobre la capacidad de mantener los niveles de rentabilidad y sostenibilidad proyectados.

---

<sup>37</sup> Respecto a las anteriores calificaciones, se han reclasificados algunos ingresos (ingresos operacionales para la consulta a la central de riesgo), sacándolos de los ingresos de cartera y modificando la tasa de rendimiento de cartera.

## 7. Plan de negocios y necesidades financieras

### Plan estratégico y plan operativo

A finales de octubre 2009, CONTACTAR se encuentra en el proceso de actualización de su planificación estratégica.

Temas centrales de la nueva planificación son el gobierno corporativo en varios aspectos, como la estructura organizacional, el control interno, la puesta en marcha del nuevo sistema informático y el fortalecimiento de la administración de riesgos.

En lo que se refiere al proceso de transformación institucional, durante el 2009 CONTACTAR ha realizado varios análisis sobre posibles direcciones estratégicas para el futuro, decidiendo no tomar todavía decisiones, sino consolidarse con la actual forma legal y aplazar este tipo de decisión. Cabe confirmar que la institución no se encuentra en la necesidad de transformarse, ya que cuenta con adecuados niveles de solvencia patrimonial.

### Proyecciones financieras

El Subdirector Administrativo-Financiero cuenta ahora con una herramienta mejorada para el monitoreo del cumplimiento de las proyecciones y para la continua actualización de las metas.

CONTACTAR cuenta con tres escenarios diferentes de proyección, analizando un cuadro de crecimiento pesimista, uno moderado y uno optimista.

En su escenario moderado, CONTACTAR proyecta un crecimiento en cartera de un 45% anual, lo que refleja metas agresivas, aunque alcanzable. De hecho, la institución cuenta con suficiente espacio en los nuevos mercados que se están enfocando (especialmente los sectores rurales). Por otro lado, **CONTACTAR podría no estar proyectando adecuadamente las necesidades de fortalecimiento institucional y administrativo, que, especialmente en los próximos años, podrían representar un reto muy relevante.** Por otro lado, todavía no se consideran de manera completa las necesidades de fortalecimiento institucional y su posible impacto sobre la estructura de gastos proyectada.

Principales indicadores proyectados (US\$)	Dic 08	Sep 09	Dic 09	Dic 10	Dic 11	Dic 12
Rendimiento de la cartera	28,6%	31,0%	27,5%	29,1%	28,3%	28,2%
Tasa de gastos financieros	5,9%	7,5%	7,7%	6,1%	4,9%	3,2%
Tasa de gastos de provisión	3,8%	0,8%	2,3%	2,7%	2,3%	2,2%
Tasa de gastos operativos	10,8%	13,4%	11,8%	12,3%	11,8%	11,8%
Retorno sobre patrimonio (ROE)	22,1%	24,5%	30,0%	37,2%	39,8%	41,8%
Razón deuda-capital	1,29	1,32	1,18	1,33	1,25	1,13

Estados financieros proyectados (fuente: proyecciones CONTACTAR 2008-2012)

Analizando los principales indicadores proyectados, **se evidencian algunas debilidades en las proyecciones.** De hecho, por un lado, la institución proyecta gastos operativos estables para los próximos años, proyección que no se ha logrado respetar ya en el periodo octubre 2008 – septiembre 2009, y por otro lado se proyecta una tendencia decreciente de la tasa de gastos financieros, la que podría no ser alcanzada, frente al creciente apalancamiento y al alto costo de los fondos. Posibles presiones sobre estos dos indicadores, podrían afectar el nivel de utilidades que la institución proyecta y su real capacidad de capitalización, aumentando la necesidad de financiamiento externo para financiar el crecimiento proyectado.

Sin embargo, CONTACTAR se encuentra ahora en el proceso de revisión de su planificación estratégica, lo que incluirá un ajuste a sus proyecciones.

### Necesidades financieras y plan de fondeo

Según las proyecciones de crecimiento para el 2009, las necesidades financieras de CONTACTAR ascienden a US\$ 8 millones. **A septiembre 2009 las necesidades financieras se encuentran cubiertas a través de los cupos ya aprobados pero todavía no completamente utilizados.** CONTACTAR cuenta a septiembre 2009 todavía con un saldo libre con CHF

(alrededor de US\$ 156.000) con Bancoldex (alrededor de US\$ 1 millón) y con el Banco de Occidente (alrededor de US\$ 416.000), lo que permite a CONTACTAR desempeñar el crecimiento planeado. Por otro lado, a nivel internacional, se cuenta con varias posibilidades de acceso a nuevos financiamientos, tanto con Caixa Catalunya, como con Locfund y Blue Orchard. La Directora Ejecutiva sigue trabajando para el fondeo futuro tanto a nivel internacional, como a nivel nacional.

## 8. Detalles de los factores de riesgo

De acuerdo a nuestro análisis, los **factores de riesgo principales** para CONTACTAR son los siguientes:

ÁREA	Factores de riesgo	Relevancia*	Principales medidas adoptadas y/o que se adoptarán en el corto plazo	Observaciones
<b>Contexto de sector</b>	<i>Falta de regulación y supervisión para las ONGs crediticias en Colombia</i>	Medio	-	No existe una institución que norme y controle a las ONGs crediticias colombianas
	<i>Sobreendeudamiento y creciente competencia en Pasto y en áreas urbanas</i>	Medio	Uso de la central de riesgo (DATACREDITO). Estrategia de expansión hacia el sector rural y en áreas donde la competencia está menos presente.	Las central de riesgo no brinda informaciones de todos los clientes. La competencia es siempre más agresiva sobre todo en las áreas urbanas.
	<i>Crisis internacional</i>	Medio-alto	Solamente algunos inversionistas han cerrado las operaciones de financiamiento hasta el final del 2008 y el mercado cuenta con un alto nivel de diversificación de fuentes de financiamiento.	Alta tasa de desempleo y sectores afectados, como el industrial, el comercial y el transporte.
<b>Gobernabilidad, manejo y operaciones</b>	<i>La Junta Directiva cumple de manera parcial con sus funciones principales</i>	Medio	-	Frente al actual tamaño y retos de proyección estratégica, la dificultad de la Junta Directiva en cumplir con su función estratégica, de control y de administración de riesgos, representa ahora un riesgo más relevante.
	<i>Estructura organizacional de control por revisar</i>	Medio	El Comité Gerencial aporta ahora de manera coordinada y sistemática en la administración de CONTACTAR.	Frente al fuerte crecimiento en términos de personal y de agencias, se evidencia ahora como necesaria una revisión de la actual estructura organizacional de control, para separar de manera mas eficiente las funciones de las cabezas de los departamentos de las funciones operativas.
	<i>Función de Administración de Riesgos por mejorar</i>	Medio	A través de un consultor, la institución cuenta ahora con algunas políticas y herramientas que facilitan la administración de riesgos.	Cultura institucional hacia la administración de riesgos por fortalecer.

ÁREA	Factores de riesgo	Relevancia*	Principales medidas adoptadas y/o que se adoptarán en el corto plazo	Observaciones
<b>Gobernabilidad, manejo y operaciones</b>	<i>Proceso de migración hacia el nuevo Sistema informático</i>	Medio	-	Posible demora y aumento de costos relacionados al proceso de migración. Posible pérdida de información, ya que la base de datos actualmente en uso, tiene un formato antiguo.
	<i>Gestión de recursos humanos por mejorar</i>	Medio	CONTACTAR cuenta ahora con un departamento de recursos humanos, conformado por la responsable, profesional con experiencia en el manejo del talento humano.	Falta un plan de capacitación anual que responda a las necesidades del personal; proceso de evaluación del personal por estructurar.
<b>Productos financieros y calidad del activo</b>	<i>Análisis de la deserción por estructurar</i>	Medio-bajo	La deserción se ha quedado en niveles controlados en los últimos periodos.	Falta un estudio para entender las verdaderas razones de la "deserción" de los clientes, lo que en un contexto de creciente competencia representa una debilidad.
	<i>Política de reestructuración de crédito todavía por mejorar</i>	Medio-bajo	En los años CONTACTAR ha logrado disminuir la cartera reestructurada.	A septiembre 2009 la cartera reestructurada representa el 0,8% de la cartera total. El CeR>30 de esta cartera alcanza un 34,6%.
	<i>Calidad de la cartera por mejorar</i>	Medio	-	A septiembre 2009 CONTACTAR registra una CeR30 del 2,4%, una cartera castigada anual del 3% y una cartera reestructurada del 0,8%.
<b>Estructura y gestión financiera</b>	<i>Manejo de la liquidez por mejorar</i>	Medio-bajo	El riesgo de liquidez se encuentra ahora controlado.	Control de la liquidez y función de tesorería mejorables, lo que podría permitir un manejo hasta más rentable de la liquidez en exceso.
	<i>Riesgo de tasa de interés</i>	Medio	El impacto de una fluctuación de la tasa de interés representa un costo adicional todavía limitado.	El 45,7% de los préstamos recibidos (42,5% del patrimonio) está contratado con tasas variables (DTF + "spread"), lo que implica un riesgo relevante de tasa de interés.
<b>Objetivos estratégicos y evoluciones futuras</b>	<i>Proyecciones financieras de mediano plazo por mejorar</i>	Medio-bajo	El Subdirector Administrativo-Financiero ha realizado, respecto a la anterior calificación, una revisión y actualización de las herramientas de proyección financiera.	CONTACTAR podría no estar proyectando adecuadamente las necesidades de fortalecimiento institucional y administrativo

\* La relevancia se refiere al daño / pérdida que los eventos negativos (asociados a cada factor de riesgo) podrían producir y a la probabilidad que este daño / pérdida efectivamente ocurra.

## Anexo 1 – Estados financieros

<b>CONTACTAR</b>				
<b>Balance de situación (US\$)</b>	<b>Dic 07</b>	<b>Sep 08</b>	<b>Dic 08</b>	<b>Sep 09</b>
<b>ACTIVO</b>				
<i>Caja y bancos</i>	519.302	1.014.455	1.243.539	1.064.225
<i>Inversiones a corto plazo</i>	123.920	448.283	18.902	34.591
<i>Cartera neta</i>	7.521.205	9.344.256	8.908.981	12.999.575
<i>Cartera bruta</i>	8.017.670	10.010.065	9.557.793	13.453.152
<i>Cartera sana</i>	7.665.131	9.536.751	9.045.129	13.453.152
<i>Cartera en riesgo (&gt;30)</i>	352.540	473.315	512.664	-
<i>(Provisiones acumuladas)</i>	496.466	665.809	648.812	453.577
<i>Intereses devengados</i>	-	-	-	-
<i>Otros activos a corto plazo</i>	7.945	8.940	9.278	128.907
<b>Total activo corriente</b>	<b>8.172.371</b>	<b>10.815.934</b>	<b>10.180.700</b>	<b>14.227.298</b>
<i>Inversiones a largo plazo</i>	21.199	24.823	-	5.079
<i>Activo fijo neto</i>	63.885	57.103	53.097	171.223
<i>Otros activos a largo plazo</i>	42.181	54.903	88.269	40.643
<b>Total activo a largo plazo</b>	<b>127.265</b>	<b>136.829</b>	<b>141.366</b>	<b>216.945</b>
<b>Activo total</b>	<b>8.299.636</b>	<b>10.952.764</b>	<b>10.322.066</b>	<b>14.444.242</b>
<b>PASIVO y PATRIMONIO</b>				
<b>PASIVO</b>				
<i>Depósitos a la vista</i>	-	-	-	-
<i>Depósitos a corto plazo</i>	-	-	-	-
<i>Prestamos a corto plazo</i>	1.764.477	2.198.589	1.743.802	2.576.239
<i>Otros pasivos a corto plazo</i>	87.259	109.193	88.343	198.512
<b>Total pasivo a corto plazo</b>	<b>1.851.736</b>	<b>2.307.781</b>	<b>1.832.145</b>	<b>2.774.751</b>
<i>Depósitos a largo plazo</i>	-	-	-	-
<i>Prestamos a largo plazo</i>	1.397.367	3.386.854	2.999.652	4.255.181
<i>Otros pasivos a largo plazo</i>	-	-	-	-
<i>Fondos restringidos</i>	1.052.805	962.251	976.549	1.193.148
<b>Total pasivo a largo plazo</b>	<b>2.450.173</b>	<b>4.349.105</b>	<b>3.976.201</b>	<b>5.448.329</b>
<b>Pasivo total</b>	<b>4.301.909</b>	<b>6.656.886</b>	<b>5.808.346</b>	<b>8.223.080</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
<i>Capital</i>	18.865	17.244	17.060	19.511
<i>Patrimonio donado</i>	1.508.912	1.379.289	1.364.562	1.560.577
<i>Casi-capital</i>	-	-	-	-
<i>Reservas</i>	-	-	-	203.585
<i>Utilidades retenidas totales</i>	2.446.727	2.869.661	3.102.732	4.390.976
<i>Utilidades ejercicios anteriores</i>	1.794.531	2.016.098	2.212.662	3.043.253
<i>Utilidad neta ejercicio corriente</i>	652.196	853.563	890.070	1.347.723
<i>Otras cuentas del patrimonio</i>	23.224	29.683	29.366	46.513
<b>Capital total</b>	<b>3.997.728</b>	<b>4.295.877</b>	<b>4.513.720</b>	<b>6.221.162</b>
<b>Pasivo y patrimonio</b>	<b>8.299.636</b>	<b>10.952.764</b>	<b>10.322.066</b>	<b>14.444.242</b>

<b>CONTACTAR</b>				
<b>Estado de resultados (US\$)</b>	<b>Ene07-Dic07</b>	<b>Oct07-Sep08</b>	<b>Ene08-Dic08</b>	<b>Oct08-Sep09</b>
<i>Intereses y comisiones de cartera</i>	1.720.874	1.946.254	2.494.901	3.609.318
<i>Intereses sobre inversiones</i>	8.215	8.351	11.514	22.271
<i>Otros ingresos de servicios financieros</i>	-	-	-	-
<b>A) Ingresos financieros total</b>	<b>1.729.089</b>	<b>1.954.605</b>	<b>2.506.415</b>	<b>3.631.590</b>
<i>Intereses pagados sobre prestamos</i>	329.420	411.927	517.552	870.453
<i>Intereses pagados sobre depósitos</i>	-	-	-	-
<i>Intereses pagados sobre fondos restring.</i>	-	-	-	-
<i>Otros gastos para servicios financieros</i>	45.357	66.711	71.382	103.996
<i>Ajuste por inflación</i>	-	-	-	-
<b>B) Gastos financieros total</b>	<b>374.776</b>	<b>478.638</b>	<b>588.933</b>	<b>974.449</b>
<b>Margen financiero bruto (A - B)</b>	<b>1.354.313</b>	<b>1.475.967</b>	<b>1.917.481</b>	<b>2.657.141</b>
<i>Provisión por incobrables</i>	231.501	259.184	329.870	95.359
<b>Margen financiero neto</b>	<b>1.122.812</b>	<b>1.216.783</b>	<b>1.587.611</b>	<b>2.561.782</b>
<i>Otros ingresos operativos</i>	430.180	545.205	242.664	349.738
<i>Gastos de personal</i>	440.426	508.902	540.904	920.882
<i>Gastos administrativos</i>	460.370	399.523	399.301	642.915
<b>C) Gastos operativos total</b>	<b>900.796</b>	<b>908.425</b>	<b>940.205</b>	<b>1.563.797</b>
<b>Ingreso neto operacional</b>	<b>652.196</b>	<b>853.563</b>	<b>890.070</b>	<b>1.347.723</b>
<i>Ingresos extraordinarios</i>	-	-	-	-
<i>Gastos extraordinarios</i>	-	-	-	-
<b>Ingreso neto antes de donaciones e impuestos</b>	<b>652.196</b>	<b>853.563</b>	<b>890.070</b>	<b>1.347.723</b>
<i>Impuestos</i>	-	-	-	-
<b>Ingreso neto antes de donaciones</b>	<b>652.196</b>	<b>853.563</b>	<b>890.070</b>	<b>1.347.723</b>
<i>Donaciones</i>	-	-	-	-
<i>Ingresos no operativos</i>	-	-	-	-
<i>Gastos no operativos</i>	-	-	-	-
<b>Ingreso neto</b>	<b>652.196</b>	<b>853.563</b>	<b>890.070</b>	<b>1.347.723</b>

## Anexo 2 – Ajustes de los Balances

Con fines de cálculo de algunos indicadores, **los estados financieros han sido ajustados**. De esta forma, es posible la comparación con otras instituciones que utilizan lógicas diferentes de presentación de la información y es posible evaluar el nivel de autosuficiencia a condiciones de mercado de la institución evaluada.

Los principales ajustes que generalmente se realizan son:

- ajuste de los intereses activos devengados por la parte en mora de la cartera mayor de 90 días;
- ajuste por subsidios en especie;
- ajuste por préstamos subsidiados<sup>38</sup>;
- ajuste de las provisiones por incobrables (según una fórmula estándar)<sup>39</sup>;
- ajuste por el costo de la inflación;
- ajuste por la cartera contaminada no castigada.

Ajustes (US\$)	Ene06-Dic06	Ene07-Dic07	Ene08-Dic08	Oct08-Sep09
Ajuste por intereses devengados	-	-	-	-
Ajuste por prestamos subsidiados	18.538	-	-	-
- Tasa de interés utilizada (nacional)	9,7%	11,5%	12,9%	11,1%
- Tasa de interés utilizada (extranjera)	8,3%	8,1%	6,1%	5,0%
Ajuste por el costo de la inflación	113.432	195.708	273.347	310.153
- Tasa de inflación utilizada	4,3%	5,5%	6,9%	5,7%
Ajuste por provisión de incobrables	-	-	-	-
Ajuste por subsidios en especie	-	-	-	-
<b>Total de variación del ingreso neto</b>	<b>131.970</b>	<b>195.708</b>	<b>273.347</b>	<b>310.153</b>

A septiembre 2009 CONTACTAR ha sido afectado por el ajuste por el costo de inflación.

<sup>38</sup> Se carga, en el estado patrimonial, el valor de la diferencia entre gastos financieros de la institución y gastos financieros evaluados a la tasa de mercado. En el caso de préstamos en moneda local se utiliza el 75% de la tasa vigente promedio del periodo de los préstamos en el mercado nacional (dato IFS). En el caso de préstamos denominados en moneda extranjera, se utiliza el LIBOR a un año promedio del periodo más el 3%.

<sup>39</sup> Se calcula la provisión según la siguiente fórmula:

Cartera normal:	1-30 días	10%	Cartera reestructurada:	0 - 30 días	50%
	31-60 días	30%		> 30 días	100%
	61-90 días	50%			
	>90 días	100%			

## Anexo 3 – Rateos financieros

### CONTACTAR (US\$)

**Ene07-Dic07    Oct07-Sep08    Ene08-Dic08    Oct08-Sep09**

#### RENTABILIDAD

<i>Retorno sobre patrimonio (ROE)</i>	17,9%	22,2%	22,1%	24,5%
<i>Retorno sobre patrimonio ajustado (AROE)</i>	12,4%	13,4%	15,2%	18,7%
<i>Retorno sobre activo (ROA)</i>	8,7%	9,7%	9,6%	10,6%
<i>Retorno sobre activo ajustado (AROA)</i>	6,0%	5,7%	6,9%	7,7%
<i>Autosuficiencia operacional (OSS)</i>	143,3%	151,8%	147,9%	151,2%
<i>Autosuficiencia financiera (FSS)</i>	126,8%	126,1%	128,9%	135,2%
<i>Margen de utilidad</i>	30,2%	34,1%	32,4%	33,9%

#### CALIDAD DEL ACTIVO

<i>Cartera en riesgo (PAR 30 días)</i>	4,4%	4,7%	5,4%	2,4%
<i>Cartera vencida (&gt; 1 día)</i>	nd	0,0%	1,3%	1,7%
<i>Cartera reestructurada</i>	1,6%	1,2%	1,0%	0,8%
<i>Tasa de gastos de provisión</i>	3,3%	3,1%	3,8%	0,8%
<i>Reserva por incobrables / Cartera bruta</i>	6,2%	6,7%	6,8%	3,4%
<i>Tasa de cobertura del riesgo (&gt;30 días)</i>	140,8%	140,7%	126,6%	139,6%
<i>Tasa de préstamos castigados</i>	2,7%	0,7%	1,3%	3,0%
<i>Tasa de préstamos castigados (ajustados)</i>	4,6%	2,6%	3,5%	3,7%

#### EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

<i>Tasa de distribución del personal</i>	44,2%	42,3%	42,9%	44,6%
<i>Productividad por oficial de crédito (Numero)</i>	498	589	564	471
<i>Productividad por oficial de crédito (Saldo)</i>	421.983	455.003	398.241	363.599
<i>Productividad del personal (Numero)</i>	220	249	242	210
<i>Productividad del personal (Saldo)</i>	186.457	192.501	170.675	162.086
<i>Productividad de las agencias (Saldo)</i>	801.767	1.001.007	955.779	708.061
<i>Tasa de gastos operativos (sobre cartera bruta)</i>	12,8%	10,9%	10,8%	13,4%
<i>Tasa de gastos operativos (sobre activo)</i>	12,1%	10,4%	10,1%	12,3%
<i>Costo por préstamo otorgado</i>	164	147	109	119
<i>Costo por prestatario</i>	118	83	82	103
<i>Tasa de gastos de personal (sobre cart. bruta)</i>	6,2%	6,1%	6,2%	7,9%
<i>Tasa de gastos administrat. (sobre cart. bruta)</i>	6,5%	4,8%	4,6%	5,5%

#### GESTIÓN DE ACTIVO Y PASIVO

<i>Rendimiento de la cartera (bruta)</i>	24,4%	23,4%	28,6%	31,0%
<i>Rendimiento de los ingresos operativos</i>	6,1%	6,5%	2,8%	3,0%
<i>Tasa de gastos financieros</i>	4,7%	4,9%	5,9%	7,5%
<i>Tasa de costo de fondos</i>	10,5%	10,5%	12,1%	14,7%
<i>Provisión por inflación ajustada</i>	2,8%	2,9%	3,1%	2,7%
<i>Razón corriente</i>	2,68	2,90	3,47	3,19
<i>Liquidez sobre activo total</i>	6,3%	9,3%	12,0%	7,4%
<i>Razón deuda-capital</i>	1,08	1,55	1,29	1,32
<i>Rateo de adecuación de capital</i>	48,2%	39,2%	43,7%	43,1%

## Anexo 4 – Definiciones de ratios

	Descripción del rateo	Formula
<b>Rentabilidad</b>	<b>Retorno sobre patrimonio (ROE)</b>	Ingreso neto antes donaciones / Promedio del patrimonio
	<b>Retorno sobre patrimonio ajustado (AROE)</b>	Ingreso neto ajustado antes donaciones / Promedio del patrimonio
	<b>Retorno sobre activos (ROA)</b>	Ingreso neto antes donaciones / Promedio de activos
	<b>Retorno sobre activos ajustados (AROA)</b>	Ingreso neto ajustado antes donaciones / Promedio de activos
	<b>Autosuficiencia operacional (OSS)</b>	Ingresos financieros + otros ingresos operativos / (Gastos financieros + Gastos de provisión para incobrables + Gastos operativos)
	<b>Autosuficiencia financiera (FSS)</b>	Ingresos financieros ajustados + otros ingresos operativos / (Gastos financieros ajustados + Gastos de provisión para incobrables ajustado + Gastos operativos ajustados)
	<b>Margen de utilidad</b>	Margen operacional neto / Ingresos financieros + ingresos operativos
<b>Calidad del activo</b>	<b>Cartera en riesgo</b>	Saldo de cartera vencida (principal) / Cartera vigente total
	<b>Tasa de gastos de provisión</b>	Gastos de provisión para incobrables / Promedio de cartera bruta
	<b>Reserva / Cartera bruta</b>	Reserva acumulada para prestamos incobrables / Cartera bruta
	<b>Tasa de cobertura del riesgo (&gt;30 días)</b>	Reserva acumulada / Cartera en riesgo > 30 días
	<b>Tasa de prestamos castigados</b>	Préstamos castigados / Promedio cartera bruta
<b>Eficiencia y productividad</b>	<b>Tasa de distribución del personal</b>	Oficiales de crédito / Personal total
	<b>Productividad por oficial de crédito (# clientes)</b>	Número de prestatarios activos / Número de oficial de crédito
	<b>Productividad por oficial de crédito (Saldo)</b>	Cartera bruta / Número de oficial de crédito
	<b>Productividad del personal (# clientes)</b>	Número de prestatarios activos / Número del personal
	<b>Productividad del personal (Saldo)</b>	Cartera bruta / Número del personal
	<b>Tasa de gastos operativos (sobre cartera bruta)</b>	Gastos operativos / Promedio de cartera bruta
	<b>Tasa de gastos operativos (sobre activo)</b>	Gastos operativos / Promedio de activos
	<b>Costo por cliente</b>	Gastos operativos / Número promedio de clientes activos
	<b>Tasa de gastos administrativos (sobre activo)</b>	Gastos administrativos / Promedio de activos
	<b>Tasa de gastos de personal (sobre activo)</b>	Gastos de personal / Promedio de activos
<b>Gestión de activo y pasivo</b>	<b>Rendimiento de la cartera (cartera bruta)</b>	Ingreso por intereses de cartera / Promedio cartera bruta o neta
	<b>Tasa de gastos financieros</b>	Gastos financieros / Promedio cartera bruta
	<b>Tasa de costo de fondos</b>	Gastos de intereses sobre fuentes de financiamiento / Promedio de fuentes de financiamiento
	<b>Razón corriente</b>	Activos de corto plazo / Pasivos de corto plazo
	<b>Razón de liquidez</b>	Fondos disponibles (cajas y bancos) / Total depósitos a corto plazo
	<b>Razón deuda-capital</b>	Pasivo / Patrimonio
	<b>Rateo de adecuación de capital</b>	Patrimonio total / Activo total
<b>Alcance</b>	<b>Saldo promedio de préstamo desembolsado</b>	Saldo emitido en el periodo / Número de préstamos emitidos
	<b>Saldo promedio de préstamo desembolsado sobre PIB per-capita</b>	Saldo promedio de préstamo desembolsado / PIB per capita

**Otras definiciones:**

**Fuentes de financiamiento:** Pasivos que financia la cartera y las inversiones a c.p. necesarias para administrar la cartera

**Gastos operativos:** Gastos de personal + Gastos administrativos

**Tasa de recuperación de préstamos castigados:** Pagos recibidos de préstamos ya castigados / Promedio cartera bruta

**Prestamos reestructurados:** incluyen préstamos reprogramados (extendiendo el plazo del préstamo o relajando el plan de pagos) y préstamos refinanciados (cancelando un préstamo con problemas y otorgando otro nuevo).

## Anexo 5 - Normas de reporting y de contabilidad

### Separación en los balances

La institución brinda servicios no financieros, en función de donaciones recibidas para proyectos específicos, pero separa cabalmente los estados financieros, manejando los fondos para proyectos en manera independiente y externa, y figuran en los estados financieros de CONTACTAR solo en las cuentas de orden. De consecuencia la información del programa financiero es perfectamente transparente

### Provisiones y saneamiento

La política de provisión de CONTACTAR ha sido adecuada a los criterios indicados por el proyecto de Autorregulación propuesto por la Red Nacional Emprender; prevé el destino de un porcentaje de provisión para cada una de las 4 categorías de riesgo con las cuales se califica la cartera en riesgo, a partir de los 31 días de vencimiento (ver tabla).

Cada cierre del mes el sistema de cartera actualiza la constitución de provisiones por incobrables.

Semestralmente se reúne el Comité para Castigo de Cartera. Los asesores de crédito, a través del Asesor de Cartera, proponen una lista de préstamos candidatos al saneamiento (solamente para los créditos que tienen un vencimiento mayor a 180 días) al Comité para el Castigo de Cartera (presidido por la Directora Ejecutiva). La Directora Ejecutiva propondrá a la Junta Directiva el saneamiento de aquellos créditos que se consideran irrecuperables, para su aprobación.

Cabe señalar que CONTACTAR se encuentra en una situación de muy buena cobertura, con una reserva que septiembre 2009, cubre la cartera en riesgo mayor de 30 días por un 142%. Por esta razón, la Institución ha decidido adoptar una política en la cual mensualmente se ajusta la reserva de los créditos con antigüedad entre 31 y 180 días.

Antigüedad de la mora	% provisión
0 días	0%
1 - 30 días	0%
31 - 60 días	10%
61 - 90 días	30%
91 - 180 días	60%
> 180 días	100%

### Intereses devengados

La política contable de CONTACTAR prevé la inscripción de los intereses activos según el principio de caja, mientras los intereses pasivos según el método de causación.

### Préstamos reestructurados

Hay líneas-guías relativas a la prórroga y la reprogramación de créditos. Las **prórrogas** se aceptan, generalmente, cuando es el codeudor quien asume la obligación o cuando las causas del impago sean aceptables y exista capacidad de pago para cubrir el servicio de la deuda. Las **reprogramaciones** se podrán efectuar a los clientes que no tienen capacidad de pago actual por sus créditos, por causas fuera de su control, pero si potencial y verificable por la entidad. Las prórrogas y las reprogramaciones tienen que ser aprobadas por el Comité de Crédito. A la fecha el sistema permite identificar a los préstamos prorrogados y reprogramados del resto de cartera; de otro lado, **no hay una provisión especial**; se realizan provisiones según la tabla normal cuando los mismos entran en mora.

### Créditos a empleados

Se realiza el estudio de capacidad de pago de los préstamos internos, manteniendo los mismos criterios utilizados para los clientes externos de CONTACTAR. No se realizan préstamos a Directivos.

### Donaciones

Las donaciones en dinero o en especie se registran directamente en el patrimonio, en cuenta de superávit por donaciones.

Las donaciones para gastos operativos, se registran en cuentas de resultados.

Las donaciones para proyectos específicos, por exigencia de las mismas instituciones que hacen entrega de los recursos, se manejan independiente de las de CONTACTAR; éstas tienen su

propia contabilidad y cuenta bancaria específica, en los estados financieros de CONTACTAR, se presentan como cuentas de orden.

Préstamos

A septiembre 2009, CONTACTAR tiene un total de préstamos por pagar de US\$ 6,8 millones.

## Anexo 6 – Categorías de rating

Categorías *	Definición
AAA+ AAA AAA-	Excelente manejo financiero y operativo. Mínima exposición a riesgos y los riesgos están bien monitoreados y controlados. Institución muy estable y claramente no se evidencia que pueda ser afectada por eventos en el futuro inmediato.
AA+ AA AA-	Fuerte manejo financiero y operativo. Mínima exposición a riesgos y los riesgos están bien monitoreados y manejados. Institución estable y no se evidencia que pueda ser afectada por eventos en el futuro inmediato.
A+ A A-	Muy buen manejo financiero y operativo. Mínima exposición a riesgos y los riesgos están bien monitoreados y manejados. Institución estable aún si le podrían afectar eventos internos o externos sobresalientes.
BBB+ BBB BBB-	Buen manejo financiero y operativo. La exposición a riesgos está limitada y los riesgos están adecuadamente monitoreados y manejados. Institución estable aún si le podrían afectar eventos internos o externos relevantes.
BB+ BB BB-	Adecuado manejo financiero y operativo. Exposición a riesgos está limitada y los riesgos son monitoreados y manejados. Institución estable aún si le podrían afectar eventos internos o externos.
B+ B B-	Manejo financiero y operativo justo. La institución está expuesta a algunos riesgos, y los riesgos son suficientemente monitoreados y manejados. La institución no es completamente estable y es vulnerable a eventos internos o externos.
CCC+ CCC CCC-	Suficiente manejo financiero y operativo. La institución está expuesta a algunos riesgos, los cuales son parcialmente monitoreados y manejados. La institución es potencialmente inestable y vulnerable a eventos internos o externos.
CC+ CC CC-	Básico manejo financiero y operativo. La institución está expuesta a riesgos y débil capacidad para monitorearlos y manejarlos. La institución es potencialmente inestable y vulnerable a eventos internos o externos.
C+ C C-	Débil manejo financiero y operativo. La institución está expuesta a riesgos relevantes y escasa capacidad para monitorearlos y manejarlos. La institución es potencialmente inestable y vulnerable a eventos internos o externos.
D+ D D-	Muy débil manejo financiero y operativo. La institución está expuesta a riesgos relevantes y muy escasa capacidad para monitorear y manejar. La institución es inestable y vulnerable a eventos internos o externos.

\* **NOTA:** los signos + o - indican ligeras variaciones, positivas o negativas, respecto a la clasificación principal

### OUTLOOK

indica la posible dirección en la que una calificación podría moverse en el próximo 1 o 2 años

**POSITIVO** Probable upgrade

**ESTABLE** No es probable que cambie

**NEGATIVO** Probable downgrade