

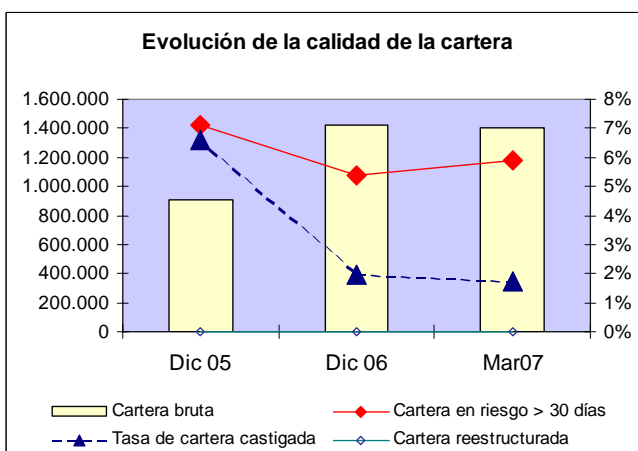
Asociación Guatemalteca para el Desarrollo AGUDESA - Guatemala

Rating final	B
Primera Calificación	<u>Validez de la calificación:</u> 1 año si no hay cambios significativos en las operaciones o en el contexto de trabajo.

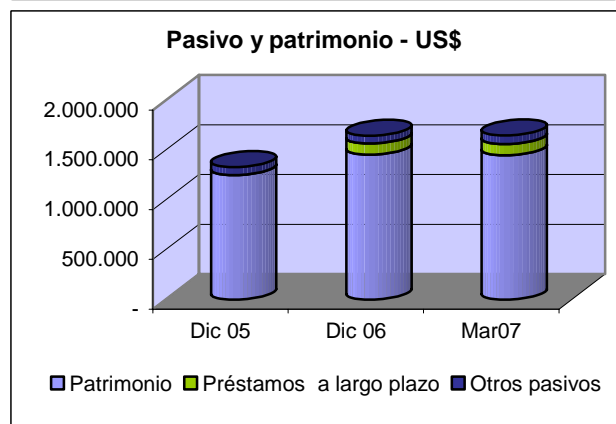
La ASOCIACION GUATEMALTECA para el DESARROLLO – AGUDESA, es una Organización Privada de Desarrollo (OPD), asociación no lucrativa y de ayuda social, creada en el 1995 por Visión Mundial, para unificar y profesionalizar el apoyo crediticio en los diferentes Proyectos de Desarrollo de Área (PDAs) de Visión Mundial de Guatemala. La institución brinda servicios de crédito para microempresarios (75% mujeres) en las áreas de Chimaltenango, Chiquimula, Sacatepequez, Guatemala, Huehuetenango, San Marcos y Sololá a través de sus agencias en Chimaltenango (oficina matriz), Chiquimula, San Marcos y San Juan Sacatepequez.

El fondeo de la institución es representado principalmente por donaciones y préstamos de la red internacional Visión Mundial. Sin embargo, actualmente la institución se encuentra en un nivel de gestión avanzado con algunos financiadores comerciales, especialmente con el fondo del Ministerio de Economía de Guatemala, MINECO.

Forma Legal	ONG
Año de arranque	1995
Contexto de intervención	Rural, Semi-Urbano
Metodología de crédito	Banco Comunal, Grupo Solidario, Individual



US\$	Mar07
Préstamo promedio otorgado	1.441
Cartera bruta	1.405.990
Activo total	1.648.908



Numero	Dic 05	Dic 06	Mar07
Prestatarios	3.273	4.772	4.817
Sucursales	4	4	4
Personal	26	30	30
Oficiales de crédito	10	13	12

Indicadores de desempeño	Dic 05	Dic 06	Mar07
Cartera en riesgo (> 30)	7,1%	5,4%	5,9%
Tasa de Cartera castigada	6,6%	2,0%	1,7%
Cartera reestructurada	0,0%	0,0%	0,0%
ROE	0,8%	2,0%	2,3%
ARO	-9,2%	-5,0%	-5,8%
Autosuf. Operacional (OSS)	100,3%	106,8%	110,0%
Autosuf. Financiera (FSS)	na	84,9%	84,5%
Productividad personal	126	159	161
Productividad Of.de Cred.	327	367	401
Tasa de gastos operativos	31,5%	29,4%	27,2%
Tasa de gastos financieros	0,0%	0,0%	0,0%
Tasa de gastos de provisión	5,2%	2,2%	3,2%
Rendimiento de la Cartera	28,4%	27,2%	27,8%
Tasa de cobertura del riesgo	58,7%	41,4%	40,8%
Tasa de costo de fondos	0,0%	0,0%	0,0%
Razón deuda-capital	0,1	0,1	0,1

A marzo 2007 los datos que lo necesitan son anuales

CONTACTOS

Microfinanza Rating srl
Corso Sempione, 65
20149 Milano – Italia
Tel: +39-02-3656.5019
info@microfinanzarating.com
www.microfinanzarating.com

AGUDESA
1a.Ave. 2-36 zona 2, Chimaltenango
Tel: +502 78392307
agudesas123@intelnet.com

La tabla siguiente muestra los principales factores de riesgo detectados por cada área¹.

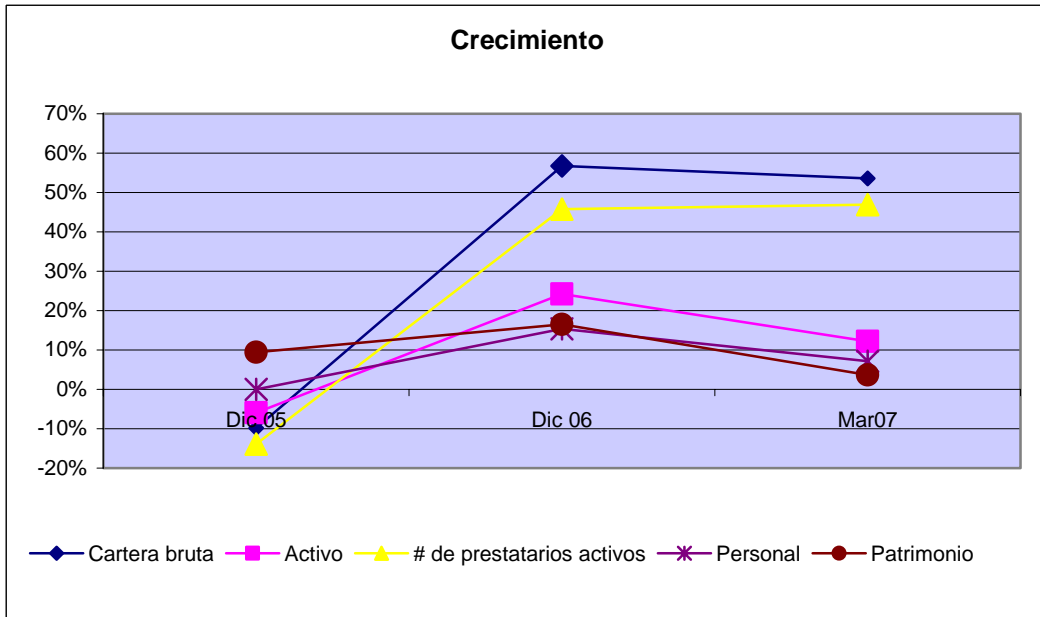
ÁREA	Factores de riesgo	Relevancia*
Contexto de sector	Fuerte competencia	Medio
	Sobreendeudamiento, especialmente a nivel urbano	Medio
	Marco regulatorio incierto para ONG	Medio-bajo
Gobernabilidad, manejo y operaciones	Actual estructura organizativo-funcional todavía vertical	Medio-bajo
	Descentralización a nivel de sucursal todavía muy limitada	Medio
	Estructura de Control Interno por mejorar y no cuenta con Auditoría Interna	Medio-alto
	Sistema informativo y riesgo tecnológico	Alto
	Esquema de incentivos para oficiales de crédito poco eficaz	Medio-bajo
Productos financieros y calidad del activo	Falta de análisis de mercadeo sistemática	Medio-bajo
	Escasa diversificación de productos financieros	Medio
	Calidad de la cartera mejorable	Medio
	Política de fidelización de buenos clientes por mejorar	Medio
	Tasa de cobertura de riesgo baja	Medio-alto
Estructura y gestión financiera	Capacidad de apalancamiento financiero no todavía demostrada	Medio
Resultados financieros y operativos	Bajos niveles de rentabilidad y sostenibilidad e indicadores ajustados negativos	Medio-alto
Objetivos estratégicos y evoluciones futuras	Proyecciones financieras por revisar	Medio

* 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.

<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Soporte y sinergias de una red internacional (Visión Mundial). ➤ Calidad del personal. Atención personalizada al cliente. 	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Acceso a fuentes de financiamiento en el mercado nacional e internacional. ➤ Diversificación de productos de crédito. ➤ Posicionamiento diversificado a nivel nacional.
---	--

<p>Opinión final</p>
<p>Agudesa es una microfinanciera afiliada a la red internacional Visión Mundial y cuenta con un equipo de calidad así como tiene una buena capacidad de relación personalizada con los clientes, principalmente microempresarios pobres. La institución se encuentra en proceso de reestructuración, revisando y actualizando sus procesos y funciones para consolidarse en un mercado de creciente competencia. Agudesa ha apalancado financieramente su capital de manera muy limitada, teniendo la oportunidad para incrementar su baja tasa deuda-capital y de consecuencia mejorar sus indicadores de rentabilidad que son todavía bajos.</p> <p>Entre sus principales riesgos se evidencian una estructura organizacional todavía vertical y una estructura de control interno débil. Además, el sistema informativo de gestión y la tecnología de comunicación son inadecuados, aunque la institución se encuentra actualmente en el proceso de adquisición de un nuevo sistema informativo. Por otro lado, la calidad de cartera, a pesar de la tendencia positiva, se queda por mejorar.</p>

¹ Véase Capítulo 8 para un detalle con las “principales medidas adoptadas y/o que se adoptaran por la gerencia” y nuestras “observaciones”



A Marzo 2007 se considera el crecimiento del año Abril 2006 - Marzo 2007

- Las agencias de AGUDESA se encuentran en Chimaltenango (matriz), San Marcos, Chiquimula y San Juan



Benchmarking

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

Indicadores financieros	AGUDESA	ALyC Pequeña Prom.bajo	ALyC Pequeña Prom.amplio	ONG (FSS IMF _s)	Individual/ Solidarity
Cartera Bruta cartera bruta ajustada por prestamos castigados (US\$)	1.405.990	1.045.082	2.500.533	2.997.624	5.222.817
Saldo Prom.Préstamo x Prestatario sobre RNB per capita Saldo Prom.Préstamo x Prestatario/RNB per capita (%)	12,4%	11,7%	32,3%	22,9%	45,5%
Cartera en Riesgo > 30 días saldo pendiente de prestamos en mora > 30 días /cartera bruta (%)	5,9%	4,3%	4,5%	2,1%	2,3%
Retorno s. Patrimonio Ajus. (AROE) ingreso neto ajustado después de impuestos/ patrimonio prom. (%)	-2,9%	0,7%	4,3%	4,1%	1,9%
Rendimiento de cartera Ingreso por intereses de cartera / Promedio cartera bruta	27,8%	49,7%	35%	40%	32%
Razón Deuda-Capital pasivo/patrimonio ajustados	0,1	1,2	1,5	1,4	1,9
Tasa Gastos Operativos (s.cartera) (gastos operativos+ subsidios en especie)/promedio de cartera bruta (%)	27,2%	36,7%	27,3%	29,1%	23,3%
Productividad por Oficial de Crédito numero de prestatarios activos/numero de oficiales de crédito	401	288	216	227	223
Productividad por personal numero de prestatarios activos/numero de personal	161	171	97	129	117

Am. Lat. Pequeña Prom. Amplio, América Latina y Caribe, Cartera Bruta (US\$) < 4 millones, Saldo promedio de crédito por prestatario / PIB por capita > 20% y saldo promedio por prestatario > US\$ 150

Pequeños Negocios Mundo, Pequeños negocios en todo el mundo

Los datos proceden de la base de datos del Microbanking Bulletin, actualizado a Diciembre 2005

Asuntos importantes del análisis de benchmarking

Se han escogido tres grupos del MBB de pares que conforman el benchmark de Agudesa: las instituciones de América Latina con una cartera entre US\$ 4 y 15 millones, las ONG financieramente auto-suficientes de todo el mundo y las instituciones que usan las metodologías de crédito individual, solidario y bancos comunales..

- El tamaño de Agudesa (véase cartera bruta) está cercano a las Instituciones Pequeñas de América Latina, mientras que es todavía menor de las ONGs financieramente sostenibles e Instituciones que prestan servicios con tecnología individual y solidaria a nivel mundial.
- El nivel de rentabilidad de Agudesa (AROE) es el más bajo del *benchmark*, frente a una tasa de gastos operativos que se encuentra en línea con los otros pares y un nivel de productividad por oficial de crédito superior a los indicadores del *benchmarking*. Sin embargo la tasa de Rendimiento de la Cartera es la más baja del *benchmark*.
- El alcance en profundidad de Agudesa se encuentra en línea solamente con las otras instituciones pequeñas, mientras que es menor de todas las demás del *Benchmark*.
- El indicador deuda sobre capital es muy bajo respecto a su grupo de pares.

² "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

1. Contexto exterior y posicionamiento de AGUDESA	6
Perfil institucional	6
Contexto macro-económico y político	6
El sector de las microfinanzas	7
Reglamentación y supervisión	8
Posicionamiento de Agudesa en el mercado	8
2. Gobernabilidad y estructura organizacional	9
Propiedad y gobernabilidad	9
Gerencia y personal	10
Estructura organizativa	11
Administración de riesgos y estructura de control interno	11
Tecnología de información (TI) y Sistema informativo de gestión (SIG)	12
Política del personal	12
3. Productos financieros	14
Políticas de crédito	14
Procedimientos de crédito	15
Políticas de garantías	15
Otros servicios	15
4. Calidad y estructura del activo	16
Estructura y gestión del activo	16
Estructura de la cartera	16
Calidad de la cartera	17
5. Estructura y gestión financiera	19
Endeudamiento	19
Gestión de activo y de pasivo	19
Patrimonio	20
6. Resultados financieros y operativos	21
7. Plan de negocios y necesidades financieras	23
Plan de negocios	23
Proyecciones financieras	23
Necesidades financieras y plan de fondeo	24
8. Detalles de los factores de riesgo	26
Anexo 1 - Estados financieros	28
Anexo 2 - Ajustes de los balances	30
Anexo 3 - Ratios financieros	31
Anexo 4 - Definiciones de ratios	33
Anexo 5 - Normas de reportes y de contabilidad	34
Anexo 6 - Categorías de rating	36

1. Contexto exterior y posicionamiento de AGUDESA

Perfil institucional

La **ASOCIACION GUATEMALTECA para el DESARROLLO – AGUDESA**, es una Organización Privada de Desarrollo (OPD), asociación no lucrativa de ayuda social creada en el 1995 por Visión Mundial, para unificar y profesionalizar el apoyo crediticio en los diferentes proyectos de desarrollo de áreas (PDAs) de Visión Mundial Guatemala (apoyada por Visión Mundial Internacional), a poblaciones de bajos recursos.

La fuerte interrelación de Agudesa con Visión Mundial Guatemala ha permitido a Agudesa crecer en diferentes partes del país, como brazo financiero de Visión Mundial, apoyando el desarrollo de familias con potencial empresarial.

La institución opera en las áreas de Chimaltenango, Chiquimula, Sacatepequez, Guatemala, Huehuetenango, San Marcos y Sololá a través de sus agencias en Chimaltenango (oficina matriz), Chiquimula, San Marcos y San Juan Sacatepequez. A marzo 2007, la institución cuenta con **4.817 prestatarios activos**.

El **fondeo de la institución** es representado principalmente por donaciones y préstamos subsidiados de la red internacional Visión Mundial. Sin embargo, para el 2007, Agudesa tiene planeado fondearse de manera comercial y se encuentra en un nivel de gestión avanzado con algunos financiadores, especialmente con el fondo del Ministerio del Economía de Guatemala, MINECO.

Además de su afiliación a Visión Mundial, AGUDESA es miembro de la Red de Instituciones Microfinancieras de Guatemala, REDIMIF.

Contexto macro-económico y político

Guatemala es el **País más grande de América Central con una población de 12,6 millones**. Por otro lado, ocupa el puesto 117 (de 173 países) en el Índice de Desarrollo Humano de 2005: un elevado crecimiento demográfico (2,3%

al año), la exclusión y la desigualdad, han perpetuado una situación en la que el **56% de la población vive en la pobreza**, con 22% en extrema pobreza⁴. De hecho, cinco millones de indígenas (mayas) se encuentran aislados social, económica y políticamente debido a una latente discriminación y barreras geográficas, culturales y lingüísticas. Guatemala tiene uno de los peores indicadores de salud primaria en América Latina.

Las Encuestas Nacionales de Empleo e Ingresos indican que solo un tercio de la población trabaja en el sector formal, mientras que el resto trabaja en el sector informal o en el sub-empleo.

Los Estados Unidos (EEUU) es el principal socio comercial de Guatemala, seguido por el Mercado Común Centroamericano, la Unión Europea (UE) y México. Hay expectativas y temores por la próxima entrada del Tratado de Libre Comercio entre EEUU y América Central (DR-CAFTA).

Por otro lado, hay que señalar que los efectos devastadores de la tormenta *Stan*, causaron grandes estragos en amplias extensiones del territorio guatemalteco en octubre de 2005; esto ilustra la fragilidad del ecosistema y los grandes retos que enfrenta el país para asegurar el manejo adecuado de sus recursos.

Riesgo País³

Guatemala	Foreign currency		Domestic currency	Rating Outlook
	Short term	Long term	Long term	
MOODY'S	Ba2	-	Ba1	Pos(m)
S&P	BB+	B	B	Estable
Fitch	BB+	-	BB+	Estable

³ **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).

⁴ Comisión Europea, Documento de Estrategia País 2007-2013

El 2007 es año de elecciones presidenciales. En Septiembre 2007 está prevista la primera vuelta, que muestra a cuatro candidatos como los principales para ganar la presidencia⁵. Los cuatro partidos concuerdan en dos puntos como primordiales en su oferta de campaña:⁶ **la pobreza y la violencia criminal**⁷.

Los indicadores macro de Guatemala reflejan un modelo económico relativamente estable. En el 2006 el PIB creció de un 4,6%, representando el crecimiento más alto de los últimos 8 años, atribuida principalmente a las inversiones privadas en el sector de las construcciones y al aumento del consumo, en gran parte financiado por las **remesas** enviadas por los inmigrantes guatemaltecos desde EEUU (en el 2005, las remesas alcanzaron los 3.000 millones de dólares, es decir, el 9,5% del PIB). Adicionalmente la inflación bajó en los últimos dos años hasta el 5,8% (2006), debido principalmente a la reducción del precio del petróleo.

Indicadores Macroeconómicos	Dic 05	Dic 06	Mar07
Tasa de cambio en US\$ (fin de periodo)	7,6	7,6	7,7
Tasa de devaluación	-3,5%	0,2%	1,1%
Tasa de inflación (fin de periodo)	8,0%	5,7%	6,6%
Tasa de interés sobre depósitos	4,3%	4,5%	4,6%
Tasa de interés sobre préstamos	13,0%	12,8%	12,8%
PIB per capita en US\$	2.248	2.385	2.364

Fuente: International Finance Statistics, EIU.

Para el 2007, el Gobierno prevé un crecimiento del PIB del 5,1%, mientras que el control de la tasa de inflación se torna más difícil, ya que en los primeros meses del año ésta subió hasta un 6,7%, debido principalmente al aumento del precio del petróleo.

El sector de las microfinanzas

Los principales oferentes de servicios microfinancieros en Guatemala son las instituciones del sistema financiero regulado y las organizaciones del sistema financiero no regulado. Dentro del sistema financiero regulado destacan el **Banco de Desarrollo Rural S.A. (BANRURAL)**, con una importante cartera colocada en áreas rurales, el **Banco G&T**, el **Banco de Antigua** y el **Banco Azteca** que recientemente ha ingresado a Guatemala.

Dentro del sistema no regulado destacan **las cooperativas de ahorro y crédito**, por la mayoría afiliadas a la Federación Nacional **FENACOAC** y las asociaciones y fundaciones catalogadas como Organizaciones Privadas de Desarrollo (OPD) o Instituciones de Microfinanzas (IMF's), que son Organizaciones No Gubernamentales (ONG).

Por lo que se refiere a las ONGs, en Guatemala existen alrededor de 35 organizaciones no gubernamentales que ofrecen servicios financieros a la micro y pequeña empresa, de las cuales 20 son miembros de la **Red de Instituciones de Microfinanzas (REDIMIF)**.

Entre las **ONG especializadas en microcrédito**, además de Agudesa, **Génesis Empresarial**, **Asociación RAIZ**, **Finca Guatemala**, **Fundea** y **Fafidess** destacan por el tamaño de cartera bruta (entre US\$ 5 y 15 millones). Junto a las COAC, las ONG siguen jugando un papel importante en cuanto a cobertura geográfica y alcance en profundidad del servicio de crédito, especialmente en áreas rurales.

En **las ciudades más grandes** empiezan a manifestarse los **primeros síntomas de sobreendeudamiento**, sobretodo por causa del *boom* del crédito al consumo, un microcrédito a sola firma, ofrecido por algunos Bancos. Por otro lado, la presencia de una central de riesgo (CREDIREF), especializada en microfinanzas y que cuenta con la participación de los principales actores del mercado, mitiga en parte este riesgo. Agudesa es parte de las instituciones que envían su información a CREDIREF.

⁵ Álvaro Colom, de la Unidad Nacional de la Esperanza (UNE), el General Otto Pérez Molina, del Partido Patriota, Alejandro Giammattei de Gran Alianza Nacional (GANAN), movimiento político del actual presidente Óscar Berger y la Líder indígena y Premio Nóbel de la Paz, Rigoberta Menchú, de Encuentro por Guatemala.

⁶ El Periódico, Guatemala Mayo 2007; La Nación, Costa Rica, Mayo 2007

⁷ Según la Policía Nacional Civil, en los primeros cuatro meses del 2007 se registraron 1.925 asesinatos

Reglamentación y supervisión

Hasta la fecha en Guatemala no existe un marco regulatorio dedicado exclusivamente a las microfinanzas. AGUDESA es una Organización Privada de Desarrollo (tipología de organización no gubernamental), supervisada solamente por la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT). AGUDESA está sujeta a impuestos sobre la renta.

El sistema financiero formal, conformado por 20 bancos y una aseguradora, se encuentra bajo el control y la supervisión de la Superintendencia de Bancos de Guatemala. Actualmente se están discutiendo diferentes propuestas para aumentar los controles sobre las entidades reguladas, especialmente después de la liquidación de Bancafé (Banco del Café, cuarto Banco más importante de Guatemala) en Octubre 2006 y de Bancomer (Banco del Comercio) en Enero 2007. A pesar de la intervención eficaz de la Junta Bancaria y el buen manejo en la liquidación de los dos bancos, que ha permitido preservar la confianza pública hacia el sector financiero, existe consenso sobre la necesidad de mejorar la intervención y supervisión preventiva sobre el sistema financiero.

Sin embargo, actualmente no hay señales de voluntad o interés de las autoridades respecto a la regulación y supervisión del sector actualmente no regulado, lo que podría conllevar a posibles riesgos de distorsión del mercado, como a techo máximo a la tasa de interés.

Posicionamiento de Agudesa en el mercado

Agudesa atiende con servicios financieros a familias que manejan **microempresas de bajos ingresos y capitalización**. Se trata de pequeñas unidades productivas que nacen principalmente de la necesidad de sobrevivencia de sus dueños, los cuales operan con riesgo propio en el mercado y que por falta de garantías, no tienen acceso al sistema financiero formal. Agudesa trabaja con la gente pobre, **especialmente mujeres** (75% del total de prestatarios activos), en las áreas rurales e urbanas marginales.

Los **principales competidores** son los bancos especializados en microfinanzas: Banrural, G&T, Banco de Antigua y Banco Azteca. Otros competidores son Génesis Empresarial, Fundea y algunas cooperativas de ahorro y crédito.

Las principales **ventajas comparativas** de Agudesa frente a sus competidores son las siguientes:

- calidad y personalización del servicio brindado;
- alcance del servicio en áreas desabastecidas de servicios financieros;
- posibilidad de cancelación anticipada (antes de la fecha de vencimiento) del crédito, sin gastos adicionales.

Las principales **desventajas comparativas** están relacionadas a una presencia limitada en el territorio nacional y a una limitada tipología de servicios financieros (sobretudo comparado con los bancos). De hecho, los montos y plazos reducidos podrían considerarse como potenciales desventajas de Agudesa respecto a productos ofertados por algunos competidores. Adicionalmente se destaca como largo, en términos absolutos, el tiempo de otorgamiento del crédito.

A pesar del contexto competitivo en el cual opera, el actual tamaño de Agudesa todavía no permite la implementación de una **área al mercadeo**. Sin embargo, la visión y el plan de crecimiento de la nueva gerencia de la institución, implica la necesidad de un análisis más sistemático de los productos ofrecidos por los competidores.

2. Gobernabilidad y estructura organizacional

Propiedad y gobernabilidad

La **ASOCIACION GUATEMALTECA para el DESARROLLO – AGUDESA**, es una Organización Privada de Desarrollo (OPD), institución no lucrativa de ayuda social, Cristiana, creada en marzo del 1995 mediante Acuerdo Ministerial del Ministerio de Gobernación. Como ONG, ninguna persona o entidad legal puede constar como dueño de la organización, aunque Agudesa nació con el aporte y financiamiento de Visión Mundial y se conforma por socios fundadores.

El máximo organismo directivo de la institución es la **Asamblea General**, que actualmente está conformada por 11 socios. La Asamblea General elige cada 5 años a una **Junta Directiva** conformada por un número variable de miembros, actualmente 6. La Asamblea General se reúne dos veces al año. El estatuto de la institución indica que la Junta Directiva debe estar conformada en su mayoría por personas funcionarias de Visión Mundial.

Junta Directiva		
Miembros	Cargo	Background
Reyna de Leon de Contreras	Presidente	Licenciada en Trabajo Social, cuenta con un postgrado en Psicología Social y Violencia y una maestría en Psicología Preventiva y Comunitaria. Desde Septiembre 2001 es la Directora Nacional de Visión Mundial Guatemala. Cuenta con una experiencia directa en microrfinanzas, como coordinadora y luego gerente de una institución microfinanciera con metodología de Bancos Comunes.
Carlos Antonio Spiegel	Vice presidente	Ingeniero Agrónomo, cuenta con una maestría en Recursos Hidráulicos y una maestría en Administración de Empresas. Cuenta con larga experiencia como director en otras IMFs de Guatemala
Ruth Guerra	Tesorera	Contadora Publica y Auditora, cuenta con una maestría en Administración de Negocios. Desde el 1996 es la Directora Administrativa de Visión Mundial Guatemala
Jeremias Ochoa	Secretario	Licenciado en Sociología, cuenta con diferentes diplomados en Gerencia de Mejora y Cambio y Alta Gerencia. Desde el 1997 es el Director de Desarrollo Transformador Sostenible por Visión Mundial Guatemala.
David Eleazar Castañon Orozco	Vocal I	Licenciado en Ciencias Económicas, es el Director de la Escuela de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Es Miembro fundador de la Asamblea de AGUDESA.
Oscar Villeda	Vocal II	Ingeniero Agrónomo.

La **Junta Directiva de Agudesa se presenta equilibrada** desde el punto de vista de los perfiles profesionales y competencias de sus miembros. La **presencia de personas con conocimiento específico en microfinanzas y asuntos administrativos**, es un elemento positivo e importante, también en perspectiva de evoluciones institucionales hacia una estructura más formal desde el punto de vista financiero. Por otro lado, **Visión Mundial mantiene el control del gobierno de la institución**, lo que asegura estabilidad y continuidad en las políticas adoptadas. Además, como miembro de la red internacional de Visión Mundial, Agudesa recibe de manera sistemática informes de comparación con las otras instituciones miembros y visitas de un consultor de Visión Mundial Internacional, encargado del área centroamericana; las dos fuentes de información representan un apoyo importante a la Junta en el análisis, control y visión estratégica de Agudesa.

Por otro lado hay que señalar que **solamente a partir del último año, Agudesa desarrolló un enfoque preciso hacia la sostenibilidad y rentabilidad de la institución** y demuestra adoptar un adecuado y balanceado enfoque entre alcance y sostenibilidad.

De hecho, a pesar de alguna rigidez actual, como por ejemplo en límites al destino del servicio financiero (exclusivo para el desarrollo de la microempresa, y en particular como capital de trabajo), que ha llevado a una **escasa diversificación de productos financieros**, o a la **débil predisposición de iniciar un proceso de comercialización de las fuentes financieras**, la Junta demuestra la voluntad y un enfoque hacia el crecimiento; lo cual unido a la muy buena relación con el Director Ejecutivo, indica que existe el apoyo necesario para empujar al desarrollo de la institución.

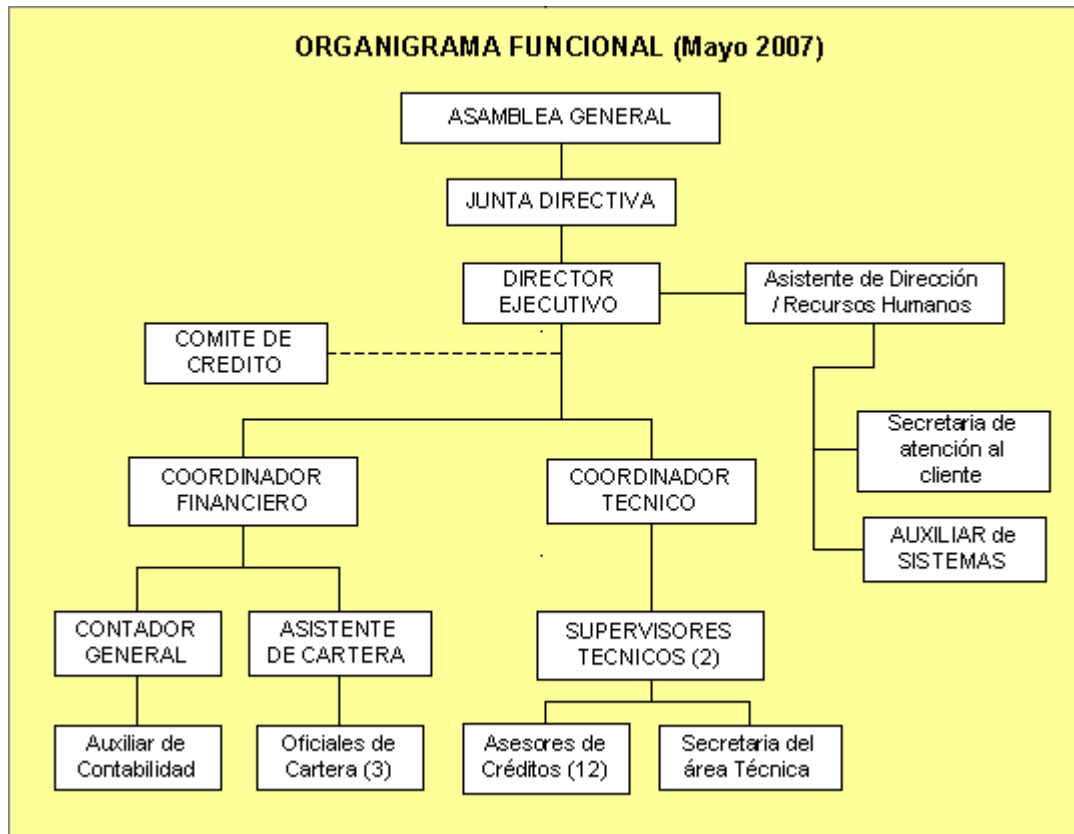
Gerencia y personal

A marzo 2007, Agudesa cuenta con un total de 30 empleados, de los cuales 12 son oficiales de crédito. La tasa de distribución del personal se encuentra en niveles relativamente buenos (40% a Febrero 2007), reflejando el enfoque de la institución hacia su negocio principal.

Personal	Dic 05	Dic 06	Mar07
Total	26	30	30
Oficiales de crédito	10	13	12
Otro personal	16	17	18
Tasa de distribución del personal	38%	43%	40%

El Director Ejecutivo, Hermán Colaj, se encuentra en el cargo desde el junio 2006, y tiene un completo conocimiento de la institución.

La actual organización funcional de Agudesa evidencia una estructura todavía vertical que muestra una cierta concentración de funciones bajo la figura de la dirección ejecutiva; sin embargo, la institución se encuentra en un proceso de renovación, enfocado principalmente a la formación y fortalecimiento de los mandos medios. De hecho, la gestión actual está orientada sobre todo a la descentralización de las operaciones, lo que requiere, antes que nada, la delegación de responsabilidades en los diferentes niveles.



Los tres principales colaboradores del Director Ejecutivo para el manejo estratégico, operativo y financiero son la **Asistente de Dirección y encargada de Recursos Humanos**, el **Coordinador**

Técnico (Cartera) y el **Coordinador Financiero**. Estos funcionarios se encuentran actualmente en un proceso de formación y capacitación que permitirá fortalecer las capacidades gerenciales, lo que representa condición fundamental para el desarrollo y el crecimiento de la institución. Por otro lado, el hecho que **actualmente el equipo gerencial no se encuentre completamente formado**, representa un riesgo para Agudesa.

La Asistente de Dirección desempeña funciones de apoyo al Director Ejecutivo y de coordinación de las áreas de Recursos Humanos y Sistema Informativo; su larga experiencia en Agudesa y profundo conocimiento de la institución, representan un apoyo importante. Por otro lado se prevé destacar esta persona de la función de asistente y crear un departamento específico de Recursos Humanos. De otro lado, se está formando el actual auxiliar de sistemas, con el plan de crear en el próximo futuro un área independiente de sistema.

Por lo que se refiere al área “Técnica”, la de negocios, ésta se encuentra controlada desde el 2006 por un Coordinador del departamento y dos Supervisores, quienes coordinan el trabajo de los 13 asesores de crédito, distribuidos en las diferentes sucursales.

El área administrativa y financiera está conformada por un Coordinador, que coordina el trabajo del Contador y de sus auxiliares y de una Asistente de Cartera, quien está encargada del manejo del crédito a nivel de sistema y de contabilidad y de la producción de todos los informes de cartera.

Estructura organizativa

Como ya mencionado, **Agudesa se encuentra en un periodo de fuerte renovación de su estructura organizativa**. De hecho está trabajando para la descentralización operativa, que actualmente se encuentra muy limitada.

Actualmente cada agencia está estructurada con algunos Asesores de Crédito (según el tamaño de la sucursal) y un responsable para la atención al cliente y la computación, mientras que todavía no existe un **Jefe de Sucursal**, encargado del manejo de las operaciones, del personal y de la cartera, sino que todas las operaciones, de crédito, de contabilidad y financieras, se realizan en la oficina matriz y solamente se dislocan, una vez aprobadas, a las diferentes sucursales.

De hecho, las sucursales no cuentan con una facultad aprobatoria de los créditos y el Comité de Crédito se realiza solamente a nivel de oficina matriz por cualquier monto solicitado, lo que determina niveles de eficiencia y de rapidez del servicio todavía limitados.

En general, **el hecho de no contar con un Jefe de Sucursal, con responsabilidades identificadas, debilita el control interno sobre las operaciones de cartera**. Sin embargo, hay que considerar que la institución se encuentra en el proceso de formación de futuros responsables de sucursal.

En cambio, las funciones de contabilidad y manejo de la liquidez son centralizadas, encontrándose tanto la emisión de cheques, como el recaudo de los créditos, manejados de la oficina matriz.

Administración de riesgos y estructura de control interno

Actualmente Agudesa no cuenta con una función⁸ específica y dedicada de **manejo de riesgos** ni todavía con políticas y procedimientos reunidos en un manual; sin embargo, el Director Ejecutivo y la Junta Directiva, aunque todavía de manera informal, cubren esta función, contando también con el apoyo de Visión Mundial Internacional.

Por otro lado, el sistema de control interno es efectuado a través de mecanismos jerárquicos y **la institución no cuenta todavía con un Auditor Interno que ejecute de manera independiente un adecuado control sistemático ex post de las operaciones**, lo que frente al actual tamaño de la institución, y frente a la alta dispersión geográfica de la cartera de Agudesa, representa un riesgo. De hecho, han sido detectados ciertos casos de fraude, que han obligado la salida de algunos Asesores de Crédito y la Dirección Ejecutiva está consciente de no tener todavía el sistema de control adecuado.

⁸ “Función” no significa necesariamente un puesto a tiempo completo o un departamento, lo que depende del tamaño de la institución. Más bien el énfasis aquí está puesto en la definición y adopción, por parte de la institución, de políticas y procedimientos específicos de manejo de riesgos, posiblemente integrados en un manual dedicado.

Por otro lado, la institución al ser miembro de Visión Mundial Guatemala, cuenta con una evaluación anual realizada por un Auditor que reporta de manera independiente a la Asamblea General y, como institución afiliada a Visión Mundial Internacional recibe cada cuatro años una auditoría por parte de la red. Cabe señalar que la misma red ofrece un control sistemático de los principales indicadores de desempeño por parte de un Consultor Regional de Visión Fund.

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

Desde un punto de vista tecnológico, la institución se encuentra atrasada, dado que no cuenta a la fecha con un sistema informativo de gestión (SIG) operativo, lo que representa un riesgo importante, exponiendo la institución a ineficiencias, menor confiabilidad en los datos y bajo nivel de seguridad.

Actualmente Agudesa cuenta con un sistema de hojas de cálculos, no integrado, que el departamento de Administración actualiza manualmente todos los días. Sin embargo, en la segunda mitad del 2005, la institución recibió como donación la posibilidad de adquirir un sistema informativo específico para instituciones microfinancieras, y desde entonces ha empezado su proceso de adecuación del software y hardware.

El **departamento de sistemas** está todavía compuesto por un solo auxiliar, lo que representa un riesgo de concentración en una sola persona. Sin embargo, se prevé fortalecer esta área en el corto plazo.

El nuevo sistema, el **SAF, diseñado por el SYSDE, una empresa de Costa Rica** con la cual Agudesa tiene un convenio para el apoyo técnico, es seguramente más adecuado a las necesidades de la institución, ya que es integrado, rápido, produce mayores informaciones y tiene un nivel de seguridad mayor. Los módulos integrados de SAF adquiridos por Agudesa son 9: seguridad, parámetros y configuración, clientes, préstamos, cajas, bancos, activo fijo, presupuesto y contabilidad general.

Por otro lado hay que subrayar que la actual estructura organizativa centralizada, implica que la producción de asientos contables se genera solamente a nivel de oficina matriz, sin necesitar la consolidación de los datos de cada sucursal. Si por un lado esto implica una sobrecarga de trabajo en la oficina matriz, por otro lado evidencia que el actual sistema cumple, aunque de manera menos eficiente, con las necesidades de producción de información. Finalmente el problema sería más conectado a la posibilidad de crecimiento con el actual SIG.

Paralelamente al desarrollo del software, Agudesa tendrá que desarrollar su Tecnología de Información, lo que permitirá poner en comunicación las diferentes sucursales. Sin embargo la institución no cuenta todavía con planes específicos.

Por lo que se refiere a la parte hardware, Agudesa cuenta actualmente con 2 servidores, uno para la base de datos y los archivos y uno para la red interna que corre solamente a nivel de oficina matriz. **No existe todavía un área con acceso restringido dedicada al sistema** y la institución cuenta solamente con dos acumuladores de energía UPS de 30 minutos.

A pesar de no encontrarse todavía con el sistema instalado y con estas necesidades de manejar los riesgos tecnológicos, hay que señalar que Agudesa todavía no cuenta con planes específicos de como va a fortalecer esta área en el próximo futuro.

La **política de back-up es mejorable**. De hecho Agudesa realiza un respaldo diario en disco duro externo guardado en caja fuerte pero sin diversificar geográficamente el respaldo. Sin embargo se está planeando respaldar semanalmente la información en el servidor central de Visión Mundial Guatemala.

Política del personal

Agudesa se encuentra en un proceso de fortalecimiento del área de Recursos Humanos (RRHH) para mejorar y estructurar de manera adecuada esta función, que la misma institución entiende como de importancia primaria.

Actualmente la gestión de los Recursos Humanos se encuentra entre las funciones de la Asistente a la Dirección Ejecutiva, quien recibió diversas capacitaciones para que forme, en el próximo futuro, un departamento independiente.

La gestión de RRHH se enfoca tanto en la parte administrativa, (gestión de la planilla, plan de vacaciones y gestión de la contratación), como en la gestión del talento humano. De hecho la encargada organiza la inducción del nuevo personal y está desarrollando una evaluación de

desempeño; cabe señalar que se tiene planeado realizar la evaluación del desempeño a todo el personal de Agudesa en los próximos cuatro meses.

Actualmente la institución **no cuenta con un plan de capacitación estructurado** que responda a las necesidades específicas de cada departamento. Sin embargo, la evaluación del desempeño permitirá el desarrollo de un plan de capacitación, así como se tiene previsto mejorar la gestión de los planes de carrera del personal, estructurando y formalizando las metas de desarrollo de cada empleado y su necesidad de capacitación;

Por lo que se refiere al nivel salarial ofrecido por Agudesa, la institución realiza de manera sistemática un estudio de comparación con los sueldos pagados en otras instituciones microfinancieras a nivel nacional; en general, se evidencia que el nivel salarial de Agudesa se encuentra en línea con el promedio del mercado y parece adecuada la política de la institución de actualizar anualmente los sueldos de todo el personal. Por otro lado, la institución cuenta actualmente con un sistema de incentivo para Asesores de Crédito, que cumple parcialmente con su función de canalizar esfuerzos; de hecho, actualmente parece bajo el peso relativo del incentivo frente a la parte fija del sueldo.

En general, se denota un buen clima de trabajo y se evidencia el buen compromiso por parte de todo el personal. Sin embargo, los nuevos retos hacia el mayor crecimiento y algunos problemas de morosidad, han causado la salida de algunos asesores de crédito, lo que se refleja en un nivel de rotación del personal medio-alto (20% a marzo 2007).

3. Productos financieros

Políticas de crédito

Los servicios crediticios de Agudesa se orientan principalmente a una población meta de **bajos recursos**, a menudo **excluida del sistema financiero formal**, por la mayoría **mujeres**, de **áreas rurales y urbano-marginales** del país. Adicionalmente, Agudesa, en calidad de brazo financiero, de Visión Mundial Guatemala, ha desarrollado su cartera en las zonas objetivo de los diferentes Proyectos de Desarrollo de Área (PDAs) de VMG, lo que ha permitido a la institución de colocarse y crecer de manera bastante diversificada desde el punto de vista geográfico.

Productos de crédito			
	Banco Comunal	Grupo Solidario	Individual
<i>Moneda del crédito</i>	Qz.	Qz.	Qz.
<i>Tipo de interés</i>	Sobre saldo	Sobre saldo	Sobre saldo
<i>Tasa min. de interés (%)</i>	30%	30%	30%
<i>Tasa max. de interés (%)</i>	30%	30%	30%
<i>Descripción de las comisiones</i>	No hay comisiones	No hay comisiones	No hay comisiones
<i>Monto mínimo (US\$)</i>	65	130	390
<i>Monto máximo (US\$)</i>	1.040	1.950	7.800
<i>Monto máximo por el primer crédito (US\$)</i>	390	na	na
<i>Plazo min. (meses)</i>	6	6	6
<i>Plazo max. (meses)</i>	12	18	18
<i>Periodicidad de pago de interés</i>	Mensual	Mensual	Mensual
<i>Periodicidad de pago de capital</i>	Mensual	De acuerdo al ciclo	De acuerdo al ciclo
<i>Plazo de gracia</i>	na	na	na
<i>Tipo de garantía</i>	PRENDARIA, SOLIDARIA	SOLIDARIA SOBRE DERECHOS POSESORIOS E HIPOTECARIOS	SOBRE DERECHOS POSESORIOS E HIPOTECARIOS (SOLIDARIA CUANDO SE REQUIERE FIADOR)
<i>Ahorro obligatorio</i>	SI	NO	NO

Agudesa otorga préstamos para micro y pequeña empresa, a través de las tres metodologías: grupos solidarios, banco comunal y crédito individual y financia principalmente capital de trabajo con plazo máximo hasta 18 meses; excepcionalmente son contemplados financiamientos por activos fijos siempre con fines productivos y con plazo máximo hasta 36 meses. Sin embargo, el plazo promedio es de 11 meses para préstamos individuales y grupos solidarios y 9 meses para bancos comunales.

La oferta crediticia a través de las tres metodologías, demuestra por un lado la sensibilidad de Agudesa hacia la inclusión financiera y al acceso al crédito, y por otro, permite desarrollar estrategias de fidelización de los buenos clientes, que pueden ser acompañados por Agudesa en sus crecimientos. Sin embargo, **Agudesa no cuenta a la fecha, con un sistema de incentivo para los buenos clientes del crédito individual que deseen renovar el crédito**. Por otro lado la institución está planeando ofrecer un crédito paralelo a los buenos clientes, como parte de una estrategia hacia la fidelización de los buenos clientes.

A la fecha **Agudesa muestra una escasa propensión en ampliar la gama de productos** que ahora son exclusivamente dirigidos a la microempresa (no existen créditos de vivienda, consumo,

educación, etc) y principalmente para capital de trabajo. Sin embargo, el Director Ejecutivo y la Junta Directiva están conscientes de la actual debilidad y tienen previsto desarrollar y diversificar la oferta de productos.

Las tasa de interés aplicada (30% anual sobre saldo) no es diferenciada para todos los préstamos y consecuentemente no toma en cuenta los diferentes perfiles de riesgo de las inversiones financiadas.

Procedimientos de crédito

El Manual de Crédito describe detalladamente los procedimientos de crédito por cada una de las metodologías.

El análisis de las solicitudes de los préstamos se efectúa en tres niveles: Asesor de Crédito, que levanta la información a nivel local, Supervisor que revisa con los diferentes Asesores las solicitudes en la oficina matriz, y finalmente el Comité de Crédito Nacional, que está conformado por los miembros del Comité Gerencial. En general, se denota que la información levantada y analizada presenta un buen nivel de detalle; sin embargo el proceso es mejorable en términos de eficacia y eficiencia.

Por un lado, el hecho que los Asesores no participen al Comité de Crédito, **podría exponer a la institución a un riesgo de débil identificación de responsabilidad del análisis crediticio**, y por otro lado, **el tiempo alto de otorgación del crédito (10 días para el primer préstamo), representa una desventaja comparativa de creciente importancia.**

Sin embargo, el nuevo sistema informativo y la estrategia de descentralización operativa de Agudesa, son las soluciones previstas por la gerencia, que permitirán obviar a las actuales debilidades.

Agudesa utiliza sistemáticamente la central de riesgo nacional CREDIREF para el análisis⁹ de cada préstamo.

La institución cuenta a la fecha con dos procuradores (uno Júnior y uno Senior), pagados a comisión, encargados como **Cobradores** de los préstamos con mora mayor a 90 días, del seguimiento y recuperación de la cartera castigada y de los créditos especiales¹⁰.

Políticas de garantías

Las garantías requeridas por Agudesa dependen de la metodología del crédito y del monto requerido: para los bancos comunales se pide una cuenta de ahorro obligatorio con monto equivalente (mínimo) al 10% del crédito solicitado, adicionalmente a la garantía solidaria; para grupos solidarios y para el crédito individual se requieren prendas con diferentes niveles de escritura¹¹, o un fiador o garantía hipotecaria¹², según los montos solicitados.

La política de garantías parece adecuada respecto a las características de los productos y a la política de crédito adoptados por Agudesa.

Otros servicios

Agudesa no ofrece actualmente otros servicios. Sin embargo, cabe señalar que se está desarrollando una investigación (con el apoyo de dos compañías aseguradoras) sobre la implementación de un producto de micro-seguro.

⁹ Todo los clientes que se encuentren en mora con otras instituciones o que ya manejen mas de dos prestamos no pueden obtener crédito.

¹⁰ Casos que son detectados por mala colocación y que tienen riesgo de ser irrecuperados sin el apoyo legal.

¹¹ La escritura puede ser publica registrada, publica en copia simple legalizada, un simple documento municipal.

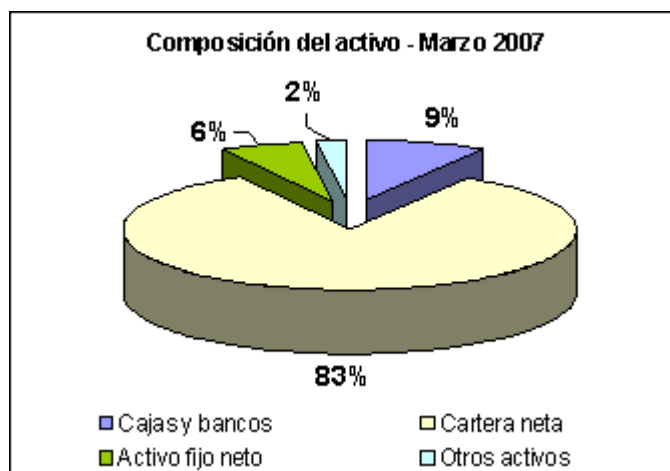
¹² La garantía hipotecaria se requiere para prestamos con monto superior a 20.000 Qz. (US\$ 2.600)

4. Calidad y estructura del activo

Estructura y gestión del activo

A marzo 2007, Agudesa presenta una adecuada estructura de activo.

La cartera bruta representa el 83% del activo total, lo cual indica una suficiente concentración en el negocio principal de la entidad. El activo fijo representa el 6% del activo total (principalmente constituido por la propiedad de la oficina matriz), mientras que el 2% del activo total es representado por bienes adjudicados en pago de préstamos¹³; a marzo 2007, la liquidez en Agudesa representa el 9% del activo total y está constituida solamente por caja y bancos, al no contar con inversiones financieras a corto plazo. Sin embargo, hay que señalar que en el último año la institución ha manejado importantes variaciones en su liquidez, que a marzo 2006 representaba el 29% del activo total, logrando a través de la colocación en cartera de la liquidez improductiva, controlarla hasta un nivel adecuado. Aunque la estructura del activo haya mejorado, **todavía existe un margen para disminuir el porcentaje de activo improductivo, reduciendo la liquidez de caja y bancos y gestionando adecuadamente los bienes adjudicados.**



Sin embargo, hay que señalar que en el último año la institución ha manejado importantes variaciones en su liquidez, que a marzo 2006 representaba el 29% del activo total, logrando a través de la colocación en cartera de la liquidez improductiva, controlarla hasta un nivel adecuado. Aunque la estructura del activo haya mejorado, **todavía existe un margen para disminuir el porcentaje de activo improductivo, reduciendo la liquidez de caja y bancos y gestionando adecuadamente los bienes adjudicados.**

Estructura de la cartera

La cartera bruta a marzo 2007 es de US\$ 1,4 millones con 4.817 prestatarios activos, de los cuales el 75% son mujeres. En monto, el 68% de la cartera está concentrada en préstamos con metodología grupal, siendo el 25% grupos solidarios y el 43% bancos comunales. La mayoría de los préstamos son contratados en el área de Chimaltenango (67% de la cartera y 68% de los prestatarios), mientras que la Agencia de Chiquimula presenta el menor volumen de operaciones (3,2% de la cartera y de los prestatarios).

La cartera creció notablemente en el 2006 (56,7% en monto y 45,6% en clientes), evidenciando el importante cambio de tendencia respecto a los años anteriores; de hecho, a diciembre 2005 Agudesa contaba con crecimiento de cartera negativo (-9,8%).

Características de la cartera	Ene05-Dic05	Ene06-Dic06	Abr06-Mar07
Cartera bruta total (US\$)	909.165	1.422.270	1.405.990
Individual	247.660	484.579	449.543
Grupo Solidario	335.347	347.824	354.074
Banco Comunal	326.158	589.867	602.373
Cartera bruta (moneda nacional)	6.919.017	10.844.085	10.815.351
Crecimiento de la cartera bruta	-9,8%	56,7%	53,5%
Crédito otorgado promedio (US\$)	1.912	1.410	1.441
Crédito otorgado promedio sobre PIB p. c.	85%	59%	61%
Crédito activo promedio por prestatario	278	298	292
Crédito activo promedio por prestatario sobre PIB p.c.	12,4%	12,5%	12,3%
Plazo promedio (meses)	10	11	11
Numero de prestatarios activos	3.273	4.772	4.817
Numero de préstamos	701	1.089	1.109
% de mujeres como prestatarios activos	72,0%	74,3%	75,4%

¹³ Desde el 1995 Agudesa detiene bienes adjudicados en pago de préstamos, que la institución está gradualmente vendiendo.

El cambio se atribuye principalmente al nuevo enfoque de colocación y crecimiento requerido por la Junta Directiva y desempeñado a través del actual Director Ejecutivo, que ingresó en el 2006 con claras metas.

El crédito promedio desembolsado a marzo 2007 es de US\$ 1.441, lo que corresponde al 61% del PIB per-capita. Sin embargo, debido a la alta incidencia de los préstamos grupales, el dato se encuentra inflado: al analizar el **saldo promedio activo por cliente**, se evidencia el **buen alcance en profundidad de Agudesa, que cuenta con un saldo promedio del total de cartera de US\$ 292** (el promedio para préstamos individuales fue de US\$ 722, US\$ 543 para grupos solidarios y US\$ 170 para bancos comunales). Mirando el saldo activo promedio por prestatario sobre el PIB per capita, se evidencia el buen alcance en profundidad de Agudesa, que ha logrado mantener en los últimos años alrededor del 12%.

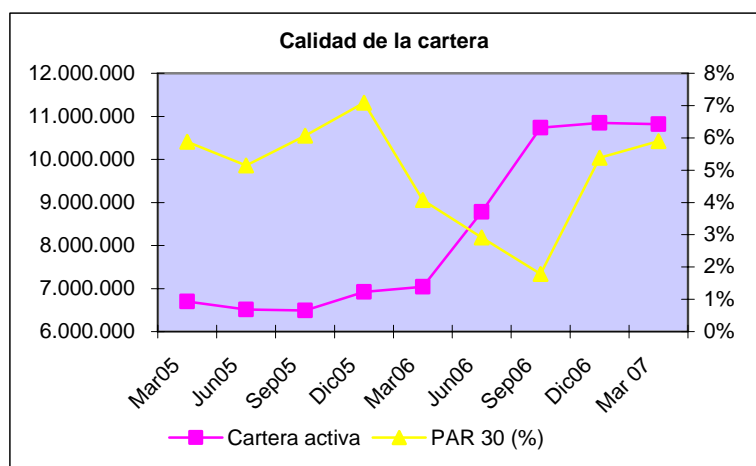
Agudesa no realiza todavía un análisis sobre las causas de la deserción de sus clientes, lo que representa un riesgo relevante, frente a un contexto de creciente competencia del mercado microfinanciero. Sin embargo, el Director Ejecutivo está consciente de la necesidad de analizar y entender las causas de deserción.

Calidad de la cartera

La calidad de la cartera de Agudesa es mejorable. A pesar de un leve empeoramiento registrado en la **cartera en riesgo mayor a treinta días (CeR 30) en el último trimestre considerado** (5,9% a marzo 2007, contra al 5,4% de diciembre 2006), hay que evidenciar el buen mejoramiento con respecto a diciembre 2005, tanto a nivel de CeR30 (7,1% a diciembre 2005) como a nivel de tasa de cartera castigada (6,6% a diciembre 2005 contra al 2,0% de diciembre 2006 y 1,7% de marzo 2007). Además, **Agudesa no cuenta con préstamos reestructurados**, pese a que esta práctica sea prevista por el reglamento de crédito en casos excepcionales.

Cabe señalar que el fuerte crecimiento de la cartera podría esconder en el corto plazo su verdadera calidad, ya que estaría influenciando directamente el indicador de CeR. Como se evidencia en el gráfico, la CeR30 se reduce fuertemente en los periodos de mayor crecimiento de cartera, volviendo a crecer en periodos posteriores. Por otro lado, cabe subrayar como el mejoramiento de la CeR30 desde diciembre 2005 ha sido directamente influenciado por una política de más fuertes castigos (6,6% a diciembre 2005 y 2,2% a diciembre 2006).

Rateos de calidad de cartera	Ene05-Dic05	Ene06-Dic06	Abr06-Mar07
CeR 1 día	9,9%	7,2%	8,5%
CeR 30 consolidado	7,1%	5,4%	5,9%
31-60	1,7%	1,4%	2,7%
61-90	0,7%	2,4%	0,5%
91-180	3,0%	1,0%	2,7%
181-365	1,7%	0,6%	0,0%
>365	0,0%	0,0%	0,0%
Tasa de gastos de provisión	5,2%	2,2%	3,2%
Reserva por incobrables / Cartera bruta	4,2%	2,2%	2,4%
Reserva / Cartera en riesgo (> 30 días)	58,7%	41,4%	40,8%
Tasa de cartera castigada	6,6%	2,0%	1,7%



En general, el análisis de la mora es mejorable. A pesar de no contar actualmente con un sistema informativo que pueda obtener automáticamente los principales informes de cartera, **la institución no cuenta con una clara estrategia contra a la mora.**

Por lo que se refiere a la concentración de mora por producto, se evidencia un problema en la metodología crediticia de los Grupos Solidarios, mientras en lo que respecta a **concentración de la mora por sucursal**, destacan la sucursales de

Chiquimula y San Marcos (CeR 30 respectivamente de 10,7% y 15,4%).

El sector Agrícola se presenta como el de riesgo mayor (casi mitad de la CeR total; 2,66%), situación que influye en los

requerimientos de algunos financiadores, quienes prefieren vincular sus préstamos para créditos comerciales y pecuarios. Además cabe señalar que Agudesa parece tener problemas en la evaluación y manejo de préstamos con monto alto (el 60% de la CeR 30 se encuentra en préstamos con montos desembolsados mayores a US\$ 2.600).

En general, parece que la evaluación de la capacidad de pago del cliente comprende un análisis completo y detallado. Por otro lado, se identifica **una escasa capacidad de seguimiento del crédito**, debido a la alta dispersión territorial de los clientes y a la estructura organizativa todavía centralizada, como la principal debilidad de la institución. Por otro lado, el Director Ejecutivo está consciente de la necesidad de mejorar el enfoque de Agudesa hacia su calidad de cartera y por esta razón se está cambiando gradualmente el esquema de incentivos para asesores de crédito, así como el sistema organizativo de la institución.

El nivel de cobertura de la reserva por incobrables (40,8%) es bajo y todavía es inadecuado, esto a pesar que los préstamos (bancos comunales) están cubiertos por un fondo de garantía¹⁴.

Marzo 07

Producto de crédito	% de cartera bruta total	CeR >30 días	CeR 30 ponderada
<i>Individual</i>	32,0%	4,7%	1,5%
<i>Grupo Solidario</i>	25,2%	9,5%	2,4%
<i>Banco Comunal</i>	42,8%	4,7%	2,0%
TOTAL	100,0%		5,9%

Marzo 07

Sucursal	cartera bruta (US\$)	% de cartera bruta	% numero de prestatarios	CeR >30 días	CeR 30 ponderada
<i>Chimaltenango</i>	944.999	67,2%	68,5%	5,9%	3,9%
<i>Chiquimula</i>	45.504	3,2%	3,2%	15,4%	0,5%
<i>San Juan</i>	238.907	17,0%	14,1%	0,7%	0,1%
<i>San Marcos</i>	176.580	12,6%	14,1%	10,7%	1,3%
TOTAL	1.405.990	100%	100%		5,9%

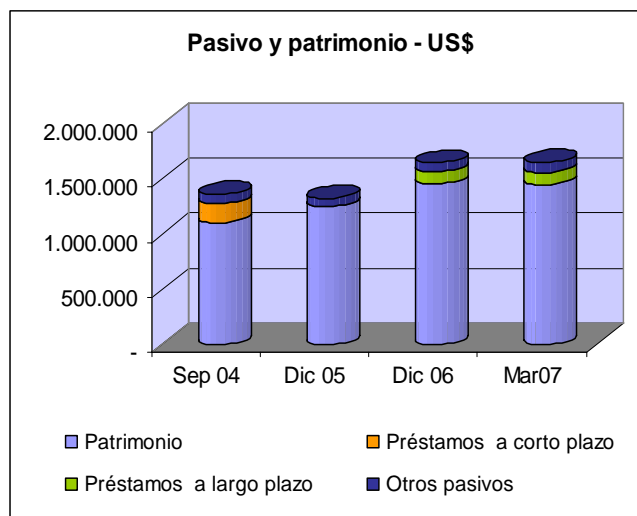
¹⁴ Los prestatarios de los bancos comunales tienen que abrir una cuenta de ahorro en un banco como parte de la garantía por un valor mínimo del 10% del monto desembolsado.

5. Estructura y gestión financiera

Agudesa apalanca financieramente su capital de manera aún muy limitada. De hecho, solamente en Septiembre 2006, Agudesa ha vuelto a endeudarse¹⁵, exponiéndose de manera todavía muy ligera, como muestra su **razón deuda/capital de marzo 2007 (0,14)**.

A pesar del bajo apalancamiento financiero y el **elevado margen para incrementar el endeudamiento** y alimentar el crecimiento de la cartera, cabe señalar que hasta la fecha, Agudesa se ha apalancado solamente de manera subsidiada, aprovechando del apoyo de Visión Mundial Guatemala (VMG), lo que si bien ha representado un apoyo económico importante para el desarrollo de la institución, identifica **la actual debilidad de no tener**

experiencia y un currículum con financiadores externos. Sin embargo, el Director Ejecutivo está trabajando fuertemente en la búsqueda de fondos y en los procesos de calificación de diferentes financiadores.



Endeudamiento

El pasivo de Agudesa incluye un solo préstamo, que a marzo 2007 amonta alrededor de US\$ 110.000 y representa el 6,7% del activo total de la institución, mientras que la cuenta **otros activos** se componen de cuentas de gestión de los empleados, siendo algunas de corto plazo (gestión anual) y otras a largo plazo. El préstamo es a largo plazo (vencimiento en septiembre 2008) otorgado por Visión Mundial Guatemala, que no cobra ninguna comisión o interés a la institución, representando una ventaja comparativa importante para Agudesa.

Por otro lado, hay que señalar que el préstamo subsidiado de VMG tiene algunas características de fondo restringido, ya que está enfocado a las poblaciones de bajos recursos en áreas (principalmente rurales) donde Visión Mundial Guatemala tiene o ha tenido actividades y proyectos de desarrollo. Esto explica en parte el crecimiento geográficamente disperso de Agudesa, apoyando a un número todavía limitado de clientes en diferentes partes del país.

Sin embargo **se prevé para los próximos años recorrer a fuentes de financiamiento diferenciadas**. A la fecha, las principales fuentes financieras comerciales a las que la institución se está dirigiendo son MINECO (Fondo del Ministerio de Economía de Guatemala), el BCIE, Visión Fund, brazo financiero de Visión Mundial Internacional que ahora presta a tasas comerciales.

Gestión de activo y de pasivo

La estructura de activo y pasivo de Agudesa es la de una institución que todavía se está financiando con su propio capital, alistándose operativamente para exponerse y financiar su crecimiento. Actualmente los riesgos financieros son muy limitados. Agudesa tiene un prudencial nivel de liquidez (8,7% a marzo 2007), teniendo como política el mantener un nivel entre el 7 y el 10% sobre el activo total (en el periodo abril 2006-marzo 2007 la liquidez promedio fue del 9,4%). El peso irrelevante del pasivo a corto plazo (2% sobre el activo total) contra al buen nivel de liquidez del activo evidencia que **no existen problemas de descalce de plazo, ni en el corto plazo, ni a un año, como confirma la todavía elevada razón corriente (40 a marzo 2007)**.

Por otro lado, el Director Ejecutivo está consciente de la necesidad de mejorar su manejo de liquidez frente al futuro endeudamiento comercial, lo que permitirá a la institución de maximizar su rentabilidad, manteniendo niveles de activos improductivos mínimos aunque prudenciales. Cabe señalar que Agudesa **no cuenta todavía con línea de crédito o fuentes financieras de emergencia, lo que en futuro podría representar un riesgo importante**. Sin embargo la

¹⁵ En Marzo 2005 Agudesa había cancelado su anterior deuda con Visión Mundial Guatemala.

gerencia está desarrollando relaciones con diferentes bancos (BANCOR y Banco G&T) para contratar líneas de crédito y está tomando contactos con el ELF (*Emergency Liquidity Fund* - Fondo de Emergencia de Costa Rica).

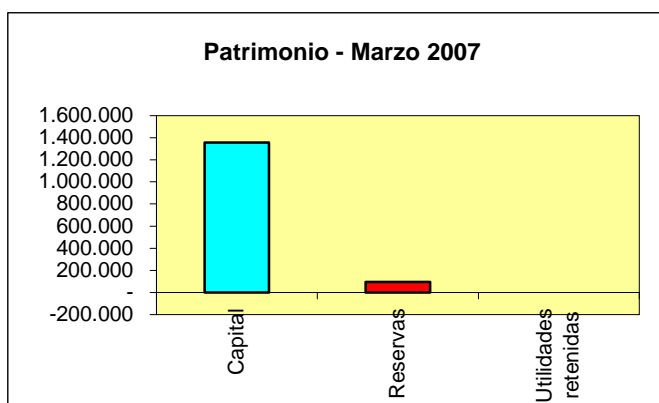
Actualmente Agudesa **no tiene riesgo de descalce de moneda**, ya que todo el pasivo es contratado en Quetzales, así como todos los préstamos otorgados.

Agudesa aplica a los créditos otorgados una tasa de interés fija y a la fecha (marzo 2007) no paga tasas de interés pasivas. **El riesgo de descalce de tasa de interés es bajo.**

Patrimonio

El **patrimonio** de Agudesa a marzo 2007 alcanza los US\$ 1,45 millones y ha sido constituido a través de donaciones de diferentes miembros de Visión Mundial Visión, principalmente Visión Mundial de Guatemala, Alemania y USA.

En el año 2001 Agudesa registró una fuerte pérdida¹⁶ y las utilidades subsiguientes todavía se están utilizando para sanear este excedente negativo. Sin embargo, como fue demostrado en el 2006, la principal estrategia de fortalecimiento patrimonial de Agudesa está basada sobre la capitalización de las utilidades.



¹⁶ Las pérdidas acumuladas a Septiembre 2003 fueron de US\$ 89.900. Se ha cubierto una parte cada año y a la fecha (Marzo 2007), esta pérdida ha sido casi completamente cubierta, aunque todavía tiene un saldo negativo de US\$ 701.

6. Resultados financieros y operativos

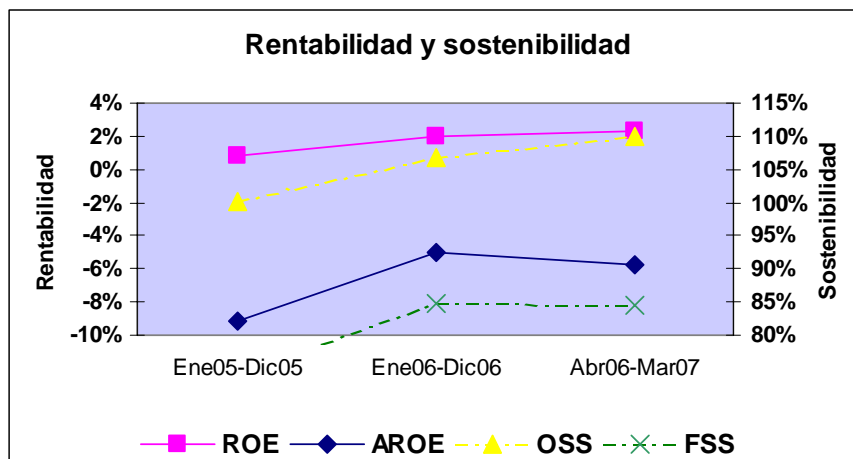
Agudesa presenta indicadores de **rentabilidad** bajos en todos los periodos considerados. Por otro lado, cabe subrayar la tendencia positiva de estos indicadores: en el periodo abril 2006 – marzo 2007. **El retorno sobre patrimonio (ROE)** alcanza el **2,3%** (2,0% a diciembre 2006), así como el **ROA** es de **2,1%** (1,9% a diciembre 2006).

El indicador de **autosuficiencia operativa (OSS)**

refleja también la tendencia al mejoramiento, alcanzando a marzo 2007 el 110% (107% a diciembre 2006). Por otro lado, cabe subrayar para el último periodo considerado, el impacto más fuerte de los impuestos, que en parte atenúan la tendencia positiva de los indicadores de rentabilidad. De hecho, Agudesa ha tenido que pagar en marzo 2007 impuestos por un valor mucho mayor que en pasado (US\$ 5.173 a marzo 2007 contra a los US\$ 934 de diciembre 2006), lo que no se refiere solamente al último periodo sino a la cancelación por parte de Agudesa de impuestos por pagar de los periodos anteriores.

Los indicadores de rentabilidad y de sostenibilidad ajustados, AROE, AROA y FSS, que toman en cuenta algunos ajustes a fin de comparación con otras instituciones, reflejan de otro lado, una tendencia levemente negativa en el último periodo considerado, lo que se debe al aumento de la tasa de inflación que ha implicado un ajuste más duro al patrimonio. De hecho, a marzo 2007 Agudesa registra un AROE todavía negativo, -5,8% (a diciembre 2006 era -5,0%), como también un AROA -5,3% (a diciembre era -4,5%) y un indicador de autosuficiencia financiera (FSS) del 84,5% (a diciembre era del 84,9%), que evidencia como Agudesa todavía no ha alcanzado la plena sostenibilidad.

Analizando los indicadores de desempeño, se evidencia como en todos los periodos considerados, **Agudesa no logra su sostenibilidad a través de la sola actividad crediticia**. De hecho, hasta marzo 2007, los indicadores de rentabilidad y sostenibilidad (ROE y ROA y OSS), alcanzaron niveles positivos, debido a las recuperaciones de activos financieros, que la institución ha siempre realizado desde el 2005.



Indicadores de desempeño	Ene05-Dic05	Ene06-Dic06	Abr06-Mar07
Tasa de gastos operativos (sobre c. bruta)	31,5%	29,4%	27,2%
Tasa de distribución del personal	38,5%	43,3%	40,0%
Productividad por oficial de crédito (#)	327	367	401
Productividad por oficial de crédito (Saldo)	90.916	109.405	117.166
Productividad de las agencias (Saldo)	227.291	355.568	351.497
Costo por préstamo otorgado	386	217	205
Costo por prestatario	84	87	80
Tasa de gastos financieros	0,0%	0,0%	0,0%
Tasa de gastos de provisión	5,2%	2,2%	3,2%
Rendimiento de la cartera (bruta)	28,4%	27,2%	27,8%

A marzo 2007 la **tasa de gastos operativos sobre cartera bruta es de 27,2%**, registrando un mejoramiento con respecto a diciembre 2006 y a diciembre 2005 (respectivamente 29,4% y 31,5%). Por lo que se refiere al nivel de productividad, se registraron 401 prestatarios por oficial de crédito. Sin embargo, al considerar el número de préstamos, el indicador es de 92 préstamos por oficial, lo que, considerada la cartera de Agudesa, que por el 56% es bajo la metodología individual, identifica de manera más directa que el actual nivel de productividad es mejorable.

De otro lado, cabe señalar que el crecimiento del **crédito otorgado promedio en el 2006** a US\$ 1.441 (a diciembre 2005 fue alrededor de US\$ 1.900) ha permitido disminuir el indicador **costo por préstamo otorgado**, que bajó de US\$ 386 (diciembre 2005) a US\$ 205 (marzo 2007).

En general, **el nivel de eficiencia y productividad de Agudesa es mejorable**. La alta dispersión geográfica frente a un tamaño de cartera todavía limitado, especialmente en términos de préstamos activos, ha implicado costos más altos en la entrega del crédito y evidencia que hay todavía un margen para mejorar el nivel de eficiencia de la institución. Por otro lado, Agudesa cuenta a la fecha con un buen posicionamiento a nivel nacional, lo que se considera una inversión. Adicionalmente, cabe señalar que Agudesa se encuentra en un proceso de mejora y adecuación de su estructura operativa (mejoramiento de la tecnología y del SIG, etc.), lo que implica algunos gastos adicionales, que también se consideran como la base para un crecimiento más agresivo y para aprovechar de economías de escala.

La **tasa de gastos financieros** es todavía nula, debido al financiamiento subsidiado que Agudesa recibe. Sin embargo, ya para el 2007 la institución prevé financiarse externamente, lo que hará subir este gasto.

Por otro lado, en el último periodo considerado se evidencia un aumento en la **tasa de gastos de provisión**, debido al empeoramiento de calidad de cartera y al aumento de los porcentajes de provisión.

En general, a pesar del mejoramiento registrado en el último periodo, **el actual rendimiento de cartera de Agudesa no permite la formación de un colchón financiero para capitalizarse y/o en grado de absorber costos imprevistos**, como podrían ser eventuales eventos internos (aumento de la morosidad y entonces del costo de provisión) y/o externos (aumento del costo de los fondos o aumento de la inflación).

Adicionalmente, hay que considerar que el **contexto operativo de creciente competencia**, puede implicar presiones hacia la disminución de la tasa de interés activa, y que la futura exposición financiera, llevará a un incremento de los gastos financieros.

De otro lado, la institución está consciente y enfocada hacia la sostenibilidad del servicio financiero para el segmento pobre de la población; de hecho, el Director Ejecutivo está trabajando fuertemente para mejorar los procesos operativos y el nivel de eficiencia interno. Adicionalmente, existe con seguridad espacio y mercado para un crecimiento de la cartera, que permita aprovechar de las economías de escala.

7. Plan de negocios y necesidades financieras

Plan de negocios

Agudesa cuenta con un **Plan Estratégico 2005-2009**. A pesar que el documento es completo y describe bien las características de la institución, así como su misión y visión y el contexto operativo, **el Plan no se encuentra actualizado**. De hecho, la institución se encuentra en proceso de revisión de su estrategia de crecimiento y de actualización del documento que fue escrito y pensado en el 2004 por el anterior Director Ejecutivo.

Por otro lado, Agudesa cuenta con un Plan Operativo Anual (POA) para el periodo Octubre 2006 – Septiembre 2007, que refleja algunas de las principales estrategias de la institución.

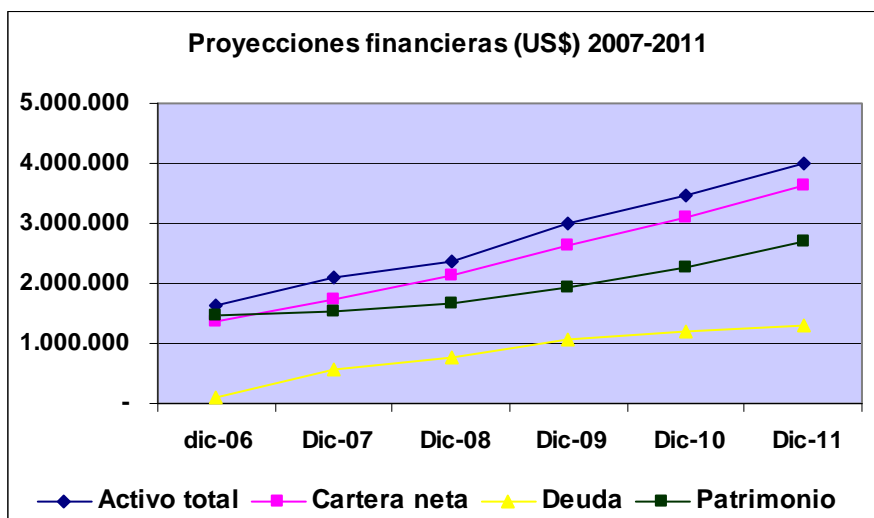
En general, el Director está consciente de la necesidad de contar con herramientas de planificación estratégica más actualizadas.

Los **principales objetivos declarados** por Agudesa en el periodo abarcado por el POA son:

- Consolidar el crecimiento de la cartera de crédito;
- Acceder a nuevas fuentes de financiamiento comerciales;
- Fortalecer la estructura operativa de Agudesa, consolidando y fortaleciendo el rol activo de los mandos medios, y mejorando el nivel de control interno;
- Desarrollar y aplicar la herramienta de la evaluación del desempeño a todo el personal y crear y formalizar un plan de carrera;
- Revisar y fortalecer el sistema de incentivo del personal;
- Mejorar la imagen institucional (marca, logotipo);
- Instalar el sistema informativo de gestión.

Proyecciones financieras

Agudesa cuenta con **proyecciones financieras 2007-2011** presentadas separadamente de su Plan Estratégico. Sin embargo, la institución no cuenta actualmente con **un estudio de diferentes escenarios** de crecimiento ni un análisis de sensibilidad.



La **planificación de crecimiento** de la cartera y de la estructura operativa parece realista, tal vez hasta demasiado controlada, considerando la evolución desempeñada por Agudesa en el último año. Por otro lado, el Director Ejecutivo está consciente de la necesidad de revisar la estrategia de crecimiento, limitando la alta dispersión geográfica de la cartera actual y consolidando la cartera por sucursal, logrando sostenibilidad y rentabilidad en cada centro operativo, antes de ofrecer los servicios financieros en otras áreas. Cabe señalar que el equipo gerencial está consciente de la necesidad de dejar de atender algunas áreas, que actualmente no cuentan con volúmenes de operaciones suficientes para permitir la sostenibilidad.

Por otro lado, Agudesa se encuentra en un proceso de descentralización operativa, que todavía parece el reto principal de la institución para obtener mayor eficiencia de sus operaciones: el equipo gerencial requiere fortalecer la autonomía de las sucursales, a través de la formación y

posicionamiento de un Jefe en cada sucursal, responsable de su cartera y de sus asesores de crédito; sin embargo, el camino de desarrollo interno se evidencia como un cambio importante que tomará tiempo y costos adicionales a la institución.

Algunos indicadores proyectados (US\$)	Dic 06	Dic 07 [^]	Dic 08 [^]	Dic 09 [^]	Dic 10 [^]	Dic 11 [^]
Rendimiento de la cartera	27,8%	25,3%	26,2%	28,1%	28,4%	28,4%
Tasa de gastos operativos	27,2%	22,6%	20,2%	19,0%	17,4%	16,4%
Tasa de gastos financieros	0,0%	0,8%	2,2%	2,5%	2,1%	2,3%
Tasa de gastos de provisión	3,2%	1,8%	1,0%	0,9%	0,8%	1,2%
Retorno sobre patrimonio (ROE)	2,3%	4,3%	10,4%	14,1%	17,3%	17,4%
Razón deuda-capital	0,1	0,4	0,5	0,6	0,5	0,5

* Fuente: MICROFIN actualizado a Febrero 2007

Por lo que se refiere a los principales **indicadores financieros proyectados**, parece en general, que el **nivel de análisis es todavía débil**.

Por un lado parece optimista la proyección de los gastos operativos, que no toman en cuenta las crecientes necesidades de una institución que quiere consolidarse en unos años como Institución Microfinanciera de tamaño mediano; especialmente subestimados se encuentran los gastos por tecnología de información y su implementación. Si en el pasado Agudesa contó con diferentes donaciones, no parece probable poder aprovechar de apoyos externos en el futuro. La incidencia de estos gastos sobre el nivel de rentabilidad de Agudesa, podría afectar la capacidad de crecimiento patrimonial, implicando la necesidad de un financiamiento externo mayor al proyectado (razón deuda/capital).

De todas maneras, parece inadecuada la proyección de la estabilidad de la tasa de gastos financieros. A pesar de la capacidad de capitalización de las utilidades de Agudesa, el crecimiento proyectado en términos de cartera, implicará un importante crecimiento del nivel de endeudamiento de la institución, o que genera gastos financieros más altos.

De otro lado, Agudesa todavía no proyecta la evolución de su cartera en riesgo y su política de cobertura al riesgo en el futuro. Actualmente, la fuerte participación de cartera en financiamiento a actividades agrícolas, y la alta exposición a riesgos climáticos del área de intervención de Agudesa, sugeriría la necesidad de una cobertura más fuerte, implicando tasas de gastos de provisión mayores.

Finalmente hay que señalar, que las proyecciones no toman en cuenta posibles presiones externas (del mercado) hacia la reducción de la tasa de interés cobrada por Agudesa, lo que significaría una reducción de la tasa de rendimiento de la institución.

Necesidades financieras y plan de fondeo

Agudesa tiene planeado para los próximos meses del 2007, el acceso a créditos externos comerciales. Hasta la fecha, la institución ha contado con el apoyo de la red de Visión Mundial, a través de donaciones y/o créditos subsidiados de diferentes actores de la misma red, como Visión Mundial Guatemala, Visión Mundial Alemania, Visión Mundial Estados Unidos y Visión Mundial Canadá. A pesar del actual enfoque hacia fuentes de financiamiento comercial, Agudesa seguirá buscando apoyo en términos de donaciones y financiamiento más barato.

Las principales fuentes financieras comerciales a las cuales la institución se está dirigiendo son MINECO (Fondo del Ministerio de Economía de Guatemala), el BCIE, *Visión Fund*¹⁷, FDLG (fideicomiso de la cooperación Sueca) y el ELF (Fondo de Emergencia de Costa Rica).

Según las proyecciones financieras de Agudesa, las necesidades financieras totales **para el 2007 ascienden a US\$ 2,1 millones**, de los cuales US\$ 1.520.000 son fondos propios, mientras que **el total necesario llega a los US\$ 570.000**. Agudesa tiene previsto alcanzar este financiamiento por parte de MINECO, con el cual se encuentra en gestión avanzada. Sin embargo, se están tomando contactos con otras posibilidades para diversificar fuentes y posibilidades.

¹⁷ Brazo financiero comercial de Visión Mundial

En general, el Director Ejecutivo de Agudesa ha iniciado el proceso de búsqueda y desarrollo de la capacidad de fondeo de Agudesa, confirmando que solo recientemente el **enfoque de la institución y de su gobierno se ha vuelto más comercial.**

8. Detalles de los factores de riesgo

De acuerdo a nuestro análisis, los factores de riesgos principales por Agudesa son los siguientes:

ÁREA	Factores de riesgo	Relevancia*	Principales medidas adoptadas y/o que se adoptarán en el corto plazo	Observaciones
Contexto de sector	Fuerte competencia	Medio	El buen posicionamiento de Agudesa en diferentes áreas del País y el buen alcance en profundidad del servicio financiero, protege en parte Agudesa de la creciente competencia.	En los últimos años se ha registrado un crecimiento fuerte en la oferta
	Sobreendeudamiento, especialmente a nivel urbano	Medio	La participación de Agudesa en la central de riesgo (CREDIREF), especializada en microfinanzas y que cuenta con la participación de los principales actores del mercado, controla en parte este riesgo.	En las mayores ciudades empiezan a manifestarse los primeros síntomas de sobreendeudamiento, sobretodo por causa del boom del crédito al consumo
	Marco regulatorio incierto para ONG	Medio-bajo	Actualmente no hay señales de voluntad ni interés de las autoridades a la regulación y supervisión del sector actualmente no regulado	En Guatemala no existe un marco regulatorio dedicado a las microfinanzas.
Gobernabilidad, manejo y operaciones	Actual estructura organizativo-funcional todavía vertical	Medio-bajo	La institución se encuentra en un proceso de renovación, enfocado principalmente a la formación y fortalecimiento de los mandos medios.	La actual organización funcional de AGUDESА evidencia una estructura todavía vertical que muestra una cierta concentración de funciones bajo la figura de la dirección ejecutiva.
	Descentralización a nivel de sucursal todavía muy limitada	Medio	La institución se encuentra en el proceso de cambio y formación de futuros responsables de sucursal	El hecho de no contar con un Jefe de Sucursal, con responsabilidades identificadas, debilita el control interno sobre las operaciones de cartera.
	Estructura de Control Interno por mejorar y no cuenta con Auditoría Interna	Medio-alto	El bajo nivel de descentralización operativa, reduce en parte la actual ausencia de control sistemático ex post.	Frente al actual tamaño de la institución, y frente a la alta dispersión geográfica de la cartera de Agudesa, la actual estructura de control interno y la falta de un Auditor Interno representa un riesgo.
	Sistema informativo y riesgo tecnológico	Alto	La institución se encuentra en el proceso de instalación de un sistema informativo de gestión y prevé de ponerlo en producción entre el 2007.	Actualmente Agudesa no cuenta con un sistema informativo de gestión (SIG) operativo, lo que representa un riesgo importante, exponiendo la institución a ineficiencias, menor confiabilidad en los datos y bajo nivel de seguridad.
	Esquema de incentivos para oficiales de crédito poco eficaz	Medio-bajo	La institución tiene planeada una revisión de los incentivos	Los actuales incentivos no logran empujar de manera eficiente a los oficiales de crédito

ÁREA	Factores de riesgo	Relevancia*	Principales medidas adoptadas y/o que se adoptarán en el corto plazo	Observaciones
Productos financieros y calidad del activo	<i>Falta de análisis de mercadeo sistemática</i>	Medio-bajo	El Gerente General en parte cubre esta función de inteligencia de mercado.	Agudesa no cuenta con un análisis sistemático sobre la deserción de sus clientes
	<i>Escasa diversificación de productos financieros</i>	Medio	El Gerente General y la Junta Directiva están conscientes de la actual debilidad y tienen previsto desarrollar y diversificar la oferta de productos.	La institución actualmente ofrece servicios crediticios exclusivamente dirigidos a la microempresa (nada de vivienda, consumo, educación, etc.) y principalmente para capital de trabajo.
	<i>Calidad de la cartera mejorable</i>	Medio	La Institución está consciente del problema y está enfocada hacia el mejoramiento de los procesos	En el último periodo la CeR>30 ha subido hasta 5,9%. Particulares problemas de mora se encuentran en las sucursales de Chiquimula y San Marcos
	<i>Política de fidelización de buenos clientes por mejorar</i>	Medio	El bajo costo del servicio crediticio de Agudesa, comparado con el mercado, representa una ventaja competitiva que apoya la retención de los clientes	Actualmente Agudesa no cuenta con una política de fidelización de los buenos clientes
	<i>Tasa de cobertura de riesgo baja</i>	Medio-alto	La Institución está consciente de la necesidad de aumentar su cobertura	El porcentaje de provisión sobre cartera en riesgo a Marzo 2007 fue del 40,8%.
Estructura y gestión financiera	<i>Capacidad de apalancamiento financiero no todavía demostrada</i>	Medio	el Gerente General está trabajando fuertemente en la búsqueda de fondos y en los procesos de calificación por diferentes financiadores.	Actual debilidad de no tener experiencia y curriculum con financiadores externos
Resultados financieros y operativos	<i>Bajos niveles de rentabilidad y sostenibilidad e indicadores ajustados negativos</i>	Medio-alto	Agudesa se encuentra en un proceso de mejora y adecuación de su estructura operativa (mejoramiento de la tecnología y del SIG, etc.), lo que constituye la base para lograr mejor eficiencia y rentabilidad.	El actual rendimiento de cartera de Agudesa no permite la formación de un colchón financiero para capitalizarse y/o en grado de absorber costos imprevistos.
Objetivos estratégicos y evoluciones futuras	<i>Proyecciones financieras por revisar</i>	Medio	El Gerente General tiene clara sus metas.	El análisis de las proyecciones financieras es mejorable.

* 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

AGUDESА			
Balance de situación (US\$)	Dic 05	Dic 06	Mar07
ACTIVO			
<i>Caja y bancos</i>	64.349	112.667	144.072
<i>Inversiones a corto plazo</i>	240.546	-	-
<i>Cartera neta</i>	871.359	1.390.544	1.372.122
<i>Cartera bruta</i>	909.165	1.422.270	1.405.990
<i>Cartera sana</i>	844.708	1.345.684	1.322.991
<i>Cartera en riesgo (>30)</i>	64.457	76.586	82.999
<i>(Provisiones acumuladas)</i>	37.806	31.726	33.868
<i>Intereses devengados</i>	-	-	-
<i>Otros activos a corto plazo</i>	10.191	7.975	6.318
Total activo corriente	1.186.444	1.511.186	1.522.511
<i>Inversiones a largo plazo</i>	-	-	-
<i>Activo fijo neto</i>	109.426	102.905	95.760
<i>Otros activos a largo plazo</i>	30.967	30.909	30.637
Total activo a largo plazo	140.393	133.814	126.396
Activo total	1.326.837	1.645.000	1.648.908
PASIVO y PATRIMONIO			
PASIVO			
<i>Depósitos a corto plazo</i>	-	-	-
<i>Prestamos a corto plazo</i>	-	-	-
<i>Otros pasivos a corto plazo</i>	29.275	23.255	38.029
Total pasivo a corto plazo	29.275	23.255	38.029
<i>Depósitos a largo plazo</i>	-	-	-
<i>Prestamos a largo plazo</i>	-	111.250	110.269
<i>Otros pasivos a largo plazo</i>	46.097	54.768	49.561
<i>Fondos restringidos</i>	-	-	-
Total pasivo a largo plazo	46.097	166.018	159.830
Pasivo total	75.372	189.273	197.859
PATRIMONIO			
<i>Capital</i>	1.206.957	1.368.141	1.356.073
<i>Casi-capital</i>	-	-	-
<i>Reservas</i>	82.044	96.528	95.676
<i>Utilidades retenidas totales</i>	-	37.536	8.941
<i>Utilidades ejercicios anteriores</i>	-	47.193	37.466
<i>Utilidad neta ejercicio corriente</i>	9.657	28.525	33.460
<i>Otras cuentas del patrimonio</i>	-	-	-
Capital total	1.251.465	1.455.727	1.451.048
Pasivo y patrimonio	1.326.837	1.645.000	1.648.908

AGUDESA			
Estado de resultados (US\$)	Ene05-Dic05	Ene06-Dic06	Abr06-Mar07
<i>Intereses y comisiones de cartera</i>	256.865	316.703	348.020
<i>Intereses sobre inversiones</i>	-	-	-
<i>Otros ingresos de servicios financieros</i>	11.636	13.577	5.818
A) Ingresos financieros total	268.501	330.279	353.839
<i>Intereses pagados sobre prestamos</i>	-	-	-
<i>Intereses pagados sobre depósitos</i>	-	-	-
<i>Intereses pagados sobre hipoteca</i>	-	-	-
<i>Otros gastos para servicios financieros</i>	-	-	-
B) Gastos financieros total	-	-	-
Margen financiero bruto (A - B)	268.501	330.279	353.839
<i>Provisión por incobrables</i>	46.753	25.737	40.391
Margen financiero neto	221.749	304.543	313.448
<i>Otros ingresos operativos</i>	63.730	62.024	66.077
<i>Gastos de personal</i>	161.187	203.560	206.599
<i>Gastos administrativos</i>	123.370	138.046	134.878
C) Gastos operativos total	284.556	341.606	341.476
Ingreso neto operacional	923	24.961	38.048
<i>Ingresos extraordinarios</i>	9.031	8.391	4.443
<i>Gastos extraordinarios</i>	-	3.892	3.858
Ingreso neto antes de donaciones e impuestos	9.954	29.460	38.633
<i>Impuestos</i>	296	934	5.173
Ingreso neto antes de donaciones	9.657	28.525	33.460
<i>Donaciones</i>	-	-	-
<i>Ingresos no operativos</i>	-	-	-
<i>Gastos no operativos</i>	-	-	-
Ingreso neto	9.657	28.525	33.460

Anexo 2 - Ajustes de los balances

Los estados financieros en el Anexo 1 se establecieron según una **reclasificación estándar**, expresados en Dólares. Solo los datos anuales se basan en los **balances auditados**.

Además de la reclasificación, **los estados financieros han sido ajustados** para permitir una comparación con otras instituciones que utilizan lógicas diferentes de presentación de la información y para evaluar el nivel de autosuficiencia a condiciones de mercado de la institución.

Los principales ajustes que generalmente se realizan son:

- ajuste de los intereses activos devengados por la parte en mora de la cartera
- ajuste por subsidio en especie
- ajuste por préstamos subsidiados¹⁸⁾
- ajuste de las provisiones por incobrables (según una formula estándar)¹⁹⁾
- ajuste por el costo de la inflación
- ajuste por la cartera contaminada no castigada²⁰⁾

En el caso de Agudesa, el ajuste más relevante en todos los periodos considerados, se refiere al **ajuste por el costo de la inflación**. Existen también en todos los periodos, el **ajuste por provisión** de incobrables y el ajuste por **prestamos subsidiados**.

Ajustes (US\$)	Ene05-Dic05	Ene06-Dic06	Abr06-Mar07
Ajuste por intereses devengados	-	-	-
Ajuste por prestamos subsidiados	9.009	5.324	5.300
- Tasa de interés utilizada (nacional)	9,8%	9,6%	9,6%
- Tasa de interés utilizada (extranjera)	7,0%	8,3%	8,4%
Ajuste por el costo de la inflación	91.881	73.300	87.281
- Tasa de inflación utilizada	8,0%	5,7%	6,6%
Ajuste por provisión de incobrables	15.487	16.299	22.712
Ajuste por subsidios en especie	-	-	-
Total de variación del ingreso neto	116.377	94.923	115.293

El efecto acumulado de estos ajustes reduce el ingreso neto en todos los periodos considerados.

¹⁸⁾ 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%.

¹⁹⁾ Se calcula la provisión según la siguiente formula:

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%			

²⁰⁾ Se cancela la cartera contaminada de más de 180 días.

Anexo 3 - Ratios financieros

Agudesa (Qz)

Ene05-Dic05 Ene06-Dic06 Abr06-Mar07

RENTABILIDAD

Retorno sobre patrimonio (ROE)	0,8%	2,0%	2,3%
Retorno sobre patrimonio ajustado (AROE)	-9,2%	-5,0%	-5,8%
Retorno sobre activo (ROA)	0,7%	1,9%	2,1%
Retorno sobre activo ajustado (AROA)	na	-4,5%	-5,3%
Autosuficiencia operacional (OSS)	100,3%	106,8%	110,0%
Autosuficiencia financiera (FSS)	na	84,9%	84,5%
Margen de utilidad	0,3%	6,4%	9,1%

CALIDAD DEL ACTIVO

Cartera en riesgo (PAR 30 días)	7,1%	5,4%	5,9%
Cartera reestructurada	0,0%	0,0%	0,0%
Tasa de gastos de provisión	5,2%	2,2%	3,2%
Reserva por incobrables / Cartera bruta	4,2%	2,2%	2,4%
Tasa de cobertura del riesgo (>30 días)	58,7%	41,4%	40,8%
Tasa de préstamos castigados	6,6%	2,0%	1,7%

EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

Tasa de distribución del personal	38,5%	43,3%	40,0%
Productividad por oficial de crédito (Numero)	327	367	401
Productividad por oficial de crédito (Saldo)	90.916	109.405	117.166
Productividad del personal (Numero)	126	159	161
Productividad del personal (Saldo)	34.968	47.409	46.866
Productividad de las agencias (Saldo)	227.291	355.568	351.497
Tasa de gastos operativos (sobre cartera bruta)	31,5%	29,4%	27,2%
Tasa de gastos operativos (sobre activo)	20,6%	22,4%	21,6%
Costo por préstamo otorgado	386	217	205
Costo por prestatario	84	87	80
Tasa de gastos de personal (sobre cart. bruta)	17,8%	17,5%	16,5%
Tasa de gastos administrat. (sobre cart. bruta)	13,6%	11,9%	10,8%

GESTIÓN DE ACTIVO Y PASIVO

Rendimiento de la cartera (bruta)	28,4%	27,2%	27,8%
Tasa de gastos financieros	0,0%	0,0%	0,0%
Tasa de costo de fondos	0,0%	0,0%	0,0%
Razón corriente	40,5	65,0	40,0
Liquidez sobre activo total	4,8%	6,8%	8,7%
Razón deuda-capital	0,06	0,13	0,14
Rateo de adecuación de capital	94,3%	88,5%	88,0%

ALCANCE

<i>Préstamo promedio desembolsado</i>	1.912	1.410	1.441
<i>Saldo promedio de préstamo activo</i>	1.297	1.306	1.268
<i>Saldo promedio de préstamo activo por prestatario</i>	278	298	292
<i>Prést. prom. desemb. sobre PIB p-c.</i>	85,0%	59,1%	60,9%
<i>Saldo promedio de prést. activo sobre PIB p-c.</i>	57,7%	54,8%	53,6%
<i>Saldo prom. de prést. activo sobre PIB p-c. por prestat.</i>	12,4%	12,5%	12,3%
<i>% de mujeres como prestat. activos</i>	72,0%	74,3%	75,4%

CRECIMIENTO (monto en moneda nacional)

<i>Crecimiento de la cartera bruta</i>	-9,8%	56,7%	-1,1%
<i>Crecimiento de los prestatarios activos</i>	-13,9%	45,8%	0,9%
<i>Crecimiento de los préstamos activos</i>	-2,2%	55,3%	1,8%
<i>Crecimiento del activo total</i>	-5,9%	24,2%	0,2%
<i>Crecimiento del personal</i>	0,0%	15,4%	7,1%
<i>Crecimiento de los gastos operativos</i>	1,2%	20,3%	0,9%
<i>Crecimiento del patrimonio</i>	9,4%	16,5%	-0,3%

A marzo 2007 el crecimiento se refiere a diciembre 2006

Anexo 4 - Definiciones de ratios

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

Otras definiciones:

Fuentes de financiamiento: Pasivos que financia la cartera y las inversiones a corto plazo 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 re-programados (extendiendo el plazo del préstamo o relejando el plan de pagos) y préstamos refinanciados (cancelando un préstamo con problemas y otorgando otro nuevo).

Anexo 5 - Normas de reportes y de contabilidad

Estados financieros

Los balances de Agudesa son preparados en Quetzales.

Los ingresos y los egresos son registrados en base al método del efectivo. Los balances son redactados con corte al 31 diciembre según la Ley vigente en Guatemala, mientras que la presentación de información financiera para Visión Mundial Internacional (organismo que supervisa las actividades de todas las instituciones miembros de la red Visión Mundial) se realiza anualmente y corresponde al período del 1 de octubre al 30 de septiembre de acuerdo a los requerimientos del mismo organismo.

Provisiones y saneamiento

La política de provisión de Agudesa ha sido adecuada a los criterios indicados por Visión Mundial y es representada en la tabla siguiente.

Antigüedad de la mora	% provisión
0 días	0%
1 - 30 días	10%
31 - 90 días	25%
91 - 180 días	50%
> 180 días	100%

Igualmente, la política de saneamiento de cartera adoptada por Agudesa es la indicada por Visión Mundial, según la cual todos los préstamos atrasados o vencidos deben ser declarados perdidos al cumplir los 180 días de retraso o antes. El saneamiento de la cartera es aprobado por el comité de crédito con periodicidad semestral.

Préstamos por pagar (pasivo)

A marzo 2007 Agudesa presenta un saldo de préstamos recibidos de US\$ 110.269. Las tablas

Marzo 07

Estado de préstamos por pagar						
Fuente	Moneda por pagar	Saldo (US\$)	% sobre el total	Saldo (US\$) a corto plazo	Saldo (US\$) a largo plazo	Tipo de contrato y garantía
Vision Mundial Guatemala	Qz.	110.269	100,0%	0	110.269	No hay
TOTAL		110.269	100%	0	110.269	

Características financiamientos recibidos						
Fuente	Monto original (US\$)	Fecha de desembolso	Fecha de vencimiento	Forma de pago principal	Forma de pago interés	Tasa de interés
Vision Mundial Guatemala	110.269	18/09/06	17/09/08	un solo pago al final del periodo	No hay intereses	0,0%

siguientes muestran las características del préstamo.

Créditos internos

Hasta la fecha no han sido otorgados préstamos a empleados, equipo gerencial y/o junta directiva.

Donaciones

AGUDESА contabiliza las donaciones recibidas, de acuerdo a las normas internacionales de contabilidad. Las donaciones para capital de préstamo se contabilizan al patrimonio institucional, mientras que las donaciones para gastos operativos se registran como ingresos y egresos en el estado de resultados.

Donaciones recibidas (US\$)			
Año	Monto	Destino	Fuente
2007	2.459	Gastos operativos (Ej. costos de gestión, capacitación, asistencia técnica)	Vision Mundial Guatemala
Sub-total	2.459		
2006	114.122	Capital de préstamo	Vision Mundial Guatemala
	14.673	Inversiones (Ej. donación de propiedad, equipo, computadoras, vehículos)	Vision Mundial Guatemala
	2.408	Gastos operativos (Ej. costos de gestión, capacitación, asistencia técnica)	Vision Mundial Guatemala
	17.977	Capital de préstamo	Vision Mundial Alemania
	1.997	Gastos operativos (Ej. costos de gestión, capacitación, asistencia técnica)	Vision Mundial Alemania
	31.739	Capital de préstamo	Vision Mundial EE UU
	1.511	Gastos operativos (Ej. costos de gestión, capacitación, asistencia técnica)	Vision Mundial EE UU
Sub-total	184.427		
2005	20.413	Capital de préstamo	Vision Mundial Guatemala
	9.010	Gastos operativos (Ej. costos de gestión, capacitación, asistencia técnica)	Vision Mundial Guatemala
Sub-total	29.424		
2004	1.316	Gastos operativos (Ej. costos de gestión, capacitación, asistencia técnica)	Vision Mundial Guatemala
	65.007	Capital de préstamo	Vision Mundial Guatemala
	20.018	Gastos operativos (Ej. costos de gestión, capacitación, asistencia técnica)	Vision Mundial Guatemala
	10.066	Capital de préstamo	Vision Mundial Alemania
	4.972	Capital de préstamo	Vision Mundial Alemania
	5.012	Gastos operativos (Ej. costos de gestión, capacitación, asistencia técnica)	Vision Mundial Alemania
	5.010	Capital de préstamo	Vision Mundial Alemania
Sub-total	111.401		
2003	59.682	Capital de préstamo	Vision Mundial Guatemala
	40.055	Capital de préstamo	Vision Mundial Guatemala
	6.947	Inversiones (Ej. donación de propiedad, equipo, computadoras, vehículos)	Vision Mundial Guatemala
	12.680	Gastos operativos (Ej. costos de gestión, capacitación, asistencia técnica)	Vision Mundial Guatemala
Sub-total	119.364		
TOTAL	447.074		

Prestamos reestructurados

Según la política de Agudesa se puede reestructurar un préstamo en caso de situaciones “crítica” (desastres naturales, enfermedades comprobadas...etc.), previa autorización del comité de crédito. La finalidad es minimizar las perdidas y brindar apoyo al usuario con buena voluntad de pago que enfrenta problemas de incapacidad. Si por un lado, la política de Agudesa no contempla provisiones particulares por este tipo de préstamos, por otro lado, la institución declara no tener y no haber tenido en los periodos considerados ningún caso de reestructuración de préstamo moroso.

Anexo 6 - Categorías de rating

Categorías	Definición
AAA	Extraordinaria capacidad de cumplir sus compromisos financieros. Excelente manejo operacional. Muy estable con muy baja probabilidad de ser negativamente afectada por eventos previsible.
AA	Muy buena capacidad de cumplir sus compromisos financieros. Muy buen manejo operacional. Estable con baja probabilidad de ser negativamente afectada por eventos previsible.
A	Buena capacidad de cumplir sus compromisos financieros. Buen manejo operacional. Estable aunque podría ser afectada por eventos mayores internos o externos.
BBB	Adecuada capacidad de cumplir sus compromisos financieros. Buen manejo operacional. Bastante estable aunque podría ser afectada por eventos significativos internos o externos.
BB	Capacidad de cumplir sus compromisos financieros limitadamente vulnerable. Adecuado manejo operacional. Bastante estable aunque podría ser afectada por eventos internos o externos.
B	Capacidad de cumplir sus compromisos financieros parcialmente vulnerable. Suficiente manejo operacional. No completamente estable y vulnerable a eventos internos o externos.
CCC	Capacidad vulnerable de cumplir sus compromisos financieros. Nivel básico de manejo operacional. Potencialmente inestable y vulnerable a eventos internos o externos.
CC	Capacidad muy vulnerable de cumplir sus compromisos financieros. Bajo nivel de manejo operacional. Potencialmente inestable y vulnerable a eventos internos o externos.
C	Capacidad fuertemente vulnerable de cumplir sus compromisos financieros. Muy bajo nivel de manejo operacional. Inestable y muy vulnerable a eventos internos o externos.
D	Incapaz de cumplir sus compromisos financieros. Insuficiente nivel de manejo operacional. Muy inestable y completamente vulnerable a eventos internos o externos.

Las categorías de clasificación pueden ser corregidas con signos + o -, que manifiestan ligeras variaciones, positivas o negativas, respecto a la clasificación principal.