

CONTACTAR – Colombia

Rating final	BB+
Segunda calificación	Validez: 1 año si no hay cambios significativos en las operaciones o en el contexto de trabajo. La nota final no considera el contexto económico y político.
Calificación anterior: BB Marzo 2006	

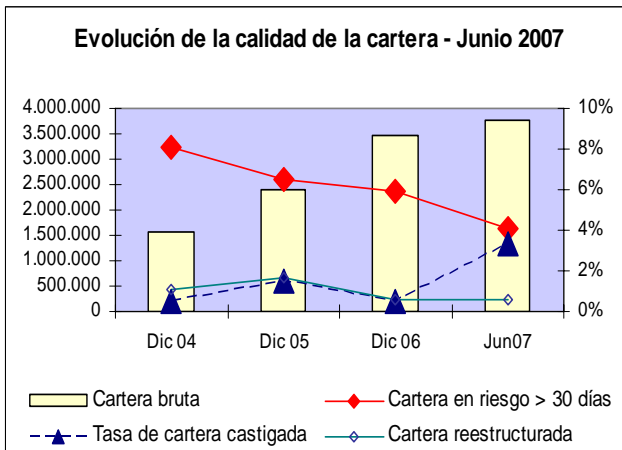
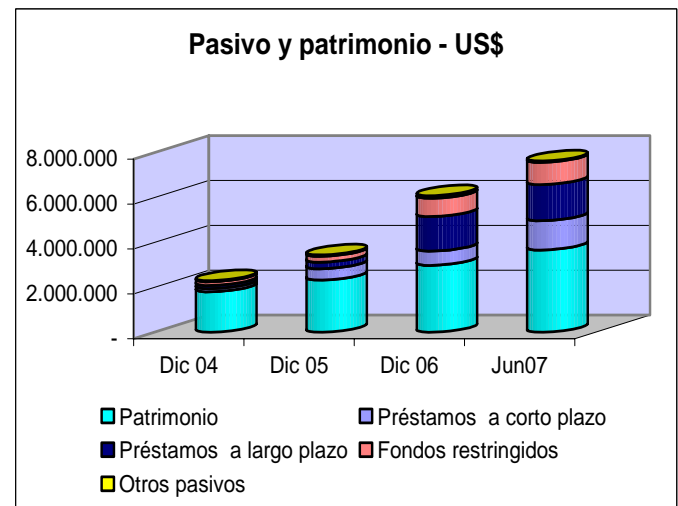
La Institución Nariño, Empresa y Futuro – CONTACTAR, fue fundada el 18 de Septiembre de 1991 por Corponariño (convenio con GTZ), Institución Social, Artesanías de Colombia y CORFAS, como asociación civil de participación mixta, sin ánimo de lucro, regida por el derecho privado.

Con respecto a la anterior calificación, CONTACTAR confirma el buen nivel de crecimiento de cartera y de clientes, logrando consolidarse tanto en el mercado urbano de Pasto, como en el mercado rural, a través de su producto tradicional dirigido a los microempresarios y del nuevo producto grupal que ya ha registrado un buen nivel de acogida.

A Junio 2007 CONTACTAR presenta una cartera de US\$ 7,1 millones, distribuida en 6 agencias y que corresponde a 7.370 prestatarios.

Forma Legal	Institución sin fines de lucro
Año de arranque	1991
Contexto de intervención	Urbano y rural
Metodología de crédito	Individual y Grupal Solidaria

Numero	Dic 05	Dic 06	Jun07
Prestatarios	3.327	5.802	7.370
Créditos activos	3.641	5.159	7.033
Sucursales	4	5	7
Personal	25	34	43
Oficiales de crédito	11	14	20



US\$	Jun07
Préstamo promedio otorgado	1.688
Cartera bruta	7.154.639
Activo total	7.631.064

Indicadores de desempeño	Dic 05	Dic 06	Jun07
Cartera en riesgo (> 30)	6,5%	6,0%	4,1%
Tasa de cartera castigada	1,5%	0,5%	3,4%
Cartera reestructurada	1,7%	0,6%	0,5%
ROE	20,1%	21,9%	18,6%
AROE	15,4%	16,9%	12,7%
Autosuf. Operacional (OSS)	177,7%	173,7%	151,0%
Autosuf. Financiera (FSS)	150,3%	148,4%	129,8%
Productividad personal	133	171	171
Productividad Of.de Cred.	302	414	369
Tasa de gastos operativos	12,0%	11,6%	12,1%
Tasa de gastos financieros	2,0%	3,8%	4,9%
Tasa de gastos de provisión	3,5%	2,1%	3,0%
Rendimiento de la cartera	29,9%	30,7%	29,7%
Tasa de cobertura del riesgo	156,3%	124,7%	141,2%
Tasa de costo de fondos	7,9%	9,8%	11,0%
Razón deuda-capital	0,5	1,0	1,1

CONTACTOS

La tabla de abajo muestra los principales factores de riesgos para la institución¹:

ÁREA	Factores de riesgo	Relevancia*
Contexto de sector	Falta de regulación y supervisión para las ONGs crediticias en Colombia	Medio
	Sobreendeudamiento y creciente competencia en Pasto y en áreas urbanas	Medio
	Ley sobre los financiamientos en moneda extranjera	Medio-alto
Governabilidad, manejo y operaciones	Rol estratégico, de supervisión y de administración de riesgos de la Junta Directiva por fortalecer.	Medio
	Función de Administración de Riesgos por mejorar	Medio
	Estructura de control interno por mejorar: función de coordinación de las agencias por parte del Subdirector Comercial por implementar.	Medio
	Cambio e implementación de nueva tecnología	Medio
	Gestión de recursos humanos por mejorar	Medio
Productos financieros y calidad del activo	Calidad de la cartera por mejorar	Medio
Estructura y gestión financiera	Descalce de plazo	Medio-bajo
	Manejo de la liquidez por mejorar	Medio
	Riesgo de tasa de interés	Medio
Objetivos estratégicos y evoluciones futuras	Planificación que no logra cumplir con su función de visión estratégica de crecimiento y proyección en el futuro.	Medio-alto
	Proyecciones financieras de mediano-largo plazo inadecuadas	Medio-alto

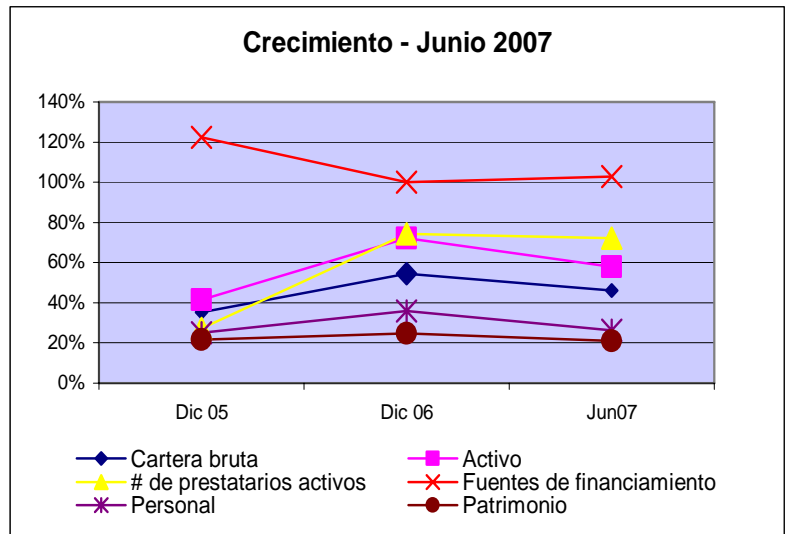
* La relevancia se refiere al daño / pérdida que los eventos negativos (asociados a cada factor de riesgo) podrían producir y a la probabilidad que este daño / pérdida efectivamente ocurra.

Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buen desempeño (rentabilidad, productividad y eficiencia) ▪ Crecimiento constante en los últimos años. CONTACTAR ocupa el puesto 12 entre las 20 IMFs con mayor crecimiento en América Latina. ▪ CONTACTAR cuenta con los 5 diamantes por transparencia, calidad y confiabilidad de la información que otorga MIX Market ▪ Buen posicionamiento en el departamento de Nariño ▪ Reconocimiento nacional e internacional como IMF que se desempeña en el sector rural ▪ Apoyo de la Fundación Ford

Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acceso a fuentes de financiamiento en el mercado internacional ▪ Alianzas estratégicas con actores nacionales e internacionales ▪ Expansión hacia municipios rurales y mercados con competencia menos fuerte ▪ Consolidación del nuevo Equipo Gerencial ▪ Sistema de cajas para el recaudo y el desembolso en todas las oficinas

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

Zona de influencia de CONTACTAR:



Opinión final

Con respecto a la anterior calificación CONTACTAR confirma altos niveles de crecimiento, consolidando su posicionamiento en el mercado, especialmente en las áreas rurales en los municipios alrededor de Pasto. La institución cuenta ahora con una oferta de productos crediticios más diversificada gracias al desarrollo y lanzamiento de una nueva metodología grupal, que ha permitido aumentar el alcance de la institución. CONTACTAR confirma buenos niveles de eficiencia y rentabilidad, aunque una calidad de la cartera todavía mejorable.

La estructura organizativa de CONTACTAR presenta una mejor distribución de las responsabilidades bajo la Dirección Ejecutiva, especialmente gracias al ingreso en el área de crédito de un Subdirector Comercial y un Coordinador de Crédito y Cartera. Por otro lado, se confirma por fortalecer el sistema de control interno de la institución a través de la clara identificación de las diferentes funciones tanto en la oficina matriz como en la coordinación y seguimiento de las sucursales. Por otro lado se confirma por mejorar el rol estratégico, de supervisión y de administración de riesgos de la Junta Directiva, que todavía no logra brindar apoyo, ni guiar apropiadamente a la Dirección Ejecutiva.

La institución cuenta a junio 2007 con una adecuada estructura patrimonial: siete son los financiadores institucionales nacionales e internacionales que permiten alcanzar un nivel de endeudamiento de 1,08 veces el capital. Existe amplio espacio para apalancarse financieramente y seguir creciendo. Por otro lado, a pesar de la mayor diversificación de las fuentes de financiamiento y del continuo trabajo de la Dirección Ejecutiva en establecer nuevos contactos, se evidencia como algo por mejorar, el manejo de la liquidez y en particular el establecimiento de un plan de contingencia que permita el acceso inmediato a fondos de liquidez de emergencia; por otro lado es mejorable el monitoreo de algunos riesgos financieros (descalce de plazo y riesgo de tasa de interés).

A nivel externo, la creciente competencia, síntomas de sobreendeudamiento a nivel urbano y una nueva ley que obliga a la retención del 40% por seis meses de todos los financiamientos extranjeros.

Cambios relevantes respecto a la precedente calificación

AREA	Cambios y comentarios	Tendencia
Contexto de sector y posicionamiento de mercado	<p>La economía colombiana ha mantenido una tendencia positiva en los últimos años. El crecimiento continuo del PIB y una inflación controlada, son muestras de una buena gestión macroeconómica.</p> <p>El sector de las microfinanzas en Colombia se confirma como un sector dinámico. Fuerte crecimiento de la competencia y síntomas de sobreendeudamiento caracterizan el sector urbano, mientras que se queda como de más difícil alcance el sector rural, todavía sub-atendido por servicios financieros. Por otro lado, el Gobierno Colombiano estableció una Ley, como medida para frenar la apreciación del peso colombiano frente al dólar de los Estados Unidos, que obliga la retención del 40% por seis meses de todos los financiamientos extranjeros. Esta medida se presenta como un riesgo relevante para instituciones como CONTACTAR, que, no pudiendo captar ahorro del público, buscan en el fondeo internacional, posibilidades de diversificar y expandir el financiamiento institucional.</p>	Estable/ Negativa
Gobierno, manejo y operaciones	<p>Con respecto a la anterior calificación, la estructura organizativa de CONTACTAR presenta una mejor distribución de las responsabilidades bajo la Dirección Ejecutiva gracias al ingreso en el área de crédito de un Subdirector Comercial y un Coordinador de Crédito y Cartera. Por otro lado, se encuentra por fortalecer el rol estratégico, de supervisión y de administración de riesgos de la Junta Directiva, para brindar apoyo y guía apropiada a la Dirección Ejecutiva.</p> <p>La institución se encuentra ahora más orientada hacia el aumento del nivel de descentralización, contando con un Pre-Comité de Crédito en la sucursal de Ipiales y encontrándose en proceso de implementación de un nuevo Sistema Informativo que permitirá poner en línea las diferentes sucursales. Por otro lado, se evidencia el cambio de sistema de recaudo que ahora se desempeña en efectivo a través de cajas de SERVIENTREGA, lo que permite facilitar el proceso de control inmediato sobre la cartera y en futuro permitirá de agilizar el sistema de desembolso de los créditos.</p> <p>Se confirman como áreas por mejorar la función de Administración de Riesgos y la de Recursos Humanos</p>	Estable/ Positiva
Productos financieros y calidad del activo	<p>Con respecto a la anterior calificación, CONTACTAR ha logrado diversificar la oferta de productos crediticios, contando ahora con un producto de metodología grupal, que ya en los últimos meses ha registrado un buen crecimiento, especialmente en el área rural. Cabe señalar que la tasa de deserción bajó considerablemente registrando a Junio 2007 un 14,5%.</p> <p>CONTACTAR confirma el buen nivel de crecimiento de su cartera bruta que en el periodo Julio 2006-Junio 2007 ha alcanzado el 46%, evidenciando el mayor enfoque rural de la institución, que registra una mayor concentración en las sucursales afuera de la ciudad de Pasto.</p> <p>La calidad de la cartera se confirma como algo por mejorar. A pesar del mejoramiento de los indicadores de Cartera en Riesgo (CER30 de 4,1% a Junio 2007 contra al 6% de Diciembre 2006) y de Cartera en Riesgo de la Cartera Reestructurada (CER30 de 2,3% a Junio 2007 contra al 76,6% de Diciembre 2006), el mejoramiento se debe principalmente al castigo del 3,3% efectuado en el 2007 y solamente en los próximos meses será posible evaluar el efectivo mejoramiento de la calidad de la cartera.</p>	Positiva
Estructura y gestión financiera	<p>A Junio 2007 la razón Deuda/Capital es 1,08 registrando un importante crecimiento del pasivo con respecto a la anterior calificación (a Marzo 2006 la razón deuda/capital fue de 0,48). Sin embargo, existe espacio para aumentar la exposición financiera de CONTACTAR que actualmente cuenta con un adecuado nivel de respaldo patrimonial.</p> <p>Frente a la mayor exposición financiera de la institución, se evidencian algunos riesgos relacionados a la estructura financiera de CONTACTAR. De hecho, la baja rotación de la cartera de crédito (entre 24 y 36 meses) podría conllevar por un lado a posibles descalces de plazo en el futuro y por otro lado a un riesgo de tasa de interés, encontrándose una parte del pasivo sujeta a una tasa de interés variable. En general, a pesar del nivel de liquidez prudencial registrado a Junio 2007, se evidencia una debilidad de CONTACTAR en el manejo de la liquidez, no contando con herramientas adecuadas para el monitoreo ni con políticas establecidas. Además, todavía la institución no cuenta con fondos de liquidez de emergencia.</p>	Estable/ positiva

<p>Resultados financieros y operativos</p>	<p>A pesar de la leve disminución registrada en los indicadores de sostenibilidad y rentabilidad en el primer semestre del 2007, CONTACTAR confirma un buen nivel de desempeño operativo y financiero, alcanzando buenos resultados tanto a nivel de rentabilidad y sostenibilidad (a Junio 2007 ROE del 18,6%, OSS del 151%) como a nivel de eficiencia y productividad (A Junio 2007 Gastos Operativos del 12,1% y 369 clientes por Oficial de Crédito).</p>	<p>Estable</p>
<p>Objetivos estratégicos y evoluciones futuras</p>	<p>A pesar de que en el 2007 se ha desarrollado un Plan de Mercadeo, aún se encuentra por mejorar el enfoque de CONTACTAR hacia una planificación estratégica que permita identificar los retos y las metas de manera adecuada y control el nivel de cumplimiento de manera sistemática. La Directora Ejecutiva está consciente de la actual debilidad y tiene previsto desarrollar las herramientas necesarias en los próximos meses. Sin embargo, actualmente, el hecho de no contar con un Plan Estratégico adecuado y con proyecciones financieras actualizadas, representa un riesgo relevante para la institución.</p>	<p>Estable/ Negativa</p>

Benchmarking²

Los indicadores de CONTACTAR aquí reportados no corresponden exactamente a los indicadores indicados en el informe de *rating* en cuanto han sido calculados respetando la metodología utilizada por *MicroBanking Bulletin (MBB)*³.

Indicadores financieros	CONTACTAR	ALyC Mediana, IF	ONG (FSS IMF _s)	Individual/ Solidarity
Cartera Bruta cartera bruta ajustada por préstamos castigados (US\$)	7.120.214	7.835.432	2.997.624	5.222.817
Saldo Prom.Préstamo x Prestatario sobre PNB per capita Saldo Prom.Préstamo x Prestatario/PNB per capita (%)	30,7%	60,6%	22,9%	45,5%
Cartera en Riesgo > 30 días saldo pendiente de préstamos en mora > 30 días /cartera bruta (%)	4,1%	5,3%	2,1%	2,3%
Retorno s. Patrimonio Ajust. (AROE) ingreso neto ajustado después de impuestos/ patrimonio prom. (%)	12,8%	5,3%	4,1%	1,9%
Rendimiento de cartera Ingreso por intereses de cartera / Promedio cartera bruta	29,6%	26%	40%	32%
Razón Deuda-Capital pasivo/patrimonio ajustados	1,1	3,0	1,4	1,9
Tasa Gastos Operativos (s.cartera) (gastos operativos+ subsidios en especie)/promedio de cartera bruta (%)	12,0%	11,5%	29,1%	23,3%
Productividad por Oficial de Crédito numero de prestatarios activos/numero de oficiales de crédito	369	283	227	223
Productividad por personal numero de prestatarios activos/numero de personal	171	143	129	117

Am. Lat., Mediana, América Latina y Caribe, Cartera Bruta (US\$) entre 4 y 15 millones; saldo prom. por cliente/ PIN por capita entre 20% y 150%

Asuntos importantes del análisis de *benchmarking*

- En cuanto al tamaño de CONTACTAR, la institución pertenece al grupo de las instituciones de microfinanzas medianas de América Latina (con una cartera mayor a US\$ 7 millones).
- Por lo que se refiere a la calidad de cartera, CONTACTAR se encuentra en línea con las IMF_s medianas, aunque por debajo de las ONG_s y de las instituciones que trabajan con metodología mixta individual y solidaria.
- En cuanto a rentabilidad (AROE), CONTACTAR cuenta con el nivel más alto de su grupo de pares, debido por un lado a su buen nivel de eficiencia operativa (tasa de gastos operativos más bajo de las ONG_s y de las IMF que trabajan con la misma metodología) y por otro lado a su alto nivel de productividad de los oficiales de crédito y del personal (en ambos los indicadores CONTACTAR registra el nivel más alto de su grupos de pares).
- Se encuentra en cambio en línea con todo el grupo de pares, el nivel de Rendimiento de Cartera.
- En términos de apalancamiento, se evidencia como CONTACTAR registra todavía una baja exposición financiera con respecto a las IMF_s medianas de América Latina. De hecho, en este aspecto, la institución se encuentra mayormente alineada a las ONG_s, que cuentan con un tamaño menor y una razón deuda-capital todavía baja.
- Por lo que se refiere al nivel de profundidad del alcance, el servicio crediticio de CONTACTAR se encuentra en línea con las ONG_s, mientras que es más bajo que las IMF_s medianas de América Latina y que las IMF_s que trabajan con la metodología individual y solidaria.

² Los datos reportados son vigentes a Diciembre 2005. Los datos relativos al *benchmarking* por forma legal y por metodología de crédito se refieren a las prácticas mejores (instituciones financieramente sostenibles).

³ "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 préstamos castigados (ver *MBB*, Anexo I: Notas sobre Ajustes y Cuestiones Estadísticas).

INDICE

1. Contexto exterior y posicionamiento de CONTACTAR	8
Perfil institucional	8
Contexto macro-económico	8
El sector de las microfinanzas	9
Reglamentación y supervisión	10
Posicionamiento de CONTACTAR en el mercado.....	11
2. Gobernabilidad y estructura organizacional	12
Propiedad y gobernabilidad	12
Gerencia y personal	13
Organización y estructura	14
Administración de riesgos y estructura de controles internos.....	14
Políticas y procedimientos contables.....	15
Tecnología de información (TI) y Sistema informativo de gestión (SIG).....	15
Política del personal.....	16
3. Productos financieros	17
Productos y políticas de crédito	17
Procedimientos de crédito	18
Políticas de garantías	18
Otros servicios financieros.....	19
4. Calidad y estructura del activo	20
Estructura del activo	20
Estructura de la cartera.....	20
Calidad de la cartera	21
5. Estructura y gestión financiera	23
Endeudamiento.....	23
Gestión de activo y de pasivo	23
Patrimonio	24
6. Resultados financieros y operativos	25
7. Plan de negocios y necesidades financieras	27
Plan estratégico y plan operativo	27
Proyecciones financieras	27
Necesidades financieras y plan de fondeo	27
8. Detalles de los factores de riesgo	29
Anexo 1 – Estados financieros	32
Anexo 2 – Ajustes de los Balances	34
Anexo 3 – Rateos financieros	35
Anexo 4 – Definiciones de ratios	37
Anexo 5 - Normas de reporting y de contabilidad	38
Anexo 6 – Categorías de rating	41

1. Contexto exterior y posicionamiento de CONTACTAR

Perfil institucional

La Institución Nariño, Empresa y Futuro – CONTACTAR, fue fundada el 18 de Septiembre de 1991 por Corponariño (convenio con GTZ), Institución Social, Artesanías de Colombia y CORFAS, como asociación civil de participación mixta, sin ánimo de lucro, regida por el derecho privado.⁴

Con respecto a la anterior calificación, CONTACTAR registra un buen crecimiento de cartera y de clientes, logrando una importante consolidación tanto en el mercado urbano de Pasto, como en el mercado rural, a través de su producto tradicional dirigido a los microempresarios y del nuevo producto grupal que ya ha registrado un buen nivel de acogida, especialmente en área rural.

A Junio 2007 CONTACTAR cuenta con seis agencias en diferentes municipios en Nariño, confirmando su enfoque hacia el sector rural: Ipiales, El Tambo, Sandoná, La Unión, Fátima y Sibundoy, además de la oficina matriz en Pasto. En Junio 2007 CONTACTAR atiende a 7.371 clientes activos. Con respecto a la anterior calificación, la Institución ha logrado una importante expansión de sus fuentes de financiamiento, contando ahora con 7 financiadores comerciales (6 nacionales y 1 internacional).

Cabe señalar que en el 2007 la institución ha recibido los 5 diamantes por transparencia, calidad y confiabilidad de la información, reconocimiento otorgado por MIX Market y que según el benchmark de MIX para América Latina, CONTACTAR se encuentra en el puesto número 12, entre las 20 IMFs con mayor crecimiento en América Latina

Contexto macro-económico

El mes de Mayo del 2006, el Sr. Alvaro Uribe inició su segundo período como Presidente de la República de Colombia. La reducción de la

Riesgo País⁵

COLOMBIA	Foreign currency		Domestic currency	Rating Outlook
	Short term	Long term	Long term	
MOODY'S	na	Ba1	Baa3	Positivo
S&P	B	BB+	BBB+	Estable
Fitch	B	BB+	BBB-	Estable

violencia en el país así como el crecimiento económico fueron los principales motivos que ocasionaron su reelección. Ya en el 2007, la coyuntura económica colombiana se presenta estable, de hecho existe un fuerte ingreso de inversiones extranjeras directas, lo cual ocasiona la apreciación de la moneda local (peso colombiano) respecto al dólar estadounidense, además el PIB per cápita ha mostrado un crecimiento del 14% en el período Diciembre 2006 - Junio 2007⁶. No obstante, la inflación creció desde Noviembre 2006 hasta Abril 2007⁷, siendo una

⁴ La Asociación fue fundada en respuesta al Primer Plan de Desarrollo para la Microempresa (1988), plan público con tres enfoques específicos: capacitación, crédito y tecnología. Inicialmente CONTACTAR fue pensada como entidad comercializadora de productos de microempresarios, apoyando a los diferentes sectores de la microempresa a través del servicio de comercialización y con un componente de crédito, manejando un fondo en administración, PLAFAND, dispuesto por la cooperación alemana (GTZ). Desde el 1994, a través de un convenio interinstitucional con SENA, CONTACTAR ofreció también apoyo tecnológico a los microempresarios, con el Centro de Desarrollo Productivo (CDP), específicamente para el sector cuero. Hacia el final de los años 90, CONTACTAR se enfoca en el sector del crédito, que se convierte en el *core-business* de la Institución, pero conservando el desarrollo de proyectos de apoyo a los microempresarios – a todos los artesanos, y no solo del sector cuero - como actividad externa y dependiente de los recursos de cooperación externos a la Institución.

⁵ **Scales used: MOODY'S:** Long term - AAA, AA1, AA2, AA3, A1, A2, A3, Baa1, Baa2, Baa3 (Investment grade), Ba1, Ba2, Ba3, B1, B2, B3, Caa, Ca, C (Speculative grade); Short term - Prime-1, Prime-2, Prime-3 (Investment grade); Not Prime (Speculative grade); **S&P:** Long term - AAA, AA, A, BBB (Investment Grade); BB, B, CCC, CC (Speculative grade); SD (Selective Default); D (Default) - Rating from AA to CCC may be modified by a + or -; Short term - A-1(+), A-2, A-3 (Investment Grade); B, C (Speculative Grade); SD (Selective Default); D (Default) **Fitch:** Long term - AAA, AA, A, BBB (Investment Grade); BB, B, CCC, CC, C (Speculative grade); DDD, DD, D (Default) - Rating from AA to CCC may be modified by a + or -; Short term: F1, F2, F3 (Investment grade); B, C (Speculative grade); D (Default).

⁶ Los servicios sociales, comunales y personales, la industria manufacturera y los establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas son las ramas de actividad con mayor porcentaje dentro del total del PIB.

⁷ La inflación alcanzó el 6,26%, que ha sido el mayor nivel desde febrero 2004.

consecuencia directa del alza de precios de los alimentos⁸, los reajustes en los precios de combustibles y transporte público. Sin embargo, desde Mayo 2007 se empieza a observar una reducción paulatina en el indicador de precios, llegando a 5,7% en el mes de Julio.

El buen crecimiento de la economía colombiana en los últimos años se demuestra por su menor

COLOMBIA

Indicadores Macroeconómicos	Dic 04	Dic 05	Dic 06	Jun07
Tasa de cambio en US\$ (fin de periodo)	2.412,1	2.282,4	2.225,4	1.958,1
Tasa de devaluación	-13,3%	-5,4%	-2,5%	-25,6%
Tasa de inflación (fin de periodo)	5,5%	4,9%	4,5%	6,1%
Tasa de interés sobre depósitos	7,8%	7,0%	6,3%	6,9%
Tasa de interés sobre préstamos	15,1%	14,6%	12,9%	13,5%
PIB per capita en US\$	2.341	2.665	2.917	3.315

Fuente: International Monetary Fund.

índice de pobreza medido por Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), de hecho, en el último censo del 2005 éste alcanza el 27,6%, siendo 8 puntos menor a la medición realizada en el censo de 1993⁹.

En cuanto a los indicadores de sector externo, en Mayo 2007 existe una balanza comercial deficitaria de US\$ 164,2 millones. Los productos que generan mayores ingresos son el petróleo (19% sobre el total), otros industriales (17,7%), el ferróníquel (13,3%) y el carbón (11,5%), en tanto que dentro de las importaciones, el sector industrial es el de mayor participación (37% del total). De otro lado, en Febrero del 2006 terminaron las negociaciones del Tratado de Libre Comercio (TLC) con los Estados Unidos, sin embargo el Congreso de los Estados Unidos aún no logra concretar la firma del convenio, principalmente por la oposición de los legisladores demócratas frente a los rumores de conexión del gobierno de Uribe con los paramilitares.

Las tasas de interés luego de disminuir paulatinamente en los últimos años, han tenido un incremento en el 2007, llegando a 6,9% en la tasa de depósitos y 13,5% en la tasa activa; sin embargo el *spread* se mantiene en niveles similares que en Diciembre 2006.

El sector de las microfinanzas

El mercado colombiano de las microfinanzas confirma en el 2007 su buen nivel de dinamismo, estando compuesto por diferentes entidades reguladas y no reguladas. Si por un lado se señala un incremento del interés de instituciones reguladas como bancos comerciales hacia el sector de las microfinanzas, por otro lado en el sector rural se evidencia la baja cobertura de la oferta de servicios financieros, que es conformada solamente por algunas ONGs y la oferta pública del Banco Agrario. Entre otros actores, se destaca la presencia de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COACs) y de los Fondos de empleados y cajas de compensación.

Al mes de Agosto 2007 existen **114 instituciones que realizan intermediación financiera y que son reguladas por la Superintendencia Financiera de Colombia**; de este grupo, existen dos instituciones que son las primeras en incursionar en el microcrédito: Banco Caja Social (BCSC)¹⁰ y la Compañía de Financiamiento Comercial Finamérica¹¹: ambas instituciones nacieron como ONGs dedicadas a las microfinanzas antes de entrar en la regulación.

Otra área importante de las microfinanzas en Colombia es el sector de la Economía Solidaria, que está compuesto por 5.987 instituciones, de las cuales 2.162 son Cooperativas de Trabajo Asociado, 1.580 son fondos de empleados, 1.025 son cooperativas multiactivas sin sección de ahorro y las 1.220 restantes se distribuyen entre: asociaciones mutuales, organismos de representación, integrales sin sección de ahorro, organismos de carácter económico, especializadas en ahorro y crédito, especializadas sin sección de ahorro, administraciones

⁸ La inflación en el sector alimenticio se debió al crecimiento en la demanda interna de alimentos, al incremento de exportaciones de alimentos a Venezuela y al crecimiento de precios externos de insumos para producir biocombustibles.

⁹ Si se analiza los indicadores históricos de pobreza medidos por NBI, se puede determinar una reducción paulatina desde el censo de 1973, el cual mostró un índice de 70,5% frente al 27,6% del 2005.

¹⁰ A Junio 2007 su cartera total fue de US\$4.355.845 millones.

¹¹ A Junio 2007 la cartera total de Finamérica alcanzó los US\$127.277 millones.

públicas cooperativas, instituciones auxiliares especializadas, integrales con sección de ahorro y crédito y cooperativas multiactivas con sección de ahorro y crédito. El total de cartera de este sector a Diciembre 2006 alcanzó los US\$ 4.037.406.738.

Una tercera área de instituciones proveedoras de microcrédito en Colombia es la de ONGs microfinancieras. A la fecha no existe un dato exacto de las instituciones que operan en este sector, pero se estima aproximadamente 50 ONGs “visibles”¹² en todo el país. Así mismo existen otras ONGs pequeñas “no visibles” que operan a nivel local y dependen básicamente de donaciones.

A nivel nacional hay dos principales redes microfinancieras: la Confederación de Cooperativas de Ahorro y Crédito (**CONFECOOP**) que agrupa 63 cooperativas y el Organismo Cooperativo Microempresarial **Emprender**, que consta de 31 Instituciones Microfinancieras, dentro del cual se encuentra CONTACTAR. Desde hace unos años, Emprender ha desarrollado e implementado un sistema de Autorregulación, a través del cual sus miembros incluyendo CONTACTAR, participando voluntariamente, han logrado estandarizar unas políticas de información financiera.

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

- **Ley Mipyme**, que a través del cobro de la comisión adicional, de alguna manera permite a las instituciones financieras cubrir el costo del microcrédito;
- el establecimiento de **líneas de crédito otorgadas por el Gobierno**¹³
- el acceso a **centrales de riesgo privadas** (CIFIN y DATACRÉDITO registran información del sector financiero regulado y no regulado, empresas comerciales, telefonía móvil, entre otros)
- el respaldo del **Fondo Nacional de Garantía**¹⁴.

Reglamentación y supervisión

Las instituciones supervisoras de las finanzas en Colombia son dos: Superintendencia Financiera y Superintendencia de la Economía Solidaria. Con el decreto 4327 del 25 de Noviembre 2005 se creó la **Superintendencia Financiera**¹⁵, un organismo técnico adscrito al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, que es la resultante del proceso de integración de la Superintendencia Bancaria y Valores. Las entidades supervisadas por este organismo son: Emisores de Valores; Mercados Activos Financieros; Portafolios de Inversión; Intermediarios de Valores; Intermediarios Financieros (los bancos, las corporaciones financieras, las compañías de financiamiento comercial); Entidades Publicas de Carácter Especial (FINAGRO; FOGACOOOP, Fondo Nacional de Garantía); Entidades Aseguradoras y Sociedades de Capitalización; y otras Entidades (Cajas de cambio, etc.). Cabe señalar que la **Superintendencia Financiera también es la entidad que fija mensualmente la tasa de interés máxima permitida**, de acuerdo a la norma sobre el delito de usura que se contempla en el artículo 305 del código penal.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito¹⁶ se encuentran supervisadas en Colombia por un organismo técnico específico, la **Superintendencia de la Economía Solidaria**, creada a través de la Ley 454 de 1998, para la supervisión de “las empresas, sin animo de lucro, que contemplen en su objeto social, el ejercicio de una actividad socioeconómica, tendiente a satisfacer necesidades de sus asociados y el desarrollo de obras de servicio comunitario”.

En Colombia, **las ONGs crediticias, como CONTACTAR, no están reguladas y supervisada por alguna Superintendencia**. Esto implica menores restricciones a su operatividad, pero

¹² Una ONG visible es aquella con más de 1000 clientes y con una cartera mayor a US\$ 500.000 (aproximadamente).

¹³ Entre otras, la línea Pademer- FINAGRO, y Bancoldex

¹⁴ El Fondo Nacional de Garantía (FNG) es una entidad estatal cuya tarea única consiste en servir de fiador, en una proporción que oscila entre el 50 y el 70%, de los créditos que otorgue la banca comercial o entidades sin ánimo de lucro especializadas en microfinanzas. Para que las coberturas otorgadas por el Fondo merezcan total confianza de los prestamistas, recientemente se dispuso que la entidad esté vigilada por la Superintendencia Bancaria a partir del 2004.

¹⁵ La Superintendencia Financiera de Colombia tiene por objetivo supervisar el sistema financiero colombiano con el fin de preservar su estabilidad, seguridad y confianza, así como promover, organizar y desarrollar el mercado de valores colombiano y la protección de los inversionistas, ahorradores y asegurados.

¹⁶ De conformidad con los incisos primero y segundo del artículo 39 de la Ley 454 de 1998, la actividad financiera sólo puede ejercerse por tres clases de entidades sometidas a la supervisión de la Superintendencia de la Economía Solidaria: las cooperativas especializadas de ahorro y crédito; las cooperativas multiactivas con sección de ahorro y crédito; las cooperativas integrales con sección de ahorro y crédito.

también mayores limitaciones en términos de productos financieros que pueden ofrecer, por ejemplo no están autorizadas a captar ahorro.

El sistema financiero está sujeto a tasas límites de interés ("**tasa de usura**") establecidas por la Superintendencia Financiera. A partir de Octubre del 2006, el techo de usura se determina para un período trimestral y está dividida en modalidades de crédito¹⁷. Las últimas mediciones realizadas por la Superintendencia Financiera (Resolución 0428 de Marzo 2007) determinan una tasa máxima permitida del 33,92% para operaciones de microcrédito (con validez de un año).

De otro lado, el Gobierno Colombiano estableció una norma, como medida para frenar la apreciación del peso frente al dólar de los Estados Unidos, **que obliga la retención del 40% por seis meses de todos los financiamientos extranjeros**. Esta medida, que busca contrarrestar los flujos de financiamiento en monedas extranjeras, se presenta como un riesgo relevante para instituciones como CONTACTAR, que, no pudiendo captar ahorro del público, buscan en el fondeo internacional, posibilidades de diversificar y expandir el financiamiento institucional.

La Directora Ejecutiva de CONTACTAR está consciente de cuanto esta ley podría afectar a su institución y por esto ha ido organizando reuniones con las Autoridades Financieras, para explicar como la ley afecta al sector de las microfinanzas y que se deben estudiar alternativas que buscan minimizar los efectos de dicha norma.

Posicionamiento de CONTACTAR en el mercado

CONTACTAR desarrolla operaciones principalmente en el departamento de Nariño, concentrando su cartera en las ciudades de Ipiales, Pasto y en los municipios cercanos. Desde hace unos años la estrategia ha sido la diversificación de la cartera en diferentes municipios del departamento (áreas caracterizadas por limitada presencia de otras instituciones financieras), saliendo gradualmente de Pasto, donde **la competencia y el riesgo de sobreendeudamiento han crecido**. Aunque CONTACTAR logre bajar este riesgo a través del doble uso de las mayores centrales de riesgos a nivel nacional (CIFIN y DATA CREDITO), **la información disponible especialmente por el mercado financiero no regulado, todavía se queda incompleta**.

CONTACTAR opera tanto en **el contexto urbano como rural**, a través de su oficina matriz en Pasto y 6 oficinas sucursales, lo cual denota una mayor descentralización respecto al año pasado, tomando en cuenta que la oficina de Pasto concentra el 25% del total de cartera de la institución.

Los **principales competidores de CONTACTAR** son: Banco Agrario, Bancolombia, BSCS, Finamérica, Las Villas, el Banco de Bogotá, la COAC COFINAL (en Sandoná), COACREMAT y la Institución Mundo Mujer Cali.

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

Las principales desventajas comparativas están ligadas principalmente a:

- **Tiempo de otorgamiento del crédito.** A pesar de encontrarse en un proceso de mejoramiento en este aspecto, CONTACTAR todavía registra en el contexto urbano, tiempos de desembolso superiores a sus directos competidores.
- **Menor diversificación de productos financieros.** A partir del año pasado CONTACTAR ha desarrollado algunos nuevos productos (mejoramiento de vivienda, educativo, de emergencia, paralelo y emprendedores), diversificando también la metodología de crédito (grupal) para alcanzar a segmentos de población más pobre.

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

¹⁷ Según el decreto 519 del 26 de Febrero del 2007, las tasas certificadas se dividen en dos modalidades: 1)microcrédito, 2)consumo y ordinario.

2. Gobernabilidad y estructura organizacional

Propiedad y gobernabilidad

El sistema de gobierno de CONTACTAR mantiene igual estructura que en el 2006, según nivel de decisiones y organizado de la siguiente manera: Asamblea de Asociados, Junta Directiva y Dirección Ejecutiva.

Junta Directiva		
Miembros	Cargo	Perfil Profesional
Mauricio Ramos	Presidente y Miembro principal	Ingeniero Químico . Master en Ecología. Presidente y miembro de la Junta desde hace 6 meses . Director General de Corponariño. Experiencia en cargos directivos públicos y proyectos ambientales. Experiencia en operaciones microcrédito en Contactar
Gerardo Cuenca Melo	Miembro principal	Ingeniero Civil. Miembro de la Junta desde hace 4 años. Director regional del Sena. Experiencia en cargos directivos públicos. Experiencia en operaciones microcrédito en Contactar
Paola Andrea Muñoz Jurado	Miembro principal	Licenciada en Finanzas y Relaciones Internacionales. Miembro de la Junta desde hace 1 año. Gerente de Artesanías de Colombia. Experiencia en cargos directivos públicos. Experiencia operaciones microcrédito en Contactar
Germán Alberto Zambrano Patiño	Miembro principal	Medico veterinario y consultor agropecuario. Miembro de la Junta de Contactar desde hace 2 años. Consultor por FINAGRO en fondos para créditos agropecuarios
Luciano Ernesto Patiño Córdoba	Miembro principal	Administrador de Empresas. Miembro de la Junta desde hace 2 años. Gerente Regional del almacén de cadena Alkosto. Experiencia microcrédito en Contactar
Eduardo Muñoz Lora	Miembro suplente	Maestro Artesano. Miembro de la Junta Directiva de Contactar desde hace 2 año. Experiencia en temas de crédito madurada en CONTACTAR
Carlos Alberto Ayala	Miembro suplente	Economista con especialidad en desarrollo regional. Miembro de la Junta desde hace 2 años. Experiencia en cargos de planeación y Consultor por 15 años de GTZ. Experiencia operaciones microcrédito en Contactar
Teresa Rosero Enriquez	Delegado de Corponariño	Abogada. Especialista en Derecho Administrativo. Asesora Jurídica de Corponariño. Delegada a la Junta Directiva de Contactar desde hace 2 años. Experiencia en temas de crédito madurada en CONTACTAR
Juan Carlos Cabrera Cordoba	Delegado de Artesanías de Colombia	Abogado. Especialista en Derecho Administrativo. Subgerente Administrativo y Financiero de Artesanías de Colombia. Delegado a la Junta Directiva de Contactar desde hace 1 año. Experiencia en temas de crédito madurada en CONTACTAR

La **Asamblea General**, instancia máxima de la institución, está conformada por **las tres personas jurídicas, asociados fundadores de CONTACTAR**, a través de sus representantes legales o sus delegados: Corponariño¹⁸, Artesanía de Colombia¹⁹ y SEDECOM²⁰.

¹⁸ Corponariño: Institución autónoma regional para el desarrollo de Nariño; Entidad pública.

¹⁹ Artesanía de Colombia: sociedad anónima pública de apoyo a los artesanos.

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

La Asamblea se reúne ordinariamente una vez al año para aprobar los estados financieros, los planes y el presupuesto de CONTACTAR. Sus principales tareas son: determinar las políticas de la Institución para el cabal cumplimiento del objetivo social y la elección de los miembros de la Junta Directiva y del Revisor Fiscal.

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

Según el Estatuto, la **Junta Directiva** está conformada por **cinco miembros principales** y cinco suplentes elegidos por un periodo de dos años, renovables indefinidamente. A la fecha, la Junta Directiva, en funciones hasta Marzo 2008, cuenta con 9 integrantes: 5 miembros principales y cuatro suplentes.

La Junta Directiva (JD) se reúne ordinariamente cuatro veces al año; sus principales tareas son: nombrar al Director Ejecutivo (y un suplente), controlar el respeto de las políticas determinadas por la Asamblea General (revisando y autorizando la estrategia gerencial de la Institución), analizar la evolución de los Estados Financieros, velar por el cumplimiento del Plan Operativo y de las metas programadas; la Directora Ejecutiva participa de sus reuniones con derecho a voz.

La actual Junta Directiva está conformada por un grupo comprometido de personas que conocen bien el contexto regional y cultural de la Institución y cuenta con equilibrio desde el punto de vista de las diferentes competencias profesionales; sin embargo, **se encuentra por fortalecer el rol estratégico, de supervisión y de administración de riesgos de la Junta Directiva, para brindar apoyo y guía apropiada a la Dirección Ejecutiva.** Por otro lado, la misma Junta está ahora más consciente de su actual debilidad, y en Diciembre 2006 aprobó la creación de un **Comité Financiero**, que estará conformado por dos personas con amplia experiencia en banca y finanzas, quienes ayudarán a los miembros de la Junta en el análisis técnico de la situación financiera de CONTACTAR.

En cuanto a reglamentación sobre procedimientos de la Junta Directiva, es preciso anotar que a partir de Enero del 2007 CONTACTAR cuenta con un Manual de Procesos que detalla cada área de gestión y en el cual se contemplan las acciones que deben efectuar los miembros de la Junta en gestión estratégica y presupuestaria.

Gerencia y personal

A Junio 2007 CONTACTAR cuenta con un total de 43 empleados, de los cuales 20 son oficiales de crédito. La tasa de distribución del personal (personal de campo sobre personal total) se confirma adecuada.

Con respecto a la anterior calificación, el organigrama de CONTACTAR presenta una mejor distribución de las funciones, debido al replanteamiento del área de crédito, donde ahora existe un

Personal	Dic 05	Dic 06	Jun 07
Total	25	34	43
Oficiales de crédito	11	14	20
Otro personal	14	20	23
Tasa de distribución del personal	44,0%	41,2%	46,5%

Subdirector Comercial y un Coordinador de Crédito y Cartera.

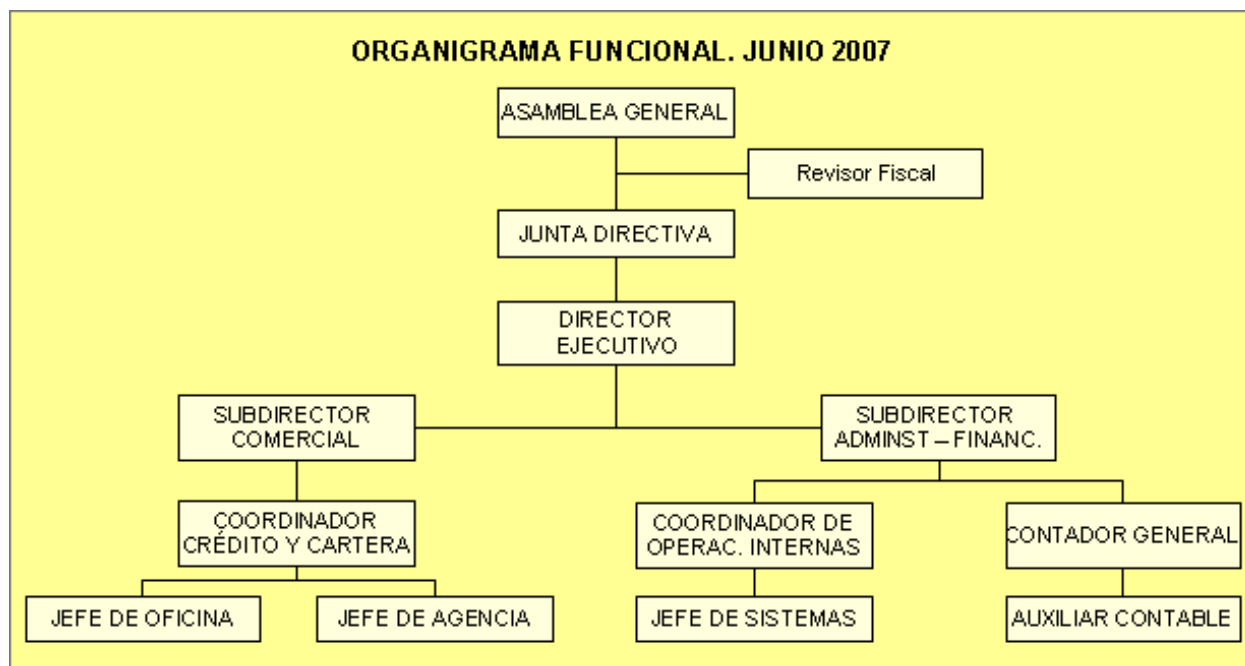
De hecho, la institución cuenta ahora con un equipo gerencial compuesto por la Dirección Ejecutiva y dos Sub-Directores, que coordinan al área administrativa-financiera y la de crédito. Por otro lado, **se confirma la necesidad de mayor estructuración interna de CONTACTAR:** el crecimiento de los últimos periodos presenta nuevos retos y riesgos, a los cuales CONTACTAR tiene que responder de manera más formal, especialmente en áreas como la de **Recursos Humanos, Auditoría Interna, Administración e Riesgos y Mercadeo.**

Con respecto a la anterior calificación se confirma la presencia de la **Revisora Fiscal**²¹, quien es un contador público y cumple con algunas funciones de auditoría externa, realizando análisis de

²¹ Órgano obligatorio por ley, Artículo 207 del código de comercio y Código Interno 610 del Régimen Contable colombiano.

los Estados Financiero y dirigiendo sus comentarios y notas hacia los miembros de la Asamblea General.

Organización y estructura



Con respecto al año pasado, la institución cuenta ahora con una **mayor visión estratégica hacia la descentralización de sus agencias**, en especial en la oficina de Ipiales. Esta agencia actualmente dispone de un Pre-Comité que prácticamente aprueba las operaciones crediticias y que tan solo necesita el último visto bueno de la Subdirección Comercial (vía telefónica) para aprobar la solicitud de crédito. Sin embargo, para el desembolso es todavía necesario el envío de los documentos a la oficina de Pasto para la firma de los cheques.

Por otro lado, la institución se encuentra en un **proceso de cambio de su sistema de recaudo y desembolso con las instalaciones de las cajas de Servientrega**, empresa a la cual CONTACTAR ha tercerizado el servicio; a la fecha de la visita las cajas se encontraban operativas desde el punto de vista del recaudo en Pasto, Sandoná, La Unión y El Tambo y se tenía previsto iniciar el servicio en Ipiales a finales de Agosto 2007, mientras que solamente en la oficina matriz de Pasto ya funcionaba el servicio de desembolso en efectivo. **El sistema de recaudo y desembolso en efectivo presenta importantes ventajas en la gestión de la liquidez**, permitiendo actualizar la información de los pagos y de los atrasos de los prestatarios de manera inmediata, **así como permite agilizar el proceso de desembolso**. Cabe señalar que el departamento de Sistemas está actualizando el software que permitirá en el corto plazo el enlace automático de los datos de Servientrega al sistema informativo de CONTACTAR.

Al igual que la calificación anterior, **administración y contabilidad se manejan actualmente desde la oficina central**, así como **el manejo de la liquidez** que viene efectuado por el Subdirector Financiero en coordinación con las diferentes sucursales.

Administración de riesgos y estructura de controles internos

Frente al actual tamaño de la institución, la falta de un área específica y dedicada de **manejo de riesgos** no se considera todavía un riesgo; sin embargo, **se señala como mejorable la función²² de administración de riesgo** que actualmente viene desempeñada por la Directora Ejecutiva y su equipo gerencial. De hecho, **CONTACTAR todavía no cuenta con políticas y procedimientos**

²² "Función" no significa necesariamente un puesto a tiempo completo o un departamento, lo que depende del tamaño de la institución. Más bien el énfasis está puesto en la definición y adopción de políticas y procedimientos específicos de manejo de riesgos, posiblemente integrados en un manual.

que apoyen a un análisis sistemático de la exposición a los diferentes riesgos, además que la Dirección Ejecutiva cuenta solo parcialmente con el apoyo de la Junta Directiva en esta función. Por lo que se refiere al sistema de control interno, actualmente existe mayor delegación de las funciones por parte de la Directora Ejecutiva, especialmente en el área de crédito, donde hay dos nuevos niveles de supervisión, Subdirector Comercial y Coordinador de Crédito y Cartera, quienes pueden monitorear e identificar el proceso del crédito (minimizar fraudes y normar los diferentes procesos), con visitas periódicas a las diferentes oficinas de CONTACTAR. Sin embargo, todavía falta **establecer claramente la función de coordinación de las agencias por parte del nuevo Subdirector Comercial**, lo que permitirá mejorar el flujo de información y el sistema de control interno de CONTACTAR.

Por otro lado, cabe señalar que existe un Manual de Procesos que detalla las actividades realizadas en la institución²³, lo cual facilita el control interno en todos los niveles.

Al igual que el año pasado, la Revisora Fiscal cumple algunos controles en la parte operativa; aunque sus objetivos sean en algunos aspectos similares a los de un auditor interno, sus tareas principales llegan sobre todo a la auditoría de gestión, la revisión contable y fiscal y la aprobación de los estados financieros (con su firma). Frente al actual tamaño de CONTACTAR, **el hecho de no contar con un auditor interno, que realice un análisis por muestra sistemático, ex post, de las operaciones y en particular del proceso crediticio en las diferentes agencias, representa una debilidad.**

Políticas y procedimientos contables

A la fecha CONTACTAR **no cuenta con informes de auditoría externa**; sin embargo en el acta de reunión de la Junta Directiva del mes de Abril del 2007, se aprobó la propuesta presentada por la firma GMF para la elaboración del informe de Auditoría Externa de los Estados Financieros 2006.

CONTACTAR prepara sus estados financieros con base en las normas contables colombianas y de acuerdo con el sistema de autorregulación propuesto por la red Emprender (desde 2001). En general, la información financiera producida por CONTACTAR es transparente, ya que de un punto de vista contable y administrativo interno **hay una separación de los estados financieros entre programa financiero y los otros programas y existe una clara división de ingresos y gastos**. Los programas no financieros que dependen de donaciones, rinden cuentas de sus gastos por separado y son auditados por la Universidad Nacional. Dentro de la contabilidad de CONTACTAR se reflejan únicamente en las cuentas de orden.

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

El departamento informático de CONTACTAR está compuesto por el Jefe de Sistemas, quien es el mismo especialista informático que desarrolló el actual sistema de CONTACTAR y un Asistente. Por otro lado, la institución tiene previsto el ingreso de un auxiliar en el corto plazo.

El área de Sistema está se encuentra actualmente enfocada a la **instalación de la tecnología de comunicación adecuada para poner el sistema en línea en todas las agencias**. Si por un lado, a través de un contrato de arriendo con la empresa nacional TELECOM ha sido posible instalar antenas para la comunicación en la mayoría de las agencias, por otro lado CONTACTAR ha invertido fuertemente en las maquinarias necesarias (routers, servidores). A la fecha de nuestra visita la primera etapa para la comunicación entre agencias ya estaba instalada en las oficinas de Ipiales, Sandoná, El Tambo y Fátima.

Paralelamente, el área de Sistema está trabajando en la actualización del Sistema Informativo (**Elite, con base Power-Cobol** desarrollado en **plataforma DOS – Windows**) que pasará **a su nueva versión en base Net-Cobol**, lo que permitirá poner en línea el sistema en todas las agencias. Como fue anteriormente mencionado, se está terminando el proceso de enlace automático del sistema informativo al sistema de Servientrega.

Con respecto a la anterior calificación, la institución se encuentra ahora bien orientada hacia la implementación de un sistema informático adecuado para apoyar la estrategia de crecimiento y

²³ Gestión estratégica, gestión presupuestal, gestión comercial, gestión de cartera, administración de la calidad, atención al cliente, gestión documental y de la información, gestión del talento humano, control interno, compras y adquisiciones, gestión de la tecnología informática, gestión financiera y contable y pagos.

desarrollo de CONTACTAR. Sin embargo, **cualquier camino de cambio e implementación de nueva tecnología informática conlleva riesgos que se podrían reflejar en un aumento imprevisto de los gastos o atrasos en el plan de implementación.**

Por lo que se refiere al *hardware*, CONTACTAR cuenta actualmente con dos servidores en la oficina de Pasto y cada agencia cuenta con un servidor que trabaja como terminal de Pasto.

Las políticas de Back-up se realizan conforme a las buenas prácticas internacionales (diariamente se obtiene un respaldo externo más dos respaldos automáticos en la misma oficina); así también, la institución cuenta con una batería de 6 horas en la oficina matriz y UPS de 2 horas en las agencias para enfrentar eventuales cortes de energía eléctrica.

Política del personal

A la fecha no existe todavía un departamento de recursos humanos. Tanto la selección del personal como la evaluación del desempeño están a cargo de la Directora Ejecutiva, apoyada por la Subdirección Administrativa-Financiera; sin embargo, se ratifica la necesidad de estructurar mayormente esta función, que todavía se encuentra manejada de manera informal en algunos aspectos, lo que frente al actual tamaño de CONTACTAR representa un riesgo.

Una primera debilidad se evidencia en **la ausencia de un plan anual de capacitación para el personal.** A pesar del buen enfoque de la Dirección Ejecutiva hacia la capacitación, CONTACTAR todavía no cuenta con una planificación anual que responda a las necesidades propias de la Institución. Por otro lado, cabe señalar que a través del apoyo de la Institución Ford, algunas personas pudieron participar en varios eventos internacionales de microfinanzas, lo que ha sido muy útil para entender y comparar las buenas prácticas del sector.

También se confirma como **débil el proceso de evaluación del desempeño del personal.** A pesar de contar con una herramienta que evalúa el compromiso del empleado según las tres dimensiones de conducta laboral, trabajo en equipo y estilo de dirección, **CONTACTAR todavía no cuenta con un sistema de evaluación basado sobre el cumplimiento de metas establecidas por cada funcionario.**

Por otro lado CONTACTAR cuenta con un **Manual de Funciones** que describe de manera adecuada las obligaciones de cada funcionario y el perfil necesario para ocupar un cargo específico y con un **Manual de Procesos** que detalla los procesos de selección, evaluación de desempeño, capacitación, bienestar-incentivos y nómina. Sin embargo la Directora está consciente de la necesidad de actualizar algunas partes de estos manuales para adecuarlos a la nueva estructura organizacional.

El nivel salarial de los funcionarios de CONTACTAR se muestra en línea con la competencia; para los asesores de crédito **existe un sistema de incentivo**, que sin embargo no parece un esquema muy eficiente en su función de estímulo hacia el mejoramiento, poniendo metas no específicas para los diferentes contextos²⁴. De hecho son todavía pocos los asesores de crédito que logran ingresar al esquema de incentivos. Por otro lado, cabe señalar que en el último año CONTACTAR ha modificado su escala salarial contando ahora con tres diferentes niveles de asesores de crédito: junior, senior y master, lo que representa un incentivo al crecimiento y al mejoramiento de la cartera.

En general **se denota un clima de trabajo bueno** y existe un alto nivel de compromiso de los miembros del equipo, lo cual se refleja en una **baja tasa de rotación del personal** (4,7% de Enero a Junio 2007). Semanalmente existen reuniones de trabajo entre la Directora Ejecutiva y el personal de CONTACTAR, con el fin de analizar el ambiente laboral y buscar soluciones en caso de presentarse problemas entre los funcionarios.

²⁴ El actual sistema de incentivo propone un sueldo variable adicional del 25% para los asesores que cuentan con una CER30 menor a 2% y una CER1 menor al 5%.

3. Productos financieros

Con respecto a la anterior calificación, CONTACTAR ha mejorado su oferta de productos crediticios, presentando ahora un enfoque hacia un servicio más completo y adecuado a las necesidades del prestatario.

Productos y políticas de crédito

CONTACTAR trabaja en **contextos muy distintos** que abarcan áreas rurales y urbanas del Departamento de Nariño en Colombia. A la fecha mantiene dos tecnologías de crédito bien diferenciadas: individual y grupal solidaria, siendo la tecnología individual la más antigua y la de mayor participación dentro de la cartera total. Los créditos grupales solidarios fueron creados

Metodologías crediticias

Productos de crédito		
	Individual	Grupal
Metodología de crédito	Individual	Grupal
Moneda del crédito	Pesos Colombianos	Pesos Colombianos
Tipo de interés	Sobre saldo	Sobre saldo
Tasa min. de interés (%)	29,46%	29,46%
Tasa max. de interés (%)	29,46%	29,46%
Monto mínimo (US\$)	153	153
Monto máximo (US\$)	5.537	1.021
Monto máximo por el primer crédito (US\$)	1.532	766
Plazo min. (meses)	3	3
Plazo max. (meses)	60	24
Plazo promedio (meses)	20	12
Periodicidad de pago de interés	Mensual	Mensual, trimestral, semestral
Periodicidad de pago de capital	Mensual	Mensual, trimestral, semestral
Plazo de gracia	No	No
Tipo de garantía	Pagaré personal, Real, Fondo de Garantía	Solidaria, Pagaré grupal

como una iniciativa de la Directora Ejecutiva para dar un nuevo enfoque estratégico a la Institución, con una tendencia al sector rural y a una población meta de extracto más pobre; esta tecnología comenzó a implementarse a partir de Junio 2006²⁵.

Dentro de las dos tecnologías de crédito manejadas por CONTACTAR, existen varias líneas con enfoques particulares como son: crediempresa (préstamos exclusivamente para capital de trabajo de la microempresa), crédito a emprendedores (orientado a jóvenes profesionales), créditos de emergencia, mejoramiento de vivienda, crédito educativo, crédito pre-aprobado (exclusivo para clientes antiguos) y créditos paralelos.

Tanto el crédito individual como los créditos grupales solidarios atienden diferentes sectores económicos como son el productivo, comercio y servicios y financian tanto capital de trabajo como activos fijos (crédito de consumo).

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

De otro lado, las características del producto individual (el plazo promedio de 20 meses y el monto promedio de alrededor de US\$ 1.200) evidencian un servicio financiero ofrecido a un segmento de microempresarios que no pertenecen a los extractos más pobres, mientras que los grupos solidarios mantienen un plazo promedio un poco menor y un monto promedio de alrededor de US\$ 400 evidencia un producto para estratos más vulnerables.

Es importante notar que dentro de la tecnología grupal solidaria existen tres tipos diferentes de crédito: **grupos solidarios**, **crédito asociativo** y **bancos comunales**. Los grupos solidarios se forman con la agrupación entre 4 y 7 personas, cuya actividad sea netamente productiva y el monto y plazo de cada préstamo es el mismo para cada uno de los integrantes del grupo. Los créditos asociativos se entregan a grupos organizados que trabajan en un proyecto específico; estos préstamos están relacionados a un programa de cooperación internacional financiado por la Fundación Ford, que prevé paralelamente a servicios de asistencia técnica un componente de

²⁵ La implementación de esta tecnología tuvo el apoyo de la Institución Ford, que contrató a una consultoría específicamente para el desarrollo del producto grupal.

microfinanciamiento con metodología grupal; los bancos comunales son un producto similar al de grupos solidarios pero con un número mayor de miembros²⁶.

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

Procedimientos de crédito

Existe un **manual de políticas y procedimientos** actualizado.

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

Respecto a los **tiempos de desembolso**, la institución ha logrado mejorar su nivel de eficiencia, alcanzando los **3 días para un cliente nuevo a nivel urbano**, lo que se encuentra en línea con los principales competidores. Por otro lado, a pesar de registrar tiempos más largos para los préstamos rurales, todavía entre 5 y 8 días (**8 días para los préstamos grupales**), la menor presión de la competencia reduce bastante la relevancia de este indicador.

Pese que CONTACTAR muestra un mayor nivel de descentralización respecto al informe pasado, el proceso de aprobación de créditos aún tiene un fuerte nexo con la oficina Central de Pasto; de hecho, aunque se conformó un Pre-Comité para la oficina de Ipiales, la mayoría de las solicitudes se envían al **Comité de Crédito de la oficina matriz**, que se encuentra conformado por la Dirección Ejecutiva y/o la Subdirección Comercial²⁷, el Coordinador de Crédito y Cartera y los Asesores Financieros. El Comité de Crédito de la Matriz se reúne tres veces por semana de manera ordinaria y de manera extraordinaria los restantes días en casos de urgencia o necesidad. Semanalmente se reúne también el **Comité de Seguimiento de Cartera**, que es una instancia de análisis y evaluación del estado de cartera y está conformado por la Directora Ejecutiva, el Subdirector Administrativo y Financiero, el Subdirector Comercial el Asesor de Cartera y los Asesores Financieros; su labor es decidir la gestión de cobro a seguir en los casos de morosidad, los casos que deban refinanciarse, reestructurarse o pasar a cobro judicial. Cabe señalar que **para facilitar el proceso de seguimiento de la mora, desde el año pasado existe una nueva política que no permite colocar nuevos créditos en los últimos diez días de cada mes**.

Para los casos más difíciles de mora, **el Asesor de Cartera, trabaja como gestor de cobro interno**, visitando todas las sucursales y apoyando a los asesores financieros en el cobro de créditos atrasados en vía prejudicial. La Institución se apoya en tres abogados para la cobranza judicial (uno en Pasto, uno en La Unión y el otro en Ipiales). El acuerdo de pago con los abogados se basa en una comisión que ellos ganan sobre los valores efectivamente recuperados por capital e intereses. Generalmente la comisión (15% de las cuotas atrasadas) se la cobra directamente al cliente²⁸.

Políticas de garantías

Las garantías utilizadas por CONTACTAR pueden ser: solidaria, personal, hipotecaria y con respaldo del Fondo de Garantía en función del monto, plazo, actividad y nivel de riesgo del crédito. CONTACTAR admite **garantía personal hasta 25 salarios mínimos mensuales vigentes** y considera como capacidad de pago del deudor y del codeudor el 60% de los ingresos de los solicitantes. Para créditos mayores a 25 salarios mínimos mensuales vigentes, la política de

²⁶ Debido a los altos costos y dificultades en la colocación y recuperación, a la fecha se registran pocos bancos comunales dentro de la cartera de CONTACTAR.

²⁷ Anteriormente era la Subdirectora Financiera quien participaba en los Comités de Crédito. Sin embargo, con la salida de CONTACTAR de Sonia Tulia Castro Maya, profesional de larga trayectoria dentro de la Institución, el área comercial está encargada de esta función.

²⁸ Cuando se presenten casos de castigo de obligaciones y la CORPORACION tenga que asumir los honorarios, se pagará un porcentaje sobre capital únicamente de la siguiente manera: hasta \$ 3.000.000 de capital (US\$ 1.530 aprox) el 8% y de \$ 3.000.001 en adelante máximo el 5%.

garantía prevé la constitución de **garantías reales hipotecarias**²⁹, mientras que los empresarios sin garantía personal o hipotecaria pueden aprovechar la **opción del fondo de garantías**.

Para los créditos con tecnologías grupales, la primera garantía la constituye la solidaridad entre los miembros del grupo, asociación o banco comunal; si este acuerdo no funciona, la Institución procede a ejecutar el pagaré grupal³⁰. Dentro los productos grupales no existe garantía hipotecaria.

Otros servicios financieros

CONTACTAR ofrece un servicio de **seguro de vida** para los prestatarios a través de la Seguradora SURAMERICANA.

²⁹ Garantía hipotecaria: máximo por el 40% del valor del avalúo del inmueble puesto en garantía. Dicho bien debe estar libre de patrimonio familiar o cualquier otro gravamen que lo afecte.

³⁰ Como medida adicional de protección, CONTACTAR solicita a los grupos solidarios, asociaciones o bancos comunales la firma de un pagaré grupal.

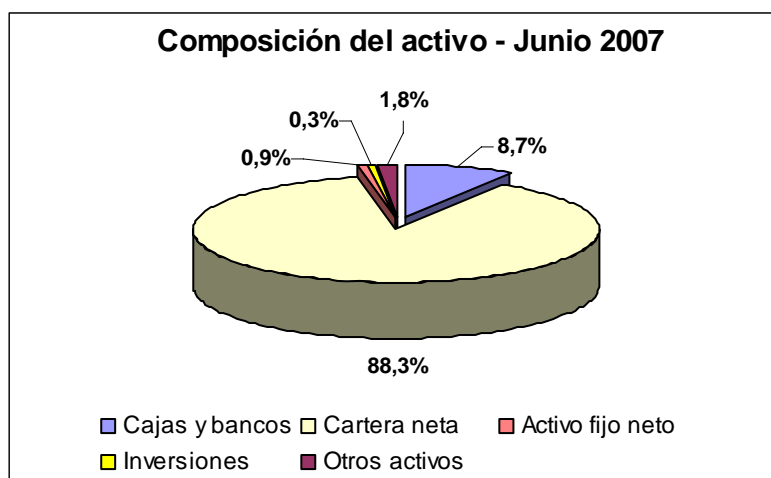
4. Calidad y estructura del activo

Estructura del activo

A Junio 2007 la **cartera de crédito neta** representa el **88,3%** del total del activo y constituye una buena concentración de recursos en el *core business* de la institución.

El **nivel de liquidez** (cajas y bancos) fue de 8,7% a Junio 2007, presentando un índice prudencial. Sin embargo a lo largo del último año, CONTACTAR ha manejado diferentes niveles de liquidez entre un 3,6% hasta un 12,4%, lo que refleja un manejo mejorable en este aspecto. Las **inversiones**

permanentes que son acciones suscritas en el Fondo Regional de Garantías de Nariño, representan lo 0,3% del activo total a Junio 2007, mientras que en **otros activos** (1,8%), las cuentas con mayor peso constituyen las Comisiones del Fondo Nacional de Garantías, el Software con licencias y los impuestos de timbre. El **activo fijo neto** representa el 0,9% del activo total.



Estructura de la cartera

El saldo de cartera bruta en Junio 2007 fue de US\$ 7,154 millones con 7.370 prestatarios activos. La **cartera de CONTACTAR confirma el buen nivel de de crecimiento anual**; de hecho, de Enero a Diciembre 2006 el crecimiento de cartera alcanzó el 55%, que fue superior a los crecimientos registrados en el 2004 y 2005 (33% y 35% respectivamente). Esta tendencia positiva del crecimiento se debe principalmente a la apertura de nuevas oficinas y a la expansión hacia otros mercados mediante la diversificación de productos crediticios.

El **préstamo promedio otorgado** sigue mostrando una tendencia al crecimiento: en Junio 2007 fue de US\$ 1.688, superior a los préstamos promedio de Marzo y Diciembre 2006 (US\$ 1.314 y US\$ 1.205 respectivamente); de igual forma, el **crédito promedio desembolsado sobre PIB per capita** se incrementó de 41% en Diciembre 2006 a 51% en Junio 2007. A Junio 2007 el 58,3% de prestatarios son mujeres. Estos indicadores muestran un alcance en profundidad mejorable por parte de los actuales servicios financieros de CONTACTAR; sin embargo, la nueva metodología de grupo solidario permitirá mejorar en el mediano plazo³¹ estos indicadores, reflejando la estrategia de la institución.

Características de la cartera	Ene04-Dic04	Ene05-Dic05	Ene06-Dic06	Jul06-Jun07
Cartera bruta total (US\$)*	2.411.544	3.450.215	5.465.987	7.154.639
Individual	2.411.544	3.450.215	5.172.973	6.543.953
Grupal	0	0	293.014	610.686
Cartera bruta (moneda nacional)	5.816.884.098	7.874.598.852	12.164.226.492	14.009.426.866
Crecimiento de la cartera bruta	33,3%	35,4%	54,5%	46,0%
Crédito otorgado promedio (US\$)	1.136	1.290	1.205	1.688
Crédito otorgado promedio sobre PIB p. c.	49%	48%	41%	51%
Numero de prestatarios activos	2.612	3.327	5.802	7.370
Numero de préstamos	2.859	3.641	5.159	7.033
% de mujeres como prestatarios activos	62,5%	62,0%	60,3%	58,3%
Tasa de deserción	37,2%	32,9%	13,3%	18,9%
Tasa de deserción ajustada	36,1%	30,1%	12,5%	14,5%

*La Cartera incluye la cartera de PADEMER-FINAGRO

³¹ Debido al descalce temporal todavía el verdadero alcance en profundidad de la nueva metodología grupal todavía no se refleja en los indicadores de junio 2007.

A Junio 2007 la cartera está concentrada en el producto de crédito individual (91,5%), sin embargo es claro el creciente posicionamiento de la cartera grupal solidaria, que de US\$ 290.000 en Diciembre 2006 ha logrado alcanzar los US\$ 610.000 en Junio 2007.

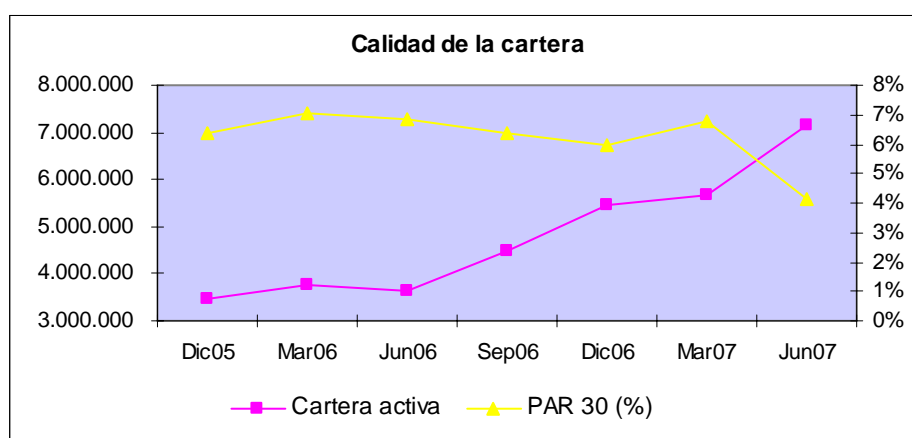
La **tasa de deserción**³² disminuyó fuertemente en el año 2006, debido principalmente a la mayor diversificación de la oferta de productos y a la oferta de refinanciamiento de CONTACTAR; no obstante los primeros 6 meses del 2007 muestran una tendencia levemente creciente, la institución registra a Junio 2007 **una tasa de deserción ajustada del 14,5%**, lo que representa un porcentaje adecuado. Sin embargo, a pesar de llevar un control periódico de este indicador, todavía falta un estudio para entender las verdaderas razones de la “deserción” de los clientes, lo que en un contexto de creciente competencia representa una debilidad.

Calidad de la cartera

El indicador de cartera en riesgo de CONTACTAR -CeR 30- indica una tendencia decreciente desde el 2004, alcanzando a Junio 2007 un 4,1%. Sin embargo la disminución del índice de morosidad del último periodo considerado (Diciembre 2006-Junio2007) obedece principalmente al castigo de cartera: en el primer semestre del 2007 se castigó un valor alrededor de los US\$ 200.000 (3,3% de la cartera total), mejorando los indicadores de cartera en riesgo con mayor tiempo de maduración (181-365 días y >365 días).

Rateos de calidad de cartera	Ene04-Dic04	Ene05-Dic05	Ene06-Dic06	Jul06-Jun07
CeR 30 consolidado	8,1%	6,5%	6,0%	4,1%
31-60	3,7%	2,4%	1,6%	1,7%
61-90	1,0%	1,0%	0,7%	0,8%
91-180	1,5%	1,0%	1,0%	1,1%
181-365	1,1%	1,5%	1,3%	0,2%
>365	0,8%	0,7%	1,3%	0,3%
Cartera vencida (> 1 día)	4,0%	3,5%	3,2%	1,8%
Cartera reestructurada	1,1%	1,7%	0,6%	0,5%
Cartera reestructurada (CeR > 30 días)	38,3%	22,7%	76,4%	2,3%
Tasa de gastos de provisión	4,1%	3,5%	2,0%	3,0%
Reserva por incobrables / Cartera bruta	11,7%	10,2%	7,4%	5,8%
Reserva / Cartera en riesgo (> 30 días)	143,6%	156,3%	124,7%	141,2%
Tasa de cartera castigada	0,5%	1,5%	0,5%	3,3%

Es muy útil en este análisis evaluar la tendencia de la CeR30 contra a la cartera bruta en los últimos trimestres.



³² La tasa de deserción viene calculada como sigue: (número de clientes activos al principios del periodo + núm. de clientes nuevos – núm. de clientes activos al finales del periodo) / (número de clientes activos al principios del periodo). En el calculo del indicador ajustado se saca del numerador el número de clientes castigados durante el periodo.

En el gráfico es necesario evidenciar 2 puntos sobre los cuales vale la pena reflexionar:

1. Una cartera con tendencia creciente puede ocultar problemas de mora futuros debido a un desfase temporal³³. En este sentido, en el último trimestre del 2006 la CeR30 registra una importante reducción, frente al crecimiento de la cartera; así mismo, en el primer trimestre del 2007 la CeR30 vuelve a empeorar frente a una menor colocación de cartera.
2. En el último trimestre considerado del 2007, el mejoramiento del indicador de cartera en riesgo se debe principalmente al castigo anual de una porción de la cartera.

A pesar del mejoramiento de todos los indicadores, **la calidad de la cartera de CONTACTAR, se queda, a Junio 2007, como por mejorar**. De hecho, el crecimiento del último trimestre y el castigo desempeñado podrían ocultar problemas futuros.

En cuanto a **los préstamos reestructurados**, aunque el porcentaje de esa cartera sobre el total mantenga una tendencia similar al 2006, cabe subrayar que la cartera reestructurada en riesgo >30 días pasó del 76,4% de Diciembre 2006 al 2,3% de Junio 2007, principalmente debido al castigo realizado en los primeros seis meses del 2007: CONTACTAR ahora cuenta con una cartera reestructurada con bajos niveles de riesgo. Sin embargo, la Directora está consciente de la necesidad de ir monitoreando esta cartera e implementar un seguimiento separado de la misma.

La **cobertura del riesgo de CONTACTAR se confirma prudencial en todos los periodos (a Junio 2007 es 141,2%)**.

Al igual que el informe pasado, aún no es posible un análisis de calidad de cartera según la garantía, el monto o el plazo de otorgamiento. La Dirección Ejecutiva está consciente de la necesidad de mejorar el nivel de análisis interno de la mora y de su concentración.

Junio 07

Sucursal	cartera bruta (US\$) [*]	% de cartera bruta	% numero de prestatarios	CeR >30 días	CeR 30 pesada
PASTO	1.792.302	25,1%	28,2%	4,9%	1,2%
IPIALES	1.933.689	27,0%	25,2%	6,4%	1,7%
SANDONA	1.794.883	25,1%	26,1%	2,3%	0,6%
EL TAMBO	631.440	8,8%	6,8%	0,5%	0,0%
LA UNION	401.424	5,6%	6,8%	0,9%	0,1%
FATIMA	560.401	7,8%	6,5%	6,1%	0,5%
SIBUNDOY	38.429	0,5%	0,4%	0,0%	0,0%
TOTAL	7.152.568	100%	100%		4,1%

* el total de la cartera vigente no incluye la cartera de prestamos a empleados

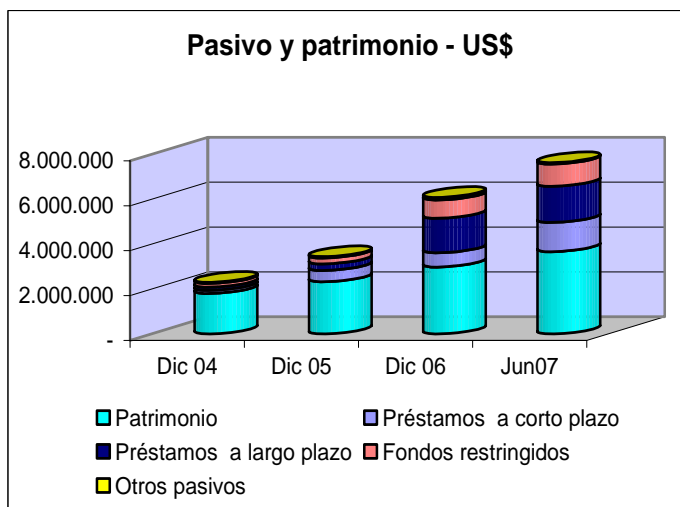
Analizando la **distribución de cartera y de clientes activos entre oficinas**, se evidencia el proceso de descentralización y salida del área urbana; a Junio 2007 existe una clara diferencia entre la fuerte concentración detectada en Marzo 2006 (en la oficina matriz de Pasto) y la actual distribución de cartera y número de prestatarios que registran como principales sucursales (por monto de cartera) la de Ipiales (27%), la de Sandoná y Pasto (solamente al tercer puesto) dejando al resto con participaciones menores al 10% cada una. Por lo que se refiere a la morosidad, se evidencia que Pasto redujo su exposición, aunque esto se debe principalmente al castigo de la cartera, mientras que existe un aumento de mora en la sucursal de Ipiales, lo que la misma Jefe de Sucursal identifica como un problema de la cartera urbana de la sucursal.

Se confirma entonces como adecuado el enfoque de la institución hacia su consolidación en el sector rural.

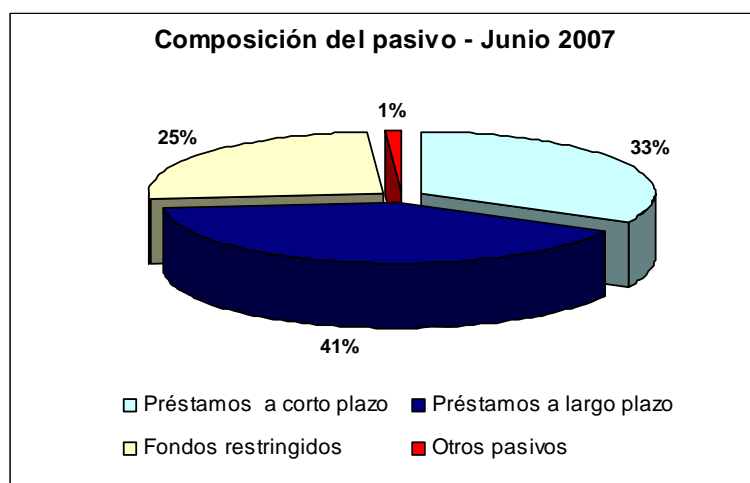
³³ Al contrario una cartera con tendencia decreciente acentúa las dificultades con la calidad de cartera.

5. Estructura y gestión financiera

A Junio 2007 la razón deuda/capital de CONTACTAR es 1,08, registrando un importante crecimiento del pasivo con respecto a la anterior calificación (a Marzo 2006 la razón deuda/capital fue de 0,48). Sin embargo, se evidencia que existe espacio para aumentar la exposición financiera de CONTACTAR que actualmente cuenta con un adecuado nivel de respaldo patrimonial. A junio 2007 los préstamos externos representan el 38,2% del activo total, otros pasivos (principalmente fondos para el personal) son el 0,6% del total del activo, mientras que el 13,1% son fondos restringidos, que representan los préstamos PADEMER-Finagro³⁴.



Endeudamiento



En Junio 2007 el financiamiento procede de 7 fuentes. Seis son entidades nacionales que financian el 80% del pasivo de CONTACTAR: Bancoldex (34%), la Cooperativa de segundo piso EMPRENDER con el 21,4%, CHF International³⁵ con el 8,8%, Banco de Bogotá (4,38%), Banco de Colombia (2,63%) y Banco de Occidente Ipiales (8,76%); en tanto que Blue Orchard es el único financista internacional activo y mantiene un 20% de recursos en el pasivo de la Institución. Con respecto a la anterior calificación CONTACTAR cuenta con un mejor

portafolio de financiadores gracias a los contactos nacionales e internacionales de la Directora Ejecutiva, quien, sin embargo, está trabajando para ampliar las posibilidades de fondeo de CONTACTAR.

A Junio 2007, el 55,3% del pasivo de CONTACTAR es de largo plazo. La tasa de costo de fondos fue de 11% en el período Julio 2006-Junio 2007, reflejando el carácter comercial de las fuentes de financiamiento (a Diciembre 2006 fue del 9,8%).

Gestión de activo y de pasivo

A Junio 2007, el riesgo de descalce de plazo es medio bajo, ya que todo el financiamiento tiene vencimiento mayor de seis meses (55% en corto plazo – menor a un año y 45% en largo plazo), lo que evidencia una estructura de activo-pasivo prudencial, que es confirmada por una razón

³⁴ Se registran como fondos restringidos, los préstamos financiados por el programa para el crédito rural Pademer-Finagro con vencimiento en el 2014. El contrato de préstamo prevé la capitalización en el mismo fondo restringido de un porcentaje de los ingresos de cartera.

³⁵ CHF, ONG Americana (*Foundation for Cooperative Housing*) con sucursales nacionalizadas en muchos países del mundo, como en Colombia. Aunque si pertenezca a CHF USA, se considera una entidad Colombiana, y por esto fuente de financiamiento nacional.

corriente de 3,45 a Junio 2007. Sin embargo, la baja rotación de la cartera de crédito (crédito promedio alrededor de los 20 meses), conlleva a posibles descalces en el futuro.

Por otro lado, **el manejo de liquidez se confirma como una debilidad para CONTACTAR**, que actualmente no cuenta con herramientas adecuadas para el monitoreo, ni con políticas establecidas. Además, **la institución no cuenta todavía con fondos de liquidez de emergencia**.

En cuanto al **riesgo cambiario**, CONTACTAR cuenta a Junio 2007 con el 20% del total del pasivo (21% del patrimonio) en moneda extranjera (US\$). Sin embargo esta exposición tiene una relevancia baja, debido a que el préstamo en dólares, pactado con Blue Orchard, fue concedido a una tasa de cambio fija (US\$ 1= 2.000 pesos).

Por otro lado, el 31% del pasivo total (33% del patrimonio) está contratado con tasas variables (DTF + “spread”), lo que implica un **riesgo de tasa de interés**. A pesar de que en el contrato de crédito de los prestatarios de CONTACTAR existe la posibilidad de ajuste de tasas dependiendo de las condiciones del mercado (lo que reduce en parte este riesgo), el ajuste a la tasa de interés cobrada a los préstamos activos se quedaría como medida excepcional de difícil realización; de otro lado, la baja rotación de la cartera no permite un reprecio rápido por parte de la institución.

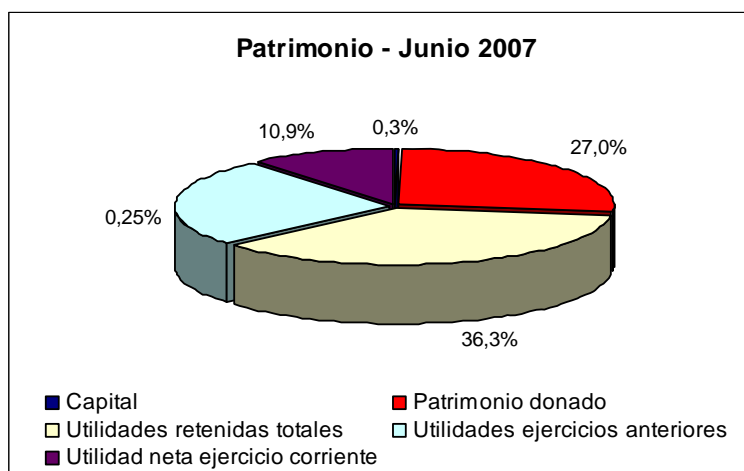
Patrimonio

El patrimonio de CONTACTAR de Junio 2007 alcanza aproximadamente los US\$ 3,7 millones, registrando un crecimiento del 21% respecto a Junio 2006.

El 41% del patrimonio es representado por la donación inicial para el programa de microcrédito de CONTACTAR (1991) por parte de la Cooperación Alemana (GTZ)³⁶, mientras que otro 2% son otros capitales donados (Emprender-BID y Institución Social).

A Junio 2007 el 57% del patrimonio es constituido por utilidades generadas por la institución en ejercicios anteriores y en el ejercicio corriente (10,9%).

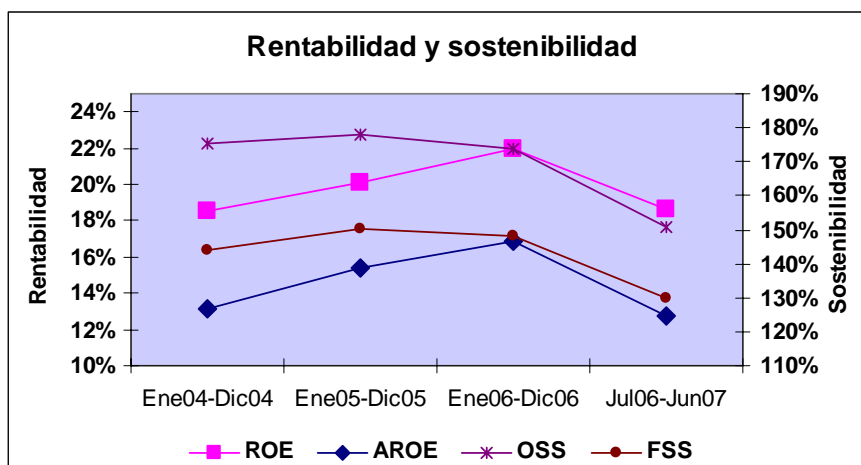
Al igual que en el año pasado, la **estrategia de capitalización** está ligada a la capitalización de las utilidades.



³⁶ La Cooperación Alemana (GTZ) empezó a poner a disposición de CONTACTAR, bajo condición de buen manejo para el componente de microfinanzas del programa de desarrollo (desde 1991). En el 2003, CONTACTAR logró formalizar la donación de este fondo que se volvió capital de la institución.

6. Resultados financieros y operativos

Los indicadores de sostenibilidad y rentabilidad anuales son positivos en todos los periodos considerados; sin embargo se evidencia una reducción de los indicadores en el último periodo. De hecho, a pesar del crecimiento del nivel de apalancamiento de CONTACTAR, que permitiría un aumento de ROE y ROA, a Junio 2007 el ROE es 18,6% (22% en Diciembre 2006) y el ROA es 9,9% (13,2% en Diciembre 2006).



A Junio 2007 se nota una estructura de gastos más alta que en periodos pasados, de hecho, el indicador de sostenibilidad operativa, OSS, bajó de **173,7% de diciembre 2006 a 151% en Julio 2006 – Junio 2007**.

La misma tendencia se refleja también en los indicadores de rentabilidad y de sostenibilidad ajustados: a Junio 2007 el **AROE es 12,7%** (en Diciembre 2006 fue del 16,9%) el **AROA es 6,9%** (en Diciembre 2006 fue del 9,4%), mientras que la autosuficiencia financiera (**FSS**) alcanza **129,8%** contra el 148,4% de Diciembre 2006.

Indicadores de desempeño	Ene04-Dic04	Ene05-Dic05	Ene06-Dic06	Jul06-Jun07
Tasa de gastos operativos (sobre c. bruta)	12,5%	12,0%	11,6%	12,1%
Tasa de distribución del personal	40,0%	44,0%	41,2%	46,5%
Productividad por oficial de crédito (#)	327	302	414	369
Productividad por oficial de crédito (Saldo)	301.443	313.656	390.428	357.732
Productividad de las agencias (Saldo)	1.205.772	862.554	1.093.197	1.022.091
Costo por prestatario	109	121	112	124
Tasa de gastos financieros	1,9%	2,0%	3,8%	4,9%
Tasa de gastos de provisión	4,1%	3,5%	2,1%	3,0%
Rendimiento de la cartera (bruta)	33,7%	29,9%	30,7%	29,7%

Analizando más en profundidad la estructura de gastos de CONTACTAR, se evidencia como, al igual que en el año pasado, en Junio 2007 **la institución presenta buenos niveles de eficiencia**. De hecho, la tasa de gastos operativos no tuvo un crecimiento significativo en el último periodo (12,1% a Junio 2007 contra a 11,6% de diciembre 2006), incremento que se debe principalmente al aumento del personal y a la consecuente disminución temporánea de productividad (369 clientes por oficial de crédito a Junio 2007 respecto a los 414 de Diciembre 2006), lo que ha sido en parte balanceado por el aumento del crédito promedio otorgado (US\$ 1.688 a Junio 2007 frente a US\$ 1.205 de Diciembre 2006). Por otro lado, el desarrollo y lanzamiento de la nueva metodología crediticia grupal, así como la instalación de nuevas sucursales ha representado en el último año un gasto importante para CONTACTAR. Sin embargo, CONTACTAR cuenta todavía con una estructura administrativa liviana que le permite alcanzar buenos niveles de gastos operativos. En el futuro, la mayor estructuración de la institución implicará probablemente un mayor peso de la parte administrativa.

La tasa de gastos financieros confirma a Junio 2007 su tendencia al incremento, lo que es debido al mayor nivel de apalancamiento. Cabe señalar el riesgo de mayor incremento de esta tasa en el futuro debido a la nueva Ley que, con la retención del 40% de los financiamientos en

moneda extranjera podría encarecer las fuentes internacionales, que actualmente representan un camino importante para el crecimiento de CONTACTAR

La **tasa de provisión por incobrables** tuvo una disminución constante hasta Diciembre 2006 (2,1%); sin embargo en el último semestre se evidencia el incremento en un punto porcentual, lo que ha sido una política prudencial frente a la reducción de la reserva para incobrables debido a la cartera castigada. A pesar que CONTACTAR se encuentra ahora más enfocada hacia el mejoramiento de la calidad de la cartera y que los indicadores han mejorado en el último periodo considerado (especialmente gracias al castigo de la cartera), es todavía un reto para la institución lograr niveles de calidad más altos.

Por lo que se refiere a los ingresos, el **rendimiento de cartera** registra con respecto a Diciembre 2006 una reducción de un punto (29,7% a Junio 2007 con respecto al 30,7% de Diciembre 2006), debido al cambio de las políticas de cobro, efectuadas en conformidad a la ley lo que ha afectado una institución como CONTACTAR que cuenta con un promedio desembolsado de US\$ 1.688 (a Junio 2007).

En general, a Junio 2007 CONTACTAR cuenta con un margen positivo sobre los costos principales (operativos, financieros y de provisión) alrededor de 10 puntos. A pesar de la reducción de este margen, que a Diciembre 2006 era 12, se trata de un margen que cubre el costo de la inflación y deja un colchón financiero suficiente para absorber eventuales eventos internos (por ejemplo aumento de la mora y entonces de los costos de provisión) y/o externos (por ejemplo aumento de costo de los fondos o de la inflación).

Por otro lado es importante considerar algunos factores que podrían reducir la rentabilidad de la institución en el corto plazo, siendo estos:

1. Una creciente competencia agresiva y eficiente en las áreas urbanas que obligaría CONTACTAR a bajar el costo del crédito con una disminución de su tasa de rendimiento;
2. El aumento del nivel de apalancamiento (préstamos o líneas de crédito) que va a poner presión al margen financiero con mayores gastos financieros, especialmente con la nueva ley de retención del 40% de inversión extranjera;
3. Una organización más estructurada para permitir un crecimiento más agresivo que conllevaría, en el corto plazo, un aumento de la inversión en nuevo personal y de consecuencia un aumento de los gastos operativos. De otro lado esta estrategia podría permitir a la institución de aprovechar de economías de escala en el mediano-largo plazo.

Por otro lado se evidencia como la institución no ha aprovechado completamente las ventajas que las economías de escala, las capacidades instaladas en términos de sucursales y el personal, le pueden permitir. De hecho, la actual estructura puede sostener todavía un mayor crecimiento, y a través del proceso de descentralización que CONTACTAR ha empezado, puede mejorar el nivel de eficiencia.

7. Plan de negocios y necesidades financieras

Plan estratégico y plan operativo

A la fecha, CONTACTAR mantiene al **Plan Estratégico Corporativo (PEC³⁷ 2005-2010)** como su principal herramienta de planificación. Como fue expresado en el anterior informe, el PEC no tiene un enfoque hacia el sector financiero: el análisis muestra una Institución desempeñada en actividades de apoyo empresarial, financieras y no financieras, proyectando una estructura organizacional y operativa no especializada en las microfinanzas, no logrando **cumplir con su función de visión estratégica de crecimiento y proyección en el futuro.**

Actualmente CONTACTAR se encuentra en el proceso de desarrollo de un **Plan de Mercadeo 2007 – 2012** que muestra los siguientes puntos:

- 1) Análisis del contexto externo tanto a nivel macroeconómico de Colombia como a nivel de las microfinanzas de Nariño y su incidencia en el mercado objetivo de CONTACTAR;
- 2) Caracterización de CONTACTAR: historia, información financiera, análisis de indicadores, definición de su mercado,
- 3) Plan de Mercadeo al 2012: debilidades de la Institución, riesgos externos, fortalezas, oportunidades y objetivos.

Este documento si bien otorga una visión completa de CONTACTAR y su entorno económico, **aún no entrega datos cuantitativos que muestren la estrategia de la Institución en el mediano-largo plazo: de hecho, aún hacen falta proyecciones financieras actualizadas que proyecten la institución en el tiempo.**

Por otro lado, CONTACTAR lleva a cabo una **planificación operativa anual (POA)**, que es realizada a inicios del año con la participación de todo el equipo y se basa sobretodo en la historia de crecimiento de la institución, proyectando e identificando las metas claves de cada año. Aunque no fue evidenciado en el PEC, la institución evidencia en su POA 2007 las principales actividades y retos como la estrategia de expansión a través del posicionamiento en el contexto rural, con nuevas oficinas en los municipios de alrededor de Pasto y el mejoramiento de su sistema informático a través de la conexión con todas las sucursales.

Proyecciones financieras

Actualmente el nuevo Subdirector Administrativo - Financiero está en proceso de revisión y actualización de las herramientas de proyección financiera. A pesar de contar con dos herramientas de monitoreo de metas: **flujo de caja proyectado (2007)** y **Proyecciones 2006 – 2010, la institución presenta en todos los periodos pasados altos niveles de sobrecumplimiento de las proyecciones, no permitiendo adecuados análisis de los retos y de las necesidades futuras.** Sin embargo, la Dirección Ejecutiva y la Subdirección Administrativa y Financiera están ahora más conscientes de esta debilidad.

Cabe señalar que en el informe anual de Gestión y Resultados se detallan las perspectivas de crecimiento para el siguiente período y que éstas presentan proyecciones anuales de la institución en términos de cartera bruta y de cartera en riesgo. De acuerdo a los cálculos realizados por la Directora Ejecutiva, para fines del 2007 se prevé un crecimiento de cartera del 47%, es decir de US\$ 2,9 millones aproximadamente, con una CER30 de 3%.

A pesar de representar una meta ambiciosa, el crecimiento de la cartera parece alcanzable. De hecho, aunque hasta la mitad del 2007 el crecimiento fue solamente del 15%, históricamente el primer semestre CONTACTAR tiene una colocación más lenta debido a la estacionalidad de los negocios financiados, mientras que en el segundo semestre se logran niveles de colocación mayores. De otro lado, el indicador de morosidad del 3% parece una meta de difícil alcance. A pesar de haber bajado el CER30 hasta 4,1%, este mejoramiento se debe principalmente al castigo de la cartera y en los próximos meses CONTACTAR podrá evaluar si el castigo ha logrado limpiar la cartera de manera definitiva o si todavía continua la generación de mora.

Necesidades financieras y plan de fondeo

Según las proyecciones de crecimiento para el 2007, las necesidades financieras de CONTACTAR ascienden a US\$ 5,6 millones, de los cuales US\$ 3,6 millones son fondos propios,

³⁷ PEC: Plan Estratégico Corporativo, finalizado en Agosto 2005 por una consultora externa

mientras que alrededor de US\$ 2 millones son las necesidades financieras externas. **A Agosto 2007, las necesidades financieras se encuentran cubiertas principalmente a través del aumento de cupos de los actuales financiadores de la Institución.** El aumento de cupo por parte de Emprender (de US\$ 600.000), de CHF (de US\$ 500.000) y de Bancoldex permite a CONTACTAR de desempeñar el crecimiento planeado. Por otro lado, la Directora Ejecutiva está trabajando paralelamente en los dos aspectos claves para el fondeo futuro:

1. a nivel nacional está realizando un trabajo con las autoridades financieras del Gobierno, para buscar soluciones viables a la actual Ley sobre los financiamientos internacionales;
2. a nivel internacional, la Directora está ampliando su portafolio de financiadores. De hecho se encuentra en fase de gestión avanzada con Oikocredit y con la Fundación Un Sol Mon, así como en gestión preliminar con otros financiadores europeos.

8. Detalles de los factores de riesgo

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

ÁREA	Factores de riesgo	Relevancia ^a	Principales medidas adoptadas y/o que se adoptarán en el corto plazo	Observaciones
Contexto de sector	<i>Falta de regulación y supervisión para las ONGs crediticias en Colombia</i>	Medio	-	No existe una institución que norme y controle a las ONGs crediticias colombianas
	<i>Sobreendeudamiento y creciente competencia en Pasto y en áreas urbanas</i>	Medio	Uso de las dos centrales de riesgo (CIFIN Y DATA CREDITO). Estrategia de expansión en áreas rurales con el incremento de oficinas (2) donde la competencia está menos presente	Las centrales de riesgo no brindan informaciones de todos los clientes. La competencia es siempre más agresiva sobre todo en las áreas urbanas. Falta de una función específica de mercadeo
	<i>Ley sobre los financiamientos en moneda extranjera</i>	Medio-alto	La Directora Ejecutiva está consciente de cuanto esta ley podría afectar a CONTACTAR y por esto ha ido organizando reuniones con las Autoridades Financieras del Gobierno, para explicar como la ley afecte al sector de las microfinanzas y estudiar alternativas que buscan minimizar los efectos de dicha norma.	El Gobierno Colombiano impulsó una ley por la cual se retiene el 40% de la inversión y/o financiamiento extranjero
Governabilidad, manejo y operaciones	<i>Rol estratégico, de supervisión y de administración de riesgos de la Junta Directiva por fortalecer.</i>	Medio	Existe la propuesta de creación de un Comité Financiero que colabore a la Junta en temas técnicos. La Junta actual es equilibrada desde el punto de vista de las diferentes competencias profesionales y tiene una buena y regular relación con la Dirección Ejecutiva.	Débil apoyo y supervisión de la Dirección Ejecutiva especialmente en lo que se refiere a la administración de riesgos y planificación estratégica.
	<i>Función de Administración de Riesgos por mejorar</i>	Medio	-	CONTACTAR todavía no cuenta con políticas y procedimientos que apoyen a un análisis sistemático de la exposición a los diferentes riesgos. Débil apoyo de la Junta Directiva.
	<i>Estructura de control interno por mejorar: función de coordinación de las agencias por parte del Subdirector Comercial por implementar.</i>	Medio	La Directora Ejecutiva está consciente de esta situación.	A pesar de contar con un mayor nivel de delegación de funciones al área de crédito, aún falta establecer claramente la función de coordinación de las agencias por parte del nuevo Subdirector Comercial.

ÁREA	Factores de riesgo	Relevancia ^a	Principales medidas adoptadas y/o que se adoptarán en el corto plazo	Observaciones
Governabilidad, manejo y operaciones	Función de Administración de Riesgos por mejorar	Medio	-	CONTACTAR todavía no cuenta con políticas y procedimientos que apoyen a un análisis sistemático de la exposición a los diferentes riesgos. Débil apoyo de la Junta Directiva.
	Estructura de control interno por mejorar: función de coordinación de las agencias por parte del Subdirector Comercial por implementar.	Medio	La Directora Ejecutiva está consciente de esta situación.	A pesar de contar con un mayor nivel de delegación de funciones al área de crédito, aún falta establecer claramente la función de coordinación de las agencias por parte del nuevo Subdirector Comercial.
Productos financieros y calidad del activo	Calidad de la cartera por mejorar	Medio	Los indicadores de calidad de cartera registran a Junio 2007 un mejoramiento	El crecimiento del último trimestre y el castigo desempeñado podrían ocultar problemas futuros.
Estructura y gestión financiera	Descalce de plazo	Medio-bajo	A Junio 2007, la estructura activo-pasivo es prudencial (razón corriente 3,45)	La baja rotación de la cartera de crédito (crédito promedio alrededor de los 20 meses) conlleva a posibles descalces en el futuro.
	Manejo de la liquidez por mejorar	Medio	A Junio 2007 la liquidez sobre el total del Activo es del 8,7%.	CONTACTAR actualmente no tiene herramientas adecuadas para el monitoreo ni con políticas establecidas. Además, todavía la institución no cuenta con fondos de liquidez de emergencia.
	Riesgo de tasa de interés	Medio	Aunque representaría una medida excepcional, en el contrato de crédito de los prestatarios de CONTACTAR existe la posibilidad de ajuste de tasas dependiendo de las condiciones del mercado.	A Junio 2007 el 31% del total del pasivo (33% del patrimonio) está contratado con tasas variables (DTF + "spread") y la baja rotación de la cartera no permite un reprecio rápido por parte de la institución.

ÁREA	Factores de riesgo	Relevancia ^a	Principales medidas adoptadas y/o que se adoptarán en el corto plazo	Observaciones
Objetivos estratégicos y evoluciones futuras	<i>Planificación que no logra cumplir con su función de visión estratégica de crecimiento y proyección en el futuro.</i>	Medio-alto	CONTACTAR lleva a cabo una planificación operativa anual (POA), que es realizada a inicios del año con la participación de todo el equipo, donde se proyecta e identifica las metas claves de cada año.	La planificación estratégica y el plan de mercadeo no identifican los retos de CONTACTAR en el mediano-largo plazo
	<i>Proyecciones financieras de mediano-largo plazo inadecuadas</i>	Medio-alto		CONTACTAR no cuenta con proyecciones financieras actualizadas.

^a 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

CONTACTAR				
Balance de situación (US\$)	Dic 04	Dic 05	Dic 06	Jun07
ACTIVO				
<i>Caja y bancos</i>	74.346	246.858	465.974	661.227
<i>Inversiones a corto plazo</i>	9.895	12.270	463.478	18.704
<i>Cartera neta</i>	2.130.265	3.099.499	5.060.016	6.738.251
<i>Cartera bruta</i>	2.411.544	3.450.215	5.465.987	7.154.639
<i>Cartera sana</i>	2.221.160	3.229.547	5.140.511	6.859.805
<i>Cartera en riesgo (>30)</i>	190.384	220.668	325.476	294.834
<i>(Provisiones acumuladas)</i>	281.278	350.716	405.971	416.387
<i>Otros activos a corto plazo</i>	8.492	10.921	7.839	95.779
<i>Inversiones a largo plazo</i>	4.047	4.277	4.386	4.985
<i>Activo fijo neto</i>	50.030	51.990	44.565	71.795
<i>Otros activos a largo plazo</i>	26.740	22.430	44.238	40.322
Activo total	2.303.815	3.448.245	6.090.496	7.631.064
PASIVO y PATRIMONIO				
PASIVO				
<i>Depósitos a la vista</i>	-	-	-	-
<i>Depósitos a corto plazo</i>	-	-	-	-
<i>Prestamos a corto plazo</i>	138.841	500.918	632.024	1.301.147
<i>Otros pasivos a corto plazo</i>	42.726	58.789	116.047	47.749
Total pasivo a corto plazo	181.567	559.708	748.071	1.348.896
<i>Depósitos a largo plazo</i>	-	-	-	-
<i>Prestamos a largo plazo</i>	138.841	297.423	1.542.050	1.614.423
<i>Otros pasivos a largo plazo</i>	-	-	-	-
<i>Fondos restringidos</i>	173.139	261.744	816.224	997.649
Total pasivo a largo plazo	311.980	559.167	2.358.274	2.612.071
Pasivo total	493.547	1.118.874	3.106.345	3.960.967
PATRIMONIO				
<i>Capital</i>	15.547	16.430	16.851	19.151
<i>Patrimonio donado</i>	1.243.493	1.319.666	1.364.388	1.555.393
<i>Casi-capital</i>	-	-	-	-
<i>Reservas</i>	5.975	6.315	-	-
<i>Utilidades retenidas totales</i>	545.254	986.959	1.602.913	2.095.552
<i>Utilidades ejercicios anteriores</i>	237.851	560.007	1.012.198	1.821.769
<i>Utilidad neta ejercicio corriente</i>	307.403	426.952	590.715	273.784
<i>Otras cuentas del patrimonio</i>	-	-	-	-
Capital total	1.810.268	2.329.370	2.984.151	3.670.096
Pasivo y patrimonio	2.303.815	3.448.245	6.090.496	7.631.064

CONTACTAR				
Estado de resultados (US\$)	Ene04-Dic04	Ene05-Dic05	Ene06-Dic06	Ene07-Jun07
<i>Intereses y comisiones de cartera</i>	712.172	897.334	1.389.163	1.009.781
<i>Intereses sobre inversiones</i>	-	-	-	-
<i>Otros ingresos de servicios financieros</i>	3.770	2.455	2.853	7.037
A) Ingresos financieros total	715.942	899.790	1.392.016	1.016.818
<i>Intereses pagados sobre prestamos</i>	26.795	37.383	126.172	137.825
<i>Intereses pagados sobre depósitos</i>	-	-	-	-
<i>Intereses pagados sobre fondos restring.</i>	14.215	23.025	41.303	43.805
<i>Otros gastos para servicios financieros</i>	17.573	23.955	32.374	16.070
<i>Ajuste por inflación</i>	-	-	-	-
B) Gastos financieros total	58.583	84.363	199.849	197.700
Margen financiero bruto (A - B)	657.358	815.427	1.192.167	819.119
<i>Provisión por incobrables</i>	85.937	105.485	90.747	142.862
Margen financiero neto	571.422	709.942	1.101.420	676.256
<i>Otros ingresos operativos</i>	-	76.291	-	-
<i>Gastos de personal</i>	156.627	212.501	253.162	200.576
<i>Gastos administrativos</i>	107.393	146.848	257.543	201.896
C) Gastos operativos total	264.019	359.349	510.705	402.473
Ingreso neto operacional	307.403	426.884	590.715	273.784
<i>Ingresos extraordinarios</i>	-	68	-	-
<i>Gastos extraordinarios</i>	-	-	-	-
Ingreso neto antes de donaciones e impuestos	307.403	426.952	590.715	273.784
<i>Impuestos</i>	-	-	-	-
Ingreso neto antes de donaciones	307.403	426.952	590.715	273.784
<i>Donaciones</i>	-	-	-	-
<i>Ingresos no operativos</i>	-	-	-	-
<i>Gastos no operativos</i>	-	-	-	-
Ingreso neto	307.403	426.952	590.715	273.784

Anexo 2 – Ajustes de los Balances

Los estados financieros en el Anexo 1 se establecieron según una **reclasificación estándar**, expresados en Dólares, de los **balances de CONTACTAR**.

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

Los principales ajustes que generalmente se realizan son:

- ajuste de los intereses activos devengados por la parte en mora de la cartera mayor de 90 días;
- ajuste por subsidios en especie;
- ajuste por préstamos subsidiados³⁸;
- ajuste de las provisiones por incobrables (según una fórmula estándar)³⁹;
- ajuste por el costo de la inflación;
- ajuste por la cartera contaminada no castigada.

A Junio 2007 CONTACTAR ha sido afectada por el ajuste por el costo de inflación. El ajuste por cartera castigada no reduce el ingreso neto de la institución.

Ajustes (US\$)	Ene04-Dic04	Ene05-Dic05	Ene06-Dic06	Jul06-Jun07
Ajuste por intereses devengados	-	-	-	-
Ajuste por prestamos subsidiados	522	-	18.538	-
Ajuste por el costo de la inflación	88.450	100.416	118.280	201.679
- Tasa de inflación utilizada	5,5%	4,9%	4,5%	6,1%
Ajuste por provisión de incobrables	-	-	-	-
Ajuste por subsidios en especie	-	-	-	-
Total de variación del ingreso neto	88.972	100.416	136.818	201.679

Ajuste por cartera castigada	46.310	74.808	144.856	34.425
-------------------------------------	--------	--------	---------	--------

³⁸ 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%.

³⁹ Se calcula la provisión según la siguiente fórmula:

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

Anexo 3 – Rateos financieros

CONTACTAR (US\$)

Ene04-Dic04 Ene05-Dic05 Ene06-Dic06 Jul06-Jun07

RENTABILIDAD

<i>Retorno sobre patrimonio (ROE)</i>	18,6%	20,1%	21,9%	18,6%
<i>Retorno sobre patrimonio ajustado (AROE)</i>	13,2%	15,4%	16,9%	12,7%
<i>Retorno sobre activo (ROA)</i>	14,9%	14,5%	13,2%	9,9%
<i>Retorno sobre activo ajustado (AROA)</i>	10,6%	11,1%	9,4%	6,9%
<i>Autosuficiencia operacional (OSS)</i>	175,2%	177,7%	173,7%	151,0%
<i>Autosuficiencia financiera (FSS)</i>	143,9%	150,3%	148,4%	129,8%
<i>Margen de utilidad</i>	42,9%	43,7%	42,4%	33,8%

CALIDAD DEL ACTIVO

<i>Cartera en riesgo (PAR 30 días)</i>	8,1%	6,5%	6,0%	4,1%
<i>Cartera vencida (> 1 día)</i>	4,0%	3,5%	3,2%	1,8%
<i>Cartera reestructurada</i>	1,1%	1,7%	0,6%	0,5%
<i>Tasa de gastos de provisión</i>	4,1%	3,5%	2,1%	3,0%
<i>Reserva por incobrables / Cartera bruta</i>	11,7%	10,2%	7,4%	5,8%
<i>Tasa de cobertura del riesgo (>30 días)</i>	143,6%	156,3%	124,7%	141,2%
<i>Tasa de préstamos castigados</i>	0,5%	1,5%	0,5%	3,4%

EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

<i>Tasa de distribución del personal</i>	40,0%	44,0%	41,2%	46,5%
<i>Productividad por oficial de crédito (Numero)</i>	327	302	414	369
<i>Productividad por oficial de crédito (Saldo)</i>	301.443	313.656	390.428	357.732
<i>Productividad del personal (Numero)</i>	131	133	171	171
<i>Productividad del personal (Saldo)</i>	120.577	138.009	160.764	166.387
<i>Productividad de las agencias (Saldo)</i>	1.205.772	862.554	1.093.197	1.022.091
<i>Tasa de gastos operativos (sobre cartera bruta)</i>	12,5%	12,0%	11,6%	12,1%
<i>Tasa de gastos operativos (sobre activo)</i>	12,8%	12,2%	11,4%	11,5%
<i>Costo por préstamo otorgado</i>	113	125	112	123
<i>Costo por prestatario</i>	109	121	112	124
<i>Tasa de gastos de personal (sobre cart. bruta)</i>	7,4%	7,1%	5,8%	6,0%
<i>Tasa de gastos administrat. (sobre cart. bruta)</i>	5,1%	4,9%	5,9%	6,0%

GESTIÓN DE ACTIVO Y PASIVO

<i>Rendimiento de la cartera (bruta)</i>	33,7%	29,9%	30,7%	29,7%
<i>Tasa de gastos financieros</i>	1,9%	2,0%	3,8%	4,9%
<i>Tasa de costo de fondos</i>	10,9%	7,9%	9,8%	11,0%
<i>Razón corriente</i>	6,05	3,65	4,40	3,45
<i>Liquidez sobre activo total</i>	3,2%	7,2%	7,7%	8,7%
<i>Razón deuda-capital</i>	0,27	0,48	1,04	1,08

CONTACTAR (US\$)

	Ene04-Dic04	Ene05-Dic05	Ene06-Dic06	Jul06-Jun07
--	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

ALCANCE

<i>Préstamo promedio desembolsado</i>	1.136	1.290	1.205	1.688
<i>Saldo promedio de préstamo activo</i>	843	948	1.060	1.017
<i>Prést. prom. desemb. sobre PIB p-c.</i>	48,5%	48,4%	41,3%	50,9%
<i>Saldo promedio de prést. activo sobre PIB p-c.</i>	33,5%	35,6%	36,3%	30,7%
<i>% de mujeres como prestat. activos</i>	62,5%	62,0%	60,3%	58,3%

CRECIMIENTO (monto en moneda nacional)

<i>Crecimiento de la cartera bruta</i>	33,3%	35,4%	54,5%	46,0%
<i>Crecimiento de los prestatarios activos</i>	18,1%	27,4%	74,4%	72,3%
<i>Crecimiento de los préstamos activos</i>	21,6%	27,4%	41,7%	64,4%
<i>Crecimiento del activo total</i>	26,4%	41,6%	72,2%	57,9%
<i>Crecimiento del personal</i>	na	25,0%	36,0%	26,5%
<i>Crecimiento de las fuentes de financiamiento</i>	48,4%	122,5%	175,0%	123,0%
<i>Crecimiento de los gastos operativos*</i>	27,0%	28,8%	38,6%	5,6%
<i>Crecimiento del patrimonio</i>	20,5%	21,8%	24,9%	21,1%

* A Junio 2007 el crecimiento se refiere con respecto 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 vencida (principal) / Cartera vigente total
	Tasa de gastos de provisión	Gastos de provisión para incobrables / Promedio de cartera bruta
	Reserva / Cartera bruta	Reserva acumulada para prestamos incobrables / Cartera bruta
	Tasa de cobertura del riesgo (>30 días)	Reserva acumulada / Cartera en riesgo > 30 días
	Tasa de préstamos 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)	Número de prestatarios activos / Número de oficial de crédito
	Productividad por oficial de crédito (Saldo)	Cartera bruta / Número de oficial de crédito
	Productividad del personal (# clientes)	Número de prestatarios activos / Número del personal
	Productividad del personal (Saldo)	Cartera bruta / Número 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 / Número promedio de clientes activos
	Tasa de gastos administrativos (sobre activo)	Gastos administrativos / Promedio de activos
	Tasa de gastos de personal (sobre activo)	Gastos de personal / Promedio de activos
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
	Razón de liquidez	Fondos disponibles (cajas y bancos) / Total depósitos a corto plazo
	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 / Número 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 c.p. necesarias para administrar la cartera

Gastos operativos: Gastos de personal + Gastos administrativos

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

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

Anexo 5 - Normas de reporting y de contabilidad

Separación en los balances

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

Provisiones y saneamiento

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

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

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

Cabe señalar que CONTACTAR se encuentra en una situación de muy buena cobertura, con una reserva que Junio 2007, cubre la cartera en riesgo mayor de 30 días por un 141,2%. Por esta razón, la Institución ha decidido adoptar una política en la cual mensualmente se ajusta la reserva de los créditos con antigüedad entre 31 y 180 días.

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

Intereses devengados

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

Prestamos reestructurados

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

Créditos a empleados

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

Junio 07

Prestamos internos (US\$)	Saldo de cartera	Plazo promedio	Tasa de interés	Garantía	CeR > 1 día
Empleados	88.297.642	32	20% promedio	Descuento de nomina	0,0%

Préstamos

A Junio 2007, CONTACTAR tiene un total de préstamos por pagar de US\$ 2,9 millones.

Junio 07

Características financiamientos recibidos						
Fuente	Monto original (US\$)	Fecha de desembolso	Fecha de vencimiento	Forma de pago capital	Forma de pago interés	Tasa de interés
Emprender	38.303	16/02/2002	16/11/2004	trimestral	trimestral	11,40%
Emprender	25.535	24/02/2005	24/02/2008	trimestral	trimestral	11,67%
Emprender	8.171	29/03/2005	29/03/2008	trimestral	trimestral	11,72%
Emprender	25.535	22/04/2005	22/04/2008	trimestral	trimestral	11,53%
Emprender	70.344	24/08/2005	24/08/2008	trimestral	trimestral	11,26%
Emprender	6.262	24/08/2005	24/08/2008	trimestral	trimestral	6,99%
Emprender	25.535	22/11/2005	22/11/2008	trimestral	trimestral	10,69%
Emprender	38.813	29/11/2005	29/11/2008	trimestral	trimestral	10,24%
Emprender	153.211	19/12/2005	19/12/2007	trimestral	trimestral	14,97%
Emprender	61.284	21/02/2006	21/02/2009	trimestral	trimestral	10,31%
Emprender	61.284	10/04/2006	10/04/2009	trimestral	trimestral	14,53%
Emprender	30.642	24/04/2006	24/04/2009	trimestral	trimestral	14,49%
Emprender	43.154	28/06/2006	28/06/2009	trimestral	trimestral	14,74%
Emprender	7.916	28/06/2006	28/06/2009	trimestral	trimestral	10,37%
Emprender	51.070	30/06/2006	30/06/2009	trimestral	trimestral	14,74%
Emprender	25.535	05/09/2006	05/09/2009	trimestral	trimestral	10,52%
Emprender	61.284	28/02/2007	28/02/2010	trimestral	trimestral	10,92%
Emprender	51.070	08/03/2007	08/03/2010	trimestral	trimestral	11,38%
Emprender	61.284	16/05/2007	16/05/2010	trimestral	trimestral	11,65%
Emprender	40.856	08/06/2007	08/06/2010	trimestral	trimestral	12,07%
Emprender	51.070	12/06/2007	12/06/2009	trimestral	trimestral	16,83%
Emprender	27.067	29/06/2007	29/06/2010	trimestral	trimestral	12,22%
BANCOLDEX	38.813	25/02/2006	25/11/2007	trimestral	trimestral	DTF+2,5
BANCOLDEX	64.348	26/12/2005	26/09/2007	trimestral	trimestral	DTF+2,75
BANCOLDEX	73.030	31/08/2006	01/06/2009	trimestral	trimestral	DTF+2,5
BANCOLDEX	153.211	15/05/2006	15/02/2008	trimestral	trimestral	DTF+2,25
BANCOLDEX	153.211	23/06/2006	23/03/2008	trimestral	trimestral	DTF+2,25
BANCOLDEX	255.351	28/11/2006	28/02/2008	trimestral	trimestral	DTF+2,25
BANCOLDEX	255.351	13/12/2006	13/09/2009	trimestral	trimestral	DTF+2,25
BANCOLDEX	153.211	05/03/2007	05/12/2009	trimestral	trimestral	DTF+2,25
BANCOLDEX	128.186	17/08/2007	17/12/2010	trimestral	trimestral	DTF+2,25
BANCOLDEX	173.639	21/06/2007	21/06/2010	trimestral	trimestral	11,30%
CHF	204.281	27/09/2005	27/09/2007	trimestral	trimestral	8,90%
CHF	153.211	27/09/2005	17/10/2007	trimestral	trimestral	8,90%
CHF	97.033	25/04/2007	25/04/2009	trimestral	trimestral	8,88%
CHF	38.303	26/06/2007	26/06/2009	trimestral	trimestral	8,88%
Banco de Bogotá	255.351	24/04/2006	24/04/2008	trimestral	trimestral	10,18%
Banco de Colombia	102.140	08/09/2006	24/02/2009	trimestral	trimestral	14,42%
Banco de Occidente	255.351	29/06/2007	13/06/2010	trimestral	trimestral	15,98%
Blueorchard	581.332	01/12/2006	01/12/2008	anual	semestral	13,50%

Junio 07

Estado de préstamos por pagar					
Fuente	Moneda por pagar	Saldo (US\$)	Saldo (US\$) a corto plazo	Saldo (US\$) a largo plazo	Tipo de contrato y garantía
Emprender	Moneda Local	624.500	311.900	312.601	Endose de pagarés al 150% sobre saldo
BANCOLDEX	Moneda Local	993.868	654.507	339.361	Pagarés y fondo nacional de garantías
CHF	Moneda Local	256.237	78.236	178.001	Endose de pagarés al 130% sobre saldo
Banco de Bogotá	Moneda Local	127.675	127.675	0	Pagarés y fondo nacional de garantías
Banco de Colombia	Moneda Local	76.605	51.070	25.535	Pagarés y fondo nacional de garantías
Banco de Occidente	Moneda Local	255.351	77.758	177.593	Pagarés y fondo nacional de garantías
Blueorchard	Moneda Local	581.332	0	581.332	Pagaré
TOTAL		2.915.569	1.301.147	1.614.423	

Donaciones

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

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

Las donaciones para proyectos específicos, por exigencia de las mismas instituciones que hacen entrega de los recursos, se manejan independiente de las de CONTACTAR; éstas tienen su propia contabilidad y cuenta bancaria específica, en los estados financieros de CONTACTAR, se presentan como cuentas de orden

Otras políticas contables

La depreciación se calcula sobre el costo de adquisición por el método de línea recta con base en la vida útil estimada de cada clase de activos de-preciables según las disposiciones de la ley local. De acuerdo a las instrucciones dadas por Emprender en virtud de la resolución 0632 expedida por la Superintendencia de Economía Solidaria de Colombia y por el Decreto 1536 del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, no se han aplicado los ajustes integrales por inflación a partir del año 2001.

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 previsibles.
AA	Muy buena capacidad de cumplir sus compromisos financieros. Muy buen manejo operacional. Estable con baja probabilidad de ser negativamente afectada por eventos previsibles.
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.