

## CONTACTAR – Colombia

**Rating final**

**BB**

**Calificación inicial**

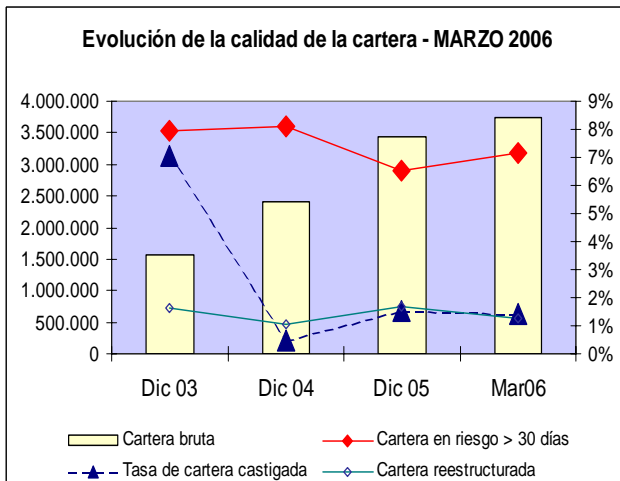
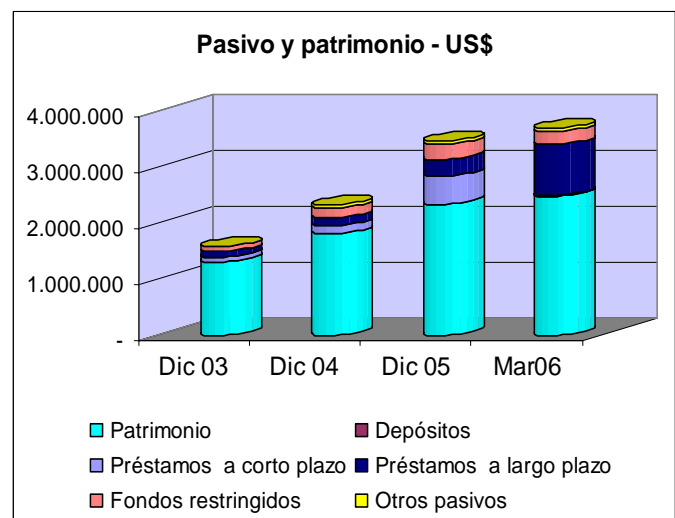
Validez: 1 año si no hay cambios significativos en las operaciones o en el contexto de trabajo. La nota final no considera el contexto económico y político.

La creación de CONTACTAR, en el 1991, se debió a la necesidad de tener una instancia encargada de apoyar el mercadeo y comercialización de los productos elaborados por los microempresarios. CONTACTAR fue el resultado de un acuerdo de voluntades de diferentes instituciones públicas y privadas.

Posteriormente y en el marco del Plan Nacional de Desarrollo de la Microempresa, se agregaron los servicios tecnológicos y financieros. En los últimos años CONTACTAR se ha caracterizado por un crecimiento constante a través de su rentabilidad y de las buenas relaciones con financiadores nacionales (BANCOLDEX; Banco público nacional; Emprender, cooperativa de segundo piso que reúne las principales ONGs financieras del país; Pademer-Finagro, fondo del Ministerio de la Agricultura). A Marzo 2006 CONTACTAR presenta una cartera de US\$ 3,7 millones.

<b>Forma Legal</b>	Fundación sin fines de lucro
<b>Año de arranque</b>	1991
<b>Contexto de intervención</b>	Urbano y rural
<b>Metodología de crédito</b>	Individual

Numero	Dic 04	Dic 05	Mar06
<b>Prestatarios</b>	2.612	3.327	3.592
<b>Créditos activos</b>	2.859	3.641	3.904
<b>Sucursales</b>	2	4	5
<b>Personal</b>	20	25	25
<b>Oficiales de crédito</b>	8	11	11



US\$	Mar06
<b>Préstamo promedio otorgado</b>	1.314
<b>Cartera bruta</b>	3.750.133
<b>Activo total</b>	3.671.596

Indicadores de desempeño	Dic 04	Dic 05	Mar06
<b>Cartera en riesgo (&gt; 30)</b>	8,1%	6,5%	7,2%
<b>Tasa de cartera castigada</b>	0,5%	1,5%	1,4%
<b>Cartera reestructurada</b>	1,1%	1,7%	1,3%
<b>ROE</b>	18,6%	20,1%	21,7%
<b>AROE</b>	13,2%	15,4%	16,2%
<b>Autosuf. Operacional (OSS)</b>	175,2%	177,7%	183,6%
<b>Autosuf. Financiera (FSS)</b>	144,1%	150,3%	159,0%
<b>Productividad personal</b>	131	133	144
<b>Productividad Of.de Cred.</b>	327	302	327
<b>Tasa de gastos operativos</b>	12,5%	12,0%	11,9%
<b>Tasa de gastos financieros</b>	2,8%	2,0%	2,3%
<b>Tasa de gastos de provisión</b>	4,1%	3,5%	3,4%
<b>Rendimiento de la cartera</b>	29,6%	28,5%	29,5%
<b>Tasa de cobertura del riesgo</b>	143,6%	156,3%	144,6%
<b>Tasa de costo de fondos</b>	15,5%	7,9%	8,7%
<b>Razón deuda-capital</b>	0,3	0,5	0,5

A Junio 2003 los datos que lo necesitan son anuales

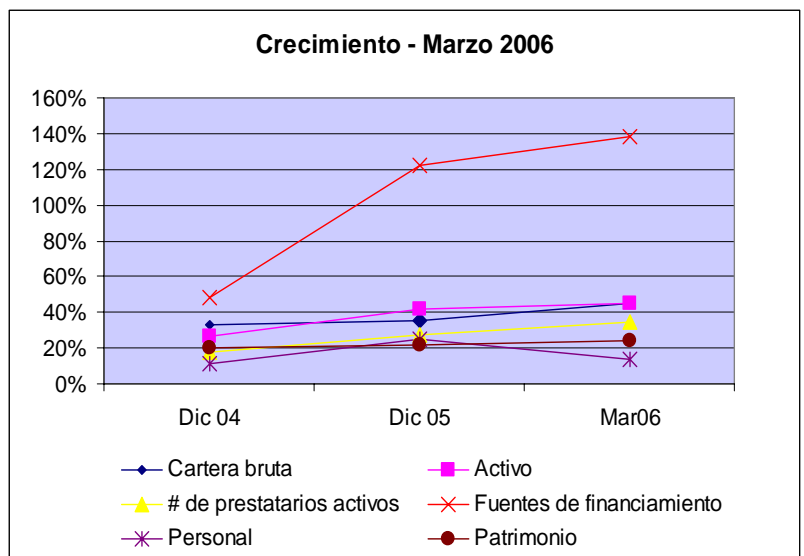
## CONTACTOS

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

ÁREA	Factores de riesgo	Relevancia*
<i>Contexto de sector</i>	Riesgo de sobre-endeudamiento en Pasto y en áreas urbanas	Medio-alto
	Posicionamiento de mercado vulnerable por tamaño y recursos limitados en comparación con una competencia creciente	Medio-alto
<i>Governabilidad, manejo y operaciones</i>	En la Junta Directiva falta la presencia de profesionalidad específica en temas de microcrédito y finanzas para apoyar la Dirección Ejecutiva en la planificación estratégica	Medio
	Actual estructura organizativo-funcional muy vertical	Medio
	Centralización a nivel de aprobación de los créditos	Bajo
	Gestión de recursos humanos mejorable	Medio
	Inserción manual de los datos de recaudo	Medio
	SIG y TI por mejorar	Medio
	Débil sistema de supervisión a nivel operativo	Medio
<i>Productos financieros y calidad del activo</i>	Diversificación de productos financieros	Medio-bajo
	Tiempo de otorgación del crédito mejorable	Medio-alto
	Alta tasa de deserción de clientes y falta de tratamiento preferencial de los mejores clientes antiguos	Medio
	Baja calidad de cartera	Medio
<i>Estructura y gestión financiera</i>	Riesgo de Liquidez	Alto
	Bajo apalancamiento (razón deuda / capital)	Medio
<i>Resultados financieros y operativos</i>	Economías de escala todavía limitadas	Medio
<i>Objetivos estratégicos y evoluciones futuras</i>	Plan de negocio que no refleja la estrategia de Contactar	Medio-alto
	Proyecciones financieras inadecuadas y falta de análisis de sensibilidad	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.

Casa matriz y sucursales de CONTACTAR:



- Fortalezas**
- Buena calidad de cartera
  - Buen desempeño (rentabilidad, productividad y eficiencia)
  - Crecimiento constante en los últimos años
  - Buen posicionamiento de la Fundación en el departamento de Nariño
  - Reconocimiento nacional e internacional como IMF que se desempeña en el sector rural

- Oportunidades**
- Acceso a fuentes de financiamiento en el mercado internacional
  - Alianzas estratégicas con actores nacionales e internacionales
  - Diversificación de productos de crédito
  - Expansión hacia municipios rurales y mercados con competencia menos fuerte

**Opinión final**

Desde algunos años CONTACTAR está creciendo de manera constante y está consolidando su posición en el sector de las microfinanzas en el País.

El Plan Estratégico Corporativo (PEC) inicial fue formulado con condiciones y expectativas diferentes de las actuales y tenía como enfoque principal lo de ejecutar proyectos empresariales. En consecuencia, el PEC no explica como la Fundación quiere crecer en los próximos años y cuales serán sus principales retos y desafíos. En particular, falta un ajuste a la planeación financiera y falta tomar en cuenta múltiples escenarios, a través de un análisis de sensibilidad por variables clave como el fondeo y las necesidades financieras. Sin dudas, el riesgo de liquidez es el riesgo más importante: la captación y la diversificación de los recursos financieros son urgentes para garantizar un crecimiento constante y para enfrentar situaciones de emergencia y de demanda de crédito más fuerte. Otro reto, creciente en importancia para CONTACTAR, está relacionado a la competencia siempre más agresiva sobretodo en el mercado urbano. De toda forma la estrategia actual de la institución es de posicionarse en departamentos y municipios menos atendidos, y el desarrollo de nuevos productos financieros podrá garantizar su crecimiento.

Aun haya una tendencia positiva la calidad de cartera se queda en bajos niveles. Por un lado esto es debido a factores externos (sobreendeudamiento en áreas urbanas), de otro lado el sistema de controles a nivel operativo es débil (no hay diferentes niveles de supervisión) y no hay un control sistemático de los procesos de crédito y de prevención de fraude.

Aunque el SIG sea confiable, la institución tiene que invertir para su mejoramiento y para el mejoramiento de la tecnología de información.

## Benchmarking<sup>1</sup>

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

Indicadores financieros	CONTACTAR	AL Mediana	AL Pequeña Prom.amplio	ONG (FSS IMF <sub>s</sub> )	IMF No Bancarias (FSS IMF <sub>s</sub> )	Individual (FSS IMF <sub>s</sub> )
<b>Cartera Bruta</b> cartera bruta ajustada por prestamos castigados (US\$)	3.662.192	6.736.901	1.831.058	5.583.524	17.973.100	11.337.583
<b>Saldo prom.Prést.xPrestat./PIB p.c.</b> (cartera bruta/número de prestatarios activos) / PNB per capita (US\$)	45,4	45,1	54,1	54,9	110,4	82,6
<b>Cartera en Riesgo &gt; 30 días</b> saldo pendiente de prestamos en mora > 30 días /cartera bruta (%)	7,2	3,4	4,4	1,5	4,0	3,9
<b>Retorno s. Patrimonio Ajus. (AROE)</b> ingreso neto ajustado después de impuestos/ patrimonio prom. (%)	25	9	-9,1	14,6	17,9	16,6
<b>Razón Deuda-Capital</b> pasivo/patrimonio ajustados	0,4	1,7	1,5	1,3	3,8	3,3
<b>Tasa Gastos Operativos (s.cartera)</b> (gastos operativos+ subsidios en especie)/promedio de cartera bruta (%)	11,9	27	34,4	25,9	22,2	17
<b>Productividad por Oficial de Crédito</b> numero de prestatarios activos/numero de oficiales de crédito	327	552	266	318	312	422

Am. Lat. Mediana, América Latina, Cartera Bruta (US\$) entre 4 y 15 millones

Am. Lat. Pequeña Prom. Amplio, América Latina, Cartera Bruta (US\$) < 4 millones, saldo prom. de crédito por prestatario/PIB per capita entre 20% y 149%

### Asuntos importantes del análisis de benchmarking

En un análisis de benchmarking, CONTACTAR se posiciona cerca del grupo de las instituciones de microfinanzas de América Latina mediana (con una cartera de casi US\$ 4 millones) y las ONG. Además, el benchmark se hace también analizando el desempeño de CONTACTAR comparado a todas las IMF que trabajan con su misma metodología (individual).

Como se ve en la tabla arriba, respecto al benchmark CONTACTAR tiene que alcanzar mejores resultados en términos de calidad de cartera.

Las otras comparaciones evidencian que CONTACTAR presenta la mejor rentabilidad y un buen nivel de eficiencia (tasa de gastos operativos). De otro lado se tiene que tomar en cuenta que CONTACTAR tiene un promedio de préstamo más alto en comparación con el benchmark y una productividad por oficial de crédito que es mejorable.

CONTACTAR muestra un buen alcance en profundidad (saldo promedio préstamo por prestatario sobre PNB per capita) está en línea con el mejor benchmark que es el grupo de las IMFs de "América Latina mediana".

Comparada a instituciones de su tamaño, CONTACTAR resulta muy poco apalancada.

<sup>1</sup> Los datos reportados son vigentes a Diciembre 2003. Los datos relativos al benchmarking por forma legal y por metodología de crédito se refieren a las prácticas mejores (instituciones financieramente sostenibles).

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

## INDICE

<b>1. Contexto exterior y posicionamiento de CONTACTAR</b> .....	6
Perfil institucional .....	6
Contexto macro-económico .....	6
El sector de las microfinanzas .....	7
Reglamentación y supervisión .....	8
Posicionamiento de CONTACTAR en el mercado.....	8
<b>2. Gobernabilidad y estructura organizacional</b> .....	10
Propiedad y gobernabilidad .....	10
Gerencia y personal .....	11
Organización y estructura .....	12
Administración de riesgos y estructura de controles internos.....	12
Políticas y procedimientos contables.....	13
Tecnología de información (TI) y Sistema informativo de gestión (SIG).....	13
Política del personal.....	14
<b>3. Productos financieros</b> .....	15
Productos y políticas de crédito .....	15
Procedimientos de crédito .....	16
Políticas de garantías .....	16
<b>4. Calidad y estructura del activo</b> .....	17
Estructura del activo .....	17
Estructura de la cartera.....	17
Calidad de la cartera .....	18
<b>5. Estructura y gestión financiera</b> .....	20
Endeudamiento.....	20
Gestión de activo y de pasivo .....	20
Patrimonio.....	21
<b>6. Resultados financieros y operativos</b> .....	22
<b>7. Plan de negocios y necesidades financieras</b> .....	24
Plan estratégico y plan operativo .....	24
Proyecciones financieras .....	24
Necesidades financieras y plan de fondeo .....	25
<b>8. Detalles de los factores de riesgo</b> .....	26
<b>Anexo 1 – Estados financieros</b> .....	28
<b>Anexo 2 – Ajustes de los Balances</b> .....	30
<b>Anexo 3 – Rateos financieros</b> .....	31
<b>Anexo 4 – Definiciones de ratios</b> .....	33
<b>Anexo 5 - Normas de <i>reporting</i> y de contabilidad</b> .....	34
<b>Anexo 6 – Categorías de rating</b> .....	37

## 1. Contexto exterior y posicionamiento de CONTACTAR

### Perfil institucional

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

La Asociación fue fundada en respuesta al Primer Plan de Desarrollo para la Microempresa (1988), plan publico 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 Fundación, 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 Fundación.

En la fase de arranque la Fundación empezó con una sola oficina en Pasto; sucesivamente abrió cuatro agencias en diferentes municipios en Nariño, confirmando su enfoque hacia el sector rural: Ipiales, El Tambo, Sandoná y La Unión. A Marzo 2006, CONTACTAR cuenta con más de 4.000 clientes activos.

### Contexto macro-económico

La coyuntura económica

colombiana en el 2005 se presenta estable y con signos de mejora respecto a los periodos anteriores.

El crecimiento económico, así como

la estabilidad en la inflación (4,9% a Diciembre 2005, respecto al 5,5% del 2004), han favorecido el buen ambiente para la inversión, la recuperación del consumo privado y la exportación.

### Riesgo País<sup>3</sup>

COLOMBIA	Foreign currency		Domestic currency	Rating Outlook
	Short term	Long term	Long term	
<b>MOODY'S</b>	na	Ba2	Ba2	RUR
<b>S&amp;P</b>	B	BB	BBB-	Stable
<b>Fitch</b>	na	BB/Positive/B	BBB/positive/A-3	ICR

### COLOMBIA

Indicadores Macroeconómicos	Dic 03	Dic 04	Dic 05	Mar06
Tasa de cambio en US\$ (fin de periodo)	2.780,8	2.412,1	2.282,4	2.290,0
Tasa de devaluación	-2,9%	-13,3%	-5,4%	-3,6%
Tasa de inflación (fin de periodo)	6,5%	5,5%	4,9%	4,1%
Tasa de interés sobre depósitos	7,8%	7,8%	7,0%	6,7%
Tasa de interés sobre préstamos	15,2%	15,1%	14,6%	14,2%
PIB per capita en US\$	1.856	2.341	2.665	2.834

Fuente: International Monetary Fund.

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

En el 2005 la economía colombiana registró un crecimiento del 5,5% en comparación al 3,9% del 2004. La producción industrial sin trilla de café creció en un 2,23%, seguido por los sectores de minerales no metálicos, vehículos, plásticos, hierro, acero y aparatos eléctricos. La construcción creció en un 16,13%. El sector agrícola un 3%; el comercio 8,90%; servicios sociales, personales y comunitarios 4,30%.

Uno de los factores que más ha contribuido a la creación de un clima favorable para el crecimiento y la inversión es la credibilidad del actual gobierno, reelegido en las elecciones de Mayo del presente año y que podrá ofrecer continuidad en las políticas de lucha contra la corrupción e inseguridad social, efecto de la guerrilla. La recuperación en la demanda interna, inflación estable y disponibilidad de crédito sobre la base de un sistema financiero sólido, permiten que las expectativas de crecimiento económico sigan favorables: para el 2006, se prevé una estabilidad de los indicadores de crecimiento obtenidos en el 2005, situando un crecimiento del PIB en un 4,18%, con una tasa de inflación del 4,70%.

Sin embargo el crecimiento de la economía en los últimos años es todavía insuficiente para lograr una verdadera reducción en el índice de pobreza que alcanza el 49%, (más de 21 millones de pobres) en un contexto de distribución inequitativa de la riqueza entre los más altos de Sudamérica.

Cabe resaltar la importancia que el Gobierno Nacional le ha dado a la democratización del crédito. El crecimiento de las operaciones microcrediticias involucrando las entidades bancarias se ubica por encima del 40%.

### El sector de las microfinanzas

El sistema financiero está sujeto a tasas límites de interés (“tasa de usura”) establecidas por el Gobierno. A partir de Octubre del 2006, el techo de usura se determina para un período trimestral y existe una gran probabilidad que se establezcan topes diferenciales para los diferentes tipos de crédito. Sin embargo, con el fin de estimular las actividades del microcrédito, el gobierno aprobó en el año 2000, la Ley Mipyme, definiendo el microcrédito (Art. 39 de la Ley 590 del 2000) como el sistema de financiamiento para las microempresas, dentro del cual el monto máximo por operación es de 25 salarios mínimos<sup>4</sup>, sin que el saldo para un solo deudor pueda sobrepasar dicha cuantía. El mismo artículo autoriza a los intermediarios financieros y a las organizaciones especializadas en crédito microempresarial a cobrar honorarios y comisiones<sup>5</sup> establecidas en un 7,5% anual sobre el valor de los préstamos.

Las políticas y estrategias diseñadas de forma conjunta entre el sector público y privado, para impulsar el microcrédito como un medio para reducir la pobreza y apoyar el emprendimiento, llevó a que Colombia recibiera un reconocimiento de la ONU, en el Año del Microcrédito.

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**<sup>6</sup>
- 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**<sup>7</sup>.

Con respecto a los períodos anteriores el sector de las microfinanzas ha continuado con el dinamismo del 2003 y 2004, caracterizándose en el 2005, en un especial interés en las **unidades**

<sup>4</sup> Salarios mínimos entendidos como salarios mínimos mensuales legales vigentes. Para el año 2005 el monto es de \$9.625.000, alrededor de US\$4.000

<sup>5</sup> Los honorarios y comisiones autorizados por la Ley Mipyme, no se entienden integrados al concepto de tasa de interés, aun se cobre la porcentaje de comisión por encima de la tasa límite impuesta, tiene una destinación específica, la cual es remunerar la asesoría técnica especializada al microempresario, en relación con la empresa o actividad económica que desarrolle.

<sup>6</sup> Entre otras, la línea Pademer- FINAGRO, y Bancoldex

<sup>7</sup> El Fondo Nacional de Garantía (FNG) es una entidad estatal cuya tarea única consiste en servir de fiador, en una proporción que oscila entre el 50 y el 70%, de los créditos que otorgue la banca comercial o entidades sin ánimo de lucro especializadas en microfinanzas. Para que las coberturas otorgadas por el Fondo merezcan total confianza de los prestamistas, recientemente se dispuso que la entidad esté vigilada por la Superintendencia Bancaria.

**productivas rurales**, visionándolas como microempresas con posibilidades de generar valor agregado y por lo tanto el requerimiento de ofrecerles servicios financieros y tecnológicos que contribuyan a mejorar las precarias condiciones de vida de la población involucrada.

#### Reglamentación y supervisión

**El sector financiero formal está conformado por 17 bancos y 6 Corporaciones financieras.**

Con el decreto 4327 del 25 Noviembre 2005, se creó la **Superintendencia Financiera**<sup>8</sup>, 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 Públicas 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 crédito<sup>9</sup> se encuentran supervisadas en Colombia por un organismo técnico específico, la **Superintendencia de la Economía Solidaria**, creada a través de la Ley 454 de 1998, para la supervisión de “las empresas, sin ánimo de lucro, que contemplen en su objeto social, el ejercicio de una actividad socioeconómica, tendiente a satisfacer necesidades de sus asociados y el desarrollo de obras de servicio comunitario”.

En Colombia, **las ONGs crediticias, como CONTACTAR, no están reguladas y supervisada por alguna Superintendencia.** Esto implica menores restricciones a su operatividad, pero también mayores limitaciones en términos de productos financieros que pueden ofrecer, por ejemplo no están autorizadas a captar ahorro.

De nivel nacional hay dos principales redes Microfinancieras: una Confederación de Cooperativas de Ahorro y Crédito, **CONFECOOP**, que agrupa 63 cooperativas y un **Organismo Cooperativo Microempresarial, Emprender**, que consta de 36 Instituciones Microfinancieras, no captadoras de ahorro, al cual CONTACTAR se encuentra asociado.

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.

#### Posicionamiento de CONTACTAR en el mercado

Contactar desarrolla operaciones en el departamento de Nariño, concentrando su cartera en la ciudad de 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 ido creciendo.** 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 4 oficinas sucursales, aunque a la fecha solo el 15% de la cartera activa se encuentra invertida en sectores rurales como el pecuario, el agropecuario y la agricultura.

Los **principales competidores de CONTACTAR** son FINAMERICA, Fundación Mundo Mujer Popayán y CAJA SOCIAL en el marco urbano y los Bancos Comerciales, como el Banco Agrario, en el marco rural.

<sup>8</sup> 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.

<sup>9</sup> 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.

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.

Tal como se puede apreciar en la tabla de arriba, las tasas de interés y las comisiones cobradas por CONTACTAR están en línea con los competidores, adecuando el interés cobrado a la tasa máxima autorizada y actualizada mensualmente por la Superintendencia de Bancos.

Algunos de los principales competidores

Institución	Cobertura	Número de clientes	Productos	Monto prom. otorg. US\$	Tiempo de otorgación	Plazo	Tasa de interés	Comisiones	Frecuencia de pago	Garantías
<b>CONTACTAR</b>	5 Oficinas: Pasto, Ipiales, Sandoná, El Tambo, La Unión	3.893	Empresarial	1.092	5-8 días	3-36 meses	Tasa máxima autorizada (Mayo 2006: 1,82%)	7,5% Ley MYPYME	mensual	Codeudor, prenda, FNG
<b>FUNDACIÓN MUNDO MUJER*</b>	3 oficinas en Pasto, 1 en Ipiales	16.600	Microcrédito urbano 95%, rural 5%	568	2-3 días	12 meses en promedio	1,81%	7,5% Ley MYPYME	mensual	Activos fijos, hipoteca, vehículos, FNG, codeudores
<b>FINAMERICA*</b>	1 Oficina, Pasto	4.600	microcrédito urbano y rural, vivienda, consumo	2.183	2-3 días	6 - 36 meses, vivienda hasta 5 años	microcrédito y consumo 1,8% mensual sobre saldo, crédito a largo plazo 1,2%	7,5% Ley MYPYME	mensual	Firma, hipoteca (130%), Fondo de Garantía

\* Los datos se refieren a las Agencias que están en la misma zona de Contactar (fuente: entrevistas con las gerencias de la instituciones, Mayo 2006)

Las principales **desventajas comparativas** están ligadas principalmente a:

- **Tiempo de otorgación del crédito.** Tanto Finamérica cuanto Fundación Mundo Mujer, principales competidores de CONTACTAR, especialmente en el área urbana, otorgan los créditos de manera más rápida (2-3 días) en comparación con el tiempo que toma CONTACTAR (5-8 días).
- **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), pero prudencialmente no se los ha todavía promocionado agresivamente por falta de liquidez. De hecho otra desventaja comparativa es que los competidores más grandes tienen mayor disponibilidad de fondos, y de consecuencia ofrecen productos con mayor plazo y monto.

La Dirección Ejecutiva está consciente del creciente nivel de competencia del mercado microfinanciero. Sin embargo la tasa de deserción medio-alta de CONTACTAR (véase cap. 4), indica la necesidad de monitorear las ventajas comparativas y los productos de la competencia de manera más sistemática (inteligencia de mercadeo).

## 2. Gobernabilidad y estructura organizacional

### Propiedad y gobernabilidad

El sistema de gobernabilidad de CONTACTAR, según nivel de decisiones, está organizado de la siguiente manera: Asamblea de Asociados, Junta Directiva y Dirección Ejecutiva.

La **Asamblea General**, instancia máxima de la institución, está conformada por **las tres personas jurídicas, asociados fundadores de CONTACTAR**, a través de sus representantes legales o sus delegados: Corponariño<sup>10</sup>, Artesanía de Colombia<sup>11</sup> y SEDECOM<sup>12</sup>.

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 la determinación de las políticas de la corporación 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 (Corponariño y Artesanía de Colombia) de las tres instituciones miembros de la Asamblea General conforman la Junta Directiva, y que SEDECOM, no contando con una sucursal en Pasto, sino solo en Bogotá, ofrece una escasa participación. En otras palabras, la Asamblea General ejercita sus funciones de dirección de las políticas, a través de la participación plenaria de sus asociados activos en la Junta Directiva.

Junta Directiva		
Miembros	Cargo	Perfil Profesional
<b>Alfonso Melo</b>	<b>Presidente y Miembro principal</b>	Licenciado en Biología y Educación Ambiental. Presidente y miembro JD desde hace 3 años. Director General de Corponariño. Experiencia en cargos directivos públicos y proyectos ambientales.
<b>Ernesto Benavides</b>	<b>Miembro principal</b>	Economista. Miembro de JD desde hace 12 años. Subdirector Administrativo y Financiero de Artesanías de Colombia. Experiencia en cargos directivos públicos. Experiencia operaciones microcrédito
<b>Eduardo Muñoz</b>	<b>Miembro suplente</b>	Maestro Artesano, en el sector del barniz. Miembro de la Junta Directiva de Contactar desde hace 1 año. Experiencia en temas de crédito madurada en CONTACTAR
<b>Carlos Alberto Ayala</b>	<b>Miembro suplente</b>	Economista. Esp. Desarrollo regional. Miembro JD desde hace 1 año. Experiencia en cargos de planeación y Consultor por 15 años de GTZ. Experiencia operaciones microcrédito en Contactar
<b>Gerardo Cuenca</b>	<b>Miembro principal</b>	Ingeniero Civil. Miembro JD desde hace 3 años. Director regional del Sena. Experiencia en cargos directivos públicos. Experiencia en operaciones microcrédito en Contactar.
<b>Germán Zambrano</b>	<b>Miembro principal</b>	Medico veterinario y consultor agropecuario. Miembro de la JD de Contactar desde hace 1 año. Consultor por FINAGRO, fondo para créditos agropecuarios.
<b>Ernesto Patiño</b>	<b>Miembro principal</b>	Administrador de Empresas. Miembro JD desde hace 1 año. Gerente Regional del almacén de cadena Alkosto. Líder cívico. Experiencia microcrédito en Contactar

La **Junta Directiva** está conformada por Estatuto, por **cinco miembros principales** y cinco suplentes elegidos por un periodo de dos años, renovables indefinidamente:

<sup>10</sup> Corponariño: Corporación autónoma regional para el desarrollo de Nariño; Entidad pública.

<sup>11</sup> Artesanía de Colombia: sociedad anónima pública de apoyo a los artesanos.

<sup>12</sup> SEDECON: Fundación Servicio de Desarrollo y Consultoría para el Sector Cooperativo y de Microempresas; ONG Colombiana.

- 2 miembros principales con sus suplentes, representantes de los Asociados;
- 1 miembro principal con su suplente, por estatuto, representante del SENA<sup>13</sup>;
- 2 miembros principales con sus suplentes, representantes del sector empresarial, elegidos por la Asamblea General bajo sugerencia de la Dirección Ejecutiva o de la Junta Directiva en acuerdo con las necesidades específicas de la corporación<sup>14</sup>.

A la fecha, la Junta Directiva cuenta con sus 5 miembros principales y dos miembros suplentes.

La Junta Directiva se reúne ordinariamente al menos cuatro veces al año; sus principales tareas son de 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 corporación), velar por el cumplimiento del Plan Operativo y de las metas programadas<sup>15</sup>.

Cabe mencionar la figura del **Revisor Fiscal**<sup>16</sup>, quien es un contador público y tiene la función de vigilar por el cumplimiento de los objetivos sociales trazados por la Asamblea General, reportando directamente a la Asamblea a través de informes trimestrales.

El enfoque progresivo y definido de CONTACTAR hacia el Microcrédito ha generado nuevos desafíos y necesidades específicas para el Gobierno de la Corporación, que todavía se encuentra en proceso de evolución y capacitación. La Junta Directiva está conformada por un grupo comprometido de personas que conocen bien el contexto regional y cultural de la corporación, es equilibrada desde el punto de vista de las diferentes competencias profesionales, y tiene una buena y regular relación con la Dirección Ejecutiva. De otro lado, **falta, todavía, la presencia de profesionalidad específica en temas de microcrédito y finanzas**, con la consecuente dificultad en la formulación de políticas y apoyo regular a la Dirección Ejecutiva, en **áreas de alto riesgo por CONTACTAR como los riesgos financieros, la planificación estratégica y el fondeo**. En práctica la Junta Directiva confía y depende mucho de la Directora Ejecutiva, Gloria Bustos (en el cargo desde 1996) que tiene una larga experiencia de trabajo en CONTACTAR y un completo conocimiento de la institución.

A la fecha no existe un reglamento de procedimientos de la Junta Directiva.

#### Gerencia y personal

A Marzo 2006 CONTACTAR cuenta con un total de 25 empleados de los cuales 11 son oficiales de crédito. La tasa de distribución del personal es buena

Personal	Dic 03	Dic 04	Dic 05	Mar06
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>25</b>	<b>25</b>
<i>Oficiales de crédito</i>	8	8	11	11
<i>Otro personal</i>	10	12	14	14

(44% a Marzo 2006) y siempre se ha mantenido por arriba del 40% en los últimos tres años.

La actual organización funcional de CONTACTAR tiene una estructura vertical, poniendo en evidencia **la falta de cargos y responsabilidades gerenciales bajo de la Dirección**. A la fecha de nuestra visita funciones claves como la gerencia de operaciones no están todavía definidas, aunque sí están previstas en el nuevo organigrama. La Junta Directiva y la Dirección Ejecutiva están conscientes del **riesgo asociado a la falta de un plan de reemplazo de la Directora Ejecutiva**, y **al bajo nivel en la designación de responsabilidades en la actual organización funcional**. Sin embargo la **Subdirectora Administrativa y Financiera**, colaboradora más estricta de la Dirección Ejecutiva, maneja su departamento y coordina también el sector crédito a nivel operativo.

El crecimiento de CONTACTAR de los últimos años requiere un proceso de mayor estructuración interna, con la creación de departamentos para el manejo de funciones específicas. La Fundación se encuentra actualmente en este proceso. En particular, bajo la Dirección Ejecutiva, soportada por la Subdirección, el área de operaciones a corto plazo tendrá su coordinador (a la fecha está

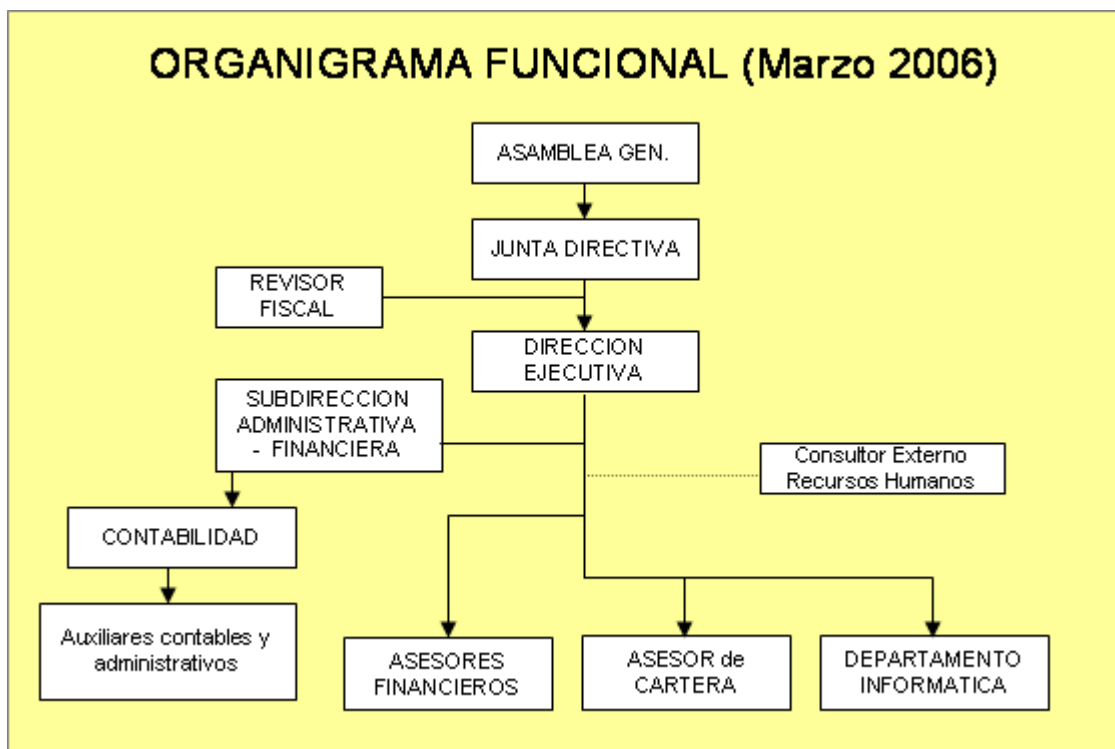
<sup>13</sup> SENA: Servicio nacional de aprendizaje; Entidad pública regional que ofrece servicios de capacitación técnica y desarrollo de tecnología empresarial.

<sup>14</sup> La reforma de los estatutos, a finales del 2005, prevé la presencia de dos miembros del sector empresarial beneficiarios o no del servicio crediticio de CONTACTAR, modificando, con respecto a la versión antigua, la condición de microempresarios clientes de CONTACTAR.

<sup>15</sup> Con base en estos parámetros tienen la discrecionalidad de aprobar una bonificación por productividad, equivalente a un salario mes percibido por los empleados.

<sup>16</sup> Órgano obligatorio por ley, Artículo 207 del código de comercio y Código Interno 610 del Régimen Contable colombiano.

conformada por los asesores financieros, apoyados por un asesor de cartera en la parte de análisis de morosidad y cobranza).



### Organización y estructura

**El nivel de descentralización de las oficinas de CONTACTAR es mínimo**, y se refleja claramente en los dos aspectos de administración y aprobación de créditos.

La administración y la contabilidad se manejan desde la oficina central. **Las sucursales no son centros administrativos independientes**, sino una parte de la cartera de CONTACTAR dislocada geográficamente y están manejadas por la oficina matriz de igual manera que la cartera de uno o más Asesores.

Con respecto a la aprobación de créditos, las sucursales dependen totalmente del Comité de Crédito de la oficina matriz, y todavía **no existen Comités de Crédito a nivel de sucursal**. La Dirección Ejecutiva está consciente de **la necesidad de mejorar el proceso a través de una mayor descentralización de la aprobación de los créditos**, especialmente para disminuir el tiempo de otorgación, a la fecha desventaja comparativa de CONTACTAR, aunque si el plan para realizar esta descentralización no está todavía listo para presentar a la Junta Directiva.

**El nivel de comunicación interno parece adecuado**, ya que semanalmente se hacen reuniones de trabajo con todo el personal (conformado por la directora, la subdirectora, los asesores financieros y el asesor de cartera) para discutir de problemas de colocaciones, recuperaciones, mora y otros problemas operativos.

### Administración de riesgos y estructura de controles internos

**La gestión de los riesgos y la estructura de controles internos de CONTACTAR tiene que ser mejorada.**

Por un lado, la escasa descentralización y el tamaño de la institución permiten a la Dirección un control directo, de otro lado el **sistema de supervisión a nivel operativo es débil**. Este sistema tiene que abarcar un control sistemático de los procesos de crédito y de prevención de fraude.

No hay diferentes niveles de supervisión (no existe ni supervisores de los oficiales de crédito ni un verdadero director de crédito). El Asesor de Cartera ejecuta un monitoreo a nivel de reportes de calidad de cartera y ofrece apoyo a los asesores financieros en lo que concierne a los créditos en mora y a la cobranza.

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, con su firma, de los estados financieros.

Un sistema de controles más estructurado o, en alternativa, una auditoría interna más fuerte sobre el proceso de crédito (con visitas sistemáticas y frecuentes a las sucursales y a los clientes reducirían el riesgo de fraude y ayudarían los oficiales de crédito a implementar los procedimientos correctamente), son una condición necesaria para alcanzar una mayor descentralización.

En general, los **manuales de organización, procedimientos y políticas institucionales son bien organizados y están siendo actualizados.**

#### Políticas y procedimientos contables

A la fecha CONTACTAR **no cuenta con auditoría externa.** La gerencia ha planeado contratar un auditor externo para los estados financieros del 2006.

CONTACTAR prepara sus estados financieros con base en las normas contables colombianas, y desde el 2001 en acuerdo con el sistema de autorregulación propuesto por la red de ONGs Microfinanciera, *Emprender*<sup>17</sup>. En general, la información financiera producida por CONTACTAR es transparente. Aunque en las últimas gestiones Contactar ha disminuido en manera substancial su desempeño en proyectos diferentes de lo microfinanciero, 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 CONTACTAR se reflejan únicamente en las cuentas de orden.

Por lo que se refiere a las políticas contables hay algunos aspectos menores por mejorar. En particular:

- la política de **provisión por los prestamos reprogramados** se encuentra inadecuada<sup>18</sup>.
- la política de contabilización de **las donaciones recibidas para gastos de operación**<sup>19</sup>.

Una importante reclasificación de los Estados Financieros de CONTACTAR se refiere a la cartera PADEMER-FINAGRO, fondo del Ministerio de la Agricultura Colombiano, dirigido hacia el sector rural, fondo que CONTACTAR maneja desde el 2002 como cartera en administración, registrándola en las cuentas de orden. El hecho que el riesgo de esta cartera se quede desde el 2003 integralmente con CONTACTAR y que los gastos (operativos y de provisión) y la mayoría de los ingresos<sup>20</sup> se inscriban en los estados financieros de CONTACTAR, evidencia que la naturaleza de este fondo no es la de una cartera en administración, sino de un Fondo Restringido y que su exclusión de la cartera de la Fundación va a distorsionar sus indicadores de desempeño y de alcance.

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

Contactar cuenta con el sistema informativo **Elite, con base Power-Cobol** que es desarrollado en **plataforma DOS - Windows**. El consultor externo que ha diseñado y realizado el programa, trabaja ahora como empleado a medio tiempo para la Institución, y está adecuando el sistema a las nuevas necesidades de Contactar. Está planeado en el corto plazo una actualización del mismo programa **en base Net-Cobol**. La presencia constante en la institución del realizador y dueño de las fuentes, permite libertad de cambios y continuo desarrollo de la programación y configuración del *software*.

El programa es adecuado a las necesidades de Contactar y tiene capacidad suficiente para el crecimiento a corto plazo de la Institución. A la fecha, se están desarrollando los manuales técnico y de seguridad. Sin embargo, las políticas de respaldo y de protección son adecuadas.

<sup>17</sup> Organismo Cooperativo Microempresarial de Colombia, "Emprender" es una Cooperativa de segundo piso con funciones de Red Microfinanciera Nacional, reuniendo las principales ONGs microfinancieras de Colombia.

<sup>18</sup> Los estándares internacionales requieren una provisión más estricta por la cartera reprogramada dado el mayor nivel de riesgo.

<sup>19</sup> Las buenas practicas sugieren que sean contabilizadas como pasivo en el balance. La parte que es utilizada en cada periodo se saca del pasivo y entra como donación (ingreso no operativo) en el estado de resultados.

<sup>20</sup> El 75% de los intereses cobrados por créditos Pademer-Finagro ingresan inmediatamente a los Estados Financieros de CONTACTAR, mientras, por contrato, el remanente 25% ingresa a la Cartera Pademer-Finagro, aumentando el fondo a disposición y la deuda de CONTACTAR hacia Pademer-Finagro.

**Desde el 2005, el SIG Elite es integrado** y cuenta con los siguientes módulos: contabilidad, créditos, clientes, facturación, nómina y sueldo y activos fijos.

Están todavía en desarrollo los siguientes módulos:

- gestión tributaria: deducción de renta y retención a la fuente;
- gestión financiera: a la fecha la dirección administrativa y financiera sigue manejando las obligaciones en hojas Excel;
- gestión Recursos Humanos: calificación de asesor y centralización de costos;

El sistema se maneja solo en la oficina matriz, mientras que únicamente en la sucursal de Ipiales se lo utiliza para el control de recaudaciones.

**No contando con un sistema de ventanillas**, Contactar necesita apoyarse en diferentes bancos para la **recaudación de créditos**. En Pasto, el convenio de recaudación hecho con CONAVI, permite, a través de la gerencia electrónica de la cuenta, un control en tiempo real de los pagos efectuados (al rededor del 70% de la cartera de CONTACTAR). En Ipiales, el Bancolombia (ahora unido con CONAVI), entrega al día siguiente a la oficina de Contactar, los comprobantes de pago (alrededor del 20% de la cartera). En las demás oficinas, Banco Agrario (Sandoná, El Tambo y La Unión), entrega el reporte de pagos efectuados (alrededor del 10% de la cartera) mensualmente, por lo que CONTACTAR pide a sus clientes que entreguen una fotocopia del comprobante de pago a la oficina sucursal. **En todos los casos, el departamento administrativo, a través de sus auxiliares, recolecta los comprobantes de pago y los ingresa en el sistema, consolidando manualmente los datos de recaudación de cartera.** La Dirección Ejecutiva está consciente de la ineficiencia del proceso en términos de tiempo, de costo y del retraso en el flujo de información. Además el sistema de digitación manual conlleva posibles errores. Actualmente se está trabajando en **un proyecto de códigos de barra para** el reconocimiento automatizado de los comprobantes.

En general, aunque el SIG sea confiable, en vista de un crecimiento más agresivo la institución tiene que invertir para su mejoramiento y para el mejoramiento de la tecnología de información.

#### Política del personal

**No existe todavía un departamento de recursos humanos.** A la fecha hay un consultor externo que está apoyando a la Dirección Ejecutiva en el proceso de actualización de las políticas del personal y desarrollando un formato de evaluación de desempeño del personal. Actualmente, tanto la selección del personal, como la evaluación del desempeño, están a cargo de la Directora Ejecutiva, apoyada por la Subdirectora. Sin embargo se va a necesitar en el corto-mediano plazo cubrir con una persona (departamento) la función de responsable del personal.

En base a un estudio de mercado sectorial, La Junta Directiva ha aprobado a Marzo 2006 un incremento salarial para todos los empleados de CONTACTAR. El mismo estudio revela que los salarios pagados por la institución están en línea con el mercado. Además, recientemente se ha desarrollado un sistema de incentivos para los asesores financieros, que todavía no ha aportado evidencias.

En general **se denota un clima de trabajo bueno** y los miembros del equipo están contentos con su posición en la Fundación y eso se refleja en una **óptima tasa de rotación del personal**. (0% a Diciembre 2005 y a Marzo 2006).

**No existe un plan anual de capacitación para el personal y los eventos de capacitación y formación técnica en los cuales participan algunos empleados son limitados y puntuales.** Sin embargo, se ha aumentado en los últimos años la participación de CONTACTAR en eventos internacionales, muy útiles para entender y comparar las buenas prácticas y el posicionamiento de la Fundación en el sector microfinanciero.

En general, el proceso de revisión y actualización de las políticas de personal, es muy importante, especialmente para **mejorar y sistematizar la evaluación del desempeño del personal y para ofrecer un plan de capacitación estructurado**, que esté de acuerdo con las necesidades específicas del personal.

### 3. Productos financieros

#### Productos y políticas de crédito

CONTACTAR trabaja en **contextos muy distintos** que abarcan áreas rurales y urbanas. A la fecha el principal **producto de crédito es el crédito Empresarial**.

La institución se encuentra en una **fase de revisión de la política de segmentación de la oferta de productos**<sup>21</sup> y se han desarrollado nuevos productos: mejoramiento de vivienda, educativo, de emergencia, paralelo y emprendedores.

Además, tanto la Dirección Ejecutiva, como la Junta Directiva tienen un **nuevo enfoque estratégico hacia el sector rural y hacia una población meta de extracto más pobre**. Para

realizar este nuevo enfoque, CONTACTAR ha contratado con el apoyo de la Fundación Ford, un consultor externo independiente, quien está desarrollando desde Marzo 2006 una metodología de grupo solidario para áreas rurales (a partir de Junio 2006 se implementó esta metodología).

Si por un lado se está trabajando para diversificar los productos a partir del contexto externo, a la fecha, CONTACTAR trabaja sobre todo **con un solo producto financiero**, que no se adapta a todas las necesidades. Hasta la fecha no se han promocionado los otros nuevos productos sobre todo por algunos problemas de liquidez y por prudencia.

El crédito Empresarial tiene una **metodología de crédito individual**, atendiendo diferentes sectores (productivo, comercio y servicios) y financiando capital de trabajo o activos fijos.

Los intereses corrientes se cobran en forma mensual, sobre el saldo de capital y el interés está compuesto por la tasa máxima autorizada y actualizada el primer

#### Metodologías crediticias

Productos de crédito	
	Empresarial
<i>Metodología de crédito</i>	Individual
<i>Moneda del crédito</i>	Pesos Colombianos
<i>Tipo de interés</i>	Sobre saldo
<i>Tasa min. de interés (%)</i>	Maxima consentida (bajo techo de USURA)
<i>Tasa max. de interés (%)</i>	Maxima consentida (bajo techo de USURA)
<i>Tasa promedio de interés (%)</i>	23,38%
<i>Descripción de las comisiones</i>	7,5% (Ley Mypime)
<i>Monto mínimo (US\$)</i>	180
<i>Monto máximo (US\$)</i>	4.450
<i>Monto máximo por el primer crédito (US\$)</i>	3.000
<i>Plazo min. (meses)</i>	3
<i>Plazo max. (meses)</i>	36
<i>Plazo promedio (meses)</i>	24
<i>Periodicidad de pago de interés</i>	Mensual
<i>Periodicidad de pago de capital</i>	Mensual
<i>Plazo de gracia</i>	No
<i>Tipo de garantía</i>	Personal, Real, Fondo de Garantía

día de cada mes por la Superintendencia Bancaria, más 7,5%, autorizada por la Ley Mypime<sup>22</sup> como comisión adicional.

Las características del producto Empresarial (el plazo promedio de 24 meses y el monto promedio de US\$ 1.300) evidencian un servicio financiero ofrecido a un segmento de microempresarios que no pertenecen a los extractos más pobres.

<sup>21</sup> Un consultor externo de la Universidad Externado de Colombia, ha propuesto (en Noviembre 2005) un nuevo portafolio de servicios y productos financieros, basado en cinco nuevos productos: cupo de emergencia; cupo rotatorio; crédito para estudio; crédito para adecuación de vivienda; crédito para el sector rural.

<sup>22</sup> Resolución 01 del 7 de marzo de 2001, que autoriza a los intermediarios financieros y a las organizaciones especializadas en Microcrédito a cobrar en las operaciones activas definidas en los términos del artículo 39 de la ley 590 de 2000, una comisión del 7,5% a título de honorarios y comisiones.

### 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**, CONTACTAR se demora **de 5-8 días con un cliente nuevo**, respecto a sus principales competidores que logran un tiempo de desembolso de 2-3 días. Además, cabe señalar que a la fecha, **no hay tratamiento preferencial para la renovación de crédito de un buen cliente**, ni en términos de tiempo de desembolso, ni en términos de condiciones, hecho que conlleva un riesgo de deserción de los buenos clientes.

El bajo nivel de descentralización de CONTACTAR se refleja en los procedimientos de aprobación de créditos: **a la fecha hay un solo Comité de Crédito, directamente en la oficina matriz**, conformado por la Dirección Ejecutiva y/o la Subdirección Administrativa y Financiera y los Asesores Financieros, Comité que aprueba todas las solicitudes de crédito de todas las agencias.

El Comité de Crédito se reúne tres veces por semana de manera ordinaria (una vez especialmente para la oficina de Ipiales), y de manera extraordinaria los restantes días en casos de urgencia o necesidad.

Semanalmente se reúne también el **Comité de Seguimiento de Cartera**, conformado por la Dirección Ejecutiva, la Sub Dirección Administrativa y Financiera, el Asesor de Cartera y los Asesores Financieros, **instancia de análisis y evaluación del estado de cartera**, para decidir la gestión de cobro a seguir en los casos de morosidad, los casos que deban refinanciarse, reestructurarse o pasar a cobro jurídico.

Para los casos más difíciles de mora, **el Asesor de Cartera, trabaja como si fuera un Gestor de cobro interno**, visitando todas las sucursales y apoyando a los asesores financieros en el cobro de créditos atrasados en vía prejudicial. La Fundación se apoya en dos abogados (uno en Pasto, el otro en Ipiales), para la cobranza judicial. 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 cliente<sup>23</sup>.

### Políticas de garantías

Las garantías varían entre 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 por la 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 garantía prevé la constitución de **garantías reales hipotecarias**<sup>24</sup>, mientras que los empresarios sin garantía personal o hipotecaria, pueden aprovechar la **opción del fondo de garantías**.

Al final del 2005, el 72% de los deudores tenían garantía personal, el 26% garantía hipotecaria, mientras que solo el 2% estaban respaldados por el Fondo de Garantía, que se queda como posibilidad más costosa para el cliente y por esto menos utilizada.

<sup>23</sup> 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 el 8% y de \$ 3.000.001 en adelante máximo el 5%.

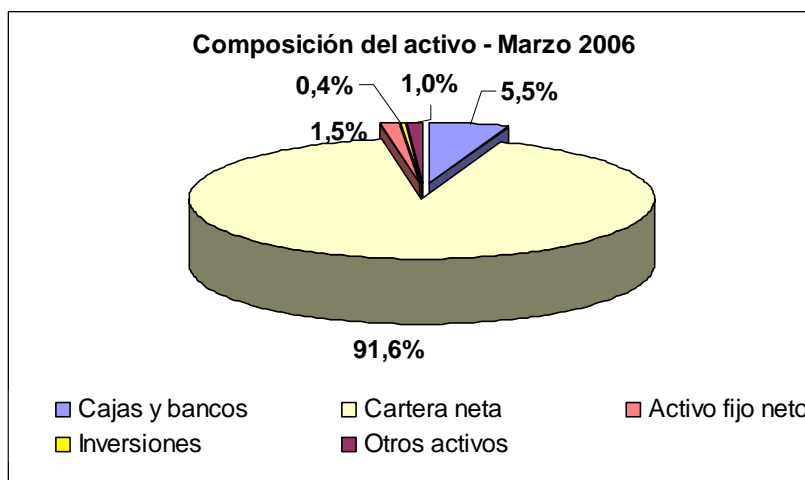
<sup>24</sup> Garantía hipotecaria: máximo por el 40% del valor del avalúo del inmueble puesto en garantía. Dicho bien debe estar libre de patrimonio familiar o cualquier otro gravamen que lo afecte.

## 4. Calidad y estructura del activo

### Estructura del activo

A Marzo 2006, la **cartera de crédito neta** representa el **91,6%** del total del activo y constituye una óptima concentración de recursos en la actividad crediticia.

El **nivel de liquidez** (cajas y bancos) ha sido en promedio alrededor del 5,5% durante el último año mientras que las **inversiones permanentes, acciones suscritas en el Fondo Nacional de Garantías**, representan lo 0,4% del activo total a Marzo 2006. En **otros activos** (1%) hay en particular dos aportaciones<sup>25</sup> efectuada por CONTACTAR y los bienes adjudicados<sup>26</sup>. El **activo fijo neto** representa el 1,5% del activo total.



En **otros activos** (1%) hay en particular dos aportaciones<sup>25</sup> efectuada por CONTACTAR y los bienes adjudicados<sup>26</sup>. El **activo fijo neto** representa el 1,5% del activo total.

### Estructura de la cartera

El saldo de cartera bruta<sup>27</sup> en Marzo 2006 es al rededor de US\$ 3,75 millones con 3.592 prestatarios activos. Respecto a los años pasados **la cartera de CONTACTAR muestra una mejor tendencia de crecimiento anual** (44,8% a Marzo 2006, frente a 35,4% de Diciembre 2005 y 33,3% de Diciembre 2004) debido al incremento de recursos financieros recibidos y a la apertura de nuevos puntos de atención al cliente (3 agencias en el último año).

Características de la cartera	Ene03-Dic03	Ene04-Dic04	Ene05-Dic05	Abr05-Mar06
<b>Cartera bruta total (US\$)</b> <sup>a</sup>	<b>1.569.450</b>	<b>2.411.544</b>	<b>3.450.215</b>	<b>3.750.133</b>
Empresarial	1.569.450	2.411.544	3.450.215	3.750.133
<b>Cartera bruta (moneda nacional)</b>	<b>4.364.358.678</b>	<b>5.816.884.098</b>	<b>7.874.598.852</b>	<b>8.587.730.309</b>
<b>Crecimiento de la cartera bruta</b>	38,4%	33,3%	35,4%	44,8%
<b>Crédito otorgado promedio (US\$)</b>	974	1.136	1.290	1.314
<b>Crédito otorgado promedio sobre PIB p. c.</b>	52%	49%	48%	46%
<b>Numero de prestatarios activos</b>	2.212	2.612	3.327	3.592
<b>Numero de préstamos</b>	2.352	2.859	3.641	3.904
<b>% de mujeres como prestatarios activos</b>	64,9%	62,5%	62,0%	63,1%
<b>Tasa de deserción</b>	42,1%	37,2%	32,9%	34,8%
<b>Tasa de deserción ajustada</b>	33,8%	36,1%	30,1%	32,0%

<sup>a</sup>La Cartera incluye la cartera de PADEMÉR-FINAGRO

El **préstamo otorgado promedio** sigue mostrando una tendencia al leve crecimiento, siendo a **Marzo 2006 de US\$ 1.314**. Los prestatarios son por el 63,1% mujeres mientras que el saldo promedio de préstamo desembolsado sobre PIB per-capita ha bajado hasta 46% a Marzo 2006 demostrando **un buen nivel de alcance**. De otro lado resulta evidente que CONTACTAR a la fecha no atiende al segmento más pobre de la población, especialmente si comparado con algunos competidores como Fundación Mundo Mujer.

A Marzo 2006 la cartera es concentrada en el producto de crédito empresarial. CONTACTAR ha logrado penetrar en muchos mercados microempresarial, financiando capital de trabajo o activo

<sup>25</sup> Aportaciones que CONTACTAR efectuó a Emprender y a la Agencia de Desarrollo Local (ADEL).

<sup>26</sup> Los bienes adjudicados son bienes en garantía ejecutada de créditos incobrables.

<sup>27</sup> Compresa la Cartera PADEMÉR-FINAGRO.

fijo en áreas, contextos y sectores diferentes de la economía. Por lo que se refiere al **destino**, los sectores de mayor concentración son comercio y servicio con un 47,8% y un 20,5%. El resto de la cartera se diferencia con un 4,9% en actividades agrícolas, agropecuarias y agroindustriales, con un 9,6% en el sector pecuario. Con el 4,2% en el sector madera y 7,1% en el sector confecciones.

La **tasa de deserción**<sup>28</sup> tiene una **tendencia al mejoramiento**, aunque empeoró levemente en los últimos tres meses considerados. **De toda manera la tasa se queda medio-alta** (a Marzo 2006 es 34,8%). La institución lleva un **control periódico de este indicador** pero todavía falta un estudio para entender las verdaderas razones de la “deserción” de los clientes. En muchos casos esta tendencia es cíclica y se trata de clientes que toman periodos de “descanso”. Sin embargo se presume que a “disertar” sean también clientes de la cartera urbana y que, en parte, lo hagan porque la competencia es agresiva y ofrece una mayor diversificación de servicios.

#### Calidad de la cartera

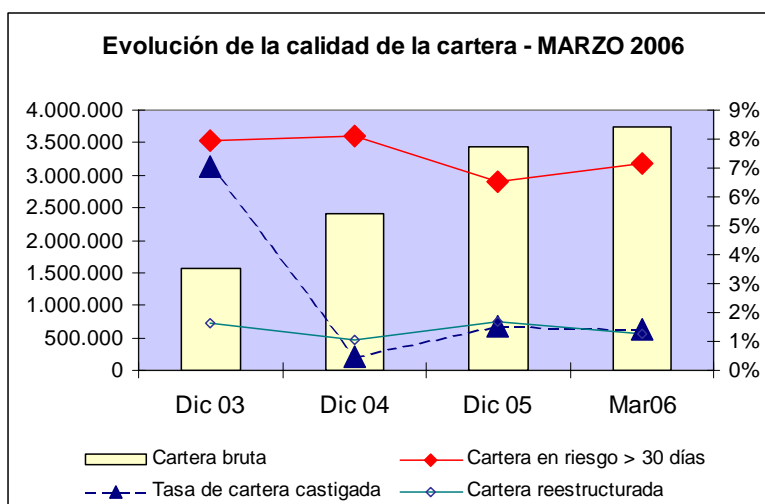
Aun haya una tendencia positiva la **calidad de cartera se queda en bajos niveles**. Cabe señalar que, a pesar de los primeros tres meses del 2006, donde se registra un leve empeoramiento de la Cartera en Riesgo mayor a 30 días (CeR30) debido a la cíclica baja después de las festividades, **hay una tendencia positiva desde el 2003**.

A Marzo 2006, la CeR30 es 7,2%, la tasa de castigos es 1,4% y la cartera reestructurada es 1,6%.

Eficaz hasta la fecha la política de castigo de la Fundación, que sigue limpiando anualmente un porcentaje controlado de cartera (1,5% a Dic.2005) después del importante castigo en el año 2003 (7%).

Aunque en términos absolutos, la cartera reestructurada tenga un peso limitado sobre la cartera total, la CeR30 de esta porción de cartera es muy alta: 34,5% a Marzo 2006. **Es necesaria una**

**revisión de las políticas de reestructuración de créditos.**



Rateos de calidad de cartera	Ene03-Dic03	Ene04-Dic04	Ene05-Dic05	Abr05-Mar06
<b>CeR 30 consolidado</b>	<b>8,0%</b>	<b>8,1%</b>	<b>6,5%</b>	<b>7,2%</b>
31-60	4,5%	3,7%	2,4%	2,2%
61-90	1,6%	1,0%	1,0%	1,5%
91-180	1,4%	1,5%	1,0%	1,1%
181-365	0,3%	1,1%	1,5%	1,2%
>365	0,1%	0,8%	0,7%	1,2%
<b>Cartera vencida (&gt; 1 día)</b>	3,5%	4,0%	3,5%	3,5%
<b>Cartera reestructurada</b>	1,6%	1,1%	1,7%	1,3%
<b>Cartera reestructurada (CeR &gt; 30 días)</b>	22,6%	38,3%	22,7%	34,5%
<b>Tasa de gastos de provisión</b>	6,3%	4,1%	3,5%	3,4%
<b>Reserva por incobrables / Cartera bruta</b>	11,1%	11,7%	10,2%	10,3%
<b>Reserva / Cartera en riesgo (&gt; 30 días)</b>	139,9%	143,6%	156,3%	144,6%
<b>Tasa de cartera castigada</b>	7,0%	0,5%	1,5%	1,4%

A pesar que no haya una política de provisión para los préstamos reestructurados, la **cobertura del riesgo de CONTACTAR es buena en todos los periodos (a Marzo 2006 es 144,6%)**.

<sup>28</sup> La tasa de deserción viene calculada como sigue: (número de clientes activos al principios del periodo + núm. de clientes nuevos – núm. de clientes activos al finales del periodo) / (número de clientes activos al principios del periodo). En el calculo del indicador ajustado se saca del numerador el número de clientes castigados durante el periodo.

A la fecha no es posible un análisis de la calidad de cartera según el destino, la garantía, el monto otorgado o el plazo de otorgamiento. La Dirección Ejecutiva está consciente de la necesidad de mejorar el nivel de análisis, para lograr un efectivo mejoramiento de la calidad de la cartera.

Analizando la **distribución de la cartera y de los clientes activos entre oficinas**, destaca una fuerte concentración en la oficina matriz de Pasto. Si todavía las tres oficinas recién abiertas, no tienen suficiente historia para sacar informaciones relevantes, parece estratégicamente buena la idea de descentralizar, siguiendo el ejemplo de la oficina de Ipiales, saliendo de la ciudad de Pasto, donde hay fuerte competencia y riesgo de sobreendeudamiento de clientes y donde se concentra la casi totalidad de la Cartera en Riesgo de CONTACTAR (CeR30 de Pasto 6,1% sobre CeR30 total de 7,2%). Cabe señalar que la sucursal de Sandoná presenta mayores problemas con la CeR30 más alta (11,3% en Marzo 2006), sin embargo es la más pequeña en términos de saldo de cartera.

Marzo 06

Sucursal	cartera bruta (US\$) <sup>*</sup>	% de cartera bruta	% numero de prestatarios	CeR >30 días	CeR 30 pesada
PASTO	2.480.431	66,1%	64,3%	9,3%	6,1%
IPIALES	852.618	22,7%	25,6%	2,8%	0,6%
SANDONA	79.537	2,1%	2,9%	11,3%	0,2%
EL TAMBO	216.203	5,8%	5,0%	2,6%	0,1%
LA UNION	121.345	3,2%	2,2%	0,0%	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>3.750.133</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>		<b>7,2%</b>

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

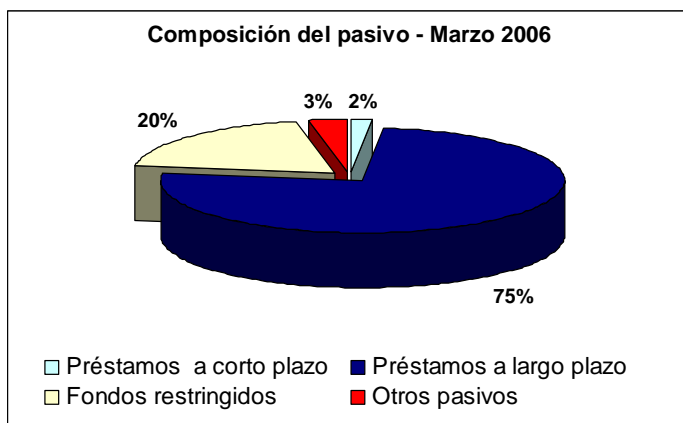
## 5. Estructura y gestión financiera

A Marzo 2006 la **razón deuda/capital** de CONTACTAR es **0,48**, en aumento en los últimos dos años (0,21 en el 2003 y 0,27 en el 2004). Se trata de un nivel de apalancamiento muy bajo. **Contactar puede aspirar a un plan de crecimiento más agresivo a través de un nivel de endeudamiento mayor.**

### Endeudamiento

A Marzo 2006, **el financiamiento procede de 4 fuentes nacionales.** Tres son financiadores comerciales: Bancoldex (Banco público Colombiano) que financia el 38% del pasivo de CONTACTAR, la Cooperativa de segundo piso EMPRENDER con el 30% y CHF International<sup>29</sup> con el 12%. La cuarta Institución es FINAGRO-PADEMÉR,

financiamiento público dependiente del Ministerio de la Agricultura, financia el 20% del pasivo a través de fondos restringidos hacia la cartera rural de CONTACTAR, actualmente concentrada en la oficina de Ipiales. El contrato de préstamo de FINAGRO-PADEMÉR, no prevé el pago de intereses, sino la capitalización en el mismo fondo prestado del 30% de los intereses ingresados a los estados de resultados de Contactar por esta cartera.



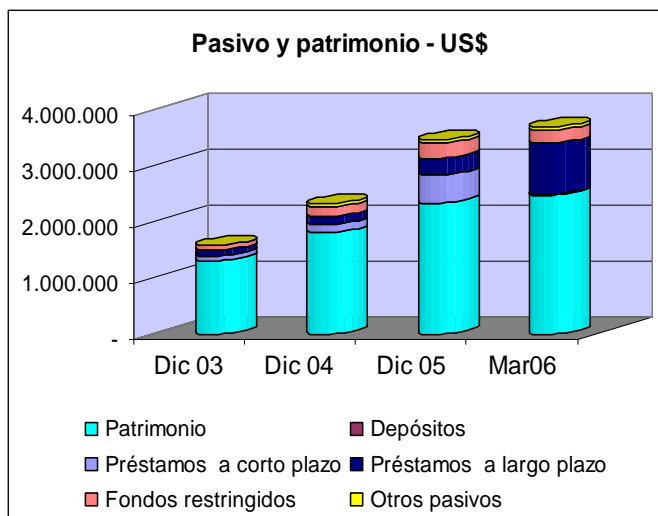
**CONTACTAR es alto en el corto-mediano plazo**, y es urgente la diversificación de los recursos financieros mediante la contratación de nuevos préstamos y/o líneas de crédito. Esto permitiría reducir el riesgo de liquidez sobre todo en situaciones de emergencia y de demanda de crédito más fuerte.

### Gestión de activo y de pasivo

La estructura del pasivo, marcada por el peso casi total de préstamos a largo plazo permite una razón corriente excepcionalmente alta a Marzo 2006 (37), debido al vencimiento y relativo refinanciamiento con nuevo plazo de más del 30% del pasivo total de CONTACTAR en los primeros meses del 2006. **No hay un riesgo de descalce de plazo.**

Los préstamos recibidos son todos en moneda local, de consecuencia **no hay un riesgo cambiario.**

A pesar que el 40% del pasivo tiene tasas variables (DTF más uno "spread" de algunos puntos), **el riesgo de tasa de interés se queda mínimo**, por el hecho que en el contrato de crédito se prevé



A Marzo 2006, **el 95% del pasivo de CONTACTAR es a largo plazo.**

La **tasa de costo de fondos es 8,7% a Marzo 2006** y refleja la naturaleza comercial de los financiadores de CONTACTAR.

CONTACTAR, gracias a su Directora Ejecutiva, ha logrado tener optimas relaciones con las instituciones financiadoras, que han seguido aumentando los préstamos a la Fundación y que se han vuelto en los años financiadores institucionales.

Sin embargo, **el riesgo de liquidez de**

<sup>29</sup> CHF, ONG Americana (*Foundation for Cooperative Housing*) con sucursales nacionalizadas en muchos países del mundo, como en Colombia. Aunque si pertenezca a CHF USA, se considera una entidad Colombiana, y por esto fuente de financiamiento nacional.

la posibilidad de ajuste de la tasa de interés dependiendo de las condiciones del contexto externo a la Institución. Además, la tasa activa viene actualizada mensualmente por cada nuevo préstamo otorgado por CONTACTAR, adaptándola a la tasa máxima permitida por la Superintendencia de los Bancos.

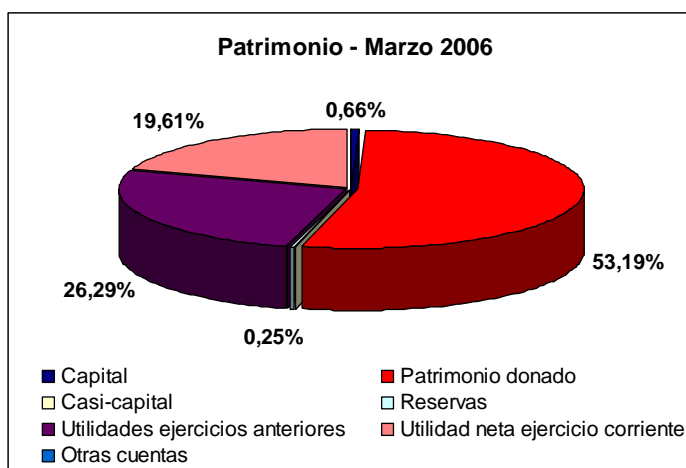
El **manejo de la liquidez** se realiza mediante hojas de cálculos. Todavía no hay una conexión a todas las cuentas bancarias vía Internet lo que no permite una verificación en tiempo real de las disponibilidades de efectivo en todas las sucursales. La gerencia administrativa - financiera se ocupa de verificar los compromisos financieros, poniendo mucha énfasis en el cumplimiento de fechas de pago a los terceros, y monitorea el flujo de caja proyectado de la institución. Los indicadores de liquidez improductivos son adecuados. Sin embargo **no hay todavía en el SIG un módulo automático de tesorería y el manejo de liquidez podría ser mejorado.**

### Patrimonio

El patrimonio de CONTACTAR a Marzo 2006 amonta a casi US\$ 2,5 millones, registrando en el periodo Abril 2005 - Marzo 2006 un incremento del 23,7%.

El patrimonio está compuesto por el 53% por un fondo que desde el 1991 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. En el 2003, CONTACTAR logró formalizar la donación de este fondo que se volvió capital de la institución.

Un restante 47% es constituido por utilidades generadas por la institución en ejercicios anteriores y en el ejercicio corriente. La **estrategia de capitalización** futura es **ligada a la capitalización de las utilidades.**



## 6. Resultados financieros y operativos

Los indicadores de sostenibilidad y rentabilidad anuales son positivos en todos los periodos considerados y con una tendencia creciente.

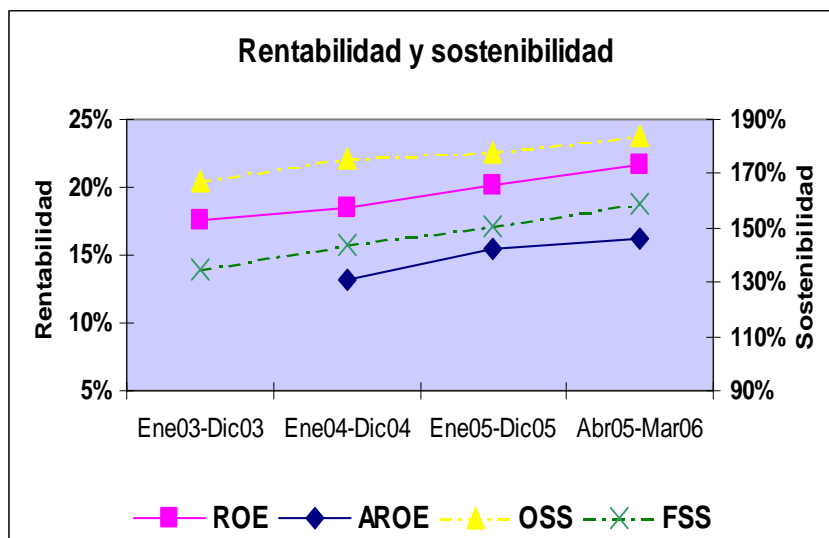
A Marzo 2006 el ROE es 21,7% (a Diciembre 2004 era 18,6%) y el AROA es 15,6% (a Diciembre 2004 era 14,9%) evidenciando una buena rentabilidad de la institución.

Los ajustes a los estados financieros (ver anexo 2) no son relevantes, así que a Marzo 2006 **AROE (16,2%)** y **AROA (12,7%)** mantienen también valores importantes.

Los indicadores OSS y FSS evidencian una tendencia similar en todo los periodos analizados. En el periodo Abr05-Mar06 la **OSS (183,6%)** y la **FSS (159,0%)** confirman el buen desempeño de **CONTACTAR** en cuanto a sostenibilidad.

En cuanto a **eficiencia**, CONTACTAR alcanza valores buenos, **sobretudo considerando los bajos niveles de descentralización y el limitado tamaño de cartera**. A Marzo 2006 la tasa de gastos operativos ha bajado hasta 11,9% (12,5% a Diciembre 2004) debido sobre todo a un creciente crédito otorgado promedio (US\$ 1.314 a Marzo 2006 frente en US\$ 1.136 en Diciembre 2004) y a una tasa de distribución del personal que sube ligeramente a 44% a Marzo 2006 (40% a Diciembre 2004). Por lo que se refiere a la tasa de distribución del personal, cabe señalar que si CONTACTAR quiere seguir creciendo en términos de número de personal y oficinas necesitará fortalecer los departamentos de subgerencias para mejorar su estructura de controles internos.

El costo por prestatario activo muestra valores crecientes pero, considerado el tamaño del crédito promedio otorgado, está todavía en línea con las buenas practicas.



Indicadores de desempeño	Ene03-Dic03	Ene04-Dic04	Ene05-Dic05	Abr05-Mar06
<b>Tasa de gastos operativos (sobre c. bruta)</b>	<b>13,3%</b>	<b>12,5%</b>	<b>12,0%</b>	<b>11,9%</b>
Tasa de distribución del personal	44,4%	40,0%	44,0%	44,0%
Productividad por oficial de crédito (#)	277	327	302	327
Productividad por oficial de crédito (Saldo)	196.181	301.443	313.656	340.921
Productividad de las agencias (Saldo)	784.725	1.205.772	862.554	750.027
Costo por préstamo otorgado	100	113	125	117
Costo por prestatario	88	109	121	121
<b>Tasa de gastos financieros</b>	<b>2,9%</b>	<b>2,8%</b>	<b>2,0%</b>	<b>2,3%</b>
<b>Tasa de gastos de provisión</b>	<b>6,3%</b>	<b>4,1%</b>	<b>3,5%</b>	<b>3,4%</b>
<b>Rendimiento de la cartera (bruta)</b>	<b>34,5%</b>	<b>29,6%</b>	<b>28,5%</b>	<b>29,5%</b>

Los indicadores de productividad se quedan estables: **a Marzo 2006 la productividad por oficial de crédito es igual a 327** prestatarios activos así como a Diciembre 2004.

**La tasa de gastos financieros muestra una tendencia estable en los años y a Marzo 2006 es 2,3%**. Si por un lado la institución se fondea a tasas comerciales, el bajo nivel de endeudamiento, mantiene baja la tasa de gastos financieros.

La **tasa de provisión por incobrables** ha mejorado en los años, bajando hasta 3,4% en Marzo 2006 (era 4,1% a Diciembre 2004) evidenciando un mejoramiento en la calidad de cartera.

El **rendimiento de cartera** es bueno, con tendencia estable y alcanzando una tasa alrededor del 30% a Marzo 2006. El margen positivo sobre los costos principales (operativos, financieros y de provisión) se mantiene alrededor de 12 puntos a Marzo 2006. 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).

En los años CONTACTAR ha logrado estabilidad y capacidad de mantener su rentabilidad en un contexto relativamente competitivo. De otro lado se tiene que considerar los siguientes puntos que podrían reducir la rentabilidad de la institución en el corto plazo:

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 probable aumento de la deuda externa (prestamos o líneas de crédito) que va a poner presión al margen financiero con mayores gastos financieros.
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.

## 7. Plan de negocios y necesidades financieras

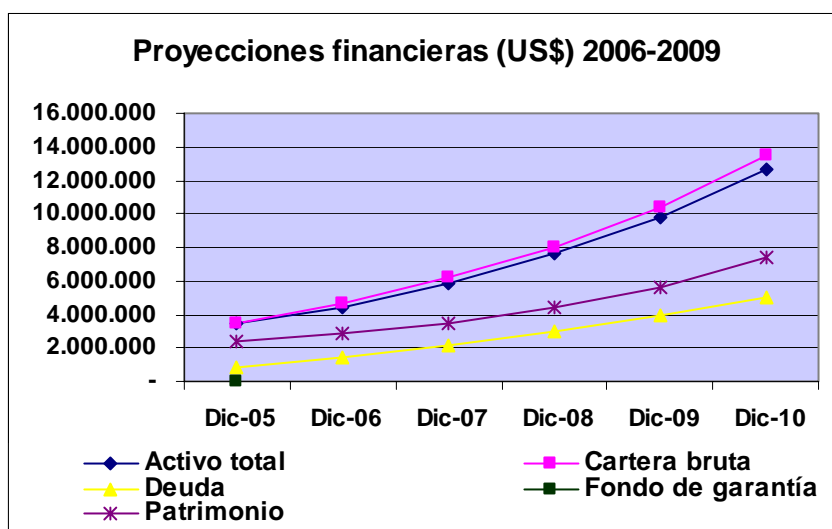
### Plan estratégico y plan operativo

El Plan de Negocios (PEC<sup>30</sup>) a cinco años (2005-2010), desarrollado con el apoyo de un consultor, **no es enfocado al sector financiero**. Todo el análisis del actual PEC muestra una Fundación desempeñada en actividades de apoyo empresarial, financieras y no financieras, proyectando una estructura organizacional y operativa no especializada en las microfinanzas. Si por un lado la realidad de la Fundación a la fecha es la realidad de una ONG financiera enfocada en el microcrédito, su **Plan de Negocio no cumple con su necesidad de visión estratégica de crecimiento y proyección en el futuro**. Otras importantes deficiencias se evidencian en la falta de un estudio de mercado y de la competencia, de un claro planeamiento estratégico en cuanto a desarrollo operativo institucional, y en la falta de proyecciones financieras completas y confiables que reflejan la estrategia. Sin embargo, CONTACTAR lleva a cabo una **planificación operativa anual** a inicios del año con la participación de todo el equipo, aunque basada sobretudo sobre la historia de crecimiento de la institución.

Aunque no evidenciado en un Plan de Negocio, **la estrategia de expansión de CONTACTAR prevé consolidar el posicionamiento con un enfoque más rural, especialmente en los municipios alrededor de Pasto, y aumentar la presencia con nuevas oficinas, hasta llegar en otros departamentos del País**. En términos de metodologías crediticias, el grupo solidario será desarrollado para atraer nuevos clientes en el segmento más bajo del mercado potencial.

### Proyecciones financieras

La Dirección Administrativa-Financiera lleva a cabo una planificación a cinco años, a través del cual CONTACTAR planea sus metas, especialmente en términos de colocación y crecimiento de cartera. Como ya mencionado no hay una planificación del crecimiento que proyecte en manera estratégica la institución, tomando en cuenta múltiples escenarios, haciendo un análisis de sensibilidad por variables clave (como el plan de fondeo y las necesidades financieras).



Principales indicadores proyectados (US\$)	Dic 05	Dic 06	Dic 07	Dic 08	Dic 09	Dic 10
Retorno sobre activo (ROA) <sup>†</sup>	15,6%	13,3%	13,3%	13,5%	14,2%	15,0%
Tasa de gastos financieros	2,0%	2,8%	2,8%	2,9%	3,1%	3,3%
Tasa de gastos de provisión	3,5%	2,0%	1,7%	1,7%	1,7%	1,7%
Tasa de gastos operativos	12,0%	12,7%	12,7%	12,1%	11,3%	10,5%
Retorno sobre patrimonio (ROE) <sup>†</sup>	20,1%	20,0%	21,3%	22,8%	24,5%	26,0%
Razón deuda-capital <sup>†</sup>	0,48	0,49	0,61	0,68	0,70	0,69

Estados financieros proyectados (fuente: proyecciones CONTACTARI 2005-2010)

<sup>†</sup> incluye CARTERA PADEMÉR-FINAGRO, pero no incluye el % de capitalización obligatorio (ingresos y gastos financieros de la cartera PADEMÉR-FINAGRO)

<sup>30</sup> PEC: Plan Estratégico Corporativo, finalizado en Agosto 2005 por una consultora externa

Las metas para el periodo Dic.2005 – Dic. 2010 indican que CONTACTAR quiere crecer en promedio del 31% cada año, para llegar a una cartera de US\$ 13,5 millones a Dic. 2010. En particular, por lo que se refiere al 2006, CONTACTAR quiere crecer hasta lograr una cartera activa de aproximadamente US\$ 4,7 millones, con un crecimiento anual del 36,4%. Estas metas son prudentes y alcanzables. El apalancamiento financiero crece, pero se queda a niveles bajos (0,70% a Diciembre 2009).

De otro lado, los principales indicadores proyectados de CONTACTAR reflejan la falta de estrategia de estas proyecciones, que no indican una dirección al crecimiento sino solo el seguimiento de una tendencia.

#### Necesidades financieras y plan de fondeo

Las fuentes financieras de CONTACTAR son, a la fecha, fuentes nacionales. La institución ha empezado recién también la búsqueda de fuentes internacionales de financiamiento. Cabe señalar una dificultad debida al marco legislativo colombiano, que prohíbe a las IMFs la adquisición de préstamos en moneda extranjera. La directora ejecutiva está trabajando para encontrar una solución practica con un inversionista internacional interesado.

A Junio 2006 las **necesidades financieras ascienden a US\$ 700.000 para los seis meses que quedan del 2006**. A través de la ampliación de cupo recién obtenida por BANCOLODEX (US\$ 430.000), un nuevo préstamo recién negociado con el Banco de Bogota, y las utilidades retenidas, se cubren las necesidades financieras del 2006.

Para el próximo año CONTACTAR espera captar alrededor de US\$ 1,9 millones para financiar el crecimiento del 2007 y está ya trabajando en la búsqueda de fondos.

## 8. Detalles de los factores de riesgo

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

ÁREA	Factores de riesgo	Relevancia*	Principales medidas adoptadas y/o que se adoptarán en el corto plazo	Observaciones
<b>Contexto de sector</b>	<i>Riesgo de sobre-endeudamiento en Pasto y en áreas urbanas</i>	Medio-alto	Uso de las dos centrales de riesgo (CIFIN Y DATA CREDITO)	Las centrales de riesgo no brindan informaciones de todos los clientes
	<i>Posicionamiento de mercado vulnerable por tamaño y recursos limitados en comparación con una competencia creciente</i>	Medio-alto	Estrategia de expansión en áreas rurales y, en general, donde la competencia es menos presente	La competencia es siempre más agresiva sobre todo en las áreas urbanas. Falta de análisis sistemático de mercadeo y de la competencia
<b>Governabilidad, manejo y operaciones</b>	<i>En la Junta Directiva falta la presencia de profesionalidad específica en temas de microcrédito y finanzas para apoyar la Dirección Ejecutiva en la planificación estratégica</i>	Medio	Posibilidad de ofrecer capacitación y exposición específica a los miembros de la Junta Directiva, a través de visitas a otras IMFs. 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 a la Dirección en la planificación estratégica de la Fundación. En practica la Junta Directiva confía y depende mucho de la Directora Ejecutiva. De otro lado La Junta está conformada por un grupo comprometido de personas que conocen bien el contexto regional y cultural de la corporación.
	<i>Actual estructura organizativo-funcional muy vertical</i>	Medio	CONTACTAR está desarrollando un nuevo organigrama con la introducción de nuevos cargos bajo de la dirección	Centralización de muchas de las responsabilidades en la Dirección Ejecutiva
	<i>Centralización a nivel de aprobación de los créditos</i>	Bajo	La Dirección Ejecutiva está preparando una propuesta por presentar a la Junta Directiva	Baja eficiencia, especialmente en términos de tiempo de otorgamiento de crédito
	<i>Gestión de recursos humanos mejorable</i>	Medio	Un consultor externo está estructurando las tareas y las necesidades de este departamento	Falta de un manejo sistematizado y estructurado. En particular, falta un plan de capacitación anual .
	<i>Inserción manual de los datos de recaudo</i>	Medio	La Dirección Ejecutiva está consciente de la ineficiencia del proceso. Se está trabajando en un proyecto de códigos de barra para el reconocimiento automatizado de los comprobantes.	La estrategia de mediano plazo prevé la apertura de ventanillas en las oficinas, para el recaudo en efectivo.
	<i>SIG y TI por mejorar</i>	Medio	Están todavía en desarrollo algunos módulos importantes (gestión tributaria, financiera y recursos humanos)	Aunque el SIG sea confiable, la institución tiene que invertir para su mejoramiento y para el mejoramiento de la tecnología de información
	<i>Débil sistema de supervisión a nivel operativo</i>	Medio	Presencia de la Revisora Fiscal, quien en parte cubre algunas tareas de control en las sucursales	Necesidad de un mayor control en el proceso de crédito (visitas sistemáticas y frecuentes a las sucursales y a los clientes)

ÁREA	Factores de riesgo	Relevancia*	Principales medidas adoptadas y/o que se adoptarán en el corto plazo	Observaciones
<b>Productos financieros y calidad del activo</b>	<i>Diversificación de productos financieros</i>	Medio-bajo	Se está implementando un nuevo producto agropecuario; a partir del año pasado se desarrollaron los productos: mejoramiento de vivienda, educativo, de emergencia, paralelo y emprendedores.	Prudencialmente no se han promocionado los nuevos productos por la falta de liquidez.
	<i>Tiempo de otorgación del crédito mejorable</i>	Medio-alto	La estrategia de descentralización contemplada por CONTACTAR podrá ayudar a mejorar este indicador	La competencia es más rápida en la otorgación del crédito y tiene una fuerte ventaja comparativa
	<i>Alta tasa de deserción de clientes y falta de tratamiento preferencial de los mejores clientes antiguos</i>	Medio	Contactar revisa periódicamente este indicador.	Los primeros 3 meses del año es un periodo de baja economía típica de la época post navideña. Estrategia de fidelización de los mejores clientes antiguos mejorable.
	<i>Baja calidad de cartera</i>	Medio	En general, hay una tendencia positiva desde el 2003. La institución está planeando fortalecer la supervisión y el control del proceso de crédito	Sobreendeudamiento en áreas urbanas. No hay un control sistemático de los procesos de crédito (supervisión del seguimiento).
<b>Estructura y gestión financiera</b>	<i>Riesgo de Liquidez</i>	Alto	Gracias a su Directora Ejecutiva, se ha logrado tener optimas relaciones con las instituciones financiadoras, que han seguido aumentando los prestamos. La institución ha empezado recién también la búsqueda de fuentes internacionales de financiamiento.	Es urgente la diversificación de los recursos financieros mediante la contratación de nuevos prestamos y/o líneas de crédito. Esto permitiría reducir el riesgo de liquidez sobre todo en situaciones de emergencia y de demanda de crédito más fuerte.
	<i>Bajo apalancamiento (razón deuda / capital)</i>	Medio	Se está ya trabajando en la búsqueda de fondos	Contactar puede aspirar a un plan de crecimiento más agresivo a través de un nivel de endeudamiento mayor.
<b>Resultados financieros y operativos</b>	<i>Economías de escala todavía limitadas</i>	Medio	En los años CONTACTAR ha logrado estabilidad y capacidad de mantener su rentabilidad en un contexto competitivo.	En cuanto a eficiencia, CONTACTAR alcanza valores buenos, sobretodo considerando los bajos niveles de descentralización y el limitado tamaño de cartera.
<b>Objetivos estratégicos y evoluciones futuras</b>	<i>Plan de negocio que no refleja la estrategia de Contactar</i>	Medio-alto	La Dirección Ejecutiva tiene una visión estratégica de la Fundación	Un crecimiento sin una clara y escrita dirección estratégica es muy riesgoso
	<i>Proyecciones financieras inadecuadas y falta de análisis de sensibilidad</i>	Medio-alto	Las actuales proyecciones y los principales indicadores proyectados de CONTACTAR reflejan la falta de estrategia, y no indican una dirección al crecimiento sino solo el seguimiento de una tendencia.	No hay una planificación del crecimiento que proyecte en manera estratégica la institución, tomando en cuenta múltiples escenarios, haciendo un análisis de sensibilidad por variables clave.

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

## Anexo 1 – Estados financieros

<b>CONTACTAR</b>				
<b>Balance de situación (US\$)</b>	<b>Dic 03</b>	<b>Dic 04</b>	<b>Dic 05</b>	<b>Mar06</b>
<b>ACTIVO</b>				
<i>Caja y bancos</i>	107.871	74.346	246.858	202.830
<i>Inversiones a corto plazo</i>	8.932	9.895	12.270	11.780
<i>Cartera neta</i>	1.394.560	2.130.265	3.099.499	3.362.193
<i>Cartera bruta</i>	1.569.450	2.411.544	3.450.215	3.750.133
<i>Cartera sana</i>	1.447.083	2.221.160	3.229.547	3.486.500
<i>Cartera en riesgo (&gt;30)</i>	122.367	190.384	220.668	263.633
<i>(Provisiones acumuladas)</i>	174.891	281.278	350.716	387.940
<i>Intereses devengados</i>	-	-	-	-
<i>Otros activos a corto plazo</i>	3.404	8.492	10.921	13.168
<i>Inversiones a largo plazo</i>	935	4.047	4.277	4.263
<i>Activo fijo neto</i>	39.605	50.030	51.990	53.268
<i>Otros activos a largo plazo</i>	25.855	26.740	22.430	24.094
<b>Activo total</b>	<b>1.581.162</b>	<b>2.303.815</b>	<b>3.448.245</b>	<b>3.671.596</b>
<b>PASIVO y PATRIMONIO</b>				
<b>PASIVO</b>				
<i>Depósitos a la vista</i>	-	-	-	-
<i>Depósitos a corto plazo</i>	-	-	-	-
<i>Prestamos a corto plazo</i>	89.029	138.841	500.918	21.106
<i>Otros pasivos a corto plazo</i>	12.333	42.726	58.789	36.922
<b>Total pasivo a corto plazo</b>	<b>101.362</b>	<b>181.567</b>	<b>559.708</b>	<b>58.028</b>
<i>Depósitos a largo plazo</i>	-	-	-	-
<i>Prestamos a largo plazo</i>	89.029	138.841	297.423	903.681
<i>Otros pasivos a largo plazo</i>	1.684	-	-	-
<i>Fondos restringidos</i>	85.491	173.139	261.744	237.139
<b>Total pasivo a largo plazo</b>	<b>176.205</b>	<b>311.980</b>	<b>559.167</b>	<b>1.140.820</b>
<b>Pasivo total</b>	<b>277.567</b>	<b>493.547</b>	<b>1.118.874</b>	<b>1.198.848</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
<i>Capital</i>	13.485	15.547	16.430	16.376
<i>Patrimonio donado</i>	1.078.613	1.243.493	1.319.666	1.315.269
<i>Casi-capital</i>	-	-	-	-
<i>Reservas</i>	5.183	5.975	6.315	6.294
<i>Utilidades retenidas totales</i>	206.314	545.254	986.959	1.134.809
<i>Utilidades ejercicios anteriores</i>	2.626	237.851	560.007	983.670
<i>Utilidad neta ejercicio corriente</i>	203.688	307.403	426.952	151.139
<i>Otras cuentas del patrimonio</i>	-	-	-	-
<b>Capital total</b>	<b>1.303.595</b>	<b>1.810.268</b>	<b>2.329.370</b>	<b>2.472.748</b>
<b>Pasivo y patrimonio</b>	<b>1.581.162</b>	<b>2.303.815</b>	<b>3.448.245</b>	<b>3.671.596</b>

<b>CONTACTAR</b>				
<b>Estado de resultados (US\$)</b>	<b>Ene03-Dic03</b>	<b>Ene04-Dic04</b>	<b>Ene05-Dic05</b>	<b>Ene06-Mar06</b>
<i>Intereses y comisiones de cartera</i>	466.646	625.396	855.496	274.928
<i>Intereses sobre inversiones</i>	-	-	-	-
<i>Otros ingresos de servicios financieros</i>	41.525	90.545	44.294	31.278
<b>A) Ingresos financieros total</b>	<b>508.171</b>	<b>715.942</b>	<b>899.790</b>	<b>306.207</b>
<i>Intereses pagados sobre prestamos</i>	31.708	44.368	37.383	23.490
<i>Intereses pagados sobre depósitos</i>				
<i>Intereses pagados sobre fondos restring.</i>	7.561	14.215	23.025	5.238
<i>Otros gastos para servicios financieros</i>	-	-	23.955	-
<i>Ajuste por inflación</i>	-	-	-	-
<b>B) Gastos financieros total</b>	<b>39.269</b>	<b>58.583</b>	<b>84.363</b>	<b>28.728</b>
<b>Margen financiero bruto (A - B)</b>	<b>468.902</b>	<b>657.358</b>	<b>815.427</b>	<b>277.479</b>
<i>Provisión por incobrables</i>	84.874	85.937	105.485	28.831
<b>Margen financiero neto</b>	<b>384.028</b>	<b>571.422</b>	<b>709.942</b>	<b>248.648</b>
<i>Otros ingresos operativos</i>	-	-	76.291	-
<i>Gastos de personal</i>	114.964	156.627	212.501	60.603
<i>Gastos administrativos</i>	65.375	107.393	146.848	36.906
<b>C) Gastos operativos total</b>	<b>180.340</b>	<b>264.019</b>	<b>359.349</b>	<b>97.509</b>
<b>Ingreso neto operacional</b>	<b>203.688</b>	<b>307.403</b>	<b>426.884</b>	<b>151.139</b>
<i>Ingresos extraordinarios</i>	-	-	68	-
<i>Gastos extraordinarios</i>	-	-	-	-
<b>Ingreso neto antes de donaciones e impuestos</b>	<b>203.688</b>	<b>307.403</b>	<b>426.952</b>	<b>151.139</b>
<i>Impuestos</i>	-	-	-	-
<b>Ingreso neto antes de donaciones</b>	<b>203.688</b>	<b>307.403</b>	<b>426.952</b>	<b>151.139</b>
<i>Donaciones</i>	-	-	-	-
<i>Ingresos no operativos</i>	-	-	-	-
<i>Gastos no operativos</i>	-	-	-	-
<b>Ingreso neto</b>	<b>203.688</b>	<b>307.403</b>	<b>426.952</b>	<b>151.139</b>

## 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**.

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

Los principales ajustes que generalmente se realizan son:

- ajuste de los intereses activos devengados por la parte en mora de la cartera mayor de 90 días;
- ajuste por subsidios en especie;
- ajuste por préstamos subsidiados<sup>31</sup>;
- ajuste de las provisiones por incobrables (según una formula estándar)<sup>32</sup>;
- ajuste por el costo de la inflación;
- ajuste por la cartera contaminada no castigada.

CONTACTAR no ha sido afectada de manera relevante por estos ajustes. El único ajuste ha sido el ajuste por el costo de inflación.

Cabe señalar que la política de provisiones por incobrables de CONTACTAR ha sido adecuada en los periodos considerados y que la Fundación se encuentra bien cubierta. Por esta razón se ha decidido no ajustar ulteriormente.

El ajuste por cartera castigada no reduce el ingreso neto de la institución.

Ajustes (US\$)	Ene03-Dic03	Ene04-Dic04	Ene05-Dic05	Abr05-Mar06
Ajuste por intereses devengados	-	-	-	-
Ajuste por prestamos subsidiados	-	-	-	-
Ajuste por el costo de la inflación	73.767	88.450	100.416	89.893
- Tasa de inflación utilizada	6,5%	5,5%	4,9%	4,1%
Ajuste por provisión de incobrables	-	-	-	-
Ajuste por subsidios en especie	-	-	-	-
<b>Total de variación del ingreso neto</b>	<b>73.767</b>	<b>88.450</b>	<b>100.416</b>	<b>89.893</b>

Ajuste por cartera castigada	6.478	46.310	74.808	87.941
------------------------------	-------	--------	--------	--------

<sup>31</sup> Se carga, en el estado patrimonial, el valor de la diferencia entre gastos financieros de la institución y gastos financieros evaluados a la tasa de mercado. En el caso de préstamos en moneda local se utiliza el 75% de la tasa vigente promedio del periodo de los préstamos en el mercado nacional (dato IFS). En el caso de préstamos denominados en moneda extranjera, se utiliza el LIBOR a un año promedio del periodo más el 3%.

<sup>32</sup> Se calcula la provisión según la siguiente formula:

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

## Anexo 3 – Rateos financieros

### CONTACTAR (US\$)

**Ene03-Dic03** **Ene04-Dic04** **Ene05-Dic05** **Abr05-Mar06**

#### RENTABILIDAD

<i>Retorno sobre patrimonio (ROE)</i>	17,6%	18,6%	20,1%	21,7%
<i>Retorno sobre patrimonio ajustado (AROE)</i>	na	13,2%	15,4%	16,2%
<i>Retorno sobre activo (ROA)</i>	14,8%	14,9%	14,5%	15,6%
<i>Retorno sobre activo ajustado (AROA)</i>	na	10,6%	11,1%	12,7%
<i>Autosuficiencia operacional (OSS)</i>	166,9%	175,2%	177,7%	183,6%
<i>Autosuficiencia financiera (FSS)</i>	134,3%	144,1%	150,3%	159,0%
<i>Margen de utilidad</i>	40,1%	42,9%	43,7%	45,5%

#### CALIDAD DEL ACTIVO

<i>Cartera en riesgo (PAR 30 días)</i>	8,0%	8,1%	6,5%	7,2%
<i>Cartera vencida (&gt; 1 día)</i>	3,5%	4,0%	3,5%	3,5%
<i>Cartera reestructurada</i>	1,6%	1,1%	1,7%	1,3%
<i>Tasa de gastos de provisión</i>	6,3%	4,1%	3,5%	3,4%
<i>Reserva por incobrables / Cartera bruta</i>	11,1%	11,7%	10,2%	10,3%
<i>Tasa de cobertura del riesgo (&gt;30 días)</i>	139,9%	143,6%	156,3%	144,6%
<i>Tasa de prestamos castigados</i>	7,0%	0,5%	1,5%	1,4%

#### EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

<i>Tasa de distribución del personal</i>	44,4%	40,0%	44,0%	44,0%
<i>Productividad por oficial de crédito (Numero)</i>	277	327	302	327
<i>Productividad por oficial de crédito (Saldo)</i>	196.181	301.443	313.656	340.921
<i>Productividad del personal (Numero)</i>	123	131	133	144
<i>Productividad del personal (Saldo)</i>	87.192	120.577	138.009	150.005
<i>Productividad de las agencias (Saldo)</i>	784.725	1.205.772	862.554	750.027
<i>Tasa de gastos operativos (sobre cartera bruta)</i>	13,3%	12,5%	12,0%	11,9%
<i>Tasa de gastos operativos (sobre activo)</i>	13,1%	12,8%	12,2%	12,2%
<i>Costo por préstamo otorgado</i>	100	113	125	117
<i>Costo por prestatario</i>	88	109	121	121
<i>Tasa de gastos de personal (sobre cart. bruta)</i>	8,5%	7,4%	7,1%	7,1%
<i>Tasa de gastos administrat. (sobre cart. bruta)</i>	4,8%	5,1%	4,9%	4,9%

#### GESTIÓN DE ACTIVO Y PASIVO

<i>Rendimiento de la cartera (bruta)</i>	34,5%	29,6%	28,5%	29,5%
<i>Tasa de gastos financieros</i>	2,9%	2,8%	2,0%	2,3%
<i>Tasa de costo de fondos</i>	19,2%	15,5%	7,9%	8,7%
<i>Razón corriente</i>	5,14	6,05	3,65	36,89
<i>Liquidez sobre activo total</i>	6,8%	3,2%	7,2%	5,5%
<i>Razón deuda-capital</i>	0,21	0,27	0,48	0,48

**ALCANCE**

<i>Préstamo promedio desembolsado</i>	974	1.136	1.290	1.314
<i>Saldo promedio de préstamo activo</i>	667	843	948	961
<i>Prést. prom. desemb. sobre PIB p-c.</i>	52,5%	48,5%	48,4%	46,4%
<i>Saldo promedio de prést. activo sobre PIB p-c.</i>	36,0%	33,5%	35,6%	33,9%
<i>% de mujeres como prestat. activos</i>	64,9%	62,5%	62,0%	63,1%

**CRECIMIENTO (monto en moneda nacional)**

<i>Crecimiento de la cartera bruta</i>	38,4%	33,3%	35,4%	44,8%
<i>Crecimiento de los prestatarios activos</i>	na	18,1%	27,4%	34,5%
<i>Crecimiento de los préstamos activos</i>	na	21,6%	27,4%	33,5%
<i>Crecimiento del activo total</i>	35,0%	26,4%	41,6%	44,9%
<i>Crecimiento del personal</i>	na	11,1%	25,0%	13,6%
<i>Crecimiento de las fuentes de financiamiento</i>	80,1%	48,4%	122,5%	138,3%
<i>Crecimiento de los gastos operativos*</i>	na	27,0%	28,8%	5,6%
<i>Crecimiento del patrimonio</i>	28,5%	20,5%	21,8%	23,7%

\* A Marzo 2006 el crecimiento se refiere con respecto a Diciembre 2005

## Anexo 4 – Definiciones de ratios

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

**Otras definiciones:**

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

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

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

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

## Anexo 5 - Normas de reporting y de contabilidad

### Separación en los balances

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

### Provisiones y saneamiento

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

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

Semestralmente se reúne el Comité para Castigo de Cartera. Los asesores de crédito, a través del Asesor de Cartera, proponen una lista de préstamos candidatos al saneamiento (solamente para los créditos que tienen un vencimiento mayor a 365 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, a Marzo 2006, cubre la cartera en riesgo mayor de 30 días por un 144,6%. Por esta razón, la Fundación 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 devengados activos según el principio de caja, mientras los intereses pasivos devengados 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 **no hay una distinción a nivel contable y de sistema** de los préstamos prorrogados y reprogramados, **y tampoco hay una provisión especial**; se realizan provisiones según la tabla normal cuando los mismos entran en mora.

### Créditos a empleados

Marzo 06

Prestamos internos (US\$)	Saldo de cartera	Plazo promedio	Tasa de interés	Garantía	CeR > 1 día
Empleados	15.856.290	30	Vehículos: Interés Estándar, Comisión 0% Computers: Interés 0%; Comisión 0%	Descuento de nomina	0,0%

El plan estratégico corporativo contempla en el Eje de Talento Humano una política de préstamos internos con tasa preferencial para todo el personal, sujeta a la aprobación de la Junta Directiva.

Generalmente los créditos están orientados a los asesores de crédito, para la adquisición de vehículos (carro o moto), y les apoya con un crédito con interés estándar pero sin cobrarles la comisión (7,5%). En el 2005 se apoyó al personal de CONTACTAR con créditos sin intereses ni comisión para la adquisición equipos de computación.

No se tiene previsto otorgar créditos a los Miembros de la Junta Directiva de CONTACTAR.

### Donaciones

El 1 Marzo 2005, CONTACTAR ha recibido una donación por la Fundación Ford en el marco de un proyecto de desarrollo de nivel departamental “Proyecto Semilla: Alianza para la Generación de Activos y el Desarrollo Territorial de Nariño”

En la tabla de abajo se puede mirar el presupuesto aprobado y la parte ejecutada hasta Marzo 2006.

CONTACTAR maneja las donaciones recibidas para estos gastos operativos fuera de los estados financieros, registrando solo en cuenta de orden al momento del ingreso y al momento de la salida.

#### Donaciones recibidas (US\$)

Año	Monto Aprobado	Fuente	Destino	Monto Ejecutado
2005	74.000	Fundación Ford	Consultorias	8.642,6
	11.000	Fundación Ford	Gastos de Viajes	6.500
	6.000	Fundación Ford	Reuniones Talleres Eventos	451
	5.000	Fundación Ford	Gastos Administrativos	2.156
<b>TOTAL</b>	<b>96.000</b>			<b>17.750</b>

### Préstamos

A Marzo 2006, CONTACTAR tenía un total de préstamos por pagar de US\$ 3,4 millones.

#### Marzo 06

Características financiamientos recibidos						
Fuente	Monto original (US\$)	Fecha de desembolso	Fecha de vencimiento	Forma de pago principal	Forma de pago interés	Tasa de interés
Emprender 1109	21.834	01/07/2003	01/07/2006	Trimestral	Trimestral	DTF + 7
Emprender 1111	21.834	15/07/2003	15/07/2006	Trimestral	Trimestral	DTF + 7
Emprender 1208	43.669	13/04/2005	13/04/2007	Trimestral	Trimestral	DTF + 8
Emprender 1201	21.834	24/02/2005	24/02/2008	Trimestral	Trimestral	DTF + 4
Emprender 1205	6.987	29/03/2005	29/03/2008	Trimestral	Trimestral	DTF + 4
Emprender 1258	131.006	19/12/2005	19/12/2007	Trimestral	Trimestral	DTF + 8
Emprender 1209	21.834	22/04/2005	22/04/2008	Trimestral	Trimestral	DTF + 4
Emprender 1225	60.149	24/08/2005	24/08/2008	Trimestral	Trimestral	DTF + 4
Emprender 1226	5.354	24/08/2005	24/08/2008	Trimestral	Trimestral	DTF + 8
Emprender 1251	33.188	29/11/2005	29/11/2008	Trimestral	Trimestral	DTF + 4
Emprender 1245	21.834	22/11/2005	22/11/2008	Trimestral	Trimestral	DTF + 4
Emprender	52.402	13/02/2006	13/02/2013	Trimestral	Trimestral	DTF + 8
Bancoldex	34.935	01/05/2005	01/05/2006	Trimestral	Trimestral	8,59%
Bancoldex	152.840	24/01/2005	24/01/2008	Trimestral	Trimestral	8,56%
Bancoldex	65.503	12/11/2004	12/11/2007	Trimestral	Trimestral	8,70%
Bancoldex	33.188	16/2/2006	16/2/2009	Trimestral	Trimestral	8,52%
Bancoldex	55.022	28/12/2005	28/12/2008	Trimestral	Trimestral	8,59%
Bancoldex	131.006	23/03/2005	23/03/2009	Trimestral	Trimestral	8,52%
Bancoldex	131.006	28/02/2006	28/02/2009	Trimestral	Trimestral	8,52%
CHF International	174.674	25/09/2005	25/09/2007	Mensual	Mensual	9,59%

Marzo 06

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 1109	Moneda Local	1.819	1.819		Línea de Crédito Revolvente Endoso de Cartera
Emprender 1111	Moneda Local	1.819	1.819		Línea de Crédito Revolvente Endoso de Cartera
Emprender 1208	Moneda Local	21.834		21.834	Línea de Crédito Revolvente Endoso de Cartera
Emprender 1201	Moneda Local	17.467		17.467	Línea de Crédito Revolvente Endoso de Cartera
Emprender 1205	Moneda Local	5.590		5.590	Línea de Crédito Revolvente Endoso de Cartera
Emprender 1258	Moneda Local	114.630		114.630	Línea de Crédito Revolvente Endoso de Cartera
Emprender 1209	Moneda Local	17.467		17.467	Línea de Crédito Revolvente Endoso de Cartera
Emprender 1225	Moneda Local	60.149		60.149	Línea de Crédito Revolvente Endoso de Cartera
Emprender 1226	Moneda Local	2.127		2.127	Línea de Crédito Revolvente Endoso de Cartera
Emprender 1251	Moneda Local	33.188		33.188	Línea de Crédito Revolvente Endoso de Cartera
Emprender 1245	Moneda Local	21.834		21.834	Línea de Crédito Revolvente Endoso de Cartera
Emprender	Moneda Local	52.402		52.402	Línea de Crédito Revolvente Endoso de Cartera
Bancoldex	Moneda Local	17.468	17.468		Línea de Crédito Revolvente Endoso de Cartera
Bancoldex	Moneda Local	70.015		70.015	Línea de Crédito Revolvente Endoso de Cartera
Bancoldex	Moneda Local	16.376		16.376	Línea de Crédito Revolvente Endoso de Cartera
Bancoldex	Moneda Local	29.040		29.040	Línea de Crédito Revolvente Endoso de Cartera
Bancoldex	Moneda Local	41.267		41.267	Línea de Crédito Revolvente Endoso de Cartera
Bancoldex	Moneda Local	131.006		131.006	Línea de Crédito Revolvente Endoso de Cartera
Bancoldex	Moneda Local	131.005		131.005	Línea de Crédito Revolvente Endoso de Cartera
CHF International	Moneda Local	138.284		138.284	Línea de Crédito Revolvente Endoso de Cartera
<b>TOTAL</b>		<b>924.787</b>	<b>21.106</b>	<b>903.681</b>	

#### Otras políticas contables

Los estados financieros son preparados sobre la base del devengado. Solo para la recuperación de cartera (capital y interés) se utiliza el principio de contabilidad en valores de Caja.

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 depreciables 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 no se han aplicado los ajustes integrales por inflación a partir del año 2001.

## Anexo 6 – Categorías de rating

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