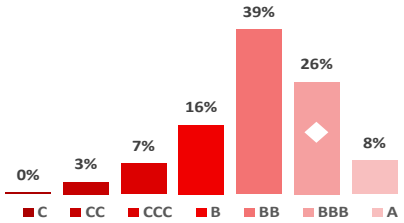
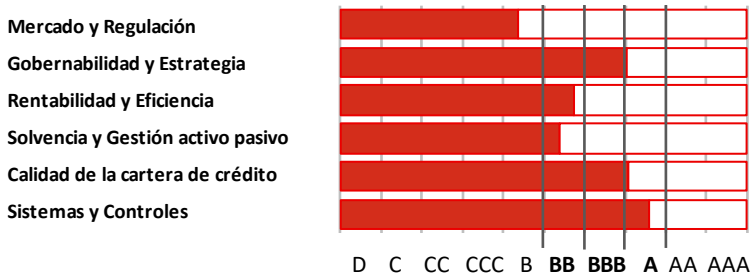
Instituto de Investigaciones Socio Económicas y Tecnológicas INSOTEC– Ecuador

CALIFICACIÓN FINAL	**BBB**	**Fecha de visita:**	Febrero 2021
		Fecha sesión de comité:	Julio 2021
		Validez:	1 año, a menos que ocurran eventos significativos que puedan afectar la calificación.
PERSPECTIVA	Estable	**Calificación anterior MFR:**	BBB Estable 2020





ANÁLISIS FINANCIERO Y SUFICIENCIA PATRIMONIAL

INSOTEC presenta adecuados niveles de rentabilidad, aunque con tendencia decreciente. El solo rendimiento de la cartera no es suficiente para cubrir la estructura de costos, presentando además una tendencia negativa especialmente en el 2020. A dic-20, se presentan adecuados niveles de eficiencia, mientras que los niveles de productividad son mejorables. La concentración del activo en el negocio principal de la entidad es mejorable, mostrando relevante disminución como parte de la estrategia conservadora de liquidez. Se presentan buenos niveles de calidad de cartera, aunque con algunos deterioros a jun-21. Los niveles de solvencia son mejorables, ubicándose por debajo de lo establecido por buenas prácticas internacionales por entidades similares a INSOTEC. La entidad presenta buenos niveles de liquidez a dic-20, con relevante incremento a jun-21. El riesgo de tasa de interés presenta una relevancia media-baja, no presentando exposición al riesgo cambiario.

GOBERNABILIDAD ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

La entidad cuenta con buenos procesos de gobernabilidad, actualmente en proceso de implementación de distintos proyectos para su fortalecimiento. Se destaca registro de la entidad en la SEPS acorde a las disposiciones locales. El Directorio y Consejo Consultivo presentan buenas capacidades para brindar orientación estratégica. El equipo gerencial muestra un fuerte compromiso hacia la entidad y cuenta con buenas capacidades para la gestión, aunque se evidencia cierta rotación en el último año. Existencia de riesgo de persona clave, parcialmente mitigado. INSOTEC presenta una buena cultura institucional hacia la gestión de riesgos, evidenciando mejoras en el área de riesgos, aunque aún con aspectos por fortalecer. La institución cuenta con buena metodología de crédito y estructura de control interno. No obstante, existe incertidumbre con relación al contexto económico del país y la emergencia sanitaria por COVID-19, lo que podría repercutir negativamente en el desempeño y perfil de riesgo de la institución.

Detalles institucionales	
Forma legal	ONG
Propiedad	na
Año de arranque	1980
Servicios Financieros	Crédito
Metodología crediticia principal	Individual
Supervisor / Regulador	na

Datos Institucionales	Dic18	Dic19	Dic20
Clientes (#)	17.129	18.588	17.583
Socios (#)	-	-	-
Prestatarios activos (#)	17.129	18.588	17.583
Prestatarias mujeres	41,7%	43,1%	43,3%
Créditos activos (#)	17.541	18.794	17.720
Ahorristas activos (#)	-	-	-
Sucursales (#)	23	22	21
Personal (#)	246	272	281
Oficiales de crédito (#)	117	127	120
Activo total (US$)	56.243.308	64.034.598	70.245.732
Cartera bruta (US$)	50.243.394	58.418.880	59.697.686
Ahorro total (US$)	-	-	-
Patrimonio (US$)	8.426.670	9.185.528	9.921.035

Indicadores	Dic18	Dic19	Dic20
ROE	12,1%	9,0%	7,8%
ROA	1,8%	1,2%	1,1%
Autosuf. Operacional (OSS)	113,6%	107,8%	104,0%
Rendimiento de la cartera	22,4%	22,1%	20,2%
Otros ingr. financ. (sobre activo)	0,8%	0,4%	0,5%
Otros ingr.operat.(sobre activo)	5,1%	5,9%	8,0%
Tasa de gastos operativos	15,8%	15,2%	13,6%
Productividad personal	70	68	63
Tasa de gastos financieros	8,3%	8,3%	8,3%
Tasa de gastos de provisión	2,6%	4,1%	7,3%
Ratio de adecuación de capital (MFR)	21,2%	19,5%	16,7%
Ratio de capital sobre activo total	15,0%	14,3%	14,1%
Liquidez inmediata	18,3%	19,8%	25,0%
Liquidez sobre activo total	7,5%	7,2%	10,2%
CeR 30 días	2,1%	3,0%	2,7%
CeR 90 días	0,8%	1,4%	1,2%
Cartera reestructurada	0,1%	0,2%	0,8%
Tasa de cartera castigada	2,5%	2,6%	4,0%
Tasa de cobertura del riesgo	110,8%	109,5%	188,7%
Préstamo prom. desemb., US$	3.690	3.876	3.989
Saldo de préstamo / INB pc	48,0%	51,4%	55,6%

nd: no disponible *na: no aplica*

MFR Ecuador
Rumipamba E2-194 y Av. República esquina
Edf. Signature, Piso 11, Oficina 1106
Quito - **Ecuador**
www.mf-rating.com

INSOTEC
Pinta E6-129 y Rábida
Quito – **Ecuador**
finanzas@insotec-ec.com

Copyright © 2021 MFR. Prohibida la reproducción sin permiso de MFR.

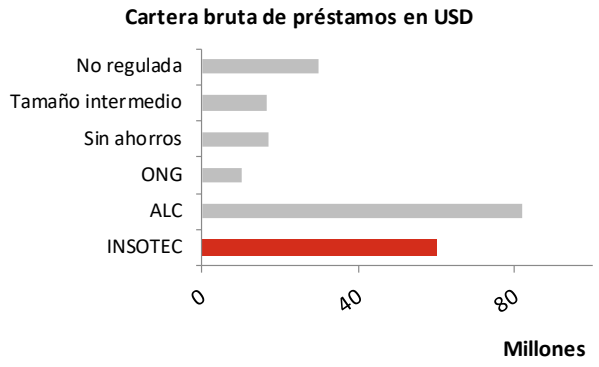
AREA	Factores de calificación	Juicio*		Descripción
Contexto externo	Contexto Político y Macroeconómico	Débil	-	Perspectiva de crecimiento por debajo de la región (BM prevé un crecimiento en 2021 de 3,5% para Ecuador, 3,7% para LAC). Decrecimiento del PIB de -9,5% en 2020.
			-	Riesgo soberano B- (Estable) por Fitch Ratings y Standard & Poor's. Niveles de deflación en 2020 ante contracción económica.
			-	Incertidumbre política y económica ante elecciones presidenciales en 2021 y pandemia por COVID-19.
	Mercado y Regulación	Moderado	+	Existencia de buró de crédito con información completa y actualizada.
			-	Elevado nivel de competencia y sobreendeudamiento en contexto local, aunque inferior en áreas rurales, que representa el enfoque principal de la institución.
			-	Incertidumbre por ausencia de normas específicas para la regulación y supervisión de ONGs, aunque previsto proceso de transformación a banco.
Gobernabilidad y Estrategia	Propiedad y Gobernabilidad	Bueno	-	Debido a su forma legal, las posibilidades de inyección de capital en caso de contingencia son limitadas.
			+	Buena capacidad de supervisión y dirección estratégica para determinar el apetito de riesgo por parte del Directorio y Consejo Consultivo. En proceso de transformación a banco, contando con estudio jurídico y de factibilidad y normativas requeridas.
			+	Políticas y procedimiento de gobernanza formalizadas en Manual de buen Gobierno Corporativo. Adicionalmente, implementación de criterios ESG (Enviromental, Social and Governance), contando con distintos proyectos.
	Administración de Riesgos y toma de decisiones	Bueno	+	Buenos procesos de toma de decisiones, apoyados por un equipo gerencial comprometido. Implementación de Gerencia de Riesgos y TI (anteriormente jefaturas). Existencia de rotación en la gerencia de negocios.
			+	Adecuado manejo general de riesgos y buena cultura institucional hacia la administración de riesgos.
			-	Por monitorear la consolidación del equipo gerencial ante la incorporación de las gerencias de riesgos y TI, y del nuevo gerente de negocios.
	Estrategia y posicionamiento en el mercado	Bueno	-	Carencia de un análisis de contexto y estrategias concretas para alcanzar objetivos definidos en el Plan Estratégico 2020-2022. POA 2021 en proceso de desarrollo.
			+	Buena capacidad institucional de planificación estratégica. Buen cumplimiento presupuesto 2020 tras ajuste realizado en jun-20.
			+	Buen posicionamiento en las zonas de intervención de la entidad (principalmente rurales), gracias además a la oferta de servicios no financieros. Los canales de recaudación han sido fortalecidos desde oct-19.
Desempeño financiero	Rentabilidad	Adecuado	+	Adecuados niveles de rentabilidad, aunque con una tendencia decreciente (ROE 7,8%, ROA 1,1% y OSS 104,0% en 2020).
			-	El rendimiento de la cartera no es suficiente para cubrir la estructura de costos, manteniendo una dependencia de ingresos no financieros.
			+	Adecuada capacidad de generar resultados positivos, aunque por monitorear ante contexto económico actual.
	Eficiencia y productividad	Adecuado	+	Adecuados niveles de eficiencia. Tasa de gastos operativos con ligera tendencia decreciente (13,6% en 2020).
			-	Niveles de productividad mejorables, con tendencia decreciente (147 prestatarios por oficial de crédito y 63 por empleado a dic-20).
			+	Se prevé un aumento en los niveles de productividad y eficiencia gracias al sistema de gestión documental y agenda digital de asesores, al igual que la implementación de una app para asesores en 2021.
	Solvencia	Moderado	-	Nivel de solvencia mejorable, presentando una tendencia decreciente (adecuación de capital calculado por MFR de 16,7% a dic-20, 19,5% a dic-19).
			+	Indicador de adecuación de capital (PAT) calculado por INSOTEC acorde a la regulación nacional cumple holgadamente con el límite establecido. Adecuada capacidad de adquisición de deuda subordinada.
	Fondeo	Adecuado	+	Muy buena diversificación y capacidad de acceso a fuentes de financiamiento internacionales (incorporando nuevos fondeadores en 2020), así como relaciones estables e histórica con financiadores.
			-	Consecución de nuevos fondos y a tasas asequibles se considera un aspecto por monitorear.
	Riesgos de liquidez y mercado	Bueno	+	Buena gestión del riesgo de liquidez, contando con ciertos límites internos. Buenos niveles de liquidez (a dic-20 activos líquidos sobre activo total 10,2% y promedio trimestral activos líquidos sobre activos 9,6%).
			-	Por implementar fuentes de liquidez de emergencia. Por monitorear impacto de la crisis sanitaria en los flujos de caja de la entidad.
			+	Exposición al riesgo de tasa de interés con relevancia media-baja; no existe riesgo cambiario.

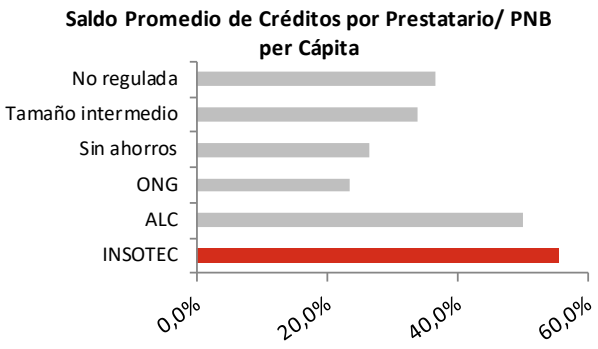
***Escala de juicios: Excelente, Bueno, Adecuado, Moderado, Débil, Muy Débil. El juicio y la descripción contribuyen a determinar la calificación de la institución.**

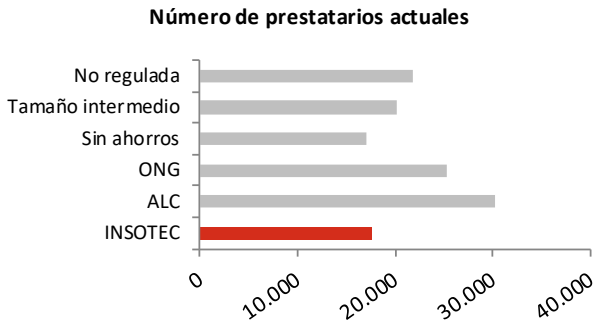
AREA	Factores de calificación	Juicio*		Descripción
Calidad de la cartera de crédito	Concentración de la cartera de créditos	Bueno	+	Buena diversificación geográfica de la cartera. Las provincias de Chimborazo, Pichincha y Santo Domingo son las de mayor representatividad (21,1%, 18,0% y 16,4%, respectivamente).
			-	Concentración de la cartera en el sector agropecuario (56,0% de la cartera a dic-20), aunque cuenta con diversificación dentro de este sector y no se financian monocultivos.
			+	Limitado riesgo de concentración en mayores prestatarios; el mayor prestatario representa el 0,2% de la cartera y 1,3% del patrimonio.
	Calidad de la cartera de crédito	Adecuado	+	A dic-20, la CeR30 se ubica en 2,7%, la cartera reestructurada en 0,8% y la cartera castigada en 4,0%. A jun-21, CeR30 incrementa a 5,2%.
			+	Cartera improductiva inferior en comparación de cartera de microcrédito de bancos pequeños (5,6%) y en comparación a ONGs (8,5%).
			-	INSOTEC brindó medidas de alivio financiero a sus clientes frente a la pandemia por COVID-19; la calidad de la cartera es un aspecto por monitorear dado la relevante porción de esta cartera (51,2% de la cartera a dic-20, 29,5% a jun-21).
	Gestión del riesgo de crédito y cobertura	Bueno	+	En general, buena gestión del riesgo de crédito, apoyado por controles cruzados como el Centro de Procesamiento, supervisores de operaciones y gerentes de sucursales.
			+	Buen análisis de capacidad de pago, consultas sistemáticas al buró de crédito y existencia de límites de endeudamiento. Implementación de monitoreo más minucioso para identificar alertas tempranas.
			+	Refuerzos en proceso de cobranza. En proceso de fortalecimiento de registro y seguimiento de operaciones reestructuradas, contando con cupo adicional para la realización de estas operaciones de hasta USD 500 mil.
			+	Adecuada cobertura del riesgo de crédito. A dic-20, la cobertura de la CeR30 + restr.0-30 días es de 188,7%, y la cobertura de la CeR30 es de 239,0%, presentando un fuerte incremento respecto a dic-19. Estos indicadores no incluyen la cartera de renovaciones anticipadas; por monitorear la cobertura en línea con el vencimiento de dicha cartera.
Sistemas y Controles	Recursos Humanos	Adecuado	+	Adecuada gestión del talento humano; rotación del personal con tendencia decreciente, estudios de clima laboral anuales e implementación de programa onboarding y plataforma e-learning (previsto para 2021).
			+	Niveles de remuneración alineados en su mayoría al mercado, contando con estudios salariales anuales. En proceso de alineación de sueldos de todo el personal acorde a escala salarial implementada.
			-	Espacios para fortalecer procesos de evaluación y planes de carrera.
	Tecnología de la información	Bueno	+	Buen sistema informático; todos los módulos se encuentran integrados y las agencias en línea. INSOTEC es propietario de los códigos fuente y presenta una adecuada capacidad de desarrollo.
			+	Buen potencial de parametrización del sistema; buena capacidad de generar reportes gerenciales, apoyados con herramientas de *Power BI* y nueva área de *Data Science* .
			+	Infraestructura tecnológica tercerizada a una empresa especializada, brindando buenos niveles de seguridad y un sitio alterno como parte del plan de contingencia.
	Control Interno y Auditoría Interna	Bueno	+	Buena estructura de control interno, considerando nivel de formalización de políticas, cultura hacia el cumplimiento de metas, estructura de supervisión y segregación de funciones.
			-	Por mejorar la alimentación sistemática de los eventos de riesgo operativo y por realizar pruebas al plan de continuidad del negocio, aunque en general el riesgo operativo es gestionado adecuadamente.
			+	Implementación formal del Área de Cumplimiento, contando con adecuadas políticas y herramientas.
			+	Controles efectivos realizados por el departamento de Auditoría Interna, aunque limitada capacidad del área en cuanto a personal (pero se prevé incorporar supervisor en 2021).

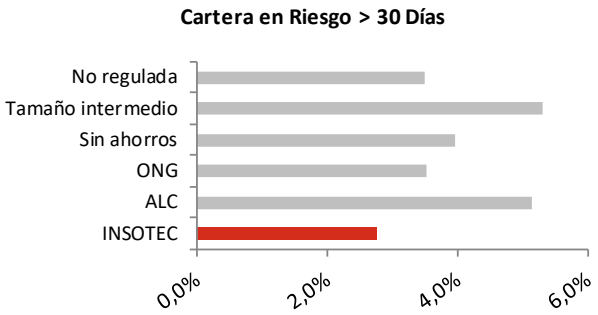
***Escala de juicios: Excelente, Bueno, Adecuado, Moderado, Débil, Muy Débil. El juicio y la descripción contribuyen a determinar la calificación de la institución.**

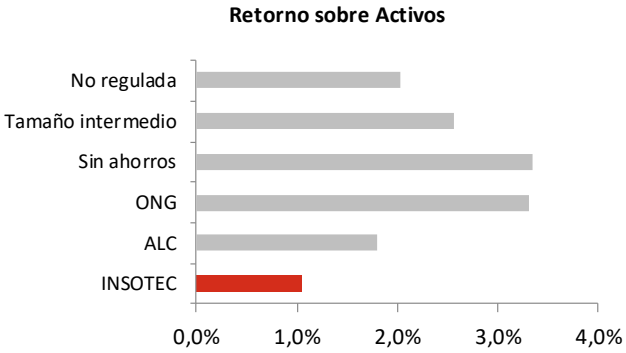
Benchmark[1]

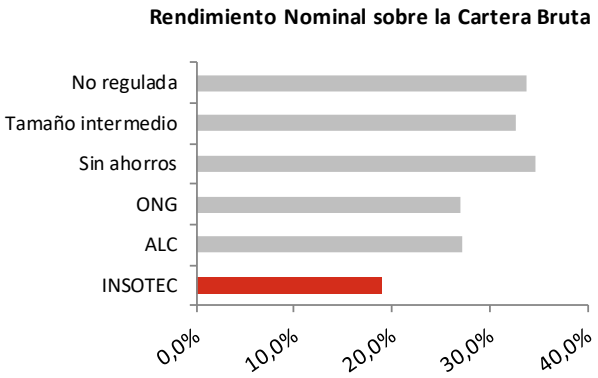


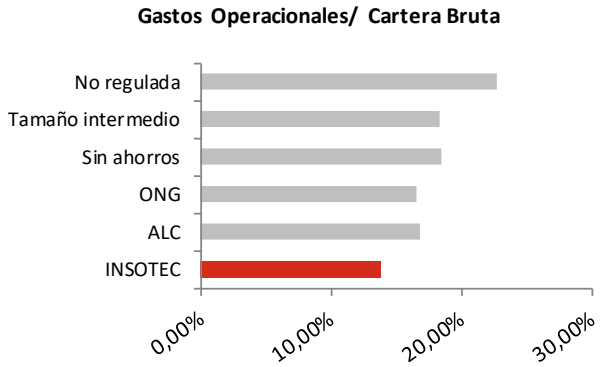


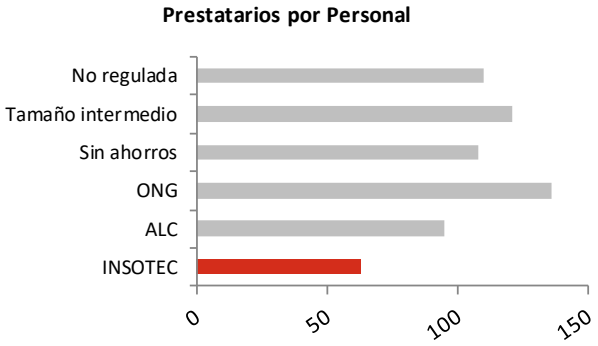












[1] Fuente: Base de datos de MFR. ALC: América Latina y Caribe. Tamaño intermedio: 10,000-100,000 clientes. No regulada

Contexto Macroeconómico - Ecuador

Riesgo Soberano*

	Dec-18	Dec-19	Dec-20	Apr-21
Fitch Ratings	B- (Estable)	B- (Estable)	B- (Estable)	B- (Estable)
Moody's	B3 (Negativo)	B3 (Negativo)	Caa3 (Negativo)	Caa3 (Estable)
Standard & Poor's	B- (Estable)	B- (Estable)	B- (Estable)	B- (Estable)

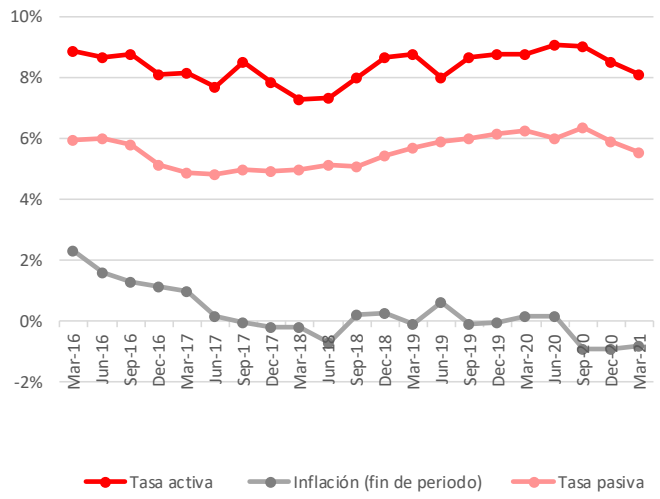
Fuente: Trading Economics *Largo plazo en moneda extranjera

Indicadores Macroeconómicos

	Dec-18	Dec-19	Dec-20
PIB per cápita (moneda local)	6.296	6.223	5.600
Tipo de cambio moneda local/USD	1,00	1,00	1,00
INB per cápita, método Atlas (US$ a precios actuales)	6.090	6.100	5.530
Crecimiento del PIB (% anual)	1,3%	0,0%	-7,8%
Saldo en cuenta corriente (% del PIB)	-1,2%	-0,1%	2,5%

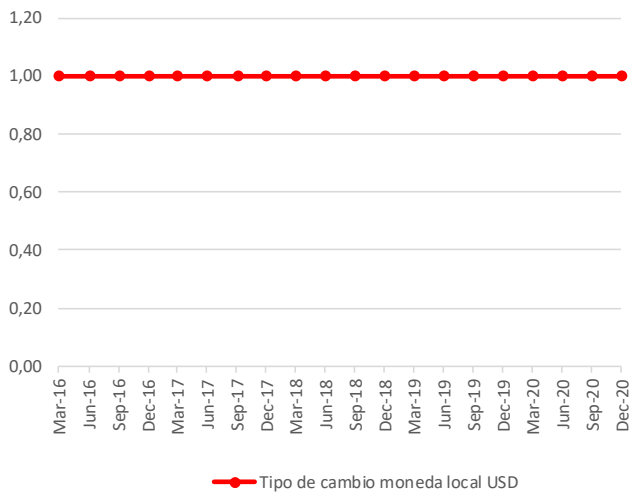
Fuente: Banco Mundial *Algunos datos del último período son estimados nd = no disponible

Gráfico 1: Inflación y tasas de interés



Fuente: FMI, fuentas internas

Gráfico 2: Tipo de cambio moneda local/USD



Fuente: FMI

Indicadores Sociales

	Datos	Fuente	Año
Población, total	17.373.657	*Banco Mundial*	2019
Índice de Desarrollo Humano (IDH)	0,76	*PNUD*	2019
Índice de Desarrollo humano (IDH), Nivel	alto	*PNUD*	2019
Brecha de pobreza a nivel de la línea de pobreza nacional	25,0%	*Banco Mundial*	2019
Brecha de pobreza a $3,20 por día	9,7%	*Banco Mundial*	2018
Brecha de pobreza a $1,90 por día	3,3%	*Banco Mundial*	2018
Población que no terminó la primaria	0,0%	*Banco Mundial*	2018
Entorno favorable para la inclusión financiera	54,00	*Economic Intelligence Unit*	2020
- Ranking del país	29,00	*Economic Intelligence Unit*	2020
Población con cuenta bancaria	51,2%	*Global Findex*	2017
Población sin un préstamo activo durante los últimos 12 meses	11,8%	*Global Findex*	2017
Puntaje MIMOSA * ***	2,0	*MIMOSA*	2017

nd = no disponible

** Evalúa el marco regulatorio para la inclusión financiera y la implementación de las correspondientes políticas públicas.
*** MIMOSA es el Índice de Microfinanzas sobre Alcance y Saturación del Mercado. Ver http://mimosaindex.org/

1. Gobernabilidad y Estrategia

La institución presenta un buen desempeño en el área de gobernabilidad y estrategia.

El Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas (INSOTEC) fue fundado en 1980 como una Fundación de Derecho Privado sin fines de lucro, con enfoque en el sector de las microfinanzas en las zonas de la sierra y costa del Ecuador. Como organización no gubernamental (ONG), INSOTEC no se encuentra regulada, sin embargo, está sujeta a los límites de tasas de interés establecidos por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

INSOTEC tiene presencia en 8 provincias del país, con su oficina matriz ubicada en la ciudad de Quito y una red de 21 agencias a nivel nacional.

La institución brinda principalmente servicios de crédito a microempresarios y pequeños productores bajo metodología individual, además de brindar accesos a sus clientes a servicios como seguros, asistencias médicas, asistencia al microempresario, talleres; jornadas médicas y servicios de educación financiera a clientes y no clientes.

Estructura propietaria y soporte

INSOTEC es una ONG de derecho privado; con capital limitado al aporte inicial de sus socios fundadores y con la posibilidad de recibir donaciones.

Debido a su figura legal, las posibilidades de inyección de capital en caso de contingencia son limitadas, basando la estrategia de capitalización exclusivamente en la recapitalización de utilidades.

No existe un marco regulatorio para ONGs en el país, por lo que temas como el régimen tributario y el acceso a financiamiento son factores que generan cierto grado de inestabilidad. Por otro lado, **la institución ha venido trabajando en los últimos años en el fortalecimiento institucional y tiene previsto transformarse a banco especializado en inclusión financiera en el corto plazo, con lo cual entraría en un marco de regulación por parte de la Superintendencia de Bancos** (SB), bajo la figura legal de banco. Actualmente, INSOTEC cuenta con un estudio jurídico y de factibilidad del proceso de transformación a banco. Durante marzo 2021, la institución prevé realizar la solicitud de licenciamiento a la SB, dependiendo de la coyuntura económica y política del país. Adicionalmente, la entidad se encuentra en conversaciones con potenciales inversionistas para aportar al capital de la nueva entidad. En consideración de lo señalado, **queda por monitorear el proceso de transformación legal, incluso frente al contexto de incertidumbre político y económico del país**.

Por otra parte, se menciona que INSOTEC en 2021 realizó el registro en la SEPS en base a la norma de control para el registro de fundaciones y corporaciones civiles (SEPS-IGT-INSESF-INGINT-2021-0045), con el fin de dar cumplimiento con el artículo 8 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para combatir la crisis sanitaria derivada del COVID-19; con ello la institución ha accedido a importantes beneficios como exoneración al impuesto a la renta, mayor acceso a financiamiento local, entre otros.

Gobierno corporativo

El máximo órgano de INSOTEC está representado por la Junta General de Socios, la que se reúne anualmente de manera ordinaria. El Directorio por su parte está conformado por tres miembros, dos de los cuales han sido incorporados en 2020; aunque los nuevos miembros cuentan con experiencia y conocimiento de la entidad, **queda por monitorear la consolidación del nuevo Directorio ante la reciente incorporación de los nuevos miembros**. El presidente del Directorio es el Dr. José Antonio Lanusse, fundador y ex Presidente Ejecutivo de INSOTEC. Por otra parte, existe un Consejo Consultivo compuesto por socios de la Junta General, directores y asesores externos, encargado de la toma de decisiones, definición de estrategias y supervisión de operaciones en la institución.

Los miembros del Directorio y Consejo Consultivo cuentan con amplia experiencia en el ámbito de las microfinanzas, económico, financiero y legal, mostrando muy buenas capacidades técnicas para brindar orientación estratégica y definir el apetito al riesgo de la institución. Por otro lado, la implementación de un plan de capacitación para los miembros del Directorio y Consejo Consultivo en consideración del proceso de transformación a banco es un aspecto por considerar.

La efectividad del Directorio y Consejo Consultivo en la supervisión del equipo gerencial y de las operaciones es buena, contando con reuniones ordinarias mensuales y extraordinarias cuando amerite, siendo este el caso evidenciado ante la pandemia por COVID-19. INSOTEC cuenta con comités de apoyo formalizados en el Manual de Bueno Gobierno Corporativo, en los que participan miembros del Directorio y Consejo Consultivo, entre ellos: Comité de Cumplimiento, Comité de Administración Integral de Riesgos (CAIR), Comité de Gobierno Corporativo, Comité de Auditoría, Comité de Activos y Pasivos (ALCO), Comité de Desarrollo Social y Productivo y Comité de Retribución. Todas las actividades de estos comités son reportadas periódicamente al Directorio y Consejo Consultivo, contando con actas y reportes formalizados.

Se observa un muy buen nivel de flujo de comunicación entre la alta gerencia, el Directorio y Consejo Consultivo, evidenciada entre otros por los informes ejecutivos de gestión presentados por la Presidencia Ejecutiva, que se consideran completos y oportunos para apoyar en el proceso de toma de decisiones. Asimismo, se debe presentar al Directorio al menos con periodicidad mensual

un informe respecto a las actividades y operaciones de la entidad[3].

INSOTEC cuenta con un Manual de Buen Gobierno Corporativo elaborado en octubre de 2017 (actualmente en proceso de actualización), que formaliza las funciones de los órganos de gobierno, el manejo de posibles conflictos de interés, manejo de información, transparencia y normas de conducta. Se evidencia espacios de mejora en la implementación de autoevaluaciones del Directorio conforme lo estipulado en el Manual. Por otra parte, en jul-18, la institución obtuvo la certificación del Proyecto de Gobernanza e Inclusión Financiera (GIF), con un nivel de cumplimiento del 95%. Además, la institución se encuentra trabajando bajo los criterios ESG (Environmental, Social and Governance), para lo cual cuenta con distintos proyectos de fortalecimiento institucional. Finalmente, se resalta la obtención de la Certificación de Protección al Cliente de Smart Campaign en diciembre 2020.

Equipo gerencial y toma de decisiones

La Presidencia Ejecutiva se encuentra a cargo del Econ. Carlos Andrés Holguín, quien cuenta con amplia experiencia en el ámbito bancario y de las microfinanzas. El equipo gerencial está conformado por las gerencias de Operaciones; Negocios, Finanzas, Talento Humano, Tecnología y Riesgos; siendo estas dos últimas creadas en ene-21 y may-20, respectivamente (anteriormente jefaturas) como parte del proceso de fortalecimiento institucional con miras a transformación a banco. Además, la institución cuenta con una Coordinación de Desarrollo Social y Productivo y una Coordinación de Recuperaciones; así como áreas independientes que reportan al Directorio como Cumplimiento y Auditoría Interna. El equipo gerencial presenta buenas capacidades para la administración de la institución, contando con amplia experiencia en sus respectivas áreas, y presentan un alto nivel de compromiso con los objetivos institucionales.

En general, la eficacia del equipo gerencial en los procesos de toma de decisiones se percibe como buena. La gestión institucional se apoya en comités ejecutivos que se reúnen cuando amerite, incluyendo un Comité Gerencial, Comité de Crédito y Cobranzas, Comité Interno de Riesgos, Comité de Riesgos a nivel de sucursales (implementado en oct-20), Comité de Mora, Comité de Adquisiciones, Comité de Talento Humano, Comité de Gestión de Calidad, Comité de Seguridad y Salud Ocupacional, Comité de Tecnología, Comité de Seguridad de la Información, Comité de Proyectos, Comité de Ética y Comité de Continuidad del Negocio, siendo este último activado ante la emergencia sanitaria, no contando con un periodicidad formal de reuniones. INSOTEC había mantenido una estructura estable en la plantilla gerencial, no obstante, en oct-20, se evidencia rotación en la Gerencia de Negocios, además de la incorporación de los nuevos gerentes en las áreas de Negocios, Riesgos y Tecnología en el último año.

El riesgo de persona clave en la institución es moderado, mitigado en parte por un adecuado nivel de delegación de funciones y empoderamiento por parte del equipo gerencial, las capacidades y experiencia de la plana gerencia, así como la existencia de comités de apoyo. La institución cuenta con un plan de sucesión formalizado en 2018, el cual incluye la definición e identificación de puestos claves, los actores involucrados, la alineación del Directorio con la estrategia corporativa, la formulación del plan de sucesión y plan de sucesión de contingencia; sin embargo, se observan aún espacios para identificar a los potenciales sucesores de las posiciones clave; aunque cabe indicar que este aspecto se encuentra en proceso de implementación en línea con lo enmarcado en el proyecto GIF.

Gestión de Riesgos

El Directorio, Consejo Consultivo y equipo gerencial presentan buenas capacidades para identificar y gestionar riesgos, mientras que existe una buena cultura de administración de riesgos a nivel institucional. La institución cuenta con un Comité de Administración Integral de Riesgos (CAIR) y un Comité de Activos y Pasivos (ALCO) formalizados, los que tienen reuniones ordinarias mensuales y actas respectivas, y cuentan con la presencia de miembros del Directorio y Consejo Consultivo. Cabe indicar además que INSOTEC ha implementado de manera mensual comités internos de riesgos (a nivel ejecutivo) y comités internos de riesgo a nivel de sucursales (con participación de gerentes de sucursal) para dar seguimiento a los principales indicadores financieros de la institución, análisis respecto a cambios y/o implementación de normativa, productos y seguimiento en general al riesgo de crédito, entre otros.

La institución cuenta con una Gerencia de Riesgos desde may-20 (anteriormente existía el área de Riesgos conformada por un analista de riesgos), compuesta por el Gerente del área y un analista, aunque a la fecha la Oficial de Cumplimiento aún brinda apoyo al área[4]. **El monitoreo realizado por el área a los riesgos integrales es moderado; actualmente, el área se enfoca en el monitoreo del riesgo de crédito y, más recientemente, riesgo operativo, mientras que se encuentra en proceso**

[3] El Directorio recibe información sobre resultados de estudios de satisfacción de clientes, quejas y reclamos, resoluciones del CAIR (incluyendo monitoreo del riesgo de crédito y niveles de rentabilidad, resultados impacto COVID-19), evolución de la cartera incluyendo comparación morosidad con el sistema, información financiera, ejecución presupuestaria,

[4] La anterior Analista de Riesgos del área es la actual Oficial de Cumplimiento, quien reporta directamente a la Presidencia Ejecutiva y al Comité de Cumplimiento.

de implementación previsto en el corto plazo del monitoreo de los riesgos de liquidez, mercado y legal.

INSOTEC cuenta con un Manual de Gestión Integral de Riesgos, elaborado en jul-17; además de Manuales de Gestión para el riesgo de crédito, liquidez y mercado (actualizados en jun-18), y para la gestión de riesgo operativo (actualización en ago-17), aunque **se evidencian espacios de mejora en la actualización de los documentos**, lo que se tiene previsto realizar durante el 2021. La institución cuenta con ciertos límites internos de tolerancia al riesgo de crédito, liquidez y operativo, los cuales se encuentran formalizados en los manuales o en las respectivas actas de comités para casos puntuales, como medidas tomadas ante la pandemia por COVID-19. Por otro lado, existen *covenants* establecidos por inversionistas internacionales en cuanto a cartera en riesgo, cobertura de provisiones, adecuación de capital, solvencia y rentabilidad.

La Gerencia de Riesgos cuenta con buenas herramientas para la gestión de riesgo de crédito y adecuadas herramientas para el monitoreo del riesgo operativo; mientras que los riesgos de liquidez y mercado aún no son monitoreados por el área, siendo esto parcialmente monitoreado por la Gerencia de Finanzas. INSOTEC cuenta con una matriz de riesgos institucional actualizada en oct-20, contando con distintos planes de acción. Mensualmente, el área presenta informes de riesgo de crédito y operativo al CAIR, mientras que los riesgos financieros todavía son reportados por el área financiera y valorados en el Comité ALCO.

Estrategia y proyecciones financieras

INSOTEC cuenta con un Plan Estratégico para el periodo 2020-2022, aprobado por el Directorio. El plan incluye objetivos estratégicos acorde a la teoría de negocios de la entidad (soluciones financieras integrales, desarrollo y calidad de vida, y acceso a mercados). **Sin embargo, el documento no incluye un análisis de fortalezas y debilidades, y estrategias concretas para alcanzar los respectivos objetivos.** Por otra parte, cabe indicar que el Plan Estratégico actual no se actualizó frente al nuevo panorama económico tras la pandemia por COVID-19.

INSOTEC anualmente implementa un Plan Operativo Anual (POA) consolidado y por área, los cuales se alinean con el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Plan Estratégico. **A la fecha de las reuniones, el POA de INSOTEC para el 2021 se encontraba aún en proceso de desarrollo,** por lo que queda por monitorear su alineación con a los acontecimientos del contexto y a las perspectivas de la institución.

A dic-20, INSOTEC muestra un buen cumplimiento presupuestario, tras el ajuste realizado en jun-20 en consideración de los nuevos escenarios debido a la crisis sanitaria: cartera bruta (93,9%), ingresos por cartera bruta (100,9%), gastos financieros (97,3%), gastos por provisiones (99,0%), gastos operativos (97,1%) y utilidad neta (159,6%).

Para el 2021, la institución prevé una recuperación de la cartera bruta con un crecimiento del 14%, aunque inferior a lo alcanzado en 2019 y años previos; y a nivel de activos alcanzando un crecimiento de 9,4%, sustentado en un crecimiento de los pasivos en un 8,9% y patrimonio en 12,3%, lo que conllevaría en un menor nivel de apalancamiento financiero. Además, se prevé una mejora en los niveles de rentabilidad ante una disminución en los niveles de provisionamiento y una mejora en el rendimiento de la cartera, principalmente.

INSOTEC cuenta con proyecciones financieras para el periodo 2021-2023, incluyendo los estados financieros, indicadores de cartera y ciertos indicadores institucionales (prestatarios, personal, tamaño del préstamo, etc.). Las proyecciones se encuentran actualizadas y son realizadas bajo distintos escenarios. Las mismas se consideran alcanzables, no obstante, las proyecciones no consideran el proceso de transformación a banco; adicionalmente, **frente al panorama de incertidumbre político y económico del país, la consecución de las metas y resultados proyectados se considera como un aspecto por monitorear**.

	Actual	Año 1	Año 2
Indicadores Proyectados	**Dic20**	**Dic21**	**Dic22**
Retorno sobre patrimonio (ROE)	7,8%	11,5%	12,6%
Retorno sobre activos (ROA)	1,1%	1,6%	1,8%
Crecimiento anual de cartera	2,2%	14,3%	17,5%
Autosufic. operacional (OSS)	106,0%	109,7%	110,5%
Gastos operativos (cartera)	13,1%	14,0%	14,1%

Fuente: INSOTEC , elaborado por MFR nd: no disponible

Existe un adecuado seguimiento del cumplimiento de los planes y presupuestos; el seguimiento y evaluación del Plan Estratégico se lo realiza de manera trimestral entre la Presidencia Ejecutiva y las diversas áreas de INSOTEC; y el área de Finanzas, a través de la Subárea de Costos, monitorea la ejecución presupuestaria mensualmente. Por otra parte, el seguimiento al cumplimiento del POA es realizado por las áreas encargadas de cada proyecto.

Posicionamiento en el mercado

INSOTEC cuenta con una adecuada amplitud de alcance con relación al tamaño de sus activos mediante su red de 21 agencias, con presencia en 8 de las 24 provincias del país, alcanzando un total de 17.583 prestatarios. No obstante, se observa una disminución de -5,4% en prestatarios activos respecto a dic-19 ante el contexto por COVID-19. Por otra parte, la marca INSOTEC presenta un buen posicionamiento en sus zonas de intervención, especialmente en zonas rurales, siendo el enfoque histórico de la entidad; gracias además a la oferta de servicios no financieros a clientes y no clientes, incluyendo alianzas con asociaciones de producción rural.

Los productos de crédito ofertados por INSOTEC presentan un adecuado nivel de diversificación y

competitividad en el mercado, atendiendo principalmente a microempresarios y pequeños productores bajo metodología individual, con créditos específicos para productos agrícolas como maíz; además de contar con alianzas estratégicas con proveedores agroindustriales. En el 2020 la institución implementó líneas de crédito para el sector agrícola, además de ajustes a los productos acorde a las necesidades de los clientes ante la pandemia por COVID-19 (renovaciones anticipadas[5], reprogramaciones, créditos AAA, pago de cuotas irregulares, etc.). Adicionalmente, la institución brinda el seguro de desgravamen, seguro de incapacidad temporal, además de accesos a servicios de asistencias médicas (incluyendo implementación de telemedicina por COVID-19), asesorías técnicas, talleres, jornadas médicas y servicios de educación financiera tanto a clientes y no clientes. Además, se resalta que la entidad se encuentra trabajando en la implementación de un nuevo seguro agrícola. Por otra parte, por su forma legal, la institución no ofrece servicios como ahorro, depósitos o tarjetas de débito o crédito.

INSOTEC cuenta con amplios canales de recaudación como Puntos Pago Ágil, Banco Pichincha, Pichincha Mi Vecino, Banco de Guayaquil y Banco del Barrio, Full Carga BanEcuador, Banco Bolivariano, además de la disponibilidad de la Red B-wise y Red Facilito (implementado desde el 2020), siendo estos canales reforzados a partir de las manifestaciones de oct-19 por el alza de los combustibles, y ante la pandemia por COVID-19.

INSOTEC cuenta con un área de desarrollo de productos bajo la Gerencia de Operaciones, mediante la cual se implementan estudios de mercado para cada proceso de expansión geográfica, nuevos productos y/o proyectos en general en los que esté incursionando la institución; contando además con el apoyo de un asesor externo de marketing estratégico[6]. Las áreas de negocios y operaciones dan seguimiento continuo, aunque de manera informal, a la oferta de la competencia (condiciones respecto a tasas, posicionamiento, etc.), **sin embargo, no se ha establecido aún un área encargada de realizar estudios de mercado de manera sistemática.** Por otra parte, a través del área de operaciones, se monitorea el nivel de satisfacción de los clientes de la entidad mediante estudios anuales realizados con una empresa especializada. Adicionalmente, el área de riesgos trimestralmente monitorea el nivel de clientes exclusivos y compartidos, además de realizar análisis sectoriales (último realizado en dic-20 respecto al sector lechero); además, ante la pandemia por COVID-19, el área monitorea periódicamente el impacto de la pandemia sobre el desempeño institucional, y a través del área de negocios se han realizado encuestas específicas a clientes con el fin de determinar principalmente el grado de afectación a nivel de ingresos y con ello, poder brindar las medidas acorde a sus necesidades.

2. Perfil financiero

La institución evidencia un adecuado desempeño en el área de rentabilidad y sostenibilidad, así como en el área de solvencia y gestión del activo y del pasivo.

Rentabilidad y sostenibilidad

INSOTEC presenta adecuados niveles de rentabilidad, **aunque con una marcada tendencia decreciente y por debajo en comparación del promedio de ONGs del Ecuador en el mismo periodo[7]**. En el 2020, el ROE de la institución se ubica en 7,8%, el ROA en 1,1% y la Autosuficiencia Operativa (OSS) en 104,0%. La disminución de los niveles de rentabilidad en 2020 se atribuye principalmente a los efectos del COVID-19, reflejándose principalmente en una disminución del rendimiento de la cartera e incremento en gastos de provisión; a pesar de que se observa un incremento en otros ingresos operativos y una ligera disminución en gastos operativos[8].

Rentabilidad y Autosuficiencia	Ene18-Dic18	Ene19-Dic19	Ene20-Dic20
Retorno sobre patrimonio (ROE)	12,1%	9,0%	7,8%
Retorno sobre activo (ROA)	1,8%	1,2%	1,1%
Autosufic. operacional (OSS)	113,6%	107,8%	104,0%

nd: no disponible na: no aplica

Cabe indicar que la institución cuenta con ingresos extraordinarios, aunque estos representan el 0,3% del total de ingresos del periodo.

Los indicadores ajustados[9] son iguales a los no ajustados, considerando que no existe ningún ajuste por inflación, provisiones o por subsidios en especie.

La concentración del activo en el negocio principal es mejorable. La cartera neta representa el 79,4% del total de activos, presentando una relevante disminución respecto al periodo anterior (88,1% a dic-19). Es importante señalar que como parte de su estrategia conservadora de liquidez (mantener niveles prudenciales frente al contexto actual), la institución recibió

[5] Consiste en la emisión de una nueva operación (nuevo contrato de mutuo), implicando periodo de gracia de hasta 3 meses, con posibilidad de extender la operación hasta 36 meses (incluyendo meses de gracia) para alivianar la carga financiera a los clientes con montos de cuotas menores a las originales; la operación es realizada sobre el saldo de capital del préstamo sin incremento de monto. Esta operación se ofreció de manera opcional a los clientes durante mar20-nov20, quienes contaban con hasta 3 cuotas vencidas.

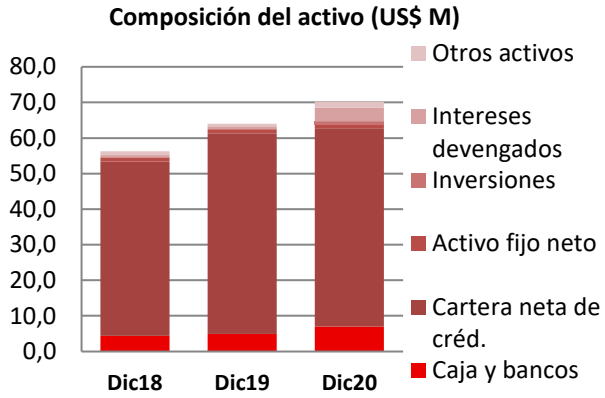
[6] Actualmente, la institución se encuentra en proceso de reubicación de dos agencias (Quito y Riobamba Sur). Además, prevé incluir un producto crédito paralelo, crédito de oportunidad (modalidad de sobregiros con montos limitados), además de fortalecimientos a las líneas de crédito.

[7] En 2020, el ROE promedio se ubica en 8,4% y ROA en 4,0%.

[8] En ene21-jun21, se evidencia una utilidad de USD 410.163, por encima en comparación del periodo anterior (+212.8% respecto a ene20-jun20).

[9] Ver anexo 1 para mayores detalles sobre tipologías y montos de los ajustes y anexo 2 para los rateos ajustados: AROE, AROA y FSS.

desembolsos importantes en dic-20, parte de los cuales han sido destinados a inversiones a corto plazo (<90 días); con ello, la cuenta caja y bancos[10] representa el 10,6% del total de activos (7,7% a dic-19). Cabe indicar además que los intereses por cobrar representan el 5,5% del total de activos (1,3% a dic-19), presentando relevante incremento ante la por la aplicación de diferimientos de hasta 3 meses dada la pandemia. La cuenta de otros activos representa el 2,5% del total de activos (1,1% a dic-19). Por otra parte, las cuentas por cobrar representan el 3,3%, el activo fijo neto el 1,5%, y las inversiones financieras mayores a 90 días el 1,3% del activo total.



Estructura de ingresos y gastos

El solo rendimiento de la cartera no es suficiente para cubrir la estructura de gastos de la institución, por lo que el modelo de negocio de la institución apuntala su rentabilidad en la obtención de ingresos por asistencias y seguros, permitiendo a la institución generar un margen positivo.

El rendimiento de la cartera en 2020 alcanza 20,2%, mostrando una tendencia decreciente, principalmente debido a las medidas de alivio financiero aplicadas ante la pandemia por COVID-19 (moratoria, periodos de gracia, etc.). Por otra parte, el rendimiento de otros ingresos financieros se ubica en 0,5% mostrándose estable respecto al periodo anterior; mientras que los otros ingresos operativos mantienen una tendencia creciente ubicándose en 8,0% (5,9% en 2019), ante implementación del servicio de asistencia por emergencia.

El margen de interés neto en el 2020 se ubica en 11,4%, mostrando una tendencia decreciente, en línea con la disminución del rendimiento de la cartera.

En el 2020, la tasa de gastos financieros se ubica en 8,3% en línea con el periodo anterior.

La tasa de gastos de provisión en 2020 asciende a 7,3%, mostrando una tendencia creciente (4,1% en 2019, 2,6% en 2018). Cabe indicar que, a la fecha no se ve reflejado un fuerte deterioro de la calidad de cartera principalmente ante la aplicación del producto de renovaciones anticipadas (51,2% de la cartera a dic-20), no obstante, INSOTEC implementa un modelo interno más conservador respecto a la aplicación de provisiones genéricas voluntarias. Al 31 diciembre del 2020, INSOTEC constituyó provisiones genéricas por US$2,4 millones, las cuales se encuentran dentro de los rangos establecidos por la Junta.

Estructura de ingresos y gastos	Ene18-Dic18	Ene19-Dic19	Ene20-Dic20
Rendimiento de la cartera	22,4%	22,1%	20,2%
Otros ingr. financ. (sobre activo)	0,8%	0,4%	0,5%
Otros ingr.operat.(sobre activo)	5,1%	5,9%	8,0%
Gastos operativos (cartera)	15,8%	15,2%	13,6%
Tasa gastos financieros*	8,3%	8,3%	8,3%
Tasa gastos de provisión	2,6%	4,1%	7,3%

* abonos o cargos por ajuste de cambio no incluidos.

INSOTEC presenta niveles de eficiencia adecuados; la tasa de gastos operativos sobre cartera bruta se ubica en 13,6% en el 2020, mostrando una ligera tendencia decreciente (15,2% en 2019). Además, se observa una ligera tendencia creciente del préstamo promedio desembolsado (USD 3.989 en 2020, USD 3.876 en 2019; 64,1% sobre PIB per cápita en 2020, 52,2% en 2019); mientras que el costo por cliente activo presenta una ligera tendencia al alza (USD 431 en 2020, USD 446 en 2019). Además, es relevante mencionar que la institución cuenta con operaciones en sectores rurales y servicios no financieros (asistencias médicas incluyendo asistencias de telemedicina implementadas ante COVID-19, brigadas médicas, talleres comunitarios, educación financiera, entre otros) que incrementan el gasto operativo.

En general, los niveles de productividad son mejorables; a dic-20, la entidad alcanza una productividad por asesor de crédito y por empleado de 147 y 63 prestatarios, respectivamente, con ligera tendencia decreciente principalmente a nivel del personal total. La tendencia señalada se explica debido a que aún en ciertas agencias no se ha logrado alcanzar un nivel óptimo de colocación en línea con el crecimiento del personal, siendo esta premisa agraviada ante los eventos ocurridos en oct-19 y ante la pandemia por COVID-19. Cabe indicar que la institución prevé mejorar los niveles de productividad mediante la implementación de la App del asesor, así como un mayor control por parte del área de negocios.

Las perspectivas en términos de rentabilidad y sostenibilidad de la institución son conservadoras, considerando un panorama de incertidumbre macroeconómico y político, sumado la crisis sanitaria que atraviesa el país, que podrían impactar los resultados financieros. Por otra parte**, se mantiene como reto relevante para la institución reducir la dependencia de ingresos por asistencias y seguros.** Cabe indicar que, en 2021 INSOTEC prevé alcanzar una utilidad neta de USD

[10] Incluye inversiones financieras disponibles para la venta de entidades del sector privado, menores a 90 días.

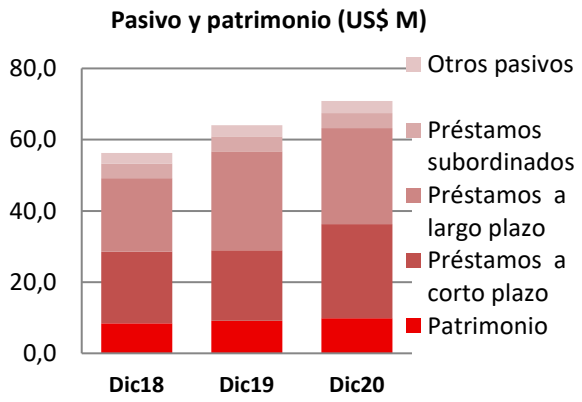
1,2 millones, principalmente ante perspectivas de mejora en ingresos de cartera (34% de cumplimiento a jun-21).

Adecuación de capital

A dic-20, INSOTEC cuenta con un patrimonio total que asciende a USD 9,9 millones, **presentando un nivel de solvencia mejorable, ubicándose por debajo del umbral establecido por las buenas prácticas internacionales para ONGs de microcrédito (20,0%).** El indicador de adecuación de capital (MFR CAR) a dic-20 se ubica en 16,7%, presentando una tendencia decreciente (19,5% en dic-19, 21,2% en dic-18), por una parte, debido al mayor crecimiento de los activos frente al patrimonio, lo que conlleva en una tendencia creciente del nivel de endeudamiento (deuda/capital de 6,08 a dic-20 y 5,97 a dic-19), así como a la disminución del plazo residual de vencimiento de la deuda subordinada[11] (el monto de la deuda subordinada se mantiene respecto a dic-19). A dic-20, la deuda subordinada alcanza los USD 4,2 millones con vencimientos en 2023 y 2024. El capital TIER 1 a dic-20 representa el 83,0% del capital total ajustado.

Actualmente no existe una normativa para ONG*s* de microcrédito con relación niveles mínimos de solvencia, sin embargo, los reportes generados por INSOTEC indican un patrimonio técnico sobre activos y contingentes ponderados por riesgo de 21,4% a dic-20, cumpliendo ampliamente con el límite establecido para entidades reguladas por la Superintendencia de Bancos (SB) y por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) para bancos y cooperativas del Segmento 1 (9%[12]).

Debido a su forma legal**, las estrategias de capitalización de INSOTEC se limitan a la capitalización anual de las utilidades generadas, por lo que la capacidad para alimentar el crecimiento proyectado es un aspecto por monitorear,** especialmente considerando el menor crecimiento del patrimonio frente al activo en los últimos periodos.



Estructura del pasivo y fondeo

A dic-20, el 83,5% del pasivo de INSOTEC está constituido por obligaciones financieras. Por otra parte, los préstamos subordinados representan el 6,9% del total de pasivos y los otros pasivos el 9,6%.

INSOTEC mantiene una buena diversificación en sus fuentes de fondeo. Las obligaciones financieras de corto plazo representan el 48,4% del total, mientras que las de largo plazo representan el 51,6%, **evidenciando por mejorar la estructura de la deuda en términos de vencimiento**. Por otro lado, la institución cuenta con 21 financiadores, de los cuales 18 son internacionales, incluyendo organismos multilaterales. Blueorchard representa la mayor participación en el total de deuda financiera de INSOTEC (14,1%), seguido de Gawa Capital (12,9%) y Simbiotycs (10,0%).

Los otros pasivos de la institución (9,6% a dic-20) están compuestos principalmente por obligaciones patronales, retenciones, contribuciones, impuestos y multas, y pago a proveedores. Cabe mencionar, que dentro de otros pasivos se incluye USD 2,9 millones por concepto de valores de titularización (VTC) emitidos a través de un fideicomiso, por la emisión de obligaciones respecto a la titularización de la cartera de microcrédito, con una tasa de interés nominal del 8,00% para títulos de la Serial A y B, 8,25% Serie C y 8,50% Series D y E; y, vencimientos trimestrales hasta noviembre del 2022.

La tasa de costo de fondos en el 2020 se ubica en 9,06%, mostrando una ligera disminución respecto al periodo anterior (9,4% en el 2019.

INSOTEC mantiene una estabilidad en sus fuentes de fondeo gracias a la larga trayectoria con la mayoría de sus financiadores, aunque todavía busca un mayor nivel de diversificación, reflejado por la tendencia al aumento del número de financiadores en los últimos periodos. La institución cuenta con una estrategia de financiamiento coherente, basada en la diversificación de fondeadores y acceso a mercados de dinero con instrumentos financieros como titularizaciones de cartera. Actualmente, la institución cuenta como proyecto la realización de la segunda titularización de cartera por USD 5 millones para el 2021 (a la fecha de emisión del informe se cuenta con una segunda cartera titularizada por USD 830 mil). Por otro lado, **la elaboración de un plan de fondeo estructurado, que incluya políticas de diversificación, costos, tasas, plazos, entre otros, se considera como un aspecto por considerar.**

Las necesidades financieras de INSOTEC para el 2021 ascienden a USD 35,3 millones, correspondientes a

[11] Incofin USD 1,5 millones con vencimiento en 2023, DEETKEN USD 500 mil con vencimiento en 2023, BIB USD 500 mil con vencimiento en 2023 y FLORENTEM USD 1,7 millones con vencimiento en 2024.

[12] La diferencia principal entre el cálculo de adecuación de capital realizado por la institución en base a la regulación en Ecuador radica en que INSOTEC incluye en el cálculo de capital primario la totalidad de la deuda subordinada, mientras que el cálculo de MFR se ajusta a lo establecido por Basilea II tomando en cuenta para el cálculo del capital primario TIER 1 la deuda subordinada en función de su vencimiento, además de incluir un ajuste al patrimonio por estimación de pérdidas por riesgo operativo.

vencimiento de capital de obligaciones financieras en el año (USD 26,7 millones) y al crecimiento previsto de la cartera bruta de un 14,3% (USD 8,6 millones). Cabe indicar que acorde a los flujos proyectados se esperan renovaciones por USD 20,9 millones, mientras que se prevén nuevos fondos por USD 18,5 millones[13]. **La consecución de nuevos fondos y a tasas asequibles se considera un aspecto por monitorear, ante el contexto económico actual y el inherente riesgo país**, no obstante, se destaca la buena relación que INSOTEC presenta con sus fondeadores. Por otra parte, cabe indicar que ante la pandemia por COVID-19, INSOTEC no consideró necesario solicitar la reestructuración de la deuda, aunque si existen incumplimientos en los *covenants* establecidos por los fondeadores como rentabilidad (ROE y ROA), PAR30+reestructurados y tasa de castigos, para lo cual los financiadores otorgaron *waivers* a la entidad (a excepción de con Incofin), sin existencia de cambios en las condiciones de los préstamos o posteriormente de los *covenants* establecidos.

Gestión del riesgo de liquidez

La gestión de la liquidez operativa es buena. La función está centralizada en la oficina matriz a cargo de la Gerencia Financiera y apoyada por el área de Tesorería, quien efectúa un monitoreo sistemático de los niveles de liquidez. Además, existe una persona encargada del seguimiento de contratos con financiadores y la gestión operativa de los mismos. INSOTEC cuenta con un comité ALCO, encargado del monitoreo de riesgos financieros, inversiones y operaciones de fondeo. Se percibe una adecuada estabilidad en el equipo y buenas capacidades para el manejo estratégico de la liquidez. La institución cuenta con un Manual de Procedimientos de Finanzas (implementado en jul-20), Manual de Procedimientos de Costos y Presupuestos y una Política y un Manual de Procedimientos de Tesorería (ambos actualizados en may-20), en los cuales se definen las responsabilidades y funciones del personal que está a cargo de la gestión de la liquidez, incluyendo normas para la colocación de excedentes líquidos, así como la definición de ciertos límites para la gestión de liquidez (activos líquidos, cupo máximo de inversiones por plazo, calificación, etc.). Adicionalmente, en el comité ALCO se analizan puntualmente estrategias y aplicación de los límites acorde al contexto actual. Por otra parte, el área de Finanzas cuenta con herramientas adecuadas para anticipar las necesidades de liquidez, utilizando proyecciones de flujo de caja actualizados semanalmente que integran todas las fuentes y usos, los cuales además son realizados bajo distintos escenarios[14]; así como el monitoreo diario de indicadores de liquidez y saldos bancarios.

Aunque la institución cuenta con un Manual de Riesgo de Liquidez, el que define las responsabilidades de cada uno de los actores (CAIR, Unidad de Riesgos, Finanzas, Negocios y Tesorería), **actualmente la Gerencia de Riesgos no monitorea el riesgo de liquidez, actividad que en la práctica la realiza el departamento de Finanzas**. No obstante, el área prevé implementar un sistema de monitoreo del riesgo de liquidez en el corto plazo.

INSOTEC presenta buenos niveles de liquidez, en aumento respecto al periodo anterior debido a estrategias conservadoras de liquidez ante la pandemia por COVID-19. A dic-20, el indicador de liquidez sobre activo total, que incluye inversiones financieras hasta 90 días, se ubica en 10,2%, (7,2% a dic-19). El promedio trimestral en el 2020 del indicador de activos líquidos sobre activo se ubica en 9,6% y la liquidez inmediata (fondos disponibles) respecto a los pasivos de corto plazo se ubica en 24,0% a dic-20[15].

De acuerdo con el análisis de brechas de liquidez bajo el escenario contractual realizado por MFR, a dic-20 no se observan brechas de liquidez acumuladas negativas.

INSOTEC cuenta con ciertos límites internos para la gestión del riesgo de liquidez[16], además de contar con *covenants* (liquidez corriente a 90 días), los cuales han sido cumplidos en su totalidad.

La institución cuenta con un plan de contingencia de liquidez (actualizado en jul-18), el cual incluye diferentes escenarios de liquidez, responsables y las acciones a tomar; es importante señalar que no ha sido necesaria su activación ante el contexto actual dado los niveles de holgura financiera mantenidos por la institución. Cabe indicar que se cuenta con una línea de crédito disponible con MCE Capital por USD 2,5 millones, además en proceso de negociación de sobregiros bancarios por un total de USD 300 mil para cubrir potenciales necesidades de liquidez emergente. Sin embargo, **la adquisición de fuentes de liquidez de emergencia, incluso internacionales, es un aspecto por considerar** ante el contexto de incertidumbre política y económica en el país.

Es importante señalar que el impacto de la crisis del COVID-19 está todavía ejerciendo presiones sobre los niveles de liquidez de las entidades financieras, por lo

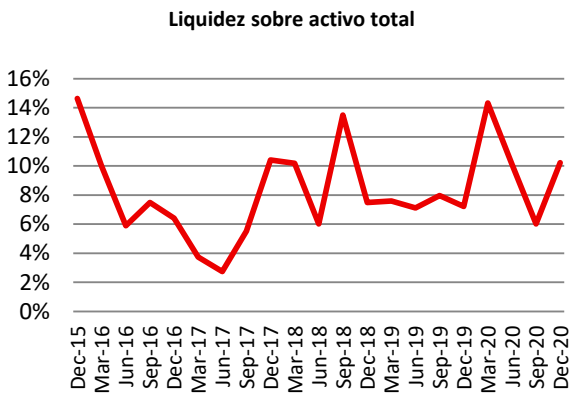
[13] A la fecha de visita, se encuentra en proceso de negociación USD 3,8 millones, además de USD 9,7 millones en proceso de *due diligence*. Durante ene-21 se han recibido USD 1,5 millones (USD 500 mil como línea de crédito) y a jun-21 se han recibido nuevos desembolsos por USD 5,8 millones.

[14] Las proyecciones de flujo de caja incluyen un análisis de estrés en caso de recibir solo el 80% de las necesidades previstas de fondeo, además de un análisis de estrés incluyendo un supuesto de recuperación de cartera del 90% del escenario proyectado.

[15] A jun-21, se observa un relevante incremento en la liquidez. El indicador de liquidez sobre activo total, que incluye inversiones financieras hasta 90 días, se ubica en 15,2% (10,2% dic-20).

[16] Fondos corto plazo cupo máximo de USD 1,3 millones, límite interno de liquidez (caja, banca e inversiones) de 7% sobre el activo, entre otros límites definidos por el Directorio para casos puntuales acorde al contexto actual.

cual la liquidez de INSOTEC representa un aspecto por monitorear en los próximos meses.



Gestión del riesgo de mercado

INSOTEC no registra posiciones en moneda extranjera, por lo que no se encuentra expuesta al riesgo cambiario.

La institución cuenta con un manual de gestión de riesgo de mercado, el que describe los procesos y herramientas para el análisis del riesgo de la tasa de interés, sin embargo, **aún no se han implementado los procesos y las herramientas de monitoreo del riesgo de tasa de interés** (por ejemplo, sensibilidad del margen financiero y valor patrimonial a variaciones en la tasa de interés). Por otro lado, se prevé implementar su monitoreo en el corto plazo por parte de la nueva Gerencia de Riesgos**.** Las tasas de interés tanto del activo como del pasivo son fijas, mitigando parcialmente el riesgo de tasa de interés.

A dic-20, en base al análisis de MFR, se evidencia un riesgo de tasa de interés con relevancia medio-baja, considerando que frente a una variación de +/- 200 puntos base en la tasa de interés, se registra una sensibilidad de USD 195,9 mil, lo que representa el 2,7% del margen financiero y 2,0% del patrimonio.

3. Calidad de la cartera de crédito

La institución presenta un buen desempeño en el área de calidad de la cartera de crédito.

A dic-20, la cartera bruta de INSOTEC asciende a USD 59,7 millones, mostrando un crecimiento anual limitado de 2,2%, principalmente debido a los efectos de la crisis sanitaria. **Con información actualizada a jun-21, se evidencia un decrecimiento de la cartera en -3,3% respecto al cierre de 2020**. Respecto al nivel de prestatarios, la institución alcanza 17.583 clientes, presentando una disminución de -5,4% respecto a dic-19; además, respecto a jun-21 se presenta una disminución en 151 prestatarios.

Características de la cartera	Ene18-Dic18	Ene19-Dic19	Ene20-Dic20
Cartera bruta total (US$)	**50.243.394**	**58.418.880**	**59.697.686**
Adloqui	0,3%	0,2%	0,1%
Credi Mano de Obra	na	0,03%	0,001%
Credi Rural	na	19,6%	8,8%
Credi Semilla	na	0,2%	0,01%
Crediamigo	na	5,6%	0,2%
Credito Linea Activo Fijo	na	na	0,01%
Credito Linea Capital de Trabajo	na	na	0,01%
Directo	29,9%	37,2%	22,2%
Paralelo Preferencial	na	0,7%	0,4%
Preferencial	na	15,4%	9,0%
Refinanciamiento	na	0,2%	0,8%
Renovación Anticipada	na	3,5%	51,1%
Renovación Anticipada Agro	na	na	0,1%
Simple	15,6%	17,0%	7,2%
Subrogacion	na	0,2%	0,1%
Cartera bruta total (USD)	**50.243.394**	**58.418.880**	**59.697.686**
Crecimiento cartera bruta (USD)	24,9%	16,3%	2,2%
Número de prestatarios activos	17.129	18.588	17.583
Número de préstamos	17.541	18.794	17.720
Préstamo prom. desemb., US$	3.690	3.876	3.989
Prést. prom. desemb./INB pc	60,4%	63,4%	65,3%

nd: no disponible na: no aplica

Riesgo de concentración de la cartera

La entidad no presenta concentraciones geográficas relevantes en la cartera de crédito. A dic-20, se observa una buena diversificación de cartera por agencia, siendo las más representativas las agencias Santo Domingo (11,7%) y El Carmen (10,8%); aunque se observa cierta concentración de cartera en las provincias de Chimborazo, Pichincha y Santo Domingo (21,1%, 18,0% y 16,4%, respectivamente).

Con relación al sector económico, **se observa una concentración de cartera en el sector agropecuario, que representa el 56,0% de la cartera total a dic-20**. Es importante señalar que se trata de un sector con diversificación interna en cuanto a cultivos y actividades financiadas. Adicionalmente, la institución no financia monocultivos, lo que mitiga parcialmente el riesgo. Además, la institución tiene previsto la implementación de un seguro agrícola paramétrico (mediante colaboración con una aseguradora) para pérdidas parciales o completas de cultivos de maíz, lo que podría atenuar el riesgo de esta cartera. Por otra parte, **se observa una relevante concentración en el producto "Renovaciones Anticipadas" (51,2% del total de la cartera) implementado como medida de alivio financiero ante la pandemia por COVID-19[17].**

El riesgo de concentración en los mayores prestatarios es limitado. A dic-20, los 20 mayores prestatarios representan el 1,6% de la cartera y 9,5% del patrimonio; mientras que el mayor prestatario representa el 0,2% de la cartera y 1,3% del patrimonio.

[17] A dic-20, del total de renovaciones anticipadas (Fase 1 entre mar-jun y fase 2 entre jul-nov) existen 9.463 operaciones activas por un monto de USD 30,5 millones.

Cabe indicar que, frente a la pandemia por COVID-19, la institución mantiene el enfoque de colocación de la cartera en sectores rurales principalmente en actividades agropecuarias, además de la comercialización y transporte de consumo masivo, y en la industria textil (insumos y equipamiento para enfrentar la pandemia); resaltando la creación de productos de crédito alternativos en sectores priorizados con esquemas de cadenas de valor.

Calidad de la cartera

La calidad de la cartera de INSOTEC es un aspecto por monitorear, en consideración de la relevante porción de cartera sujeta a medidas de alivio financiero (renovaciones anticipadas). A dic-20, la entidad registra un buen nivel de CeR30 (2,7%), presentando una disminución respecto a dic-19 (3,0%). La cartera improductiva de microcrédito de bancos pequeños es de 5,6%, mientras que la cartera improductiva de ONGs es en promedio de 8,5% (INSOTEC 5,4%). Por otro lado, se registra un 0,8% de cartera reestructurada a dic-20 (0,2% a dic-19) y una tasa de cartera castigada de 4,0% en 2020 (2,6% en 2019), ambos en aumento respecto a la calificación anterior. Es importante indicar que, frente a la pandemia por COVID-19, INSOTEC aplicó medidas de alivio financiero mediante el producto de "renovaciones anticipadas", permitiendo a los clientes adquirir un nuevo contrato con periodo de gracia de hasta 3 cuotas y a plazos más largos, reduciendo el valor de la cuota; **esta cartera, que representa el 51,2% del total de la cartera a dic-20 (65,9% a jun-20), todavía presenta un potencial riesgo de crédito, cuyo comportamiento de pago se evidencia como un aspecto por monitorear en el corto plazo; adicionalmente queda por monitorear el comportamiento futuro de la cartera titularizada[18].**

La tasa de riesgo de crédito promedio[19] en 2020 asciende a 8,0% (5,4% en 2019), principalmente debido al incremento en la tasa de cartera castigada. Cabe indicar que la institución prevé mantener una tasa de cartera castigada alrededor del 3% en 2021.

Rateos de calidad de cartera	Ene18-Dic18	Ene19-Dic19	Ene20-Dic20
CeR 1	4,9%	5,6%	5,8%
CeR 30	2,1%	3,0%	2,7%
CeR 90	0,8%	1,4%	1,2%
CeR 180	0,0%	0,0%	0,8%
CeR 365	0,0%	0,0%	0,2%
Cartera reestructurada	0,1%	0,2%	0,8%
Cartera reestructurada (CeR30)	34,9%	1,0%	0,0%
Tasa de cartera castigada	2,5%	2,6%	4,0%
Riesgo de crédito promedio	5,1%	5,4%	8,0%

nd: no disponible na: no aplica

Con relación al destino del crédito, se observa que el sector comercio es el de mayor CeR30; aunque antes de la pandemia esta cartera ya registraba un riesgo levemente mayor al promedio de la entidad, es relevante señalar que las afectaciones por la pandemia por COVID-19 han sido mayores en la cartera comercial, aumentado todavía la CeR30 de la misma. Por otro lado, los créditos agrícolas son los de mayor morosidad ponderada debido a su representatividad dentro de la cartera total.

Diciembre 20

Destino del crédito	% de cartera bruta	CeR >30 días	CeR 30 ponderada
Comercio	19,2%	3,7%	0,7%
Servicios	12,3%	2,8%	0,3%
Agricultura	56,0%	2,4%	1,4%
Producción, manufact. y artesan.	12,3%	2,6%	0,3%
Consumo	0,1%	na	na
TOTAL	**100%**		**2,7%**

nd: no disponible na: no aplica

En cuanto al monto, se observa un mayor nivel de morosidad en las operaciones de hasta USD 1 mil (18,7%), aunque sin aporte significativo al riesgo total de la cartera. Respecto al plazo, se evidencia un mayor nivel de riesgo en los créditos menores a 3 meses (CeR30 16,7%), mientras que los créditos con un plazo mayor a 18 meses presentan la mayor CeR30 ponderada (1,7%). A nivel de agencia, se evidencia niveles de morosidad mayores en las agencias de Quevedo (8,0%), Tosagua (6,7%) y Quito (5,3%), no obstante, ninguna agencia registra una CeR30 ponderada significativa, reflejando la adecuada diversificación de la cartera a nivel de agencias.

Es importante señalar que queda por monitorear la calidad de cartera de la entidad en consideración de la porción importante de la cartera de INSOTEC bajo medidas de alivio financiero, así como la coyuntura económica actual dada la emergencia sanitaria por la pandemia del COVID-19, que afecta directamente al sector financiero y el riesgo de crédito.

Gestión del Riesgo de Crédito

INSOTEC presenta una buena gestión del riesgo de crédito, así como de formalización de políticas y procedimientos incluidos en el Reglamento de Crédito (feb-19) y Manual de Gestión del Riesgo de Crédito (abr-18); aunque en proceso de actualización. Por otra parte, la institución cuenta con un documento elaborado frente a la pandemia por COVID-19, el cual incluye prácticas y procedimientos adoptados respecto al crédito[20], así como el impacto en los principales indicadores financieros de la

[18] A jun-21, el indicador de CeR30 se incrementa a 5,2% (2,7% a dic-20). Mientras, que la cartera reestructurada se mantiene en 0,8%. En ene21-jun21 se registra cartera castigada por USD 752.472. Además, las renovaciones anticipadas representan el 29,5% del total de cartera de INSOTEC a jun-21.

[19] Tasa del riesgo de crédito promedio: (Monto promedio de CeR30 + Monto promedio de cartera reestructurada 0-30 días + Cartera castigada en el periodo) / Cartera bruta promedio

[20] Activación del plan de contingencia para riesgo crediticio (renovaciones anticipadas y refinanciamientos, monitoreo clientes zonas urbanas con actividades no agropecuarias, monitoreo estado de 25

entidad. En general, existe un adecuado nivel de socialización de políticas hacia el personal de las agencias, incluyendo en relación con la implementación de los nuevos productos y procedimientos ante la crisis sanitaria.

La calidad del análisis de capacidad de pago de los clientes es buena. El análisis incluye una visita in situ al negocio y hogar en cada ciclo de crédito, además de un análisis detallado del flujo de caja considerando otras deudas (incluyendo del núcleo familiar), los límites de endeudamiento y el porcentaje máximo de la relación cuota/flujo de caja neto familiar establecido en 60%. La entidad cuenta con un *scoring* de crédito, aunque este es un insumo de análisis, más no un factor decisorio para el otorgamiento del crédito; actualmente la institución se encuentra trabajando en un nuevo modelo de predicción para clientes antiguos y nuevos, previendo su implementación en el 2021. En cuanto a créditos agropecuarios, INSOTEC no financia monocultivos y el cronograma de pagos es principalmente mensual, aunque también la institución cuenta con frecuencia de pagos al vencimiento para el caso de los créditos destinados a cultivo del maíz, además de frecuencia de pago mensual, trimestral o semestral acorde al ciclo del producto agro. Por otro lado, la institución cuenta con la aplicación *Akelab* para la estandarización de costos, producción y precios de referencia para cultivos de cacao; además, bajo el concepto de cadena de valor INSOTEC se encuentra trabajando con distintas asociaciones productoras de cacao, leche; por medio de las cuales además de ofertar productos y posicionarse en el mercado, le permite obtener información actualizada sobre costos, producción, etc.

Cabe indicar además que, ante la crisis sanitaria, la institución ha implementado un monitoreo más minucioso para poder identificar alertas tempranas, además de realizar la evaluación de riesgo caso a caso con el fin de determinar las necesidades del cliente y ajustar los productos o medidas de alivio a aplicar (nuevos cupos, créditos AAA, líneas de crédito, etc.). Por otra parte, se encuentra en proceso de implementación de la App para los asesores de crédito la cual permite realizar solicitudes en campo, georreferenciación y análisis de la capacidad de pago del cliente directamente desde la aplicación encontrándose interfasado con el core, entre otros. A finales de 2020 se implementó el proyecto de gestión documental para la digitalización de los expedientes; adicionalmente, la entidad ha realizado un diagnóstico de transformación digital para actualizar la hoja de ruta que seguiría la institución con miras en fortalecer sus capacidades digitales.

La institución realiza consultas sistemáticas al buró de crédito para todas las operaciones, en cada ciclo de crédito. Adicionalmente, se han establecido como límites de endeudamiento: hasta 4 operaciones crediticias en el sistema financiero (sin considerar INSOTEC) y los pasivos totales del cliente no deben superar en 200% el patrimonio del cliente.

En general, los controles cruzados pre-desembolso se perciben buenos. El área de Operaciones, mediante el Centro de Procesamiento y los asistentes operativos en las agencias, revisan la documentación de los expedientes, referencias y el cumplimiento con las políticas de crédito; adicionalmente, personal operativo (5 regionales) brindan un soporte adicional en casos particulares. Además, los supervisores de agencia[21], gerentes de agencia y gerentes de sucursal participan en la revisión de expedientes acorde a los niveles de aprobación del crédito, mientras que para créditos mayores a USD 6 mil es obligación de la Gerencia de la Agencia realizar una segunda visita a dichos clientes. Por otra parte, los niveles de aprobación del crédito muestran un adecuado nivel de descentralización, divididos en 5 niveles de aprobación[22].

INSOTEC cuenta con buenos procesos de recuperación y cobranza, los que se encuentran formalizados en el Manual de Procedimientos de Gestión y Recuperación del Crédito (actualizado en jun-17 y actualmente en proceso de actualización). La institución ha definido los subprocesos del área, así como las etapas de cobranza: preventiva, operativa, administrativa, prejudicial y judicial[23]. INSOTEC cuenta con una Coordinación de Recuperaciones a cargo del *Contact Center* (3 personas), 11 gestores de campo, un supervisor de campo (gestor de cobro senior), un abogado interno (incorporado en dic-20) y 4 abogados externos. Cabe indicar que el personal de cobranza cuenta con metas de recuperación de cartera y de contención de provisiones. Ante la emergencia sanitaria, la institución ha reforzado los procesos de cobranza inteligente; adicionalmente, se prevé que el aplicativo cuya implementación está prevista para mar-21 permitirá una mejor gestión de recuperación de la cartera.

INSOTEC cuenta con una política para la reestructuración y el refinanciamiento de créditos (Manual de Refinanciamientos y Reestructuraciones actualizado en oct-16), aunque estos créditos representan una parte limitada de la cartera (USD 474,4 mil a dic-20, que representa el 0,8% de la cartera bruta); no obstante, cabe

mayores deudores, generación de subprocesos para colocación y/o renovación de créditos en clientes con bajo riesgo crediticio, promoción de renovación anticipada de los créditos, promoción de productos digitales (App) para clientes y asesor, entre los principales.

[21] Se cuenta con la figura de supervisores de agencias únicamente en agencias de mayor tamaño.

[22] Hasta USD 3.000 aprobado por el Gerente de Agencia o Supervisor de Agencia. Hasta USD 6.000 firma conjunta con el Gerente de Agencia o Supervisor de Agencia o Analista Regional de Crédito. Hasta USD 12.000 aprobado por el Analista Regional de Crédito y Gerente de Sucursal. Hasta USD 25.000 aprobado por 3 de los siguientes: Coordinador de Negocio, Analista Nacional de Crédito y Analista Regional. Mayor a USD 25.000 por el presidente ejecutivo o Gerente de Negocios, Coordinador de Negocios, Analista Nacional de Crédito y Analista Regional.

[23] Recuperación Operativa del día 1 al 30, Recuperación administrativa del día 31 al día 90 sin demanda. Recuperación prejudicial y judicial a partir del día 90 con demanda.

indicar que la institución se encuentra en proceso de fortalecimiento de dichas operaciones (registro y seguimiento), contando con un cupo adicional para realizar operaciones de reestructuración de hasta USD 500 mil. La aprobación de estas operaciones se realiza a nivel de Comités Nacional de Crédito en conjunto con Presidencia Ejecutiva. Adicionalmente, como mencionado, INSOTEC brindó medidas de alivio económico como la otorgación de cuotas de gracia (3) para todos los productos, la aplicación de renovaciones anticipadas y reprogramaciones, además de distintos productos acorde a las necesidades de los clientes (créditos AAA, líneas de crédito, crédito paralelo, etc.).

Los reportes de cartera generados por el área de Negocios y el área de Riesgos son buenos, presentando una mejora importante en los últimos años. La adquisición de un software específico de *Business Intelligence (Power BI)* ha automatizado la generación de reportes de concentración y morosidad de cartera, análisis de cosechas por segmentos y matrices de transición. Además, la institución cuenta con un área de *Data Science,* quien reporta directamente a la Presidencia Ejecutiva y se encarga del desarrollo de estructuras de reportería para las diferentes áreas mediante el software *Power BI*. Por otro lado, la institución ha establecido ciertos lineamientos para la cartera de créditos, entre los que se encuentra: concentración en zona rural de alrededor de 70%, cartera agropecuaria alrededor de 60%, CeR30 menor o igual al 3,5%, tasa de cartera castigada menor o igual al 3%, entre otros.

Cobertura del riesgo de crédito

La cobertura del riesgo de crédito de INSOTEC es adecuada. A dic-20, la cobertura del riesgo de crédito (CeR30 + restr.0-30 días) se ubica en 188,7 (109,5% a dic-19), mientras que la cobertura de la CeR30 es de 239,0%, presentando un fuerte incremento respecto a dic-19 (115,1%). La cobertura de la cartera improductiva promedio de las ONGs es de 124,6% (INSOTEC 106,8%), mientras que la cobertura promedio de la cartera improductiva de microcrédito de bancos pequeños es de 127,9%. **No obstante, es importante señalar que estos indicadores no incluyen la cartera relacionada con las medidas de alivio financiero "Renovaciones Anticipadas" implementadas frente a la pandemia, que representa el 51,1% de la cartera total y representa un potencial riesgo de pérdida, quedando por monitorear la cobertura del riesgo de crédito en línea con el vencimiento de dicha cartera.**

La mayor parte de la cartera no cuenta con respaldos adicionales como garantías reales; solo el 4,8% de la cartera cuenta con garantía hipotecaria a dic-20.

La política de provisiones de cartera de la institución se realiza tomando en cuenta la normativa de la SB y SEPS, estableciendo un porcentaje de provisión en función a los días de mora de cada crédito. Es relevante mencionar que la institución ha constituido provisiones genéricas voluntarias por USD 2,4 millones, en base a un modelo interno de constitución de provisiones más conservador[24].

Cobertura cartera en riesgo	Ene18-Dic18	Ene19-Dic19	Ene20-Dic20
Tasa de gastos de provisión	2,6%	4,1%	7,3%
Reserva por incobr./cartera bruta	2,4%	3,5%	6,6%
Reserva sobre CeR30	114,2%	115,1%	239,0%
Cobert. del riesgo (CeR30+r.0-30)	110,8%	109,5%	188,7%

nd: no disponible na: no aplica

4. Sistemas y controles

La institución presenta un buen desempeño en el área de sistemas y controles.

Gestión de recursos humanos

INSOTEC cuenta con una Gerencia de Talento Humano conformada por un gerente de área y colaboradores para los subprocesos de nómina, reclutamiento, capacitación y desarrollo organizacional.

La institución cuenta con distintos manuales, políticas y procedimientos para la gestión de talento humano, en su mayoría actualizados en 2019; entre los cuales: manuales de incorporación, inducción, capacitación, compensación y beneficios, incentivos, salud y seguridad ocupacional, entre otros procedimientos de talento humano. Además, INSOTEC cuenta con un Reglamento Interno y Código de Ética, los cuales deben ser firmados por el personal al momento de su ingreso. Por otra parte, el área se encuentra en proceso de desarrollo de una política anti-acoso y política de maternidad/paternidad.

Personal	Ene18-Dic18	Ene19-Dic19	Ene20-Dic20
Total	**246**	**272**	**281**
Oficiales de crédito	117	127	120
Otro personal	129	145	161
Crecimiento del personal	35,2%	10,6%	3,3%
Tasa de rotación del personal	36,9%	34,0%	23,1%

Fuente: INSOTEC , elaborado por MFR

A dic-20, INSOTEC cuenta con 281 colaboradores, mostrando un limitado crecimiento de personal en el 2020 (3,3%). La institución presenta niveles de rotación del personal todavía mejorables, alcanzando un 23,1% en el 2020, aunque con una importante disminución respecto a periodos anteriores; además, el indicador se encuentra actualmente por debajo de la meta interna (25%) e inferior en comparación a niveles de la región (LAC 29,5% acorde benchmark de MFR). Cabe indicar que existe cierta concentración en la rotación a nivel de asesores de crédito (38,9%). La mejora en los niveles de rotación se atribuye principalmente a la estabilidad brindada al personal durante la pandemia por COVID-19 (manteniendo un

[24] Tomando en consideración análisis de pérdidas esperadas para la cartera de renovaciones anticipadas.

enfoque de preservación de empleo), acompañada de las capacitaciones brindadas al personal y mejoras realizadas en la gestión de talento humano. No obstante, de las encuestas de salida realizadas al personal, se evidencian aún aspectos de mejora como: condiciones laborales y liderazgo, entre otras. Por otra parte, la institución realiza anualmente estudios de clima laboral con el apoyo de una empresa especializada, alcanzando en el 2020 una satisfacción del 85,4%, siendo la meta alcanzar una satisfacción laboral superior al 85%. Entre las principales debilidades destacadas en el estudio se incluyen el factor de crecimiento y vínculo con la institución. El estudio además incluye distintos índices para medir el nivel de clima laboral en la institución, así como la medición de riesgos psicosociales del personal[25].

INSOTEC cuenta con un sistema de remuneración fija y variable, el que se encuentra alineado en su mayoría con entidades del sector de microfinanzas, en base al último estudio salarial disponible, aunque ciertos puestos como mandos medios aún se perciben por debajo del promedio. No obstante, la institución se encuentra en proceso de alineación, contando desde el 2019 con escalas salariales acorde a 7 niveles o jerarquías (administrativo, técnico, profesional, líder, gerente, ejecutivo y director). Cabe indicar que la institución de manera anual realiza estudios salariales con el apoyo de una empresa especializada. Además, INSOTEC cuenta con un comité de retribuciones que analiza todo lo referente a la remuneración del personal. Por otra parte, todo el personal cuenta con el servicio de asistencia al microempresario (asistencia médica, entre otros), cuyo costo está cubierto por INSOTEC.

El sistema de evaluación del personal de INSOTEC se encuentra en proceso de fortalecimiento. Actualmente, de manera anual se realiza la evaluación por medio de una plataforma, identificando con ello potenciales necesidades de capacitación y/o aumentos salariales. No obstante, a la fecha se han implementado evaluaciones solo al personal de negocios, operaciones y equipo ejecutivo. Desde abr-21, la institución prevé implementar una nueva herramienta que se aplicará a todo el personal, en la cual se evaluarán aspectos cualitativos y cuantitativos, acorde a los perfiles respectivos.

Las capacitaciones ofrecidas para el personal se perciben como buenas, contando con un plan de capacitación anual y un presupuesto dedicado. En el 2020 se impartieron un promedio de 8,3 horas de capacitación por colaborador (750 horas en total) con un total de 124 eventos, invirtiendo USD 27,2 mil y un nivel de cumplimiento del plan anual del 80,4%. El plan incluye capacitaciones para el personal, definidas en base al diagnóstico de necesidades (DNC), además de un programa definido para las 3 escuelas internas de INSOTEC (Liderazgo, Negocios y Operaciones). El sistema de inducción de los colaboradores es adecuado, realizándose actualmente de manera virtual con relación a temas organizacionales, y posteriormente en la posición de trabajo, cubriendo las necesidades esenciales para cada puesto. Por otra parte, la institución se encuentra en proceso de implementación, previsto en el corto plazo de un programa *onboarding* con duración de hasta 6 meses. Adicionalmente, durante el primer trimestre de 2021, la institución prevé implementar la plataforma *e-learning*, con lo cual se facilitará el acceso a capacitaciones para todo el personal.

INSOTEC ha definido planes de back-up de manera informal, principalmente para el área de negocios y ciertas posiciones gerenciales; no obstante, el área se encuentra en proceso de desarrollo de planes formalizados. Con relación a planes de carrera, los asesores cuentan con escalas o rangos que pueden alcanzar (platino, titanio, oro y diamante), en base a metas y competencias definidas; no obstante, **no se cuenta con planes de carrera formalizados para todo el personal.** Por otra parte, es importante señalar que las escuelas de capacitación sirven para perfilar al colaborador y su perspectiva de crecimiento dentro de la entidad.

Tecnología de la información

INSOTEC desde 2021 cuenta con una Gerencia de Tecnología (anteriormente jefatura), conformada por 7 personas, incluyendo el gerente del área, incorporado en feb-21. El área cuenta con distintos manuales actualizados en ago-19, a excepción del Manual de Procedimiento de Soporte de TI actualizado en ago-20. El área cuenta con un Comité de Tecnología y un Comité de Seguridad de la Información, con frecuencia de reuniones trimestrales.

INSOTEC cuenta con el sistema informático *Financial* de la empresa *Sifizoft,* el mismo que dispone de todos sus módulos integrados (clientes, contabilidad, cartera, obligaciones financieras, entre otros). La institución posee los códigos fuentes del sistema, mientras que el equipo interno cuenta con adecuadas capacidades de desarrollo y soporte; adicionalmente, el proveedor ofrece un buen nivel de soporte y respuesta en caso de ser requerido. El sistema es flexible y permitiría la implementación de módulos de ahorros, entre otros, en consideración del proceso de transformación a banco previsto de la entidad.

Desde el 2019 INSOTEC mantiene tercerizada la infraestructura tecnológica (*Data Center*) con el proveedor externo *Telconet* en la ciudad de Guayaquil, contando con altos niveles de seguridad (Tier 4). Por otra parte, todas las agencias se encuentran conectadas en línea mediante fibra óptica.

[25] Índice de preparación para el cambio organizacional (86,1%), Índice de claridad (89,5%), Índice de liderazgo (85,3%), Índice de calidad de vida laboral (79,6%).

El sistema informático presenta un buen nivel de flexibilidad y facilidad de parametrización para la generación de información, creación de nuevos productos y para soportar el volumen de operaciones de la entidad. La generación de reportes es buena, apoyada por el uso de un software específico de *Business Intelligence (Power BI)* y el desarrollo interno y de minería de datos realizado por el área *Data Science*, aunque se evidencian espacios de mejora en la generación de reportes con información social (deserción de clientes, etc.).

El riesgo tecnológico al cual está expuesto INSOTEC es limitado, considerando que toda la infraestructura tecnológica se encuentra alojada en las instalaciones del proveedor externo. Por otra parte, la institución cuenta con políticas y procedimientos de seguridad de la información como: acceso al sistema según perfiles de usuarios, restricción del uso de dispositivos externos en los equipos, además del uso de firewall, antivirus, política de contraseñas. Actualmente, **la institución no cuenta con una posición dedicada a la seguridad de la información,** siendo esta responsabilidad asumida por el área de Tecnología. Adicionalmente, **la implementación de auditorías tecnológicas y/o estudios de *ethical hacking* se evidencia como un aspecto por considerar a futuro.**

Considerando que la infraestructura tecnológica de INSOTEC se encuentra tercerizada, el plan de contingencia del sistema igualmente está a cargo del proveedor externo, quién cuenta con un sitio alterno en la ciudad de Quito; se replica la información en un servidor alterno en tiempo real; el tiempo de recuperación en caso de interrupciones al servidor principal es de alrededor de 10 minutos. Por otro lado, INSOTEC realiza respaldos diarios de la base de datos en discos externos, los que se conservan en sus propias instalaciones. Respecto a contingencias de comunicación, todas las agencias cuentan con enlaces de contingencia redundantes mediante fibra óptica, con excepción de una agencia (debido a que existe un solo proveedor del servicio en esa zona).

Control Interno

INSOTEC presenta una buena estructura organizacional para asegurar controles internos efectivos, evidenciando una apropiada segregación de funciones entre departamentos en la oficina matriz, así como entre los diferentes procesos en las agencias; siendo esta reforzada mediante la estructura de Gerentes de Sucursales, Supervisores de Operaciones Regionales. La gestión administrativa y de liquidez se encuentra centralizada, mientras que la gestión operativa y de aprobación de créditos presenta un adecuado nivel de descentralización[26].

La institución presenta un adecuado nivel de formalización de las políticas y procedimientos, **aunque con espacios de una mayor actualización en ciertos manuales y/o políticas**. El nivel de socialización de las políticas hacia el personal se percibe como adecuado, realizado mediante procesos de capacitación periódicas. No obstante, cabe indicar que a través del área de operaciones se monitorea el nivel de reprocesos (errores), **evidenciando leves espacios de mejora en la aplicación uniforme y sistemática de las políticas de crédito[27]**.

Los controles preventivos realizados en la institución se perciben como buenos. Se evidencia una adecuada segregación de funciones en las agencias entre el área operativa y de crédito. Los asistentes de operaciones realizan un primer control a los expedientes de crédito para asegurar que estos sean completos; posteriormente el Centro de Procesamiento realiza un control cruzado ex ante para verificar el cumplimiento de las políticas de crédito. Adicionalmente existen controles por parte de los diferentes niveles jerárquicos de Negocios (Gerentes de Agencias y de Sucursales) y Operaciones. Por otra parte, se percibe una buena cultura institucional hacia el cumplimiento de metas y un control sistemático de las mismas. Cabe indicar que la institución implementó una agenda digital para los asesores de crédito mediante la herramienta *Google Form*, dando seguimiento con ello a los resultados de la gestión del asesor (tiempos de visita a clientes, actividades, etc.), y permitiendo un control adicional por parte del área de negocios; además, a través del aplicativo del asesor, se tiene previsto mejorar la productividad y el control de la gestión del crédito.

La exposición al riesgo de manejo de efectivo es limitada. INSOTEC cuenta con políticas para el manejo de efectivo, incluyendo cupos para ventanillas y límites máximos en bóveda; además se cuenta con el servicio de traslado de valores para las agencias con cajas de recaudación. La institución cuenta con pólizas de seguro contra robo y fraude; ante la pandemia por COVID-19, se incorporaron pólizas de ciberseguridad. Cabe indicar que la política de la institución permite el manejo de efectivo en campo por parte de los gestores de cobranza, contando con un límite máximo de USD 2,5 mil (monto en línea con la cobertura de seguro), aunque en promedio la recuperación en campo es menor, optando los clientes por medios digitales (transferencias, etc.), además de los demás canales de recaudación que han sido reforzados desde oct-19 (Servipagos, Facilito, Pago Ágil, instituciones bancarias, ventanillas propias, entre otros).

En general, **el monitoreo del riesgo operativo por parte del área de Riesgos es adecuado, aunque existen ciertos espacios de fortalecimiento**. La institución cuenta con una matriz de riesgos institucional, realizando un seguimiento mensual a la misma y a los KRIs definidos, además de contar con planes de acción respectivos. Los

[26] Ver sección Gestión del Riesgo de Liquidez y Gestión del Riesgo de Crédito para mayores antecedentes.

[27] Estadística de reprocesos a ene-21 es de 27%, contando con metas entre 10%-15%.

eventos de riesgo operativo son alimentados principalmente en base a los resultados obtenidos de las auditorías metodológicas (cumplimiento de las políticas de crédito), por lo que **existen espacios de mejora en una alimentación sistemática de todos los eventos de riesgo operativo, incluso los que no están relacionados con el área de negocios**. Por otra parte, la entidad cuenta con un Plan de Contingencia y Continuidad del Negocio actualizado en may-20, el que define niveles de activación, responsables y procedimientos a ejecutar, aunque hasta la fecha, **no se han realizado simulacros para probar la efectividad del plan**; aunque se prevé su realización en 2021 previo una capacitación al personal respectivo.

Desde el 2020, INSOTEC cuenta con el área de Cumplimiento compuesta por el Oficial de Cumplimiento (anterior analista de riesgos), quien actualmente reporta a la Presidencia Ejecutiva y al Comité de Cumplimiento[28]. El área se rige bajo el Manual de Procedimientos de Prevención de Lavado de Activos y financiamiento de delitos incluido el terrorismo (en proceso de actualización) y el Reglamento del Comité de Cumplimiento. Aunque no existe una normativa específica para ONGs, la entidad se encuentra en proceso de implementación de la normativa vigente por parte de la SB, como parte del proyecto de transformación a banco. La institución cuenta con un software especializado (AMLC) para la identificación de operaciones inusuales, el que permite la generación de alertas de transacciones inusuales y cargar listas de personas observadas a nivel nacional e internacional; además del cálculo de la matriz de riesgo de prevención de lavado de activos (en los distintos ámbitos: clientes, proveedores, financiadores y colaboradores).

Auditoría Interna y Externa

INSOTEC cuenta con un departamento de Auditoría Interna conformado por un Auditor Interno, Auditor Metodológico y tres analistas. **La capacidad operativa del área, considerando el volumen y la expansión de las operaciones, es un aspecto mejorable**; no obstante, se prevé la contratación de un supervisor de auditoría en el primer trimestre de 2021.

El área de Auditoría Interna reporta de manera independiente al Comité de Auditoría[29]. Los reportes del área presentan una buena calidad e incluyen hallazgos, planes de acción y seguimiento a estos.

INSOTEC cuenta con un Manual de Gestión de Auditoría Interna (abr-18) y un Manual de Procedimientos de Auditoría Tecnológica (oct-18); además de un Plan Anual de Trabajo[30] que presenta una adecuada calidad y efectividad, abarcando distintas actividades a nivel matriz y en sucursales (cajas, expedientes, proceso de crédito, visitas a clientes, etc.). En el 2020, se observa un cumplimiento global del plan de Auditoría Interna del 97%, aunque **con respecto a auditorías integrales, se observa un cumplimiento del 71%**; no obstante, durante la emergencia sanitaria, se realizaron revisiones a los procesos críticos como el proceso de condonaciones y renovaciones anticipadas, entre otros procesos.

La efectividad de los controles realizados en agencias se percibe como adecuada; los controles divididos en auditorías integrales[31] y auditorías metodológicas. Las auditorías integrales se realizan en función del riesgo y tamaño de las oficinas, mientras que las auditorías metodológicas se realizan a todas las agencias al menos una vez al año. Las visitas a agencia son realizadas por un analista con duración de una hasta dos semanas, dependiendo del tamaño de la agencia, en las cuales se revisa una muestra de expedientes de crédito en base a un modelo de variables significativas[32]; en el 2020 alcanzaron el 6,4% de la cartera activa (alrededor de 1.080 expedientes de crédito). Posteriormente, las agencias son calificadas en función a su nivel de riesgo para establecer cronogramas de seguimiento. Cabe indicar que, ante la emergencia sanitaria, se limitaron las visitas a agencias, validando expedientes digitales, aunque sí se realizaron visitas a ciertos clientes en casos específicos (acorde al perfil y nivel de riesgo).

El seguimiento a los planes de acción se considera adecuado, realizado por parte del Auditor Interno de forma trimestral e informando al Comité de Auditoría.

La institución ha detectado ciertos casos de fraude externo respecto a la no existencia de negocio, documentación falsificada o apropiación de dinero, alcanzando 121 casos con una pérdida esperada de USD 48,6 miles. Por otra parte, no se evidencian eventos de fraude interno.

INSOTEC realiza auditorías externas de manera anual. Los estados financieros del ejercicio económico 2020 y 2019 fueron auditados por la firma auditora Deloitte, presentando una opinión sin salvedades.

[28] Integrado por un miembro del Directorio, Presidencia Ejecutiva, representantes del área de negocios y operaciones, oficial de cumplimiento y auditoría interna como invitado. Se ha establecido reuniones trimestrales del Comité, aunque en el 2020 solo se sesionó solo una vez.

[29] Presidido por un Miembro del Directorio, y conformado además por un miembro del consejo consultivo y Auditor Interno. El comité se reúne de forma ordinaria trimestralmente, aunque se prevé desde 2021 reuniones bimensuales.

[30] El Plan de 2021 incluye auditorías a los procesos de gestión de crédito (incluyendo pendiente respecto a reestructuraciones y compra de cartera), gestión financiera y contable, operaciones, talento humano, tecnología, control interno; además de procesos no auditados en 2020 como gobierno corporativo, gestión estratégica, gestión de Desarrollo social y productivo y gestión de calidad y procesos.

[31] Arqueos de caja, procesos administrativos, transporte de valores, seguridad de los activos, chequeras, normativa, pagarés, etc.

[32] Morosidad, monto, calificación interna, producto, etc.

Anexo 1 – Estados Financieros y Ajustes

Balance de situación (US$)	Ene17-Dic17	Ene18-Dic18	Ene19-Dic19	Ene20-Dic20
ACTIVO	**US$**	**US$**	**US$**	**US$**
Caja y bancos	6.520.806	4.374.270	4.936.610	6.948.246
Inversiones a corto plazo	0	0	0	904.020
Cartera neta	38.998.479	49.029.268	56.382.723	55.779.334
Cartera bruta	40.240.756	50.243.394	58.418.880	59.697.686
Cartera sana	39.187.377	49.180.252	56.650.095	58.058.529
Cartera en riesgo >30 días	1.053.379	1.063.142	1.768.785	1.639.156
(Provisiones acumuladas)	1.242.277	1.214.126	2.036.157	3.918.352
Intereses devengados	559.161	674.974	848.977	3.845.976
Otros activos a corto plazo	376.311	383.996	459.843	856.658
Total activo corriente	**46.454.757**	**54.462.508**	**62.628.153**	**68.334.234**
Activo fijo neto	1.052.493	1.116.568	1.154.721	1.038.854
Otros activos a largo plazo	838.951	664.232	251.724	872.644
Total activo a largo plazo	**1.891.444**	**1.780.800**	**1.406.445**	**1.911.498**
Activo total	**48.346.201**	**56.243.308**	**64.034.598**	**70.245.732**
PASIVO y PATRIMONIO				
PASIVO				
Préstamos a corto plazo	18.634.801	20.156.939	19.751.405	26.397.401
Otros pasivos a corto plazo	2.582.668	2.984.738	3.139.560	2.551.710
Total pasivo a corto plazo	**21.217.468**	**23.141.677**	**22.890.965**	**28.949.111**
Préstamos a largo plazo	18.163.154	20.569.961	27.752.576	23.957.738
Deuda subordinada	1.500.000	4.105.000	4.205.473	4.205.473
Total pasivo a largo plazo	**19.663.154**	**24.674.961**	**31.958.049**	**31.375.586**
Pasivo total	**40.880.623**	**47.816.638**	**54.849.014**	**60.324.697**
PATRIMONIO				
Capital	6.007.096	7.173.243	7.173.243	8.134.329
Utilidades retenidas totales	1.166.142	961.087	1.719.945	1.494.366
Utilidades ejercicios anteriores	0	0	961.086	758.859
Utilidad neta ejercicio corriente	1.166.142	961.087	758.859	735.507
Otras cuentas del patrimonio	292.340	292.340	292.340	292.340
Capital total	**7.465.579**	**8.426.670**	**9.185.528**	**9.921.035**
Pasivo y patrimonio	**48.346.201**	**56.243.308**	**64.034.543**	**70.245.732**

Estado de resultados (US$)	Ene17-Dic17	Ene18-Dic18	Ene19-Dic19	Ene20-Dic20
	US$	US$	US$	US$
Intereses y comisiones de cartera	9.292.129	9.926.569	12.180.057	11.872.069
Intereses sobre inversiones	89.516	397.593	224.666	339.802
Ingresos financieros total	**9.381.645**	**10.324.162**	**12.404.722**	**12.211.871**
Intereses pagados sobre préstamos	2.883.342	3.695.804	4.555.913	4.915.908
Otros gastos para servicios financieros	0	0	267.447	0
B) Gastos financieros total	**2.883.342**	**3.695.804**	**4.823.360**	**4.915.908**
Margen financiero neto (A - B)	**6.498.303**	**6.628.358**	**7.581.362**	**7.295.963**
Otros ingresos operativos	2.630.722	3.129.233	3.976.640	5.692.272
Gastos de personal	3.535.749	4.231.371	5.022.297	5.092.562
Gastos administrativos	2.409.128	2.758.009	3.031.240	2.944.448
C) Gastos operativos total	**5.944.877**	**6.989.380**	**8.053.538**	**8.037.010**
Provisión por incobrables	1.571.487	1.158.811	2.278.202	4.270.845
Ingreso neto operacional	**1.612.661**	**1.609.400**	**1.226.263**	**680.380**
Ingresos no operacionales	365.839	374.812	452.080	62.211
Gastos no operacionales	4.683	0	59.011	7.084
Ingreso neto antes de donac. e impuestos	**1.973.817**	**1.984.212**	**1.619.332**	**735.507**
Impuestos	807.675	1.023.125	860.473	0
Ingreso neto antes de donaciones	**1.166.142**	**961.087**	**758.859**	**735.507**
Ingreso neto	**1.166.142**	**961.087**	**758.859**	**735.507**
Tasa de cambio	**US$/USD = 1,0000**	**US$/USD = 1,0000**	**US$/USD = 1,0000**	**US$/USD = 1,0000**

Los estados financieros incluidos en el presente Anexo son el resultado de una reclasificación estándar y se basan en los balances auditados para los periodos fiscales auditados.

Además de la reclasificación, los estados financieros han sido ajustados para permitir una comparación con otras instituciones que utilizan lógicas diferentes de presentación de la información y para evaluar el nivel de autosuficiencia a condiciones de mercado de la institución (AROE, AROA, FSS). Los ajustes que se realizan son: a) Intereses activos devengados por la parte de la cartera en mora > 90 días; b) Subsidios: donaciones en especie[33]; c) Provisiones por incobrables (calculados de acuerdo con una formula estándar[34]); e Inflación. En el caso de INSOTEC, no se ha aplicado ningún ajuste a dic-20.

Ajustes	Ene17-Dic17	Ene18-Dic18	Ene19-Dic19	Ene20-Dic20
Ajuste por intereses devengados	**0**	**0**	**0**	**0**
Ajuste por el costo de la inflación	**28.384**	**0**	**19.287**	**0**
- Tasa de inflación utilizada	0,5%	-0,2%	0,3%	-0,3%
Ajuste por provisión de incobrables	**0**	**0**	**0**	**0**
Ajuste por subsidios en especie	**0**	**0**	**0**	**0**
Total de variación del ingreso neto	**(28.384)**	**0**	**(19.287)**	**0**

[33]Donaciones en especie son valorizados y aumentados a gastos operativos.

[34] Se calcula la provisión según la siguiente fórmula:

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

Anexo 2 – Indicadores

RENTABILIDAD	Ene17-Dic17	Ene18-Dic18	Ene19-Dic19	Ene20-Dic20
Retorno sobre patrimonio (ROE)	17,5%	12,1%	9,0%	7,8%
Retorno sobre patrimonio ajustado (AROE)	17,1%	12,1%	8,7%	7,8%
ROE después de donaciones	17,5%	12,1%	9,0%	7,8%
Retorno sobre activo (ROA)	2,7%	1,8%	1,2%	1,1%
Retorno sobre activo ajustado (AROA)	2,6%	1,8%	1,2%	1,1%
Autosuficiencia operacional (OSS)	115,5%	113,6%	107,8%	104,0%
Autosuficiencia financiera (FSS)	115,2%	113,6%	108,0%	104,0%
Rendimiento de la cartera	24,7%	22,4%	22,1%	20,2%
Otros ingresos financieros (activo)	0,2%	0,8%	0,4%	0,5%
Otros ingresos operativos (activo)	5,4%	5,1%	5,9%	8,0%
Tasa gastos financieros*	7,7%	8,3%	8,3%	8,3%
Tasa de gastos de provisión	4,2%	2,6%	4,1%	7,3%
Margen de utilidad	13,4%	12,0%	7,5%	3,8%
Margen de Interés Neto	16,1%	14,1%	13,9%	11,5%
Cartera neta sobre Activo total	80,7%	87,2%	88,1%	79,4%
EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD				
Tasa de distribución del personal	45,1%	47,6%	46,7%	42,7%
Productividad por oficial de crédito (Número)	185	146	146	147
Productividad del personal (Número)	84	70	68	63
Productividad del personal (cartera y ahorro)	221.103	204.241	214.775	212.447
Tasa de gastos operativos (cartera bruta prom)	15,8%	15,8%	15,2%	13,6%
Tasa de gastos operativos (sobre activo promedio)	13,7%	13,3%	13,2%	11,9%
Gastos operativos / Ingresos brutos	49,5%	52,0%	49,2%	44,9%
Ingresos financieros sobre Ingresos brutos	78,1%	76,7%	75,7%	68,2%
Ingresos no financieros sobre Ingresos brutos	21,9%	23,3%	24,3%	31,8%
Costo por prestatario, US$	404	437	439	448
ADECUACION DE CAPITAL Y GESTION ACTIVO-PASIVO				
Tasa de costo de fondos*	8,5%	8,9%	9,4%	9,1%
Tasa de costo de préstamos recibidos*	8,5%	8,9%	9,4%	9,1%
Liquidez sobre activo total	10,4%	7,5%	7,2%	10,2%
Liquidez promedio sobre Activo promedio	5,9%	9,6%	7,5%	9,6%
Liquidez inmediata sobre Pasivos de corto plazo	23,7%	18,3%	19,8%	25,0%
Ratio de adecuación de capital (MFR)	16,1%	21,2%	19,5%	16,7%
Razón deuda-capital	5,5	5,7	6,0	6,1
Ratio de capital sobre activo total	15,4%	15,0%	14,3%	14,1%
CALIDAD DEL ACTIVO				
Cartera en riesgo > 30 días (CeR 30)	2,6%	2,1%	3,0%	2,7%
Cartera en riesgo > 90 días (CeR 90)	1,4%	0,8%	1,4%	1,2%
Cartera en riesgo > 365 días (CeR 365)	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%
Cartera reestructurada	0,5%	0,1%	0,2%	0,8%
Tasa de préstamos castigados	3,5%	2,5%	2,6%	4,0%
Riesgo de crédito promedio	7,7%	5,1%	5,4%	8,0%
Reserva por incobrables / Cartera bruta	3,1%	2,4%	3,5%	6,6%
Cobertura del riesgo (Cer30)	117,9%	114,2%	115,1%	239,0%
Tasa de cobertura del riesgo (CeR30 + restr. 0-30 dias)	103,2%	110,8%	109,5%	188,7%
OTROS INDICADORES				
Tasa de deserción de clientes	23,7%	22,5%	24,4%	17,2%
Tasa de rotación del personal	32,4%	36,9%	34,0%	23,1%
Tasa de interés anual prom. (TIA)	na	na	na	37,9%
Tasa de interés anual prom. (TIA), Directo	na	na	na	44,8%
Tasa de interés anual prom. (TIA), Renovación Anticipada	na	na	na	34,9%
Índice de transparencia prom. (%)	na	na	na	59,0%
Índice de transparencia prom. (%), Directo	na	na	na	50,5%
Índice de transparencia prom. (%), Renovación Anticipada	na	na	na	62,6%
Préstamo prom. desemb., US$	3.576	3.690	3.876	3.989
Saldo prom. de préstamo activo, US$	2.646	2.933	3.143	3.395
Prést. prom. desemb./INB pc	61,0%	60,4%	63,4%	65,3%
Saldo prom. de préstamo/INB pc	45,2%	48,0%	51,4%	55,6%
Prestatarias mujeres	41,0%	41,7%	43,1%	43,3%

nd: no disponible na: no aplica * abonos o cargos por ajuste de cambio no incluidos.

Anexo 3 – Definiciones

Indicador	Fórmula
RENTABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD	
Retorno sobre Patrimonio antes de donaciones (ROE)	Resultado neto antes de donaciones / Patrimonio Promedio
Retorno sobre Patrimonio Ajustado antes de donaciones (AROE)	Resultado neto ajustado antes de donaciones / Patrimonio Promedio
Retorno sobre Activos antes de donaciones (ROA)	Resultado neto antes de donaciones / Activo Promedio
Retorno sobre Activos Ajustado antes de donaciones (AROA)	Resultado neto ajustado antes de donaciones / Activo Promedio
Autosuficiencia Operativa (OSS)	(Ingresos financieros + Otros ingresos operativos) / (Gastos financieros + Gastos de provisión + Gastos operativos)
Autosuficiencia Financiera (FSS)	(Ingresos financieros ajustados + Otros ingresos operativos ajustados) / (Gastos financieros + Gastos de provisión ajustados + Gastos operativos ajustados)
Rendimiento de la cartera	Ingresos por intereses y comisiones de cartera / Cartera bruta promedio
Rendimiento de otros productos	Otros ingresos operativos / Activo promedio
Tasa de ingresos por otros activos financieros	Intereses y comisiones de otros activos financieros (sin incluir la cartera de crédito) / Activo promedio
Tasa de gastos financieros	Gasto por intereses y comisiones de pasivos financieros / Cartera bruta promedio
Tasa de gastos de provisión	Gastos de provisión por incobrabilidad de cartera / Cartera bruta promedio
Margen de utilidad	Total Ingresos operativos – gastos operativos – gastos financieros – gastos de provisión por incobrabilidad de cartera / Total Ingresos operativos
Margen de interés neto	(Ingresos por intereses y comisiones de cartera + otros ingresos financieros) - (intereses pagados por financiamiento y depósitos del público) / Valor promedio de cartera bruta sana, depósitos bancarios y otras inversiones financieras
Cartera neta sobre Total activo	Cartera neta de créditos / Activos totales
EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD	
Tasa de distribución del personal	Número de oficiales de crédito / Número total de empleados
Tasa de rotación de personal	Número de empleados que dejaron la institución en el periodo / Número promedio de empleados
Productividad por oficial de crédito (prestatarios)	Número de prestatarios activos / Número de oficiales de crédito
Productividad por oficial de crédito (Monto)	Cartera bruta / Número de oficiales de crédito
Productividad por empleados (clientes)	Número de prestatarios activos (clientes) / Número de personal total
Tasa de gastos operativos (cartera)	Gastos operativos / Cartera bruta promedio
Tasa de gastos de personal (cartera)	Gastos de personal / Cartera bruta promedio
Tasa de gastos operativos (activo)	Gastos operativos / Activo promedio
Costo por prestatario (cliente activo)	Gastos operativos / Número promedio de prestatarios activos (clientes activos)

ADECUACIÓN DEL CAPITAL Y GESTIÓN DEL ACTIVO Y PASIVO

Cartera sobre Depósitos	Cartera neta de créditos / Depósitos totales
Tasa de costo de fondos	Gasto por intereses y comisiones de pasivos financieros / Pasivos financieros promedio
Razón corriente	(Activos con vencimiento contractual < 365 días / Pasivos con vencimiento contractual < 365 días
Calce de plazos 30 días (o 90 días)	(Activos con vencimiento contractual < 30 (90) días / Pasivos con vencimiento contractual < 30 (90) días
Razón Liquidez/Total Activos	Disponibilidades / Activos totales
Razón Liquidez/ Depósitos a la vista	Disponibilidades / Total depósitos a la vista
Razón Liquidez/Depósitos totales	Disponibilidades / Total depósitos a la vista y a plazo
Ratio de liquidez inmediata	Disponibilidades / Pasivos con vencimiento contractual < 365 días
Exposición patrimonial al tipo de cambio	((Activos – Pasivos – Patrimonio + – cuentas de orden) denominados en cada moneda extranjera) / Patrimonio total
Razón Deuda Capital (apalancamiento)	Pasivos totales / Patrimonio total
Ratio de Capital sobre Total Activos	Patrimonial total / Activos totales
Ratio de Adecuación de Capital (Metodología MFR)	Capital total ajustado / Activos ponderados por riesgo
Ratio de Adecuación de Capital (Regulatorio)	Patrimonio técnico (neto) / Activos ponderados por riesgo

CALIDAD DEL ACTIVO

Cartera en riesgo 30 (CeR 30)	(Cartera en mora > 30 días) / Cartera bruta
Cartera en riesgo 90 (CeR 90)	(Cartera en mora > 90 días) / Cartera bruta
Cartera en riesgo 365 (CeR 365)	(Cartera en mora > 365 días) / Cartera bruta
Índice de castigos	Cartera castigada en el periodo / Cartera bruta promedio del periodo
Índice de cartera reestructurada	Total cartera reprogramada (reestructurada) y/o refinanciada / Cartera bruta
Tasa de riesgo de crédito promedio	(Monto promedio de CeR30 + Monto promedio de cartera reestructurada 0-30 días + Cartera castigada en el periodo) / Cartera bruta promedio
Ratio de reserva por préstamos incobrables	Reserva por incobrabilidad de cartera / Cartera bruta
Cobertura del riesgo (CeR 30)	Reserva por incobrabilidad de cartera / Cartera en riesgo >30 días
Tasa de cobertura de riesgo (CeR30+reestructurada 0–30 días)	Reserva por incobrabilidad de cartera / (Cartera en riesgo >30 días + cartera reestructurada 0-30 días)

OTROS INDICADORES

Tasa de deserción de clientes (prestatarios)	(n° prestatarios activos al inicio del periodo + n° nuevos prestatarios (por primera vez) en el periodo – n° de prestatarios castigados en el periodo – n° de prestatarios activos al final del periodo) / (n° de prestatarios activos al inicio del periodo).
Préstamo promedio desembolsado	Total cartera desembolsada en el periodo /Número de créditos desembolsados en el periodo
Préstamo promedio desembolsado sobre PIB per cápita	Monto promedio de crédito desembolsado / PIB per cápita
Tasa de interés anual (TIA)	Es la tasa de interés anual (TIA) de los principales productos (70% de la cartera combinado o los 5 productos principales). La TIA incluye la tasa de interés, método de cálculo de la tasa de interés, comisiones, impuestos y el ahorro obligatorio (referirse a la herramienta de *MicroFinance Transparency*).
Índice de Transparencia	Tasa de interés nominal / Tasa de interés anual

Anexo 4 – Características de los Productos de Crédito

Productos de Crédito	Adloqui	Credi Mano de Obra	Credi Rural	Credi Semilla	Crediamigo	Credito Linea Activo Fijo	Credito Linea Capital de Trabajo	Directo	Paralelo Preferencial	Preferencial	Refinanciamiento	Renovación Anticipada	Renovación Anticipada Agro
Destino principal de los créditos	Personal	Microempresa	Microempresa	Microempresa	Microempresa	Microempresa	Microempresa	Microempresa	Microempresa	Microempresa	Microempresa	Microempresa	Microempresa
Metodología de Crédito	Individual	Individual	Individual	Individual	Individual	Individual	Individual	Individual	Individual	Individual	Individual	Individual	Individual
Fecha de lanzamiento	Mas a 5 años	Mas de 1 año	Mas a 5 años	Mas de 1 año	Mas a 5 años	Menos de 1 año	Menos de 1 año	Mas a 5 años	Mas a 5 años	Mas a 5 años	Mas de 1 año	Mas de 1 año	Menos de 1 año
Moneda principal	USD	USD	USD	USD	USD	USD	USD	USD	USD	USD	USD	USD	USD
Tipo de interés (sobre saldos, fijo, inicial)	Fijo	Fijo	Fijo	Fijo	Fijo	Fijo	Fijo	Fijo	Fijo	Fijo	Fijo	Fijo	Fijo
Tasa anual nominal min. de interés (%)	13%	20%	19%	14%	15%	20%	20%	18%	18%	18%	18%	18%	18%
Tasa anual nominal max. de interés (%)	13%	20%	26%	14%	15%	20%	20%	26%	23%	22%	23%	25%	25%
Tasa anual nominal promedio de interés (%)	13%	20%	20%	14%	15%	20%	20%	21%	19%	18%	21%	21%	19%
Comisiones iniciales cobradas a los clientes (% o monto)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Monto mínimo del crédito (US$)	1.000	150	600	400	600	150	150	600	600	600	600	600	600
Monto máximo del crédito (US$)	25.000	5.000	20.000	15.000	9.300	20.000	20.000	8.500	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Plazo min. del crédito (meses)	12	7	1	7	1	1	1	6	3	12	6	6	6
Plazo max. del crédito (meses)	60	7	48	7	48	48	48	30	60	60	60	60	60
Periodicidad de pago de capital	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual
Plazo de gracia	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Anexo 5 –Escala de Calificación

La calificación final no considera el Riesgo Soberano del país, pero toma en cuenta los efectos del contexto político y económico en el desempeño de la institución.

Rating financiero		*Escala común de las agencias calificadoras de inclusión financiera*	
Categorías	**Definición**	**Clasificación**	**Definición**
AAA	*Excelente capacidad de gestión de los riesgos. Esta capacidad no se espera sea afectada por posibles deterioros en las operaciones o condiciones económicas. Fundamentos extremadamente fuertes y estables.*	**EXCELENTE**	Riesgo a corto-mediano plazo bajo o bien manejado. Desempeño fuerte
AA	*Muy fuerte capacidad de gestión de los riesgos. Esta capacidad puede ser ligeramente afectada por posibles deterioros en las operaciones o condiciones económicas. Fundamentos muy fuertes y estables.*		
A	*Fuerte capacidad de gestión de los riesgos. Esta capacidad puede ser afectada por posibles deterioros en las operaciones o condiciones económicas. Fundamentos fuertes y estables.*		
BBB	*Buena capacidad de gestión de los riesgos. Esta capacidad puede ser afectada por posibles deterioros en las operaciones o condiciones económicas. Fundamentos buenos.*	**BUENO**	Riesgo a corto-mediano plazo modesto o bien manejado. Desempeño bueno a moderado
BB	*Adecuada capacidad de gestión de los riesgos. Sin embargo, esta capacidad puede ser afectada significativamente por deterioros en las operaciones o condiciones económicas. Fundamentos adecuados.*		
B	*Moderada capacidad de gestión de los riesgos. Esta capacidad es vulnerable al deterioro en las operaciones o condiciones económicas. Fundamentos moderados.*	**MODERADO**	Riesgo moderado a moderado-alto. Desempeño moderado
CCC	*Modesta capacidad para gestión de los riesgos. Esta capacidad es muy vulnerable al deterioro en las operaciones o condiciones económicas. Fundamentos modestos.*		
CC	*Débil capacidad para gestión de los riesgos. Fundamentos modestos.*	**DÉBIL**	Riesgo alto. Desempeño débil
C	*Débil capacidad para gestión de los riesgos. Fundamentos debiles.*		
D	*Extremadamente débil capacidad de gestión de los riesgos. Fundamentos extremandamente débiles.*		
Signos de variación	**Los signos de variación "+" o "-" podrán ser asignados a una calificación para indicar la posición relativa dentro de la categoría principal de calificación. Estos signos no aplican para las notas "AAA" y debajo de "CC".**		
PERSPECTIVA	**Indica la dirección posible en la que una NOTA podría moverse en el próximo año**		
POSITIVA	*Probable mejora de la nota*		
ESTABLE	*No es probable que la nota cambie*		
NEGATIVA	*Probable disminución de la nota*		
EN OBSERVACIÓN	*La calificación y/o perspectiva no pueden ser asignadas debido a eventos internos o externos inesperados, o debido a insuficiente información proporcionada. La calificación y/o perspectiva podrán ser asignadas solamente después de efectuar un monitoreo en el corto plazo.*		

La información utilizada en la presente calificación es proporcionada por la misma institución evaluada y es integrada por la información obtenida en las reuniones sostenidas con sus ejecutivos. El análisis se realiza sobre los estados financieros auditados y otras fuentes oficiales. Sin embargo, MFR no garantiza la confiabilidad e integridad de la misma información, no habiendo efectuado tareas de auditoria, por lo que no nos hacemos responsables por algún error u omisión por el uso de dicha información. La calificación constituye una opinión y no es recomendación para realizar inversiones o colocaciones en una determinada institución financiera.