

GIRAFE

Rating

A+
A
A-

B+

B
B-
C+
C
C-
D
E

Bien

Procedimientos sofisticados y eficientes, perspectivas de evolución a largo plazo. Algunas mejoras pueden ser aportadas. Ciertos riesgos a largo plazo no son identificados en el plan estratégico.

Tendencia

Positiva
Estable

A vigilar

Negativa

La incertidumbre sobre las políticas gubernamentales en microfinanzas no permite tener visibilidad sobre el desempeño sectorial.

Indicadores de desempeño

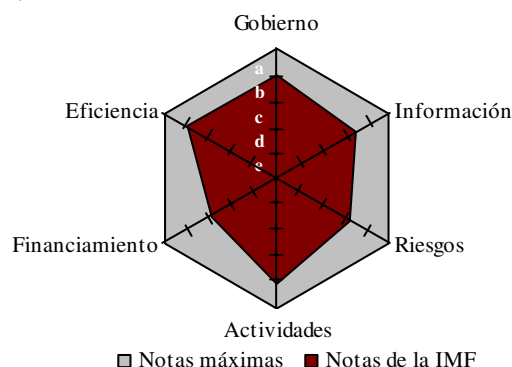
(K USD, salvo indicación contraria)

	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005
ACTIVIDAD			
Empleados	177	224	280
Activos (K USD)	9,793	10,824	17,972
(K BOB)	78,440	89,193	144,678
Cartera (K USD)	6,876	8,707	15,843
Ahorros	-	-	-
Clientes activos	44,832	55,609	74,003
Ahorristas	-	-	-
Tasa Efectiva Global	47.0%	47.0%	43.8%
PAR 31-365 ⁽¹⁾	0.2%	0.1%	0.2%
PAR > 365 ⁽¹⁾	0.2%	0.3%	0.0%
Cartera castigada	0.0%	0.0%	0.3%
Cobertura de riesgo crediticio	395.0%	399.6%	2,361.0%
DESEMPEÑO			
ROE	28.4%	22.0%	25.4%
Deudas/ Patrimonio	158.8%	112.8%	165.8%
ROA	10.7%	9.5%	10.5%
Autonomía operativa	138.2%	132.0%	135.7%
Autonomía financiera	128.4%	126.7%	130.7%
Rendimiento de cartera	53.1%	53.6%	49.9%
Ratio de costos operativos	29.6%	34.2%	28.9%
Clientes por empleado	253	248	264
Ratio de costos financieros	4.3%	4.5%	4.3%
CRECIMIENTO			
Crec. de cartera	26.8%	30.3%	77.8%
Crec. del ahorro	-	-	-
Crec. de activos	37.5%	13.7%	62.2%
1 USD = xx BOB	8.01	8.24	8.05

(1) Hasta diciembre de 2005 el PAR es calculado a fin de ciclo. No considera los retrasos de pago que se pueden presentar durante el ciclo.

CRECER, Bolivia

Abril, 2006



Descripción de la institución

Crédito con Educación Rural (CRECER) nació el 30 de octubre de 1999 con el estatuto de Asociación Civil, institucionalizando las actividades de un programa de microfinanzas de la ONG norteamericana Freedom From Hunger (FFH) iniciado en 1990. CRECER ofrece servicios de crédito con educación a mujeres de zonas rurales y peri-urbanas de Bolivia mediante la metodología de bancos comunales. En 2005 lanzó un producto individual llamado Crédito Adicional reservado a las mejores clientas. A diciembre de 2005 CRECER cuenta con una cartera de créditos de 15.8 M USD y con 74,003 clientas activas reunidas en 4,668 bancos comunales.

Resumen de la calificación

La institución obtiene la nota final "B+". CRECER se constituye hoy como una entidad líder en el segmento de bancos comunales a nivel mundial, lo que le ha valido numerosos reconocimientos. La institución cuenta con una amplia penetración de mercado, brindando un servicio integral de crédito con educación a mujeres pobres y logrando ser altamente autosuficiente. Las principales fortalezas de CRECER son una metodología crediticia que garantiza una excelente calidad de cartera, un financiamiento cada vez más diversificado y la generación de economías de escala que han permitido repetidas disminuciones de tasas de interés. Las áreas de gestión de la información y de control de riesgo han presentado mejoras significativas. Los retos principales de CRECER serán el manejo del riesgo cambiario así como la gestión de posibles intervenciones gubernamentales en las políticas de tasas.

Esta nota es otorgada con una tendencia "A vigilar". La incertidumbre existente sobre las políticas que establecerá el nuevo gobierno en el sector de las microfinanzas no permite tener visibilidad a mediano plazo sobre el desempeño sectorial.

Necesidades de financiamiento

CRECER ya ha cubierto sus necesidades de financiamiento para 2006. Sus necesidades de financiamiento para 2007 son de 8.8 M USD, para las cuales ya tiene adelantadas varias negociaciones. Planet Rating estima que CRECER puede absorber este monto, pues cuenta con un modelo de negocios sostenible, que seguirá generando utilidades pese a las reducciones de tasa de interés, y con gran experiencia en el manejo de préstamos.

Planet Rating SAS

13 rue Dieumegard 93400 Saint Ouen France
Tel.: 33 1 49 21 26 30 Fax: 33 1 49 21 26 27
contact@planetrating.com www.planetrating.com

CRECER – Roxana Mercado Rodas, Gerenta General

Presbítero Medina N° 2931, La Paz, Bolivia
Tel 591 2 2 11 40 40 Fax 591 2 2 41 92 53
roxanamercado@crecer.org.bo www.creecer.org.bo

Ref:PS130606

■ El sector de las microfinanzas

Bolivia presenta uno de los sectores de microfinanzas con mayor madurez y dinamismo. En los últimos años se ha caracterizado principalmente por la aparición de instituciones de microfinanzas autosostenibles con un alto grado de desarrollo de productos y servicios en un entorno competitivo. El Decreto Supremo 24000 de 1995 creó un marco legal para la actividad de las microfinanzas facultando las ONGs a convertirse en sociedades anónimas reguladas denominadas Fondos Financieros Privados (FFPs). Los FFPs están habilitados a captar ahorros del público y se enmarcan en un estricto marco prudencial. En los últimos tres años se ha producido un crecimiento muy acelerado de las carteras del sector, destacando las IMF's reguladas.

El sector se ha agrupado en dos principales asociaciones, ambas enfocadas a promover el desarrollo de las microfinanzas a través del diseño de propuestas a las respectivas autoridades: La Asociación de Entidades Financieras Especializadas en Microfinanzas (ASOFIN) que representa a las instituciones reguladas y la Asociación de Instituciones Financieras para el Desarrollo Rural (FINRURAL) compuesta por un grupo de 12 ONGs.

M USD	Dic 2002	Dic 2003	Dic 2004	Dic 2005
Bancos (BancoSol y Los Andes)	75.6	89.1	109.1	276.6
FFPs ⁽¹⁾	175.6	233.3	318.3	258.3
Mutuales y Cooperativas	427.8	470.6	489.5	493.2
ONGs ⁽²⁾	N.D	N.D	84.3	97.5

(1) Descenso entre 2004 y 2005 debido a la transformación de Caja Los Andes en banco.

(2) Sólo de las ONGs asociadas a FINRURAL

A diciembre de 2005, el espectro de IMF's en Bolivia se estructura de la siguiente manera:

- **Sector Financiero Bancario:** El Banco Los Andes¹ y BancoSol son instituciones que concentran la mayor cantidad de microcréditos dentro del sistema financiero tradicional. A diciembre de 2005, la cartera de ambas instituciones ascendió a 276.6 M USD.
- **Fondos Financieros Privados:** Seis instituciones reguladas que anteriormente fueron ONGs. En la actualidad cuentan con una cartera aproximada de USD 258.3 M y un crecimiento promedio del 30% anual en el último trienio. Destacan en cuanto a montos de cartera el FFP Prodem y el FFP FIE.
- **Cooperativas de Ahorro y Crédito y Mutuales:** unas 30 instituciones reguladas que prestan servicios de intermediación financiera y ahorro. La cartera de estas instituciones a diciembre de 2005 alcanzó 493 M USD.

¹ Mediante la Resolución SB/117/2004, se autoriza la transformación del FFP Los Andes en Banco Los Andes Procredit S.A.

- **ONGs:** instituciones con forma jurídica de Sociedad Civil no sometidas a la supervisión de la autoridad bancaria. A junio de 2005, las principales ONGs asociadas a la red FINRURAL registraban una cartera vigente de 80.25 M USD. FINRURAL ha promovido un marco de autorregulación que impulsa el apego paulatino de las ONGs a la regulación estipulada para los FFPs.

■ Entorno político y económico

En los últimos años, Bolivia ha presentado altos niveles de crecimiento económico como consecuencia del incremento de la demanda externa, las mayores exportaciones de hidrocarburos y los precios de metales al alza; así como la mejora de la demanda interna, reflejada en el incremento del consumo privado y público².

A pesar de la buena tendencia de las cifras macroeconómicas, Bolivia sigue presentando niveles de pobreza por encima del resto de los países latinoamericanos. El descontento social ante unas autoridades políticas que históricamente no han atendido las demandas de los más desfavorecidos, hace que las revueltas sociales y bloqueos de carreteras sean frecuentes. Con una población de aproximadamente 9 millones de habitantes, 62% urbana y 38% rural, el 62% de la población se encuentra en situación de pobreza y el 14% en pobreza extrema. El país presenta una economía primario-exportadora, basada en los hidrocarburos y minerales. Bolivia ocupa el puesto 113 sobre 177 en el índice de desarrollo humano del Informe sobre Desarrollo Humano del PNUD.

	Dic 2002	Dic 2003	Dic 2004	Dic 2005
PNB /Hab.	908	924	975	1,035
Inflación	0.9%	3.3%	3.9%	4.9%
Coface Rating			D	D
S & P			B-/Estable/C	B-/Neg./C

Fuente: Banco Mundial, COFACE, S&P, Banco Central de Bolivia.

La llegada al poder del Movimiento al Socialismo (MAS) a finales de 2005, partido político de izquierda liderado por Evo Morales, ha generado incertidumbre acerca de varias medidas anunciadas durante la campaña política. Las comunicaciones sobre el sector de las microfinanzas parecen apuntar hacia el respeto del marco legal existente aunque no se descarta la posibilidad de la creación de una banca de primer piso o la imposición de techos en las tasas activas del sector. No obstante, los primeros meses de gobierno se han caracterizado por la estabilidad económica y financiera, sin importantes retiradas de fondos en el sector financiero; solamente en el sector de la inversión extranjera se registró una caída del 26%, como consecuencia de la incertidumbre política.

² "Evaluación del Sistema Bancario y No Bancario a diciembre de 2005". Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras.

■ Presentación de la institución

Redes

CRECER pertenece a varias redes, entre las cuales se destacan:

- **FINRURAL:** asociación boliviana de ONGs microfinancieras, presidida actualmente por CRECER. Esta asociación reúne las principales IMFs no reguladas en Bolivia y brinda servicios de representación de los intereses del sector, de investigación sobre temas de impacto y de mercado y de desarrollo tecnológico. También ha puesto en funcionamiento una central de riesgos entre las afiliadas así como un mecanismo de autorregulación³.
- **PROCOSI:** red boliviana de instituciones sin fines de lucro dedicadas a realizar actividades en relación con la salud integral de la población. Esta red le ha permitido a CRECER enfocar sus programas de educación y coordinarlos con los otros actores del sector de la salud.
- **FOLADE:** red latinoamericana de IMFs y ONGs del sector social dedicada a desarrollar mecanismos financieros novedosos y a fortalecer su autosuficiencia (30 entidades en 17 países).

Propiedad

Composición del Directorio

Nombre	Función	Nivel de educación	Empleo actual	Fecha de elección
Nathan Robinson Carttar	Presidente	Economista	Director Nacional Consejo de Salud Rural Andino	Mayo 2005
Beth Porter	Secretaria de Hacienda	Relaciones Internac.	Vice-Presidente Servicios Programáticos (FFH)	Mayo 2005
Narddy Suxo Iturri	Secretaria de Actas	Abogada	Directora Ejecutiva Nacional de la Fundación Carter.	Mayo 2005
Marco Lazo de la Vega	Vice-Presidente	Abogado	Asesor Legal Cobee BPC	Mayo 2005
José Auad Lema	Vocal	Economista	Director PROFIN COSUDE DANIDA	Mayo 2005

Como ONG, CRECER no tiene propiedad efectiva. Sus órganos de gobierno están constituidos por miembros invitados:

- La Asamblea General (AG) reunía a diciembre de 2005 13 miembros invitados.

³ El Sistema Privado de Autorregulación consiste en un compromiso de las afiliadas a FINRURAL de acogerse progresivamente a las normas de las IMFs reguladas, en particular las normas contables.

- El Directorio reúne cinco miembros elegidos por la AG. Uno de los miembros, José Auad, Director del Programa de Apoyo al Sector Financiero (PROFIN COSUDE-DANIDA), se ha retirado en abril de 2006 tras su nombramiento temporal a la cabeza de Nacional Financiera Boliviana (NAFIBO), un organismo público de segundo piso de financiamiento de IMFs reguladas. El Directorio está buscando un reemplazo. El Directorio se reúne mensualmente y cuenta, entre otras, con las facultades de representación de la institución, de designación del Gerente General, de suscripción de convenios y contratos y de determinación de la estrategia con base en los objetivos fijados por la AG.

Equipo de dirección

Ver organigrama en anexos

El equipo directivo es liderado por la Gerente General, Roxana Mercado, desde enero de 2004. Es licenciada en ciencias de la educación y cuenta con una maestría en planificación del desarrollo obtenida en Italia y otra maestría sobre temas ambientales obtenida en Costa Rica. Se ha desenvuelto ante todo en el sector del desarrollo en Bolivia, con un enfoque particular en planificación participativa. Se ha desempeñado por varios años como consultora en toda América Latina para instituciones como COSUDE, el Banco Mundial y la GTZ. En 2000 participó en la planificación estratégica de CRECER.

El resto del equipo directivo en la Oficina Nacional es relativamente reciente -de uno a dos años de antigüedad en CRECER- con excepción del Gerente de Operaciones y la Gerente de Educación y Capacitación, que han integrado la institución desde sus inicios. El equipo cuenta con cuatro cargos gerenciales (Operaciones, Educación, Sistemas, Finanzas y Administración), un Responsable Nacional de Recursos Humanos, un Responsable Nacional de Control Interno y un Auditor Interno.

Cada una de las cinco Gerencias Regionales cuenta con un Gerente Regional que hace parte del equipo directivo de CRECER. La mayoría de Gerentes Regionales ha alcanzado sus funciones a través de promoción interna, habiendo comenzado como Asesores de Crédito y Educación (ACEs).

Subvenciones

CRECER ha recibido subvenciones por un monto acumulado de 3.8 M USD aproximadamente⁴. Alrededor de 2.2 M USD provienen de la transferencia de activos, disponibilidades e inversiones del programa de Freedom From Hunger (FFH) a CRECER, así como de antiguas

⁴ 31 M BOB según estados financieros auditados convertidos a USD a la tasa de cambio del 31/12/05.

donaciones de Plan Internacional. El resto de subvenciones provienen de la patrimonialización de pasivos subordinados del Fondo de Desarrollo del Sistema Financiero y de Apoyo al Sector Productivo (FONDESIF) por un monto aproximado de 307 K USD y de varias otras fuentes (PROCOSI, Zodiac Fund, PROFIN COSUDE DANIDA, DAI CONCADE, etc.). Las subvenciones han sido otorgadas tanto para cartera e inversión como para cubrir gastos operativos vinculados al crédito y a la educación.

Estatuto, supervisión y auditoría

CRECER es una Asociación Civil boliviana, fundada el 30 de octubre de 1999. La institución ha continuado con las actividades de un programa de crédito con educación llevado a cabo por la ONG estadounidense FFH, el cual empezó en 1990. Como Asociación Civil, CRECER no es regulada por la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras (SBEF), aunque sí participa en el Sistema Privado de Autorregulación impulsado por FINRURAL. La institución no tiene contemplada una transformación en entidad regulada (FFP) pues considera que su estatuto de ONG es el más adecuado para seguir cumpliendo con su misión social.

Los estados financieros de CRECER son auditados anualmente por una empresa de auditoría externa. La entidad tiene establecida una política de cambiar de empresa auditora cada dos años. En 2002 y 2003 el auditor externo fue la firma internacional PriceWaterhouse Coopers. En 2004 y 2005 se ha contratado la firma Ruizmier, corresponsal de KPMG. Todos los estados financieros han sido auditados sin reservas.

Organización

CRECER cuenta con una estructura organizacional en tres niveles, con una descentralización parcial de las operaciones:

- La Oficina Nacional, basada en La Paz, reúne todo el equipo directivo, la auditoría interna, los órganos de gobierno y un equipo administrativo de apoyo.
- Las cinco Gerencias Regionales son dirigidas por un Gerente Regional, apoyado por un Coordinador Regional de Educación, un Coordinador Regional de Cartera y un Contador Regional. Las operaciones están descentralizadas a nivel de las Gerencias Regionales: autorizan los créditos, dan seguimiento a la cartera y a las actividades de educación, llevan a cabo la contabilidad de la Gerencia. También cuentan con Supervisores de Crédito y Educación (SUCEs), que sirven para cubrir vacaciones de los ACEs y Supervisores de Área, ambos con funciones definidas de control interno.

- Las 30 Unidades Locales Operativas (ULOs) reúnen cada una un Administrador de ULO, un Contador de ULO⁵ y un cierto número de ACEs. Tienen una función operativa: los ACEs promocionan, organizan y supervisan los bancos comunales; todos los créditos deben ser aprobados primero por el Administrador de ULO y luego por el Gerente Regional.

Las formas de desembolso y recuperación varían en función del acceso al sistema financiero y de las costumbres adquiridas por los bancos comunales:

- En aproximadamente 50% de los bancos comunales, en particular en las zonas rurales más apartadas (llamadas zonas de alta dificultad), los créditos son trasladados y desembolsados en efectivo por los ACEs.
- En el 50% restante, los desembolsos son por cheques a nombre de cada una de las socias.
- En 80% de los bancos comunales las recuperaciones se realizan mediante una transferencia desde una cuenta mancomunada a nombre de las directivas del banco comunal y de algún funcionario de CRECER hacia las cuentas de CRECER⁶.
- En el 20% restante, los ACEs recuperan el dinero en efectivo y lo trasladan a las ULOs. El dinero es luego trasladado a las Gerencias Regionales, en general por el Administrador de ULO.

Penetración de mercado

CRECER tiene una cobertura casi nacional. Cuenta con Gerencias Regionales en los departamentos de La Paz, Cochabamba, Oruro, Sucre y Santa Cruz. Las ULOs están presentes y logran cubrir ocho de los nueve departamentos. CRECER es la primera ONG microfinanciera de Bolivia en términos de número clientes y la segunda en términos de cartera (cuota de mercado de 16.6%) después de FADES.



⁵ Pese a su nombre, los Contadores de ULO no realizan un trabajo contable: se dedican a ingresar en el sistema de cartera las informaciones de crédito y educación para su posterior consolidación a nivel regional.

⁶ En algunos casos el funcionario de CRECER ordena la transferencia, en otros casos se requiere la presencia de las socias titulares de la cuenta. El transporte del dinero desde el lugar de reunión del banco comunal hasta la institución financiera donde las socias tienen la cuenta es responsabilidad de las directivas del banco comunal.

Productos y servicios

Una descripción detallada de los productos de crédito es proporcionada en anexos.

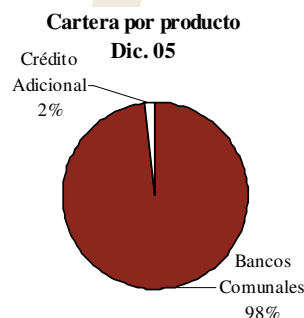
El producto estrella de CRECER es el “Crédito con Educación” a bancos comunales de mujeres. Su tasa efectiva global (TEG) ha disminuido de manera abrupta, convirtiéndose en la más competitiva del mercado de bancos comunales⁷. Asimismo, la entidad ha iniciado un proceso de flexibilización del producto, con el fin de atender necesidades financieras internas y de adaptarlo a las exigencias de las socias (ver “A”). Los montos van de 100 BOB (12 USD) hasta 8,000 BOB (1,000 USD). La metodología presenta las siguientes características:

- Cada banco comunal cuenta con una mesa directiva⁸ encargada de seleccionar a las socias del banco y de supervisar las reuniones quincenales o mensuales con el apoyo del ACE.
- En cada reunión (dos horas en promedio) el ACE brinda una sesión de educación de aproximadamente media hora antes de la recuperación.
- El préstamo otorgado por CRECER, en BOB, constituye el préstamo externo, que cada socia debe rembolsar quincenalmente o mensualmente a la mesa directiva. CRECER sólo recupera capital e intereses en tres o cuatro ocasiones.
- Además del préstamo externo, la mesa directiva puede otorgar préstamos internos a las socias según reglas que se ha fijado el banco comunal con el apoyo de CRECER. Los préstamos internos se financian con las recuperaciones del préstamo externo y con los ahorros acumulados. La regla de base es que su tasa de interés debe ser igual o mayor a la tasa de interés cobrada por CRECER.
- Al final del ciclo de seis u ocho meses, el ACE verifica que los préstamos internos y externos han sido rembolsados y procede a la distribución de los ahorros y las ganancias generadas por el préstamo interno a todas las socias.

Paralelamente CRECER ha desarrollado el producto de Crédito Adicional para las socias más disciplinadas. Este crédito, en USD, es otorgado únicamente a socias activas dentro de un banco comunal. Su TEG es del 30%, con pagos mensuales de capital e intereses y montos que se escalonan de 400 USD a 1,000 USD.

⁷ La tasa ha disminuido de 3.5% mensual flat a 3% (junio de 2005), 2.5% (octubre de 2005) y 2% (abril de 2006). La TEG ha pasado así de 57.6% a mediados de 2005 a 34.1% desde abril de 2006 para los nuevos bancos comunales.

⁸ La mesa directiva está compuesta por una Presidenta, una Tesorera, una Secretaria y una Responsable de Educación.



▪ Gobierno

Gobierno y toma de decisiones recibe la calificación “b”

Toma de decisiones

Los órganos de gobierno han conocido un claro fortalecimiento en los dos últimos años:

- El Directorio elegido en mayo de 2005 se ha ampliado a cinco miembros y ha integrado una abogada vinculada al sector asociativo (Narddy Suxo Iturri) así como un especialista en microfinanzas de trayectoria nacional (José Auad). Pese a que éste se ha retirado del Directorio recientemente para evitar conflictos de interés con sus nuevas responsabilidades, ya se está preparando su reemplazo.
- Se tiene planeado integrar cerca de cuatro socios suplementarios a la AG en 2006, que serán seleccionados de acuerdo con un listado de características esperadas de los nuevos socios.
- El reciente nombramiento de un Auditor Interno seleccionado por y que reporta al Directorio debería permitir un fortalecimiento de la supervisión ejercida por este órgano sobre la entidad.
- El nivel de compromiso de los miembros del Directorio, ya de por sí elevado, se ha incrementado con la introducción de dietas por participación a las reuniones⁹. Esta es una práctica frecuente en las ONGs microfinancieras bolivianas.
- Se han mejorado los estatutos, apuntando principalmente a eliminar cualquier conflicto de interés potencial. En particular, se establecen reglas sobre las actividades vinculadas no autorizadas a los miembros del Directorio.

La entidad no cuenta aún con grupos de trabajo formales o Sub-Comités, algo necesario dado el tamaño de CRECER en el escenario microfinanciero boliviano. En particular, un Sub-Comité de Auditoría Interna permitiría procesar los hallazgos de este departamento antes de presentarlos al Directorio.

La toma de decisiones es colegiada. Si bien el equipo gerencial tiene un papel de iniciativa, el Directorio analiza

⁹ Dietas de 100 USD por miembro y por participación. Sólo se aplican a las reuniones ordinarias.

las políticas, recomienda modificaciones e incluso rechaza propuestas. El Comité Gerencial, que reúne a todo el equipo directivo, participa en todas las reuniones del Directorio y defiende los resultados.

La información gerencial suministrada al Directorio mensualmente es completa y constituye un instrumento valioso de toma de decisiones. Se presentan informes con estados financieros e indicadores de gestión calificados según un mecanismo interno de calificación y acompañados de benchmarks nacionales e internacionales. Cada departamento añade las informaciones específicas solicitadas por el Directorio.

Planeación estratégica

El proceso de planeación estratégica de CRECER es particularmente participativo. La Gerente General, desde su llegada a CRECER en 2004, estableció un Sistema de Coordinación Operativa y Estratégica que involucró a todos los niveles de la institución. El proceso de planificación 2006-2010 involucró a varios miembros del personal y culminó con un taller nacional que contó con la participación los órganos de gobierno. CRECER cuenta ahora con un Plan Estratégico formalizado, del cual ya fue generado el POA 2006 con proyecciones financieras. Se está trabajando en un Plan de Negocios para todo el período, aunque los grandes objetivos financieros y operativos ya son conocidos.

Las decisiones estratégicas y operativas están bien sustentadas. Se han realizado estudios internos y externos de la competencia; en el Plan de Negocios se están determinando las zonas de penetración a través de un estudio sobre la demanda de servicios microfinancieros a nivel municipal; se han realizado estudios de impacto, de satisfacción, de mora y de lealtad de clientes; con el apoyo de la GTZ se estableció un modelo de costeo (aún por afinar) que permite medir los costos en tiempo del proceso crediticio. Sin embargo, si bien existen estadísticas sobre la presencia por departamento de la competencia, hay desconocimiento sobre su cuota de mercado a nivel municipal, algo que afecta a todo el sector pues el sobreendeudamiento está aumentando en el país.

La estrategia elegida por CRECER es ambiciosa pero realista. La institución logró cumplir e incluso sobrepasar varias de las metas trazadas en el Plan 2001-2005. En el siguiente quinquenio, la abundancia de financiamiento y el fortalecimiento interno de la entidad permiten prever que también será capaz de respetar sus objetivos. Las metas para finales de 2010 son 140,000 clientes para una cartera de 35 M USD; la profundización de la oferta en las Gerencias Regionales actuales mediante nuevas ULOs y la expansión hacia nuevas zonas (departamento de Pando), a través de la apertura de dos Gerencias Regionales

adicionales; el desarrollo progresivo y prudente de nuevos productos financieros (crédito agropecuario, micro seguro de vida, etc.); el fortalecimiento de los servicios no financieros (diversificación de la oferta de educación, capacitación a distancia, salud integral, etc.). Estas metas externas están acompañadas de diversas metas internas relativas al fortalecimiento de los recursos humanos, de la planeación operativa, de la planeación financiera y de los controles internos.

Frente a los riesgos de intervencionismo político, CRECER ha intentado adoptar una estrategia conservadora. Uno de los mayores riesgos percibidos por la entidad es la presión a la baja de las tasas de interés. En ese sentido, la reducción reciente de las tasas de interés se enmarca en una estrategia de competitividad, de redistribución de las economías de escala a las socias pero también de preparación a posibles presiones gubernamentales sobre las tasas. Sus efectos sobre la rentabilidad son controlados por una planificación financiera completa.

Los riesgos vinculados al descalce cambiario, en cambio, siguen sin ser suficientemente atendidos. La institución está expuesta a un riesgo cambiario claro, pues la mayoría de sus pasivos son en USD mientras que su cartera está fundamentalmente en BOB. Las estrategias establecidas para limitar este riesgo demuestran una consciencia del mismo (ver "F"), pero aún no constituyen una cobertura suficiente.

Equipo de dirección

El equipo gerencial de CRECER es robusto y experimentado. Se ha fortalecido en 2005 con la contratación de un Gerente de Finanzas y Administración y de un Auditor Interno. Hoy la estructura gerencial de CRECER está adaptada al tamaño de la entidad. Con la excepción del Gerente de Operaciones y de la Gerente de Educación y Capacitación, los gerentes han integrado la entidad en los dos últimos años. Sin embargo todos presentan perfiles adaptados a sus funciones y conocen muy bien la entidad, además de demostrar un alto nivel de compromiso. A inicios de 2006 se ha decidido acertadamente crear el puesto de Responsable Nacional de Administración, lo que reducirá la carga de trabajo que recae sobre el Gerente de Finanzas y Administración.

El estilo gerencial se caracteriza por una toma de decisiones colegiada. En 2004 fue creado el Comité Gerencial, cuyas sesiones son quincenales, y en el cual se discuten las propuestas estratégicas por presentar al Directorio. El Comité Gerencial puede ser Nacional o Ampliado, en cuyo caso participan los Gerentes Regionales. Este mecanismo propicia la polivalencia del equipo gerencial y reduce el riesgo de persona clave.

Los Gerentes Regionales son concedores de su ámbito operativo y han alcanzado sus funciones por promoción interna. Su participación a la reflexión estratégica ha sido posible gracias al proceso de planificación estratégica participativa, aunque se perciben niveles de interés variados.

Gestión de los recursos humanos

La gestión de los recursos humanos, liderada por el Responsable Nacional de Gestión Organizacional y Recursos Humanos, ha sido una de las prioridades de CRECER en los dos últimos años y garantiza un personal calificado y motivado:

- En 2006 se estableció un mecanismo de evaluación del desempeño sistematizada y a 360° de todo el personal a través de la Intranet¹⁰.
- La capacitación del personal ha sido intensificada. En 2005 se otorgaron 40 capacitaciones en microfinanzas para mandos medios y 7 a nivel gerencial a través del Centro AFIN. En 2006, el enfoque ha sido en fortalecer la capacitación individualizada, con base en los resultados de la evaluación del desempeño. Asimismo, el personal operativo cuenta ahora con un mecanismo de capacitación en línea –el SIAC- que le permite acceder a los últimos módulos educativos para las socias.
- Las políticas salariales, el manual de cargos y funciones, el reglamento interno y varios otros procedimientos relativos a los recursos humanos han sido formalizados.
- Los procesos de recursos humanos se han agilizado gracias a la Intranet. Las planillas, la gestión de las vacaciones, el historial del personal son accesibles en línea.
- Los procesos de reclutamiento se han formalizado aún más, con la realización de diferentes pruebas psicotécnicas en función del candidato. Estas pruebas son generadas por un software especializado que las adapta en función del perfil buscado y agiliza los procesos de contratación.

El nuevo sistema de incentivos para el personal de campo ha sido mejorado pues el anterior no era suficientemente exigente. Es un esquema claro y favorece la calidad y el volumen de cartera, el aumento del número de clientes y la calidad de la educación¹¹.

	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005
Número de empleados	177	224	280
% Oficiales de crédito	52%	56%	53%
Tasa de rotación del personal	9%	8%	10%

¹⁰ La evaluación a “360°” consiste en que la persona es evaluada por un superior, por un empleado bajo su tutela, por un par y eventualmente por ella misma. Gracias a la intranet se pudieron generar varias evaluaciones de cada empleado y sintetizarlas en informes producidos automáticamente por un software.

¹¹ La calidad de la educación es supervisada por los Supervisores de Área que dependen de los Coordinadores Regionales de Educación. Sus

■ Información

Información y sistemas recibe la calificación “b”

Descripción del sistema de información

Equipo informático	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 28 computadoras en la Oficina Nacional, aproximadamente 10 en cada Gerencia Regional y una a dos en cada ULO. ▪ Tres servidores en la Oficina Nacional, uno en cada Gerencia Regional y red interna en cada ULO a través de una computadora en uso. ▪ Oficina Nacional y Gerencias Regionales con acceso a Internet. La mayoría de las ULOs tienen acceso, algunas por cable y otras por dial-up. Cuatro ULOs aún no tienen acceso por limitaciones de infraestructura pública. ▪ Todos los software cuentan con licencia.
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Módulo contable desarrollado internamente en VisualBasic Net, que junto con los otros módulos conforma el SIG de CRECER. Será integrado al módulo de cartera. ▪ Contabilidad llevada a cabo en cada Gerencia Regional. ▪ Las ULOs envían semanalmente a cada Gerencia Regional sus bases de datos de cartera con los respaldos físicos. La Gerencia Regional concilia los respaldos físicos con las bases de datos y las consolida. La Oficina Nacional recibe quincenalmente la información contable de cada Gerencia Regional y la consolidada.
Información sobre las actividades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Módulo de cartera desarrollado internamente en VisualBasic Net y en base de datos Access, que junto con los otros módulos conforma el SIG de CRECER. ▪ Bases de datos de cartera de todas las Gerencias Regionales consolidadas quincenalmente en la Oficina Nacional. ▪ Generación de informes de cartera a nivel de ULO y de Oficina Regional. Informes de carácter global generados manualmente en Excel con información del módulo de cartera.

Sistema de información y equipos

CRECER está modernizando sus equipos informáticos con el fin de permitir una buena implantación del SIG desarrollado internamente. Se están adquiriendo servidores adicionales para la Oficina Nacional, las Gerencias Regionales y las ULOs. Asimismo, se están comprando nuevas computadoras, de manera que cada ULO dispondrá de al menos tres computadoras y cada Gerencia Regional de 10. Los problemas de conexión a Internet de algunas ULOs persisten, y su solución está supeditada a las deficiencias en la infraestructura de telecomunicaciones del país.

La seguridad de la información ha mejorado de forma clara en los últimos dos años. El módulo de cartera y todos los otros módulos desarrollados internamente cuentan con varias medidas de seguridad, como passwords, niveles de acceso al sistema por tipo de usuario y pistas de auditoría. Toda la red informática está protegida por antivirus actualizados. El sistema de respaldos aún presenta sin

evaluaciones se basan en visitas de campo en las que llenan formularios de control de la educación brindada a las socias.

embargo ciertas falencias: se realizan en principio respaldos diarios de la base de datos en las ULOs (flash disk), semanales en las Gerencias Regionales y quincenales en la Oficina Nacional, pero no son guardados en cajas fuertes o en lugares externos.

La gestión de la información ha mejorado de forma clara. El SIG designa una serie de módulos integrados que sistematizan una gran parte de los procesos de la entidad: cartera, gestión de la educación, inventarios, contabilidad, seguimiento del impacto de la educación (LQAS), caja chica, soporte técnico, vacaciones, evaluación de desempeño del personal, etc. Asimismo, con el objetivo de administrar de forma eficiente todos los equipos, se han contratado técnicos informáticos para cada Gerencia Regional. La mayoría de los procesos relativos a los sistemas y al SIG están formalizados en manuales. Si bien el módulo contable aún no está integrado al de cartera, este proceso hace parte del plan de desarrollo del SIG y debería concretarse en los próximos meses.

CRECER cuenta con un equipo capacitado de profesionales informáticos liderados por el Gerente de Sistemas, que han desarrollado e implantado el SIG. No existe pues dependencia tecnológica. El proceso de instalación del SIG en toda la red de atención fue largo y complejo –implicó la utilización paralela del antiguo sistema basado en Excel– pero exitoso. El ingreso de la mayoría de los datos fue fastidioso (no se pudo crear un módulo de migración automática) pero no generó errores significativos.

Información de cartera

El SIG genera la mayoría de las informaciones de cartera y de educación necesarias para el seguimiento operativo, incluyendo información detallada por ACE, ULO, Gerencia Regional. Se constatan varias mejoras en la disponibilidad de la información:

- La frecuencia de envío de bases de datos de las Gerencias Regionales a la Oficina Nacional ha pasado de mensual a quincenal.
- Se ingresan los datos de las socias y sus montos de crédito, permitiendo un seguimiento individualizado.
- La mora es calculada a partir de 2006 durante el ciclo y no a final de ciclo.

Aún existen sin embargo ciertas áreas de mejora:

- Durante la migración de sistemas, se decidió que no se ingresaría información pasada sobre el desempeño de los bancos comunales, por el trabajo que ello implicaría en términos de reconstitución de información con respaldos del sistema anterior basado en Excel.
- Hacen falta informes sintéticos que permitan tener una visión global del desempeño. Los informes de gestión globales, con cálculo de indicadores y comparación con períodos anteriores, son generados manualmente en Excel

con base en los datos del SIG. Estos instrumentos se encuentran en proceso de desarrollo.

- El SIG no monitorea el ahorro y los préstamos internos. El sistema podría incluir un módulo de ese tipo, sin embargo el equipo gerencial no lo ha considerado apropiado pues estima que generaría una sobrecarga de trabajo. A la vez, dicho seguimiento es realizado por cada ACE en las reuniones de bancos comunales.

Información contable y seguimiento financiero

La información contable es correcta y los estados financieros son disponibles mensualmente. El envío quincenal de la información de las Gerencias Regionales permite un seguimiento contable más frecuente. CRECER se ha sometido al Sistema Privado de Autorregulación, de forma que presenta estados financieros que se acogen en todos sus aspectos significativos a las normas de la SBEF.

El análisis financiero es exhaustivo. El Gerente Financiero ha incluido en su sistema de planificación financiera un módulo que genera los principales indicadores de seguimiento en microfinanzas. El informe mensual de gestión incluye estos indicadores y los acompaña de un análisis de su evolución en los últimos periodos, de una comparación con benchmarks nacionales e internacionales e incluso de un mecanismo de calificación del desempeño inspirado de las normas prudenciales generalmente admitidas.

▪ Riesgos

Riesgos: análisis y control recibe la calificación “b”

Procedimientos

El control interno es uno de los mayores desafíos en una entidad como CRECER, que trabaja en zonas rurales con infraestructuras de comunicación y servicios financieros a veces limitados.

Uno de los principales progresos en ese campo ha sido la creación de un dispositivo de control interno liderado por el Responsable Nacional de Control Interno en el cual participan diferentes categorías de empleados operativos. Los Gerentes Regionales, los SUCes, los Coordinadores Regionales de Educación y Capacitación, los Supervisores de Área y los Administradores de ULO tienen funciones definidas de control del trabajo de campo¹². Esto implica el llenado regular de formularios de control interno que evalúan tanto los aspectos financieros como la calidad de la educación en los bancos comunales. Estos formularios son transmitidos al Responsable Nacional de Control Interno,

¹² Estos empleados siguen bajo la tutela jerárquica de sus superiores de acuerdo con el organigrama. Sin embargo, están funcionalmente bajo la tutela del Responsable Nacional de Control Interno para efectos de control interno.

que organiza sus visitas de campo en función de los resultados. El acceso a dichos formularios se ha facilitado con su publicación en la Intranet, lo que permite descargarlos en tiempo real y centralizarlos¹³. Son consultados también por el personal gerencial con el fin de supervisar el desempeño del personal.

Los procedimientos de CRECER se caracterizan además por incluir diversos mecanismos de control:

- La metodología de bancos comunales incluye varios formularios y libretas de control que han ido mejorando con la experiencia de la institución y que permiten un control cruzado entre el ACE y la mesa directiva.
- La gran mayoría de los procesos están formalizados en manuales detallados y actualizados.
- El SIG cuenta con varios parámetros que limitan el riesgo de error en el registro (tasas de interés preestablecidas, central de riesgos interna, etc.).
- Los ACEs no capturan la información de bancos comunales en el sistema, tarea delegada a los contadores de ULO, de manera que sus expedientes de crédito son sometidos al control de un tercero.
- El trabajo de todos los ACEs es controlado aunque sea una vez por año por los SUCEs, quienes deben remplazarlos durante sus períodos de vacaciones.
- CRECER ha instaurado una política de rotación del personal operativo cada dos años, mediante afectaciones a nuevas zonas.

La seguridad del efectivo ha mejorado, gracias a los desembolsos por cheques y a la apertura de cuentas de bancos comunales para organizar transferencias a CRECER. La institución dispone además de un seguro contra robos para todos sus traslados de efectivo. Sin embargo parte del riesgo ha sido transferido a las socias, pues cuando ellas deben depositar el dinero en las cuentas del banco comunal, están expuestas a un riesgo de robo. Asimismo, en aproximadamente 50% de los bancos comunales los desembolsos se siguen realizando en efectivo, y en un 20% las recuperaciones son trasladadas en efectivo a las ULOs y Gerencias Regionales. Este es un riesgo que CRECER puede intentar disminuir mas no suprimir, pues depende en gran parte de la cobertura del sistema financiero en zonas rurales.

Auditoria interna

Después de un período prolongado de ausencia de auditor interno, CRECER ha constituido un servicio de auditoria interna a finales de 2005 que aún está en proceso de fortalecimiento. Actualmente el servicio cuenta con un auditor senior, y se espera contratar a un auditor junior en los próximos meses. El servicio ya contaba con un segundo

auditor pero renunció por razones de relaciones profesionales.

El dispositivo de auditoría interna sigue las mejores prácticas en la materia. El auditor interno ha sido seleccionado por y reporta directamente al Directorio. Cuenta con un plan de trabajo y un cronograma de auditoría exhaustivos, que incluyen el control de la cartera, de los sistemas, de las actividades administrativas y contables. Sus informes siguen un formato estándar que permite identificar rápidamente las observaciones y el seguimiento de las mismas. El auditor interno tiene experiencia previa en auditoría interna de otras entidades financieras, en particular reguladas. Conoce muy bien los riesgos vinculados a la actividad crediticia y debería establecer un sistema alineado con las exigencias de la SBEF.

La estrategia de trabajo aún está en fase de desarrollo, en particular mediante la finalización de manuales y políticas de auditoria interna. El cronograma de visitas de campo debería permitir una cobertura razonable de todas las Gerencias Regionales, según criterios de selección adecuados. Sin embargo, la contratación de un auditor adicional será clave para que este cronograma sea respetado en 2006, pues el tamaño de la entidad requiere de dos personas dedicadas a tiempo completo.

■ Actividades

Actividades: productos y servicios recibe la calificación "a"

K USD, o en moneda local si especificado	Dic. 03	Dic. 04	Dic. 05
Cartera	6,876	8,707	15,843
Cartera (K BOB)	55,077	71,746	127,538
Evolución	26.8%	30.3%	77.8%
Cartera promedio	6,075	7,129	11,228
Número de clientes activos	44,832	55,609	74,003
Evolución	11.7%	24.0%	33.1%
Cartera promedio por cliente	153	157	214
% del PIB por habitante	16.6%	16.1%	20.7%
Préstamo promedio desembolsado	2,724	3,076	3,818
% del PIB por habitante	294.9%	315.4%	369.1%
PAR 31 - 365 días ⁽¹⁾	0.2%	0.1%	0.2%
PAR>365 días ⁽²⁾	0.2%	0.3%	0.0%
Tasa de cartera castigada	0.0%	0.0%	0.3%

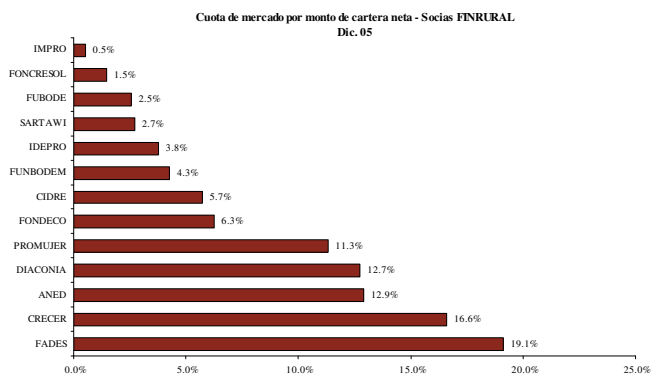
(1) El PAR es calculado a fin de ciclo. No considera los retrasos de pago que se pueden presentar durante el ciclo.

Mercadeo y competencia

CRECER es hoy la segunda ONG microfinanciera de Bolivia en términos de cartera, detrás de FADES, pero muy lejos de entidades reguladas como Banco Los Andes, cuya cartera es superior a 100 M USD. En términos de número de clientes con crédito, es la primera ONG microfinanciera de Bolivia y la tercera de todo el sector microfinanciero¹⁴.

¹³ Todos los formularios no están siendo aún publicados en la Intranet pero se espera que lo sean antes del fin del año.

¹⁴ A diciembre de 2005, BancoSol tenía 85,000 clientes con créditos y Banco Los Andes 74,220.



Pese a invertir un 50% de su cartera en zonas rurales con poca competencia, CRECER no escapa al entorno altamente competitivo que prevalece en Bolivia:

- Competencia directa: PROMUJER, ANED, DIACONIA FRIF y FONDECO operan con la metodología de bancos comunales, aunque para las tres últimas instituciones sus otros productos de crédito son más importantes. PROMUJER propone únicamente bancos comunales con servicios de salud. Sin embargo la institución sólo trabaja en zonas peri-urbanas.
- Competencia indirecta: Varios bancos (Los Andes, BancoSol), FFPs (PRODEM, ECOFUTURO) y ONGs microfinancieras (DIACONIA FRIF, FADES, ANED) están presentes en las zonas de actuación de CRECER con créditos individuales.

El riesgo de endeudamiento cruzado es cada vez más importante y se ha podido comprobar en varias ocasiones. Pese a que CRECER ha adquirido acciones de INFOCRED, una central de riesgos que integra información de entidades reguladas y de ONGs socias de FINRURAL, no la consulta pues el costo es demasiado alto para los montos desembolsados a las socias¹⁵. CRECER cuenta en cambio con una central de riesgos interna, que permite saber si una socia está presente en varios bancos comunales a la vez¹⁶.

Las principales ventajas competitivas de CRECER son el servicio de educación, la presencia en zonas rurales retiradas, la posibilidad de acceder al crédito interno¹⁷ y el préstamo en moneda local. A esto se ha sumado desde 2005 una política de tasas muy competitiva. Con la última reducción de tasas, que pasaron a 2% mensual flat en abril de 2006 (comparado con 3.5% mensual flat hasta junio de

2005), CRECER es la entidad con las tasas más bajas del segmento de bancos comunales¹⁸.

La institución no cuenta con una política de mercadeo agresiva; se basa en su reputación y en acciones publicitarias locales, una técnica muy pertinente para su población meta y que ha traído buenos resultados.

CRECER ha iniciado en los dos últimos años una flexibilización de su política de pagos, denotando una adaptación a las exigencias de las socias. Esta estrategia también le permite una mayor rotación de la liquidez y favorece un incremento de la productividad:

- Si bien CRECER empezó a operar con una metodología que incluía reuniones semanales (descontinuado), luego aplicó una política de reuniones quincenales y desde 2005 se introdujeron las reuniones mensuales (10.7% de la cartera a diciembre).
- Los plazos tradicionales de seis meses han sido ampliados para algunos bancos comunales a ocho meses (4.3% de la cartera). Se está explorando la posibilidad de ampliarlos a 10 e incluso a 12 meses.
- De un mecanismo inicial de recuperación de capital e intereses a fin de ciclo (descontinuado), se pasó a uno de recuperaciones en tres reuniones y hasta en cuatro reuniones (10.7% de la cartera).

Gestión de la cartera

La metodología crediticia mitiga los principales riesgos crediticios:

- De acuerdo con la metodología de bancos comunales, la selección de las socias es asumida por la mesa directiva, cuya responsabilidad se ve comprometida con la garantía solidaria. Cada nueva socia debe ser sin embargo rápidamente evaluada por los ACEs. A medida que los bancos comunales adquieren madurez las socias eliminan aquellas con peor comportamiento crediticio o que menos se integran al grupo.
- El riesgo crediticio se ve limitado por un crecimiento progresivo de los montos otorgados en cada ciclo. La posibilidad de obtener préstamos más altos en el siguiente ciclo induce a un buen comportamiento de pago.
- El seguimiento es garantizado por las reuniones quincenales con el ACE. Si bien las recuperaciones de interés y capital para CRECER sólo tienen lugar en tres a cuatro reuniones, la presencia del ACE en cada reunión le permite verificar el correcto reembolso de los préstamos externos e internos a la mesa directiva. Con el lanzamiento de los bancos comunales con reuniones

¹⁵ Sí reporta a las socias morosas.

¹⁶ El sistema de información previo, construido en Excel, no permitía evitar que una socia estuviese en diversos bancos comunales a la vez, pues sólo hacía seguimiento por banco comunal, no por individuo.

¹⁷ Para los bancos comunales con más experiencia en gestión de préstamos internos, este mecanismo puede incluso constituirse en una ganancia neta con respecto al interés pagado sobre el préstamo externo.

¹⁸ CRECER va a contratar una consultoría en 2006 para analizar la elasticidad de la demanda a la reducción de las tasas. Esto explicaría en gran parte el importante crecimiento de la cartera en 2005.

mensuales el seguimiento será menos frecuente pero suficiente.

- La mora es tratada con técnicas tradicionales de microfinanzas: presión progresiva, primero por la mesa directiva, luego por el ACE, el Administrador de ULO y eventualmente por asesores legales externos. La institución cobra además un interés moratorio de 1.5% sobre el saldo pendiente del préstamo externo, que se añade a las posibles multas que puede cobrar la mesa directiva (por mora, por retraso, por ausencia). Las reprogramaciones no son autorizadas.
- El préstamo interno, otorgado por la mesa directiva con los intereses, los recursos del fondo externo y el ahorro de las socias, no puede servir para disimular problemas de reembolso en el préstamo externo. En efecto, el ACE vigila de cerca la morosidad de los préstamos internos y no autoriza –en principio– un nuevo préstamo si no han sido saneados.
- Los ACEs conocen todos su mercado de actuación y presentan perfiles adecuados para sus tareas. Más que a las capacidades financieras, CRECER le presta una atención especial a las capacidades para trabajar en comunidades rurales alejadas, para hablar idiomas nativos (quechua y aymara) y para animar los grupos en el marco de las sesiones de educación.

El crédito adicional, que se ha constituido en un complemento para las socias activas con buen historial crediticio, incluye un análisis muy superficial de la capacidad de pago. Hasta ahora ha tenido un crecimiento marginal (2.1% de la cartera a diciembre de 2005) y ha sido otorgado con montos relativamente bajos (cartera promedio por socia de 400 USD, o sea el mínimo autorizado). Sin embargo la metodología debería fortalecerse a medida que este producto es utilizado para desembolsar montos más altos (máximo de 1,000 USD).

Se perciben ciertas inconsistencias en el desarrollo de las reuniones de los bancos comunales de una zona a la otra. Esto está en parte ligado a una decisión de CRECER que consiste en permitirle a cada Gerencia Regional desarrollar metodologías propias de gestión de las reuniones, a condición de que se enmarquen dentro de la metodología global establecida por la Oficina Nacional. Sin embargo, algunos bancos comunales aplican reglas de gestión poco adecuadas o eficientes, y no existen mecanismos para que aprendan las mejores prácticas utilizadas por otros. Estas divergencias se constatan en aspectos como las reglas de distribución de las ganancias del banco comunal¹⁹.

¹⁹ CRECER ha establecido una fórmula de redistribución de las ganancias a fin de ciclo. Sin embargo, ciertas gerencias regionales o ULOs aplican fórmulas distintas. Dada la importancia de una redistribución justa de las ganancias, esta fórmula debería ser respetada en toda la entidad.

Calidad de la cartera

CRECER presenta una cartera de excelente calidad pese a su crecimiento. El PAR>30 se ha mantenido debajo de 0.5% en los tres últimos años. La cartera en riesgo no es fácilmente comparable con otras entidades pues hasta 2005 CRECER sólo calculaba el indicador al final del ciclo. Desde 2006, con la instalación del SIG, es posible calcular la mora durante el ciclo, lo que permitirá otorgar los incentivos mensuales a los ACEs.

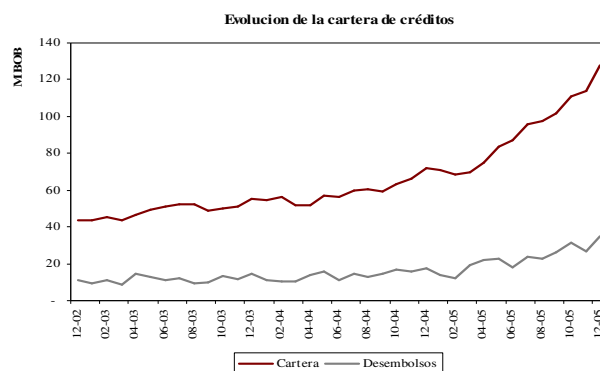
La cartera castigada, por su parte, ha sido de 0.3% en 2005, un indicador muy bajo pero que contrasta con el 0.0% de los dos ejercicios anteriores. Este castigo, por un monto de 32,525 USD, corresponde a antiguos bancos comunales en mora que no habían sido castigados en ejercicios anteriores (ver el 0.3% de PAR>365 días en 2004). La institución no cuenta con una política clara de castigo, lo que hasta ahora no ha sido un problema por la poca incidencia del PAR>365 días.

El producto de crédito adicional, lanzado a finales de 2004, presenta 0% de PAR>30. Sin embargo la entidad debe vigilar la mora entre 1 y 30 días, que es de 6.4% a diciembre de 2005. El producto es marginal en la cartera total (2.1%) y hasta la fecha sólo ha sido desembolsado a poco más de 800 socias con buen historial crediticio.

El desempeño por Gerencia Regional es relativamente homogéneo, aunque Santa Cruz es la región que acusa los niveles más altos de PAR>30 días (0.5%), sin duda por ser la zona con el mayor crecimiento de cartera en el último año a causa de una actividad económica particularmente dinámica.

Diversificación y evolución de la cartera

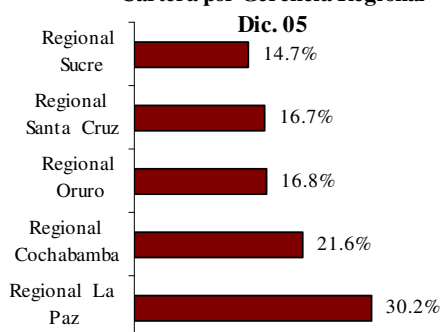
La institución no aplica reglas de diversificación sectorial o geográfica. Sin embargo, la diversificación sectorial está inducida por la composición misma de los bancos comunales, que reúnen en promedio 16 socias. Asimismo, la institución ha adoptado una política adecuada de “subsidio cruzado” a nivel nacional que le permite diversificar la cartera: los costos de acceso a los municipios rurales pobres son cubiertos en parte por las utilidades de las zonas peri-urbanas de acceso más fácil.



La principal característica de la cartera de CRECER ha sido su crecimiento exponencial en 2005. De un crecimiento promedio de 30% anual en 2003 y 2004 ha pasado a un crecimiento de 78% en 2005. Esto ha sido generado por una combinación de crecimiento del número de socias (+33.1%) y de la cartera promedio por socia (+36.7%). Los motores del crecimiento han sido, del lado del financiamiento, la inyección de recursos frescos, y del lado de las actividades, un aumento de la demanda ligado a la reducción de las tasas de interés. En 2006, se prevé que con la masificación de bancos comunales con reuniones mensuales la productividad de los ACEs aumente de forma muy significativa, impulsando un fuerte crecimiento de cartera.

A nivel geográfico, la cartera se sigue concentrando en las Gerencias Regionales de La Paz y de Cochabamba, representando juntas 52% de la cartera. Sin embargo, su participación está disminuyendo, pues en 2004 representaban 69% de la cartera global. Esta tendencia se explica por el crecimiento de Santa Cruz, creada en enero de 2005, y que en diciembre representaba 16.7% de la cartera. Esta Gerencia Regional, que atiende el departamento de Santa Cruz y otros departamentos limítrofes, opera en zonas de alto dinamismo económico.

Cartera por Gerencia Regional



En cuanto a concentración por producto, bancos comunales (con educación), sigue siendo el principal producto de CRECER, representando el 98% de la cartera a diciembre de 2005.

Cobertura del riesgo crediticio

Siguiendo las normas prudenciales de la SBEF, CRECER aplica una metodología de provisiones muy conservadora y sensible a la calidad de la cartera. Dada la ausencia de garantías reales para los créditos a bancos comunales, CRECER realiza una provisión genérica además de la provisión general. Hasta 2004 esta provisión era de 1% de la cartera total, pero a partir de 2005 el Directorio decidió aumentarla a 4%, a causa de su percepción de las incertidumbres políticas en Bolivia. Esta decisión, aunque prudente, ha llevado a una situación de claro sobreprovisionamiento.

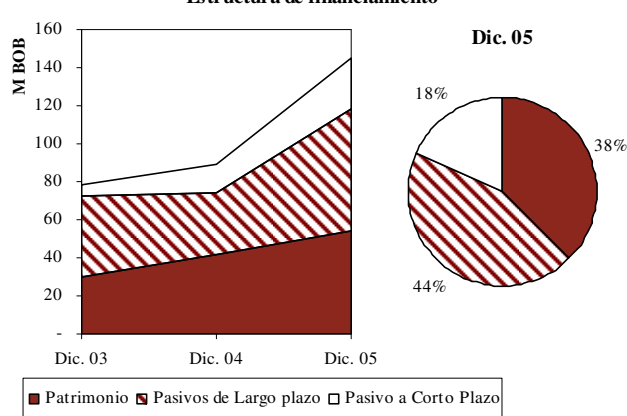
CRECER entabla juicios contra las socias que presentan casos de mora no justificables y que no se han resuelto de forma amigable, aunque el costo del proceso sea superior a la ganancia esperada, por el valor simbólico del acto. Para ello se ha rodeado de asesores legales en cada Gerencia Regional que ganan comisiones por caso ganado. Estos casos son poco frecuentes y generalmente son resueltos extrajudicialmente antes de pasar a una sentencia.

	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005
Ratio de cobertura de riesgo	395.0%	399.6%	2,361.0%
PAR > 30 neto de provisiones / patrimonio	NA	NA	NA

Financiamiento y liquidez

Financiamiento y liquidez recibe la calificación "c"

Estructura de financiamiento



Ver en anexos cuadro de financiamientos

	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005
Deudas / Patrimonio	1.59	1.13	1.66

CRECER presenta la estructura de financiamiento de una ONG madura:

- El patrimonio está constituido por diversas donaciones de operación y de capital y por utilidades. En 2005 la entidad generó utilidades record de 1.5 M USD, que le han permitido proseguir con la política de reducción de tasas sin temor.
- Los pasivos (62% del financiamiento) están constituidos principalmente por préstamos en USD de varias fuentes nacionales e internacionales. La mayoría de estos pasivos (71%) son deudas de largo plazo suscritas con entidades como FONDESIF²⁰, Oikocredit y el BID. 3.5% están constituidos por obligaciones subordinadas, es decir pasivos a tasa cero convertibles en donaciones bajo ciertas condiciones establecidas por el financiador.

²⁰ FONDESIF es una entidad pública encargada de canalizar fondos de la cooperación para IMFs reguladas y no reguladas. Estos fondos son donados a las IMFs beneficiarias o prestados a tasas y con condiciones definidas con el donante.

Estrategia de financiamiento

CRECER ha sabido diversificar sus pasivos, y cuenta hoy con más de 10 fuentes de financiamiento, incluyendo fondos de inversión internacionales (Deutsche Bank, Oikocredit, Blue Orchard, Incofin). La institución tiene un excelente perfil de riesgo y una gran visibilidad internacional adquirida gracias a una comunicación activa. CRECER ya ha conseguido suficientes recursos para cubrir sus necesidades de financiamiento en 2006 (8 M USD), y ha empezado a programar sus deudas para 2007. Se destaca el financiamiento que ha obtenido con Deutsche Bank en 2006 por 4 M USD, que incluirá una porción en moneda local. Con un nivel de apalancamiento aún bajo, de tan solo 1.66, la institución tiene una fuerte capacidad de absorción de deuda.

El costo de la deuda se ha mantenido prácticamente estable (entre 5.4% y 5.8%), pese al acceso a recursos de fondos de inversión internacionales. En efecto, los créditos de carácter concesional siguen influyendo en el costo global de la deuda, pues representan el 55.4% de las deudas²¹. Asimismo, la entidad está en una posición que le permite negociar tasas y plazos.

Gestión activos/pasivos (ALM)

CRECER monitorea y controla sus riesgos financieros, siendo el de calce cambiario el más importante:

- **Calce cambiario:** CRECER está expuesto a un importante riesgo cambiario, pues el 94% de sus pasivos y todas sus donaciones son en USD mientras sus créditos son en BOB (lo que constituye una ventaja competitiva). Varias estrategias han sido establecidas para reducir este riesgo, como la recuperación de parte de los intereses y del capital antes del fin del ciclo para limitar los efectos de una posible devaluación²², el lanzamiento del crédito adicional en USD y el acceso a financiamientos en BOB a través de Deutsche Bank. Otra estrategia es la introducción del pago mensual a CRECER, que va a disminuir la liquidez en moneda local en manos de las socias. Pero ninguna de estas estrategias logra cubrir satisfactoriamente el riesgo cambiario. El contexto macroeconómico actual, caracterizado por el aumento del precio de los hidrocarburos, deja prever una reevaluación del BOB, que ya permitió que la entidad generará ganancias por tipo de cambio de 74 K USD en 2005. Pero las incertidumbres políticas podrían llevar a una situación inversa muy rápidamente.
- **Calce de plazos:** CRECER superó sus problemas de calce de plazos con la introducción de las recuperaciones

²¹ Este cálculo no incluye los pasivos subordinados a tasa cero, que no son considerados como deudas. Las deudas que han sido consideradas concesionales son las de FONDESIF, FUNDAPRO, BID, CRS y Plan Internacional.

²² Sin embargo, sólo 9% de la liquidez de CRECER a diciembre de 2005 está en USD.

de intereses y de capital antes del final del ciclo. Los plazos entre activos y pasivos líquidos están globalmente calzados y la institución ha renegociado ciertas deudas con FONDESIF para no afectar demasiado los desembolsos en periodos de reembolso.

- **Calce de tasas:** Las deudas a tasa variable representan 32% de los pasivos pero existe un gran diferencial entre tasas pasivas y activas y se trata generalmente de deudas concesionales indexadas a tasas de referencia bajas (FONDESIF, BID). Sólo Dexia Micro Credit Blue Orchard presta recursos a tasas variables comerciales.²³

Gestión de la liquidez

CRECER lleva a cabo una reflexión activa sobre la optimización de la liquidez. Ha establecido políticas adecuadas, fijando colchones de liquidez por Gerencia Regional (la liquidez debe ser equivalente a 5% de la cartera), monto máximo de liquidez a nivel central (entre 10% y 20% de la cartera) y mecanismos de diversificación de las inversiones temporales (ninguna institución financiera puede concentrar más del 25% de las inversiones temporales). De hecho caja y bancos representan 3% de los activos a diciembre de 2005 mientras que las inversiones temporales representan sólo el 6%. La gerencia financiera ha establecido un mecanismo adecuado de previsión de las necesidades de liquidez. Son conocidas gracias a proyecciones de largo plazo realizadas con el sistema de planificación financiera y a proyecciones de corto plazo realizadas con flujos de caja semanales enviados por las Gerencias Regionales.

▪ Eficiencia y rentabilidad

Eficiencia y rentabilidad recibe la calificación "a"

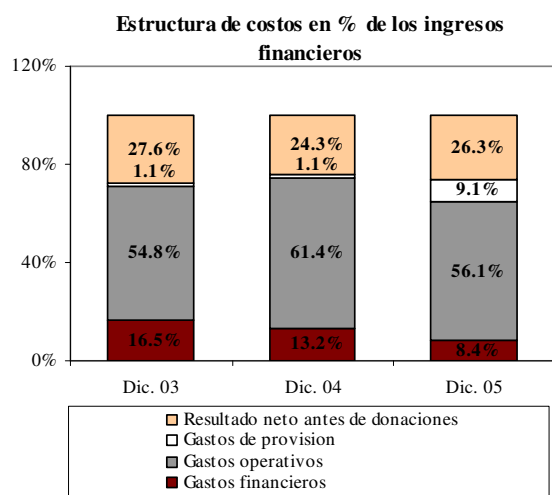
Análisis de la rentabilidad	Dic. 03	Dic. 04	Dic. 05
ROE	28.4%	22.0%	25.4%
Deudas / Patrimonio	158.8%	112.8%	165.8%
ROA	10.7%	9.5%	10.5%
Generación de renta			
Autosuficiencia operativa	138.2%	132.0%	135.7%
Rendimiento de cartera	53.1%	53.6%	49.9%
Ratio de costos operativos	29.6%	34.2%	28.9%
Clientes por empleado	253	248	264
Clientes por oficial de crédito	487	445	497
Cartera promedio por cliente (USD)	153	157	214
Ratio de costos financieros	4.3%	4.5%	4.3%
Costo del ahorro	NA	NA	NA
Costo de la deuda	5.4%	5.5%	5.8%
Ratio de costos de provisión	0.6%	0.6%	4.7%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	0.2%	0.1%	0.2%
Tasa de cartera castigada	0.0%	0.0%	0.3%
Gestión de los activos			
Cartera / Activos	69.2%	79.2%	84.6%
Resultado no operativo en % de los ingresos financieros	0.7%	1.4%	0.9%

²³ Las tasas variables cobradas son TPP + 1% por FONDESIF (2.77% al 31/12/05), IPC + 4% por el BID (7.45% al 31/12/05) y USD LIBOR 6 meses + 5.5% por Dexia Micro Credit Blue Orchard (9.95% al 31/12/05).

Estado de la rentabilidad

CRECER es una institución rentable antes y después de ajustes, que ha alcanzado la autosuficiencia desde 2002. Su rentabilidad es una de las más altas del sector microfinanciero latinoamericano (ver benchmarking más adelante). El ROE, de 25.4%, es particularmente alto para una entidad con apalancamiento aún limitado. Refleja un resultado neto en valor absoluto muy alto, de 1.6 M USD en 2005. Este desempeño ha sido posible gracias a un rendimiento de cartera alto y a un ratio de costos operativos relativamente bajo para una institución dedicada a bancos comunales, gracias a economías de escala significativas.

La ligera reducción de la rentabilidad en 2004 está vinculada a la expansión territorial que tuvo lugar ese año (apertura de la gerencia Regional de Santa Cruz). En 2005 la entidad ha logrado incrementar de nuevo su autosuficiencia operativa gracias a un fuerte crecimiento de cartera, y pese a la reducción de tasas.



Rendimiento de cartera

El rendimiento de cartera refleja la evolución de las tasas de CRECER. Entre 2004 y 2005 el rendimiento disminuyó de 53.6% a 49.9%, como resultado de la disminución de las tasas mensuales de bancos comunales de 3.5% flat (TEG de 57.6%) a 3% en julio de 2005 (TEG de 49.9%) y 2.5% en octubre de 2005 (TEG de 42.1%). El rendimiento de cartera a diciembre de 2005 incluye ingresos financieros de las tres modalidades de crédito²⁴. CRECER: cómo explican que su rendimiento de cartera teórico ponderado, de 43.8%, sea inferior a su rendimiento de cartera, de 49.9 %.

Esta tendencia será mucho más clara en el rendimiento de cartera de 2006, pues CRECER realizó una última reducción de tasas en abril de 2006 a 2% flat mensual (TEG de 34.1%) y a final de año todos los bancos comunales deberían estar operando bajo esa modalidad. La reducción del rendimiento de cartera tendrá sin duda un impacto en la

²⁴ El rendimiento teórico de cartera a diciembre de 2005 (TEG ponderada) es de 43.8%.

rentabilidad global de la entidad, pero es monitoreado y no afectará su autosuficiencia ni su buena capacidad de autofinanciamiento.

Ratio de costos operativos

El ratio de costos operativos de CRECER ha disminuido entre 2004 y 2005 de 34.2% a 28.9% como resultado de un fuerte crecimiento de cartera (+77.8%). La institución ha logrado así generar un ratio de costos operativos inferior al de 2003, antes de la expansión realizada en 2004. Este ratio es bajo para una institución dedicada a bancos comunales, más aún si es un servicio de crédito con educación (ver benchmarking más adelante), y refleja el nivel de madurez alcanzado por CRECER. Los motores del crecimiento de cartera han sido:

- Un incremento de la productividad, que pasó de 487 clientes por ACE en 2003 a 497 en 2005, pese a una reducción en 2004 a causa de la expansión. Este incremento se explica por la metodología crediticia, en la que los ACEs realizan poco trabajo de escritorio, y el desarrollo de los bancos comunales con reuniones mensuales (10.7% de la cartera a diciembre de 2005). En 2006 se espera que esta modalidad de crédito se generalice.
- Un incremento de la cartera promedio por cliente, que ha pasado de 153 USD en 2003 a 214 USD en 2005. Este fenómeno se fundamenta en la madurez que van adquiriendo los bancos comunales y la introducción progresiva de bancos comunales de 8 meses (en lugar de 6), que le permiten a las socias solicitar créditos de montos más altos.

Se espera que la institución siga generando importantes economías de escala en los próximos años, pues cuenta con financiamiento abundante y la flexibilización de la metodología de crédito (reuniones mensuales, ciclos de 8 hasta 12 meses) debería seguir incentivando un aumento de la productividad.

Ratio de costos financieros

El ratio de costos financieros se mantiene estable alrededor de 4.3% gracias al aumento de la cartera. El costo de la deuda ha aumentado levemente como resultado del acceso a financiamiento de fondos internacionales, pero se mantiene inferior a 6% por la influencia de los financiamientos concesionales (ver "F"). Se espera que siga aumentando a un ritmo muy modesto.

Ratio de costos de provisión

Este ratio refleja en 2005 la decisión tomada por CRECER de aumentar la provisión total (específica y voluntaria) de 1% a 4% de la cartera total: el ratio pasó de 0.6% en 2004 a 4.7% en 2005. Si CRECER hubiera mantenido el mismo nivel de provisión total, hubiera tenido en 2005 una autosuficiencia estimada de 153% y un ROA de 13.8%,

mucho más altos que los indicadores de rentabilidad de 2003.

Gestión de activos

CRECER ha mejorado de forma clara la gestión de sus activos en los dos últimos años. La cartera, que representaba en 2003 69.2% de los activos, representa en 2005 el 84.6%, un nivel en línea con los mejores prácticas. Esto es el resultado de una mejor gestión de la liquidez, aunada a una fuerte demanda de créditos en 2005.

Desempeño ajustado

Los detalles referentes a los ajustes son proporcionados en anexos.

	Dic.2003	Dic.2004	Dic.2005
Ratio de costos de ajuste	2.7%	2.2%	2.1%
AROE	23.3%	18.5%	21.4%
AROA	8.8%	8.0%	8.8%
Autonomía financiera	129.3%	125.6%	128.5%

El ratio de costos de ajuste es pequeño, de tan solo 2.1% en 2005. El único ajuste realizado fue por costo de fondos, aplicando la tasa porcentual promedio (TPP) activa para créditos en USD del sistema bancario, de acuerdo con el Banco Central de Bolivia. No se realizaron ajustes por inflación pues CRECER ya los realiza de acuerdo con las normas contables bolivianas. Tampoco fue necesario realizar ajustes por provisiones pues la metodología de CRECER en la materia es más conservadora que la metodología GIRAFE.

Evolución de la rentabilidad

CRECER cuenta con una estructura financiera sólida, sustentada en un modelo de negocios cada vez más eficiente. La rentabilidad futura dependerá de la generación de economías de escala adicionales que puedan compensar la disminución de las tasas de interés. CRECER cuenta con los instrumentos de planificación financiera adecuados para monitorear estas variables y con un excelente perfil de riesgo que le permitirá acceder a nuevos financiamientos. Un riesgo sectorial importante, que la institución ya está enfrentando con medidas concretas, son las posibles presiones gubernamentales a la reducción de tasas de interés. El principal reto interno será la gestión del riesgo cambiario.

Las opiniones emitidas en este informe son válidas por una duración de un año máximo. Más allá de ese límite o si un evento mayor tuviera lugar en la vida de la IMF o en su entorno próximo durante ese período, Planet Rating ya no garantiza la vigencia de sus recomendaciones y recomienda una nueva calificación. Planet Rating no podrá ser considerada responsable de las consecuencias de una inversión y/o financiamiento realizado sobre la base de este informe.

Benchmarking

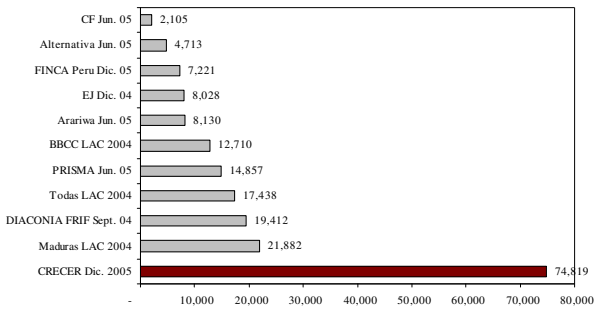
Clasificación según los criterios de MBB

Zona	América Latina
Grupo MBB	Bancos Comunes
Madurez	Madura (16 años)
Escala	Grande (15.8 M USD de cartera)

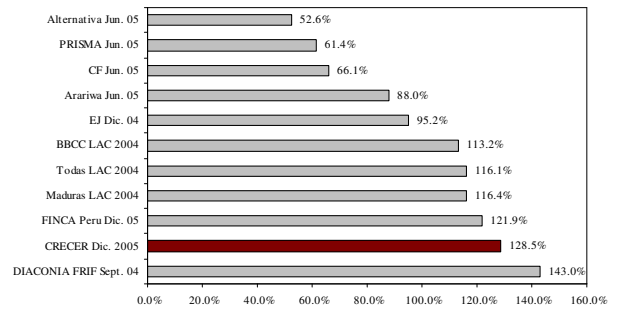
El benchmarking de CRECER ha sido realizado con:

- Otras IMFs que también utilizan la metodología de bancos comunales y han sido calificadas por Planet Rating: FINCA Perú, DIACONIA FRIF, Emprendamos Juntos (EJ), Prisma, Alternativa, Caritas Felices (CF).
- Grupos de pares publicados por el MBB con cifras a diciembre de 2004: todas las IMF en América Latina (Todos LAC 2004), IMFs que realizan operaciones de bancos comunales en América Latina (BBCC LAC 2004), e IMFs consideradas maduras por operar por más de 8 años (Maduras LAC 2004).

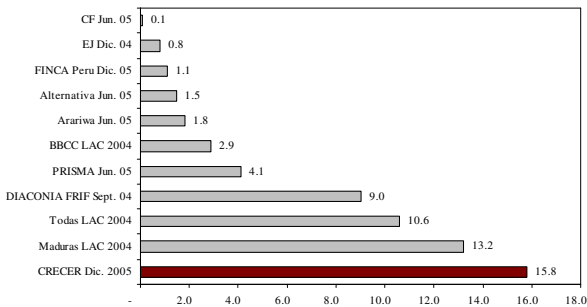
Numero de clientes activos



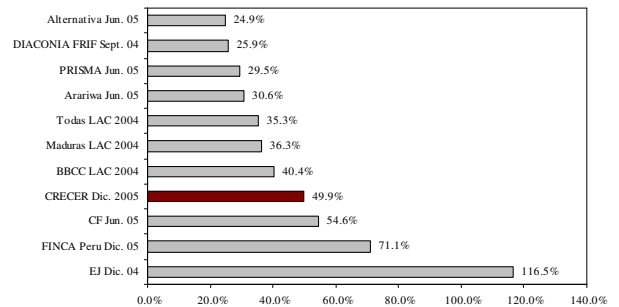
Autosuficiencia financiera



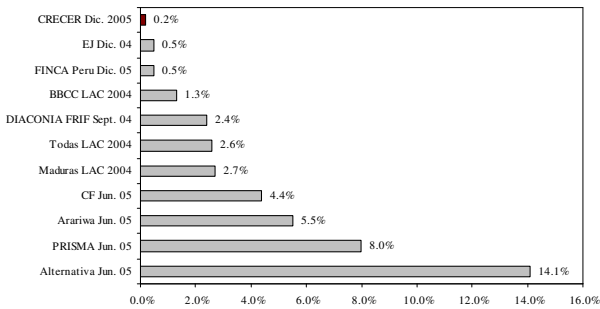
Cartera MUSD



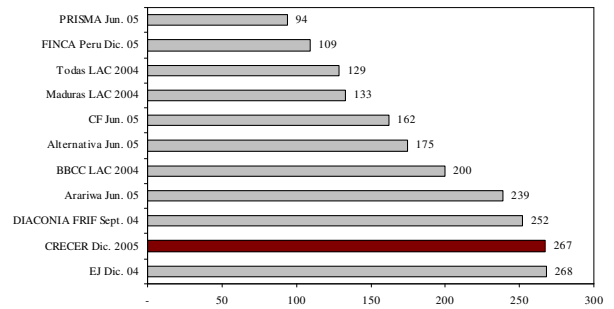
Rendimiento de cartera



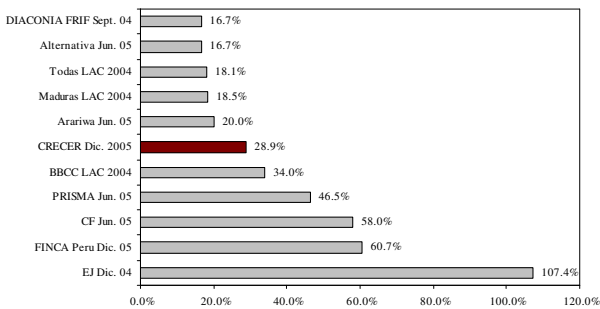
PARS-30



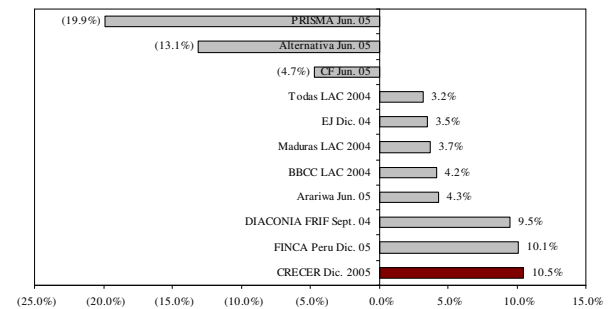
Productividad por empleado



Ratio de costos operativos



ROA



Anexos

Acrónimos

ACE	Asesora de Crédito y Educación
AG	Asamblea General
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BOB	Boliviano (moneda nacional)
CRS	Catholic Relief Services
CSRA	Consejo Superior Rural Andino
FFH	Freedom From Hunger
FFP	Fondo Financiero Privado
FINRURAL	Asociación de Instituciones Financieras para el Desarrollo Rural
FOLADE	Fondo Latinoamericano de Desarrollo
FONDESIF	Fondo de Desarrollo del Sistema Financiero y de Apoyo al Sector Productivo
IMF	Institución de microfinanzas
MBB	MicroBanking Bulletin
SIG	Sistema de Información y de Gestión
TEG	Tasa Efectiva Global
TPP	Tasa Pasiva Promedio
TPPE	Tasa Promedio Ponderado Efectiva
PASA	Programa de Seguridad Alimentaria de la Unión Europea
PROCOSI	Programa de Coordinación en Salud Integral
PROFIN	Proyecto de Apoyo al Sector Financiero – Agencia Suiza para al Desarrollo y la Cooperación
SBEF	Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras
ULO	Unidad Local Operativa
USD	Dólares americanos

Fórmulas y ratios

- Productividad del personal: Número de acreditados activos/ Número de empleados- fin de período
- Rentabilidad de los activos (ROA): resultado neto antes de subvenciones/ Activo promedio
- Rentabilidad de los activos ajustada (AROA): resultado neto ajustado antes de subv./ Activo promedio ajustada
- Rentabilidad del patrimonio (ROE): resultado neto antes de subv./ Patrimonio promedio
- Rentabilidad del patrimonio ajustada (AROE): resultado neto ajustado antes de subv./ Patrimonio promedio
- Deudas sobre patrimonio: Deudas (ahorros + préstamos) / Patrimonio- fin de período
- Rendimiento de cartera: Ingresos de cartera / Cartera bruta promedio sobre 13 meses
- Ratio de costos operativos: Costos operativos / Cartera bruta promedio sobre 13 meses
- Ratio de costos financieros: Intereses pagados y costos asimilados/ Cartera bruta promedio sobre 13 meses
- Costo del financiamiento: Intereses pagados y costos asimilados/ Deuda promedio (ahorros+ préstamos)
- Ratio de costos de provisión: Costos netos de provisión por cartera incobrable/ Cartera bruta promedio sobre 13 meses
- Ratio de costos de ajuste: Costos de ajuste/ Cartera bruta promedio sobre 13 meses
- Cartera de préstamos sobre activos: Cartera neta de préstamos / Total de activo fin de período
- Autosuficiencia operativa: Ingresos operacionales / (Costos financieros + Costos netos de provisión por cartera incobrable + Costos operativos)
- Autosuficiencia financiera: Autosuficiencia operacional después de ajustes
- Tasa de cobertura del riesgo: Reservas para cartera incobrable/ Cartera en riesgo 31-365
- Tasa de cartera castigada: Préstamos castigados de la cartera/ Cartera bruta promedio sobre 13 meses

Notas a los estados financieros

Notas redactadas según las directivas del CGAP sobre la presentación de los estados financieros de las IMF

0 La institución no sigue las recomendaciones del CGAP para la presentación de los estados financieros pero respeta las normas de la SBEF de acuerdo con el Sistema Privado de Autorregulación.

1 Los estados financieros comprenden un balance, un estado de resultados, un estado de evolución del patrimonio y un estado de flujo de efectivo. Los estados comprenden tres años de datos. Los estados financieros presentados para 2003, 2004 y 2005 son solamente para la asociación Civil CRECER y no consolidan la información financiera de FFH.

2 La IMF ofrece servicios no financieros (educación) como parte integrante de sus servicios financieros. Los costos relativos a estas actividades están incluidos en los costos operativos y se financian con los ingresos financieros de CRECER.

3 Donaciones

3.1 Los ingresos generados por donaciones son presentados separadamente de los ingresos ligados a la actividad en el estado de resultados (ingresos por donaciones).

3.2 La siguiente tabla muestra el conjunto de subvenciones recibidas por la institución:

Donante	Monto (BOB)	Condiciones y Comentarios
Donaciones acumuladas hasta 2002	26,506,793	Principalmente donaciones para gastos operativos y para inversión de FFH, Plan Internacional, FONDESIF y PROCOSI.
FONDESIF	2,473,976	Capitalización de diversos pasivos subordinados de FONDESIF en 2003 y 2004 (Patacamaya, I, II, IV)
PROCOSI	690,286	Diversas donaciones operativas para actividades de educación recibidas de 2003 a 2005.
PROFIN COSUDE	498,286	Donaciones para fortalecimiento institucional recibidas en 2004 y 2005.
Zodiac Fund	386,250	Donaciones operativas recibidas en 2003 y 2004.
DAI CONCADE	230,778	Donaciones operativas recibidas en 2004.
FFH	79,059	Donaciones operativas y de capital.
BID/CGAP	52,345	Subvención del Fondo de Calificación del BID/CGAP para financiar calificaciones.
Universidad de Georgetown	34,499	Donaciones operativas recibidas en 2004 y 2005.
FOLADE	2,797	Donación operativa recibida en 2004.
Instituto de Salud Sexual y Reproductiva	1,424	Donación operativa recibida en 2004.
Además, la institución tiene contabilizadas obligaciones subordinadas que serán capitalizadas posteriormente:		
Fuente	Monto (BOB)	Condiciones y Comentarios
PROFIN COSUDE	184,000	Componente para asistencia técnica por 23,000 USD. Plazo 2.5 años. Vence 31/07/05.
DAI CONCADE	134,024	Componente para asistencia técnica por 16,753 USD. Plazo del 01/07/02 al 30/05/03.
Club Rotarios	160,000	Componente para Fondo de crédito. Plazo 2 años. Vence 31/12/03.
FONDESIF VI	2,526,904	Componente para asistencia

		técnica por 315,863 USD. Plazo 2 años. Vence el 18/05/07.
BID	122,693	Cooperación técnica no reembolsable por 200,000 USD. Plazo 12 años. Vence 24/01/17.

3.3 Metodología de contabilización de donaciones: las subvenciones operativas son contabilizadas como ingreso por donaciones en estado de resultados. Las donaciones para cartera y activos fijos son contabilizadas en patrimonio en el balance

3.4 El monto estimado de donaciones recibidas por la institución desde sus inicios es de 30.9 M BOB, o sea 3.8 M USD a la tasa de cambio de diciembre de 2005.

4 Contabilización de los elementos de la cartera de préstamos

Metodología de provisionamiento

Cartera sana	1%
PAR 1 - 30	5%
PAR 31 - 60	20%
PAR 61 - 90	50%
PAR > 90 días	100%

4.1 Los gastos por cartera en mora (provisiones, castigos) son presentados de manera separada de los otros gastos del estado de resultados.

4.2 Los gastos de provisiones son contabilizados mensualmente en el estado de resultados en función de la mora.

4.3 Los préstamos castigados son retirados de las provisiones y de la cartera.

4.4 Variación de la reserva por cuentas incobrables:

En BOB	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005
Reserva 1 de enero	496,214	777,213	1,134,944
+ Costos de provisión	418,613	504,453	4,928,610
- Recuperación de provisión	137,614	146,722	677,742
- Créditos castigados	-	-	261,824
Reserva, al 31 de diciembre	777,213	1,134,944	5,123,989

Créditos castigados sin pasar por la reserva

4.5 La IMF contabiliza los intereses devengados de los préstamos vigentes y para de contabilizarlos cuando están en mora.

4.6 Los ingresos de las inversiones temporarias son aislados de los intereses de cartera y devengados mensualmente en función de la tasa de interés.

5 Calidad de la gestión de la cartera

5.1 Indicadores : los indicadores de seguimiento de la calidad de la cartera son descritos en las áreas "I" y "A".

5.2 No se realizan reprogramaciones o refinanciamientos de préstamos.

5.3 No se realizan préstamos internos préstamos al personal.

6 Detalles de la deuda:

6.1 Detalles del financiamiento por préstamos :

Fuente	Tasa de interés	Monto en Saldo USD	Plazo	31/12/2005
Oikocredit	10%	2,100,000	1,800,000	Un préstamo de 600,000 USD a 7 años con vcto. el 16/01/08. Dos préstamos por 1,500,00 USD a 8 y 7 años con vcto. el 23/12/11.
FONDESIF VI Fortalecimiento	4%	1,900,000	1,900,000	12 años. Vence 17/05/17.
FONDESIF III Cartera	TPP + 1%	1,000,027	533;348	8 años. Vence 21/12/09.
Dexia	USD	1,000,000	1,000,000	2 años. Vence 21/07/07.
Microcredit Blue Orchard	Libor 6 meses + 5.5%			
FONDESIF PASA Cartera	TPP + 1%	997,167	872,521	Un préstamo de 900,000 USD a 10 años y un préstamo de 97,167 USD a 9 años, ambos con vcto. el 22/07/12.

IMPULSE MICROFIN	10.5%	900,000	900,000	Tres préstamos por 3 años con vcto. el 28/06/08 y el 02/12/08.
BID	7.45%	640,773	640,773	12 años. 6 préstamos con vcto. el 24/01/17.
FUNDAPRO	7%	500,000	250,000	Un préstamo de 300,000 USD a 3 años y un préstamo de 200,000 USD a 1 año, ambos con vcto. el 26/06/06.
FONDESIF II Cartera	5%	500,000	333,333	10 años. Vence 04/04/11.
FONDESIF V ICHILO SARA	5%	400,000	400,000	Un préstamo de 200,000 USD a 12 años y un préstamo de 200,000 USD a 11 años, ambos con vcto. el 15/09/15.
ELF Fondo para Emergencias	8.4%	400,000	400,000	6 meses. Vence 12/02/06.
Línea de crédito CRS	6.5%	390,000	390,000	Tres créditos, uno por 290,000 USD a 3 años con vcto. el 07/03/08 y dos por un total de 200,000 USD a 2 años con vcto. en 2007.
Dexia	USD	300,000	300,000	1 año.
Microcredit Blue Orchard	Libor 6 meses + 5.5%			Vence 02/11/06.
Plan Sucre	0%	140,294	140,294	4 años. Vence 31/12/04.

6.2 CRECER no capta ahorro obligatorio de sus clientes para otorgar créditos.

6.3 CRECER no capta ahorros de sus clientes ni a corto ni a largo plazo.

6.4 La institución no exige una inversión en capital (parte social) para acceder a sus servicios.

7 Otras reglas de contabilidad

7.1 CRECER devenga todos los ingresos y gastos mensualmente desde que se constatan. Los regulariza con las cuenta gastos e ingresos de gestiones anteriores.

7.2 CRECER aplica una metodología de ajuste por inflación: los costos vinculados al ajuste son expresados en la cuenta de estado de resultados "Ajuste por inflación".

7.3 La cuenta de estado de resultados "Diferencia de cambio y devaluación monetaria" expresa el resultado de los ajustes por corrección monetaria de todos los rubros del balance, incluyendo el ajuste de patrimonio. La contraparte en el balance es la cuenta "Ajuste global del patrimonio", que figura en patrimonio.

8 Otras informaciones extracontables

8.1 Número de créditos emitidos se indica en la sección "A".

8.2 No se presenta el número de cuentas de ahorro voluntario pues CRECER no puede captar ahorros o depósitos.

Notas específicas a los Estados Financieros de Planet Rating

Balance

1. Incluye inversiones en depósitos a plazo fijo y en fondos comunes de valores, así como sus productos devengados por cobrar.

2. Toda la cartera es de corto plazo pues los créditos son a 6 meses mayoritariamente y los créditos adicionales tienen un plazo máximo de 12 meses.
3. Provisiones solamente de cartera. Las otras provisiones están contabilizadas en negativo en otros activos de corto plazo.
4. Incluye bienes realizables (inventarios de insumos) y otras cuentas por cobrar.
5. Acciones telefónicas a su valor de mercado y acciones en INFOCRED (central de riesgos) a su valor patrimonial proporcional.
6. Otras cuentas por pagar. Incluye pasivos subordinados de corto plazo.
7. Provisiones para indemnización al personal, auditoría externa, y otros. Incluye pasivos subordinados de largo plazo.
8. Los activos de FFH fueron traspasados a partir de 2001 a CRECER como donaciones patrimonializadas. Estos son de diferentes naturalezas: disponibilidades (recuperación de cartera transferida a CRECER), bienes de uso e inversiones. Esta cuenta es una estimación de todas las donaciones recibidas por la entidad desde su creación. El aumento importante en 2004 está vinculado a la patrimonialización de 2 M BOB provenientes de obligaciones subordinadas de FONDESIF.
9. Reservas por reevaluación de activos fijos y ajuste global al patrimonio por efectos cambiarios.

Estado de Resultados

10. Incluye intereses recibidos por cuentas bancarias, depósitos a plazo fijo e intereses por préstamos al personal para adquisición de computadoras (sólo en 2003 y 2004).
11. Venta de formularios, de insumos y de servicios e ingresos de gestiones anteriores. A partir de 2005 CRECER paró de cobrar a las socias por los formularios. En 2005 incluye abonos por ajuste de inflación (ajuste favorable por reevaluación del BOB).
12. Gastos de producción de formularios, de insumos y de servicios.
13. Incluye gastos de gestiones anteriores asignados a gestión actual.
14. Principalmente ingresos por consultorías.
15. Principalmente gastos por consultorías.

Ajustes

En BOB	Dic. 03	Dic. 04	Dic. 05
Ajuste por costo de los fondos = (a*b)-c	1,304,655	1,270,831	1,934,431
Monto promedio de los préstamos (a)	36,254,511	40,995,941	59,941,724
Costo escondido de los préstamos (b)	9.0%	8.6%	9.0%
Intereses pagados sobre préstamos (c)	1,954,625	2,242,521	3,478,307
Ajuste por inflación = (d-e)*f	-	-	-
Patrimonio promedio (d)	-	-	-
Activos fijos netos promedio (e)	-	-	-
Inflación (f)	-	-	-
Ajuste por donativos en especie	-	-	-
Personal y asistencia técnica	-	-	-
Otros	-	-	-
Ajustes por provisiones por cuentas incobrables por otros riesgos	-	-	-
Otros ajustes	-	-	-
Total de ajustes	1,304,655	1,270,831	1,934,431
Resultado neto operativo antes de donativos	7,263,909	7,939,066	12,256,005
Resultado neto operativo ajustado	5,959,254	6,668,235	10,321,575
Resultado neto operativo ajustado (USD)	743,977	809,252	1,282,183

Nota: TPP activa para créditos en USD del sistema bancario usada para ajuste por costo de los fondos.

CRECER Balance	Notas	BOB			USD			Evolución	
		Dic. 03	Dic. 04	Dic. 05	Dic. 03	Dic. 04	Dic. 05	2004/2003	2005/2004
ACTIVOS		78 439 553	89 192 646	144 677 660	9 792 703	10 824 350	17 972 380	13,7%	62,2%
Activos de Corto Plazo		74 507 182	85 562 560	140 421 454	9 301 771	10 383 806	17 443 659	14,8%	64,1%
Caja y Bancos		12 741 145	4 062 781	4 300 028	1 590 655	493 056	534 165	(68,1%)	5,8%
Activos financieros netos a corto plazo	1	4 193 041	6 926 769	8 592 209	523 476	840 627	1 067 355	65,2%	24,0%
Cartera neta a corto plazo	2	54 299 706	70 611 394	122 413 653	6 778 990	8 569 344	15 206 665	30,0%	73,4%
Cartera bruta a corto plazo		55 076 919	71 746 338	127 537 642	6 876 020	8 707 080	15 843 185	30,3%	77,8%
(Provisión para cartera incobrable)	3	777 213	1 134 944	5 123 989	97 030	137 736	636 520	46,0%	351,5%
Intereses devengados		2 334 339	2 677 098	3 896 727	291 428	324 891	484 065	14,7%	45,6%
Sobre cartera de crédito		2 334 339	2 677 098	3 896 727	291 428	324 891	484 065	14,7%	45,6%
Sobre activos financieros		-	-	-	-	-	-	-	-
Otros activos de corto plazo	4	938 951	1 284 518	1 218 837	117 222	155 888	151 408	36,8%	(5,1%)
Activos de Largo Plazo		3 932 371	3 630 086	4 256 206	490 933	440 544	528 721	(7,7%)	17,2%
Activos financieros netos a largo plazo		142 830	108 440	108 271	17 831	13 160	13 450	(24,1%)	(0,2%)
Cartera neta a largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	-
Activos fijos netos		2 939 314	3 466 210	4 016 158	366 956	420 657	498 902	17,9%	15,9%
Otros activos a largo plazo	5	850 227	55 436	131 777	106 146	6 728	16 370	(93,5%)	137,7%
PASIVO Y PATRIMONIO		78 439 553	89 192 646	144 677 660	9 792 703	10 824 350	17 972 380	13,7%	62,2%
Pasivo		48 135 719	47 286 673	90 241 017	6 009 453	5 738 674	11 210 064	(1,8%)	90,8%
Pasivo a Corto Plazo		5 785 490	15 075 042	26 411 798	722 283	1 829 495	3 280 969	160,6%	75,2%
Depósitos a la vista		-	-	-	-	-	-	-	-
Depósitos obligatorios		-	-	-	-	-	-	-	-
Depósitos a corto plazo		-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos a corto plazo		952 007	10 165 971	19 030 657	118 852	1 233 734	2 364 057	967,8%	87,2%
Intereses devengados		424 057	460 894	789 157	52 941	55 934	98 032	8,7%	71,2%
Otros pasivos de corto plazo	6	4 409 426	4 448 177	6 591 984	550 490	539 827	818 880	0,9%	48,2%
Pasivos de Largo plazo		42 350 229	32 211 631	63 829 219	5 287 170	3 909 179	7 929 096	(23,9%)	98,2%
Depósitos de largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos de largo plazo		40 070 617	30 803 286	59 883 533	5 002 574	3 738 263	7 438 948	(23,1%)	94,4%
Otros pasivos de largo plazo	7	2 279 612	1 408 345	3 945 686	284 596	170 916	490 147	(38,2%)	180,2%
Patrimonio		30 303 834	41 905 973	54 436 643	3 783 250	5 085 676	6 762 316	38,3%	29,9%
Capital pagado		-	-	-	-	-	-	-	-
Donativos	8	27 878 636	30 413 930	30 956 493	3 480 479	3 691 011	3 845 527	9,1%	1,8%
Remanentes sin donativos		(41 317)	8 058 201	20 359 341	(5 158)	977 937	2 529 111	(19 603,2%)	152,7%
Año corriente		7 175 484	7 825 454	12 301 140	895 816	949 691	1 528 092	9,1%	57,2%
Otras cuentas de patrimonio	9	2 466 515	3 433 842	3 120 809	307 929	416 728	387 678	39,2%	(9,1%)

CRECER		BOB			USD			Evolución		
Estado de resultados		Notas	Dic. 03	Dic. 04	Dic. 05	Dic. 03	Dic. 04	Dic. 05	2004/2003	2005/2004
Ingreso Financiero (a)			26 289 260	32 718 767	46 561 802	3 282 055	3 970 724	5 784 075	24,5%	42,3%
Ingresos de cartera			25 827 597	31 478 522	45 123 704	3 224 419	3 820 209	5 476 178	21,9%	43,3%
Ingresos recibidos por créditos			25 827 597	31 478 522	45 123 704	3 224 419	3 820 209	5 605 429	21,9%	43,3%
Derechos y comisiones recibidas			-	-	-	-	-	-	-	-
Intereses moratorios sobre créditos			-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos de otros activos financieros	10		186 254	456 684	439 770	23 253	55 423	54 630	145,2%	(3,7%)
Otros ingresos por servicios financieros	11		275 409	783 561	998 328	34 383	95 092	124 016	184,5%	27,4%
Costos Financieros (b)			4 343 022	4 328 079	3 914 147	542 200	525 252	486 229	(0,3%)	(9,6%)
Intereses pagados sobre préstamos			1 954 625	2 242 521	3 478 307	244 023	272 151	432 088	14,7%	55,1%
Intereses pagados sobre depósitos			-	-	-	-	-	-	-	-
Costos netos de ajuste por inflación			2 251 678	1 708 379	-	281 108	213 281	-	-	-
Otros costos relacionados con servicios financieros	12		136 719	377 179	435 840	17 069	45 774	54 142	175,9%	15,6%
Resultado Financiero [c=a-b]			21 946 238	28 390 688	42 647 655	2 739 855	3 445 472	5 297 845	29,4%	50,2%
Provisión neta para cartera incobrable (f)			280 999	357 732	4 250 869	35 081	43 414	528 058	27,3%	1 088,3%
Provisiones para cartera incobrable + cartera castigada			280 999	357 732	4 250 869	35 081	43 414	528 058	27,3%	1 088,3%
Recuperación de cartera castigada			-	-	-	-	-	-	-	-
Costos operativos (d)			14 401 330	20 093 890	26 140 781	1 797 919	2 438 579	3 247 302	39,5%	30,1%
Costos del personal (incluidas compensaciones)			9 194 038	13 047 523	16 936 477	1 147 820	1 583 437	2 103 910	41,9%	29,8%
Otros costos operativos			5 207 292	7 046 367	9 204 304	650 099	855 142	1 143 392	35,3%	30,6%
Depreciación y amortización			441 779	602 627	860 909	55 153	73 134	106 945	36,4%	42,9%
Consejo, auditorías y calificaciones			392 173	529 853	764 825	48 960	64 303	95 009	35,1%	44,3%
Gastos de gestiones anteriores	13		53 237	124 658	219 941	6 646	15 128	27 322	134,2%	76,4%
Otros			4 320 103	5 789 229	7 358 629	539 339	702 576	914 115	34,0%	27,1%
Resultado neto operativo antes de impuestos y donaciones [f=c-d-e]			7 263 909	7 939 066	12 256 005	906 855	963 479	1 522 485	9,3%	54,4%
Impuesto sobre la Renta (h)			-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado neto operativo antes de donaciones[i=g-h]			7 263 909	7 939 066	12 256 005	906 855	963 479	1 522 485	9,3%	54,4%
Ingresos no operativo (i)	14		20 035	22 245	98 213	2 501	2 700	12 200	11,0%	341,5%
Costos no operativos (incluidos impuestos relacionados) (j)	15		108 460	135 857	53 078	13 541	16 488	6 594	25,3%	(60,9%)
Resultado neto antes de donaciones[l=i+j-k]			7 175 484	7 825 454	12 301 140	895 816	949 691	1 528 092	9,1%	57,2%
Ingresos por donaciones (m)			834 196	551 060	542 563	104 144	66 876	67 399	(33,9%)	(1,5%)
Resultado neto			8 009 680	8 376 514	12 843 703	999 960	1 016 567	1 595 491	4,6%	53,3%

Características de los productos de crédito

	Crédito con Educación	Crédito Adicional
Metodología utilizada	bancos comunales constituídos como mínimo por 15 mujeres (zonas urbanas) o 10 mujeres (zonas rurales). 16 en promedio.	Crédito individual destinado a socias "graduadas" de bancos comunales. So puede ser otorgado a socias activas dentro de un banco comunal.
Moneda	BOB	USD
Población meta	Mujeres establecidas en zonas rurales y peri-urbanas con actividades económicas de pequeña escala, con sentidas necesidades económicas y nivel de escolaridad precaria o nula	
Exigencia de garantías	Garantía solidaria	Garantía solidaria, personal y prendaria, con base en socio-económico
Ahorro obligatorio	10% del monto prestado como mínimo	N/A
Plazo	6 meses / 24 semanas (92% de la cartera) 8 meses / 32 semanas (6% de la cartera)	De 6 a 12 meses
Frecuencia de reuniones	Quincenales (87.3% de la cartera) Mensuales (10.7% de la cartera)	NA
Frecuencia de pago	Recuperación quincenal o mensual de pagos por mesa directiva del banco comunal. Recuperación de pagos por CRECER sólo en las reuniones 6 (30% o 25% de capital e intereses), 9 (40% o 45% de capital e intereses) y 11 (30% de capital e intereses) en los bancos comunales de reunión quincenal. Puede haber variaciones en la frecuencia de pago en función de si es un banco comunal con reuniones mensuales y/o a 8 meses	Mensual
Tasa de interés nominal	Hasta junio 2005 3.5% mensual (TEG 57.6%) Julio 2005 a septiembre 2005 3% mensual (TEG 49.9%) Octubre 2005 a abril 2006 2.5% mensual (TEG 42.1%) A partir de abril de 2006 2% mensual (TEG 34.1%)	2.5% mensual (TEG 30%)
Flat o sobre saldo?	Flat	Sobre saldo
Montos autorizados	Progresivo, de 1,500 BOB (190 USD) por socia como máximo en el primer ciclo, hasta 8,000 BOB (1000 USD) por socia.	De 400 USD a 1,000 USD
Comisiones	N/A	N/A

Organigrama (simplificado)

