

CRECER

Bolivia – Octubre 2004

Escala de calificación y formulas dadas en la página siguiente.

Calificación global

Calificación: B-
Tendencia: Positiva

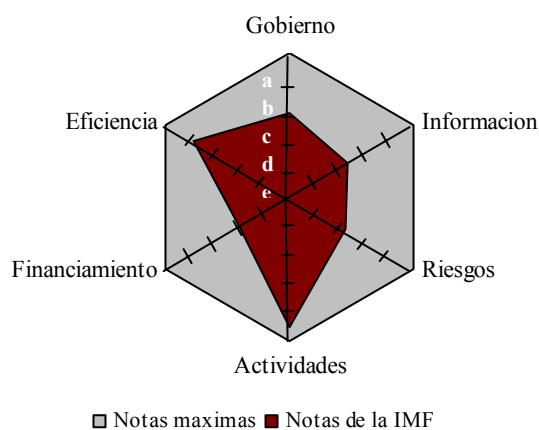
Crédito con Educación Rural (CRECER) nació el 30 de octubre de 1999 con el estatuto de Asociación Civil, institucionalizando las actividades de un programa de microfinanzas de la ONG norteamericana Freedom From Hunger (FFH) iniciado en 1990. CRECER ofrece servicios de crédito con educación a mujeres de zonas rurales y periurbanas de Bolivia mediante la metodología de Bancos Comunales. A junio de 2004 CRECER cuenta con una cartera de créditos de 6.9 M USD y con 46,565 prestatarias activas reunidas en 2,764 Bancos Comunales.

Síntesis del Rating Plus

Entorno	Favorable legalmente pero inestable política y económicamente
Madurez	Madura: 14 años
Tamaño	Promedio: cartera 6.9 M USD
Población objetivo	Inferior: cart. por cliente 17.9 % del PNB/capita

Scoring composite

G obierno y toma de decisiones	b
I nformación y sistemas	c
R iesgos: análisis y control	c
A ctividades: productos y servicios	a
F inanciamiento y liquidez	c
E ficiencia y rentabilidad	b



ACTIVIDAD	Dic. 2001	Dic. 2002	Dic. 2003	Jun. 2004 ⁽¹⁾	DESEMPEÑO	Dic. 2001	Dic. 2002	Dic. 2003	Jun. 2004 ⁽¹⁾
Número de empleados	140	167	177	221	ROE	(1.5%)	8.3%	25.6%	22.2%
Total activos (K USD)	5,756	7,942	10,188	10,177	Deudas / Patrimonio	177.7%	185.8%	168.0%	139.1%
(K BOB)	40,985	61,392	81,605	82,942	ROA	(0.6%)	2.9%	9.3%	8.8%
Cartera fin de periodo (K USD)	4,225	5,635	6,876	6,919	Autosuficiencia operacional	98.5%	108.6%	134.0%	133.3%
Ahorros (K USD)	-	-	-	-	Autosuficiencia financiera	88.1%	98.7%	123.5%	120.6%
Número de prestatarios	30,989	40,142	44,830	46,565	Rendimiento de cartera	52.0%	50.3%	52.4%	51.0%
Número de ahorristas	-	-	-	-	Ratio de costos operativos	42.6%	33.3%	30.5%	32.3%
Tasa Efectiva Global ⁽²⁾	52.0%	52.0%	53.7%	54.7%	Clientes por empleado	221	240	253	211
Cartera en riesgo ₃₁₋₃₆₅ ⁽³⁾	0.1%	0.2%	0.2%	0.1%	Ratio de costos financieros	5.0%	3.9%	4.0%	3.8%
Cartera en riesgo _{>365}	0.2%	0.3%	0.2%	0.3%	CRECIMIENTO				
Ratio de cartera castigada	0.0%	0.0%	0.2%	0.0%	Crecimiento de la cartera	33.3%	44.8%	26.4%	2.4%
Ratio de cobertura del riesgo	371.3%	300.7%	379.6%	332.8%	Crecimiento del ahorro	-	-	-	-
1 USD= xx BOB	7.12	7.73	8.01	8.15	Crecimiento de los activos	30.8%	49.8%	32.9%	1.6%

- (1) Los indicadores de desempeño a junio de 2004 han sido anualizados por un factor de 2.
 (2) La tasa efectiva global ha variado según diferentes modificaciones al producto de crédito con educación, que no fueron realizadas necesariamente a inicios de cada ejercicio considerado.
 (3) El indicador de cartera en riesgo no es comparable con otras instituciones pues CRECER sólo calcula la mora a fin de ciclo y no después de las recuperaciones en las semanas 6 y 9 (ver "A").

Tabla de lectura de las calificaciones

Global	Area	Explicación
A+	a	Excelente
A		La IMF es excelente en el área evaluada y puede servir de referencia. Visión a largo plazo de mejora continua. No hay riesgos a corto o mediano plazo sobre la continuidad de las operaciones. Riesgos a largo plazo muy bien monitoreados y controlados.
A-		
B+	b	Bien
B		Procedimientos sofisticados y eficientes, perspectivas de evolución a largo plazo. Algunas mejoras pueden ser aportadas. Los riesgos a largo plazo son identificados en el plan estratégico.
B-		
C+	c	Mínimo requerido
C		Procedimientos funcionales pero disfunciones. Riesgos, identificados, afectan a mediano plazo la continuidad de las operaciones.
C-		
D	d	Insuficiente
		Procedimientos en pie pero disfunciones importantes y problemáticas parcialmente abordadas / Riesgo a mediano plazo sobre la continuidad de las operaciones.
E	e	Riesgo de disfunción inmediata o Muy insuficiente
		Peligro inmediato/latente sobre la continuidad de las operaciones, o bajo desempeño no aceptable.

Rating Plus : Clasificación según el MicroBanking Bulletin (MBB)

Tamaño de operaciones (Cartera de préstamos en USD)	Población objetivo (Cartera por cliente/ PNB por hab.)	Madurez (Años de existencia)
Africa, Asia, ECA y MENA	Inferior: < 20% O cartera por cliente \leq a 150 USD	IMF nueva: de 1 a 3 años
Grande: > 8 millones	Amplia: de 20% a 149%	IMF joven: de 4 a 7 años
Promedio: 2 a 8 millones	Superior: 150% à 249%	IMF madura: > 7 años
Pequeña: < 2 millones	PYME \geq 250%	
América Latina		
Grande > 15 millones		
Promedio: 4 a 15 millones		
Pequeña: < 4 millones		
MENA : Middle East and North Africa (Medio Oriente y Africa del Norte) ECA : Eastern Europe and Central Asia (Europa del Este y Asia Central)		

Fórmulas de cálculo de ratios

Productividad del personal	Número de acreditados activos/ Número de empleados- fin de período
Rentabilidad de los activos	ROA: resultado neto antes de donaciones/ Activo promedio
Rentabilidad de los activos ajustada	AROA: resultado neto ajustado antes de subv./ Activo promedio
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 operacional	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 contaminada 31-365
Tasa de cartera castigada	Préstamos castigados de la cartera/ Cartera bruta promedio sobre 13 meses

Resumen y explicación de la calificación

El sector de las microfinanzas boliviano es sin duda uno de los más competitivos y el que acusa los más altos niveles de profesionalización en América Latina, gracias al trabajo conjunto de las autoridades, de los donantes y de las IMFs. El sector está compuesto por menos de un centenar de ONGs no reguladas, 207 cooperativas, siete FFPs (IMFs reguladas, con autorización para captar ahorros) y un banco dedicado al microcrédito (BancoSol). De estos actores, los que han alcanzado el más alto grado de solidez financiera y de penetración de mercado son los FFPs junto con BancoSol, gracias a sus posibilidades de fondeo. Sin embargo, las ONGs no reguladas, agrupadas en asociaciones profesionales que representan sus intereses, en particular la red FINRURAL, muestran altos niveles de profesionalismo. A septiembre de 2004, los FFPs y BancoSol tenían una cartera de poco menos de 400 M USD mientras que las ONGs microfinancieras afiliadas a FINRURAL contaban con 77 M USD. Con 500,000 clientes, el sector microfinanciero logra una penetración mucho más importante que el sector bancario (sin BancoSol), que sólo cuenta con 135,000 clientes (pese a presentar una cartera de 2,760 M USD).

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 Comunes. A junio de 2004 CRECER cuenta con una cartera de créditos de 6.9 M USD y con 46,565 prestatarias activas reunidas en 2,764 Bancos Comunes.

CRECER obtiene la calificación final B-. En los dos últimos años la institución ha logrado llevar a cabo su proceso de transformación en una entidad boliviana, separada de FFH. Asimismo, conoció un cambio completo de gobierno corporativo en 2003, que transcurrió sin traumas. Sus principales fortalezas son un buen desempeño financiero y operativo, una metodología crediticia que garantiza una buena calidad de la cartera y un posicionamiento de mercado fuerte gracias al servicio de educación asociado al crédito. Las debilidades principales de CRECER son un nivel de desarrollo institucional insuficiente para su tamaño, en particular en sistemas de información y controles internos, y un descalce cambiario que no ha sido suficientemente controlado.

La tendencia es positiva. El cambio de Gerencia General en enero de 2004 se ha acompañado de un proceso de fortalecimiento institucional cuyos resultados aún son poco tangibles pero que dejan esperar una evolución positiva: fortalecimiento de las instancias de planeación operativa y estratégica, plan de modernización de sistemas, plan de reestructuración organizacional, fortalecimiento esperado de la auditoría interna.

Gobierno y toma de decisiones obtiene la calificación “b”:

- ❑ El proceso de toma de decisiones es claro. Las principales orientaciones estratégicas son presentadas por el equipo directivo y discutidas y aprobadas por el Consejo de Administración. Los miembros del Consejo de Administración muestran un gran compromiso con la institución y presentan perfiles representativos.
- ❑ Se perciben debilidades importantes en los órganos actuales. La institución conoció en 2003 una crisis institucional que desembocó en la renuncia de la antigua Gerente General y de tres miembros del equipo directivo, y en el nombramiento de un nuevo Consejo de

Administración. La Asamblea General, aunque cumple con sus reuniones semestrales, presenta casos repetidos de ausencias.

- ❑ El plan estratégico de CRECER no consideró todos los riesgos. Era coherente con el momento clave en el que se encontraba CRECER en 2001. Sin embargo no se consideró suficientemente el riesgo financiero, en particular los descalces cambiarios (financiamientos en USD y créditos en BOB). Ciertos riesgos financieros han sido abordados posteriormente con un plan financiero de emergencia, la reingeniería de la metodología crediticia (plazos, pagos) y el desarrollo de un nuevo producto de crédito (crédito adicional en USD), pero el riesgo cambiario sigue presentándose. Todos los objetivos no fueron alcanzados. El objetivo que más retrasos ha conocido es sin duda el aumento de la eficiencia, por los retrasos en el lanzamiento de un nuevo sistema informático. El objetivo de diversificación ha conocido un retraso, aunque ya se tiene planeado lanzar el crédito adicional en 2005. El objetivo de crecimiento de cartera se ha visto retrasado en 2003 a causa de un cambio en la metodología crediticia y de la decisión tomada por el Consejo de Administración de frenar la colocación con el objetivo de pagar pasivos. Sin embargo la institución se ha atenido a su plan de crecimiento de clientela. Los objetivos de expansión geográfica y de fortalecimiento del componente educativo han sido respetados.
- ❑ La institución realiza planes operativos con presupuestos de gastos acompañados de objetivos operativos monitoreados mensualmente. El plan operativo de 2004 ha sido enriquecido a mitad de año con insumos de todas las oficinas regionales en el marco del desarrollo del Sistema de Coordinación Operativa y Estratégica diseñado por la nueva Gerente General, que establece una consulta de todos los niveles de la institución.
- ❑ La crisis institucional de 2003 ha sido superada. El desempeño global no se vio afectado: el personal siguió realizando sus tareas operativas, y el Consejo de Administración se reunió con más frecuencia para atender los temas pendientes y seleccionar rápidamente el personal directivo faltante.
- ❑ El equipo directivo actual es sólido y comprometido. Los gerentes muestran grandes capacidades profesionales y una experiencia adecuada en microfinanzas. El Gerente de Operaciones y la Gerente de Educación y Capacitación llevan varios años con CRECER y la han acompañado en su proceso de institucionalización. El Gerente de Sistemas y el Responsable de Gestión Organizacional y Recursos Humanos, contratados en 2004, son especialistas en sus disciplinas respectivas y han demostrado una integración rápida a la institución. Sin embargo siguen vacantes los puestos directivos de Gerente de Administración y Finanzas y de Auditor Interno, lo que afecta el desempeño de dos áreas que presentan precisamente riesgos importantes. La Gerente de Administración y Finanzas ha sido seleccionada y debería iniciar sus labores a finales de 2004.
- ❑ Existen políticas adecuadas de recursos humanos para la mayoría de las áreas: selección y reclutamiento formalizados; capacitación de los Oficiales de Crédito garantizando un buen nivel de capacidades; capacitación continua del personal. Existen sin embargo aspectos por mejorar: sistema de incentivos que ya no está en línea con el tamaño actual de CRECER; manual de funciones y organigrama presentando “zonas grises” que ya fueron identificadas; sólo hubo una evaluación integral del personal en 2002. Se tiene planeado mejorar todos estos aspectos organizacionales con el apoyo del nuevo SIG y una reestructuración del organigrama.

Información y sistemas obtiene la calificación “c”:

- ❑ La seguridad del SIG es insuficiente. Al estar desarrollado en Excel, el sistema de cartera no es seguro. DOS, el lenguaje informático del sistema contable Belmonte, es particularmente vulnerable y presenta poca flexibilidad para establecer medidas de seguridad.
- ❑ El flujo de información, por estar basado en Excel, es complejo y largo: múltiples capturas de la misma información; la información de cartera debe ser capturada en el sistema

contable; la consolidación de información de cartera de las ULOs se realiza manualmente en cada Gerencia Regional, y después en la Sede. Pese a ello, el flujo de información es continuo.

- ❑ El proceso de modernización del SIG conoció retrasos importantes por diversas razones. En abril de 2004, con la llegada del nuevo Gerente de Sistemas, se tomó la decisión de desarrollar un SIG internamente, que será integrado. Aunque ambicioso, este plan es adecuado para el tamaño de CRECER.
- ❑ La información de cartera es correcta y permite un seguimiento adecuado de las actividades. Los procesos de múltiple captura y cruce de información permiten corregir los errores característicos de un sistema basado en Excel. La base de datos, aunada a la sencillez de la metodología crediticia, genera informaciones suficientes para el monitoreo de campo de la cartera. Las Gerencias Regionales y la Sede, mediante operaciones manuales sobre la base de datos, generan informaciones de cartera útiles para un monitoreo general.
- ❑ Sin embargo, el sistema actual no presenta todas las informaciones deseables para una institución del tamaño de CRECER. Las informaciones disponibles sobre prestatarias son escasas. La cartera en riesgo es calculada solamente a fin de ciclo (reunión 12) aunque los reembolsos tienen lugar en las reuniones 6, 9 y 11. La base de datos no permite realizar búsquedas retrospectivas.
- ❑ La información contable es correcta y completa: las conciliaciones frecuentes entre contabilidad y cartera garantizan la exactitud de la información; se generan estados financieros por Gerencia Regional, aunque podrían ser mejorados pues no integran los costos indirectos de la Sede; CRECER ha adoptado el plan de cuentas de la SBEF, lo que permite una comprensión inmediata de la información contable.
- ❑ El equipo directivo cuenta con buenas bases en análisis financiero. Sin embargo, CRECER padece de la ausencia de un Gerente Financiero, lo que no permite la generación de una política financiera basada en un análisis pormenorizado y formalizado del desempeño. La nueva Gerente Financiera debería asumir funciones a fines de 2004, aunque su proceso de aprendizaje implica que no podrá generar un análisis financiero de calidad inmediatamente.

Riesgos: análisis y control obtiene la calificación “c”

- ❑ CRECER cuenta con varios niveles de control interno, que no cubren todos los riesgos. Los procedimientos crediticios y administrativos son adecuados. La mayoría se encuentran formalizados en manuales y políticas internas. Los Coordinadores de ULO tienen una responsabilidad de control interno, pero no logran cumplir con esta tarea pues dedican la mayor parte de su tiempo a realizar viajes para transportar fondos. Un último nivel de control es el de los “asesores volantes” y supervisores de área. Estas dos figuras, presentes en cada Gerencia Regional, supervisan los Bancos Comunales con instrumentos formalizados. Sin embargo, este esquema no garantiza una cobertura de todos los riesgos pues se trata de personal afectado a cada Gerencia Regional, lo que no constituye un distanciamiento suficiente del personal operativo.
- ❑ CRECER no presenta todas las medidas para garantizar la seguridad de la liquidez: los Coordinadores de ULO transportan el dinero diariamente sin ningún tipo de protección y solos; los fondos internos y externos de los Bancos Comunales son conservados por las Tesorerías, lo cual puede constituir una tentación para algunas. Frente a este riesgo CRECER ha establecido políticas adecuadas: giros desde cuentas del Banco Comunal hacia cuentas de CRECER (80% de los Bancos Comunales utilizan este procedimiento); para ciertas ULOs alejadas de las Gerencias Regionales, también se está recurriendo al giro de dinero para el desembolso de créditos.
- ❑ El dispositivo de auditoría interna es insuficiente. No se cuenta con auditor interno, lo que es necesario para el tamaño de CRECER. El fiscalizador no cuenta con suficientes medios

para asegurar una cobertura de toda la red. CRECER ha decidido fortalecer el dispositivo de control interno y está llevando a cabo una reflexión activa al respecto.

- ❑ La auditoría interna se ve fortalecida por “ojos externos” importantes: los donantes y financiadores, que solicitan informes detallados sobre el destino de sus fondos; FINRURAL gracias al Sistema Privado de Autorregulación; los auditores externos, que llevan a cabo una auditoría completa de cartera, incluyendo control de expedientes de crédito, verificación de controles internos y de sistemas.

Actividades: productos y servicios obtiene la calificación “a”

- ❑ CRECER se beneficia de una presencia en zonas con poca competencia o donde la competencia está en proceso de retiro. En efecto, las zonas rurales presentan una penetración más baja que las zonas urbanas o peri-urbanas donde trabajan la mayoría de IMFs del país. Cabe anotar sin embargo que la institución sí conoce competidores serios, que deberá vigilar con el lanzamiento del producto de crédito adicional. La institución no cuenta con una política de mercadeo agresiva; se basa en el boca a boca y en acciones publicitarias locales. Sus principales ventajas competitivas son el servicio de educación, la presencia en zonas rurales retiradas y atención al cliente “puerta a puerta”, la posibilidad de acceder al crédito interno y el préstamo en moneda local.
- ❑ La metodología crediticia mitiga los principales riesgos crediticios. De acuerdo con la metodología de Bancos Comunes, la selección de las prestatarias es asumida por la Mesa Directiva. El riesgo crediticio se ve limitado por un crecimiento progresivo de los montos otorgados en cada ciclo. El seguimiento de la cartera es garantizado por las visitas quincenales del Oficiales de Crédito, que verifican tanto los préstamos “externos” como los “internos”. La posibilidad de obtener préstamos más altos en el siguiente ciclo induce a un buen comportamiento de pago. La mora es tratada con técnicas progresivas de microfinanzas. No se otorgan nuevos créditos si el préstamo “interno” y “externo” no están saneados.
- ❑ La cartera ha conocido un crecimiento sostenido en el período, con la excepción del último año, durante el cual experimentó una ligera desaceleración. La Paz y Cochabamba representan juntas 68% de la cartera. Las zonas peri-urbanas representan 47.0% y las rurales 53.0%. No se conoce la distribución sectorial de la cartera. Sin embargo, se considera que la población atendida sigue el patrón productivo más frecuente en las zonas rurales de Bolivia: pequeña producción agrícola de subsistencia acompañada de actividades de comercio o transporte con poco valor agregado.
- ❑ CRECER presenta una cartera de excelente calidad (0.4% de cartera en riesgo > 30 días). La cartera en riesgo no es fácilmente comparable con otras entidades pues CRECER sólo calcula el indicador al final del ciclo. Hay un poco más de mora en las zonas rurales por ser de más antigua penetración y con préstamos más altos. Todas las Gerencias Regionales presentan una buena calidad de cartera, con más mora en Oruro por la vulnerabilidad de las actividades comerciales en esa zona. La cartera castigada es casi nula.
- ❑ CRECER aplica una metodología de provisiones muy conservadora y sensible a la calidad de la cartera. La garantía es exclusivamente solidaria y tiene un impacto certero en el comportamiento de pago de las socias. Con el lanzamiento del crédito adicional se tiene planeado exigir garantías prendarias.

Financiamiento y liquidez obtiene la calificación “c”

- ❑ CRECER ha logrado una fuerte diversificación de fuentes de financiamiento, ayudado por un entorno favorable al desarrollo de las microfinanzas. La institución ha accedido a financiamiento a tasas concesionales de fuentes internacionales y nacionales. También ha podido acceder a financiamientos bancarios aunque siempre en USD y con plazos muy cortos. La institución sigue realizando acciones para obtener financiamientos externos. Entre ellos cabe destacar el desembolso inminente de recursos adicionales del PASA a

través de FONDESIF por 1.9 M USD, un préstamo del BID por 1 M USD y contactos avanzados con inversionistas éticos como Blue Orchard, Microvest y Cresud.

- ❑ El principal riesgo financiero de CRECER es el riesgo de descalce cambiario. Todos sus pasivos y donaciones son en USD mientras que sus créditos son en BOB. Algunas estrategias han sido establecidas para reducir este riesgo, como la recuperación de intereses y parte del capital antes del final del ciclo y pronto el lanzamiento del crédito adicional en USD. Sin embargo, este riesgo se seguirá presentando a menos de que la institución acuda a métodos financieros de protección contra el riesgo cambiario. En 2003, CRECER perdió 400,000 USD por concepto de devaluación.
- ❑ CRECER conoció problemas de descalce de plazos hasta la introducción de las recuperaciones de intereses y de capital antes del final del ciclo. CRECER no está sometido a ningún riesgo mayor de tasas. Las tasas cobradas por Oikocredit, aunque altas (10% en USD), son fijas. Dos préstamos recientes de FONDESIF que representan 40.7% de los pasivos han sido suscritos con una tasa variable cuya tasa de referencia presenta una tendencia a la baja y genera un spread de 50 puntos con referencia a la TEG de CRECER.
- ❑ La gestión de la liquidez es sin duda uno de los principales retos de CRECER. Las Gerencias Regionales establecen provisiones de liquidez semanales. Este mecanismo es insuficiente para una red del tamaño de CRECER, teniendo en cuenta que la institución cuenta con 57 cuentas bancarias y que la metodología presenta flujos fácilmente previsibles. Provisiones de más largo plazo serían deseables, en particular con el lanzamiento del crédito adicional.

Eficiencia y rentabilidad obtiene la calificación “b”

- ❑ CRECER es una institución rentable antes y después de ajustes, que ha generado un ROA positivo desde 2002. La rentabilidad se sustenta en un fuerte rendimiento de cartera, superior al de sus pares y en economías de escala generadas por crecimiento de la cartera.
- ❑ El ratio de costos operativos ha disminuido en los últimos años, a excepción del primer semestre de 2004, durante el cual conoció un ligero repunte de 30.5% a 32.3%. CRECER ha logrado generar importantes economías de escala: incremento de la productividad (de 408 a 487 clientes por Oficial de Crédito) y ligero incremento de la cartera promedio por cliente (de 136 a 153 USD). Aún existe espacio para una mejora de la productividad, con el fortalecimiento del SIG y la consolidación de las zonas atendidas. El aumento del ratio de costos operativos en el primer semestre de 2004 se explica por la fuerte expansión en ese período (apertura de 5 ULOs y contratación de 44 personas).
- ❑ La razón de costos de ajuste, de 4.1%, es relativamente baja y no le impide a CRECER seguir siendo rentable. El principal ajuste realizado fue el de costo de fondos (82.0% de los ajustes de junio de 2004), por el diferencial entre las tasas cobradas a CRECER y las tasas activas comerciales en USD cobradas por los bancos. En 2001 y 2004 hubo ajustes por provisiones ligados ante todo a la metodología GIRAFE de ajustes. No se realizaron ajustes por inflación pues la institución ya los realiza.
- ❑ Por los importantes gastos que deberá asumir la institución en su proceso de fortalecimiento institucional y de expansión geográfica, no se espera que en 2005 la rentabilidad aumente de manera significativa, aunque tampoco se espera que reduzca: la cartera debería reanudar con el crecimiento gracias a los nuevos financiamientos obtenidos. La rentabilidad a más largo plazo dependerá de las decisiones estratégicas que se tomen en el nuevo Plan Estratégico en términos de fortalecimiento del crédito adicional y de continuación de la expansión.

Necesidades de financiamiento

- ❑ CRECER anticipa sus necesidades de financiamiento para 2005 a 600,000 USD, para los cuales ya ha llevado a cabo una negociación avanzada.
- ❑ Esta necesidad de financiamiento se enmarca dentro del crecimiento previsto en el Plan Estratégico y puede ser absorbida por la institución con su capacidad actual. Planet Rating estima que CRECER dispone de una rentabilidad sólida y de una amplia experiencia en la gestión de financiamientos externos. Teniendo en cuenta la fortaleza financiera de CRECER y el plazo corto de los créditos otorgado, las debilidades identificadas no ponen en riesgo un financiamiento externo. Un financiamiento en varios desembolsos sería sin embargo aconsejable, con el fin de evitar una acumulación demasiado importante de liquidez.

Las recomendaciones 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.

Rating Plus

La calificación GIRAFE evalúa la autosuficiencia de las instituciones de microfinanzas. Ahora bien, le resulta más difícil alcanzar la autosuficiencia a una institución joven, en un contexto difícil y atendiendo una población meta desfavorecida. El Rating Plus busca situar la institución en su contexto.

Contexto operativo

Entorno económico y político desfavorable, entorno legal favorable

- Bolivia presenta un entorno político desfavorable. En octubre de 2003, varios conflictos políticos y sociales se radicalizaron, culminando con la renuncia del Presidente Sánchez de Lozada y el nombramiento de su Vice-Presidente en reemplazo.
- Bolivia ha llevado a cabo en los años 1990 una política de apertura económica: asociación con el Mercosur; privatización de las principales empresas. En 1999 la economía entró en una fase de desaceleración vinculada a políticas demasiado ortodoxas y a la crisis asiática, seguida de la crisis argentina. La explotación de importantes yacimientos de gas podría traer una nueva fase de crecimiento (0.4% de crecimiento en 1999, 2.5% en 2003).
- 65.2% de la población (8.7 M de habitantes) vive debajo del límite de pobreza. El país ocupa el rango 114 sobre 177 en el Informe sobre el Desarrollo Humano 2004 del PNUD.
- El marco regulatorio para las microfinanzas es favorable. Los FFPs, IMF's reguladas, han potenciado un crecimiento sano del sector. Las IMF's no reguladas se han fortalecido gracias a la acción conjunta de la cooperación internacional y de las asociaciones profesionales.

	Dic. 2001	Dic. 2002	Dic. 2003	Jun. 2004
1 USD = X BOB	7.12	7.73	8.01	8.15
PNB/habitante	955	908	924	986
Inflación	1.6%	0.9%	3.3%	3.9%
Coface rating				D
Rating S&P				B-/Estable/C

Fuente: Coface /FMI / oanda / S&P

Infraestructura: desfavorable

- La infraestructura no es favorable a las actividades de microfinanzas. La red vial en zonas rurales es mediocre y la red de telecomunicaciones aún es muy incipiente
- CRECER, por su vocación rural, se ve afectada por el estado de las infraestructuras.

Desarrollo institucional (indicadores del MBB)

Madurez: madura Tamaño: promedio

- Con 14 años de operaciones como proyecto y luego como Asociación Civil, CRECER es una institución madura. Procedimientos de crédito estandarizados lo reflejan.
- La institución ha recibido donaciones de operación desde su inicio como proyecto, y ha recibido más de 3 M USD en donaciones de capital constituídas principalmente por traspasos de activos fijos y de cartera por FFH a CRECER.
- Con una cartera de créditos de 6.9 M USD la institución tiene un tamaño "Promedio" según los estándares del MBB. CRECER aún puede beneficiarse de economías de escala por su metodología crediticia (Bancos Comunes) y por su proceso actual de expansión.

Población objetivo: inferior Otras actividades: Sí

- La cartera promedio por prestataria es de 149 USD, es decir 17.9% del PNB/habitante, situando la población objetivo de CRECER en la categoría "Inferior" según el MBB.
- La población atendida, compuesta únicamente por mujeres, se reparte equitativamente en zonas rurales y peri-urbanas de siete departamentos bolivianos. Las actividades financiadas son por lo general agricultura familiar y pequeño comercio informal.
- CRECER ofrece un sólo servicio de crédito con educación. La metodología utilizada es la de Bancos Comunes compuestos por mujeres, en ciclos de 6 meses con reuniones quincenales. Todas las reuniones están acompañadas de un servicio de educación, cuyo costo está incluido en la tasa de interés cobrada a las prestatarias.

Indice

Resumen y explicación de la calificación	3
Rating Plus	9
Indice	10
Acrónimos	11
Presentación de la institución	12
Gobierno y toma de decisiones	16
<i>Toma de decisiones</i>	16
<i>Planeación</i>	17
<i>Equipo directivo</i>	18
<i>Gestión de los recursos humanos</i>	19
Información y sistemas	21
<i>Sistema de información y equipos</i>	21
<i>Información sobre las actividades</i>	22
<i>Información contable y seguimiento financiero</i>	23
Riesgos: análisis y control	25
<i>Procedimientos y control interno</i>	25
<i>Auditoría interna</i>	26
Actividades: productos y servicios	27
<i>Mercadeo y competencia</i>	27
<i>Gestión de la cartera</i>	28
<i>Composición y evolución de la cartera de préstamos</i>	29
<i>Calidad de la cartera</i>	30
<i>Cobertura del riesgo crediticio</i>	31
<i>Actividades de educación</i>	31
Financiamiento y liquidez	32
<i>Gestión activos/pasivos (ALM) y estrategia de financiamiento</i>	32
<i>Gestión de la liquidez</i>	33
Eficiencia y rentabilidad	34
Benchmarking	38
Anexos	40
<i>Estados financieros y notas a los estados financieros</i>	40
<i>Ajustes</i>	47

Acrónimos

AFIN	Centro Internacional de Apoyo a las Innovaciones Financieras
AG	Asamblea General
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BOB	Boliviano (moneda nacional)
CA	Consejo de Administración
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
OC	Oficial de crédito
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-COSUDE	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

En este informe se utilizarán los términos “socias” y “prestatarias” para designar a los clientes de CRECER. El concepto de “socia” hace parte del vocabulario interno de CRECER, pues se considera que toda prestataria de la institución es socia de un Banco Comunal.

Presentación de la institución

Entorno El sector de las microfinanzas boliviano en sin duda uno de los más competitivos y el que acusa los más altos niveles de profesionalización en América Latina, gracias al trabajo conjunto de las autoridades, de los donantes y de las IMFs. El sector está compuesto por menos de un centenar de ONGs no reguladas, 207 cooperativas, siete FFPs (IMFs reguladas por la SBEF, con autorización para captar ahorros) y un banco dedicado al microcrédito (BancoSol). De estos actores, los que han alcanzado el más alto grado de solidez financiera y de penetración de mercado son los FFPs junto con BancoSol, gracias a sus posibilidades de fondeo. Sin embargo, las ONGs no reguladas, agrupadas en asociaciones profesionales que representan sus intereses, en particular la red FINRURAL, muestran altos niveles de de profesionalismo.

	FINRURAL	FFPs y BancoSol	Sector bancario sin BancoSol
Cartera (en M USD)	77	400	2,760
Número de clientes	188,000	240,000	135,000

Fuente: Boletín Mensual de Autorregulación de FINRURAL (octubre 2004) y Banco de Bolivia

A fines de los años 1990 el sector microfinanciero boliviano conoció una crisis vinculada al sobreendeudamiento tras la entrada masiva de entidades financieras de consumo en el segmento microempresarial. Hoy en día, gracias al retiro del mercado de las entidades sin verdadera vocación microfinanciera y a esfuerzos permanentes de saneamiento financiero y de diversificación, el sector ha reanudado con el crecimiento. Sin embargo, se ve afectado por un entorno macroeconómico y político inestable, y por un sector bancario aún muy endeble.

Misión CRECER tiene como misión “proporcionar sustantiva y sostenidamente, servicios financieros y educativos integrados, a mujeres pobres y sus familias en áreas rurales y urbano-marginales de Bolivia, para apoyar sus acciones autónomas, para el mejoramiento de la salud, la nutrición y la economía familiar”.

Forma legal, supervisión 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 Freedom From Hunger (FFH), el cual empezó en 1990. Como Asociación Civil, CRECER no es regulada por la SBEF, aunque si participa a un mecanismo de autorregulación llevado a cabo por FINRURAL (ver más abajo).

- Redes** CRECER pertenece a varias redes, entre las cuales se destacan:
- ❑ FINRURAL: asociación boliviana de ONGs microfinancieras, de la cual CRECER es miembro del Directorio. 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 autorregulación¹.
 - ❑ 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.

¹ El Sistema Privado de Autorregulación consiste en un mecanismo de seguimiento del desempeño de todas las afiliadas a la asociación. Para ello, todas las instituciones envían mensualmente a FINRURAL información financiera y de cartera según un formato estandarizado y de acuerdo con la normativa de la SBEF.

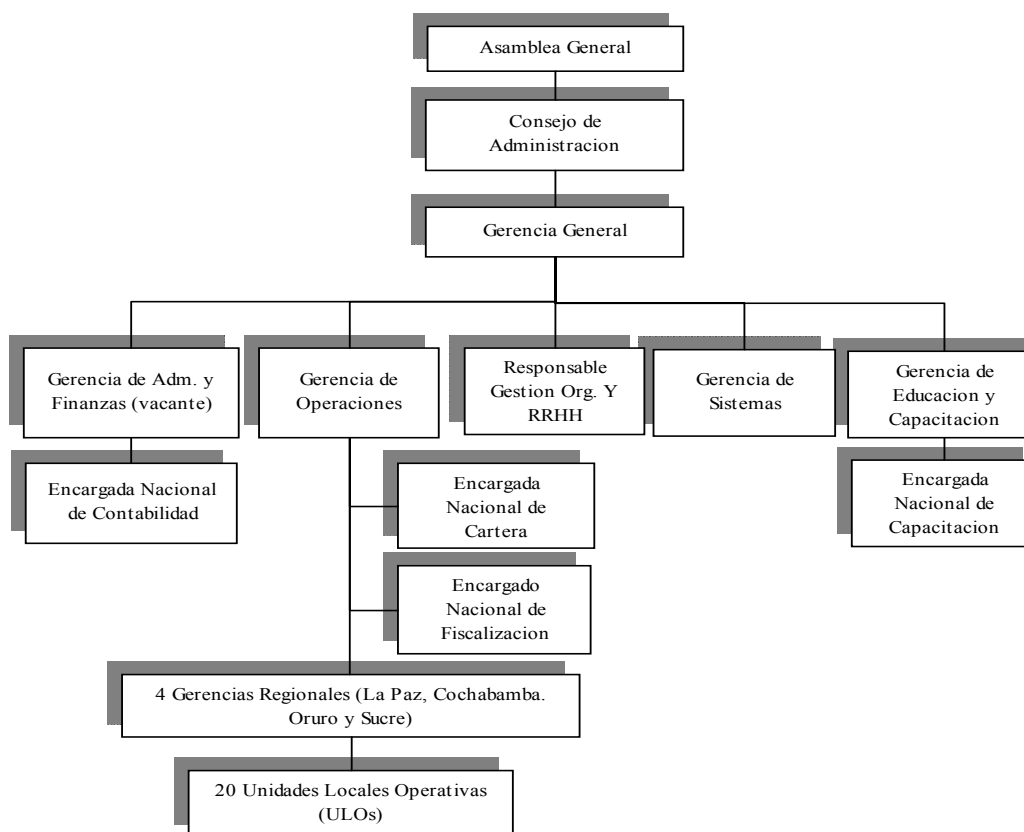
- ❑ FOLADE: red latinoamericana de IMFs y ONGs del sector social dedicada a desarrollar mecanismos financieros novedosos y a fortalecer su autosuficiencia (30 entidades en 17 países).

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

- ❑ La Asamblea de Asociados, llamada de ahora en adelante Asamblea General (AG), reúne actualmente 12 socios invitados. La AG se reúne semestralmente y cuenta, entre otras, con las facultades de aprobación de los informes de actividades y de los estados financieros anuales, de nombramiento de los miembros del Directorio, de designación de los auditores externos, de revocación de los socios y de aprobación de los planes estratégicos.
- ❑ El Directorio, llamado de ahora en adelante Consejo de Administración (CA), reúne actualmente cuatro miembros elegidos por la AG. El CA se reúne bimensualmente 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.

Composición del CA	Función	Empleo actual	Fecha de elección
Nathan Robinson	Presidente	Director Nacional Consejo de Salud Rural Andino	11/07/2003 (reelegido)
Vivianne Romero	Tesorera	Gerente Nacional de Operaciones Plan Internacional	11/07/2003
Beth Porter	Vocal	Vice-Presidenta de Operaciones Técnicas FFH	11/07/2003 (reelegido)
Marco Lazo de la Vega	Vocal	Asesor Legal Cobee BPCo	05/12/2003

Equipo



Recursos Humanos	Dec. 2001	Dec. 2002	Dec. 2003	Jun. 2004
Número de empleados	140	167	177	221
% Oficiales de crédito	54.3%	55.1%	52.0%	60.6%
Tasa de rotación del personal	3.7%	15.6%	8.7%	3.0%

CRECER cuenta con una estructura organizacional en tres niveles:

- ❑ La sede, basada en La Paz, reúne todo el equipo directivo, los órganos de gobierno, y un equipo administrativo de apoyo (recursos humanos, contabilidad, capacitación, educación, sistemas, cartera).
- ❑ Cuatro Gerencias Regionales, en los departamentos de La Paz, Cochabamba, Oruro y Sucre². Cada Gerencia Regional cuenta con un Gerente Regional, apoyado por un Coordinador Regional de Capacitación, un Encargado Regional de Cartera y un Contador Regional. Las operaciones están descentralizadas a nivel de las Gerencias Regionales: están encargadas de autorizar los créditos, de darle seguimiento a la cartera y a las actividades de educación y de llevar a cabo la contabilidad.
- ❑ 20 Unidades Locales Operativas (ULOs), que reúnen cada una un Coordinador de ULO, un Contador de ULO³ y un cierto número de asesores de crédito, llamados Oficiales de Crédito (OC) de ahora en adelante. Las ULOs están presentes o logran cubrir siete de los nueve departamentos bolivianos. Tienen una función operativa: los OC crean y supervisan los Bancos Comunes, y los créditos deben ser aprobados primero por el Coordinador de ULO y luego por el Gerente Regional.

Localización de las Gerencias Regionales



Los créditos son desembolsados por los OC. Los pagos son también recuperados por ellos y trasladados a las ULOs. El dinero es luego trasladado a las Gerencias Regionales, en general por el Coordinador de ULO, o transferido por vía bancaria (Ver “R”).

Productos y servicios

	Crédito con Educación
Metodología utilizada	Bancos Comunes constituidos como mínimo por 15 mujeres (zonas urbanas) o 10 mujeres (zonas rurales). 17 en promedio.
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
Ahorro obligatorio	10% del monto prestado como mínimo
Plazo	6 meses / 24 semanas
Frecuencia de reuniones	Quincenales / 12 reuniones por ciclo
Frecuencia de pago	Recuperación quincenal de pagos por Mesa Directiva del Banco Comunal. Recuperación de pagos por CRECER sólo en las reuniones 6 (100% de los intereses), 9 (60% del capital) y 11 (40% del capital).
Tasa de interés nominal	3.5% mensual / 21% por ciclo
Sobre saldo insoluto o saldo inicial	Sobre saldo inicial
Montos autorizados	Progresivo, de 1,000 BOB (125 USD) por prestataria como máximo en el primer ciclo, hasta 6,000 BOB (750 USD) por prestataria.
Comisiones	N/A

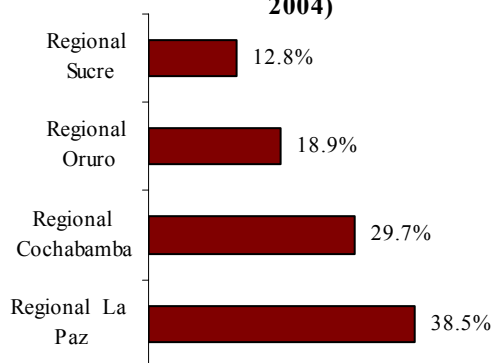
CRECER ofrece un servicio único de “crédito con educación” a Bancos Comunes compuestos por mujeres. La metodología crediticia presenta las siguientes características:

² A finales de 2004 se abrirá la Gerencia Regional de Santa Cruz.

³ Pese a su nombre, los Contadores de ULO no realizan un trabajo contable: se dedican a capturar en el sistema de cartera las informaciones de crédito y educación para su posterior consolidación a nivel regional.

- ❑ Cada Banco Comunal cuenta con una Mesa Directiva⁴ encargada de seleccionar a las socias del Banco y de supervisar las reuniones quincenales con el apoyo del OC.
- ❑ En cada reunión (dos horas en promedio), una vez los pagos realizados, el OC brinda una sesión de educación de aproximadamente media hora.
- ❑ El préstamo otorgado por CRECER constituye el préstamo externo, que cada socia debe reembolsar quincenalmente a la Mesa Directiva. CRECER sólo recupera capital e intereses en tres ocasiones, de acuerdo con el cuadro más arriba.
- ❑ 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 quincenales del préstamo externo y con el ahorro acumulado. La regla de base es que la tasa de interés de los préstamos internos debe ser igual o mayor a la tasa de interés cobrada por CRECER.
- ❑ Al final del ciclo (reunión 12, semana 24), el OC verifica que los préstamos internos y externos han sido reembolsados y procede a la distribución de las ganancias generadas por el préstamo interno a todas las socias. Si existe mora en alguno de los dos préstamos no se puede autorizar un nuevo ciclo de crédito por un monto superior (incremento máximo de 50%).

Cartera de créditos por region (Jun. 2004)



Certificación de cuentas

Los estados financieros de CRECER son auditados anualmente por una empresa de auditoría externa. En 2001 el auditor externo fue la firma internacional KPMG, y en 2002 y 2003 fue PriceWaterhouse Coopers. Al cierre de la última gestión (2003), los auditores han presentado un informe sin observaciones.

⁴ La Mesa Directiva está compuesta por una Presidenta, una Tesorera, una Secretaria y una Responsable de Educación.

Gobierno y toma de decisiones

Toma de decisiones

Proceso de toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones de CRECER es claro y característico de una ONG:

- ❑ Las principales orientaciones estratégicas son presentadas por el equipo directivo y discutidas y aprobadas por el CA.
- ❑ Los insumos del equipo directivo son formalizados en instancias intermedias de toma de decisiones que reúnen a todos sus miembros (ver sección “Equipo directivo”).
- ❑ Los miembros del CA muestran un gran compromiso con la institución, como lo atestiguan reuniones frecuentes y largas⁵.
- ❑ Los miembros del CA presentan perfiles representativos. Los donantes están representados por FFH y Plan Internacional. El Presidente aporta la visión de una ONG local dedicada al sector salud. Asimismo, el CA se ha visto enriquecido recientemente por un miembro con perfil jurídico, que podrá apoyar la institución en temas legales.

Se perciben sin embargo debilidades importantes en los órganos actuales:

- ❑ La institución conoció en 2003 una crisis institucional que desembocó en la renuncia de la antigua Gerente General y en el nombramiento de un nuevo CA en julio de 2003⁶. Si bien dos de los antiguos miembros fueron reelegidos en el CA y los otros han permanecido en la AG, dos han renunciado, generando un CA demasiado pequeño.
- ❑ La AG, aunque cumple con sus reuniones semestrales, presenta casos repetidos de ausencias, en parte explicados por la existencia de miembros que no residen en La Paz, en parte por la falta de compromiso de otros.
- ❑ El CA no cuenta con subcomités. Un subcomité de Control Interno sería necesario puesto que el área de auditoría interna presenta debilidades importantes (ver “R”).

Consciente de esa falencia, la Gerencia General en coordinación con el CA, está llevando a cabo una reflexión encaminada a fortalecer los órganos de gobierno de CRECER. Así, se ha discutido la ampliación de la membresía (en particular la invitación de personas con experiencia en finanzas), el establecimiento de un sistema de remuneración por sesiones asistidas⁷ y la posible participación de personal de CRECER. Si bien estas propuestas no recogen la unanimidad de los miembros, generan un debate sano y reflejan la preocupación por fortalecer el proceso de toma de decisiones.

Información de monitoreo

La información gerencial, completa y variada, constituye un instrumento valioso de toma de decisiones, mas podría mejorar en términos de presentación. En cada sesión del CA los miembros del equipo directivo presentan informes de actividad y se discuten temas de actualidad según requerimiento. Sin embargo, esta información no es presentada de manera suficientemente sintética, en formatos que permitan una comprensión inmediata del desempeño.

⁵ Pese a que los estatutos prevén reuniones bimensuales, el CA se reúne a veces mensualmente o más según las necesidades. Las reuniones duran por lo general dos a tres horas.

⁶ A principios de 2003 se presentó un enfrentamiento entre la Gerencia General y el conjunto del personal. El resultado fue la renuncia de la Gerente General en julio de 2003, la reelección de un nuevo CA y la renuncia de los responsables de recursos humanos, sistemas y finanzas, que habían sido nombrados por la Gerente General.

⁷ En Bolivia, incluso en el ámbito de las IMFs no reguladas, es común que los miembros de los órganos de gobierno reciban algún tipo de remuneración.

Planeación

Estrategia actual

CRECER se ha fijado un Plan Estratégico quinquenal 2001-2005, traducido en un Plan de Negocios y en Planes Operativos Anuales (POA). El diseño del Plan Estratégico fue participativo y permitió el establecimiento de una visión y misión claras. El Plan de Negocios fijó objetivos ampliamente conocidos, que se pueden resumir en los siguientes puntos:

- ❑ **Economías de escala** mediante un crecimiento de cartera de 26% por año (14 M USD en 2005) y un crecimiento del número de prestatarias de 20% por año (75,000 en 2005).
- ❑ **Diversificación** con la introducción de un producto individual y de un producto solidario.
- ❑ **Expansión** con la entrada a siete departamentos del país, en zonas rurales y peri-urbanas identificadas según criterios de pobreza y rentabilidad.
- ❑ **Fortalecimiento del componente educativo** con la diversificación de temas enseñados y la adaptación a los requerimientos de las socias.
- ❑ **Aumento de la eficiencia** con el desarrollo de un Sistema de Información Gerencial (SIG) adaptado al tamaño de la institución y la mejora de los procedimientos internos.

Esta estrategia, muy detallada y acompañada de estudios detallados de la competencia y de las fortalezas de la institución, no consideró todos los riesgos. Era coherente con el momento clave en el que se encontraba CRECER en 2001, pues requería un fortalecimiento institucional al finalizar la fase programa y la expansión de las operaciones para cumplir con su misión. Sin embargo no se consideró suficientemente el riesgo financiero, en particular por los descalces de plazo y de moneda propios a la metodología crediticia. Ciertos riesgos financieros han sido abordados posteriormente con un plan financiero de emergencia, la reingeniería de la metodología crediticia (plazos, pagos) y el desarrollo de un nuevo producto de crédito (crédito adicional en USD), pero el riesgo cambiario sigue presentándose (ver “A” y “F”).

El respeto de los objetivos fue parcial. El objetivo que más retrasos ha conocido es sin duda el aumento de la eficiencia. Los sistemas aún no han sido modernizados y se percibe la necesidad de fortalecer varios procedimientos internos (traslado de fondos, auditoría interna). El objetivo de diversificación ha conocido un retraso, aunque ya se tiene planeado lanzar el crédito adicional en 2005, ligeramente distinto del crédito individual tradicional (Ver “A”). El crédito solidario, en cambio, ha sido desechado. El objetivo de crecimiento de cartera se ha visto retrasado en 2003 a causa de un cambio en la metodología crediticia⁸ y de la decisión tomada por el CA de frenar la colocación con el objetivo de pagar pasivos. Sin embargo, este desfase no ha impactado los objetivos en términos de número de socias ni de rentabilidad. Los objetivos de expansión y de fortalecimiento del componente educativo han sido respetados.

Consciente de estas falencias, la Gerencia General ha establecido un plan de fortalecimiento institucional. Asimismo, ha establecido para el POA 2005 y la próxima planeación estratégica un Sistema de Coordinación Operativa y Estratégica que busca consultar todos los niveles de la institución⁹. Para ello, se instauró un Comité Operacional y un Comité Estratégico, que reúnen todo el personal de la institución para el establecimiento del POA y de la estrategia.

Planeación presupuestal

La institución realiza Planes Operativos Anuales (POAs) con presupuestos de gastos acompañados de objetivos operativos detallados por área con cronograma y personas responsables. El POA de 2004 ha sido enriquecido a mitad de año con insumos de todas las

⁸ A fines de 2003 se instauró un nuevo mecanismo de recuperación de los préstamos externos, el cual permitió generar más liquidez rápidamente y por ende menos colocación de lo esperado.

⁹ La Gerente General actual, especialista en temas de planeación estratégica participativa, fue contratada en 2000 como consultora para liderar la planeación 2001-2005.

oficinas regionales en el marco del desarrollo del Sistema de Coordinación Operativa y Estratégica.

Equipo directivo

Capacidades y experiencia del equipo directivo

El equipo directivo actual es sólido y comprometido. Los gerentes muestran grandes capacidades profesionales y una experiencia adecuada en microfinanzas. El Gerente de Operaciones y la Gerente de Educación y Capacitación llevan varios años con CRECER y la han acompañado en su proceso de institucionalización. El Gerente de Sistemas y el Responsable de Gestión Organizacional y Recursos Humanos¹⁰, contratados en 2004, son especialistas en sus disciplinas respectivas y han demostrado una integración rápida a la institución: el primero trabajó en IMFs importantes del país (PRODEM, FADES, BancoSol) donde acumuló experiencia en programación de sistemas integrados de información; el segundo siempre ha trabajado en la gestión de recursos humanos, primero en el sector empresarial y luego en FFPs, en particular ECOFUTURO.

Roxana MERCADO, Gerente General, 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, en instituciones como el PNUD y una ONG dedicada al desarrollo rural. También se ha desempeñado por varios años como consultora en Bolivia y en toda América Latina, para instituciones como COSUDE, el Banco Mundial y la GTZ. En 2000 participó a la planificación estratégica de CRECER. Es Gerente General de CRECER desde enero de 2004.

La crisis institucional de 2003, que generó períodos delicados de carencia de directivos, ha sido superada y se ha traducido en una renovación importante del equipo directivo (Gerente General, Gerente de Sistemas, Responsable de Gestión Organizacional y Recursos Humanos, pronto Gerente de Administración y Finanzas). Cabe anotar que durante dichos períodos el desempeño global de CRECER no se vio afectado: el personal siguió realizando sus tareas operativas. Por otro lado, el CA hizo el esfuerzo de reunirse con más frecuencia para atender los temas pendientes y seleccionar rápidamente el personal directivo faltante.

Sin embargo, dos cargos directivos siguen vacantes, comprometiendo la solidez del equipo. Está vacante el puesto directivo de Gerente de Administración y Finanzas, lo que tiene un impacto en la calidad del análisis financiero llevado a cabo (ver “I”). Una Gerente de Administración y Finanzas con experiencia valiosa y conocimiento previo de la institución ya está seleccionada y debería asumir funciones a finales de 2004. El puesto de Auditor Interno está vacante también y se está llevando a cabo una reflexión para diseñar otro puesto directivo, con atribuciones mejor definidas, de Auditor Interno (ver “R”).

Organización del equipo directivo

Las funciones de cada gerente están claramente definidas. Si bien el manual actual de funciones no recoge todas las evoluciones de sus responsabilidades, cada uno conoce el alcance de sus poderes.

La coordinación interna del equipo directivo está garantizada: en 2004 fue creado el Comité Gerencial, cuyas sesiones son quincenales, y en el cual se discuten las propuestas estratégicas por presentar al CA. El Comité Gerencial puede ser Nacional o Ampliado, en cuyo caso participan los Gerentes Regionales. Este mecanismo ha propiciado la aparición de un sentimiento de propiedad de la institución por parte de su equipo directivo. A la vez, al permitir la discusión de los temas principales de manera colegiada, reduce el riesgo de persona clave.

¹⁰ Pese a no ser oficialmente miembro del equipo directivo, el Responsable de Gestión Organizacional y de Recursos Humanos tiene atribuciones que se asemejan a las de un gerente y será considerado como tal.

Gestión de los recursos humanos

Organización de la gestión de los recursos humanos

Los recursos humanos son manejados por el Responsable de Gestión Organizacional y Recursos Humanos. Sus atribuciones han sido redefinidas para abarcar tanto la gestión administrativa y estratégica de los recursos humanos como la reflexión sobre mejoras organizacionales.

Gestión de las capacidades y evaluación del desempeño

Existen políticas adecuadas de recursos humanos para la mayoría de las áreas:

- ❑ La selección y reclutamiento sigue procesos estandarizados. Se privilegia la promoción interna, y en casos de contratación externa se siguen procesos de evaluación de candidaturas sistematizados. Todos los empleados recientemente contratados empiezan con un contrato de tres meses, al final del cual son evaluados a “360°”¹¹. Si esta evaluación es positiva, se suscribe un contrato indefinido.
- ❑ La capacitación de los OC garantiza un buen nivel de capacidades. La inducción inicial consiste en una a dos semanas de capacitación de campo con un OC experimentado seguida de dos semanas de capacitación teórica a nivel regional. La capacitación continua del personal, responsabilidad de la Gerente de Educación y Capacitación, cuenta con su propio presupuesto y una planeación semestral. Para ello se acude a capacitadores externos e internos, a menudo con apoyos de donantes¹². Cada vez que un nuevo módulo de educación es desarrollado, los capacitadores regionales tienen la responsabilidad de capacitar al personal operativo y de verificar que sus conocimientos estén al día
- ❑ Un avance importante en 2004 ha sido la creación de una base de datos informatizada de todo el personal. Esto debería agilizar tareas como el pago de planillas y el control de las vacaciones.

Existen sin embargo aspectos importantes por mejorar para que la gestión de recursos humanos garantice no sólo un nivel adecuado de capacidades sino también un nivel adecuado de desempeño. Esto es considerado como una prioridad institucional y se están desarrollando políticas en ese sentido para 2005:

- ❑ Los OC y Coordinadores de ULO se benefician de un sistema de incentivos que toma en cuenta tanto la calidad como el volumen de la cartera, así como el respeto de las pautas del componente de educación. Dicho mecanismo no ha sido revisado en los últimos años de manera que ya no está en línea con el tamaño actual de CRECER. Así, más que en un incentivo, tiende a convertirse en un bono permanente.
- ❑ Una revisión del manual de funciones y del organigrama es necesaria para clarificar las “zonas grises” que fueron identificadas¹³. Un nuevo organigrama ya está en discusión.
- ❑ También se están aportando mejoras, necesarias, a los procesos administrativos. Para ello se pondrá a contribución el nuevo SIG (ver “I”).
- ❑ Sólo hubo una evaluación integral del personal en 2002, y aunque sus resultados fueron interesantes, no se repitió el ejercicio por lo largo del proceso. Ahora se tiene planeado sistematizar las evaluaciones anuales y agilizarlas con el apoyo del nuevo SIG.

¹¹ 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.

¹² En 2004, con el apoyo de PROFIN-COSUDE y una pequeña participación de cada empleado, se están ofreciendo diplomados para la alta gerencia así como 40 diplomados para mandos medios, brindados por el centro AFIN, reconocido por la calidad de sus capacitaciones en microfinanzas.

¹³ Actividades para las cuales no existe claridad sobre la persona responsable, para las cuales existe solapamiento de personal, o que no se llevan a cabo pero que se juzgan necesarias.

El nivel de rotación, de 8.7% en 2003 y de 3.0% a junio de 2004, es bajo y muestra una gran satisfacción del personal. El nivel de sueldos actual, que ha sido revisado en 2004, se sitúa ligeramente por encima del promedio de la industria.

Información y sistemas

Sistema de información y equipos

Descripción del sistema de información

Red	<ul style="list-style-type: none">• La Sede, las Gerencias Regionales y las ULOs cuentan con equipos informáticos adecuados (software y hardware).• La Sede y las Gerencias Regionales cuentan con redes internas. No es el caso de las ULOs que por lo general sólo cuentan con una computadora.• No existe red dedicada entre los diferentes niveles de operación. La información es enviada vía email o por disquete.
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none">• Programa usado: Belmonte, desarrollado en entorno DOS.• Cada Gerencia Regional realiza sus propios estados financieros con base en la información de las ULOs, los cuales son consolidados por la Sede.• Mensualmente las Gerencias Regionales concilian la información contable con la información de cartera. Se realizan conciliaciones bancarias mensuales.• Estados financieros consolidados, con depreciaciones y provisiones, disponibles mensualmente, 20 a 30 días después del cierre del mes.
Información sobre actividades	<ul style="list-style-type: none">• Programa usado: base de datos Excel• Las ULOs llenan la base de datos Excel con toda la información de cartera. Todas las operaciones son reportadas a diario a la Gerencia Regional, que llena su propia base de datos. Mensualmente la base de datos de la ULO es conciliada con la base de datos de la Gerencia Regional y con la contabilidad. A final de mes las bases de datos de las Gerencias Regionales son enviadas a la Sede, donde también son consolidadas y conciliadas de nuevo con la información contable.• El equipo directivo recibe informes mensuales de cartera sustentados en la base de datos consolidada, o con más frecuencia si se solicita.

Seguridad del sistema

La seguridad del SIG es insuficiente:

- ❑ Al estar desarrollado en Excel, el sistema de cartera es particularmente vulnerable: no se pueden establecer accesos restringidos por tipo de usuario, la información es fácilmente modificable, etc.
- ❑ Sólo se realizan respaldos semanales de la base de datos en cada ULO. Sin embargo, el riesgo de pérdida de la información se ve reducido por el envío diario a las Gerencias Regionales de duplicados de todos los formularios utilizados por las ULOs para actualizar las bases de datos. Así, se generan dos bases de datos paralelas para cada ULO.
- ❑ DOS, el lenguaje informático de Belmonte, es particularmente vulnerable y presente poca flexibilidad para establecer medidas de seguridad.

Facilidad de utilización del sistema

El flujo de información, por estar basado en Excel, es complejo y largo:

- ❑ Existen múltiples capturas de la misma información: todos los formularios de desembolso o cobro vienen en varias copias llenadas a mano para cada nivel operativo (Banco Comunal, ULO, Gerencia Regional). Cada uno de estos formularios es capturado en la base de datos en la ULO y en la Gerencia Regional, lo que permite realizar las conciliaciones mensuales de cartera.

- ❑ La información de cartera debe ser capturada en el sistema contable, sin que exista ninguna interfase entre contabilidad y cartera.
- ❑ La consolidación de información de cartera de las ULOs se realiza manualmente en cada Gerencia Regional, y después en la Sede para todas las Gerencias Regionales.

Pese a ello, el flujo de información es continuo. En efecto, todos los empleados conocen los diferentes formatos y las etapas necesarias para garantizar la integridad de la información. En el segundo semestre de 2004 dicho flujo se ha incluso acelerado, con la introducción de mejoras a la base de datos Excel (tablas cruzadas, macros) y la utilización de un paquete informático más reciente en contabilidad.

Plan de desarrollo informático

CRECER había identificado como una prioridad en su Plan Estratégico 2001-2005 la modernización de su SIG. Este proceso conoció retrasos importantes por diversas razones¹⁴. En abril de 2004, con la llegada del nuevo Gerente de Sistemas, se tomó la decisión de desarrollar un SIG internamente. Este SIG debería estar operando en agosto de 2005, y aún está en un estado incipiente de desarrollo. Sin embargo, el plan de desarrollo ha sido bien diseñado:

- ❑ Las distintas etapas han sido planeadas adecuadamente, con suficientes tests de validación. El presupuesto del proyecto ha sido aprobado y considera todas las etapas desde el desarrollo hasta la capacitación y la renovación de hardware y software.
- ❑ Se ha decidido desarrollar un SIG integrado, compuesto de diversos módulos interconectados. La integración no será sólo entre contabilidad y cartera. También se añadirán módulos de recursos humanos, educación, y control interno.
- ❑ La seguridad del sistema estará garantizada gracias al uso de un lenguaje de programación robusto y amigable (Visual Basic Net). La base de datos va a estar encriptada y se van a establecer accesos restringidos según tipo de usuario.
- ❑ Se tiene planeado integrar soportes móviles tipo Palm para evitar la doble captura de las informaciones recogidas en el campo.

Un plan de desarrollo informático tan ambicioso presenta sin embargo retos que es necesario vigilar de cerca. Entre ellos cabe mencionar la actualización de la base de datos, que ya ha presentado retrasos¹⁵, o la capacitación de todo el personal operativo.

Capacidades del equipo de gestión del SIG

El personal informático es altamente calificado. El nuevo Gerente de Sistemas tiene amplia experiencia en programación y gerencia de proyectos informáticos. Para llevar a cabo el plan de desarrollo, su equipo se ha visto fortalecido en agosto de 2004 por seis ingenieros.

Información sobre las actividades

Calidad de la información

Pese a la vulnerabilidad del SIG, la información de cartera es correcta y permite un seguimiento adecuado de las actividades:

- ❑ Los procesos de múltiple captura y cruce de información permiten corregir los errores característicos de un sistema basado en Excel.

¹⁴ Un primer factor explicativo fueron los problemas institucionales ocurridos en 2003. A esto se añadió la alternativa de adquirir un sistema externo, que fue finalmente rechazada después de varias investigaciones que tomaron tiempo, por razones de costo y de adaptabilidad a la metodología de Bancos Comunes.

¹⁵ Hasta la fecha la información de cartera sólo alcanzaba el nivel de Bancos Comunes. Con el fin de crear una base de datos de socias, el plan de desarrollo informático consideró el llenado de formularios individuales por socia activa, bajo la responsabilidad de los OC. Este proceso se ha topado con la reticencia al cambio de ciertos OC, que no han llenado los formularios al ritmo deseado.

- ❑ La base de datos, aunada a la sencillez de la metodología crediticia, genera informaciones suficientes para el monitoreo de campo de la cartera (Bancos Comunales en mora, pagos por realizarse en la semana, etc.).
- ❑ Las Gerencias Regionales y la Sede, mediante operaciones manuales sobre la base de datos, generan informaciones de cartera útiles para un monitoreo general: cartera en mora a fin de ciclo, número de socias, cartera vigente, Bancos Comunales en proceso de apertura.

Sin embargo el sistema actual no presenta todas las informaciones deseables para una institución del tamaño de CRECER. Las informaciones disponibles sobre prestatarias son escasas: el seguimiento de cartera se basa en los Bancos Comunales, de forma que no existe información por prestataria sobre sector de actividad, educación, estado civil, etc (el nuevo SIG permitirá recopilar este tipo de información y conocer el comportamiento de pago de las socias previo al lanzamiento del préstamo adicional). Adicionalmente, el pago de intereses se realiza en la reunión 6, el reembolso de capital en la semana 9 y 11, pero la cartera en riesgo es solamente calculada a fin de ciclo (semana 12). Esto no constituye un riesgo muy importante pues la mayoría de los casos de mora se ven resueltos antes del fin de ciclo (ver “A”), pero complica la comparación de CRECER con otros programas de microfinanzas. Finalmente, la base de datos no permite realizar búsquedas retrospectivas. Cada vez que se buscan informaciones de cartera sobre meses anteriores, es necesario acudir a los respaldos mensuales disponibles en las Gerencias Regionales o la Sede.

Difusión de la información

La información de cartera es difundida a sus diferentes usuarios de acuerdo con sus necesidades y de manera oportuna.

Información contable y seguimiento financiero

Calidad de la información y análisis financiero

La información contable es correcta y completa. Las conciliaciones frecuentes entre contabilidad y cartera garantizan la exactitud de la información. Se generan estados financieros por Gerencia Regional, lo que permite monitorear su rentabilidad y sus gastos. Cabe anotar que podrían ser mejorados, pues no integran los costos indirectos de la Sede. CRECER ha adoptado el plan de cuentas de la SBEF, utilizado por todas las afiliadas a FINRURAL en el marco del Sistema Privado de Autorregulación. Esto permite una comprensión inmediata de la información contable.

La producción de estados financieros ha presentado retrasos importantes: tres meses de retraso a inicios de 2004¹⁶. El proceso se ha acelerado, de manera que ahora son generados entre 20 y 30 días después del cierre del mes, lo que deja aún campo para mejoras.

El equipo directivo cuenta con buenas bases en análisis financiero y el apoyo reciente de un asistente técnico en el desarrollo del plan financiero de emergencia ha llevado la institución a tomar conciencia de sus riesgos financieros. Sin embargo, CRECER padece de la ausencia de un Gerente Financiero, lo que no permite la generación de una política financiera basada en un análisis pormenorizado del desempeño. Se espera que con la nueva Gerente Financiera esta falencia se vea resuelta.

¹⁶ Este retraso se explica en parte por el cambio de categoría impositiva de CRECER, que pasó de régimen general a régimen de gran contribuyente.

Capacidades del equipo de finanzas y contabilidad

En la actualidad, la gestión financiera es responsabilidad de un comité constituido por el Gerente de Operaciones y las Encargadas Nacionales de Cartera y Contabilidad. Esta modalidad provisoria ha permitido realizar tareas financieras básicas y llevar a cabo la contabilidad adecuadamente.

Riesgos: análisis y control

Procedimientos y control interno

Control interno

El producto de Bancos Comunales, por su misma naturaleza, no permite una separación completa de funciones, pues es el mismo OC quien genera y selecciona los grupos, quien otorga los créditos y quien recupera los reembolsos. Por ello, el control interno se debe fundamentar ante todo en visitas sorpresivas de supervisión con suficiente frecuencia para disuadir fraudes.

CRECER cuenta con varios niveles de control interno, que aún no cubren todos los riesgos:

- ❑ Un primer nivel es el de los procedimientos crediticios. Estos procedimientos están documentados en formularios y en un manual de crédito al día. Comprenden medidas sanas de múltiple verificación, separación de tareas y límites en la toma de decisiones. Las solicitudes de crédito son preparadas por las Mesas Directivas de los Bancos Comunales con el apoyo del OC. La aprobación es dada por el Coordinador de ULO y por el Gerente Regional. Los cheques de desembolso necesitan una firma mancomunada entre el Gerente Regional y otro responsable regional. Todos los desembolsos o pagos son inscritos en documentos en varias copias (Banco Comunal, ULO, Gerencia Regional), lo que permite cruzar información.
- ❑ Un segundo nivel es el de los procedimientos administrativos. La mayoría se encuentran formalizados en manuales y políticas internas. Falta sin embargo formalizar algunos procedimientos, que si bien son uniformemente seguidos, no están plasmados en manuales (fiscalización, contabilidad, sistemas).
- ❑ Un tercer nivel es el de los Coordinadores de ULO. En principio tienen una responsabilidad de supervisión, pero no logran cumplir con esta tarea pues dedican la mayor parte de su tiempo a realizar viajes entre las Gerencias Regionales y las ULOs para transportar fondos.
- ❑ Un último nivel es el de los “asesores volantes”¹⁷ y supervisores de área¹⁸. Estas dos figuras, presentes en cada Gerencia Regional, supervisan los Bancos Comunales con instrumentos formalizados que les permiten verificar tanto el respeto de la metodología como el buen manejo de los recursos (verificación de las libretas de las socias, cruces con las informaciones de la Gerencia Regional, arqueo de fondo propio). Sin embargo, este esquema no garantiza una cobertura de todos los riesgos pues se trata de personal afectado a cada Gerencia Regional, lo que puede generar complicidad con el resto del personal, pese a la política de rotación bianual existente.

Seguridad de la liquidez

CRECER no presenta todas las medidas para garantizar la seguridad del dinero en efectivo:

- ❑ El transporte de dinero entre ULOs y Bancos Comunales o Gerencias Regionales y ULOs es responsabilidad de los Coordinadores de ULO, tarea que llevan a cabo diariamente sin ningún tipo de protección y solos. Cabe anotar que las ULOs en zonas rurales de extrema dificultad pueden estar a más de tres horas de carretera de su Gerencia Regional.

¹⁷ Los “asesores volantes” son OC senior que reemplazan OC durante sus vacaciones, lo que les permite llevar a cabo un trabajo de auditoría sobre los Bancos Comunales del OC en vacaciones.

¹⁸ Los supervisores de área, supeditados a los encargados regionales de educación, verifican la buena aplicación de las actividades de educación y aprovechan su presencia para supervisar las actividades de crédito.

- ❑ Los fondos internos y externos de los Bancos Comunales son conservados por las Tesorerías, lo cual puede constituir una tentación importante para algunas.

Frente a este riesgo CRECER ha establecido políticas adecuadas, que deben ser generalizadas:

- ❑ En las zonas peri-urbanas o zonas rurales con presencia de bancos o FFPs se está usando cada vez más el pago del crédito externo mediante giros desde cuentas del Banco Comunal hacia cuentas de CRECER. Estas cuentas tienen firma mancomunada con los OC, lo que les permite evitar un posible desvío de los fondos por la Mesa Directiva. A septiembre de 2004, 80% de los Bancos Comunales utilizaban este procedimiento.
- ❑ Para ciertas ULOs especialmente alejadas de las Gerencias Regionales (por ej.: Yungas), también se está recurriendo al giro de dinero para el desembolso de créditos a Bancos Comunales que disponen de cuentas bancarias.
- ❑ La Gerencia Regional La Paz, la más importante en términos de cartera, dispone de una cajera que recibe los montos transportados desde las Gerencias Regionales hasta las 10 PM. Así se evita que demasiado dinero “duerma” en la Gerencias Regionales. Se está explorando la posibilidad de nombrar cajeras en las otras Gerencias Regionales.

Auditoría interna

Identificación de riesgos

CRECER ha lanzado, desde la renovación del equipo directivo, una reflexión valiosa sobre el establecimiento de un mecanismo eficiente de control interno. Hasta julio de 2004 la institución había contado con un Auditor Interno cuyas funciones no estaban claramente definidas y que no había conseguido definir las por sí mismo. Por otro lado existe un Fiscalizador Nacional, que depende del Gerente de Operaciones, encargado de realizar exclusivamente inspecciones de campo. Su labor, aunque indispensable, carece de medios. En ese sentido, se ha decidido fortalecer el dispositivo de control interno, para lo cual se han llevado a cabo discusiones a nivel de Comité Gerencial Ampliado. A octubre de 2004 las decisiones tomadas, pendientes de aprobación por el CA, eran las siguientes:

- ❑ Contratar un Auditor Interno encargado de la auditoría institucional, que reportará directamente al CA.
- ❑ Reemplazar la función de Fiscalizador por un encargado de control interno con capacidad para auditar tanto las operaciones de campo como la Sede. Se verá asistido por encargados regionales de control interno (uno en cada Gerencia Regional), que le reportarán a él y que reemplazarán a los actuales supervisores de área y “asesores volantes.”
- ❑ Integrar al nuevo SIG formularios de control interno que podrán ser llenados a distancia con Palms y permitirán sistematizar los resultados.

Calidad de la auditoría interna

En la actualidad, el dispositivo de auditoría interna es insuficiente. No se cuenta con auditor interno, lo que es necesario para el tamaño de CRECER. El fiscalizador no cuenta con suficientes medios para asegurar una cobertura de toda la red. Según sus estimaciones, en un año logra visitar aunque sea una vez cada ULO, mas no cada Banco Comunal. Sus formularios de control interno han sido recientemente mejorados y se integrarán al SIG.

La auditoría interna de CRECER se ve fortalecida por “ojos externos” importantes: los donantes y financiadores, que solicitan informes detallados sobre el destino de sus fondos; FINRURAL gracias al Sistema Privado de Autorregulación; los auditores externos, que llevan a cabo una auditoría completa de cartera, incluyendo control de expedientes de crédito, verificación de controles internos y de sistemas. Hasta la fecha han presentado informes sin observaciones.

Actividades: productos y servicios

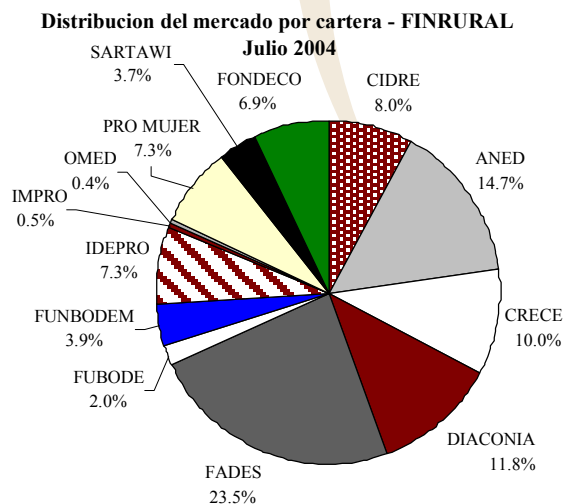
Mercadeo y competencia

CRECER se beneficia de una presencia en zonas con poca competencia o donde la competencia está en proceso de retiro. En efecto, las zonas rurales presentan una tasa de penetración más baja que las zonas urbanas o peri-urbanas donde trabajan la mayoría de IMFs reguladas y no reguladas del país. Cabe anotar sin embargo que la institución sí conoce competidores serios:

- ❑ **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 el producto de Bancos Comunales con un componente educativo, lo que acentúa su carácter de competidor. Sin embargo la institución trabaja únicamente en zonas peri-urbanas.
- ❑ **Competencia indirecta:** Varios FFPs (PRODEM, Caja Los Andes, ECOFUTURO) y ONGs microfinancieras (DIACONIA FRIF, FADES, Sartawi, ANED) están presentes en las zonas de actuación de CRECER. Estas entidades atienden por lo general segmentos más altos de la población. Cabe subrayar el caso de PRODEM que cuenta con una presencia importante en zonas rurales.

El riesgo de endeudamiento cruzado es cada vez más importante y se ha podido comprobar en varias ocasiones. Hasta ahora no era muy significativo por los pequeños montos prestados por CRECER, pero podría tornarse riesgoso con el lanzamiento del crédito adicional (ver siguiente apartado) y la continuación de actividades en zonas peri-urbanas. En ese sentido la realización de la base de datos de socias es una prioridad, más aún con la central de riesgos de FINRURAL en la cual CRECER planea participar (INFOCRED).

La institución no cuenta con una política de mercadeo agresiva; se basa en el boca a boca y en acciones publicitarias locales, una técnica muy pertinente para su población meta y que hasta ahora ha traído muy buenos resultados. Las principales ventajas competitivas de CRECER son el servicio de educación, la presencia en zonas rurales retiradas y atención al cliente “puerta a puerta”, la posibilidad de acceder al crédito interno¹⁹ y préstamo en moneda local.



¹⁹ 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.

Gestión de la cartera

Procedimientos de gestión

La metodología crediticia mitiga los principales riesgos crediticios:

- ❑ De acuerdo con la metodología de Bancos Comunales, la selección de las prestatarias es asumida por la Mesa Directiva, cuya responsabilidad se ve comprometida con la garantía solidaria. A medida que los Bancos Comunales adquieren madurez las socias eliminan aquellas con peor comportamiento crediticio o que menos se integran al grupo, fortaleciendo así el sentimiento comunitario y la garantía solidaria.
- ❑ El riesgo crediticio se ve limitado por un crecimiento progresivo de los montos otorgados en cada ciclo.
- ❑ El seguimiento es garantizado por las visitas quincenales del OC. Si bien las recuperaciones de interés y capital para CRECER sólo tienen lugar en tres reuniones (la 6, la 9 y la 11), la presencia del OC en cada reunión quincenal le permite verificar el correcto reembolso de los préstamos “externos” e “internos” a la Mesa Directiva.
- ❑ La posibilidad de obtener préstamos más altos en el siguiente ciclo induce a un buen comportamiento de pago.
- ❑ La mora es tratada con técnicas tradicionales de microfinanzas: presión progresiva, primero por la Mesa Directiva, luego por el OC, el Coordinador 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 reestructuraciones no son autorizadas.
- ❑ El “préstamo interno”, otorgado por la misma 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 OC vigila de cerca la morosidad de los “préstamos internos” y no autoriza un nuevo préstamo si no han sido saneados.

El nuevo producto de crédito, que será lanzado en 2005 en fase piloto (100 desembolsos), responde a una estrategia adecuada de diversificación sin toma excesiva de riesgos. Con la preocupación de no alejarse de su población meta y de no entrar en mercados de riesgo más alto, la idea inicial de crear un producto de crédito individual fue ligeramente modificada para privilegiar el crédito adicional. Este crédito será otorgado únicamente a socias “estrella” de Bancos Comunales. Sólo beneficiarán aquellas que están cumpliendo simultáneamente con un ciclo en un Banco Comunal. Será desembolsado y reembolsado en USD o en moneda local indexada al USD, con lo que el riesgo cambiario se verá neutralizado. Finalmente, el tope de desembolso por socia será de 2,000 USD.

Capacidades de los agentes de crédito

Los OC 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. La mayoría de los OC presentan perfiles sociales o técnicos (agrónomos, técnico-financieros) y son originarios de zonas rurales.

Reglas globales de gestión 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 17 socias. Asimismo, la institución ha adoptado una política adecuada de “subsidio cruzado” a nivel nacional: si bien ha identificado municipios rurales pobres para

el desarrollo de sus actividades, también ha decidido fortalecer su presencia en zonas periurbanas de acceso más fácil.

Composición y evolución de la cartera de préstamos

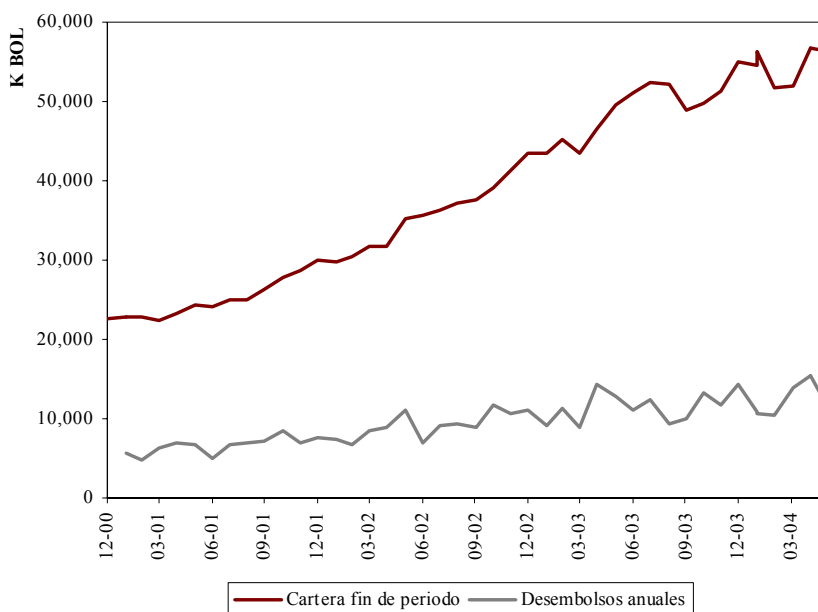
La cartera de CRECER ha conocido un crecimiento sostenido en el período, con la excepción del último año, durante el cual experimentó una desaceleración vinculada a dos factores:

- ❑ La decisión del CA a fines de 2003 de reducir la colocación con el objetivo de pagar pasivos, en un contexto de transición a nivel gerencial y de carencia de liquidez.
- ❑ El cambio de metodología crediticia en julio de 2003, de manera que el pago de intereses interviene en la semana 6, y el de capital en las semanas 9 (60%) y 11 (40%). Dicho cambio significó una inyección más temprana de liquidez con respecto a la metodología previa, que no pudo ser colocada inmediatamente²⁰ (ver “F” para más detalles sobre la gestión de la liquidez).

La cartera se concentra en La Paz y en Cochabamba (región histórica de creación de CRECER), representando juntas 68% de la cartera. Pese a ello las Gerencias Regionales de Oruro y Sucre están representando cada vez una parte más importante de la cartera (26% en 2001, 32% en junio de 2004). La cartera se reparte de manera equilibrada entre zonas periurbanas (47.0%) y rurales (53.0%). No se conoce la distribución sectorial de la cartera, pues el SIG no le da seguimiento. Sin embargo, se considera que la población atendida sigue el patrón productivo más frecuente en las zonas rurales de Bolivia: pequeña producción agrícola de subsistencia acompañada de actividades de comercio o transporte con poco valor agregado.

La cartera conoce cierta estacionalidad: la época de más alta colocación va de septiembre a diciembre, mientras que el período de enero a junio es de baja colocación. Sin embargo, la cobertura nacional y la diversidad de actividades hacen que el efecto de la estacionalidad no sea muy significativo en la evolución global de la cartera.

Evolution de la cartera de créditos



²⁰ La metodología aplicada originalmente por CRECER consistía en una recuperación de capital e intereses a fin de ciclo. A partir de 2002 empezó a modificar la metodología, introduciendo una recuperación de intereses y de capital en proporciones iguales en las semanas 9 y 11. La nueva metodología fue introducida a inicios de 2004, pero aún existen varios Bancos Comunes que siguen aplicando la metodología previa por haber iniciado su ciclo antes del cambio o porque sus socias han insistido para conservarla. Esto no es riesgoso pues se trata de una minoría de Bancos Comunes y se tiene previsto que todos asuman la nueva metodología en 2005.

Calidad de la cartera

USD , o en moneda local si especificado	Dic. 2001	Dic. 2002	Dic. 2003	Jun. 2004
Cartera fin de periodo	4,225,412	5,634,713	6,876,020	6,919,446
Cartera fin de periodo (BOB)	30,084,931	43,556,334	55,076,919	56,393,484
Evolución	33.3%	44.8%	26.4%	2.4%
Cartera promedio fin de periodo	3,516,034	4,763,342	6,156,882	6,838,675
Número de prestatarios activos	30,989	40,142	44,830	46,565
Evolución	33.3%	29.5%	11.7%	3.9%
Cartera promedio por cliente ⁽¹⁾	136	140	153	149
% del PIB por habitante	14.3%	15.5%	16.6%	15.1%
Préstamo promedio desembolsado ⁽¹⁾	2,988	3,010	2,724	3,182
% del PIB por habitante	312.9%	331.6%	294.9%	322.8%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	0.1%	0.2%	0.2%	0.1%
Cartera en riesgo a más de 365 días	0.2%	0.3%	0.2%	0.3%
Tasa de cartera castigada	0.0%	0.0%	0.2%	0.0%
Ratio de cobertura del riesgo	371.3%	300.7%	379.6%	332.8%
Cartera en riesgo a más de 31 días neta de provisiones / Patrimonio	(2.0%)	(1.9%)	(1.8%)	(1.6%)

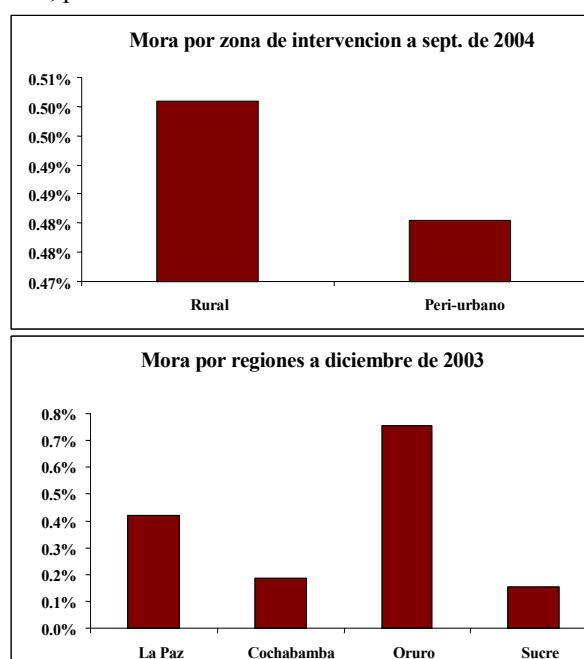
(1) La cartera promedio por cliente es muy inferior al préstamo promedio desembolsado pues los préstamos son otorgados a Bancos Comunales compuestos por 17 socias en promedio. El monto desembolsado promedio por cliente es de 187 USD a junio de 2004.

CRECER presenta una cartera de excelente calidad pese a su crecimiento. Cabe anotar que la cartera en riesgo no es fácilmente comparable con otras entidades pues CRECER sólo calcula el indicador al final del ciclo. Una estimación sustentada en las bases de datos a junio de 2004 indica que la cartera vencida después del primero y segundo pago de capital es de 2.9%²¹.

Por ser Bancos Comunales un producto con pago a final de ciclo, existe la posibilidad de que las socias se endeuden en otras instituciones con tasas más bajas para reembolsar el crédito de CRECER. Sin embargo este riesgo se ve disminuído por la introducción del pago de 100% de los intereses en la semana 6 y por el hecho de que las socias prefieren en general acudir al crédito interno, por su facilidad de desembolso, pese a ser más caro.

Hay un poco más de riesgo en las zonas rurales por ser de más antigua penetración y con préstamos más altos. Todas las Gerencias Regionales presentan una buena calidad de cartera, con un poco más de mora en Oruro por la vulnerabilidad de las actividades comerciales en esa zona. No se cuenta con indicador de mora por sector por las deficiencias del SIG.

La cartera castigada es casi nula. La institución no cuenta con una política clara de castigo, lo que hasta ahora no ha sido un problema por la poca incidencia de cartera en riesgo de más de 365 días.



²¹ La cartera vencida sólo considera la porción en mora de los créditos en mora, sin incluir su porción vigente.

Cobertura del riesgo crediticio

Cobertura por provisiones

Metodología de provisiones en anexos

Siguiendo las normas prudenciales de la SBEF, CRECER aplica una metodología de provisiones muy conservadora y sensible a la calidad de la cartera. Como las provisiones cubren más del 100% de la cartera en riesgo >30, el patrimonio no se vería comprometido en caso de una crisis de reembolso.

Cobertura por las garantías

La garantía es exclusivamente solidaria y tiene un impacto certero en el comportamiento de pago de las socias. Con el lanzamiento del crédito adicional se tiene planeado exigir garantías prendarias. CRECER ha tomado la decisión de entablar juicios contra prestatarias que presentan casos de mora no justificables, aunque el costo del proceso sea superior a la ganancia esperada, por el valor simbólico del gesto. Para ello se ha rodeado de asesores legales en cada Gerencia Regional que ganan comisiones por caso ganado. Cabe anotar que estos casos son poco frecuentes y generalmente son resueltos amigablemente antes de pasar a una decisión judicial²².

Actividades de educación

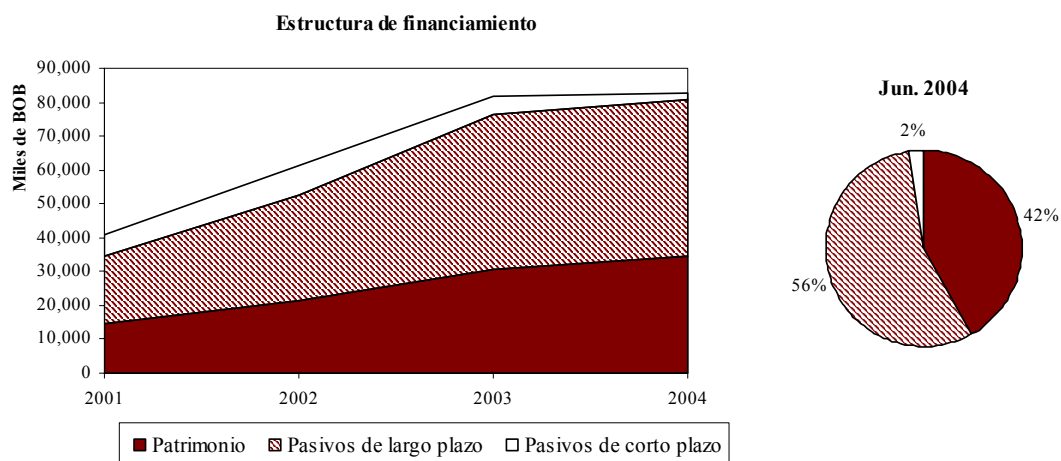
La educación es una actividad fundamental de CRECER, igual de importante que la actividad de crédito. Constituye una verdadera ventaja comparativa con referencia a las otras IMF's del país. Con el fin de preservar el interés de las socias más antiguas, la institución ha adoptado diversas estrategias:

- ❑ **Ampliación de las temáticas enseñadas.** Los temas tradicionales vinculados a la salud integral han sido enriquecidos con nuevas temáticas como los derechos de las comunidades, el mejoramiento de negocios, la autoestima y el manejo del Banco Comunal.
- ❑ **Firma de convenios con centros de salud.** CRECER conscientiza a sus socias sobre el derecho a la salud y las invita a visitar centros de salud aledaños en los cuales pueden hacerse exámenes de rutina a ellas mismas o a sus hijos (papanicolao, vacunas, etc.)
- ❑ **Venta de insumos.** Los Bancos Comunales adquieren insumos (en particular preservativos, píldoras, etc.) vendidos a precio preferencial por CRECER, y los vuelven a vender a las socias con una pequeña ganancia que se reparten equitativamente al final del ciclo.
- ❑ **Organización de eventos.** Las socias más antiguas organizan con sus OC ferias a las cuales participan otros Bancos Comunales y el resto de su comunidad alrededor de temas como la salud, la alimentación o el deporte.
- ❑ **Cursos externos.** Ciertas socias antiguas han podido acceder a cursos de centros especializados de enseñanza para capacitarlas en temas más técnicos adaptados a sus actividades productivas. Se espera generalizar este servicio a todos los grupos antiguos.

²² En la Gerencia Regional de La Paz, a septiembre de 2004, sólo ocho Bancos Comunales estaban demandados judicialmente.

Financiamiento y liquidez

Gestión activos/pasivos (ALM) y estrategia de financiamiento



Detalle del financiamiento de CRECER en anexos.

CRECER presenta la estructura de financiamiento de una ONG madura:

- ❑ El patrimonio está constituido por diversas donaciones de operación y de capital patrimonializadas. Los activos de FFH fueron transferidos a CRECER bajo la forma de donaciones en efectivo y en activos fijos. Los activos más importantes de FFH aún pendientes de transferencia son vehículos cuyo traspaso de propiedad aún no ha finalizado.
- ❑ Los pasivos (58% del financiamiento) están constituidos por préstamos en USD de varias fuentes nacionales e internacionales. La mayoría de estos pasivos (81.2%) son deudas de largo plazo suscritas con Oikocredit y FONDESIF²³. Cabe anotar que 6.7% de los recursos están constituidos por obligaciones subordinadas, es decir pasivos a tasa cero convertibles en donaciones bajo ciertas condiciones de penetración.

Procedimientos de gestión activo/pasivo

El principal riesgo financiero de CRECER es el riesgo de descalce cambiario:

- ❑ **Calce cambiario:** CRECER conoce un grave riesgo de descalce cambiario, pues todos sus pasivos y 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 intereses y parte del capital antes del final del ciclo y pronto el lanzamiento del crédito adicional en USD. Sin embargo, este riesgo se seguirá presentando a menos de que la institución acuda a métodos financieros de protección contra el riesgo cambiario.
- ❑ **Calce de plazos:** CRECER conoció problemas de calce de plazos hasta la introducción de las recuperaciones de intereses y de capital antes del final del ciclo.
- ❑ **Calce de tasas:** CRECER no está sometido a ningún riesgo mayor de tasas. Las tasas cobradas por Oikocredit, aunque altas (10% en USD), son fijas. Dos préstamos recientes de FONDESIF que representan 40.7% de los pasivos²⁴ han sido suscritos con una tasa

²³ FONDESIF es un entidad pública encargada de canalizar fondos de la cooperación para IMFs reguladas y no reguladas. Estos fondos son ya sea donados a las IMFs beneficiarias o prestados a tasas y con condiciones definidas con el donante. Este mecanismo permite centralizar los recursos de la cooperación y darles un trato estandarizado.

²⁴ FONDESIF III Género, por 1,000,027 USD, canalizando recursos de la Cooperación Española; FONDESIF IV PASA, por 997,167 USD, canalizando recursos del Programa de Seguridad Alimentaria de la Unión Europea.

variable igual a TPP más un punto²⁵. Esta tasa de referencia presenta una tendencia a la baja y genera un spread de 50 puntos con referencia a la TEG de CRECER.

Estrategia de financiamiento

CRECER ha logrado una fuerte diversificación de fuentes de financiamiento, ayudado por un entorno favorable al desarrollo de las microfinanzas. La institución ha accedido a financiamiento a tasas concesionales de fuentes internacionales y nacionales. También ha podido acceder a financiamientos bancarios (líneas del Banco de Crédito y del Banco BISA) aunque siempre en USD y con plazos muy cortos. Cabe anotar que varios de estos préstamos están garantizados por la cartera de CRECER²⁶ y por una carta de garantía otorgada por FFH por un monto de 400,000 USD²⁷.

La institución sigue realizando acciones para obtener financiamientos externos. Entre ellos cabe destacar el desembolso inminente de recursos adicionales del PASA a través de FONDESIF por 1.9 M USD, un préstamo del BID por 1 M USD y contactos avanzados con inversionistas éticos como Blue Orchard, Microvest y Cresud. Asimismo, es muy activa dentro de FINRURAL en una campaña que busca establecer una suerte de supervisión de las ONGs microfinancieras por la SBEF que les permita captar ahorro. También está diseñando una propuesta en la cual el ahorro de las socias generado por los Bancos Comunes podrá ser prestado a CRECER.

Gestión de la liquidez

Previsión de flujos de liquidez

La gestión de la liquidez es sin duda uno de los principales retos de CRECER. Las diferentes Gerencias Regionales establecen previsiones de liquidez semanales basadas en los desembolsos y recuperaciones de la semana. Este mecanismo es insuficiente para una red del tamaño de CRECER, teniendo en cuenta que la institución cuenta con 57 cuentas bancarias (necesarias para recibir las transferencias de los Bancos Comunes) y que la metodología presenta flujos fácilmente previsible. Previsiones de más largo plazo serían deseables, en particular con el lanzamiento del crédito adicional.

Optimización de recursos

Hasta el cambio de metodología de recuperación de créditos la institución presentaba carencias frecuentes de liquidez. Desde 2002, la institución cuenta con excedentes permanentes de liquidez (19.2% de los activos a junio de 2004), cuyo manejo podría mejorar: menos del 50% de estos excedentes son invertidos en instrumentos a 90 días de Bancos y FFPs²⁸ y el resto permanece en caja y bancos. A esto se añaden excedentes de liquidez temporales vinculados a préstamos recientemente desembolsados que aún no han sido colocados en cartera. Así, a diciembre de 2003, CRECER contaba con 12.7 M BOB en caja y bancos (15.6% de los activos), de los cuales 7,722,400 BOB correspondían a un préstamo recientemente otorgado por Oikocredit.

²⁵ La Tasa Pasiva Promedio ponderada es fijada mensualmente por el Banco Central de Bolivia y representa la media de las tasas pasivas aplicadas por las entidades financieras reguladas. En este caso se ha utilizado la TPP en USD.

²⁶ Así, a diciembre de 2003, CRECER había comprometido poco menos de 5 M USD de su cartera por concepto de garantía de préstamos vigentes, principalmente de FONDESIF y Oikocredit.

²⁷ Desde la finalización de la fase proyecto, FFH mantiene relaciones con CRECER basadas en una alianza estratégica que prevé intercambios entre ambas instituciones, el pago de ciertas capacitaciones y viajes, la participación de un miembro de FFH en el CA de CRECER y otro en la AG, y el mantenimiento de una carta de garantía.

²⁸ Por su corto plazo estos instrumentos devengaban intereses de sólo 3.3% a 4.3% a junio de 2004.

Eficiencia y rentabilidad

El análisis de la rentabilidad se aplica a los estados financieros consolidados de FFH y CRECER, realizados con base en los estados financieros auditados de ambas entidades.

Análisis de la rentabilidad	Dic. 2001	Dic. 2002	Dic. 2003	Jun. 2004 ⁽¹⁾
ROE	(1.5%)	8.3%	25.6%	22.2%
Deudas / Patrimonio	177.7%	185.8%	168.0%	139.1%
ROA	(0.6%)	2.9%	9.3%	8.8%
Generación de renta				
Autosuficiencia operativa	98.5%	108.6%	134.0%	133.3%
Rendimiento de cartera	52.0%	50.3%	52.4%	51.0%
Ratio de costos operativos	42.6%	33.3%	30.5%	32.3%
Clientes por empleado	221	240	253	211
Clientes por oficial de crédito	408	436	487	348
Cartera promedio por cliente (USD)	136	140	153	149
Ratio de costos financieros	5.0%	3.9%	4.0%	3.8%
Costo del ahorro	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Costo de la deuda	5.9%	5.3%	5.1%	5.1%
Ratio de costos de provisión	0.4%	0.5%	0.5%	0.2%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	0.1%	0.2%	0.2%	0.1%
Tasa de cartera castigada	0.0%	0.0%	0.2%	0.0%
Gestión de los activos				
Cartera / Activos	72.4%	70.0%	66.6%	67.0%
Ingresos de otros activos financieros	0.5%	0.7%	0.7%	1.5%
Ratios ajustados				
Ratio de costos de ajuste	6.4%	4.7%	3.4%	4.1%
AROE	(13.4%)	(1.4%)	19.2%	15.2%
AROA	(5.0%)	(0.5%)	7.0%	6.0%
Autosuficiencia financiera	88.1%	98.7%	123.5%	120.6%
Ratio ajustado de costos operativos	42.6%	33.3%	30.5%	32.5%
Ratio ajustado de costos financieros	18.2%	18.2%	12.0%	9.9%
Ratio ajustado de costos de provisión	0.4%	0.5%	0.5%	0.8%

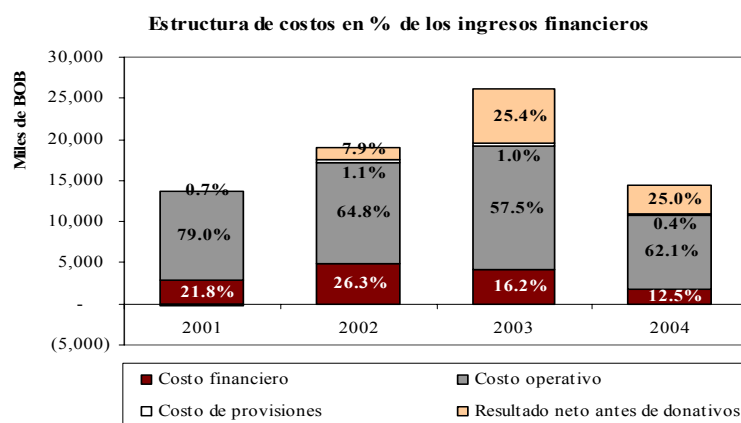
(1) Anualizado por un factor de 2, sin tomar en cuenta efectos estacionales

Estado de la rentabilidad

CRECER es una institución rentable antes y después de ajustes, que ha generado un ROA positivo desde 2002. La rentabilidad de CRECER se sustenta en un fuerte rendimiento de cartera, superior al de sus pares (ver siguiente apartado) y en economías de escala generadas por crecimiento de la cartera (ver apartado “Ratio de costos operativos”).

La ligera reducción de la rentabilidad en junio de 2004 está vinculada a dos aspectos:

- Proceso de expansión territorial, lo que ha aumentado los costos operativos, mientras el crecimiento de la cartera ha conocido un estancamiento (ver apartado “Ratio de costos operativos”).
- Hasta junio el nivel de actividad es bajo, de manera que la anualización simple de los flujos no refleja el total de ingresos financieros que recibirá la institución.



Rendimiento de la cartera y tasa de interés

El rendimiento de cartera de CRECER, de 51.0%, es alto. Este rendimiento refleja una TEG de 53.7%, más alta que los FFPs (TPPE en USD de 13.4%, en BOB 29.3%) y que varias ONGs microfinancieras (aunque la mayoría prestan en USD). Cabe anotar que esta TEG no es percibida de la misma forma por las socias: sus ganancias gracias al préstamo interno la reducen de mitad (como mínimo) y en algunos casos la anulan; el costo de la educación está incluido en la TEG, lo que justifica un costo adicional del crédito.

A fines de 2004 se espera que el rendimiento sea más alto que el generado a junio gracias a la generalización de la nueva metodología de recuperación del préstamo, asociada a la excelente calidad de la cartera. La introducción del crédito tradicional también debería tener un impacto positivo a partir de 2005.

Ratio de costos operativos

El ratio de costos operativos ha disminuido en los últimos años, a excepción del primer semestre de 2004, durante el cual conoció un ligero repunte de 30.5% a 32.3%. CRECER ha logrado generar importantes economías de escala:

- Entre 2000 y 2003, la cartera ha crecido en un 144% mientras los costos operativos han crecido en un 29.1%.
- El motor de crecimiento de cartera ha sido tanto el incremento de la productividad (de 408 a 487 clientes por OC) como el incremento de la cartera promedio por cliente (de 136 a 153 USD). Aún existe espacio para una mejora de la productividad, con el fortalecimiento del SIG y la consolidación de las zonas atendidas.
- El aumento del ratio en el primer semestre de 2004 se explica por la fuerte expansión en ese período. Así, la institución abrió 5 ULOs²⁹ y contrató 44 personas (crecimiento anualizado de los costos operativos de 19.8%), mientras que la cartera conoció un estancamiento (crecimiento de 2.4%).

En efecto, por su misión, la institución debe asumir costos operativos mucho más altos que la mayoría de IMFs. Su penetración rural, la amplitud de su red, el ritmo quincenal de reuniones y el servicio de educación generan costos operativos importantes. Un análisis de los gastos muestra que el rubro más importante es el de personal, que absorbe 60.1% de los gastos operativos. Los costos de administración y depreciación, pese a los numerosos vehículos y motocicletas con los que cuenta la institución, sólo representan 4.2% de los costos totales³⁰. Una alternativa que está siendo explorada para reducir la incidencia de los costos operativos es

²⁹ Una de las aperturas de ULO consiste en realidad en la división de la ULO de El Alto (La Paz) en dos ULOs, por la importancia de las operaciones en esa zona (El Alto es un suburbio popular de La Paz, de más de 500,000 habitantes, con diversas actividades comerciales y de transformación).

³⁰ Cada OC cuenta con una motocicleta y todas las Gerencias Regionales disponen de un automóvil.

el paso de reuniones quincenales a mensuales, con un aumento simultáneo de cartera. Esta alternativa, de ser aprobada, sólo será aplicada a los grupos más antiguos y de manera progresiva.

Según una estimación, los costos directos vinculados a la educación representan 5.2% de los costos operativos³¹. Los costos indirectos ligados al tiempo pasado por los OC dando cursos y a la supervisión de éstos hacen que el costo de la educación sea más alto. Sin embargo, se considera que el costo de oportunidad generado por la educación no es significativo comparado con sus beneficios. En promedio, por cada reunión, los OC pasan 30 minutos brindando educación y 1:30 hora supervisando la recuperación de créditos. Así, si se suprimiera la actividad de educación, el tiempo liberado no sería suficiente para atender muchos más Bancos Comunales, en particular en zonas rurales. Y CRECER perdería una ventaja competitiva considerable, que es un factor de atracción y permanencia de socias.

La institución está sometida a costos permanentes relativos a la devaluación del BOB (entre diciembre 2001 y junio 2004 el BOB se ha devaluado en un 27.5%). En efecto, CRECER no ha adoptado políticas de cobertura de cambio que le permitan evitar los descalces entre pasivos en USD y activos en BOB. Este costo es muy importante: en 2003 sufrió una pérdida por riesgo cambiario de más de 400,000 USD.

Ratio de costos financieros

El ratio de costos financieros experimenta una reducción constante, incluso en el primer semestre 2004, pasando de 5.0% a 3.8%. Esta tendencia se explica por el efecto combinado de la reducción del costo de la deuda (de 5.9% a 5.1%) y del crecimiento de la cartera.

Ratio de costos de provisión

El ratio de costos de provisión, inferior a 1%, es muy bajo: refleja la buena calidad de la cartera pues el gasto de provisiones depende de la mora.

Gestión de activos

La cartera representa sólo 67.0% de los activos, lo que refleja una gestión de activos productivos que podría mejorar. Las disponibilidades representan 19.2% de los activos, y sólo 47.4% de ellas son invertidas en inversiones temporarias. Estas inversiones, en instrumentos de FFPs y Bancos a 90 días en su mayoría, no generan un rendimiento muy alto (ver “F”). A ello se añaden excesos de liquidez vinculados al desembolso de préstamos de financiadores externos que no logran ser colocados inmediatamente (ver “F”).

Desempeño ajustado

El detalle de los ajustes figura en anexos

La razón de costos de ajuste, de 4.1%, es relativamente baja y no le impide a CRECER seguir siendo rentable. El principal ajuste realizado fue el de costo de fondos (82.0% de los ajustes de junio de 2004), por el diferencial entre las tasas cobradas a CRECER y las tasas activas comerciales en USD cobradas por los bancos. En 2001 y 2004 hubo ajustes por provisiones ligados ante todo a la metodología GIRAFE de ajustes (ver anexos). No se realizaron ajustes por inflación pues la institución ya los realiza.

³¹ Para realizar esta estimación se tomaron 100% de los costos del rubro presupuestal “Gastos de Capacitación y Educación” y se añadieron los sueldos del personal dedicado únicamente a educación (Gerente de Educación, Encargados Regionales de Educación, Supervisores de Área).

Evolución de la rentabilidad

La evolución de la rentabilidad de CRECER en el mediano plazo está vinculada a dos factores internos:

- ❑ **El costo de la expansión y del fortalecimiento institucional.** El Plan de Negocios prevé una expansión en el departamento de Santa Cruz en 2005 y gastos importantes vinculados al desarrollo del nuevo SIG. Pese a que ha recibido donaciones, en particular de PROFIN-COSUDE, para ambas acciones, se prevé que los costos operativos seguirán aumentando a un ritmo sostenido.
- ❑ **El costo de financiamiento.** CRECER debe seguir buscando financiamiento externo para alcanzar sus objetivos de crecimiento. En 2005 estima sus necesidades de financiamiento a 600,000 USD. Si bien el acceso a financiadores externos le ha permitido beneficiarse de plazos de pago interesantes, todos prestan en USD y a tasas de aproximadamente 10%. FONDESIF, con tasas más bajas, está sometido a la agenda política, e incluso se menciona la posibilidad de que sea reemplazado por otra institución pública cuyos lineamientos deberán ser definidos.

CRECER es consciente de la importancia de ambas variables. Se espera que con la nueva Gerente Financiera sean vigiladas de cerca y se establezcan planes de contingencia para proteger la rentabilidad. Además, deberá vigilar factores exógenos, en particular la delicada situación macroeconómica y social.

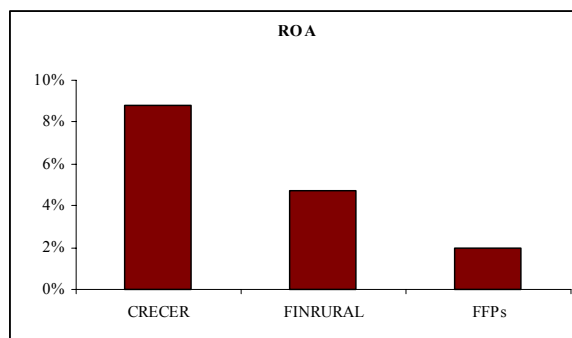
Por los importantes gastos que deberá asumir la institución en su proceso de fortalecimiento institucional y de expansión geográfica, no se espera que en 2005 la rentabilidad aumente de manera significativa, aunque tampoco se espera que reduzca: la cartera debería reanudar con el crecimiento gracias a los nuevos financiamientos obtenidos. La rentabilidad a más largo plazo dependerá de las decisiones estratégicas que se tomen en el nuevo Plan Estratégico en términos de fortalecimiento del crédito adicional y de continuación de la expansión.

Benchmarking

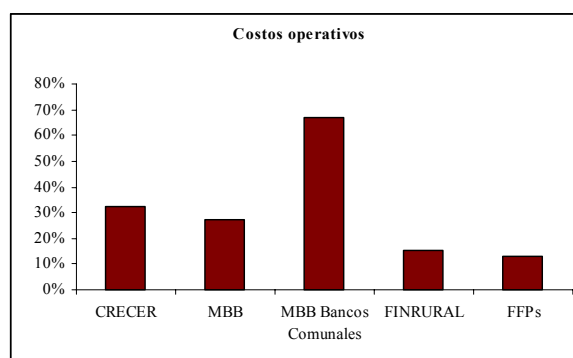
CRECER fue comparada a diversos grupos de pares:

- ❑ Las 13 ONGs de FINRURAL afiliadas al Sistema Privado de Autorregulación.
- ❑ Los siete FFPs que reportan mensualmente a la SBEF.
- ❑ Grupo de pares geográfico del MBB. CRECER pertenece al grupo de pares del MBB “Latin America Medium”, el cual reúne las siguientes IMFs: ACODEP, CMM Medellín, CRECER, FAMA, FINSOL, FMM Popayán, ProEmpresa, ProMujer Bolivia. MBB de julio de 2003.
- ❑ Grupo de pares metodológico del MBB, es decir todas las IMFs que aplican la metodología de Bancos Comunales : AKRSP, Al Majmoua, Compartamos, CRECER, FINCA – AZE, FINCA – ECU, FINCA – GTM, FINCA – HTI, FINCA – KGZ, FINCA – AZE FINCA – MWI, FINCA – PER, FINCA – TZA, FINCA – UGA, MFW, ProMujer - BOL, ProMujer – PER, RADE, SEDA, SKS, WAGES.

A junio de 2003, el AROA de CRECER, de 6.0%, es superior al de su grupo de pares geográfico (3.6%). También alcanza un mejor AROA que su grupo de pares metodológico (-5.6%). Su ROA, de 8.8%, es superior al promedio de FINRURAL (4.7%)³², y al de los FFPs (2.0%)³³. El AROE, de 15.2%, es superior al del grupo de pares geográfico (9%); y el ROE, de 22.2%, es superior al de FINRURAL (-1.7%) y al de los FFPs (16.0%). Dicho desempeño refleja el efecto combinado de una fuerte rentabilidad con un apalancamiento del capital relativamente importante para una ONG (139.1%).



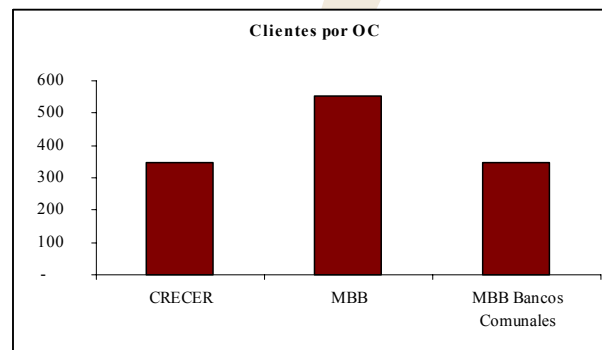
El ratio de costos operativos de CRECER es superior al del grupo de pares geográfico (27%), al de FINRURAL (15.5%), y al de los FFPs (12.8%). En cambio, se sitúa muy por debajo de su grupo de pares metodológico, pues el promedio para este grupo es de 67.2%. Esto refleja el alto nivel de economías de escala alcanzado por la institución.



³² Fuente: Boletín Mensual Autorregulación, N° 3, Julio 2004, FINRURAL.

³³ Fuente: SBEF, cifras anualizadas a junio de 2004 incluyendo todos los FFPs (sin Financiera Acceso) y BancoSol.

CRECER presenta una productividad por OC inferior a la de sus pares geográficos, de 555 prestatarios por OC, sin duda a causa de la fuerte presencia rural de la institución y del ritmo quincenal de reuniones. En cambio, presenta un número de prestatarios por OC idéntico al promedio de las instituciones que aplican la metodología de Bancos Comunales.



La razón ajustada de costos financieros de CRECER (9.9%) es superior a la de sus pares geográficos, que es de 7.0%, sin duda a causa del nivel relativamente alto de tasas de interés en Bolivia comparado con otros países de la región.

Anexos

Estados financieros y notas a los estados financieros

Notas redactadas según las directivas del CGAP sobre presentación de los estados financieros de las IMFs.

0. CRECER no sigue las recomendaciones del CGAP para la presentación de sus estados financieros, mas sí las de la SBEF.
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 3.5 años de datos. Los estados financieros presentados para 2001, 2002 y 2003 son una consolidación de los estados financieros auditados de CRECER y FFH producidos por el departamento de contabilidad. Para junio de 2004 los estados también están consolidados aunque no han sido auditados.
2. La IMF ofrece servicios no financieros (educación). Los costos relativos a estas actividades están incluidos en los costos operativos y se financian con los ingresos financieros de CRECER.
3. Donaciones

- (1) Los ingresos generados por donaciones son presentados separadamente de los ingresos ligados a la actividad en el estado de resultados (ingresos por donaciones).
- (2) El cuadro siguiente retraza el conjunto de donaciones recibidas por la institución desde 2000:

Donante	Monto (USD)	Condiciones y comentarios
Plan Internacional	544,320	Diversas donaciones para cartera, gastos operativos y activos fijos de 2000 a 2002.
PROCOSI	185,715	Diversas donaciones de 2000 a 2003 para gastos de educación y de administración.
Donación MED	170,190	Donaciones para gastos operativos.
Matching Grant	79,942	Donaciones para gastos, activos fijos y cartera
FONDESIF	67,000	Donaciones otorgadas en 2000 a FFH para gastos operativos y activos fijos
Zodiac Found	48,948	Donaciones para cartera en 2003 y 2004
Save The Children	38,009	Donación otorgada en 2001 para cartera
Caritas Holanda	35,218	Donación otorgada en 2000 para cartera
FFH/Davis	8,237	Reembolso de gastos de viajes y capacitaciones en el marco de alianza entre ambas instituciones
PROFIN-COSUDE	5,939	Donaciones otorgadas en 2001 para financiar Plan Estratégico
Gargetown University	1,990	Donación recibida en 2004 para gastos educativos
Larry y Catherine Youngblood	498	Donación para gastos administrativos en 2002
Consejo Superior Rural Andino	365	Reembolso de taller de capacitación en 2001
Instituto de salud y sexo reproductivo	179	Gastos para collares anticonceptivos

- (3) Metodología de contabilización de donaciones: las sbvenciones 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
- (4) La institución no ha recibido donaciones en especie.
- (5) No se pudo establecer el monto total de donaciones recibidas antes del período considerado.

4. Contabilización de los elementos de la cartera de créditos

Metodología de provisiones	
Cartera sana	1%
Cartera en riesgo de 1 a 30 días	5%
Cartera en riesgo de 31 a 60 días	20%
Cartera en riesgo de 61 a 90 días	50%
Cartera en riesgo > 90 días	100%
Cartera castigada	Retirada de las provisiones y retirada de la cartera

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

- (2) Los gastos de provisiones son contabilizados mensualmente en el estado de resultados en función de la mora. Los préstamos saneados son recuperados de las provisiones.
- (3) Los préstamos castigados son retirados de las provisiones y de la cartera.
- (4) La reserva de provisiones es aumentada o disminuída mensualmente de los gastos de provisiones realizados en el estado de resultados.

Movimientos de las provisiones en BOB	Dec. 2001	Dec. 2002	Dec. 2003	Jun. 2004
Provisiones, 1° de enero	323,020	409,666	611,368	746,934
+ Gasto de provisiones en el año	94,374	201,702	250,510	55,523
+ Gasto de provisiones	211,374	401,630	388,124	172,108
- Recuperacion de provisiones	117,001	199,929	137,614	116,585
- Préstamos castigados durante el año	6,465	0	114,945	0
Provisiones, 31 de diciembre	410,928	611,368	746,933	802,456

- (5) La IMF contabiliza los intereses devengados de los préstamos vigentes y para de contabilizarlos cuando están en mora.
- (6) Los ingresos de las inversiones temporarias son aislados de los intereses de cartera y devengados mensualmente en función de la tasa de interés y de la tasa de cambio.

5. Calidad y gestión de la cartera

- (1) Indicadores: los indicadores de seguimiento de la calidad de la cartera son descritos en las áreas “I” y “A”
- (2) No se realizan renegociaciones o reestructuras de préstamos
- (3) No se realizan préstamos internos prestamos al personal

6. Detalle de las deudas:

- (1) Cuadro recapitulativo de deudas vigentes a junio de 2004

Fuente	Monto otorgado en USD	Saldo a Jun. 2004	Tasa nominal	Condiciones y comentarios
Oikocredit	1,600,000	1,400,000	10%	Dos préstamos por 600,000 USD y 1,000,000 USD desembolsados en 2001 y 2003 respectivamente Pago semestral de intereses sobre capital insoluto Pago de capital en 6 y 7 años (2007 y 2011)
FONDESIF III Género	1,104,604	1,104,604	TPP + 1% (2.9% a jun. 04)	Préstamo de 1,000,027 USD para cartera de crédito otorgado en 2001. Pago semestral de intereses sobre capital insoluto Pago de capital en 7 años (2008). Obligación subordinada de 104,577 USD a tasa cero para gastos de inversión.
FONDESIF IV PASA	1,097,167	1,097,167	TPP + 1% (2.9% a jun. 04)	Préstamos por 997,167 USD para cartera de crédito otorgado en 2002. Pago semestral de intereses sobre capital insoluto Pago de capital en julio de 2007 Obligación subordinada de 100,000 USD a tasa cero para asistencia técnica
FONDESIF II Productivo	540,000	428,889	5%	Préstamo de 500,000 USD para cartera de crédito otorgado en 2001. Pago semestral de intereses sobre capital insoluto Pago de capital en 10 años (2011). Obligación subordinada de 40,000 USD a tasa cero para gastos
FONDESIF V Ichilo Sara	200,000	200,000	5%	Préstamo para cartera de crédito otorgado en 2003. Pago semestral de intereses sobre capital insoluto Pago de capital en 12 años (2015) a partir del cuarto año.
FUNDAPRO	300,000	300,000	7%	Préstamo para cartera de crédito otorgado en 2003. Pago semestral de intereses sobre capital insoluto Pago de capital en 3 años (2006)
Catholic Relief Services	250,000	150,000	6%	Cuatro préstamos para cartera de crédito otorgados en 2002 y 2003. Pago semestral de intereses sobre capital insoluto Pago de capital en un año (nov. 2004)
Plan Internacional Sucre	140,293	140,293	0%	Delegación de FFH a CRECER (01/05/02) de una obligación subordinada para cartera otorgada en 2000.

Fuente	Monto otorgado en USD	Saldo a Jun, 2004	Tasa nominal	Condiciones y comentarios
PROFIN-COSUDE	23,000	23,000	0%	Vence en dic. 2004. Obligación subordinada otorgada en 2003 para activos fijos.
Club Rotarios	20,000	20,000	0%	Vence en 2004. Obligación subordinada otorgada en 2001 para administración y cartera de la ULO L-1 (La Paz).
DAI/CONCADE	42,343	42,343	0%	Venció en oct. 03. Obligación subordinada para apertura ULO C-5 (Cochabamba) con compra de activos fijos y gastos de capacitación

- (2) CRECER no capta ahorro obligatorio de sus clientes para otorgar créditos.
- (3) CRECER no capta ahorros de sus clientes ni a corto ni a largo plazo
- (4) La institución no exige una inversión en capital (parte social) para acceder a sus servicios.

7. Otras reglas contables

- (1) CRECER devenga todos los ingresos y gastos mensualmente desde que se constatan. Los regulariza con las cuenta gastos e ingresos de gestiones anteriores.
- (2) CRECER aplica una metodología de compensación por inflación: todos los rubros de los estados financieros son presentados en moneda constante.
- (3) Todos los activos o pasivos expresados en moneda extranjera son reevaluados mensualmente a la tasa oficial vigente.
- (4) 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. Los rubros de estado de resultados no son actualizados uno por uno: CRECER ha mantenido su valor histórico y a través de la cuenta "Diferencia de cambio y devaluación monetaria" se arriba al resultado determinado en moneda constante.

8. Otras informaciones extracontables

- (1) El número de créditos vigentes figura en el área « A ».
- (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. El balance a diciembre de 2001 es menor de 9,504,041 BOB (1,391,514 USD) con respecto a los estados consolidados por el departamento contable por un error en la consolidación en la cual no se anuló una cuenta recíproca entre FFH y CRECER.
2. A diciembre de 2003 incluye un crédito otorgado por Oikocredit en fecha 23 de diciembre de 2003, por 7,722,400 BOB, neto de la comisión cobrada por el financiador.
3. Incluye inversiones en depósitos a plazo fijo y en fondos comunes de valores, así como sus productos devengados. La acumulación de inversiones se debe en parte a que CRECER debe inmovilizar los fondos recibidos hasta que arranquen los proyectos decididos con los financiadores. En diciembre de 2003, hay 150,843 USD de PASA inmovilizados antes de que arranque proyecto, 100,360 USD de PRODISA BELGA, el resto son recursos propios.
4. Toda la cartera es de corto plazo pues los créditos son a 6 meses.
5. Incluye bienes realizables (inventarios de insumos) y otras cuentas por cobrar
6. Acciones telefónicas a su valor neto de realización y acciones en INFOCRED (central de riesgos de FINRURAL).
7. Ver detalles de los pasivos en notas según formato CGAP
8. Otras cuentas por pagar
9. Incluye obligaciones subordinadas (pasivos convertibles en donaciones)
10. Incluye provisiones: en FFH son cuentas por cobrar a la casa matriz por contingencias impositivas, en CRECER son provisiones para indemnización al personal, auditoría externa y otros. También incluye cargos diferidos por cartera (intereses de cartera cobrados por anticipado).
11. Los activos de FFH fueron traspasados a partir de 2001 a CRECER como donaciones patrimonializadas. Estas son de diferentes naturalezas: disponibilidades (recuperación de cartera transferida a CRECER), bienes de uso e

inversiones (transferencia de cuatro líneas telefónicas de la Cooperativa de Teléfonos Automáticos La Paz). En 2004, aumento de las donaciones por la patrimonialización de una parte de los resultados acumulados a petición de FONDESIF.

12. En 2004, reducción de los resultados acumulados sin donaciones por patrimonialización de una parte de los resultados acumulados a petición de FONDESIF
13. Reservas por reevaluación de activos fijos y ajuste global al patrimonio por efectos cambiarios;

Estado de resultados

14. 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)
15. Venta de formularios, de insumos y de servicios e ingresos extraordinarios no devengados.
16. Incluye gastos e ingresos de gestiones anteriores asignados a gestión actual y gastos extraordinarios no presupuestados (p.ej. accidentes). Gastos extraordinarios en 2001 importantes a causa de la liquidación del personal de FFH, que luego fue contratado por CRECER como nuevo.

CRECER (consolidado con FFFH)		USD										Evolución	
		BOB					USD					2002/2001	2003/2002
Estado de resultados		Notas	Dec. 2001	Dec. 2002	Dec. 2003	Jun. 2004	Dec. 2001	Dec. 2002	Dec. 2003	Jun. 2004	2002/2001	2003/2002	2004/2003
Ingreso Financiero (a)			13,492,198	18,953,655	26,157,229	14,488,315	1,894,972	2,451,960	3,265,572	1,777,707	40%	38,0%	(44,6%)
Ingresos de cartera			13,026,549	18,525,063	25,827,597	14,206,952	1,829,571	2,396,515	3,224,419	1,743,184	42.2%	39.4%	(45.0%)
Ingresos recibidos por créditos			13,026,549	18,525,063	25,827,597	14,206,952	1,829,571	2,396,515	3,224,419	1,743,184	42.2%	39.4%	(45.0%)
Derechos y comisiones recibidas			0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-
Intereses moratorios sobre créditos			0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-
Intereses de otros activos financieros	14		66,674	136,799	186,359	216,793	9,364	17,697	23,266	26,600	105.2%	36.2%	16.3%
Otros ingresos por servicios financieros	15		398,975	291,792	143,272	64,570	56,036	37,748	17,887	7,923	(26.9%)	(50.9%)	(54.9%)
Costos Financieros (b)			2,948,029	4,977,504	4,242,001	1,810,738	414,049	643,920	529,588	222,176	68,8%	(14,8%)	(57,3%)
Intereses pagados sobre préstamos			1,243,231	1,440,312	1,954,625	1,058,682	174,611	186,328	244,023	129,900	15.9%	35.7%	(45.8%)
Intereses pagados sobre depósitos			0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-
Costos netos de ajuste por inflación			1,704,798	3,537,192	2,287,376	752,056	239,438	496,797	321,261	105,626	107.5%	(35.3%)	(67.1%)
Otros costos relacionados con servicios financieros			0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-
Resultado Financiero [c=a-b]			10,544,169	13,976,150	21,915,228	12,677,577	1,480,923	1,808,040	2,735,983	1,555,531	32.5%	56.8%	(42.2%)
Provisión neta para cartera incobrable (f)			94,374	201,702	250,510	55,523	13,255	26,093	31,275	6,813	113.7%	24.2%	(77.8%)
Provisiones para cartera incobrable + cartera castigada			94,374	201,702	250,510	55,523	13,255	26,093	31,275	6,813	113.7%	24.2%	(77.8%)
Recuperación de cartera castigada			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos operativos (d)			10,657,756	12,277,816	15,027,536	9,003,225	1,496,876	1,588,333	1,876,097	1,104,690	15.2%	22.4%	(40.1%)
Costos del personal (incluidas compensaciones)			5,900,071	7,668,360	9,225,569	5,409,793	828,662	992,026	1,151,756	663,778	30.0%	20.3%	(41.4%)
Otros costos operativos			4,757,685	4,609,456	5,801,967	3,593,432	668,214	596,307	724,340	440,912	(3.1%)	25.9%	(38.1%)
Depreciación y amortización			692,872	652,752	688,882	374,845	97,313	84,444	86,003	45,993	(5.8%)	5.5%	(45.6%)
Consejo, auditorías y calificaciones			413,969	428,901	399,953	239,162	58,142	55,485	49,932	29,345	3.6%	(6.7%)	(40.2%)
Gastos extraordinarios y de gestiones anteriores	16		543,687	124,853	353,427	151,302	76,360	17,536	49,639	21,250	(77.0%)	183.1%	(57.2%)
Otros			3,107,157	3,402,950	4,359,705	2,828,124	436,398	440,226	544,283	347,009	9.5%	28.1%	(35.1%)
Resultado neto operativo antes de impuestos y donaciones [e=d-e]			(207,960)	1,496,633	6,637,181	3,618,829	(29,208)	193,614	828,612	444,028	(819.7%)	343.5%	(45.5%)
Impuesto sobre la Renta (h)			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado neto operativo antes de donaciones [i=g-h]			(207,960)	1,496,633	6,637,181	3,618,829	(29,208)	193,614	828,612	444,028	(819.7%)	343.5%	(45.5%)
Ingresos no operativo (i)			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos no operativos (incluidos impuestos relacionados) (j)			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado neto antes de donaciones [l=i+j-k]			(207,960)	1,496,633	6,637,181	3,618,829	(29,208)	193,614	828,612	444,028	(819.7%)	343.5%	(45.5%)
Ingresos por donaciones (m)			1,486,128	3,826,442	834,196	234,228	208,726	495,012	104,144	28,740	157.5%	(78.2%)	(71.9%)
Resultado neto			1,278,168	5,323,075	7,471,377	3,853,057	179,518	688,625	932,756	472,768	316.5%	40.4%	(48.4%)

CRECER (consolidado con FFH)		BOB										USD				Evolución			
		Notas	Dec. 2001	Dec. 2002	Dec. 2003	Jun. 2004	Dec. 2001	Dec. 2002	Dec. 2003	Jun. 2004	2002/2001	2003/2002	2004/2003						
Balance																			
ACTIVOS		1	40,984,592	61,391,949	81,605,328	82,942,362	5,756,263	7,942,037	10,187,931	10,176,977	49.8%	32.9%	1.6%						
Activos de Corto Plazo			37,933,298	57,532,067	78,254,863	79,348,215	5,327,710	7,442,700	9,769,646	9,735,977	51.7%	36.0%	1.4%						
Caja y Bancos		2	2,286,313	4,305,999	12,744,167	8,388,654	321,111	557,050	1,591,032	1,029,283	88.3%	196.0%	(34.2%)						
Activos financieros netos a corto plazo		3	278,920	3,327,725	4,193,041	7,563,899	39,174	430,495	523,476	928,086	1,093.1%	26.0%	80.4%						
Cartera neta a corto plazo		4	29,675,264	42,944,966	54,329,985	55,591,028	4,167,874	5,555,623	6,782,770	6,820,985	44.7%	26.5%	2.3%						
Cartera bruta a corto plazo			30,084,931	43,556,334	55,076,919	56,393,484	4,225,412	5,634,713	6,876,020	6,919,446	44.8%	26.4%	2.4%						
(Provisión para cartera incobrable)			409,666	611,368	746,934	802,456	57,537	79,090	93,250	98,461	49.2%	22.2%	7.4%						
Intereses devengados			1,692,869	2,682,547	2,334,339	2,222,576	237,762	347,031	291,428	272,709	58.5%	(13.0%)	(4.8%)						
Sobre cartera de crédito			1,692,869	2,682,547	2,334,339	2,222,576	237,762	347,031	291,428	272,709	58.5%	(13.0%)	(4.8%)						
Sobre activos financieros			0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-						
Otros activos de corto plazo		5	3,999,932	4,270,831	4,653,331	5,582,057	561,788	552,501	580,940	684,915	6.8%	9.0%	20.0%						
Activos de Largo Plazo			3,051,294	3,859,882	3,350,465	3,594,147	428,553	499,338	418,285	441,000	26.5%	(13.2%)	7.3%						
Activos financieros netos a largo plazo			0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-						
Cartera neta a largo plazo			0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-						
Activos fijos netos			1,544,983	3,064,207	3,207,634	3,451,176	216,992	396,405	400,454	423,457	98.3%	4.7%	7.6%						
Otros activos a largo plazo		6	1,506,311	795,675	142,830	142,971	211,561	102,933	17,832	17,543	(47.2%)	(82.0%)	0.1%						
PASIVO Y PATRIMONIO			40,984,592	61,391,949	81,605,328	82,942,362	5,756,263	7,942,037	10,187,931	10,176,977	49.8%	32.9%	1.6%						
Pasivo			26,224,570	39,910,562	51,152,127	48,255,676	3,683,226	5,163,074	6,386,033	5,920,942	52.2%	28.2%	(5.7%)						
Pasivo a Corto Plazo			6,489,199	8,955,901	5,011,527	1,981,573	911,404	1,158,590	625,659	243,138	38.0%	(44.0%)	(60.5%)						
Depósitos a la vista			0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-						
Depósitos obligatorios			0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-						
Depósitos a corto plazo			0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-						
Préstamos a corto plazo		7	4,177,485	6,801,378	3,318,237	0	586,725	879,868	414,262	0	62.8%	(51.2%)	(100.0%)						
Intereses devengados			323,114	401,516	424,057	349,193	45,381	51,943	52,941	42,846	24.3%	5.6%	(17.7%)						
Otros pasivos de corto plazo		8	1,988,600	1,753,007	1,269,233	1,632,380	279,298	226,780	158,456	200,292	(11.8%)	(27.6%)	28.6%						
Pasivos de Largo plazo			19,735,370	30,954,661	46,140,600	46,274,103	2,771,822	4,004,484	5,760,375	5,677,804	56.8%	49.1%	0.3%						
Depósitos de largo plazo			0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-						
Préstamos de largo plazo		9	16,443,308	26,653,091	40,136,952	38,955,999	2,309,453	3,448,007	5,010,855	4,779,877	62.1%	50.6%	(2.9%)						
Otros pasivos de largo plazo		10	3,292,062	4,301,570	6,003,648	7,318,104	462,368	556,477	749,519	897,927	30.7%	39.6%	21.9%						
Patrimonio			14,760,022	21,481,387	30,453,201	34,686,686	2,073,037	2,778,963	3,801,898	4,256,035	45.5%	41.8%	13.9%						
Capital pagado			0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-						
Donativos		11	22,626,991	26,330,151	27,701,994	37,252,268	3,177,948	3,406,229	3,458,426	4,570,830	16.4%	5.2%	34.5%						
Resultados acumulados sin donaciones		12	(11,521,183)	(10,024,550)	(3,384,604)	(6,236,774)	(1,618,144)	(1,296,837)	(422,547)	(765,248)	(13.0%)	(66.2%)	84.3%						
Año corriente			(207,960)	1,496,633	6,637,181	3,618,829	(29,208)	193,614	828,612	444,028	(819.7%)	343.5%	(45.5%)						
Otras cuentas de patrimonio		13	3,654,215	5,175,786	6,135,811	3,671,192	513,232	669,571	766,019	450,453	41.6%	18.5%	(40.2%)						

Ajustes

Se realizaron los siguientes ajustes:

- **Ajuste por costo de los fondos**, para estimar el costo que hubiera debido pagar la institución financiándose en el mercado en lugar de beneficiarse de donaciones o pasivos concesionales. Este costo es calculado multiplicando el monto promedio de las deudas por una tasa comercial. En este caso se utilizó la TPPE activa para entidades bancarias de acuerdo con el Banco de Bolivia, aplicada a préstamos comerciales en moneda extranjera.
- **Ajuste por inflación**, para neutralizar los efectos de la inflación sobre el patrimonio y los activos fijos. En este caso no se realizaron ajustes por inflación pues CRECER ya los realiza en su contabilidad
- **Ajustes por donaciones en especie**, para tomar en cuenta aquellas donaciones que no son contabilizadas en los estados de resultados. En este caso se incluyó el costo del consultor pagado por PROFIN-COSUDE para realizar una propuesta sobre control interno y el producto de crédito adicional. También se incluye el costo de ciertas capacitaciones pagadas directamente por PROFIN- COSUDE.
- **Ajustes por provisiones**, destinados a realizar provisiones en conformidad con los estándares internacionales fijados por el MBB, con un objetivo de estandarización. Pese a la política conservadora de provisiones de CRECER, la institución es sometida a ajustes pro provisiones en 2001 y 2004 a causa de la metodología de ajustes de GIRAFE: se compara la reserva de provisiones teórica según la metodología con los gastos de provisiones reales de la institución, sin tener en cuenta el monto de su reserva de provisiones. Esto con el objetivo, muy conservador, de asumir que cada año la institución no cuenta con reservas y debe constituir nuevas provisiones.

CRECER Ajustes	BOB			
	Dec. 2001	Dec. 2002	Dec. 2003	Jun. 2004
Ajuste por costo de los fondos = (a*b)-c	1,604,568	1,742,017	1,652,438	939,790
Monto promedio de los préstamos (a)	21,063,600	27,037,631	38,454,829	41,205,594
Costo escondido de los préstamos (b)	13.5%	11.8%	9.4%	9.7%
Intereses pagados sobre préstamos (c)	1,243,231	1,440,312	1,954,625	1,058,682
Ajuste por inflación = (d-e)*f	0	0	0	0
Patrimonio promedio (d)	13,624,205	18,120,705	25,967,294	32,569,943
Activos fijos netos promedio (e)	1,734,281	2,304,595	3,135,921	3,329,405
Inflación (f)				
Ajuste por donaciones en especie	0	0	0	52,160
Personal y asistencia técnica				52,160
Otros				
Ajustes por provisiones	9,454	0	0	154,073
por cuentas incobrables	9,454	0	0	154,073
por otros riesgos				
Otros ajustes				
Total de ajustes	1,614,022	1,742,017	1,652,438	1,146,023
Resultado neto operativo antes de donaciones	(207,960)	1,496,633	6,637,181	3,618,829
Resultado neto operativo ajustado	(1,821,982)	(245,384)	4,984,744	2,472,806
Resultado neto operativo ajustado (USD)	(255,896)	(31,744)	622,315	303,412