

## GIRAFE

### Rating

A+
A
A-
B+
B
<b>B-</b>
C+
C
C-
D
E

### Bueno

Procedimientos suficientes y eficientes. Rentabilidad estable. Varias mejoras pueden ser aportadas. Ciertos riesgos a mediano plazo no son identificados en el plan estratégico.

### Tendencia

Positiva
Estable
<b>A Vigilar</b>
Negativa

### Incierta

La todavía incierta evolución del mercado de las microfinanzas en Bolivia tras los últimos cambios políticos supone un elemento de riesgo.

### Indicadores de desempeño

	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005
<b>ACTIVIDAD</b>				
N° de empleados	16	16	16	17
Total Activos (K USD)	382	442	503	556
Cart. de crédito (K USD)	327	395	486	547
N° de clientes activos	980	1,017	1,034	1,121
Tasa efectiva global <sup>1</sup>	20.8%	21.2%	21.8%	22.9%
PAR >30	5.3%	2.9%	1.6%	0.4%
Tasa de cartera castigada	0.9%	0.9%	0.2%	0.1%
Ratio cobertura de riesgo crediticio	88.3%	125.1%	289.2%	1,181%
<b>DESEMPEÑO</b>				
ROE	5.3%	4.5%	6.3%	5.8%
Deudas/ Patrimonio	0.4	0.3	0.3	0.3
ROA	3.8%	3.3%	4.8%	4.4%
Autosuf. operativa.	115.7%	114.2%	123.6%	126.2%
Autosuf. financiera.	104.8%	109.4%	118.9%	122.5%
Rend. de cartera	27.0%	23.5%	20.3%	19.1%
Costos operativos	27.1%	21.2%	19.2%	14.7%
Clientes por empleado	52	54	54	56
Ratio de costos de financiamiento	0.9%	0.7%	0.4%	0.6%
<b>CRECIMIENTO</b>				
Crec. de cart. de créditos	29.3%	20.5%	23.0%	12.7%
Crec. de activos	8.6%	15.8%	13.9%	10.4%

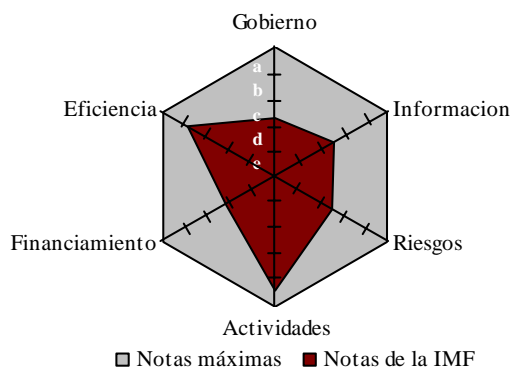
<sup>1</sup> Estimación basada en datos proporcionados.

### Planet Rating

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

## IMPRO, Bolivia

Abril, 2006



### Descripción de la institución

Incubadora de Microempresas Productivas (IMPRO) es una organización no gubernamental creada en 1995 con el objetivo de fomentar el desarrollo social para su mercado meta: microempresarios y otros de menores recursos. IMPRO brinda diversos productos de microcrédito a través de sus programas de fomento y programas de vivienda y mejora del hábitat con la metodología de préstamos individuales. IMPRO trabaja en las ciudades de La Paz y El Alto y tuvo cartera de 547,000 USD repartido en 1,121 clientes a diciembre de 2005.

### Resumen de la calificación

La institución obtiene la nota final «B-». IMPRO integra una fuerte visión social con un modelo de negocios rentable. Su eficiencia y bajas tasas de interés le han permitido crecer de manera paulatina, principalmente en la zona alrededor de su agencia principal en La Paz. Sus principales fortalezas son una amplia gama de productos y metodología de crédito que le permiten lograr una excelente calidad de cartera. Sus principales debilidades son una estructura de gobierno que concentra excesivas responsabilidades en una sola persona y una dependencia en fondos blandos.

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

### Necesidades de financiamiento

IMPRO estima que sus necesidades de financiamiento para el 2006 ascienden a 30,538 USD y a 49,659 USD en 2007. Planet Rating estima que IMPRO dispone de la rentabilidad necesaria para asumir este nivel de endeudamiento.

### IMPRO - José Jiménez Medinaceli

Canónigo Ayllón 1271, La Paz, Bolivia  
Tel. + 591 2483081 Fax + 2484616  
impro@redcotel.bo

## ■ El sector de las microfinanzas

Bolivia presenta uno de los sectores de microfinanzas con mayor madurez y dinamismo. En los últimos años se ha caracterizado principalmente por la aparición de instituciones de microfinanzas autosostenibles con un alto grado de desarrollo de productos y servicios en un entorno competitivo. El Decreto Supremo 24000 de 1995 creó un marco regulatorio para la actividad de las microfinanzas facultando a las ONGs a convertirse en sociedades anónimas reguladas bajo el nombre de Fondos Financieros Privados (FFPs). Los FFPs están habilitados para captar ahorros del público y se enmarcan en un estricto marco prudencial estipulado en la Ley n°1488 de Bancos y Entidades Financieras del 5 de mayo de 2004. En los últimos tres años se ha producido un crecimiento muy acelerado de las carteras del sector, destacando las IMF's reguladas.

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

M USD	Dic 2002	Dic 2003	Dic 2004	Dic 2005
Bancos	75.64	89.12	109.1	275
FFPs <sup>(1)</sup>	175.6	233.3	318.26	256.72
Mutuales y Cooper.	427.83	470.6	489.49	493.2
ONGs (Dic. 05) <sup>(2)</sup>	N.D	N.D	79.24	97.5

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

(2) Sólo de las ONGs asociadas a FINRURAL

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

- **Sector Financiero Bancario:** El Banco Los Andes<sup>2</sup> y Banco Solidario son instituciones que concentran la mayor cantidad de microcréditos dentro del sistema financiero tradicional. A diciembre de 2005, la cartera de ambas instituciones ascendió a 276.6 M USD.
- **Fondos Financieros Privados:** Seis instituciones reguladas que anteriormente fueron ONGs. En la actualidad cuentan con una cartera aproximada de USD 258.3 M y un crecimiento promedio del 30% anual en el último trienio. Destacan en cuanto a montos de cartera el FFP Prodem y el FFP FIE.
- **Cooperativas de Ahorro y Crédito y Mutuales:** unas 30 instituciones reguladas que prestan servicios de intermediación financiera y ahorro. La cartera de estas instituciones a diciembre de 2005 alcanzó 493 M USD.
- **ONGs:** instituciones con forma jurídica de Sociedad Civil no sometidas a la supervisión de la autoridad

<sup>2</sup> Mediante la Resolución SB/117/2004 se autoriza la transformación del FFP Los Andes en Banco Los Andes Procredit S.A.

bancaria. A junio de 2005, las principales ONGs asociadas a la red FINRURAL registraban una cartera vigente de 80.25 M USD. FINRURAL ha promovido un marco de autorregulación que promueve el apego paulatino de las ONGs a la regulación estipulada para los FFPs.

## ■ Entorno político y económico

En los últimos años, Bolivia ha presentado altos niveles de crecimiento económico como consecuencia del incremento de la demanda externa, las mayores exportaciones de hidrocarburos y los precios de metales al alza; así como la mejora de la demanda interna, reflejada en el incremento del consumo privado y público<sup>3</sup>.

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

	Dic 2002	Dic 2003	Dic 2004	Dic 2005
PNB /Hab.	908	924	976	1,025
Inflación	0.9%	3.3%	3.9%	4.9%
Coface Rating	B	D	D	D
S & P			B-/Estable/C	B-/Neg./C

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

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

<sup>3</sup> "Evaluación del Sistema Bancario y No Bancario a diciembre de 2005". Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras.

## ■ Presentación de la institución

### Redes

IMPRO pertenece a la Asociación de Instituciones Financieras para el Desarrollo Rural - FINRURAL, asociación civil que agrupa a distintas instituciones microfinancieras en Bolivia. A la fecha congrega a 12 asociadas.

### Propiedad

Como ONG, IMPRO no cuenta con propietarios. Está controlada por su Asamblea de socios, compuesta por cuatro miembros. El Directorio es el ente que establece los lineamientos de política de la institución y se compone por tres miembros, que también forman parte de la Asamblea. La experiencia profesional de los miembros está relacionada con el ámbito social, habiendo adquirido experiencia en microfinanzas a través de sus labores en IMPRO. Los miembros del Directorio trabajan ad honorem; por lo que no recibe dietas por las labores que desempeñan.

Nombre	Función Directorio	Formación	Empleo actual	Entrada Direct.
Luis A. Castañón	Presidente	Informática	Gráfico/Imprenta	1995
María Elena Angeleri	Vicepresidente	Arquitectura	Arquitecta	1998
María Eugenia Cárdenas	Tesorera	Universitaria	Servicios de Salud y Educación	1996

### Equipo de dirección

El equipo directivo está representado en la figura del Director Ejecutivo, quien concentra la responsabilidad de establecer las estrategias para ejecutar los lineamientos establecidos por el Directorio y la toma de decisiones clave: aprobación y desembolso de créditos. El Director Ejecutivo tuvo más de 20 años de experiencia en la banca tradicional en Bolivia antes de incorporarse a IMPRO en Agosto de 1997 como Director Ejecutivo.

### Subvenciones

A diciembre 2005, IMPRO ha recibido un monto acumulado de donaciones de USD 244 K, de los cuales el 76.5% fueron destinados a financiar capital, y el resto a gastos operativos. La mayoría de las subvenciones han venido de Intermon.

### Estatuto, supervisión y auditoría

IMPRO fue creada en 1995 como un ONG, figura legal que no exige supervisión de parte de algún ente gubernamental. PM Consult, empresa local, es la empresa de auditoría externa de IMPRO desde hace 4 años. Los estados financieros son auditados anualmente y han sido aprobados sin reservas en los cuatro años analizados. El trabajo de auditoría dura quince días e incluye la revisión de movimientos contables, de expedientes de crédito y visitas a clientes.

### Organización

IMPRO tiene su sede central en la ciudad de La Paz, donde se centralizan todas las operaciones de aprobación de créditos y contabilidad. Adicionalmente cuenta con una agencia en la ciudad de El Alto, que es colindante con la ciudad de La Paz, y donde se reciben las solicitudes de crédito y se procede a realizar desembolsos a clientes de la zona. Esta agencia cuenta con un OC, un asistente de cobranzas, y un encargado de operaciones.

Todos los desembolsos se realizan con cheque, excepto para montos inferiores a 200 USD que pueden ser realizados en efectivo. Para desembolsos de créditos en efectivo, el cliente se acerca a la sede central donde se le entrega un cheque de gerencia que podrá cobrar en la ventanilla. Los pagos que los clientes realizan deben ser cancelados en las cuentas del banco o en la caja de la institución. Sin embargo, los OC también reciben pagos de los clientes contra la entrega de un recibo de IMPRO.

### Penetración de mercado

IMPRO es una institución de alcance local, pues presta servicios sólo en la zona de La Paz y El Alto.



### Productos y servicios

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

IMPRO ofrece dos programas de pequeños créditos: programa de fomento y programa de vivienda y mejora del habitat, dirigidos a las ciudades de La Paz y de El Alto. Cada programa ofrece cinco diferentes tipos de crédito, IMPRO en algunos casos pide una cuota de adhesión de 1.5% a 3.0% dependiendo de la situación socioeconómica del cliente.

El programa de fomento ofrece los siguientes productos:

- Línea productiva, dirigido a financiar actividades de carpintería, tejido, costura, zapatería, panadería, y mecánica. Otorga montos desde USD 50 a USD 1,000, y exige una tasa nominal de 2.25% mensual, sobre saldos.

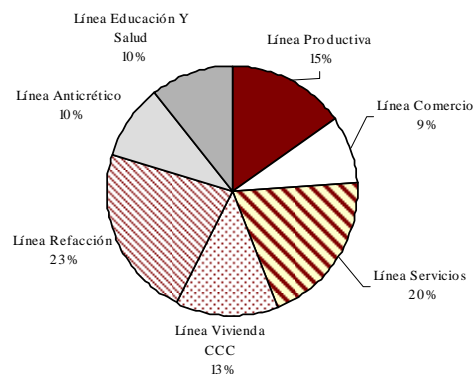
Los plazos del préstamo pueden ser de 120, 180 ó 360 días.

- Línea para comercio y línea para servicio, estos dos productos se otorgan a tasas de 2.75% mensual por montos desde USD 50 hasta USD 800. Los plazos fluctúan entre 120, 150, y 180 días. Estos créditos se otorgan a personas que tienen tiendas, se dedican al transporte, vendedores minoristas, dueños de pensiones.
- Línea educación y línea salud, estos dos productos se otorgan a tasas de 2.20% mensual, sobre saldos, por montos desde USD 50 hasta USD 600. Los plazos fluctúan entre 120, 180, y 360 días. Estos créditos se otorgan a personas que necesitan tratamiento de salud, iniciar o culminar estudios, comprar materiales escolares, realizar servicio premilitar.

El programa de vivienda y mejora del habitat ofrece los siguientes productos:

- Línea anticrético, dirigido a financiar una modalidad de arriendo de vivienda, en la cual el cliente de Impro presta un monto al propietario del domicilio, recibiendo el domicilio como interés en especie. Ayuda generar ahorro familiar, ya que el capital al finalizar el crédito debe ser devuelto por los propietarios del inmueble arrendado a los clientes de IMPRO. Impro otorga montos desde USD 500 á USD 3 mil, y exige una tasa nominal de 1.90% mensual, sobre saldos. El plazo del préstamo puede ser de hasta 2 años.
- Línea servicios básicos, dirigido a financiar el pago de servicios de viviendas (agua, luz, alcantarillado). Otorga montos desde USD 200 á USD 500, y exige una tasa nominal de 1.80% mensual, sobre saldos. El plazo del crédito oscila entre 180 y 360 días.
- Línea ampliación, dirigido a financiar los gastos por mejoras de la vivienda en el baño, cocina, dormitorio. Otorga montos desde USD 300 á USD 800, y exige una tasa nominal de 1.90% mensual, sobre saldos. El plazo del crédito oscila entre 180 y 360 días.
- Línea refacción, dirigido a financiar gastos por la mejora de habitat y refacción de agua, luz, alcantarillado en la zona donde atiende el Centro Comunal El Carmen. Otorga montos desde USD 300 á USD 800. Con crédito otorgados en el marco del acuerdo con el CCC, se exige una tasa nominal de 1.00%, sobre saldos. En otros casos se exige una tasa nominal de 1.90% mensual, sobre saldos. El plazo de los créditos oscila entre 180 y 360 días.
- Línea construcción, dirigido a financiar la construcción de pequeñas viviendas populares. Otorga montos desde USD 1 mil á USD 5 mil, y exige una tasa nominal de 1.60% mensual, sobre saldos. El plazo del préstamo oscila entre 12 y 60 meses.

**Cartera de créditos por producto**



## ▪ Gobierno

*Gobierno y toma de decisiones recibe la calificación "c"*

### Toma de decisiones

Los miembros del directorio de IMPRO cuentan con una visión institucional uniforme y todos delegan la gran mayoría de los poderes de decisión al Director Ejecutivo. Los miembros del directorio son funcionarios conocedores y comprometidos con la institución y comparten la fuerte ideología institucional. Llevan a cabo solamente una reunión formal al año pero están presentes frecuentemente en la oficina de IMPRO. Son conocidos por todo el equipo e interactúan con frecuencia con diversos funcionarios de IMPRO. No participan activamente en la toma de decisiones gerenciales financieras, ya que éstas funciones recaen en el Director Ejecutivo.

Pese a su agilidad, la estructura de gobierno de IMPRO genera limitaciones importantes en la toma de decisiones:

- La Asamblea General tiene la misma composición del directorio, generando una superposición de responsabilidades y restando importancia al papel de la misma.
- Los miembros del directorio carecen de las capacidades técnicas para supervisión de una entidad financiera.
- No tiene política de créditos vinculados. Actualmente existe un crédito vigente con un miembro del directorio.

Las informaciones usadas en la toma de decisiones son suficientes para el manejo operacional diario pero carecen de elementos importantes en la toma de decisiones de mediano y largo plazo. Falta un análisis detallado de indicadores y proyecciones financieras formalizadas. No toda la información usada en la toma de decisiones se entrega o puede ser analizado en el directorio.

## Planeación estratégica

IMPRO lleva a cabo una reflexión estratégica activa pero no se traduce en un plan operativo completo. La institución cuenta con un plan estratégico 2005-2009 con base en el contexto interno y externo (análisis de mercado, nuevos financiamientos, tendencias en el sector) y conforme con la misión institucional. El plan establece objetivos estratégicos claros respecto al enfoque y carácter legal. Plantea metas alcanzables de cartera total y financiamientos requeridos. Sin embargo, el ejercicio de planificación adolece de una falta de definiciones de crecimiento por los ocho productos, evolución de indicadores institucionales y financieros, planes de recursos humanos necesarios, y escenarios potenciales (basadas en los cambios políticos y la adquisición de fondos).

Algunas de las ventajas competitivas de IMPRO no son duraderas, por lo que su estrategia de posicionamiento actual en el mercado presenta riesgos en el mediano y largo plazo.

- Tiene una dependencia de fondos blandos, cada vez más escasos, para mantener ventaja de tasas.
- Su mercado meta – microempresarios y otros de menores recursos – genera menores ingresos para IMPRO. La política social de tasas menores de intereses y cuota de adhesión en función a la evaluación social implica un cierto nivel de dependencia en montos mayores para poder financiar las operaciones de menor tamaño. El aumento de competencia para créditos mayores de instituciones con mayor gama de productos (como el ahorro) amenaza la retención de los clientes más rentables.
- Actualmente hay pocas oficinas de la competencia en las zonas de servicios de IMPRO. Sin embargo los servicios de la competencia llegan a las mismas zonas.

La planificación presupuestaria es operacionalmente útil pero carece de visión. Cuenta con presupuestos completos por la gestión en curso y otras herramientas de seguimiento de capacitación y recursos humanos. Existe un seguimiento frecuente si bien no es formalizado. La planificación está basada en la oferta de fondos blandos en vez de la demanda por los servicios. Sin embargo, la planificación presupuestaria no contempla escenarios posibles relacionados con la realidad de fluctuaciones de acceso a fondos subvencionados.

## Equipo de dirección

Como institución pequeña con estructura ligera, las funciones gerenciales están concentradas en un Director Ejecutivo, generando un riesgo de persona clave. IMPRO es consciente del riesgo y tiene planificado dos maneras para cubrirlo. Está tomando en consideración la contratación un Asesor Financiero para la búsqueda de fondos, supervisión contable y análisis financiero. A la vez,

su sistema de capacitación y avance interno ayuda preparar al staff asumir mayores responsabilidades. Sin embargo, no hay un candidato en la institución o en el directorio que cuente con las capacidades y experiencia que facilitan el manejo gerencial de IMPRO.

## Gestión de los recursos humanos

IMPRO demuestra un compromiso extraordinario con sus recursos humanos que resulta en un alto nivel de fidelidad de los empleados. RRHH ocupa un lugar central en la visión institucional y se define por varios elementos positivos:

- Las funciones están documentadas y son claras. Los empleados desarrollan múltiples capacidades para disminuir el riesgo operativo y fomentar intercambios de experiencia.
- El reclutamiento se realiza en las zonas donde viven los clientes asegurando su conocimiento socioeconómico del mercado.
- El programa de capacitación continua “Crecer Juntos” prioriza la educación y brinda posibilidades de avance profesional dentro de IMPRO.
- La organización horizontal y accesibilidad del Director Ejecutivo (no tiene oficina propia) fomenta la cohesión del staff.
- La rotación de personal es notablemente baja.

Sin embargo, la gestión actual de RRHH no resultaría suficiente en un escenario de crecimiento. No cuenta con un sistema de incentivos basados en objetivos institucionales como resultado de su filosofía de trabajo. Además, no existen mecanismos frecuentes de evaluación formal. La evaluación actual es responsabilidad exclusiva del Director Ejecutivo hacia los empleados, sin tomar en cuenta la experiencia de otras personas, lo que puede presentar mayores problemas en una IMF más grande.

La gestión de los recursos humanos no está enfocada en la productividad institucional. Existe una importante carga burocrática; solo un cuarto de los empleados son oficiales de crédito. El costo de su estructura no es pesada debido el menor nivel de salarios, pero podría ser optimizado con una mayor producción por empleado.

Recursos Humanos	Dic.02	Dic.03	Dic.04	Dic.05
Número de empleados	16	16	16	17
% Oficiales de crédito	25.0%	25.0%	25.0%	23.5%
Tasa de rotación del personal	0%	0%	6%	0%

---

## ■ Información

**Información y sistemas** recibe la calificación “c”

---

### Descripción del sistema de información

Equipo informático	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Nivel de equipos suficiente: 1 servidor y 9 terminales (incluyendo 1 ubicada en El Alto).</li><li>▪ Red con servidor local para la sede, no está conectada para con la agencia.</li><li>▪ Acceso a Internet sólo en la sede y habilitado solamente en el servidor y en un Terminal.</li><li>▪ Backups diarios de la base de datos.</li></ul>
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Programa denominado “IMPRO contabilidad” que fue desarrollado por un consultor y personas de sistemas de IMPRO.</li><li>▪ Sistema integrado con cartera mediante adaptaciones realizadas internamente por el área de sistemas.</li><li>▪ Contabilidad centralizada en la sede, aunque se realizan transacciones en la agencia de El Alto.</li><li>▪ Elaboración de Estados Financieros mensuales y en dólares.</li></ul>
Información sobre las actividades	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Programa denominado “IMPRO cartera” desarrollado por actual personal de la institución.</li><li>▪ La falta de integración con la agencia El Alto implica desplazamiento diario del personal de dicha agencia.</li><li>▪ Cada OC emite diariamente un reporte de seguimiento de la cartera en riesgo.</li></ul>

---

### Sistema de información y equipos

IMPRO tiene una infraestructura informática básica, suficiente para la captura de información. El sistema fue diseñado por personal competente y ha evolucionado con las necesidades de la IMF en los últimos años. Todo el personal lo sabe usar. IMPRO cuenta con los códigos fuente y el personal de sistemas suficiente para administrar, mantener y mejorar el sistema. No hay problemas con el funcionamiento normal de los sistemas.

Existe un riesgo de pérdida o cambios en la información pero IMPRO toma varias medidas para cubrirlo. Emplea niveles de usuario diferenciados. Tres personas tienen acceso al nivel superior y dos de ellos tienen préstamos vigentes con IMPRO. Cualquiera de ellos puede modificar las tasas de interés, fechas de pago y aprobaciones. Sin embargo la rápida detección de este tipo de cambio implica que no representa un importante riesgo. Asimismo, las copias de los respaldos se encuentran en la sede, en la misma área donde se ubica el servidor pero diariamente, el OC de El Alto viene a La Paz para llevar la última versión actualizada de la base de datos para el uso en su agencia.

### Información de cartera

La información de cartera es confiable, accesible, y disponible. IMPRO realiza un registro manual de las operaciones como control adicional. Existe un sistema de scoring histórico pero no es posible realizar consultas retrospectivas detalladas de los clientes que permitiría un análisis más profundo sobre su evolución.

La generación de reportes está automatizada y ayuda a evitar errores de cálculo. La información del monitoreo de la cartera está disponible y permite hacer un seguimiento tanto a nivel de campo como gerencial. Cada OC puede generar un reporte sobre los créditos vencidos de su cartera para poder realizar labores de cobranza con apoyo del cobrador. A nivel gerencial es posible tener información sobre la situación de la cartera a nivel consolidado y por producto. La visualización y difusión de esta información ha sido suficiente si bien sigue siendo informal.

### Información contable y seguimiento financiero

La información contable es correcta y disponible mensualmente pero la presentación de algunas cuentas no corresponde a las mejores prácticas de revelación de información financiera. Por ejemplo, el registro de los intereses que IMPRO debe pagar a uno de sus proveedores de fondos se realiza en una cuenta por pagar en el balance general sin pasar por los gastos. Adicionalmente, se aumenta la reserva para préstamos incobrables en las cuentas del activo con valores de diversas cuentas en el balance general y no solamente en el gasto correspondiente a su política de provisiones (ver nota 2 de los EEEF de Planet Rating). El efecto es que los estados financieros de IMPRO no son directamente comparables con otras instituciones similares sin reclasificaciones importantes. Los asientos contables y movimientos de caja están sujetos a la verificación de un Contralor. No obstante, dicha verificación se restringe a un procedimiento operativo extra situ.

El Director Ejecutivo controla la información contable y financiera. Como resultado de la política de capacitación y ascenso de personal dentro de IMPRO, el contador ha asumido su cargo sin experiencia relevante previa en contabilidad. Ha mostrado notables capacidades de aprendizaje pero el Director Ejecutivo toma las decisiones contables importantes.

IMPRO produce información bruta oportunamente pero no se traduce en análisis financiero suficiente de indicadores comparables con su competencia. No existe una transmisión de este análisis a los empleados o directorio.

## ■ Riesgos

**Riesgos: análisis y control** recibe la calificación “c”

---

### Procedimientos

Los procedimientos puestos en marcha, reflejan la preocupación de IMPRO por cubrir los principales riesgos. El manual de funciones y procedimientos permite homogeneizar el proceso crediticio. Existen prácticas sanas de múltiple control de los créditos otorgados, de niveles de aprobación y de firma mancomunada. El alto nivel de

compromiso de los empleados con el desarrollo de IMPRO representa otro control no tangible. Se rota la cartera de los OC - una práctica sana que contribuye a disminuir riesgos de fraudes. No obstante, el período tan amplio de rotación (alrededor de tres años) diluye la utilidad de este criterio.

Los manuales de funciones y crédito no reflejan todas las operaciones de IMPRO. No detallan los procedimientos del pago directo al cobrador. La flexibilidad de términos de comisiones y créditos depende de decisiones del Director Ejecutivo. Esta flexibilidad es una fortaleza para el posicionamiento de IMPRO con sus clientes pero expone a la IMF a un riesgo operativo por la ausencia de definiciones, parámetros y límites. Por ejemplo, faltan políticas claras sobre la asignación de tasas de interés basada en el análisis socioeconómico, el cobro cuotas de adhesión, y la condonación de intereses.

IMPRO toma medidas básicas para garantizar la seguridad del efectivo pero aún podrían mejorar. Los arqueos de caja son frecuentes, se usan cajas fuertes, se realizan depósitos frecuentes en bancos y manejo pequeños montos disminuyen en las dos oficinas. No se toman algunas medidas comunes como seguro contra robo, seguridad en las oficinas, transporte de fondos por dos personas y la apertura de cajas fuertes con doble llave.

#### **Auditoría interna**

IMPRO no cuenta con un departamento de auditoría interna debido a su pequeño tamaño. La participación del Director Ejecutivo en todas las decisiones de crédito cubre ese papel y brinda un importante nivel de estandarización y control. Sin embargo, algunas prácticas comunes no se ha implementados todavía, como una política de visitas sistemáticas y aleatorias a clientes. Existe una leve revisión del trabajo del Director Ejecutivo. El contralor brinda un extra nivel control de gastos pero no realiza análisis de cumplimiento de procedimientos.

Los estados financieros auditados de IMPRO difieren de la presentación normal. La clasificación de cuentas es anormal por los movimientos de reservas para préstamos incobrables y la percepción y pago de intereses mencionados en la parte "I" y "A".

## ■ **Actividades**

**Actividades: productos y servicios** recibe la calificación "a"

<b>USD</b>	<b>Dic. 2002</b>	<b>Dic. 2003</b>	<b>Dic. 2004</b>	<b>Dic. 2005</b>
Cartera fin de periodo	327,940	395,055	486,094	547,954
Evolución	29.3%	20.5%	23.0%	12.7%
Cartera promedio fin de periodo	289,966	367,289	445,118	514,422
Numero de clientes activos	980	1,017	1,034	1,121
Evolución	N.D.	3.8%	1.7%	8.4%
Cartera promedio por cliente	335	388	470	489
% del PIB por habitante	36.9%	42.0%	48.2%	47.7%
Préstamo promedio desembolsado	437	461	531	505
% del PIB por habitante	48.2%	49.9%	54.4%	49.2%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	5.3%	2.9%	1.6%	0.4%
Cartera en riesgo > 365 días	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Tasa de cartera castigada	0.9%	0.9%	0.2%	0.1%

#### **Mercadeo y competencia**

IMPRO ha desarrollado dos ventajas competitivas importantes: una gama de servicios individuales pequeños y tasas notablemente bajas. IMPRO otorga diversos productos crediticios adaptados a las necesidades de los clientes, usando una metodología de crédito individual. La única alternativa financiera para un importante porcentaje de sus clientes es la banca comunal que normalmente es menos flexible y requiere garantías grupales. A la vez, IMPRO cobra tasas menores a los promedios del mercado. A diferencia de otras instituciones, normalmente cobran menos a personas que solicitan créditos menores. Las tasas son reconocidas por sus clientes como las más competitivas del mercado, permitiendo IMPRO competir con bancos y FFPs de tamaño mucho mayor.

El reto de IMPRO es lograr mantener sus ventajas competitivas mientras consiga una mayor cuota de mercado. IMPRO ha podido diferenciar su servicio de la siguiente manera:

- Altos niveles de flexibilidad de términos y variedad de productos.
- Tasas notablemente bajas.
- Muy bajos límites mínimos para préstamos individuales pequeños en un mercado dominado por bancos comunales.
- Alianza con Centro Comunal El Carmen para servicios no financieros.
- Fuerte presencia en zonas cercanas a la oficina.

Estas ventajas actuales de IMPRO no son elementos de diferenciación sostenibles o exclusivos. Las bajas tasas dependen en gran parte de los créditos blandos que IMPRO negocia con financiadores. Sería difícil mantener la ventaja de tasas activas si con tasas pasivas comerciales. A la vez, los bancos y FFPs están expandiendo su oferta de servicios y estructura de agencias. Las IMFs reguladas tienen clientes en las mismas zonas de actuación y no existen impedimentos a su masificación en las mismas áreas.

IMPRO es muy reconocida en las zonas cercanas a su sede pese a un menor esfuerzo de marketing. La estrategia de marketing basada principalmente en la reputación de IMPRO y la comunicación entre clientes ha sido fructífera, especialmente tomando en cuenta las tasas y servicios de IMPRO. La comunicación boca a boca es complementada con publicidad mediante volantes, la cual tiene un alcance discreto y no es recurrente.

### Gestión de la cartera

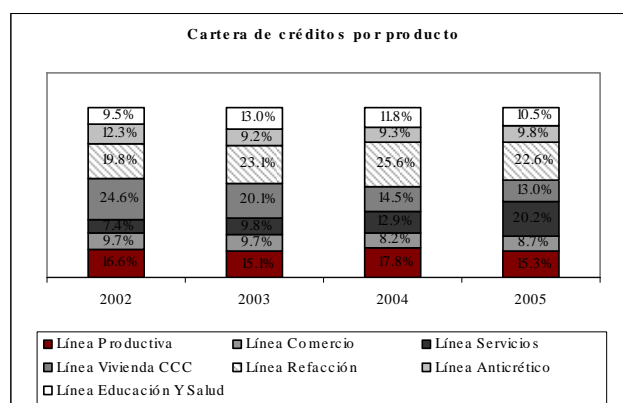
La metodología de crédito identifica buenos pagadores desde el inicio de los procesos crediticios. Ha sido formalizada y es entendida por las personas involucradas en el proceso. Sobre todo, el cuerpo de oficiales de crédito es experimentado y capaz; la mayoría entraron a IMPRO con otras funciones, subiendo al puesto de OC luego de participar en las operaciones por un tiempo. Esta capacitación en situ, la participación en estudios avanzados en microfinanzas aparte y el alto nivel de fidelidad fortalecen las operaciones crediticias desde la selección de clientes hasta manejo de morosidad:

- La selección de los clientes se realiza mediante el análisis de la capacidad de pago en la visita del OC al lugar de trabajo o domicilio, una evaluación socioeconómica, una calificación para el seguro de desgravamen, y un análisis de garantías (para determinar si será una prenda o hipoteca, con o sin desplazamiento). A la vez IMPRO realiza una verificación del cliente en la central de riesgos. Malos precedentes no necesariamente eliminan al cliente del proceso.
- La propuesta planteada por el OC incluye monto y tasa de interés, las cuales son determinadas a discreción en base criterios cualitativos provenientes de la evaluación realizada en la visita. El Director Ejecutivo participa en todos los comités de crédito.
- El seguimiento de la mora es detallado. Existen reportes automatizados que permiten determinar cuál es la situación de un crédito a nivel de cada OC. Asimismo, existen plazos establecidos para la gestión de cobranza extrajudicial que coinciden con el período prudente de seguimiento de la mora (1 a 8 días).
- La institución tiene como política no cobrar intereses moratorios a los clientes que han cancelado dentro del período anterior al de la siguiente cuota. Asimismo, existe la posibilidad de que se permita un cambio de las fechas de pago a fin de adecuar el cronograma de cuotas al período de ingresos del cliente.

### Calidad de la cartera

La calidad de la cartera es excelente. El PAR de 31 a 365 días es de 0.4% y ha mostrado una tendencia de reducción histórica. El tramo de 91 a 365 días es el que muestra mayor reducción, evidenciando mejoras en los procesos de recuperación, como consecuencia de la introducción del cuerpo de cobradores. Los productos Servicios y Anticrético explican el 60% de la cartera en riesgo, mostrando un indicador PAR de 0.7% y 0.9%, respectivamente. Servicios financieros para contratos anticréticos no son usuales y la metodología no ha sido perfeccionada.

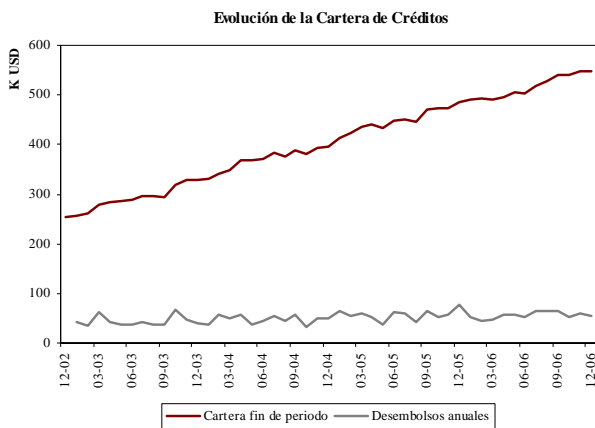
El ratio de cartera castigada es mínimo; a diciembre 2005 fue solamente de 0.1% ya que sólo se produjeron unos castigos de montos muy bajos de la línea productiva.



### Evolución y diversificación de la cartera

La cartera ha crecido a un ritmo cada vez menor, afectado principalmente por la falta de disponibilidad de fondos. Entre los años 2002 y 2004 la tasa de crecimiento anual se situó alrededor de 20%, en tanto que en el año 2005 la tasa se redujo drásticamente a 12.7%. El crecimiento estimado por IMPRO para los próximos años es bastante conservador situándose alrededor del 5%, con tasas de morosidad entre 1% a 5%, tasas superiores a lo registrado en el año 2005.

Si bien IMPRO diversifica su cartera adecuadamente por producto, todos los créditos están geográficamente concentrados en la conurbación de El Alto y La Paz.



### Cobertura del riesgo crediticio

La cobertura del riesgo crediticio mediante provisiones es notablemente alta, y resguarda el patrimonio de la institución. IMPRO, establece como base la política de provisiones determinada en el sistema de autorregulación, con referencia en las normas de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de Bolivia (SBEF). Sin embargo, el alto grado de cobertura de riesgo mediante provisiones (1,181.5% de la Cartera en Riesgo > 30 días a diciembre de 2005) se basa principalmente en una práctica contable anormal (ver nota 2 de los EEFB de Planet Rating). El gasto por provisiones para incobrables del año es casi igual a la cartera en riesgo > 30 días, una indicación de que IMPRO tiene la capacidad de crear su reserva con los gastos directamente correspondientes. El ratio de cartera en riesgo (neta de provisiones) sobre patrimonio es de -12.4%, indicando la proporción en que el riesgo de incobrabilidad podría aumentar sin afectar el patrimonio.

	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005
Ratio de cobertura de riesgo	88.3%	125.1%	289.2%	1,181.5%
PAR > 31 neto de provisiones / fondos propios	-2.4%	-7.6%	-9.4%	-12.4%

## ■ Financiamiento y liquidez

**Financiamiento y liquidez** recibe la calificación "c"

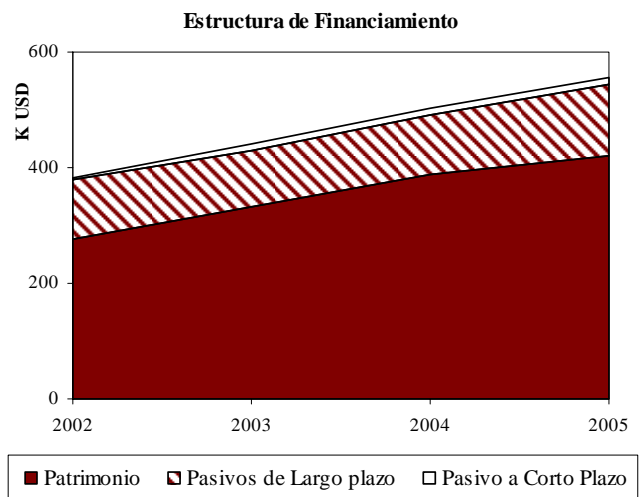
IMPRO se financia con capital acumulado, donaciones y fondos blandos. Ha recibido 313,671 USD de donaciones y créditos subordinados a largo plazo sin intereses, principalmente de Intermon-Oxfam y la Fraternite Saint Paul. Mantiene 80,000 USD en préstamos del Centro Comunal El Carmen y BOLMEX a 50% de la tasa activa. Este mismo resulta más barato que financiamiento de fuentes comerciales debido a las bajas tasas activas de IMPRO y el tratamiento de los intereses mencionado en "A".

IMPRO ha dependido históricamente de fondos blandos de instituciones vinculadas. Actualmente mantiene préstamos el Centro Comunal El Carmen (CCC) – institución sin fines de lucro que brinda servicios de educación y salud – y BOLMEX - empresa de servicios de outsourcing. La Directora de CCC es miembro del directorio de IMPRO, trabaja en el segundo piso de la sede de IMPRO. CCC es dueño del edificio de IMPRO. El hermano del Director Ejecutivo de IMPRO es socio de BOLMEX. En su conjunto, los préstamos de BOLMEX y CCC representan toda la deuda pero suman a solamente 39% del patrimonio – un bajo nivel de apalancamiento aún para una ONG microfinanciera.

IMPRO está comenzando una búsqueda global para financiar su crecimiento pero enfrenta algunos desafíos claves:

- El modelo de bajas tasas activas de IMPRO depende en gran parte de las tasas pasivas subvencionadas. Efectivamente, IMPRO pasa el subsidio que recibe de sus acreedores a sus clientes.
- Los fondos a tasas comerciales, ampliamente disponibles en el mercado, aumentarían sus tasas activas pasivas y activas, desequilibrando el modelo económico y social actual de IMPRO.

Lograr economías de escala permitiría mantener la ventaja de tasas activas aun asumiendo mayores gastos financieros. Una expansión importante sólo será posible a través de la obtención de nuevas fuentes de fondeo. CCC muestra una importante dependencia de donaciones y no estaría en condiciones de seguir prestando a IMPRO tras uno o dos años de escasez de donaciones.



	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005
Deudas / Fondos propios	0.3	0.3	0.3

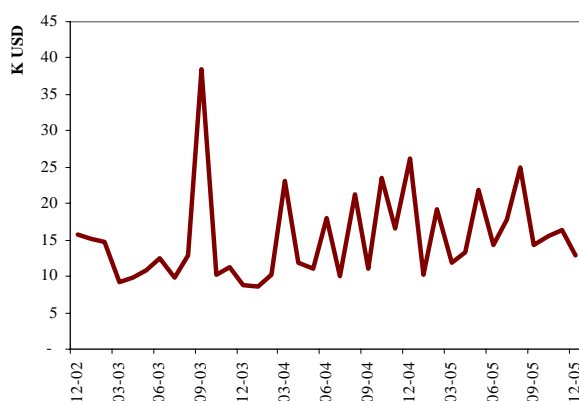
## Gestión activos/pasivos (ALM)

IMPRO no enfrenta riesgos de calce de madurez, cambio y tasas. El pago de los préstamos a los dos financiadores está relacionado con el ingreso percibido, no con tasas o plazos predefinidos. Adicionalmente, recibe préstamos en dólares y otorga créditos en dólares, y no asume directamente ningún riesgo por cambio de tasas.

## Gestión de la liquidez

IMPRO tiene requerimientos mínimos de flujo de caja debido a la modalidad de pago de los pasivos. Muestra un adecuado control de las cuentas bancarias. Sin embargo, la colocación de la liquidez es muy volátil y no permite la maximización de su rentabilidad.

Evolución de la liquidez



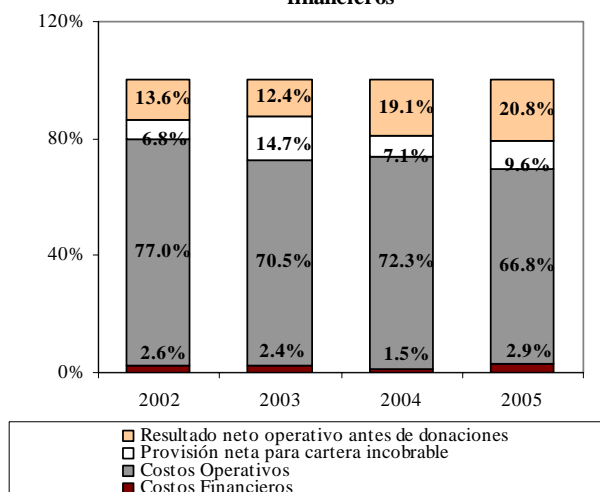
## ■ Eficiencia y rentabilidad

**Eficiencia y rentabilidad** recibe la calificación "e"

### Estado de la rentabilidad

IMPRO es rentable y ha mostrado un ligero pero consistente aumento de su rentabilidad desde 2002, generando rentas mayores. El ROA es de 4.4% antes de ajustes. Su rentabilidad se debe tanto a una buena eficiencia como a una buena calidad de la cartera. El logro es notable debido a los bajos ingresos por intereses que percibe y su menor productividad. La ampliación del margen entre el rendimiento sobre la cartera y el ratio de gastos operativos representa una tendencia positiva para la rentabilidad de IMPRO y su posicionamiento del mercado. Cabe mencionar que el desempeño financiero podría mejorar aun más con una optimización de la distribución del personal.

Estructura de Costos en función de los ingresos financieros



### Rendimiento de cartera

El bajo rendimiento de cartera de 19.1% es el resultado de una constante disminución entre los años 2002 a 2005. Las tasas de interés y comisiones cobradas por IMPRO se ubican por debajo del mercado. La política competitiva de tasas es facilitada por la excelente calidad de la cartera; casi todos los ingresos cobrados son percibidos por IMPRO.

### Ratio de costos operativos

La rentabilidad de IMPRO se debe a una consistente reducción de gastos. El ratio de costos operativos de 14.7% a diciembre 2005, experimentó una reducción de 11.6% respecto al 2004. Se trata de una cifra notablemente menor a los benchmarks latinoamericanos aún para instituciones más grandes con mayores economías de escala.

Análisis de la rentabilidad	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005
ROE	5.3%	4.5%	6.3%	5.8%
Deudas / Patrimonio	37.6%	32.8%	29.9%	31.9%
ROA	3.8%	3.3%	4.8%	4.4%
Generación de renta				
Autosuficiencia operativa	115.7%	114.2%	123.6%	126.2%
Rendimiento de cartera	27.0%	23.5%	20.3%	19.1%
Ratio de costos operativos	27.1%	21.2%	19.2%	14.7%
Cientes por empleado	52	54	54	56
Cientes por oficial de crédito	245	254	259	280
Cartera promedio por cliente (USD)	335	388	470	489
Ratio de costos financieros	0.9%	0.7%	0.4%	0.6%
Ratio de costos de provisión	2.4%	4.4%	1.9%	2.1%
Cartera en riesgo 31 – 365 días	5.3%	2.9%	1.6%	0.4%
Tasa de cartera castigada	0.9%	0.9%	0.2%	0.1%
Gestión de los activos				
Cartera / Activos	79.6%	81.0%	87.7%	88.7%
Resultado no operativo en % de los ingresos financieros	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

La productividad de los oficiales de crédito de IMPRO se pierde al nivel institucional debido a la importante carga de personas no generadoras directas de ingresos. Sólo 20% de los empleados eran oficiales de crédito al final de 2005, en comparación con el punto de referencia regional de 50% para ONGs. La baja productividad se explica en parte por el alto número de cobradores de IMPRO (uno para cada oficial de crédito). La decisión de mantener los cobradores ayuda mantener la calidad de la cartera y permite a IMPRO identificar futuros OC pero aumenta costos y pone un límite en las posibilidades para mayores aumentos de eficiencia.

### Ratio de costos financieros

El ratio de costos financieros es mínimo (de 0.6%) debido a la estructura de fondeo (75.8% patrimonio) y los financiamientos a tasas blandas o a costo cero. IMPRO debe pagar 50% de los intereses en el préstamo del CCC pero la desviación de los fondos a gastos de incobrabilidad efectivamente disminuye los pagos de intereses.

### Gestión de activos

La estructura de activos de IMPRO es productiva. A diciembre 2005 la cartera de créditos representó 88.7% del total activos, mayor al benchmark de 83.5% para ONGs latinoamericanas. IMPRO también mantiene inversiones de corto plazo que se constituyen por depósitos a plazo fijo. Estas inversiones representan 5.6% del total activos. IMPRO mantiene saldos de mínimos de caja y banco.

### Desempeño ajustado

*Los detalles referentes a los ajustes son proporcionados en anexos.*

IMPRO sigue siendo una institución rentable después de ajustes. El monto del ajuste ha provenido únicamente del cálculo del gasto financiero a tasas de mercado para el mercado boliviano. Debido a la disminución de la tasa de interés de mercado, el monto de ajuste decrece en el período afectando de similar manera al ratio del costo ajuste que ha diciembre 2005 es de 0.5%.

	Dic. 02	Dic. 03	Dic. 04	Dic. 05
Ratio de costos de ajuste	3.2%	1.2%	0.8%	0.5%
AROE	1.8%	3.1%	5.2%	5.1%
AROA	1.3%	2.3%	4.0%	3.9%
Autonomía financiera	104.8%	109.4%	118.9%	122.5%

### Evolución de la rentabilidad

No se prevén cambios significativos en la rentabilidad de IMPRO en el corto plazo debido al discreto ritmo de crecimiento proyectado por la gerencia de la institución. No se prevé una disminución de la rentabilidad debido a la estabilidad de los fondos con condiciones blandas que permitan financiar operaciones y a la estabilidad del personal y el modelo de negocio. Cabe notar que existen otras limitantes condicionadas por el mercado: elevado número de participantes que pugnan por un mismo

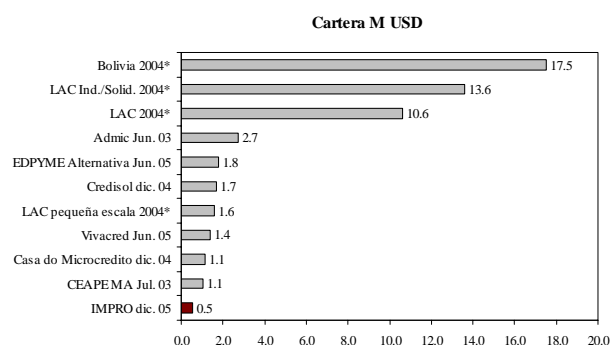
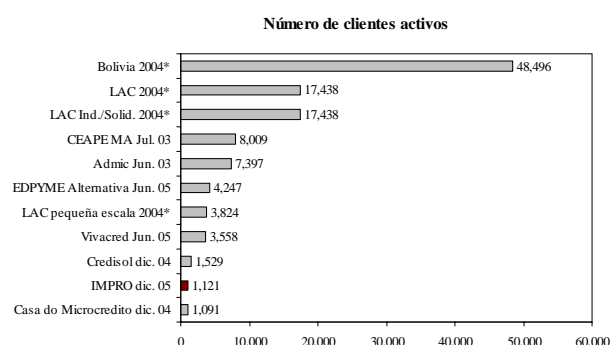
mercado, sobreendeudamiento de deudores, posible incursión de instituciones financieras estatales al mercado y la consecuente disminución de las tasas de interés.

A largo plazo el posible aumento de la rentabilidad de IMPRO estará condicionado por la capacidad de la institución de mantener su base de clientes, adaptar de sus operaciones a mayores tasas pasivas, así como mejorar la productividad de los OC para incrementar la cartera y base de clientes.

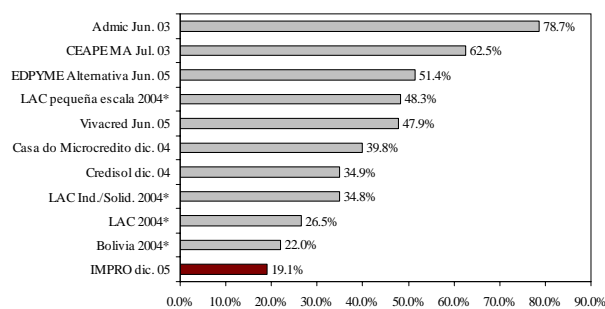
### Benchmarking

#### Clasificación según los criterios de MBB

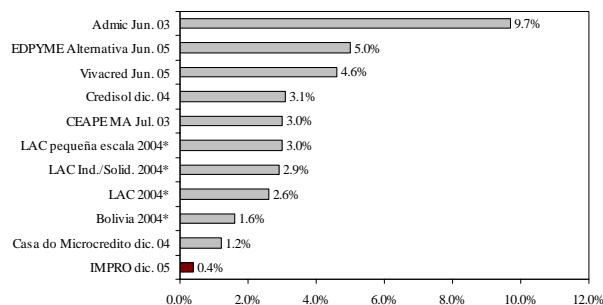
Zona	LAC
Madurez	Joven (3 años de operación)
Tamaño	Pequeña (Cartera menor a 4 M USD)
Clientela	Amplia (Cartera por cliente de 53.4% del PNB por habitante)
objetivo	habitante)



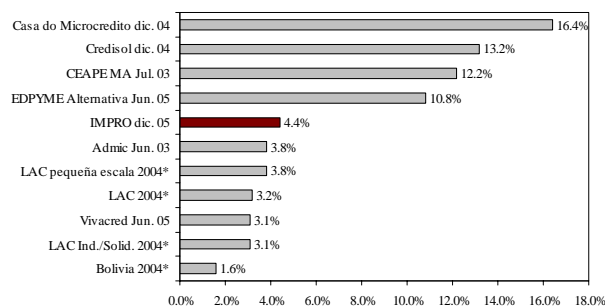
### Rendimiento de cartera



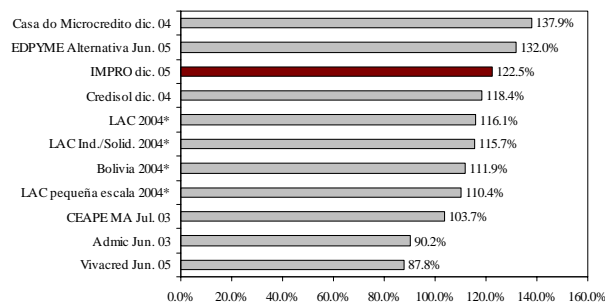
### PAR > 30



### ROA



### Autonomía financiera



\*Información proveniente del MBB a dic. 2004.

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

## Anexos

### Acrónimos

AG	Asamblea General
CA	Consejo de Administración
CCC	Centro Comunal el Carmen
CGAP	Consultative Group to Assist the Poor
DPF	Depósitos a Plazo Fijo
DG	Director General
EUR	Euro
FMI	Fondo Monetario Internacional
GRH	Gestión de Recursos Humanos
IMF	Institución de Microfinanzas
K	Miles
M	Millones
MBB	MicroBanking Bulletin
MM	Miles de Millones
MP	Medio Plazo
ND	No Disponible
OF	Oficial de Crédito
ONG	Organización No Gubernamental
PAR	Cartera en Riesgo
PIB	Producto Interno Bruto
PME	Pequeñas y Medianas Empresas
PNB	Producto Nacional Bruto
ROA	Rendimiento de los Activos
ROE	Rentabilidad de Fondos Propios
SIG	Sistema de Información y Gestión
TEG	Tasa Efectiva Global
USD	Dólares Estadounidenses

### Fórmulas y ratios

- Productividad del personal : Número de acreditados activos/ Número de empleados- fin de período
- Rentabilidad de los activos (ROA): resultado neto antes de subvenciones/ Activo promedio
- Rentabilidad de los activos ajustada (AROA): resultado neto ajustado antes de subv./ Activo promedio ajustada
- Rentabilidad del patrimonio (ROE): resultado neto antes de subv./ Patrimonio promedio
- Rentabilidad del patrimonio ajustada (AROE): resultado neto ajustado antes de subv./ Patrimonio promedio
- Deudas sobre patrimonio: Deudas (ahorros + préstamos) / Patrimonio-fin de período
- Rendimiento de cartera: Ingresos de cartera / Cartera bruta promedio sobre 13 meses
- Razón de costos operativos: Costos operativos / Cartera bruta promedio sobre 13 meses
- Razón 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)
- Razón de costos de provisión Costos netos de provisión por cartera incobrable/ Cartera bruta promedio sobre 13 meses
- Razón 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 en riesgo 31-365

- Tasa de cartera castigada: Préstamos castigados de la cartera/ Cartera bruta promedio sobre 13 meses

### Notas a los estados financieros

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

**0** La institución no sigue las recomendaciones del CGAP para la presentación de los estados financieros

**1** Los estados financieros presentados comprenden el balance, el estado de resultados y las notas explicativas. Los estados financieros auditados se remontan a 6 años. Los datos referidos al período 2005 son estados financieros auditados.

**2** La institución solamente ofrece servicios financieros.

**3** Subvenciones

**3.1** Los ingresos producto de subvenciones son presentados de manera separada de los ingresos relacionados con la actividad en el estado de resultados (subvenciones a la operación).

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

Fondeador	Monto (USD)	Condiciones y Comentarios
Intermon	142 mil	Donación para capital
Intermon - Oxfam	45 mil	Donación para capital
Solidaridad / Osap	43,456	Donación para gastos operativos
Intercom	13,975	Donación para gastos operativos

**3.3** Metodología de contabilización de las subvenciones: La institución refleja solamente las donaciones destinadas a financiar capital bajo la denominación de Fondo Rotativo.

**4** Contabilización de los elementos de la cartera de préstamos

#### Metodología de provisionamiento

Provisión	Cartera Sana: 2% < 30 días: 5% 31 – 60 días: 20% 61 – 90 días: 50% 91 - 365 días: 100%
Créditos castigados	Se castigan los saldos de créditos en mora mayores de 1 año y aquellos que se encuentran en ejecución legal en trámite.

**4.1** Los gastos incurridos a consecuencia del riesgo de crédito (provisiones, créditos castigados) no se presentan separadamente de otros gastos en el estado de resultados.

**4.2** Los gastos de provisiones son afectados mensualmente y se añaden a la cuenta de reserva de provisiones del balance.

**4.3** Variación de la reserva para préstamos incobrables:

En USD	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005
Reserva 1 de enero	19,739	24,030	36,857	44,370
+ Costos de provisión	6,967	16,202	8,437	10,906
- Reversiones de la reserva	0	0	0	0
- Créditos castigados	2,676	3,376	923	750
Reserva, al 31 de diciembre	24,030	36,857	44,370	54,526

**4.4** La institución contabiliza los intereses bajo el método del devengado por la cartera vigente, y del percibido sobre la cartera morosa.

**4.5** Los otros productos financieros son separados de los ingresos de la cartera de créditos.

**5** Calidad de la gestión de la cartera

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

**5.2** Se aceptan pagos sin incluir intereses moratorios por cuotas que no excedan el mes luego de vencido el plazo de pago establecido en el cronograma. Asimismo se aceptan pagos adelantados sin penalidad.

**5.3** Existen préstamos al personal y un préstamo a un miembro del directorio.

**6** Detalles de la deuda:

**6.1** Detalles del financiamiento por préstamos :

Fuente	Tasa de interés	Monto Inicial	Saldo al 31.12.2005	Condiciones
Centro Comunal El Carmen	50% de la tasa de interés cobrada por IMPRO (tasa cobrada al cliente: 12% anual)	USD 98 mil	USD 60 mil	Prestar servicios financieros a la población atendida por el Centro Comunal El Carmen
Fraternite Saint Paul	0%	USD 30 mil	USD 69.4 mil	Sin condiciones
Bolmex	50% de la tasa de interés cobrada por IMPRO	USD 20 mil	USD 20 mil	Sin condiciones

**6.2** No capta depósitos.

**7** Otras reglas de contabilidad

**7.1** No utiliza la metodología contable de enganche o de diferidos en productos o gastos

**7.2** No se aplica ninguna metodología de compensación de la inflación

**7.3** No se aplica ningún ajuste contable por las diferencias debidas a tipo de cambio.

**8** Otras informaciones extracontables

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

## Notas específicas a los Estados Financieros de Planet Rating

### Balance

- Depósitos a Plazo Fijo
- IMPRO aumenta la reserva para préstamos en las cuentas del activo por tres maneras distintas: a) aumenta el gasto por provisiones a base de su política de provisión b) traslada intereses de los gastos de intereses de su préstamo c) reclasifica provisiones diversas en el pasivo a la reserva para préstamos incobrables si no se las usa por la contingencia original. Matemáticamente, el movimiento de reservas se distribuye de la siguiente manera. Es importante notar que Planet Rating ha reclasificado estos movimientos para que los gastos asociados al aumento de la reserva pasen por la cuenta correspondiente en el estado de resultados.

Provisión cartera incobrable:	2,205.00
Intereses debidos a financiadores:	4,745.85
Reclasificación de otras provisiones:	3,955.05
<b>Total provisión cartera incobrable del año:</b>	<b>10,905.90</b>

- Intereses devengados por la cartera financiada con recursos de CCC.
- Intereses sobre depósitos a plazo fijo
- Equipos de computación, muebles, equipos de oficina, y equipo de audio visual, entre otros
- Acciones sobre línea telefónica que no están sujetas a depreciación
- Gastos financieros con Centro Comunal El Carmen
- Financiamiento de Saint Paul para el proyecto disuelto Cecaprom pendiente de devolver
- Líneas blandas de proveedores de fondos no financieros
- Incluye donaciones para financiar capital (Fondo Rotativo) y los destinados a gastos operativos

### Estado de Resultados

- Incluye cobro de 1.5% a 3% por servicio crediticio (cuota de adhesión)
- Gastos de personal incluyen movilidad y refrigerio
- Incluye pago de impuesto a transacción financiera (3 por mil de cada movimiento bancario) e impuesto a las transacciones (impuesto sobre intereses)
- Incluye gastos de provisión de auditoría, capacitación, consultas en Central de Riesgos, entre otros

<b>IMPRO</b>		<b>USD</b>				<b>Evolución</b>		
<b>Balance</b>	<b>Notas</b>	<b>Dic. 2002</b>	<b>Dic. 2003</b>	<b>Dic. 2004</b>	<b>Dic. 2005</b>	<b>03/02</b>	<b>04/03</b>	<b>05/04</b>
<b>ACTIVOS</b>		<b>382,003</b>	<b>442,291</b>	<b>503,940</b>	<b>556,505</b>	<b>15.8%</b>	<b>13.9%</b>	<b>10.4%</b>
<b>Activos de Corto Plazo</b>		<b>370,544</b>	<b>430,024</b>	<b>493,278</b>	<b>543,447</b>	<b>16.1%</b>	<b>14.7%</b>	<b>10.2%</b>
Caja y Bancos		8,717	26,229	12,793	14,850	200.9%	(51.2%)	16.1%
Activos financieros netos a corto plazo	1	54,500	42,000	35,000	31,000	(22.9%)	(16.7%)	(11.4%)
Cartera neta a corto plazo		303,910	358,199	441,724	493,428	17.9%	23.3%	11.7%
Cartera bruta a corto plazo		327,940	395,055	486,094	547,954	20.5%	23.0%	12.7%
(Provisión para cartera incobrable)		24,030	36,857	44,370	54,526	53.4%	20.4%	22.9%
Intereses devengados		3,416	3,597	3,760	4,168	5.3%	4.5%	10.8%
Sobre cartera de crédito	3	2,709	3,276	3,306	3,868	20.9%	0.9%	17.0%
Sobre activos financieros	4	707	321	455	300	(54.6%)	41.5%	(33.9%)
Otros activos de corto plazo		-	-	-	-	-	-	-
<b>Activos de Largo Plazo</b>		<b>11,460</b>	<b>12,267</b>	<b>10,662</b>	<b>13,058</b>	<b>7.0%</b>	<b>(13.1%)</b>	<b>22.5%</b>
Activos financieros netos a largo plazo		-	-	-	-	-	-	-
Cartera neta a largo plazo		-	-	-	-	-	-	-
Activos fijos netos	5	8,833	9,729	7,905	12,197	10.1%	(18.7%)	54.3%
Otros activos a largo plazo	6	2,626	2,538	2,757	862	(3.4%)	8.6%	(68.8%)
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>382,003</b>	<b>442,291</b>	<b>503,940</b>	<b>556,505</b>	<b>15.8%</b>	<b>13.9%</b>	<b>10.4%</b>
<b>Pasivo</b>		<b>104,326</b>	<b>109,196</b>	<b>115,947</b>	<b>134,741</b>	<b>4.7%</b>	<b>6.2%</b>	<b>16.2%</b>
Pasivo a Corto Plazo		2,422	12,610	12,486	13,037	420.7%	(1.0%)	4.4%
Depósitos a la vista		-	-	-	-	-	-	-
Depósitos obligatorios		-	-	-	-	-	-	-
Depósitos a corto plazo		-	-	-	-	-	-	-
Préstamos a corto plazo		-	-	-	-	-	-	-
Intereses devengados	7	209	194	191	190	(7.1%)	(1.5%)	(0.4%)
Otros pasivos de corto plazo	8	2,213	12,416	12,295	12,847	461.0%	(1.0%)	4.5%
Pasivos de Largo plazo		101,904	96,587	103,461	121,703	(5.2%)	7.1%	17.6%
Depósitos de largo plazo		-	-	-	-	-	-	-
Préstamos de largo plazo	9	78,000	68,000	68,000	80,000	(12.8%)	0.0%	17.6%
Otros pasivos de largo plazo		23,904	28,587	35,461	41,703	19.6%	24.0%	17.6%
<b>Patrimonio</b>		<b>277,677</b>	<b>333,095</b>	<b>387,993</b>	<b>421,765</b>	<b>20.0%</b>	<b>16.5%</b>	<b>8.7%</b>
Capital pagado		-	-	-	-	-	-	-
Donativos	10	198,624	201,721	234,027	244,271	1.6%	16.0%	4.4%
Remanentes sin donativos		67,261	119,711	134,762	157,495	78.0%	12.6%	16.9%
Año corriente		11,792	11,662	19,204	19,999	(1.1%)	64.7%	4.1%
Otras cuentas de patrimonio		-	-	-	-	-	-	-

IMPRO	Estado de resultados	Notas	USD				Evolución		
			Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	03/02	04/03	05/04
	<b>Ingreso Financiero (a)</b>		<b>102,203</b>	<b>110,229</b>	<b>118,283</b>	<b>113,307</b>	<b>7.9%</b>	<b>7.3%</b>	<b>(4.2%)</b>
	Ingresos de cartera		78,296	86,221	90,293	98,127	10.1%	4.7%	8.7%
	Ingresos recibidos por créditos		78,296	86,221	90,293	98,127	10.1%	4.7%	8.7%
	Derechos y comisiones recibidas		-	-	-	-	-	-	-
	Intereses moratorios sobre créditos		-	-	-	-	-	-	-
	Ingresos de otros activos financieros		-	-	-	-	-	-	-
	Otros ingresos por servicios financieros	11	23,907	24,008	27,990	15,180	0.4%	16.6%	(45.8%)
	<b>Costos Financieros (b)</b>		<b>2,693</b>	<b>2,604</b>	<b>1,724</b>	<b>3,235</b>	<b>(3.3%)</b>	<b>(33.8%)</b>	<b>87.6%</b>
	Intereses pagados sobre préstamos		2,359	2,579	1,667	3,235	9.3%	(35.4%)	94.1%
	Intereses pagados sobre depósitos		-	-	-	-	-	-	-
	Costos netos de ajuste pro inflación		-	-	-	-	-	-	-
	Otros costos relacionados con servicios financieros		334	26	58	-	(92.3%)	123.9%	(100.0%)
	<b>Resultado Financiero [c=a-b]</b>		<b>99,510</b>	<b>107,625</b>	<b>116,558</b>	<b>110,072</b>	<b>8.2%</b>	<b>8.3%</b>	<b>(5.6%)</b>
	<b>Provisión neta para cartera incobrable (f)</b>		<b>6,967</b>	<b>16,202</b>	<b>8,437</b>	<b>10,906</b>	<b>1</b>	<b>(0)</b>	<b>0</b>
	Provisiones para cartera incobrable	2	6,967	16,202	8,437	10,906	132.5%	(47.9%)	29.3%
	Recuperación de cartera castigada		-	-	-	-	-	-	-
	<b>Costos operativos (d)</b>		<b>78,671</b>	<b>77,703</b>	<b>85,529</b>	<b>75,638</b>	<b>(1.2%)</b>	<b>10.1%</b>	<b>(11.6%)</b>
	Costos del personal (incluidas compensaciones)	12	47,525	46,652	49,740	52,180	(1.8%)	6.6%	4.9%
	Otros costos operativos		15,677	16,316	19,676	8,488	4.1%	20.6%	(56.9%)
	Depreciación y amortización		3,772	3,436	3,203	3,649	(8.9%)	(6.8%)	13.9%
	Consejo, auditorías y calificaciones		-	-	-	-	-	-	-
	Directorio		-	-	-	-	-	-	-
	Servicios Recibidos de Terceros		-	-	-	-	-	-	-
	Impuestos y Contribuciones	13	-	-	-	4,256	-	-	-
	Reservas y Provisiones	14	11,905	12,880	16,473	584	8.2%	27.9%	(96.5%)
	Otros		15,470	14,735	16,112	14,969	(4.8%)	9.3%	(7.1%)
	<b>Resultado neto operativo antes de impuestos y donaciones [f=c-d-e]</b>		<b>13,872</b>	<b>13,720</b>	<b>22,593</b>	<b>23,528</b>	<b>(1.1%)</b>	<b>64.7%</b>	<b>4.1%</b>
	Impuesto sobre la Renta (h)		-	-	-	-	-	-	-
	<b>Resultado neto operativo antes de donaciones[i=g-h]</b>		<b>13,872</b>	<b>13,720</b>	<b>22,593</b>	<b>23,528</b>	<b>(1.1%)</b>	<b>64.7%</b>	<b>4.1%</b>
	Ingresos no operativo (i)		-	-	-	-	-	-	-
	Costos no operativos (incluidos impuestos relacionados) (j)		2,080	2,058	3,389	3,529	(1.0%)	64.7%	4.1%
	<b>Resultado neto antes de donaciones[l=i+j-k]</b>		<b>11,792</b>	<b>11,662</b>	<b>19,204</b>	<b>19,999</b>	<b>(1.1%)</b>	<b>64.7%</b>	<b>4.1%</b>
	Ingresos por donaciones (m)		-	-	-	-	-	-	-
	<b>Resultado neto</b>		<b>11,792</b>	<b>11,662</b>	<b>19,204</b>	<b>19,999</b>	<b>(1.1%)</b>	<b>64.7%</b>	<b>4.1%</b>

## Características de los productos de crédito

Nombre del producto	Línea Productiva	Línea Comercio	Línea Servicios	Línea Vivienda C.C.C.	Línea Refacción	Línea Anticrético	Línea Educación y Salud
Fecha de creación	Año 1995	Año 1995	Año 1995	Año 1997	Año 1998	Año 1998	Año 1999
Tipo de clientela (rural, urbana, comercio...)	Urbana y periurbana	Urbana y periurbana	Urbana y periurbana	Urbana y periurbana	Urbana y periurbana	Urbana y periurbana	Urbana y periurbana
Tamaño autorizado de los créditos (mínimo y máximo)	Entre \$us 50 a 1000.-	Entre \$us 50 a 600.-	Entre \$us50 a 600.-	Entre \$us 50 a 1500.-	Entre \$us 300 a 800.-	Entre \$us 500 a 3000.-	Entre \$us 50 a 600.-
Tamaño promedio de los créditos otorgados	Promedio de credito \$us 460 al año 2005	Promedio de credito \$us 260. al año 2005	Promedio de credito \$us 450 al año 2005	Promedio de credito \$us.360 al año 2005	Promedio de credito \$us. 900 al año 2005	Promedio de credito \$us.1200 al año 2005	Promedio de credito \$us. 440 al año 2005
Plazo autorizado de los créditos (mínimo y máximo)	de 120 días a 360 días según comité de credito	de 120 días a 180 días según comité de credito	de 120 días a 180 días según comité de credito	de 120 días a 360 días según comité de credito	de 180 días a 360 días según comité de credito	hasta 2 años según comité de credito	de 120 días a 360 días según comité de credito
Plazo promedio de los créditos otorgados	de 180 a 240 días	180 días	180 días	360 días	360 días	720 días	entre 240 días a 360 días
Periodo de gracia	No se otorga periodo de gracia	No se otorga periodo de gracia	No se otorga periodo de gracia	No se otorga periodo de gracia	No se otorga periodo de gracia	No se otorga periodo de gracia	No se otorga periodo de gracia
Exigencias de garantías y otras condiciones	Requisitos: propietario. carnet de identidad - recibo de luz - tarjeta propiedad - croquis domicilio  Requisitos: vive en casa de sus padres o en alquiler .- - carnet de identidad - recibo de luz - croquis de domicilio - garante personal . garante personal.- carnet de identidad - recibo de luz boleto de pago si es dependiente - croquis de domicilio	Requisitos: propietario.- - carnet de identidad - recibo de luz - tarjeta propiedad - croquis domicilio  Requisitos: vive en casa de sus padres o en alquiler .- - carnet de identidad - recibo de luz - croquis de domicilio - garante personal . garante personal.- carnet de identidad - recibo de luz boleto de pago si es dependiente - croquis de domicilio	Requisitos: propietario.- - carnet de identidad - recibo de luz - tarjeta propiedad - croquis domicilio  Requisitos: vive en casa de sus padres o en alquiler .- - carnet de identidad - recibo de luz - croquis de domicilio - garante personal . garante personal.- carnet de identidad - recibo de luz boleto de pago si es dependiente - croquis de domicilio	Requisitos: propietario.- - carnet de identidad y de su conyugue - tarjeta propiedad - croquis domicilio  garante personal - carnet de identidad - recibo de luz -boleta de pago si es dependiente - croquis de domicilio garantia hipotecaria.- -recibo de luz - tarjeta de propiedad o folio real - testimonio - papeleta de impuestos.	Requisitos: propietario.- - carnet de identidad y de su conyugue - tarjeta propiedad - croquis domicilio  garante personal - carnet de identidad - recibo de luz -boleta de pago si es dependiente - croquis de domicilio garantia hipotecaria.- -recibo de luz - tarjeta de propiedad o folio real - testimonio - papeleta de impuestos.	Requisitos: solicitante.- - carnet de identidad y de su conyugue - croquis domicilio  garante personal.- - carnet de identidad - recibo de luz - croquis de domicilio propietario.- - carnet de identidad - recibo de luz - fotocopia de folio real, testimonio, pago de impuestos - croquis de ubicacion del anticretico.	Requisitos: propietario.- - carnet de identidad - recibo de luz - tarjeta propiedad - croquis domicilio  requisitos: casa de sus padres o en alquiler .- - carnet de identidad - recibo de luz - croquis de domicilio - garante personal . garante personal.- carnet de identidad - recibo de luz boleto de pago si es dependiente - croquis de domicilio
Frecuencia de pago (semanal, mensual...)	Semanal - Quincenal - Mensual	Semanal - Quincenal - Mensual	Semanal - Quincenal - Mensual	Semanal - Quincenal - Mensual	Semanal - Quincenal - Mensual	Semanal - Quincenal - Mensual	Semanal - Quincenal - Mensual
Tasa de interés nominal	2.3%	2.7%	2.7%	1.0%	1.8%	1.9%	2.2%
Sobre saldo insoluto o saldo inicial?	Sobre saldo insoluto	Sobre saldo insoluto	Sobre saldo insoluto	Sobre saldo insoluto	Sobre saldo insoluto	Sobre saldo insoluto	Sobre saldo insoluto
Tasa Efectiva Global	2.3%	2.7%	2.7%	1.0%	1.8%	1.9%	2.2%
Comisiones y moratorios	comisión=0 ; int.mora = 0.02%	comisión=0 ; int.mora = 0.02%	comisión=0 ; int.mora = 0.02%	comisión=0 ; int.mora = 0.02%	comisión=0 ; int.mora = 0.02%	comisión=0 ; int.mora = 0.02%	comisión=0 ; int.mora = 0.02%
Cambios mayores desde la creacion (tasa, tamaño, plazos)	disminución paulatina en tasa de interés.	disminución paulatina en de interés.	disminución paulatina en de interés.	disminución paulatina en tasa de interés.	disminución paulatina en tasa de interés.	disminución paulatina en tasa de interés.	disminución paulatina en tasa de interés.

## Organigrama

### ORGANIGRAMA IMPRO

