

ANED

Bolivia – Febrero 2005

Escalas de calificación y fórmulas dadas en la página siguiente.

Calificación global

Calificación: C-
Tendencia: Positiva en interno /
A vigilar en externo

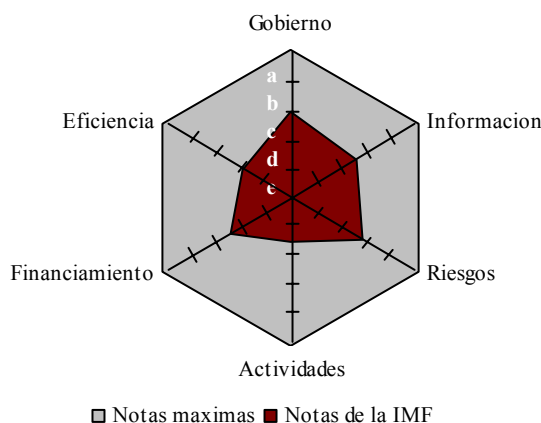
La Asociación Nacional EcuMénica de Desarrollo (ANED) fue fundada en 1978 por un consorcio de 12 ONGs. Con el apoyo de ECLOF (Ecumenical Church Loan Fund) ANED comenzó a proveer créditos de carácter productivo en el sector rural y periurbano, con una metodología de crédito grupal e individual. ANED lanzó en 1997 un producto de microleasing con el apoyo de FIA (Fundación Interamericana). Actualmente provee sus servicios financieros a través de 35 agencias permanentes y 9 móviles repartidas en toda Bolivia. A diciembre de 2004, cuenta con una cartera de préstamos de 12.3 M USD, para un total de 11,631 clientes activos.

Síntesis del Rating Plus

Entorno	Desfavorable
Madurez	Madura: 27 años
Tamaño	Promedio: cartera 12.3 M USD
Población meta	Amplia: cart. Por cliente 108.6% del PNB/Capita

Scoring composite

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



ACTIVIDAD	Dic. 02	Dic. 03	Dic. 04	DESEMPEÑO	Dic. 02	Dic. 03 ⁽³⁾	Dic. 04 ⁽³⁾
Número de empleados	94	113	121	ROE	(30.5%)	(24.8%)	(87.3%)
Total activos (K USD)	13,618	16,501	14,967	Deudas / Patrimonio	922.3%	1,062.8%	1,390.6%
(K BOB)	105,269	132,175	123,176	ROA	(3.2%)	(2.3%)	(6.7%)
Cartera fin de periodo (K USD)	10,555	11,425	12,334	Autosuficiencia operativa	76.6%	89.1%	65.5%
Ahorros (USD)	-	-	-	Autosuficiencia financiera	38.9%	59.3%	49.3%
Número de clientes activos	16,247	15,439	11,631	Rendimiento de cartera	10.5%	11.3%	14.1%
Número de ahorradores	-	-	-	Ratio de costos operativos	11.2%	12.7%	15.6%
Tasa Efectiva Global ⁽¹⁾	-	-	17.5%	Clientes por empleado	173	137	96
Cartera en riesgo 31 - 365 días	9.1%	9.7%	8.2%	Ratio de costos financieros	4.3%	4.3%	4.2%
Cartera en riesgo > 365 días	9.9%	14.4%	11.2%	CRECIMIENTO			
Tasa de cartera castigada	0.0%	2.4%	8.1%	Crecimiento de la cartera ⁽²⁾	31.6%	8.2%	8.0%
Ratio de cobertura del riesgo	50.3%	60.2%	68.5%	Crecimiento del ahorro	-	-	-
1 USD= xx BOB	7.73	8.01	8.23	Crecimiento de los activos	12.4%	25.6%	(6.8%)

(1) La tasa efectiva global ponderada a diciembre de 2004 es de 17.5%, calculada sobre la base de datos de créditos vigentes. No se puede calcular una tasa efectiva global por producto a causa de la gran variedad de tasas y de plazos dentro de cada producto.

(2) El crecimiento de cartera ha sido calculado sobre saldos en USD y no en BOB, pues el 95% de la cartera es en USD.

(3) Para 2003 se tomaron estados financieros consolidados por ANED no auditados, pues los estados auditados no consolidaron todos los fondos. Para 2004 se trabajó con estados financieros consolidados por ANED no auditados, pues la auditoría de cuentas aún no había finalizado. En ambos ejercicios se utilizaron estados en USD reexpresados en BOB con una tasa escogida por Planet Rating

Tabla de lectura de las calificaciones

Global	Área	Explicación
A+	a	Excelente
A		La IMF es excelente en el área evaluada y puede servir de referencia. Visión a largo plazo de mejora continúa. 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 para América Latina

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

Fórmulas de cálculo de razones

Productividad del personal	Número de clientes 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
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

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, seis FFPs (IMFs reguladas por la SBEF, con autorización para captar ahorros) y dos bancos dedicados al microcrédito (BancoSol y Banco Los Andes). 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 y Banco Los Andes, gracias a sus posibilidades de financiamiento. Sin embargo, las ONGs no reguladas, agrupadas en asociaciones profesionales que representan sus intereses muestran altos niveles de profesionalismo. A diciembre de 2004, los FFPs, BancoSol y Banco Los Andes tenían una cartera de poco menos de 421 M USD mientras que las ONGs microfinancieras afiliadas a FINRURAL contaban con 85 M USD. Con 500,000 clientes, el sector microfinanciero logra una penetración mucho más importante que el sector bancario (sin BancoSol y Banco Los Andes), que sólo cuenta con 134,000 clientes (pese a presentar una cartera de 2,329 M USD).

La Asociación Nacional Ecuménica de Desarrollo (ANED) fue fundada en 1978 por un consorcio de 12 ONGs. Con el apoyo de ECLOF (Ecumenical Church Loan Fund) ANED comenzó a proveer créditos de carácter productivo en el sector rural y periurbano, con una metodología de crédito grupal e individual. ANED lanzó en 1997 un producto de microleasing con el apoyo del FIA (Fundación Interamericana). Actualmente provee sus servicios financieros a través de 35 agencias permanentes y 9 móviles repartidas en toda Bolivia. A diciembre de 2004, cuenta con una cartera de préstamos de 12.3 M USD, para un total de 11,631 clientes activos.

ANED obtiene la calificación final C-. Es una de microfinancieras más antiguas de Bolivia, con un reconocido papel de innovación financiera en el ámbito agropecuario. Sin embargo, la entidad no ha alcanzado un nivel de desarrollo acorde con su antigüedad, a causa de una focalización en zonas de actuación difíciles y un financiamiento inestable. Este retraso está siendo compensado en los últimos cinco años con el acceso a préstamos de FONDESIF y el interés de la cooperación por fortalecer la gobernabilidad de las microfinancieras no reguladas.

Las principales fortalezas de ANED son un sistema de toma de decisiones cada vez más autónomo y competente y una oferta de productos financieros adaptados al sector agropecuario. Sus principales debilidades son un sistema de información que no genera aún información de excelente calidad, un control de riesgos incompleto, un financiamiento muy rígido y una situación financiera preocupante, tanto en términos de cartera como de rentabilidad.

La tendencia es “Positiva en interno / A vigilar en externo”. Los esfuerzos por fortalecer la toma de decisiones, por adaptarse a las normas de la SBEF y por formalizar el control de riesgos dejan vislumbrar una tendencia interna positiva. Sin embargo, la incertidumbre existente sobre la estabilidad social del país, con su consecuente impacto sobre la cartera, implican riesgos importantes sobre la entidad.

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

- La toma de decisiones se ha visto fortalecida en 2004: invitación al CA de dos miembros externos a la AG experimentados en microfinanzas; salida de la AG y del CA de todas las ONGs fundadoras con préstamos vigentes de ANED; enmiendas a los estatutos para

reducir el riesgo de conflictos de interés. El sistema de gobierno ha sufrido sin embargo de cierta vulnerabilidad ligada a la influencia de los financiadores en las decisiones y a la orientación de los recursos hacia las ONGs fundadoras. Esta vulnerabilidad está desapareciendo, aunque aún tiene un impacto en ANED (créditos a ex-socias fundadoras vigentes, agencias en zonas poco viables por influencia de los financiadores).

- ❑ La planificación ha sido realizada de manera adecuada y se ha declinado en planes operativos, pero su puesta en práctica ha sido obstruida por las prioridades de los financiadores y por una insuficiente priorización de las actividades. Para el período 2005-2009 se ha finalizado el plan estratégico en abril de 2005. Estas reflexiones contemplan actividades necesarias de fortalecimiento institucional y de optimización de la red de servicios, encaminados a permitir la autosuficiencia de la entidad. Sin embargo, su puesta en marcha dependerá de su traducción en planes operativos específicos y en la adaptación de las prioridades de los financiadores a las de ANED.
- ❑ El equipo directivo es profesional y dedicado, pero varios miembros del equipo y de los mandos medios aún deben adaptarse a sus funciones, pues son de reciente contratación: Administración y Finanzas, Desarrollo, Sistemas, Auditoría Interna. Asimismo, se percibe la ausencia de un encargado de gestión de riesgos, necesario para la tipología de las operaciones (crédito a largo plazo, gestión de diversos fondos). La eficiencia del equipo directivo se ve afectada por imperfecciones en la organización operativa: agencias no rentables y no optimizadas; contacto con la sede poco formalizado y sin suficiente estandarización de procedimientos.
- ❑ La gestión de recursos humanos es informal, pese a que el tamaño de ANED requeriría de la creación de un departamento dedicado. No existen procedimientos formales de inducción, capacitación y evaluación. El personal de campo, en cambio, es seleccionado en las agencias de manera desconcentrada según un manual de procedimientos. El personal se encuentra globalmente motivado (rotación de 4%) y se beneficia de salarios adecuados. No obstante, carece de una capacitación que garantice homogeneidad de criterios e identificación con ANED.

Información y sistemas obtiene la calificación “c”:

- ❑ La seguridad de la información está garantizada por múltiples respaldos. El sistema de información implica procesos dificultosos que afectan su funcionalidad: no existe una interfase entre el sistema de contabilidad y de cartera; los productos microleasing y créditos solidarios no están integrados al sistema de cartera SFA; la información de las agencias no se consolida automáticamente en la sede.
- ❑ La creación del SFA sobre la base de un sistema anterior y la adquisición de un programa de contabilidad reconocido en el sector (SIPRO) denotan una inquietud para mejorar los procesos informáticos. Sin embargo, una mejor planificación de los tiempos hubiera sido deseable: la instalación de SIPRO en agosto de 2004 implicó que se utilizaran dos sistemas distintos para llevar las cuentas de un mismo ejercicio; la instalación y actualización del SFA no ha sido planificada de forma simultánea en todas las agencias.
- ❑ Los informes generados por el SFA son suficientes para el seguimiento diario, pero están limitados para un seguimiento a nivel institucional: no permiten cruces de variables ni la consolidación automática de las agencias y de dos productos; hacen falta módulos necesarios para un mejor seguimiento (registro de potenciales clientes, análisis crediticio y cobranza, monitoreo de reprogramaciones).
- ❑ La información contable conoce importantes retrasos a causa de las dobles capturas, de una multitud de cuentas bancarias y de la instalación de SIPRO en agosto de 2004. La contabilidad presenta ciertas falencias que no garantizan una alta calidad de la información: los auditores, de año en año, no han tratado de igual manera los fondos dados en administración; se han realizado ajustes contables que “inflan” artificialmente las cuentas; hasta 2003 existían retrasos en la actualización de cuentas por cobrar y por pagar

entre fondos, no saldadas en las cuentas consolidadas. ANED está sin embargo realizando importantes progresos para adaptar su contabilidad a las normas de la SBEF de acuerdo con el Sistema de Autorregulación.

Riesgos: análisis y control obtiene la calificación “c”

- ❑ ANED ha desarrollado diversos procedimientos que deberían garantizar un adecuado control interno: niveles de aprobación para créditos; control jerárquico; desarrollo de manuales de procedimientos; medidas para garantizar la seguridad del efectivo. A fines de 2004 se ha actualizado un manual de créditos que busca estandarizar las políticas crediticias. Sin embargo, sufre de una aplicación irregular de los procedimientos vinculada a la poca capacitación del personal y a una supervisión de campo insuficiente por parte de los responsables de área: visitas de verificación del uso del crédito no siempre realizadas; respeto irregular de las medidas de protección del efectivo. El sistema de información carece además de ciertos “candados”.
- ❑ ANED lleva a cabo una reflexión sobre riesgos operativos, como lo refleja la contratación de un nuevo auditor interno a finales de 2004. La auditoría interna previa había permitido descubrir ciertas disfunciones en las operaciones sin lograr cubrir todas las áreas de riesgo: sin auditoría de la sede, visitas insuficientes, poco seguimiento de las misiones previas. El nuevo auditor interno dispone de una buena experiencia y debería garantizar, a futuro, una adecuada auditoría de la institución.

Actividades: productos y servicios obtiene la calificación “d”:

- ❑ Los productos están globalmente bien definidos, pero su seguimiento no garantiza una cartera de buena calidad. La aprobación de créditos individuales (76.4% de la cartera) implica un análisis de la viabilidad de los proyectos, pero su monitoreo durante el ciclo y en caso de mora no está sistematizado. Los créditos asociados (12.5%) no incluyen un monitoreo del riesgo enfocado a las particularidades de las asociaciones, como gobernabilidad y vulnerabilidad a condiciones políticas o climáticas. Bancos Comunes (5.2%) ha sido ofrecido en zonas de problemática social con presencia de asociaciones de deudores y la garantía solidaria no ha sido eficaz. En el producto de grupos solidarios (1.6%) la garantía solidaria tampoco ha logrado ser eficaz, por lo que se ha transformado paulatinamente en crédito grupal (3.7%), con condiciones más estrictas. El microleasing (0.7%) se basa en una metodología adecuada, después de varios cambios a la misma.
- ❑ ANED ha lanzado en 2004 diversas acciones de mejora de su metodología crediticia, que deberían tener una incidencia en la cartera de los ejercicios posteriores: se han formalizado estrategias de recuperación adecuadas para el sector agropecuario aunque hacen falta aún incitaciones para solicitar reprogramaciones antes de que el cliente caiga en mora y para darle mejor seguimiento a estos créditos; el crédito asociado y el microleasing, en particular, han sido reformulados; se han lanzado acciones de diversificación de cartera.
- ❑ La cartera en riesgo de ANED es elevada (19.4% a 30 días). La cartera castigada ha aumentado, pues sólo se empezó a castigar desde 2003 y en 2004 se ha comenzado a trabajar con abogados desconcentrados. Estos índices podrían ser más elevados de no estar mitigados por las reprogramaciones vinculadas a los problemas de garantía solidaria, análisis de los créditos asociados y entorno social y climático. La calidad de la cartera varía según el producto: créditos individuales y leasing con la mejor calidad; créditos asociados, solidarios y bancos comunales, con índices de cartera en riesgo extremadamente elevados.
- ❑ Las provisiones por créditos incobrables cubren la cartera en riesgo a más de 30 días en un 68.5% a diciembre de 2004, de acuerdo con la política de apego progresivo a las normas de la SBEF. Incluyendo los créditos reprogramados, el índice de cobertura del riesgo crediticio disminuye considerablemente, a 39.5%. La mayoría de los créditos se encuentran suficientemente garantizados con garantías reales.

Financiamiento y liquidez obtiene la calificación “c”:

- ❑ ANED ha conseguido financiamiento a bajo costo a través de ECLOF, del BID, de fondos nacionales e internacionales orientados y de FONDESIF. Si bien cuenta con pasivos diversificados, las condiciones impuestas por los financiadores le han impedido optimizar los recursos en términos de penetración geográfica y de características de los productos. Por ello se encuentra en un proceso de búsqueda de financiamiento que debería concretarse en 2005 con la obtención de recursos de FONDESIF y otros financiadores.
- ❑ La entidad no está sometida a ningún riesgo de calce cambiario o calce de tasas. El riesgo de calce de plazos es latente por la estructura financiera de ANED: pasivos de largo plazo y patrimonio sólo representan el 102.5% de los activos de largo plazo.
- ❑ No se realizan provisiones de liquidez, pues no se hacen necesarias en el escenario actual: a excepción de ECLOF, cada fondo está restringido geográficamente. Este mecanismo es sencillo pero no garantiza una óptima distribución de la liquidez ni será adecuado en un escenario de crecimiento de los fondos de libre disponibilidad. Por requisito de los donantes, una parte importante de la liquidez no puede ser colocada en inversiones a plazo fijo (75.3% de la liquidez “duerme” en caja y bancos sin generar intereses).

Eficiencia y rentabilidad obtiene la calificación “d”:

- ❑ ANED no es autosuficiente y su rentabilidad ha conocido una degradación preocupante en los últimos ejercicios (65.5% de autosuficiencia operativa). Esta situación está ligada a: costos operativos excesivos generados por la apertura de agencias en zonas de difícil penetración; mora generalizada; tasas bajas por la importancia dada al impacto social.
- ❑ El rendimiento de cartera, de 14.1%, presenta un aumento constante desde 2002 pero es inferior a la tasa efectiva global, de 17.5%, reflejando así el impacto de la mora. Pese a que ANED tiene planeado estandarizar sus tasas y asegurarse de que cubran sus costos, esta acción sólo será fructífera si logra controlar la incidencia de la mora.
- ❑ El ratio de costos operativos presenta un aumento en el período. El número de clientes por OC ha disminuido. Estas deseconomías de escala, aún cuando el saldo promedio por cliente aumenta, están vinculadas a las exigencias de financiadores de abrir nuevas agencias en zona rural y al crecimiento del crédito individual.
- ❑ ANED se encuentra en una situación muy delicada, con pérdidas que le impiden capitalizarse y una estructura de costos que por ahora no le permite generar economías de escala. La clave para que la institución logre mejorar esta situación radica en los siguientes factores: restablecer un rendimiento de cartera coherente con la tasa efectiva global; optimizar la red de agencias; asegurar un fortalecimiento institucional a nivel de la sede; obtener recursos de libre disponibilidad a un costo razonable.

Necesidades de financiamiento:

- ❑ ANED anticipa sus necesidades de financiamiento para 2005 a 2 M USD, para los cuales ya tiene varias discusiones avanzadas.
- ❑ Planet Rating estima que ANED sólo podrá reembolsar un financiamiento, necesariamente concesional o con riesgo compartido, en la medida en que presente tasas adaptadas a su rendimiento y a los plazos de su cartera. Con el fin de garantizar una estructura más solvente, capaz de absorber un préstamo comercial, ANED deberá dedicarse a rediseñar su organización operativa y a estudiar la viabilidad de sus tasas activas, como lo deja vislumbrar la fase actual de fortalecimiento institucional.

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 perennidad de las instituciones de microfinanzas. Ahora bien, le resulta más difícil alcanzar la perennidad a una institución joven, en un contexto difícil y apuntando una población objetivo desfavorecida. El Rating Plus busca situar la institución en su contexto.

Contexto operativo

Entorno desfavorable

- 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 Carlos Mesa, su Vice-Presidente en reemplazo. La presidencia de Carlos Mesa ha sido inestable, con frecuentes amenazas de sectores sociales liderados por el MAS y reivindicaciones autonómicas del departamento de Santa Cruz.
- 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 de la cooperación internacional y de las asociaciones profesionales.

	Dic. 2001	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004
1 USD = X BOB	7.12	7.73	8.01	8.23
PNB/habitante	955	908	924	976
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.
- ANED, por su vocación rural, se ve afectado por el estado de las infraestructuras.

Desarrollo institucional (indicadores del MBB)

Madurez: Madura

Tamaño: Promedio

- Con 27 años de operaciones, ANED es considerada como una institución madura según los estándares del MBB.
- La institución ha recibido aproximadamente 1.6 M USD en calidad de donaciones.
- La cartera de ANED, de 12.3 M USD, es de tamaño promedio según los estándares del MBB, lo que le permite generar economías de escala. La institución ha crecido a un ritmo sostenido aunque insuficiente en relación con su nivel de madurez institucional.

Población meta: Amplia

Otras actividades: Sí

- El saldo promedio por crédito vigente es de 1,060 USD, es decir 108.6% del PNB por habitante. La población meta pertenece a la categoría "Amplia", de acuerdo con el MBB.
- Los créditos financian una gran variedad de grupos meta: personas naturales (pequeños empresarios y agricultores), asociaciones y organizaciones sociales (Iglesias, etc.). Los créditos son destinados principalmente al sector agropecuario.
- ANED también realiza actividades de inversión en capital riesgo (0.3 M USD) así como pagos de obreros a través del programa PLANE (Plan Nacional de Empleos de Emergencia).

Índice

<i>Tabla de lectura de las calificaciones</i>	2
<i>Fórmulas de cálculo de razones</i>	2
Resumen y explicación de la calificación	3
Rating Plus	7
<i>Contexto operativo</i>	7
<i>Desarrollo institucional (indicadores del MBB)</i>	7
Acrónimos	9
Presentación de la institución	10
Gobierno y toma de decisiones	14
<i>Toma de decisiones</i>	14
<i>Planeación</i>	15
<i>Equipo directivo</i>	15
<i>Gestión de los recursos humanos</i>	17
Información y sistemas	18
<i>Sistema de información y equipos</i>	18
<i>Información de cartera</i>	19
<i>Información contable y seguimiento financiero</i>	19
Riesgos: análisis y control	21
<i>Procedimientos</i>	21
<i>Auditoría interna</i>	22
Actividades: productos y servicios	23
<i>Mercadeo y competencia</i>	23
<i>Gestión de la cartera</i>	24
<i>Composición y evolución de la cartera de crédito</i>	25
<i>Calidad de la cartera</i>	26
<i>Cobertura del riesgo crediticio</i>	28
Financiamiento y liquidez	29
<i>Gestión activos/pasivos (ALM) y estrategia de financiamiento</i>	29
<i>Gestión de la liquidez</i>	31
Eficiencia y rentabilidad	32
Benchmarking	35
Anexos	36
<i>Características de los Productos</i>	36
<i>Estados financieros y notas a los estados financieros</i>	37
<i>Ajustes</i>	43

Acrónimos

AECI	Agencia Española de Cooperación Internacional
AG	Asamblea General
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BOB	Boliviano (moneda nacional)
CEPAS	Comisión Episcopal Pastoral Social
CGAP	Consultative Group to Assist the Poor
DPF	Depósitos a Plazo Fijo
FFF	Fondo de Fomento Forestal
FFP	Fondo Financiero Privado
FIA	Fundación Interamericana
FINRURAL	Asociación de Instituciones Financieras para el Desarrollo Rural
FONDECO	Fundación de Desarrollo Comunal
FONDESIF	Fondo de Desarrollo del Sistema Financiero y de Apoyo al Sector Productivo
IMF	Institución de microfinanzas
M	Millones
MAS	Movimiento al Socialismo
MBB	MicroBanking Bulletin
ND	No Disponible
OC	Oficial de crédito
ONG	Organización No Gubernamental
ONGD	Organización No Gubernamental del Desarrollo
PAR	Cartera en Riesgo
PFI	Plan de Fortalecimiento Institucional
PNB	Producto Nacional Bruto
PNS	Programa Nacional de Semillas
ROA	Rendimiento de los Activos
ROE	Rentabilidad de Fondos Propios
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
PLANE	Plan Nacional de Empleos de Emergencia
PROFIN-COSUDE	Proyecto de Apoyo al Sector Financiero – Agencia Suiza para al Desarrollo y la Cooperación
SBEF	Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras
USD	Dólares americanos

Presentación de la institución

Entorno 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, seis FFPs (IMFs reguladas por la SBEF, con autorización para captar ahorros) y dos bancos dedicados al microcrédito (BancoSol y Banco Los Andes). 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 y Banco Los Andes. Sin embargo, las ONGs no reguladas, agrupadas en asociaciones profesionales, en particular la red FINRURAL, muestran altos niveles de de profesionalismo.

Dic. 2004	FINRURAL (14 ONGs)	FFPs, BancoSol y Banco Los Andes	Sector bancario sin BancoSol y Banco Los Andes
Cartera (en M USD)	85	421	2,329
Número de clientes	188,000	253,000	134,000

Fuente: Boletín Mensual de Autorregulación de FINRURAL (diciembre 2004) y SBEF

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, 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 “Facilitar procesos sostenibles de desarrollo a productores rurales y periurbanos que no acceden a instancias formales de financiamiento, mediante la oferta permanente de crédito, servicios financieros alternativos y otros complementarios, en el marco de una institución innovadora y equitativa en su cobertura”. Esta misión define un perímetro muy amplio, si bien la institución se concentra actualmente en el crédito al sector rural.

Forma legal, supervisión ANED es una Asociación Civil sin ánimo de lucro, creada el 25 de julio de 1979. Como tal, no es regulada por la SBEF.

Redes ANED pertenece a la red de FINRURAL, asociación boliviana de ONGs microfinancieras que reúne las principales IMFs no reguladas en Bolivia y que brinda servicios de representación de los intereses del sector, de investigación, de desarrollo tecnológico y de central de riesgos. FINRURAL también ha promovido la creación del Sistema de Autorregulación, un acuerdo entre las entidades afiliadas que establece estándares mínimos de funcionamiento y de contabilidad apegados a la normativa de la SBEF aplicable a los FFPs.

Propiedad Como ONG, ANED no cuenta con propietarios. Sus órganos de gobierno están constituidos por miembros invitados:

- La Asamblea General (AG) reúne a 14 miembros con personalidad jurídica: 12 ONGs y dos representantes instituciones ligadas a la Iglesia (la Metodista y la Católica). En el momento de la fundación de ANED, llegaron a ser 19 las ONGs participantes¹. En sus inicios, ANED se creó para gestionar fondos destinados a estas socias fundadoras. Actualmente ninguno de los miembros de la AG cuenta con créditos vigentes, aunque sí existen créditos sin liquidar de fundadoras que ya no hacen parte de la AG.

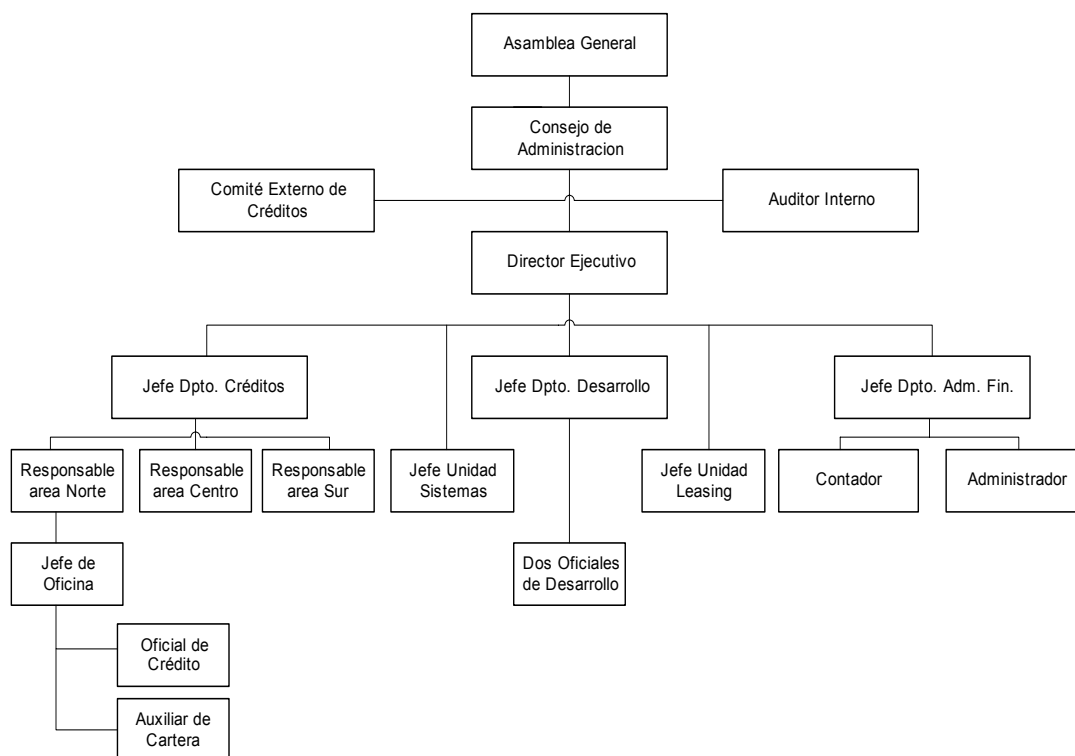
¹ ACLO, SARTAWI, LLANKASUN, SEMTA, DESEC, INDICEP, CEBIAE, QHANA, YUNTA, MEDA, IEMB, UNITAS, CCM, IPTK, FIE, CESAT, CIPCA, Q'ANTATI, ANED.

- El Directorio Nacional, llamado de ahora en adelante Consejo de Administración (CA),² elegido por la AG, es un órgano de composición mixta en el que participan tres miembros de la AG y dos miembros independientes, externos a la AG. Cuenta además con un miembro invitado de ECLOF, sin voto. Por estatutos, es el órgano encargado de ejercer el gobierno y la administración de la asociación.

El CA se reúne cada dos meses. Está compuesto por los siguientes miembros:

Nombre	Función	Empleo actual	Institución a la que representan	Fecha de elección
Marcelo Díaz	Presidente	Economista, PROFIN-COSUDE	Miembro independiente	2004
Katya Collao	Administrador	Auditora, ASOFIN	Miembro independiente	2004
Sara Flores	Administrador	Socióloga	Iglesia Metodista	2004
Jorge Bejarano	Administrador	Economista	Asociación Menonita de Desarrollo Económico (MEDA)	2004
Marta Chavarría	Administrador	Auditora	ACLO	2004

Equipo



Recursos Humanos	Dic. 2001	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004
Número de empleados	81	94	113	121
% Oficiales de crédito	44.4%	44.7%	46.9%	50.4%
Tasa de rotación del personal	12.2%	10.3%	6.8%	4.3%

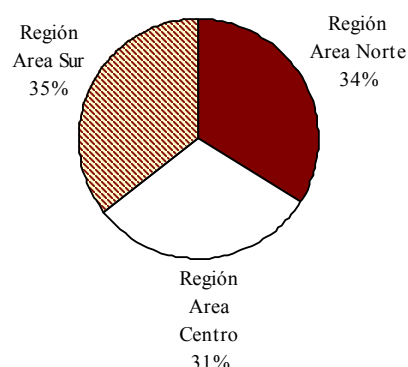
La rotación del personal y el porcentaje de OC en el personal total son explicados en “G”, “Recursos Humanos”

ANED cuenta con una estructura organizacional en dos niveles:

² Su composición cambió en el año 2004 tras una aprobación de modificación de los Estatutos por la AG. Anteriormente, estaba compuesto por un Presidente, un Vicepresidente, un Tesorero y cuatro Vocales, además de un suplente.

- ❑ La sede, basada en La Paz, reúne todo el equipo directivo, los órganos de gobierno y el equipo administrativo. Tres divisiones regionales (área Norte, área Central y área Sur) coordinan la comunicación con las diferentes agencias de su área respectiva.
- ❑ 35 agencias permanentes y 9 móviles distribuidas en todo el país. Cada agencia cuenta con al menos un OC. Existe una distinción entre agencias regionales, que cuentan con un Jefe de Oficina y Comités de Crédito locales, y las agencias, en las que sólo trabajan Oficiales de Crédito (OC). Los Jefes de Oficina cumplen también con tareas de OC.

Cartera de créditos por región Dic. 04



La mayoría de los créditos son en USD. Los créditos a Bancos Comunales y algunos créditos individuales y solidarios son colocados en BOB (5.9% de la cartera a dic. 04). Todos son desembolsados por cheque excepto los desembolsos de bancos comunales que se hacen en efectivo (6.7% de los desembolsos de 2004). Los pagos son recibidos en efectivo en las agencias o recogidos por el OC en el lugar de reunión de los clientes de Bancos Comunales. Los procesos están parcialmente descentralizados: los créditos de monto inferior a 5,000 USD son aprobados y desembolsados en las agencias por Comité de Crédito local; cada agencia dispone de un presupuesto mensual para gastos de operación; la contabilidad está centralizada en la sede.

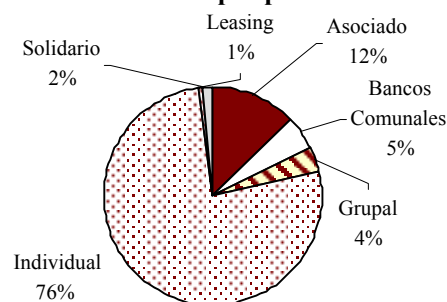
Productos y servicios *Una descripción detallada de los productos es dada en anexos.*

ANED ofrece varios tipos de productos de crédito destinados a financiar actividades productivas dentro del ámbito rural y periurbano:

- ❑ Crédito individual dirigido a pequeños productores y unidades familiares agrícolas; montos de 500 hasta 10,000 USD, con tasas de interés sobre saldos que varían entre el 16% para capital de inversión y el 24% para capital de operación; plazos de reembolso y frecuencias de pago varían dependiendo del ciclo productivo del cliente (plazo promedio de reembolso es de 24 meses); tasa efectiva global más frecuente de 18%.
- ❑ Crédito asociado dirigido a asociaciones de carácter rural; montos de 300 hasta 70,000 USD, con tasas de interés sobre saldos del 12% en promedio, generando una tasa efectiva global similar (no hay comisiones); condiciones de pago flexibles y varían con las necesidades de las asociaciones. Se trata del producto de mayor antigüedad.
- ❑ Crédito grupal, evolución del crédito solidario que ANED ofrecía desde 1995 y que se encuentra en vías de desaparición. El crédito grupal se destina a grupos de pequeños productores rurales que deciden presentar una garantía real común, en lugar de la garantía solidaria del crédito solidario. El monto máximo son 10,000 USD frente a los 2,800 USD del crédito solidario. La tasa se escalona entre el 16% y el 24%, frente al 30% de los solidarios; tasa efectiva global más frecuente de 18%.
- ❑ Bancos Comunales, producto dirigido exclusivamente a mujeres en el ámbito rural con montos escalonados entre 500 y 10,000 USD para grupos de 10 a 20 mujeres; plazos de cuatro a 12 meses, con reembolsos mensuales de intereses y un solo pago de capital al final del ciclo. La tasa de interés es del 26% anual sobre capital inicial, con pago de capital a fin de ciclo y devolución de 10% del capital, por lo que la tasa efectiva es de 27.1%, en BOB. ANED ofrece este producto desde 1998 en las zonas del Altiplano, en Llallagua (departamento del Potosí) y en la región del área Sur.

- Microleasing, destinado a financiar la compra de maquinaria agrícola en el ámbito rural; monto máximo de 25,000 USD, con un plazo de reembolso que varía entre uno y cinco años. El mismo equipo adquirido sirve de garantía del crédito. Las tasas de interés se sitúan en el 18% anual sobre el saldo insoluto del crédito, generando la misma tasa efectiva global.

Cartera de créditos por producto dic. 04



Certificación de cuentas Las cuentas de ANED siempre han sido auditadas (de 2000 a 2002: AUDINACO, una empresa local; 2003: Garcia Veramendi S.R.L., DFK International, pero el resultado final no fue muy bien acogido por los financiadores de manera que se optó por contratar otra empresa; 2004: Acevedo & Asociados, una empresa asociada a Deloitte & Touche). La única reserva expresada en la auditoría de 2003 es sobre la ausencia de un estado de flujo de efectivo. A la fecha de redacción del informe, no se cuenta con estados financieros auditados del ejercicio 2004.

Gobierno y toma de decisiones

Toma de decisiones

Proceso de toma de decisiones

La toma de decisiones reside en el CA apoyado en propuestas del equipo directivo, con la ratificación de la AG. A partir del fortalecimiento del órgano del CA en 2004, se ha convertido en un órgano efectivo de gobierno, ágil y eficiente:

- ❑ La inclusión en el CA de dos nuevos miembros muy implicados en el sector de las microfinanzas boliviano, que no hacen parte de las instituciones fundadoras de ANED, ha aportado una visión técnica valiosa.
- ❑ Los otros miembros del CA y de la AG aportan por su parte una visión social y conocedora de los principales desafíos del desarrollo rural en el país.
- ❑ Se han realizado en 2004 diversas enmiendas a los estatutos y se ha redactado un reglamento del CA, con el fin de aclarar los derechos y obligaciones de sus miembros y de establecer mecanismos para evitar conflictos de interés.
- ❑ El CA se ha dotado de subcomités informales, con el mandato de tratar ciertos puntos de manera especializada y prepararlos para su debate (reforma de los estatutos, plan estratégico, etc.)
- ❑ Las reuniones del CA son frecuentes y participativas: cada dos meses, de cinco horas en promedio, con todos los miembros, además del miembro invitado de ECLOF.
- ❑ Las decisiones tomadas por el CA son plasmadas en circulares de difusión interna, así como en un detallado libro de actas.

Existe por otro lado cierto grado de vulnerabilidad a influencias externas. En el pasado, ante la necesidad inmediata de financiamiento, se priorizó la voluntad de financiadores, antes que la marcada en el plan estratégico. Así por ejemplo, mediante donaciones operativas se abrieron diversas agencias que hoy, sin la existencia de esas subvenciones, son deficitarias y acarrear costos. Igualmente, la definición de políticas crediticias en el pasado conforme a las necesidades de desarrollo de los socios fundadores generó un conflicto de intereses: algunos orientaron los créditos hacia sus zonas de actuación, sin verificar la viabilidad financiera de esas acciones, otros recibieron créditos de ANED. Sin embargo, la AG ha ganado independencia con la salida de todos los miembros que todavía contaban con créditos emitidos por ANED. Asimismo, la integración de dos miembros externos al CA y el nombramiento de uno de ellos al cargo de Presidente, apunta precisamente a compensar estos posibles conflictos de interés con miembros fundadores³. Acontece lo mismo con el comité de crédito externo (para créditos de más de 15,000 USD), que reúne dos miembros externos especializados en agronomía además de dos miembros del CA y el Director Ejecutivo.

Información de monitoreo

La información de monitoreo preparada para el CA es muy completa y correcta, aunque presenta retrasos debidos a los problemas de generación de información contable. La información permite el seguimiento de la cartera y de los objetivos ya que contiene, entre otros, informes de actividad de del equipo directivo, un estudio detallado sobre la evolución de la cartera por sucursal y las principales novedades. Incluye además un análisis financiero detallado.

³ La confirmación de Marcelo Díaz, miembro externo, como Presidente del CA dependerá de lo que decida el CA en el transcurso del año 2005 con respecto al fortalecimiento del sistema de gobierno: continuidad de los socios fundadores en la Presidencia o introducción de miembros externos para garantizar un máximo de autonomía.

Planeación

Estrategia actual

El proceso de planeación es completo y participativo. La asociación generó un plan estratégico 2001-2004 que fue afinado con planes operativos por departamento. En este plan se identificaban correctamente los principales retos a los que debía hacer frente la asociación (fortalecimiento del sistema de información, creación de un área de recursos humanos, acceso a nuevas líneas de financiamiento, fortalecimiento institucional, etc.). Actualmente se está llevando a cabo la planeación 2005-2009 con el apoyo de un grupo de consultores externos y con la participación activa del personal. Este proceso se ha traducido en un documento final estratégico finalizado apenas en abril de 2005⁴.

Algunos de los objetivos expuestos en el plan 2001-2004 no fueron realizados (creación del área de recursos humanos, creación de la unidad de gestión de cartera, etc.). Esto se debe a dos factores: la falta de claridad en las prioridades y la rígida disponibilidad de recursos.

De momento, se han identificado los siguientes retos para el plan 2005-2009:

- ❑ **Fortalecimiento organizacional:** dotar a la institución de mecanismos de comunicación interna, rediseño organizacional, sistemas de control interno; implantar un proceso de descentralización de los procesos de gestión.
- ❑ **Fortalecimiento del sistema informático:** mejora del sistema actual de manera que integre todos los productos; integración de los sistemas contable y cartera.
- ❑ **Fortalecimiento de la posición de mercado** mediante un proceso de fidelización de clientes y crecimiento en volumen de cartera.
- ❑ **Desarrollo y fortalecimiento del área de recursos humanos**, inculcando una cultura institucional y definiendo claramente la política salarial y de incentivos.
- ❑ Alcanzar la **sostenibilidad financiera** priorizando la rentabilidad de todas las plazas de operación, además del fortalecimiento patrimonial y financiero mediante el acceso a nuevas fuentes de financiamiento y desarrollo de alianzas estratégicas.
- ❑ Incorporación de los **Acuerdos de Autorregulación** en el marco de FINRURAL.

Esta reflexión estratégica es pertinente; identifica las principales debilidades de las que adolece ANED y propone una serie de indicadores oportunos de seguimiento. Sin embargo, la buena puesta en práctica de los ejes dependerá de su traducción en planes operativos detallados donde se identifiquen los tiempos de acción y se fijen metas cuantitativas coherentes. De igual forma, con el objetivo de evitar los problemas ocurridos con el plan 2001-2004, es necesario asegurar recursos suficientes y sobre todo de libre disponibilidad, para evitar que sean direccionados a prioridades de los financiadores distintas de las de ANED.

Planeación presupuestal

El presupuesto anual, detallado, sirve de instrumento de monitoreo del gasto de las agencias, aunque no cuenta con el seguimiento suficiente a nivel global. Se trata de un presupuesto realista y participativo

Equipo directivo

Capacidades y experiencia del equipo directivo

El equipo directivo está compuesto por el Director Ejecutivo y tres jefes de departamento: Créditos (equivalente de una dirección de operaciones, del que a su vez dependen los tres responsables de áreas geográficas), Desarrollo (encargado de la realización de estudios, de la

⁴ En el momento de la misión de Planet Rating, en enero de 2005, aún no había sido finalizado.

innovación financiera y recientemente también de armonizar las políticas de recursos humanos) y Administración y Finanzas (de la que depende la contabilidad). El auditor interno reporta directamente al CA.

El equipo directivo es profesional y conocedor de la institución. Es en su mayoría de reciente incorporación a ANED (de seis años a un año de antigüedad), a excepción del Jefe del Departamento de Créditos que ha realizado toda su carrera dentro de la asociación y ha llegado a su posición por promoción interna. Todo el equipo cuenta con una valiosa experiencia previa en el sector de las microfinanzas (el Director Ejecutivo y el Jefe Departamento de Desarrollo) o bien en el sector corporativo (la Jefa de Administración y Finanzas fue auditora para KPMG y para la firma AUDINACO). Cabe anotar que los recientes cambios en el equipo directivo no fueron debidos a un momento de crisis en la institución, sino a razones personales.

Se identifican sin embargo necesidades de fortalecimiento gerencial: los Jefes de Administración y Finanzas (contratada en diciembre de 2003) y Desarrollo (marzo de 2004), y los responsables de auditoría interna (noviembre de 2004) y de sistemas (agosto de 2004) requieren aún de un lapso de adaptación a la institución. Por otro lado ANED no cuenta con una función de supervisión de los riesgos financieros y operativos, algo particularmente adecuado para su tipología de operaciones (préstamos de largo plazo, bajo diferencial de tasas, etc).

José Luis Pereira Ossio, Director Ejecutivo de ANED, posee una formación universitaria en Ingeniería Industrial, complementado con un Máster en Ingeniería Industrial de la Escuela Politécnica de la Universidad de Montreal. Su carrera profesional incluye altas responsabilidades en el sector del desarrollo (FONDECO, CEPAS, etc.) y programas de investigación. Entró a ANED en 1999 tras un proceso competitivo de selección de personal, donde ocupó desde el inicio el cargo de la Dirección Ejecutiva.

Organización del equipo directivo

Existen mecanismos de coordinación apropiados en el seno del equipo directivo, que han permitido un conocimiento rápido de la entidad por los cargos directivos nuevos. El equipo se reúne semanalmente y garantiza una discusión adecuada a nivel institucional. La división de tareas entre los diferentes miembros del equipo es clara.

Sin embargo, la eficiencia del equipo de dirección se ve afectada por la mala organización de la estructura operativa. La concentración de las funciones de gestión en la sede limita la comunicación y la capacidad de reacción de la entidad:

- ❑ Los responsables de área no centralizan la comunicación de las agencias con la sede, de tal forma que éstas se dirigen a diferentes departamentos para obtener informaciones.
- ❑ Al estar basados en la sede, existe un cierto distanciamiento entre los responsables de área y las agencias, lo cual puede afectar el control interno y la estandarización de los procedimientos (red de 35 agencias permanentes, 9 móviles, cobertura nacional, más de 60 OC).
- ❑ La red de agencias no es óptima en términos de costos y de mercado, generando bajas productividades y desplazamientos importantes para cubrir las zonas de actuación.

Gestión de los recursos humanos

Organización de la gestión de los recursos humanos

ANED no dispone de un departamento de recursos humanos, algo que se hace necesario para una institución que cuenta con más de 100 empleados. La entidad está realizando esfuerzos por formalizar los procesos, con el liderazgo del departamento de Desarrollo. Actualmente las responsabilidades se reparten entre varios departamentos de manera informal, con una reflexión global sobre los riesgos del área:

- ❑ Las necesidades de reclutamiento no se basan en un esquema de anticipación de necesidades apoyado en el plan de crecimiento. Pese a ello, el personal de campo es seleccionado ágilmente en las agencias de manera desconcentrada según un manual de procedimientos.
- ❑ No existe un proceso de inducción formal⁵, aunque el Departamento de Desarrollo se encuentra actualmente trabajando en este proyecto. Existe una oferta de capacitaciones puntuales basadas en la disponibilidad y accesibilidad a cursos externos. A estas capacitaciones se añade un seminario anual para todos los OC del país.
- ❑ Existe una descripción de perfiles de puestos, pero se encuentra desactualizada y no se aplica en todos los casos.
- ❑ No existe una política salarial homogénea (escala salarial, plan de promoción, etc.)⁶.

Gestión de las capacidades y evaluación del desempeño

El personal se encuentra en general motivado, aunque se observa una necesidad de mejorar los procesos de comunicación y de inducción para generalizar los valores de la institución. El índice de rotación es bajo (4.3% a diciembre de 2004), y ha descendido gradualmente en los últimos años. Los sueldos se sitúan en la media del mercado y no son motivo de insatisfacción. Al tratarse de sueldos en USD, no están expuestos a potenciales pérdidas cambiarias. El programa de incentivos de reciente creación tiene por objetivo aumentar la motivación del personal de las agencias⁷.

Pese a que los OC representan 50.4% del personal total (ver “Presentación de la institución”), el porcentaje de personal operativo, incluyendo a asistentes de crédito y Jefes de Oficina, es mucho más alto: 70.3% del personal a diciembre de 2004.

⁵ Las personas de reciente contratación aprenden la operativa de su puesto con su responsable directo.

⁶ El año pasado ANED intentó armonizar los sueldos de los OC, lo cual implicó la disminución del sueldo de algunos OC antiguos y en agencias no rentables.

⁷ Los incentivos se basan en objetivos anuales para una agencia y todavía no están diseñados a nivel individual, lo cual no genera problemas puesto que de esta forma se fomenta el espíritu de equipo.

Información y sistemas

Sistema de información y equipos

Descripción del sistema de información

Red	<ul style="list-style-type: none">• 90 computadoras y nueve laptops, equipadas en su mayoría de Windows XP.• Cinco servidores en la sede.• No existe red dedicada entre las agencias y la sede.
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none">• Sistema contable SIPRO no integrado, desarrollado externamente y aplicado en el sector regulado, instalado en agosto de 2004.• Conciliaciones bancarias y con información de cartera mensualmente.• Estados financieros con provisiones y depreciaciones emitidos antes de manera semestral y desde la introducción del SIPRO, de manera mensual.
Información sobre actividades	<ul style="list-style-type: none">• Sistema Financiero ANED (SFA) diseñado internamente en Visual Basic sobre una base de datos Access. Creado sobre la base de un sistema antiguo (SISASO), y en proceso de instalación en todas las agencias desde finales de 2004. A diciembre de 2004, todavía hay agencias que trabajan con SISASO.• Las operaciones crediticias (desembolsos y cobros) de las agencias son comunicadas diariamente a la sede mediante el envío de un listado de operaciones importado automáticamente al SFA. Los recibos originales son enviados semanalmente a la sede mediante flota o desplazamientos de los OC. Dependiendo de la distancia esta frecuencia puede variar.• El SFA puede generar informes consolidados sobre estado de cartera, aunque debido al esfuerzo de las conciliaciones, puede presentar retrasos en la actualización de la información.

Seguridad del sistema

La seguridad de la información es adecuada. Todos los usuarios cuentan con niveles de acceso diferenciados dependiendo de sus responsabilidades. Se realizan respaldos digitales diarios de la información contable y de cartera y semanales en soporte físico. Desde la introducción del SFA, la seguridad de la información ha sido considerablemente mejorada en las agencias. Los respaldos de la base de datos se realizan diariamente en una llave USB. Sin embargo, la falta de “candados” en el proceso de generación de la información puede restarle cierta fiabilidad (ver “R”)

Facilidad de utilización del sistema

El sistema de información implica procesos dificultosos que afectan su funcionalidad. Esto es debido principalmente a la existencia de múltiples sistemas no modulables y no integrados entre sí:

- No existe una interfase entre el sistema de contabilidad y de cartera lo cual implica dobles capturas y mayores tiempos invertidos en las conciliaciones.
- Los productos microleasing y PMR (créditos solidarios) no están integrados al SFA, generando necesidades adicionales de consolidación con cartera y contabilidad⁸.
- La información de las agencias no se consolida automáticamente a nivel de la sede.

Plan de desarrollo informático

La creación del SFA sobre la base del SISASO, su instalación en las agencias a finales de 2004, sus mejoras continuas y la adquisición de SIPRO, denotan una inquietud para mejorar

⁸ Antes de la creación del SFA, existían muchos más módulos dedicados a la gestión de cada producto: WinPMR, PMR, microleasing, SISASO.

los procesos informáticos. La Unidad de Sistemas Informáticos planea finalizar el proceso de migración antes del final del primer semestre de 2005 y la integración de todos los productos y de la contabilidad en el SFA.

Sin embargo, una mejor planificación de los tiempos hubiera sido deseable: la instalación de SIPRO en agosto de 2004 implicó que se utilizaran dos sistemas distintos para llevar las cuentas de un mismo ejercicio, lo que generó retrasos en el cierre del año 2004; la actualización del SFA a medida que se producen nuevas versiones no ha sido planificada para garantizar una actualización simultánea de todas las agencias.

Capacidades del equipo de gestión del SIG

ANED cuenta con un equipo informático de planta que lleva a cabo las correspondientes modificaciones al sistema, por lo que no depende de programadores externos. Este equipo cuenta con capacidades técnicas adecuadas, que se podrían complementar con capacitación en gestión de proyectos informáticos, dada la coordinación necesaria para garantizar una migración de sistemas exitosa en una red de atención de envergadura nacional.

Información de cartera

Calidad de la información

La información de cartera es globalmente confiable, aunque la falta de “candados” (ver “R”) ha podido tener un leve impacto en la calidad de la información y en los indicadores de mora.

Los informes generados por el sistema son suficientes a nivel de las agencias para el seguimiento diario, pero están limitados para un seguimiento a nivel institucional: no permiten cruces de variables (sector, producto, garantías...) ni la consolidación automática de las agencias y de los productos no integrados al SFA. Esta información es disponible, pero su generación exige un esfuerzo manual adicional. También se echan en falta módulos necesarios para un mejor seguimiento de la cartera (como registro de potenciales clientes, análisis crediticio y cobranza) e informes para el monitoreo de la cartera reprogramada (por ej.: mora de créditos reprogramados).

La información de las agencias debería ser disponible a diario, pero su actualización puede verse obstruida a causa no sólo de retrasos en el envío de la información por parte de las agencias (a causa de un conocimiento insuficiente de los procedimientos) sino también de la saturación del equipo de Administración y Finanzas de la sede

Difusión de la información

La información es adecuadamente distribuida a todos para cumplir con sus responsabilidades respectivas. La información consolidada podría sin embargo ser distribuida a los OC para disponer de una visión global de la entidad.

Información contable y seguimiento financiero

Calidad de la información y análisis financiero

La información contable conoce importantes retrasos a causa de las dobles capturas (ver arriba), de una multitud de cuentas bancarias por agencia y por línea de financiamiento (para separar las fuentes de recursos, pero también la cartera de los gastos). Por último, la instalación de SIPRO en el transcurso del ejercicio 2004 y la puesta en práctica de algunos requisitos del Sistema de Autorregulación han complicado el cierre del ejercicio⁹.

⁹ Los estados financieros de 2004 fueron cerrados a mediados de marzo de 2005.

La contabilidad presenta ciertas falencias que no garantizan una alta calidad de la información:

- ❑ Los despachos de auditores no han tratado de igual manera los fondos dados en administración, de manera que la comparación de estados financieros de un año al otro es difícil. Así, los estados auditados de 2003 presentan los recursos dados en administración, su cartera, resultados y gastos en cuentas de orden aún cuando los estados de los ejercicios anteriores los consolidaron con los estados financieros de ANED. Los estados consolidados son realizados por ANED.
- ❑ Con el fin de exponer los ingresos y egresos de los fondos, los auditores han recomendado la creación de cuentas de ajuste muy significativas (18.2% de los costos operativos en 2004) que vienen a inflar los costos operativos de manera artificial¹⁰.
- ❑ La demora en los procesos contables y la gestión separada de cada fondo ha implicado en el pasado el retraso en la actualización de algunos rubros contables que todavía no han sido saldados, como por ejemplo las cuentas por cobrar y por pagar entre fondos. Así, a diciembre de 2003, las cuentas por pagar entre fondos representaban 12.7% de los activos, sobrevalorando el balance. A diciembre de 2004, estas cuentas han sido saldadas.

A pesar de estos problemas, se han producido numerosas mejoras en la contabilidad tras la introducción del sistema contable SIPRO, que es utilizado en instituciones reguladas:

- ❑ Se ha introducido la sistematización de procesos como la generación automática de provisiones con base en la calificación de cartera.
- ❑ Se puede disponer, en principio, de estados financieros mensuales, aunque de momento no se ha logrado por la adaptación a SIPRO. Con el antiguo sistema, los estados financieros solamente se podían generar de manera semestral.

ANED tiene contemplado el apego paulatino a la normativa contable de la SBEF en el marco del Sistema de Autorregulación de FINRURAL. Está progresando en el marco definido, que da plazo hasta 2007 para acogerse a las normas¹¹. En principio, debería poder apegarse a la normativa contable antes de esa fecha límite.

El análisis financiero realizado por ANED es completo: cuenta con numerosos indicadores de seguimiento estándar en microfinanzas. Este tipo de análisis todavía podría ser mejorado considerando un monitoreo más pormenorizado de riesgos financieros y si se pudiera disponer de información contable más actualizada.

Capacidades del equipo de finanzas y contabilidad

El equipo contable cuenta con las capacidades y la experiencia necesarias para desarrollar correctamente su trabajo. Sin embargo, dadas las dificultades en los procesos contables y la transición en el Departamento (incorporación hace un año de la nueva Jefa de Administración y Finanzas y reciente incorporación de un nuevo contador), el equipo se encuentra saturado en sus actividades.

¹⁰ Planet Rating retiró esos ajustes de los estados financieros para el cálculo de sus ratios. Se trata en 2004 de 328,000 USD por concepto de comisiones recibidas por fondos que habían sido puestas por los auditores en ingresos y egresos operativos para fines de ajuste contable, pero que no constituyen ingresos ni egresos reales.

¹¹ Los bienes adjudicados están siendo provisionados en un 25% y se espera que a finales de 2005 lo estén en un 100%. Los intereses devengados están siendo contabilizados sobre cartera con calificación 1, 2 y 3 (de 0 a 90 días de mora), mientras que la regulación exige que sólo se contabilicen sobre la cartera con calificación 1 (de 0 a 30 días de mora). La creación de provisiones por créditos incobrables sigue en un 63% la regulación.

Riesgos: análisis y control

Procedimientos

Controles internos

ANED ha desarrollado procedimientos y controles internos que reflejan la voluntad de cubrir los principales riesgos. La institución respeta reglas sanas de control interno: todos los créditos deben ser aprobados en comité de crédito; existen niveles de aprobación según el monto del crédito¹²; se han desarrollado manuales relativos a operaciones administrativas (conciliaciones, reglamento interno, activos fijos, contratación); en enero de 2005 se aprobó un nuevo manual de crédito que se sustituye a los diversos procedimientos antiguos y que busca estandarizar las políticas de crédito en toda la red; los objetivos operativos por agencia sirven de instrumento de control sistemático del desempeño¹³ por parte de los responsables de área.

Se percata, sin embargo, una aplicación incompleta de estos procedimientos, vinculada a una capacitación insuficiente del personal de campo. Así se notan diferencias de aplicación de las políticas en el terreno (por ej.: visitas de verificación del uso del crédito no siempre realizadas, pago en las agencias no siempre realizado¹⁴). Además, al estar en La Paz, los responsables de área se encuentran demasiado alejados de sus zonas de actividad y abocados a tareas operativas, lo que les impide llevar a cabo una supervisión efectiva de las agencias.

Todavía faltan ciertos “candados” por implementar para garantizar la completa fiabilidad de la información: las tasas de interés no están parametrizadas; se captura varias veces la misma información (nombre, carnet de identidad) sin que existan mecanismos de control; en las agencias que todavía trabajan con SISASO persiste el riesgo de “prelación de pagos”¹⁵. Este tipo de riesgo se ha visto atenuado con la modalidad del “auditor de cambios”, que refleja quién realizó el cambio a partir del nombre de usuario.

Seguridad de la liquidez

Se toman medidas para garantizar la seguridad del efectivo, pero su aplicación no es regular y genera riesgos. Todos los procedimientos para un manejo adecuado del efectivo en zona rural existen: uso de cajas fuertes en las agencias; depósito diario del efectivo en los bancos; realización frecuente de arqueos de caja; seguro contra robos tanto en las agencias como durante los desplazamientos; traslados de efectivo realizados por al menos dos personas; desembolsos por cheque. El problema radica en la aplicación irregular de estas reglas. Hasta ahora la institución no ha sido víctima de robos importantes, aunque el riesgo existe y se acentúa con la situación inestable que vive Bolivia actualmente.

¹² Los créditos inferiores a 5,000 USD son aprobados en agencia, los créditos de 5,000 USD a 10,000 USD son aprobados en la sede, los créditos mayores a 15,000 USD deben ser aprobados por el Comité Nacional que reúne dos miembros externos, dos miembros del CA y el Director Ejecutivo.

¹³ Se planea fortalecerlo con la introducción de objetivos operativos por OC.

¹⁴ Algunas agencias han optado por no aceptar pagos en efectivo y solicitarle a los clientes de depositar los montos en el banco. Esta metodología reduce el riesgo de manejo de efectivo pero puede generar desfases en la información pues sólo se registran las fichas de depósito que los clientes llevan a la institución después del pago en el banco, lo que no ocurre siempre.

¹⁵ Asignación por parte de asistente o del OC de un pago parcial primero a capital y luego a intereses.

Auditoría interna

Identificación de los riesgos

ANED lleva a cabo una reflexión sobre riesgos operativos, liderada por el CA y el Director Ejecutivo. Ello se refleja en la preocupación por fortalecer el SIG o en la contratación de un nuevo auditor interno en noviembre de 2004, con más de 15 años de experiencia en banca en funciones de responsabilidad entre las cuales auditoría interna¹⁶. El hecho de que el auditor interno reporte directamente al CA le atribuye independencia para auditar toda la institución.

Calidad de la auditoría interna

Hasta la fecha, la auditoría interna ha permitido descubrir ciertas disfunciones en las operaciones sin lograr cubrir todas las áreas de riesgo. El trabajo del auditor interno previo sirvió para identificar irregularidades en la gestión de las agencias sin considerar una auditoría de la sede. Las recomendaciones u observaciones emitidas en sus informes no fueron seguidas en informes posteriores. Sus misiones no fueron suficientemente frecuentes: en 2004, sólo realizó seis misiones de campo, sin lograr siquiera cubrir el 50% de las agencias de ANED. Disponía de procedimientos estándar de auditoría que no aplicaba de manera sistemática.

El nuevo auditor interno dispone de una buena experiencia previa y con el asistente que ANED planea asignarle debería garantizar una adecuada auditoría de la institución. Desde noviembre de 2004 se ha dedicado a realizar un diagnóstico global de la entidad (contabilidad, cartera, recursos humanos, etc.), que aún debe ser complementado por un diagnóstico del SIG. La etapa posterior es presentar un plan de trabajo al CA. Planea visitar todas las agencias aunque sea una vez al año. Un elemento clave en el éxito de su trabajo será el seguimiento del CA.

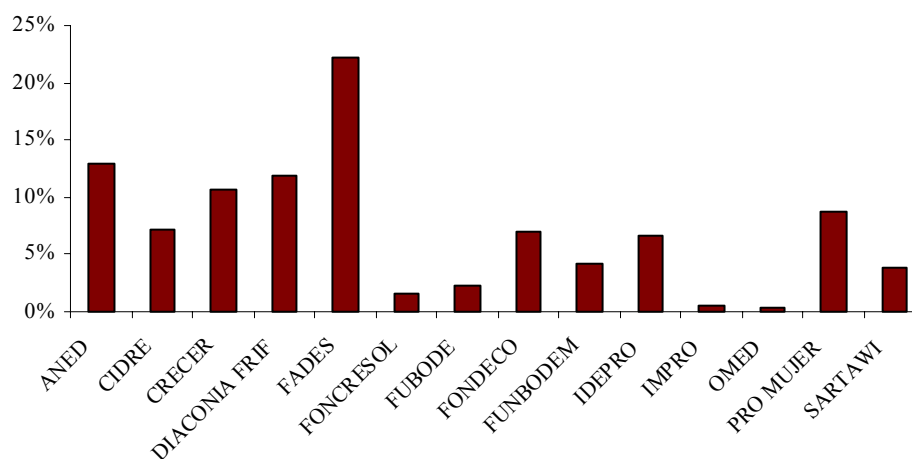
La institución se beneficia de diversos “ojos externos”, que complementan sus mecanismos de supervisión. Los diversos financiadores y sus requerimientos de información obligan a la institución a monitorear de cerca el uso de sus recursos. La auditoría externa es un nivel suplementario de control, aunque hasta la fecha se ha abocado más al control de los recursos de cada fondo que a recomendar soluciones a las falencias de la contabilidad.

¹⁶ El auditor interno previo fue despedido pues el CA consideraba que no cumplía satisfactoriamente con sus funciones. Esto se debe ante todo al proceso de fortalecimiento del CA y de sus funciones de supervisión (Ver “G”).

Actividades: productos y servicios

Mercadeo y competencia

Distribucion del mercado por cartera - FINRURAL dic. 04



ANED se sitúa entre las primeras microfinancieras de FINRURAL en términos de cartera, sólo superada por FADES. ANED opera en zonas periurbanas donde está expuesto a la competencia de otras entidades financieras reguladas y no reguladas, y en zonas rurales de difícil acceso, donde la competencia es mucho más reducida:

- En las zonas rurales, la competencia se limita a PRODEM FFP, y a algunas microfinancieras como CRECER. En la zona de Los Yungas, CRECER no representa una competencia directa puesto que su población meta y tipo de créditos difieren de los de ANED¹⁷; en la zona del Altiplano, donde ANED también ofrece un producto de Bancos Comunales, CRECER sí constituye una competencia directa.
- En las zonas periurbanas, sobre todo del Altiplano (sucursal de Viacha y del Alto), así como en la zona de Santa Cruz, la oferta de servicios financieros de otros intermediarios financieros es mucho más extendida.

Las ventajas competitivas de ANED se fundamentan en su notoriedad en el mercado basada en sus largos años de experiencia y su innovación financiera (ha sido la primera institución en ofrecer productos como el microleasing, y tiene planeado ofrecer otros productos como los micro-warrants). ANED es percibido por su clientela como más benevolente que la competencia en cuanto a flexibilidad de las condiciones. Esta percepción, que en principio podría representar una fortaleza, debe ser manejada con cautela puesto que podría traducirse en un aumento del riesgo de crédito.

La falta de disponibilidad de fondos y la rigidez en las líneas de financiamiento de la que adolece ANED ha condicionado su oferta crediticia:

- En algunas zonas de fuerte demanda, las solicitudes de crédito han debido ser rechazadas incidiendo en la imagen de la institución frente a su clientela.
- En otras zonas cuenta con líneas de financiamiento que la obligan a concentrar sus recursos en sectores de alto riesgo crediticio (zonas del Norte Potosí, Viacha).

¹⁷ CRECER ofrece exclusivamente el producto de Bancos Comunales con educación a mujeres con montos que varían entre 125 y 750 USD, con una tasa efectiva global del 54.7%, mientras que ANED atiende principalmente productores agropecuarios cuyos montos máximos ascienden a 10,000 USD.

Gestión de la cartera

Proceso de crédito

El producto de mayor peso, el crédito individual, cuenta con una metodología adecuada, aunque todavía podría ser perfeccionada en lo referido al seguimiento y a la mora:

- ❑ La determinación de la capacidad de pago de los clientes se hace con base en un análisis de flujo de efectivo del proyecto a financiar. Por norma, ANED no otorga créditos cuyos reembolsos de capital superen el 33% del remanente del flujo neto del cliente.
- ❑ El calendario de pagos del cliente se establece con base en el análisis de los ciclos específicos de cada producto y sector financiado.
- ❑ Todas las solicitudes de crédito son consultadas en un buró de información crediticia de FINRURAL e INFOCRED.
- ❑ El seguimiento de los créditos y de la mora no está sistematizado: no se documentan las visitas in situ a los clientes, lo cual dificulta un seguimiento sistemático de los mismos; no se realizan recordatorios a los clientes con más riesgo que ya incurrieron en mora; la identificación de la mora y el inicio de las actividades no es inmediata, sino que en ocasiones, debido a las dificultades de acceso, pueden transcurrir más de cinco días antes del primer contacto tras el vencimiento del pago.
- ❑ El riesgo cambiario, prevalente en Bolivia, se ve limitado, pues aproximadamente 95% de la cartera es desembolsada y cobrada en USD. Este mecanismo constituye sin embargo una transferencia del riesgo cambiario a los clientes.

La metodología de crédito para el resto de los productos adolece de ciertas falencias en su diseño que derivan en niveles más elevados de mora:

- ❑ El producto de Bancos Comunes ha sido ofrecido en zonas de problemática social (Altiplano, región minera de Llallagua y zona Sur) donde las asociaciones de deudores han ejercido fuertes presiones para no pagar; los ciclos son demasiado largos (ocho meses con un único pago de capital en el último mes); la falta de eficacia de la garantía solidaria ha obligado a recurrir en algunos casos al uso de garantías reales. En el caso específico de Llallagua el producto ha tenido más éxito, como lo demuestra una mora inferior a 1%
- ❑ En el producto de grupos solidarios la garantía solidaria tampoco ha logrado ser eficaz, por lo que se ha debido reducir paulatinamente el peso de este producto en la cartera, exigiendo garantías reales y transformándolo en el producto de crédito grupal, con condiciones más estrictas en términos de garantía y población meta.
- ❑ Los créditos denominados asociativos que se trabajan actualmente son exclusivamente realizados con Asociaciones, Cooperativas o empresas que tengan personería jurídica. Se echa en falta un monitoreo del riesgo más enfocado a las particularidades de las asociaciones, como el estudio de posibles problemas de gobernabilidad y la vulnerabilidad a condiciones políticas, climáticas, etc.
- ❑ La metodología del microleasing ha sido mejorada paulatinamente desde su lanzamiento en 1997. Tras un convenio con el BID, ANED creó en 2002 la Unidad Especial de Microleasing encargada exclusivamente del seguimiento de este producto. Los elevados niveles de mora en los primeros años de vida del producto derivados de los errores de aprendizaje, fueron depurados mediante incautación de maquinaria.

ANED ha lanzado en 2004 diversas acciones de mejora de su metodología crediticia, que deberían tener una incidencia en la cartera de los ejercicios posteriores:

- ❑ El nuevo manual de créditos establece reglas claras de reprogramación que faltaban anteriormente (monto mínimo de entrada, verificación de la capacidad de pago, mejora de las garantías). Harían falta aún incitaciones a solicitar reprogramaciones antes de que el

cliente caiga en mora. De igual forma no se establece un seguimiento sistemático de estos créditos, pese a que son potencialmente más riesgosos¹⁸.

- ❑ Se han formalizado estrategias de recuperación adecuadas en el sector agropecuario como refinanciamiento, subrogaciones y condonaciones de intereses.
- ❑ El crédito asociado y el microleasing han sido reformulados en requisitos de acceso, garantías, procesos de evaluación y seguimiento.
- ❑ Se han lanzado acciones de diversificación de cartera, tanto en ámbito de aplicación (urbano/rural), como en el destino previsto de los créditos (disminución del componente agropecuario).

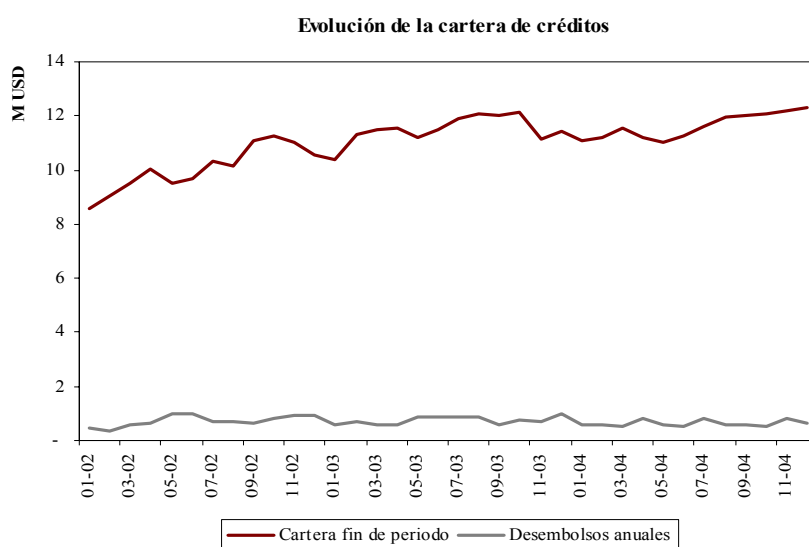
Capacidades de los agentes de crédito

Los oficiales de crédito presentan perfiles adecuados y cuentan un buen conocimiento de su mercado. Hasta el momento, ANED ha primado la formación técnica agropecuaria, aunque planea cambiar los perfiles para enfocarlos a formaciones más orientadas a las finanzas y la contabilidad. La motivación y el desempeño de los OC podría mejorar con un programa de capacitación adaptado (ver “R”, “Gestión de recursos humanos”).

Reglas globales de diversificación de la cartera

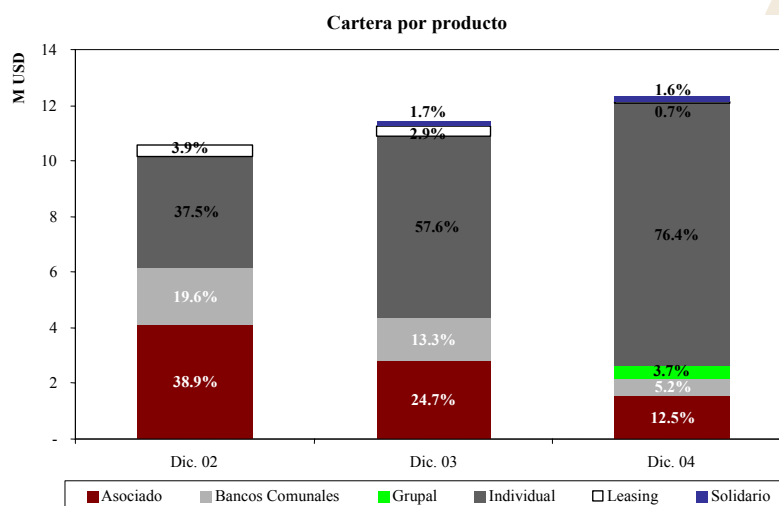
No existen reglas formales de diversificación de cartera. ANED lleva a cabo cierta diversificación informal del riesgo, que hasta el momento ha estado vinculada a la disponibilidad de líneas de financiamiento y a las condiciones de las mismas, y no necesariamente al riesgo sectorial. La concentración de la cartera en el ámbito agropecuario es de por sí riesgosa, pero está ligada a la misión social de ANED.

Composición y evolución de la cartera de crédito



La cartera de ANED ha conocido un crecimiento lento pero sostenido, característico de una entidad madura. Existe una clara tendencia de concentración de la repartición de cartera por producto en los créditos individuales, lo que afecta la productividad por empleado. No existe estacionalidad significativa.

¹⁸ Por ejemplo, no se conoce el índice de cartera en riesgo para los créditos reprogramados.



ANED no adolece de una alta concentración de cartera por monto. El monto promedio de los créditos otorgados es de 1,060 USD, habiéndose incrementado en el último año en un 127.7% debido al crecimiento del crédito individual, lo que a la vez ha inducido una reducción del número de clientes. Los créditos asociativos son aquellos que cuentan con un mayor monto promedio por cliente (1,844 USD), habiendo aumentado un 68.2% entre 2003 y 2004; siguen los créditos individuales con un monto promedio de 1,472 USD.

Calidad de la cartera

USD, o en moneda local si especificado	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004
Cartera fin de periodo	10,555,449	11,424,548	12,334,426
Evolución	21.2%	8.2%	8.0%
Cartera promedio en el periodo	10,063,764	11,439,802	11,604,804
Numero de clientes activos	16,247	15,439	11,631
Evolución	na	(5.0%)	(24.7%)
Saldo promedio por crédito	650	740	1,060
% del PIB por habitante	71.6%	80.1%	108.6%
Préstamo promedio desembolsado	634	776	1,247
% del PIB por habitante	69.9%	84.0%	127.7%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	9.1%	9.7%	8.2%
Cartera en riesgo > 30 días	19.0%	24.1%	19.4%
Cartera reprogramada	16.5%	13.6%	14.2%
Tasa de cartera castigada	0.0%	2.4%	8.1%
Ratio de cobertura del riesgo	50.3%	60.2%	68.5%
Ratio de cobertura del riesgo incluyendo reprogramados	26.9%	38.5%	39.5%
Cartera en riesgo a más de 31 días neta de provisiones / Patrimonio	75.0%	77.0%	75.0%

Nota 1: Todos los montos han sido indicados en USD, pues aproximadamente 95% de la cartera es colocada y cobrada en USD.

Nota 2: La cartera reprogramada no incluye los beneficiarios del Decreto Supremo 26838 del 9 de noviembre de 2002.

La cartera en riesgo de ANED es elevada. ANED ha comenzado a castigar desde 2003 y en 2004 ha contratado abogados desconcentrados en las agencias encargados de depurar la cartera, motivo por el cual la cartera en riesgo ha mejorado mientras que el índice de cartera castigada se ha incrementado hasta el 8.1%. Los principales castigos realizados han afectado sobre todo los créditos solidarios (tasa de cartera castigada 93.5%) y los créditos asociados (22.5%).

Cabe anotar que estos índices podrían ser todavía más elevados de no estar en cierto modo mitigados por las reprogramaciones. El alto índice de reprogramaciones para créditos solidarios y grupales se debe a los problemas de garantía solidaria con estos productos. Las reprogramaciones de créditos asociados reflejan los problemas encontrados por las asociaciones de

producción agrícola así como las debilidades identificadas en la evaluación de estos créditos. Las reprogramaciones están ligadas al riesgo inherente del sector agropecuario, muy expuesto a las condiciones climáticas. También se encuentran vinculadas al contexto sociopolítico, muy inestable desde 2003. Por último, se han visto favorecidas por un decreto supremo emitido en 2002¹⁹. Esto indujo una suerte de ola de reprogramaciones en el sector financiero, más allá de los beneficiarios del decreto.

La calidad de la cartera varía mucho dependiendo del producto. Los créditos individuales (cartera más grande) y leasing cuentan con la mejor calidad de cartera, mientras que los créditos asociados, solidarios (ahora grupales) y de bancos comunales, cuentan con índices de cartera en riesgo extremadamente elevados:

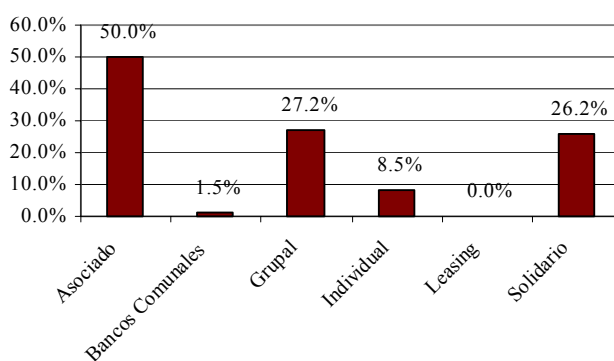
□ Los **créditos asociados**

tienen el índice de cartera en riesgo más alto. Cabe anotar que mientras su cartera en riesgo a más de 30 días se ha mantenido estable desde 2002, la cartera en riesgo a más de 365 días ha incrementado considerablemente (15% en 2002 frente a 41.9% en 2004). Esto se explica porque el volumen de cartera para este producto ha descendido paulatinamente, mientras que su cartera en riesgo incluye créditos antiguos, en gran parte de antiguos miembros de la AG, que todavía no han sido castigados.

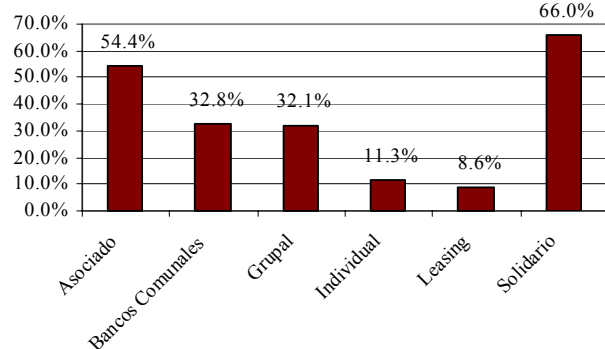
□ Los **créditos solidarios** también cuentan con índices de cartera en riesgo muy antiguos provenientes de los créditos otorgados bajo la modalidad de auspicio con otras ONGs²⁰, sobre los que no se podía ejercer acciones judiciales. Los créditos solidarios que se pudieron rescatar fueron transformados en créditos grupales, por lo que se trata de un producto en vías de desaparición.

□ Los **Bancos Comunales** acusan elevados niveles de mora principalmente por la problemática social de las zonas donde se ofrecen (Altipano). Cabe anotar que al igual que en los créditos asociados existen altos niveles de mora a más de 365 días (a diciembre de

Cartera reprogramada por producto Dic.04



Cartera en riesgo > 30 días por producto Dic.04



¹⁹ Decreto Supremo 26838 del 9 de noviembre de 2002, que autorizó varias entidades financiadas por el FONDESIF a solicitar reprogramaciones de sus pasivos y a otorgar reprogramaciones a sus clientes sin provisionarlas.

²⁰ En el pasado, ANED emitió créditos con fondos de algunas ONGs como CARITAS o Ayuda en Acción, que proveían a su vez asistencia técnica a los clientes. Este tipo de créditos generó graves problemas de mora ya que los clientes los percibieron como donaciones, al no distinguir una separación clara entre ambas instituciones.

2004, su índice de cartera en riesgo a más de 30 días es de 32.8%, mientras que un 25.6% lo es a más de 365 días), denotando que se trata de créditos vencidos muy antiguos.

Cobertura del riesgo crediticio

Cobertura por provisiones

Descripción detallada en anexos.

Las provisiones por créditos incobrables cubren la cartera en riesgo a más de 30 días en un 68.5% a diciembre de 2004, de acuerdo con la política de apego progresivo a las normas de la SBEF (50.3% de cobertura en 2002, 60.2% en 2003). Incluyendo los créditos reprogramados, el índice de cobertura del riesgo crediticio disminuye considerablemente, pasando a 39.5%. Dado el pequeño patrimonio de la entidad, en caso de crisis de reembolso éste se vería comprometido pues representa el 75% de la cartera en riesgo neta de provisiones.

Cobertura por las garantías

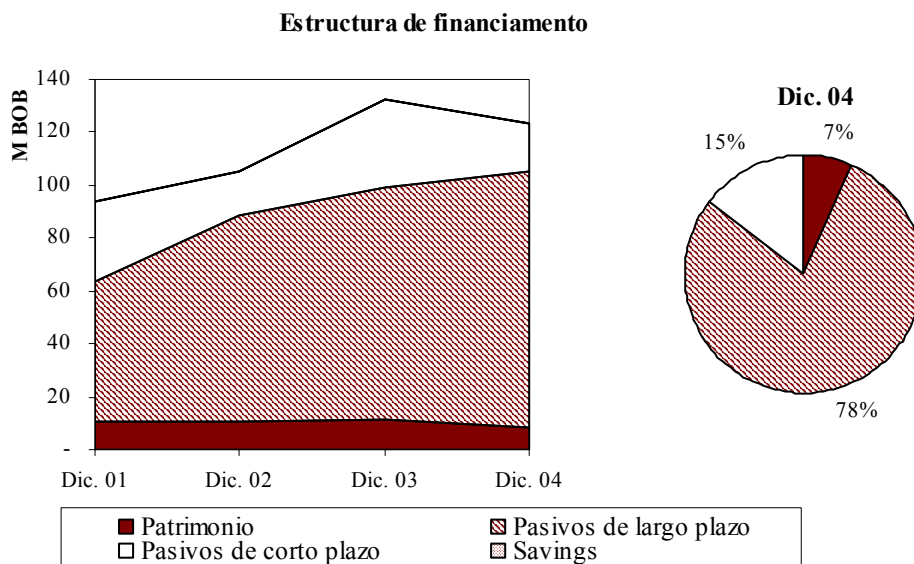
La mayoría de los créditos se encuentran suficientemente garantizados con la existencia de garantías reales (prendas o hipotecas). Desde el año 2004, ANED ha recurrido a la subcontratación de servicios de arquitectos y abogados locales que han servido de gran ayuda en la constitución legal de los créditos mediante el avalúo de hipotecas y la revisión de los contratos y expedientes.

A nivel de la cobranza judicial, también se han producido importantes mejoras en el último año mediante la introducción de un área de asesoría legal encargada de dar seguimiento y apoyo a todos los procesos en curso. La encargada de este departamento llevará a cabo visitas esporádicas a las plazas de litigio, puesto que por el momento, no es posible verificar la veracidad de las cifras proporcionadas por los abogados subcontratados²¹.

²¹ Hasta 2004 las agencias subcontrataban abogados que llevaban a cabo sus tareas de cobranza sin una coordinación de la sede.

Financiamiento y liquidez

Gestión activos/pasivos (ALM) y estrategia de financiamiento



Nota: esta gráfica fue establecida para 2003 con estados financieros consolidados por ANED, distintos de los estados auditados. Para 2004 se trata de estados aún no auditados.

Descripción del financiamiento

Ver en anexos una descripción detallada de los financiamientos.

ANED presenta una estructura de pasivos atípica para una IMF tipo ONG, con un apalancamiento superior a 10. A diciembre de 2004, la institución tiene firmados más de 40 contratos de financiamiento bajo diversas modalidades, que generan obligaciones de reporte y de seguimiento específicas. Las principales fuentes de financiamiento son las siguientes:

- Como financiador de ANED desde sus inicios, ECLOF ha otorgado 3.5 M USD en diversos desembolsos, como fondo revolvente, con el riesgo totalmente asumido por ECLOF. A condición de cumplir con ciertos “estándares mínimos” el capital no es reembolsado. ANED sólo paga a ECLOF una tercera parte de los intereses recuperados. En caso de mora, los intereses no recuperados no son exigibles. El apoyo de ECLOF fue también esencial para la obtención de otros financiamientos, en particular al hacerse garante de otros préstamos.
- FONDESIF ha comprometido como préstamo 6.4 M USD y desembolsado 5.8 M USD en favor de ANED, mediante 10 contratos distintos de canalización de recursos de donantes (AECI, Unión Europea, Cooperación belga, Cooperación danesa, etc.) o del Estado. Cada uno de estos contratos presenta condiciones específicas de desembolso a una población meta, a menudo en el marco de programas más amplios llevados a cabo por el mismo financiador²². Si bien los contratos no fijan las tasas de interés, éstas son generalmente establecidas en negociaciones con el donante y los beneficiarios. Los préstamos de

²² Un ejemplo de las condicionalidades de cada uno de los contratos es el último financiamiento otorgado por FONDESIF con recursos de la cooperación canadiense: en este contrato firmado el 31 de diciembre de 2004 ANED recibió 38,794 USD, que deberán ser dirigidos a productores de habas agremiados en la asociación ASOHABA en el departamento de Potosí.

FONDESIF generan tasas fijas del 2% al 5% según los contratos, con plazos de cinco a 12 años y períodos de gracia de dos años. Estas condiciones favorables se han vuelto aún más interesantes tras el Decreto Supremo de noviembre de 2002, al amparo del cual se solicitaron ampliaciones en los plazos de pago. Estos préstamos vienen acompañados de pasivos subordinados no reembolsables, dedicados generalmente a financiar la apertura de agencias, que sólo se pueden capitalizar una vez alcanzadas ciertas metas al cabo de un periodo que varía entre dos años y tres años.

- El BID ha prestado 400,000 USD en favor de ANED con el fin de financiar la cartera de un proyecto de microleasing en el ámbito rural. Estos recursos vienen acompañados de 175,000 USD de donación para gastos de funcionamiento del proyecto.
- Finalmente, la institución ha recibido 3.4 M USD en financiamientos directos de diversas otras fuentes, para canalizarlos a proyectos de desarrollo rural. Estos préstamos son llamados fondos en administración, pues son considerados como una delegación de recursos para cumplir con la misión de otras entidades. En algunos contratos ANED y el financiador asumen conjuntamente el riesgo crediticio.

La acumulación de pérdidas en los últimos ejercicios y el ritmo lento de capitalización de los pasivos subordinados han afectado el patrimonio, que presenta una disminución en el último ejercicio.

Procedimientos de gestión activo/pasivo

ANED no está sometido a ningún riesgo de calce cambiario, pues sus financiamientos son exclusivamente en USD y sus créditos son en BOB, a excepción de Bancos Comunales y algunos créditos (5.9% de la cartera). No existe riesgo de calce de tasas pues las tasas cobradas son fijas, y en algunos casos (ECLOF), el riesgo de recuperación es asumido por el financiador. En el contexto actual, un préstamo en moneda local es difícil de obtener por la contracción general del sector bancario y sería otorgado con tasas demasiado altas.

Existe un riesgo potencial de calce de plazos. A diciembre de 2004 los pasivos de largo plazo y patrimonio sólo representan el 102.5% de los activos de largo plazo, mientras que la proporción era de 147.9% en 2002²³. Este riesgo es manejable por el margen que dejan los pasivos subordinados y los fondos de ECLOF, que no requieren reembolso. Sin embargo, la institución no ha establecido políticas para monitorearlo de manera sistemática.

Estrategia de financiamiento

ANED dispone de un financiamiento diversificado que presenta a la vez una fuerte rigidez. En efecto, detrás de la aparente disponibilidad de liquidez (11.5% de los activos a diciembre de 2004), se esconde una rigidez de cada uno de los contratos, que impide optimizar los recursos. Así, ciertas zonas presentan situaciones de liquidez excesiva, mientras que otras deben restringir sus desembolsos, sin que sea posible (o muy difícil) transferir recursos de un fondo a otro.

En ese sentido, el Director Ejecutivo y el CA han sido activos en la búsqueda de nuevos financiamientos de libre disponibilidad. Una etapa fundamental en ese proceso será la negociación con ECLOF para identificar soluciones que permitan potenciar la capacidad de apalancamiento de los recursos que se vienen acumulando desde la creación de la institución. (3.5 M USD, casi el doble de su patrimonio actual²⁴). Asimismo, se han reanudado contactos con financiadores conocidos, como Oikocredit y NOVIB, y nuevos como Oikos y la

²³ Ello se debe al crecimiento de los créditos individuales en la cartera al detrimento de los créditos asociados y bancos comunales.

²⁴ De momento ECLOF no parece ser favorable a una capitalización de sus aportes, pues su política excluye la inversión en el capital de instituciones de microfinanzas. Sin embargo, está llevando a cabo una reflexión al respecto que podría tener un impacto a mediano plazo.

cooperación holandesa. Se ha negociado un crédito conjunto de ECLOF y Oikocredit por 1.5 M USD para créditos asociados mayores a 50,000 USD. FONDESIF invitó a ANED para presentar un proyecto de fortalecimiento institucional en 2005 con recursos del PASA.

Gestión de la liquidez

Previsión de flujos de liquidez

No se realizan previsiones de liquidez, pues no se hacen necesarias en el escenario actual: a excepción de ECLOF, cada fondo está restringido geográficamente. Cuando los recursos de un fondo específico se agotan, ANED debe identificar nuevas fuentes de financiamiento, sin poder transferir recursos de un fondo a otro. Este mecanismo es sencillo pero no garantiza una óptima distribución de la liquidez ni será adecuado en un escenario de crecimiento de los fondos de libre disponibilidad.

Optimización de recursos

Los excedentes de liquidez no están optimizados. Por requisito de los donantes, una parte importante no puede ser colocada en inversiones a plazo fijo (a diciembre de 2004 75.3% de la liquidez “duerme” en caja y bancos sin generar intereses).

Eficiencia y rentabilidad

Análisis de la rentabilidad	Dic. 02	Dic. 03	Dic. 04
ROE	(30.5%)	(24.8%)	(87.3%)
Deudas / Patrimonio	922.3%	1,062.8%	1,390.6%
ROA	(3.2%)	(2.3%)	(6.7%)
Generacion de renta			
Autosuficiencia operativa	76.6%	89.1%	65.5%
Rendimiento de cartera	10.5%	11.3%	14.1%
Ratio de costos operativos	11.2%	12.7%	15.6%
Créditos por empleado	173	137	96
Créditos por oficial de crédito	387	291	191
Saldo promedio por cliente (USD)	650	740	1,060
Ratio de costos financieros	4.3%	4.3%	4.2%
Costo de la deuda	4.6%	4.6%	4.2%
Ratio de costos de provisión	3.6%	9.1%	6.1%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	9.1%	9.7%	8.2%
Tasa de cartera castigada	0.0%	2.4%	8.1%
Gestion de los activos			
Cartera / Activos	67.6%	59.2%	73.8%
Resultado no operativo en % de los ingresos financieros	10.7%	8.4%	2.3%
Ratios ajustados			
Ratio de costos de ajuste	17.1%	13.5%	8.5%
AROE	(156.6%)	(138.7%)	(170.2%)
AROA	(16.6%)	(12.7%)	(13.1%)
Autosuficiencia financiera	38.9%	59.3%	49.3%
Ratio ajustado de costos operativos	11.2%	12.7%	15.6%
Ratio ajustado de costos financieros	9.6%	9.5%	8.2%
Ratio ajustado de costos de provision	14.0%	18.0%	10.8%
Fuente de información	Estados auditados	Estados consolidados no auditados, convertidos de USD a BOB por Planet Rating	Estados consolidados no auditados, convertidos de USD a BOB por Planet Rating

(1) En 2004 el indicador de costos operativos está sobrevaluado por la contabilización de gastos de gestiones anteriores excepcionalmente altos, por un monto de 272,000 USD, que no fueron contabilizados en 2003. Sin esos gastos, el indicador cae a 13.2%

Estado de la rentabilidad

ANED no es una institución rentable y sus indicadores presentan una tendencia preocupante de agravación. Logró acumular ciertas ganancias en los años 1990, pero nunca de manera suficiente para capitalizarse a la altura de sus necesidades actuales. A esta situación contribuyen varios factores, entre los cuales cabe destacar:

- ❑ Costos operativos excesivos generados por la apertura de varias agencias con apoyos externos, en zonas de difícil penetración, que no han podido alcanzar la autosuficiencia una vez el financiamiento de arranque finalizado. Tal ha sido el caso en zonas como Oruro y Chuquisaca, donde la población objetivo sufre de grandes carencias a nivel productivo y presenta una concentración territorial muy dispersa.
- ❑ Mora generalizada, en particular en los créditos asociados y solidarios, afectando el rendimiento global de la institución.
- ❑ Pérdidas generadas por la venta de las acciones del FFP Ecofuturo en 2002, por un monto de 86,260 USD, repartidas en cuatro años.

- ANED premia el impacto social antes que el desempeño financiero, razón por la cual ha mantenido bajas las tasas de interés activas, que apenas cubren los costos de la institución.

Rendimiento de cartera y tipo de interés efectivo

El rendimiento de cartera es del 14.1%, en aumento constante desde 2002. Este rendimiento es inferior a la tasa efectiva global a diciembre de 2004, de 17.5%²⁵, reflejando así el impacto de la mora. Pese a que ANED tiene planeado estandarizar sus tasas y asegurarse de que cubran sus costos, esta acción sólo será fructífera si logra controlar la incidencia de la mora.

Cabe anotar que las tasas de interés son particularmente bajas para el sector de las microfinanzas, lo que ANED justifica por su misión social, el tamaño promedio de sus créditos y la población meta atendida (agricultura). Esta es sin embargo una condición financiera fundamental que restringe la capacidad de generación de renta de ANED en comparación con muchas IMFs.

Ratio de costos operativos

El ratio de costos operativos presenta un aumento en el período (11.2% en 2002, 15.6% en 2004). Este indicador ha sido calculado después de retirar ajustes contables que han contribuido a inflar los egresos y los ingresos sin ser reales (en 2004, 328,000 USD de comisiones por fondos que sólo habían sido añadidas para efectos de exposición). En 2004 el indicador está sobreevaluado por la contabilización de gastos de gestiones anteriores excepcionalmente altos, por un monto de 272,000 USD vinculados a inversiones no contabilizadas en 2003. Sin esos gastos, el indicador caería a 13.2%. El número de clientes por OC también ha disminuido de manera abrupta, pasando de 387 en 2002 a 191 en 2004.

Estas deseconomías de escala, aún cuando el saldo promedio por cliente aumenta, están vinculadas a las exigencias de financiadores de abrir nuevas agencias en zona rural y al crecimiento del crédito individual, que afecta fuertemente la productividad. Asimismo, al atender una población netamente rural, con poca concentración demográfica, la productividad de ANED se mantiene baja de acuerdo con estándares del sector.

Este ratio debería conocer una estabilización y una eventual reducción a futuro, pues la institución tiene planeado consolidar sus zonas de actuación. Sin embargo, las exigencias de los financiadores en cuanto a penetración regional tendrán una influencia decisiva en la generación de economías de escala.

Ratio de costos de financiamiento

El ratio de costos financieros se mantiene bajo y estable, reflejando un crecimiento equilibrado de la cartera y de los intereses pagados. El costo de la deuda también se ha mantenido estable, pues la estructura de financiamiento no ha variado de manera significativa. Todos los créditos de FONDESIF son a tasa fija, entre 2% y 5%, mientras que el costo de los recursos de ECLOF es siempre de un tercio de los intereses captados. Este ratio debería aumentar en los años venideros si la institución logra obtener financiamiento de libre disponibilidad con inversionistas internacionales.

Ratio de costos de provisión

El ratio de costos de provisión ha aumentado en 2003 de manera pronunciada, por el proceso de constitución de provisiones de acuerdo con la regulación, para disminuir a 6.1% en 2004. Teniendo en cuenta la mala calidad de la cartera y el hecho de que la institución aún no aplica

²⁵ La tasa efectiva global fue calculada con la base de datos al 31 de diciembre de 2004, ponderando la tasa aplicada a cada uno de los créditos por su peso en la cartera total.

al 100% las provisiones exigidas por la SBEF, este ratio no debería disminuir en el corto plazo, agravando así las pérdidas de la entidad.

Gestión de activos

La gestión de los activos no es óptima. La cartera neta representa el 73.8% de los activos, mientras que los recursos en caja y bancos representan el 8.7%. Por otro lado, las inversiones temporarias y a largo plazo (Buró de Información Crediticia de FINRURAL, acciones en empresa de teléfonos, inversión de capital riesgo en central lechera) representan sólo el 4.8% de los activos. Esta situación está vinculada en parte a las condiciones de los financiadores (ver “F”).

Desempeño ajustado

Detalles en anexos

La razón de costos de ajuste, de 8.5%, es relativamente alta aunque se ha reducido en comparación con años anteriores. Sólo se realizaron ajustes por costo de los fondos y por provisiones, pues la institución ya realiza un ajuste por inflación de acuerdo con la normativa vigente y no fueron necesarios ajustes por donaciones en especie. El ajuste más importante es el de provisiones, pues ANED aún no aplica al 100% las provisiones de acuerdo con la SBEF. Asimismo, se ha añadido una provisión de 50% sobre la cartera reprogramada. Los ajustes por costo de fondos, por su parte, han disminuido a medida que disminuyen las tasas en Bolivia. Para efectos de ajuste, se aplicó la tasa promedio ponderada efectiva activa en USD del sistema bancario.

Evolución de la rentabilidad

ANED se encuentra en una situación muy delicada, con pérdidas que le impiden capitalizarse y una estructura de costos que por ahora no le permite generar economías de escala. Su rendimiento de cartera, bajo y afectado por una mala calidad de cartera, no logra cubrir su ratio de costos operativos. La clave para que la institución logre mejorar esta situación radica en los siguientes factores:

- ❑ **Restablecer un rendimiento de cartera coherente con la tasa efectiva global** mediante una reducción de la mora y el establecimiento de una política de tasas que cubra los costos.
- ❑ **Optimizar la red de agencias**, analizando la rentabilidad de cada una de ellas independientemente del apoyo financiero que se haya recibido para abrirlas. Esto implicará acciones de fusión, cierre y reorganización de agencias.
- ❑ **Asegurar un fortalecimiento institucional a nivel de la sede**, para llevar a cabo un buen seguimiento del desempeño y un control sobre las actividades operativas. La mejora de los flujos de información y el fortalecimiento de la auditoría interna serán esenciales en este proceso.

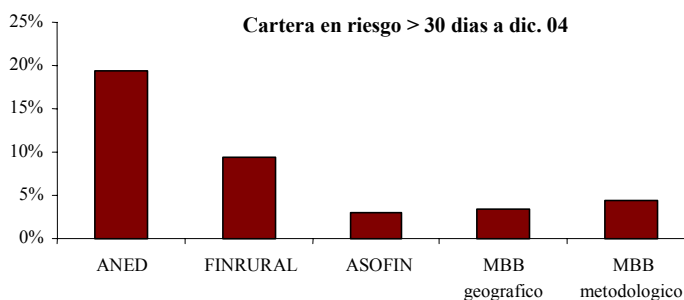
A estos retos de carácter interno se añade uno sobre el cual ANED tiene mucho menos margen de acción: **la obtención de recursos de libre disponibilidad a un costo razonable.**

Benchmarking

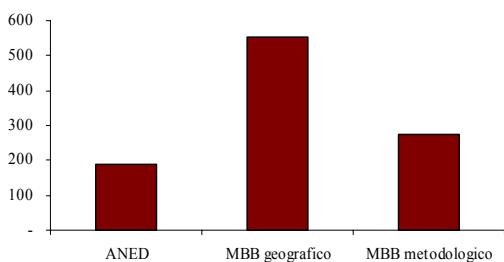
ANED fue comparada a diversos grupos de pares:

- ❑ **“FINRURAL”**: 14 ONGs de FINRURAL²⁶, de acuerdo con las publicaciones mensuales del Sistema de Autorregulación²⁷.
- ❑ **“ASOFIN”**: Los cuatro FFPs y los dos Bancos de microfinanzas (BancoSol y Banco Los Andes) que reportan a la asociación ASOFIN²⁸.
- ❑ **“MBB geográfico”**: ANED pertenece al grupo de pares del MicroBanking Bulletin “Latin America Medium”, el cual reúne las siguientes IMFs²⁹.
- ❑ **“MBB metodológico”**: Grupo de pares metodológico del MBB, es decir todas las IMFs que aplican la metodología de crédito individual³⁰.

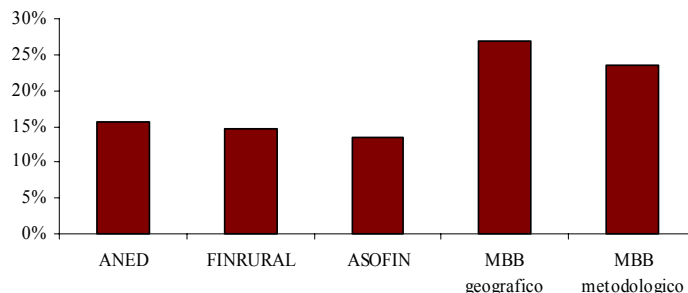
ANED tiene una cartera en riesgo superior a todos sus pares. Las afiliadas a FINRURAL presentan una cartera en riesgo superior a los benchmarks internacionales aunque se sitúan en promedio muy por debajo de ANED.



Cientes por OC a dic. 04



Ratio de costos operativos a dic. 04



En términos de ratio costos operativos, ANED tiene un mejor desempeño que sus grupos de pares del MBB, pero se sitúa por debajo del de sus pares bolivianos, pese a que otorgan en promedio créditos de montos más pequeños. Esto refleja los problemas que conoce la institución para controlar sus costos operativos ligados a su red de agencias. En 2004 el ratio está un tanto sobrevalorado, de manera que la tendencia histórica es a un desempeño similar a sus pares bolivianos. ANED presenta una productividad por OC inferior a la del MBB vinculada al crédito agropecuario, que requiere un análisis más profundo y un plazo de desembolso más largo que el microcrédito individual tradicional, y a la falta de optimización de la red de agencias.

²⁶ ANED, CIDRE, CRECER, DIACONIA FRIF, FADES, FONCRESOL, FUBODE, FONDECO, FUNBODEM, IDEPRO, IMPRO, OMED, PRO MUJER, SARTAWI

²⁷ Boletín Mensual Autorregulación, diciembre 2004, FINRURAL.

²⁸ SBEF, cifras anualizadas a diciembre de 2004 incluyendo todos los FFPs (sin Financiera Acceso) y BancoSol.

²⁹ ACODEP, CMM Medellín, CRECER, FAMA, FINSOL, FMM Popayán, ProEmpresa, ProMujer Bolivia. MBB de julio de 2003

³⁰ ABA, ACF, ACME, ACODEP, Acredicom, AGRI, AgroCapital, AgrolInvest, BanDes, BanGente, BCS, Blusol, BRI, BTF, Caja los Andes, Cerudeb, Chulmequená, CMAC-Arequipa, CMAC-Sullana, CMAC-Medellín, COOSAJO, Credicoop, DBACD, EBS, Ecosaba, F.Gainza, FICCO, FIE, FinComún, FMM-Popayán, FWWB-Cali, Hattha, Inca, JMCC, Partner, Moyután, MLC, NOA, PADME, PMPC, PontoSol, ProEmpresa, PSHM, Quilla, SJPU, Sogesol, SOLUCION, Sunrise, Tchuma, TONANTEL, USPD, Vivacred, Xac Bank.

Características de los Productos

Características de los productos de crédito	Crédito Asociado	Bancos Comunales	Grupal	Individual	Leasing	Solidario
Tipo de clientela	Asociaciones rurales de producción o riego. Empresas	Mujeres de bajos recursos en el ámbito rural a través de bancos comunales	Grupos rurales de pequeños productores	Productores rurales o periurbanos	Productores rurales o periurbanos	Productores rurales o periurbanos a través de grupos solidarios
Montos máximos /mínimos (USD)	De 300 a 70,000	De 500 a 9,240 (en BOB)	De 300 a 10,000	De 500 a 10,000	De 300 a 25,000	De 200 a 2,800
Tipo de interés nominal (anual)	De 12% a 16%	36 %	16% a 24%	16% a 24%	18%	En BOB: 30% anual En USD: 24% anual
Comisiones e intereses moratorios	No se cobran comisiones y el interés moratorio según ley se escalona de 3% a 7% anual					
Frecuencia de reembolsos	Mensual, trimestral, semestral y anual	Mensual	Mensual, bimestral y trimestral	Mensual, bimestral y trimestral	Mensual, semestral	Mensual
Plazos	De 6 meses a 5 años	De 4 a 12 meses	De 6 a 24 meses	De 6 a 60 meses	De 1 a 5 años	De 4 a 12 meses
Periodo de gracia	Hasta 1 año	Pago de capital al final del plazo	Hasta 6 meses	Hasta 6 meses	No existe	Pago al final del plazo
		Pago de intereses mensuales				
		Devolución de 10% del capital a final de ciclo				
Garantías	Hipotecaria, prendaria	Solidaria y mancomunada	Prendarias y/o hipotecarias	Personales, prendarias, hipotecarias	El equipo	Solidaria y mancomunada
¿Sobre saldo insoluto o inicial?			Insoluto			
% de la cartera de préstamos (dic. 04)	12.5%	5.2%	3.7%	76.4%	0.7%	1.6%

Estados financieros y 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. Se está encaminando a aplicar el plan de cuentas de la SBEF.
1. Los estados financieros presentados comprenden el balance, el estado de resultados y las notas explicativas. Los estados financieros han sido auditados para los ejercicios 2001, 2002 y 2003. Sin embargo, los estados financieros presentados en estos anexos para 2003 no son los estados financieros auditados. Se trata de estados en USD expresados en BOB con una tasa de cambio establecida por Planet Rating. En efecto, los estados financieros del ejercicio 2003 fueron auditados pero no consolidados con los fondos en administración, de manera que no eran comparables con los de ejercicios anteriores. Por ello se decidió presentar estados financieros consolidados, no auditados. Los estados financieros del ejercicio 2004 no habían sido auditados al momento de la misión de calificación. También son estados en USD expresados en BOB con una tasa de cambio establecida por Planet Rating.
2. La institución sólo ofrece servicios financieros. La actividad de capital riesgo no es considerada como un servicio adicional, por su pequeño tamaño y por no ser presentada como tal por ANED.
3. Subvenciones
 - (1) Los ingresos producto de subvenciones son presentados de manera separada de los ingresos relacionados con la actividad en el estado de resultados.
 - (2) La siguiente tabla muestra el conjunto de subvenciones recibidas por la institución desde 2001.

Financiador	Monto en USD	Año de recepción
PROFIN – PAR	3,912	Fondos recibidos en 2001
PROFIN-SERVICIO		
INFORM.TECNOL.P/USUA.MICROLEASING	12,900	Fondos recibidos en 2002
FONDOS PARA CAPACITACION CRISTIAN AID	80,565	Fondos recibidos desde 2001 hasta 2004
INGRESOS EXTRAORDINARIOS MICROLEASING BID	51,345	Fondos recibidos en 2002 y 2003
FONDESIF (ASISTENCIA TECNICA)	100,000	Fondos recibidos en 2001
FONDESIF BERMEJO (ASISTENCIA TECNICA)	50,000	Fondos recibidos en 2001
FONDESIF COROICO (ASISTENCIA TECNICA)	24,670	Fondos recibidos en 2001
FONDESIF PASACH (ASISTENCIA TECNICA)	51,500	Fondos recibidos en 2001 y 2002
FONDESIF PASAP (ASISTENCIA TECNICA)	30,500	Fondos recibidos en 2001
FONDESIF VIACHA-LICOMA (ASISTENCIA TECNICA)	37,237	Fondos recibidos en 2002
FONDESIF NOR YUNGAS (ASISTENCIA TECNICA)	92,778	Fondos recibidos en 2002
FONDESIF PRODISA BELGA (ASISTENCIA TECNICA)	31,822	Fondos recibidos en 2003 y 2004
FONDESIF FOTOVOLTAICOS TARIJA (ASISTENCIA TECNICA)	29,600	Fondos recibidos en 2003
INGRESOS CRS	46,104	Fondos recibidos en 2002 y 2003
INGRESOS GEMS	9,928	Fondos recibidos en 2002 y 2003
FIA RURRENABAQUE	60,634	Fondos recibidos en 2003 y 2004
FIE (ALIANZA ESTRATEGICA)	50,000	Fondos recibidos en 2003
PROFIN COSUDE PARA SIPRO Y CONSULTORIAS	25,500	Fondos recibidos en 2004
PROFIN COSUDE YAPACANI	9,645	Fondos recibidos en 2004
ECLOF INGRESO EXTRAORDINARIO	20,000	Fondos recibidos en 2001

- (3) Metodología de contabilización de las subvenciones: las donaciones 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 recibe subvenciones en especie.
 - (5) No fue posible reconstituir el monto total de subvenciones operativas recibidas por la institución antes del período estudiado.
4. Contabilización de los elementos de la cartera de préstamos

Microcrédito agrícola	%	Microcrédito no agrícola	%
Cartera en riesgo < 30 días	0%	Cartera en riesgo < 30 días	0%
Cartera en riesgo 31-60 días	2%	Cartera en riesgo 31-60 días	2%
Cartera en riesgo 61-90 días	15%	Cartera en riesgo 61-90 días	15%
Cartera en riesgo 91-180 días	50%	Cartera en riesgo 91-120 días	50%
Cartera en riesgo > 181 días	100%	Cartera en riesgo >121 días	100%

- (1) Los gastos incurridos a consecuencia del riesgo de crédito (provisiones, créditos castigados) son presentados separadamente de otros gastos en el 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) La reserva de provisiones es aumentada o disminuida mensualmente de los gastos de provisiones realizados en el estado de resultados.

Movimientos de las provisiones (BOB)	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004
Provisiones, 1° de enero	5,762,649	7,810,338	12,966,554
+ Gasto de provisiones en el año	2,047,689	5,156,216	117,609
+ Gasto de provisiones	4,091,521	9,880,579	10,719,371
- Recuperación de provisiones	2,139,372	1,724,765	5,000,920
- Préstamos castigados durante el año y actualización	95,540	2,999,598	5,833,060
Provisiones, 31 de diciembre	7,810,338	12,966,554	12,848,944

Las diferencias entre las provisiones aquí presentadas y las del balance se deben al hecho de que los estados financieros con los que se trabajó para 2003 y 2004 (en anexos) están en USD reexpresados en BOB a una tasa de cambio establecida por Planet Rating.

- (4) ANED contabiliza los intereses devengados de los créditos hasta de calificación 3 (hasta 180 días de mora). Los créditos con mora superior no devengan intereses.
- (5) Los ingresos de las inversiones temporarias se presentan separados de los intereses de cartera y son devengados mensualmente en función de la tasa de interés y de la tasa de cambio.

5. Calidad de la 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) Todas las reestructuras de los créditos en mora son discutidas y aprobadas en Comité de Crédito, tras la presentación de un informe apreciativo de la reestructura por parte del OC.
- (3) No se realizan créditos internos al personal.

6. Detalles de los préstamos de deuda :

- (1) Detalles sobre el financiamiento por préstamos es proporcionado en la sección “F”.

Fuente	Monto USD	Saldo a Dic. 2004	Condiciones y comentarios
FINCAFE III (EX AYUDA EN ACCION)	65,801	65,801	
BID LEASING	400,000	113,807	Destino: microleasing Tasa: 3% Plazo: 10 años Gracia: 4 años
CARE	40,078	30,000	
CARITAS	28,350	28,350	
CARITAS PASTORAL SOCIAL TARIJA	70,000	60,000	Tasa: 4% Plazo: 2 años
CEPAC	20,000	20,000	Tasa: 2%
CIRNMA	30,000	27,000	
COSUDE	130,507	29,002	
CRS	34,254	34,254	
CRS YANAPANACU	149,964	116,494	
ECLOF	2,666,066	2,666,066	Destino: Fondo de crédito de libre disponibilidad Tasa: 33.3% de los intereses percibidos sobre los préstamos financiados con estos recursos Fondo rotativo, sin reembolso de capital.
FHI	100,000	100,000	Tasa: 3%
FIA	300,000	300,000	
FINCAFE I	81,289	81,289	
FINCAFE II (ACRA SIGDA)	187,950	187,950	Tasa: 4.5%
FIR	1,812	1,812	
FONDESIF BERMEJO	500,000	395,062	Destino: Fondo de crédito en la zona de Bermejo Tasa: 5% Plazo: 12 años (tras prórroga) Gracia: 3 años (tras prórroga)
FONDESIF COROICO	250,000	197,530	Destino: Fondo de crédito en las provincias de Carinavi y

Fuente	Monto USD	Saldo a Dic. 2004	Condiciones y comentarios
			Coroico, depto. La Paz Tasa: 5% Plazo: 12 años (tras prórroga) Gracia: 3 años (tras prórroga)
FONDESIF LICOMA PANELES	181,185	87,643	Destino: ejecución de proyectos fotovoltaicos en los municipios de Licoma, La Asunta, Chulumani, Coripata y Carapari en Tarija y La Paz Tasa: 5% Plazo: 5 años Gracia: 3 años
FONDESIF NOR YUNGAS	1,440,000	1,440,000	Destino: Destino: fondo de crédito en provincias Caranavi, Nor y Sud Yungas, dpto de La Paz. Tasa: 4% Plazo: 7 años (tras prórroga) Gracia: 2 años (tras prórroga)
FONDESIF PRODISA BELGA	1,000,000	1,000,000	Destino: fondo de crédito en provincias Ichilo y Sara, depto. de Sta Cruz Tasa: 3% Plazo: 12 años Gracia: 3 años
FONDESIF SANTA CRUZ	1,000,000	790,123	Destino: Fondo de crédito en zonas rurales de Santa Cruz Tasa: 5% Plazo: 12 años (tras prórroga) Gracia: 3 años (tras prórroga)
FONDESIF TARIJA FOTOVOLTAICOS	76,768	76,768	Destino: proyectos fotovoltaicos en las provincia de O'Connor, Arce y Aviles en el dpto. de Tarija. Tasa: 5% Plazo: 5 años
FONDESIF VIACHA LICOMA	240,000	240,000	Destino: fondo de crédito para las regiones de Viacha y Licoma, en coordinación con las acciones de la ONG Ayuda en Acción Tasa: 4% Plazo: 7 años (tras prórroga) Gracia: 2 años
FONDESIF CARAPARI	53,333	45,000	Destino: proyectos fotovoltaicos en la provincia de Gran Chaco del dpto. Tarija y Municipios de Licoma, La Asunta, Chulumani y Coripata en el dpto. de La Paz. Tasa: 5% Plazo: 5 años
FUNDAPRO BIOMASA	389,000	28,350	
FUNDAPRO VINEDOS	100,000	65,000	
ICO	27,124	27,124	
MEDA	10,627	10,627	
NOVIB	367,235	347,579	
OIKOCREDIT	192,170	86,576	Tasa: 10%
OIKOCREDIT (2004)	40,000	39,980	
PASACH - FONDESIF	800,000	700,000	Destino: Fondo de crédito en la zona de influencia del componente crédito del PASACH. Tasa: 2% Plazo: 8 años Gracia: 5 años
PASAP - FONDESIF	800,000	700,000	Destino: Fondo de crédito en la zona de influencia del componente crédito del PASAP. Tasa: 2% Plazo: 8 años Gracia: 5 años
PASYBOL	42,450	42,450	Tasa: 2%
PDLA	1,300,000	300,000	
PNS	1,383,476	1,383,476	Tasa: 5.5%
PROCADE	7,133	7,133	
PROFIN COSUDE	75,000	75,000	
QHANA LA	39,535	39,535	
QHANA SY	104,983	104,983	
SNV	48,402	48,402	

(2) ANED no capta ahorro obligatorio de sus clientes para otorgar créditos.

(3) ANED no capta ahorros de sus clientes ni a corto ni a largo plazo (prohibido por la regulación).

7. Otras reglas de contabilidad

(1) ANED devenga todos los ingresos y gastos mensualmente desde que se constatan.

(2) ANED aplica una metodología de ajuste por inflación, siguiendo los lineamientos generales de la norma de contabilidad N°3 emitida por el Consejo Técnico Nacional de Auditoría y Contabilidad del Colegio de Auditores de Bolivia. Pese a que la norma dispone una actualización del estado de resultados a moneda constante, ANED ha mantenido sus valores históricos de dichas cuentas y sólo obtiene el resultado a través de la cuenta “Ajuste por inflación y tenencia de bienes”.

(3) ANED aplica una metodología de compensación por depreciación: los activos y pasivos en moneda extranjera y en moneda nacional con mantenimiento de valor se encuentran expresados en BOB actualizados al tipo de cambio oficial de cierre del ejercicio.

8. Otras informaciones extracontables

(1) Número de créditos emitidos se indica en la sección “A”.

(2) No se indica el número de cuentas de ahorro voluntario pues la entidad no capta ahorro.

Notas específicas a los Estados de Resultados Planet Rating

Balance

- 1 No se dispone de la segregación de cartera corto y largo plazo para 2001. Por política de prudencia toda la cartera fue considerada de corto plazo.
- 2 La política de contabilización de intereses devengados ha evolucionado en el sentido de contabilizar únicamente los de cartera vigente (a dic. 04 se contabilizan hasta calificación 3). Por ello, cada año la proporción de intereses devengados sobre cartera disminuye.
- 3 Cuentas por cobrar a fondos y entre fondos. Hasta 2003 existen cuentas por cobrar entre fondos que no pudieron ser anuladas al realizarse la consolidación. En 2004 han sido saldadas.
- 4 Activos fijos adquiridos con activos subordinados y otros activos.
- 5 Incluye hasta 2003 cuentas por pagar entre fondos que no pudieron ser anuladas en la consolidación.
- 6 Incluye provisiones para indemnizaciones.
- 7 Incluye donaciones y pasivos subordinados capitalizados.
- 8 En 2003 hubo un ajuste entre cuentas por cobrar y resultados de gestiones anteriores de manera que las pérdidas acumuladas de otros fondos fueron pasadas a otras cuentas por cobrar, y sólo quedaron en resultados acumulados las pérdidas acumuladas de recursos propios más las de FONDESIF.
- 9 Incluye ajustes al patrimonio y reservas por contingencias

Estado de Resultados

- 10 Incluye ingresos por disponibilidades e inversiones.
- 11 Incluye otros ingresos operativos (PLANE, comisiones, alianza estratégica con FIE) e ingresos de gestiones anteriores. En 2004 se retiraron 328,000 USD por concepto de comisiones recibidas por fondos que habían sido puestos por los auditores para fines de exposición contable, pero que no constituyen ingresos ni egresos reales. Para 2003 y 2004 se añadieron como ingresos operativos adicionales 7,214,541 USD y 1,990,619 USD respectivamente, que figuraban en ingresos extraordinarios, y que reflejan los resultados acumulados de los fondos (retirados por los auditores del resultado neto de la entidad para efectos de ajuste)
- 12 En 2003 se decidió ajustar por primera vez el patrimonio otorgado por ECLOF, de manera que el ajuste por inflación generó un egreso.
- 13 Incluye gastos de viaje, de publicidad, materiales, alquileres, luz y agua, gastos médicos y otros gastos operativos. También incluye gastos de gestiones anteriores. En 2004 incluye el reconocimiento de importantes gastos de gestiones anteriores, 232,425 USD, que impactan fuertemente el ratio de costos operativos. En 2004 se retiraron 328,000 USD por concepto de comisiones recibidas por fondos que habían sido puestos por los auditores para fines de exposición contable, pero que no constituyen ingresos ni egresos reales.
- 14 Donaciones operativas y asistencia técnica de convenios con FONDESIF

ANED	Notas	BOB			USD			Evolución		
		Dic. 02	Dic. 03	Dic. 04	Dic. 02	Dic. 03	Dic. 04	2002/2001	2003/2002	2004/2003
Balance		105,268,981	132,175,341	123,176,030	13,618,238	16,501,291	14,966,711	12.4%	25.6%	(6.8%)
ACTIVOS		45,176,574	49,418,807	20,625,479	5,844,318	6,169,639	2,506,134	(47.4%)	9.4%	(58.3%)
Caja y Bancos		10,969,877	12,858,363	10,687,764	1,419,130	1,605,289	1,298,635	3.4%	17.2%	(16.9%)
Activos financieros netos a corto plazo		1,510,463	2,550,277	3,514,421	195,403	318,387	427,026	(67.2%)	68.8%	37.8%
Cartera neta a corto plazo		18,993,523	3,920,632	(1,729,592)	2,457,118	489,467	(210,157)	(63.0%)	(79.4%)	(144.1%)
Cartera bruta a corto plazo	1	26,803,861	17,168,348	11,752,654	3,467,511	2,143,364	1,428,026	(53.1%)	(35.9%)	(31.5%)
(Provisión para cartera incobrable)		7,810,338	13,247,716	13,482,246	1,010,393	1,653,897	1,638,183	35.5%	69.6%	1.8%
Intereses devengados		5,564,999	3,897,856	3,008,206	719,922	486,624	365,517	13.6%	(30.0%)	(22.8%)
Sobre cartera de crédito	2	5,564,999	3,897,856	3,008,206	719,922	486,624	365,517	13.6%	(30.0%)	(22.8%)
Sobre activos financieros		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros activos de corto plazo	3	8,137,712	26,191,679	5,144,680	1,052,744	3,269,873	625,113	(43.5%)	221.9%	(80.4%)
Activos de Largo Plazo		60,092,407	82,756,534	102,550,551	7,773,921	10,331,652	12,460,577	674.3%	37.7%	23.9%
Activos financieros netos a largo plazo		3,568,366	2,404,972	2,412,145	461,626	300,246	293,092	(6.5%)	(32.6%)	0.3%
Cartera neta a largo plazo		52,196,474	74,342,242	92,656,825	6,752,455	9,281,179	11,258,423	-	42.4%	24.6%
Activos fijos netos		2,903,800	2,999,631	3,157,335	375,653	374,486	383,637	27.6%	3.3%	5.3%
Otros activos a largo plazo	4	1,423,767	3,009,689	4,324,246	184,187	375,741	525,425	(14.7%)	111.4%	43.7%
PASIVO Y PATRIMONIO		105,268,981	132,175,341	123,176,030	13,618,238	16,501,291	14,966,711	12.4%	25.6%	(6.8%)
Pasivo		94,971,448	120,808,757	114,912,705	12,286,086	15,082,242	13,962,662	14.6%	27.2%	(4.9%)
Pasivo a Corto Plazo		16,369,886	33,164,820	18,052,784	2,117,708	4,140,427	2,193,534	(45.2%)	102.6%	(45.6%)
Depósitos a la vista		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depósitos obligatorios		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depósitos a corto plazo		4,518,635	4,748,610	6,792,579	584,558	592,835	825,344	(55.3%)	5.1%	43.0%
Préstamos a corto plazo		824,947	926,232	3,985,097	106,720	115,634	484,216	(56.5%)	12.3%	330.2%
Intereses devengados		11,026,304	27,489,978	7,275,108	1,426,430	3,431,957	883,974	(38.3%)	149.3%	(73.5%)
Otros pasivos de corto plazo	5	78,601,562	87,643,938	96,859,921	10,168,378	10,941,815	11,769,128	48.4%	11.5%	10.5%
Pasivos de Largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depósitos de largo plazo		77,638,359	86,395,540	95,505,292	10,043,772	10,785,960	11,604,531	48.6%	11.3%	10.5%
Préstamos de largo plazo		963,203	1,248,397	1,354,628	124,606	155,855	164,596	36.3%	29.6%	8.5%
Otros pasivos de largo plazo	6	10,297,533	11,366,583	8,263,325	1,332,152	1,419,049	1,004,049	(4.5%)	10.4%	(27.3%)
Patrimonio		10,297,533	11,366,583	8,263,325	1,332,152	1,419,049	1,004,049	(4.5%)	10.4%	(27.3%)
Capital pagado		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Donativos	7	8,900,309	9,440,858	13,559,417	1,151,398	1,178,634	1,647,560	2.6%	6.1%	43.6%
Remanentes sin donativos	8	(500,183)	(461,177)	(5,296,092)	(64,707)	(57,575)	(643,511)	(143.5%)	(7.8%)	1,048.4%
Año corriente		(3,216,326)	(2,685,129)	(8,569,892)	(416,084)	(335,222)	(1,041,299)	103.0%	(16.5%)	219.2%
Otras cuentas de patrimonio	9	1,897,407	2,386,903	-	245,460	297,990	-	99.3%	25.8%	(100.0%)

Estado de resultados	Notas	ANED			BOB			USD			Evolución		
		Dic. 02	Dic. 03	Dic. 04	Dic. 02	Dic. 03	Dic. 04	Dic. 02	Dic. 03	Dic. 04	2002/2001	2003/2002	2004/2003
Ingreso Financiero (a)		10,523,220	21,849,717	16,248,372	1,361,348	2,727,805	1,974,286	(15,0%)	107,6%	(25,6%)			
Ingresos de cartera		8,143,130	10,338,917	13,428,540	1,053,445	1,290,751	1,631,657	2.3%	27.0%	29.9%			
Ingresos recibidos por créditos		8,143,130	10,338,917	13,428,540	1,053,445	1,290,751	1,631,657	2.3%	27.0%	29.9%			
Derechos y comisiones recibidas													
Intereses moratorios sobre créditos	10	1,123,792	1,826,953	371,114	145,381	228,084	45,093	(11.7%)	62.6%	(79.7%)			
Ingresos de otros activos financieros													
Otros ingresos por servicios financieros	11	1,256,298	9,683,847	2,448,718	162,522	1,208,970	297,536	(60.1%)	670.8%	(74.7%)			
Costos Financieros (b)		2,258,609	4,576,305	4,112,991	292,187	571,324	499,756	(13.6%)	102.6%	(10.1%)			
Intereses pagados sobre préstamos		3,325,011	3,953,933	4,052,578	430,144	493,625	492,415	(9.9%)	18.9%	2.5%			
Intereses pagados sobre depósitos													
Costos netos de ajuste por inflación	12	(1,066,402)	622,372	60,414	(149,776)	87,412	8,485	(1.0%)	(158.4%)	(90.3%)			
Otros costos relacionados con servicios financieros													
Resultado Financiero [c=a-b]		8,264,611	17,273,411	12,135,381	1,069,161	2,156,481	1,474,530	(15.4%)	109.0%	(29.7%)			
Provisión neta para cartera incobrable (f)		2,776,682	8,332,662	5,850,517	359,209	1,040,282	710,877	12.7%	200.1%	(29.8%)			
Provisiones para cartera incobrable + cartera castigada		3,460,849	10,094,826	10,972,689	447,717	1,260,278	1,333,255	27.1%	191.7%	8.7%			
Recuperación de cartera castigada		684,167	1,762,164	5,122,173	88,508	219,996	622,378	163.8%	157.6%	190.7%			
Costos operativos (d)		8,704,255	11,625,878	14,854,756	1,126,036	1,451,420	1,804,952	(2.0%)	33.6%	27.8%			
Costos del personal (incluidas compensaciones)		5,864,053	6,437,831	7,991,796	758,610	803,724	971,057	21.0%	9.8%	24.1%			
Otros costos operativos		2,840,202	5,188,047	6,862,960	367,426	647,696	833,895	(29.7%)	82.7%	32.3%			
Depreciación y amortización		566,379	691,800	626,144	73,270	86,367	76,081	31.9%	22.1%	(9.5%)			
Consejo, auditorías y calificaciones		333,213	715,226	515,257	43,106	89,292	62,607	122.9%	114.6%	(28.0%)			
Seguros		124,856	252,988	107,801	16,152	31,584	13,098	55.2%	102.6%	(57.4%)			
Comunicaciones y traslados		608,256	681,448	1,003,618	78,688	85,075	121,946	25.6%	12.0%	47.3%			
Impuestos		331,638	598,863	740,785	42,903	74,764	90,010	17.7%	80.6%	23.7%			
Mantenimiento y reparaciones		240,853	293,757	548,079	31,158	36,674	66,595	15.0%	22.0%	86.6%			
Otros	13	635,006	1,953,964	3,321,276	82,148	243,941	403,557	(73.6%)	207.7%	70.0%			
Resultado neto operativo antes de impuestos y donaciones [e=d-e]		(3,216,326)	(2,685,129)	(8,569,892)	(416,084)	(335,222)	(1,041,299)	103.0%	(16.5%)	219.2%			
Impuesto sobre la Renta (h)													
Resultado neto operativo antes de donaciones [f=g-h]		(3,216,326)	(2,685,129)	(8,569,892)	(416,084)	(335,222)	(1,041,299)	103.0%	(16.5%)	219.2%			
Ingresos no operativo (i)													
Costos no operativos (incluidos impuestos relacionados) (j)													
Resultado neto antes de donaciones [l=f+i-k]		(3,216,326)	(2,685,129)	(8,569,892)	(416,084)	(335,222)	(1,041,299)	103.0%	(16.5%)	219.2%			
Ingresos por donaciones (m)	14	1,482,352	156,438	5,284,776	191,766	19,530	642,136	(25.0%)	(89.4%)	3,278.2%			
Resultado neto		(1,733,974)	(2,528,691)	(3,285,116)	(224,317)	(315,692)	(399,164)	(540.9%)	45.8%	29.9%			

Ajustes

Fueron efectuados los siguientes ajustes:

- **Ajuste por costo de la deuda**, para estimar el costo que hubiera debido pagar la institución financiándose en el mercado en lugar de beneficiarse de las subvenciones o de préstamos con condiciones privilegiadas. 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.
- **Ajustes 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 ANED 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 el caso de ANED, no se realizó ningún ajuste por costos operativos, dado que todas las donaciones de operación recibidas por la institución son pasadas por el estado de resultados y contabilizadas como donación. Los ratios de rentabilidad presentados en este informe se calculan tomando los resultados netos antes de donaciones, por lo que no es necesario ajustar la rentabilidad mediante ajustes adicionales.
- **Ajustes por provisiones**, destinados a establecer provisiones conforme a los estándares internacionales fijados por el MicroBanking Bulletin en un ánimo de estandarización. Pese a la política conservadora de provisiones de ANED, la institución es sometida a ajustes por provisiones en los tres ejercicios 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.

En BOB	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004
Ajuste por costo de los fondos = (a*b)-c	5,180,147	4,173,891	3,685,103
Monto promedio de los préstamos (a)	72,261,327	86,650,572	96,721,011
Costo escondido de los préstamos (b)	11.8%	9.4%	8.0%
Intereses pagados sobre préstamos (c)	3,325,011	3,953,933	4,052,578
Ajuste por inflación = (d-e)*f	-	-	-
Patrimonio promedio (d)	10,538,173	10,832,058	9,814,954
Activos fijos netos promedio (e)	2,589,445	2,951,715	3,078,483
Inflación (f)			
Ajuste por donativos en especie	-	-	-
Personal y asistencia técnica			
Otros			
Ajustes por provisiones	8,104,751	8,168,302	4,448,307
por cuentas incobrables	8,104,751	8,168,302	4,448,307
por otros riesgos			
Otros ajustes			
Total de ajustes	13,284,898	12,342,192	8,133,409
Resultado neto operativo antes de donativos	(3,216,326)	(2,685,129)	(8,569,892)
Resultado neto operativo ajustado	(16,501,224)	(15,027,321)	(16,703,301)
Resultado neto operativo ajustado (USD)	(2,134,699)	(1,876,070)	(2,029,563)