

GIRAFE

Rating

A+
A
A-
B+
B
B-
C+
C
C-
D
E

Insuficiente

Procesos existentes pero con fallas importantes y problemáticas parcialmente identificadas. Riesgo a medio plazo sobre la continuidad de las operaciones.

Tendencia

Positiva

Estable

Incierta
Negativa

Las donaciones recibidas permiten una continuidad de operaciones en el corto plazo.

Indicadores de desempeño

(K USD, salvo indicación contraria)

	Dic. 03	Dic. 04	Dic. 05
ACTIVIDAD			
Número total de empleados	8	10	13
Total Activos (K BRL)	909	1,453	2,052
Cartera de crédito	2,637	3,865	4,781
Cartera de ahorros	842,120	1,063	1,642
Cartera de ahorros	-	-	-
Clientes activos	709	787	832
Tasa Efectiva Global ¹	39.7%	40.7%	38.7%
PAR 31-365	8.0%	10.0%	16.5%
PAR > 365	8.4%	7.9%	12.6%
Cartera reprogramada	15.4%	14.7%	18.2%
Tasa de cartera castigada	1.1%	0.5%	19.5%
Cobertura de riesgo crediticio	0.0%	0.0%	0.0%
DESEMPEÑO			
ROE	(4.7%)	(7.8%)	0.9%
Deudas/ Patrimonio	9.0%	7.1%	19.8%
ROA	(4.3%)	(7.3%)	0.8%
Autosuficiencia operativa	71.3%	55.5%	106.0%
Autosuficiencia financiera	21.6%	22.8%	29.3%
Rendimiento de cartera	11.9%	11.2%	15.5%
Ratio de costos operativos	16.7%	18.6%	16.4%
Clientes por empleado	89	79	64
Ratio de costos de financiamiento	0.0%	0.6%	0.7%
CRECIMIENTO			
Crec. de cartera	59.5%	15.8%	35.3%
Crec. del ahorro	-	-	-
Crec. de activos	46.6%	46.6%	23.7%
1 USD = xx BRL	2.90	2.66	2.33

Nota: información financiera no fiable. Ratios calculados sobre promedios anuales y no mensuales.

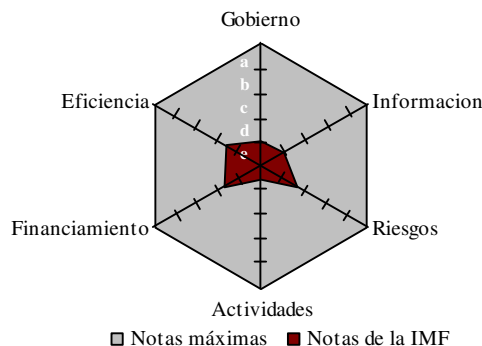
¹ Estimado de la Tasa Efectiva Global

Planet Rating SAS

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

CEADe, Brasil

Marzo, 2006



Descripción de la institución

El Centro Ecueménico de Apoyo al Desarrollo (CEADe) fue creado en 1984 en la ciudad de Salvador, estado de Bahía, por la ONG local Coordinadora Ecueménica de Servicio (CESE). Nace con el objetivo de brindar servicios financieros a las iglesias y asociaciones apoyadas por CESE. Cuenta desde 2004 con el estatuto de Organización de la Sociedad Civil de Interés Público (OSCIP). En 1985, el CEADe se afilia al *Ecumenical Church Loan Fund* (ECLOF) y se convierte en su representante en el Brasil. En 1998 añade a su oferta crediticia dos productos de microcrédito (individual y grupal). A diciembre de 2005, la institución cuenta con una cartera de 1.6 M USD repartida entre 832 clientes.

Resumen de la calificación

CEADe obtiene la nota final "D". CEADe cuenta con la ventaja de operar en un mercado muy grande con pocos competidores. Sin embargo, no logra su potencial debido a importantes deficiencias en su proceso crediticio y una falta de provisiones contra pérdidas que resultan en una situación financiera precaria. El gobierno de CEADe no involucra actores conocedores de finanzas lo que ha contribuido al deterioro de su solidez. Los riesgos latentes vinculados a controles insuficientes, baja seguridad del efectivo y un fondeo poco diversificado podrían empeorar la situación de CEADe en el corto plazo.

Esta nota es otorgada con una tendencia "Estable". Pese a su mal desempeño CEADe sigue recibiendo donaciones y tiene cubierto sus necesidades de financiamiento para el año. Se prevé que las donaciones y apoyo de ECLOF continúen por lo menos para el próximo año.

Necesidades de financiamiento

CEADe ya cuenta con los fondos suficientes para el año 2006 pero anticipa una necesidad de 418,000 USD para lograr la expansión planificada en 2007. CEADe dispone de una buena capitalización pero presenta serios problemas de cartera que afectan su modelo de negocios. Cualquier decisión de financiamiento debe ser tomada con cautela y con condiciones de tasa y plazos adaptadas a la institución.

CEADe – Antonio Carlos P. dos Santos, Director Ejecutivo

Rua Miguel Calmom, 506 – Ed. Ouro Preto, 9º andar – Salvador/BA - Brasil
Tel.: ++55 71 3242 5942
ceade@ceade.org.br

Ref: PSJM200706

■ El sector de las microfinanzas

Desde los años 1970, existen experiencias de microfinanzas en el Brasil. Sin embargo, el sector sólo comenzó a desarrollarse en la segunda mitad de los años 1990, gracias a la estabilidad monetaria que indujo el Plan Real, al apoyo del Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social (BNDES) y a los avances realizados en la reglamentación de entidades de microfinanzas². Actualmente existen aproximadamente 170 instituciones de microfinanzas (IMFs) en el Brasil. El programa Crediamigo del Banco do Nordeste representa por sí solo más del 50% de la cartera de microcrédito productivo del país. Según un estudio del Instituto Brasileño de Administración Municipal (IBAM), el sector de las microfinanzas cuenta con una cartera total estimada a 138.8 M BRL (56.7 M USD) a finales de 2001. Está dominado por ONGs, OSCIPs, SCMs e iniciativas gubernamentales.

Principales IMFs brasileñas 2001³

IMF	Región	Forma jurídica	Clientes activos	Cartera M USD
Crediamigo Banco do Nordeste	Nordeste	Banco Estatal	85,309	20.3
Banco do Povo Paulista	Sudeste	Iniciativa de gobierno	9,521	6.6
Banco do Povo de Goiás	Centro-Oeste	Iniciativa de gobierno	7,535	3.4
CEAPE MA	Nordeste	OSCIP	5,497	1.2
CEAPE RN	Nordeste	OSCIP	5,411	1.6
CEAPE PE	Nordeste	OSCIP	4,527	1.2
Visão Mundial	Nordeste	ONG	2,583	0.6
CEAPE SE	Nordeste	OSCIP	2,543	0.7
Portosol RS	Sur	OSCIP	2,069	1.6

Fuente: NICHTER et al. (2002), elaboración propia

El sector es poco dinámico comparado con el inmenso potencial del país: las IMFs presentan estructuras de costos demasiado ineficientes y niveles de cartera en riesgo superiores al promedio latinoamericano⁴. Esto se explica en gran medida por una falta crónica de recursos, por políticas públicas inestables⁵ y por un entorno macroeconómico y financiero poco favorable al microcrédito productivo (tasas de interés altas, preponderancia del crédito al consumo).

² Creación de IMFs reguladas sin derecho a captar ahorro: las Sociedades de Crédito al Microempendedor (SCMs).

³ IMF que representan aproximadamente 80% del total de clientes activos en Brasil en 2001

⁴ Según Idalvo Toscano, *O PNMPO decola? Prós e contra de uma política social de mercado*, diciembre de 2005, el ratio de costos operativos promedio de las IMFs brasileñas (tipo ONG) es del 30% al 35%, mientras que su cartera en riesgo mayor a 30 días promedio es del 7%.

⁵ La principal fuente de recursos de las IMFs brasileñas, el BNDES, interrumpió inesperadamente su política de impulso al sector a inicios de los años 2000, generando serios problemas de financiamiento.

Se percibe sin embargo un nuevo interés en el sector por parte del gobierno actual. El BNDES ha lanzado recientemente nuevas líneas de financiamiento. El Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE) ha brindado asistencia técnica a varias IMFs. El gobierno federal ha promulgado en abril de 2005 la ley que establece el Programa Nacional de Microcrédito Productivo Orientado (PNMPO), obligando los bancos comerciales a dirigir al menos 2% de los depósitos a la vista captados del público al microcrédito (estimados a unos 260 M USD), ya sea directamente o a través de IMFs autorizadas. El PNMPO también crea un nuevo mecanismo de financiamiento a través del Fondo de Amparo al Trabajador (FAT), que reúne recursos de los trabajadores administrados por el Estado, y que otorgará préstamos a las IMFs a tasas de alrededor de 15% al año⁶. Estas iniciativas generan sin embargo varias reservas, pues vienen acompañadas de reglas consideradas contrarias a las buenas prácticas, como restricciones en las tasas de interés, en los montos y en los plazos de los créditos⁷. Se teme también que varios bancos transformen este programa en un instrumento de canalización de recursos al crédito al consumo bajo la calificación de microcrédito.

■ Entorno político y económico

La elección del Presidente Luis Ignacio Lula da Silva creó muchas expectativas de reformas sociales. Si en el ámbito macroeconómico el gobierno logró mejorar las cuentas públicas y reducir la inflación (5.3% en 2006), en el ámbito social pocos programas tuvieron el impacto esperado por falta de recursos y a causa de una coalición parlamentaria inestable. El 2006 será un año electoral y Lula da Silva aspira a la reelección. Del resultado de estos comicios dependerá la continuidad de las políticas sociales que el gobierno aún no ha logrado consolidar.

Brasil es la primera potencia económica de América del Sur, con un PIB de 604,800 M USD y 180 millones de habitantes, de los cuales 83% residen en zonas urbanas (Coface, 2006). El país ocupa el lugar 63 del Índice de Desarrollo Humano 2005 establecido por el PNUD. Una debilidad importante de la economía brasileña es una deuda externa particularmente elevada (pese a una reducción notoria en los cuatro últimos años), estimada a 25.3% del PIB en 2006, y consecuentemente un nivel de tasas de interés alto.

⁶ Tasa de Interés de Largo Plazo (TJLP) más 5%.

⁷ Tasa efectiva máxima de 4% al mes, montos máximos de 5,000 BRL (2,000 USD) y plazos mínimos de 120 días.

	Dic.02	Dic.03	Dic.04	Dic.05
PIB / habitante (USD)	2,220	3,011	3,618	4,496
Inflación	8.4%	14.8%	6.6%	5.9%
Coface rating				B
S & P				BB/Stable/B

Fuente: Coface / FMI / Banco Mundial / WEO / oanda.com

■ Presentación de la institución

Redes

El CEADe es el representante de ECLOF Internacional en el Brasil. También es miembro del Foro de Microfinanzas de Bahía, de la Asociación de Dirigentes de las Organizaciones de Microcrédito de Brasil (ABCRED) y de la Asociación Brasileña de ONGs.

Propiedad

Como OSCIP (ONG declarada de interés público), el CEADe no tiene propietarios. El órgano de gobierno principal es la Asamblea General (AG), compuesta por 20 socios. De acuerdo con la ambición ecuménica de ECLOF, la AG reúne representantes de diversas iglesias cristianas así como asociaciones de corte social. La AG elige un Directorio con un mandato de tres años, compuesto actualmente por cinco miembros, cuya función es la de aprobar las orientaciones estratégicas de la entidad y de supervisar el trabajo del Gerente Ejecutivo. El Directorio se reúne en promedio dos veces al año. Cada miembro del Directorio representa una organización asociada al CEADe. La AG también elige los miembros del Consejo Fiscal, que según estatutos debe dar un dictamen sobre los estados financieros y realizar operaciones de verificación de cuentas.

Nombre	Posición en el Directorio	Educación	Organización representada	Fecha elección
Adriel Souza Maia	Presidente	Postgrado en Educación Popular	CESE	13/02/04
Suzhete de Silva Araujo	Vice-Presidente	Formado en pedagogía	CEDITER ⁸	13/02/04
Selenio Sartori	1er tesorero	Formado en agronomía	Centro Vianei de Educación Popular	13/02/04
Armando Klumb	2º tesorero	Formado en teología	CONIC ⁹	13/02/04
Ana Gloria Pratis Gris	Secretaria	Teóloga y pedagoga	Iglesia Metodista Región Misionaria del Nordeste	13/02/04

El CEADe cuenta además con un Consejo Consultivo informal compuesto de personas independientes que deben aportar sus conocimientos cada vez que el Gerente Ejecutivo lo solicita. Su funcionamiento ha sido esporádico.

⁸ Comisión Ecuménica de los Derechos de la Tierra.

⁹ Consejo Nacional de Iglesias Cristianas.

Equipo de dirección

Ver organigrama en anexos

La institución está liderada por un Gerente Ejecutivo, asistido por un Gerente Operacional. Antonio Carlos P. dos Santos, el Gerente Ejecutivo, cuenta con experiencia bancaria de más de 30 años en el Banco do Nordeste. Se integró al CEADe en 2002, para remplazar a la Gerente Ejecutiva anterior, Elsa Kraychete.

El Gerente Operacional, Adelmo Bittencourt, está a cargo tanto de los microcréditos como de los créditos a iglesias y asociaciones. Como la mayoría del personal de la entidad, es joven y con poca experiencia laboral. Posee un postgrado en Ingeniería Financiera y está cursando una maestría en microfinanzas en la Universidad Católica. Entró al CEADe en marzo de 2001 tras haber trabajado como técnico de ventas en una empresa química multinacional.

Subvenciones

El CEADe ha recibido aproximadamente 1.5 M USD de donaciones provenientes de ECLOF y destinadas a financiar la cartera para iglesias y asociaciones, la cartera de microcrédito y algunos gastos operativos. Las donaciones para cartera son consideradas por el CEADe como subvención pues ECLOF se ha comprometido a no exigir estos recursos a menos de que el CEADe sea liquidado. Sin embargo, ECLOF los considera como un préstamo a uno de sus representantes y el riesgo ligado a su manejo es asumido por CEADe. De acuerdo con las reglas de funcionamiento del Fondo, el CEADe debe además destinar un tercio de los intereses percibidos (mas no devengados) a ECLOF¹⁰. Hasta la fecha estos intereses no han sido exigidos por ECLOF y están siendo contabilizados en pasivos exigibles a largo plazo en el balance del CEADe.

La institución también ha accedido a donaciones de Christian Aid y de CESE.

Estatuto, supervisión y auditoría

Como ONG, el CEADe no está sometido a ningún tipo de supervisión financiera.

La institución es auditada por el auditor independiente registrado José Carlos Rodrigues dos Santos desde 2002. El auditor externo anterior, una empresa local, fue descalificado por ECLOF después de que no hubiera identificado un caso de desvío de fondos¹¹. Los informes de

¹⁰ ECLOF sólo puede exigir los intereses que han sido percibidos mediante la inversión de sus recursos en cartera. No puede exigir los intereses percibidos gracias a recursos de otros donantes o proveedores de fondos.

¹¹ En 2001 una empleada del CEADe desvió alrededor de 27,000 BRL para su beneficio personal. José Carlos Rodríguez fue contratado para analizar ese caso particular y luego fue contratado como auditor financiero de los ejercicios posteriores.

auditoría no siguen las normas de presentación de estados financieros del CGAP. Incluyen recomendaciones sobre la mejora de los controles internos, los sistemas, la metodología crediticia y los procedimientos administrativos y contables. El auditor ha aprobado los estados financieros de todos los ejercicios auditados sin reservas.

Organización

El CEADe no cuenta con sucursales. Todas las operaciones de crédito son aprobadas desde la sede situada en el centro de Salvador de Bahía. Los desembolsos se hacen por cheques o transferencias y los pagos mediante un sistema integrado de cobranza con el Banco de Brasil, a crédito de las cuentas del CEADe.

Penetración de mercado

El CEADe otorga productos de microcrédito únicamente en la zona urbana de Salvador de Bahía y sus alrededores. Los créditos a iglesias y asociaciones pueden ser otorgados a instituciones en cualquier parte del país. Actualmente, se concentran en estados donde operan organizaciones socias del CEADe: Bahía, Pernambuco (Nordeste), Río de Janeiro, São Paulo (Sudeste), Santa Catarina y Río Grande do Sul (Sur).

Principal zona de actuación del CEADe (microcrédito)



Productos y servicios

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

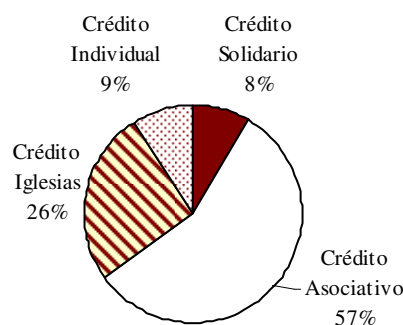
El CEADe nació con el objetivo de ofrecer productos de crédito a asociaciones e iglesias. A esa oferta se añadieron después dos productos de microcrédito (individual y solidario).

Los créditos a asociaciones e iglesias son financiados por ECLOF. Por estar destinados principalmente a personas jurídicas, pueden ser de hasta 50,000 USD (desembolsados en BRL). Los créditos de más de 15,000 USD deben ser aprobados por ECLOF Internacional, en Ginebra. Las tasas

de interés son generalmente variables y dependen de los bienes financiados (que a su vez determinan la duración de los préstamos). Los créditos para inversión, con plazos máximos de 48 meses, tienen una tasa variable de TJLP+8% al año¹² sobre saldos, generando una Tasa Efectiva Global (TEG) de 21.1% a diciembre de 2005 (incluyendo comisión). Los créditos para capital de trabajo, con plazos máximos de 18 meses, tienen una tasa fija de 3.5% al mes sobre saldos, generando una TEG de 45.9% (incluyendo comisión). Las modalidades de pago son flexibles, con posibilidad de acceso a períodos de gracia y pagos trimestrales.

Los microcréditos son financiados por ECLOF y desde 2003 por la Agencia de Fomento del Estado de Bahía (DESENBAHIA). Tanto los microcréditos individuales como solidarios son otorgados a una tasa fija de 4% al mes flat, generando una TEG de 63.2% (incluyendo comisión). Tienen un plazo máximo de 18 meses y un monto máximo de 10,000 BRL (4,300 USD).

Cartera de crédito por producto dic. 05



Gobierno

Gobierno y toma de decisiones recibe la calificación “d”

Toma de decisiones

La estructura de los órganos de gobierno facilita una representación de los movimientos sociales y cristianos a nivel nacional, alineada con la misión ecuménica del CEADe. La AG reúne 20 organizaciones de carácter religioso y social, comprometidas con el desarrollo socioeconómico de las regiones donde intervienen. Los socios tienen la preocupación permanente de ampliar y diversificar el número de organizaciones presentes en la AG con el fin de incrementar el grado de representación política. Los miembros del Directorio rotan integralmente cada tres años para garantizar a cada organización una representación en el Directorio y la posibilidad de promocionar los intereses de sus regiones. Asimismo, las reglas de funcionamiento de los órganos de gobierno están formalizadas y las decisiones están adecuadamente plasmadas en actas al día y detalladas.

¹² TJLP a diciembre de 2005 era de 9.75%.

Sin embargo, el mecanismo de toma de decisiones, por sus ambiciones mismas de representación ecuménica, presenta varias debilidades:

- Los órganos de gobierno no participan activamente en la supervisión de la gestión del CEADe. Los miembros del Directorio dedican más esfuerzos a establecer un equilibrio político entre pretensiones regionales. De hecho, le delegan el Gerente Ejecutivo la gestión operativa y estratégica de la institución. Con reuniones ordinarias dos a tres veces al año, no están suficientemente involucrados en la gestión para poder jugar un papel de supervisión.
- Los miembros del Directorio no son muy disponibles, ya sea para participar en las reuniones ordinarias o para consultas informales. En efecto, de los cinco miembros del Directorio, sólo dos viven en el estado de Bahía. Por las dimensiones del Brasil, los otros miembros no pueden acudir a Salvador fácilmente. El Director y representante de CONIC, es el único que le da un seguimiento frecuente e informal a la entidad. Por otro lado, cada reunión del Directorio es costosa para el CEADe, pues debe asumir todos los costos ligados a la presencia de los representantes de las organizaciones que no están basadas en Bahía.
- Los miembros de los órganos de gobierno carecen de las habilidades técnicas necesarias para supervisar la entidad. Ninguno cuenta con experiencia específica en microfinanzas. Sólo algunos representantes han podido aportar insumos técnicos a la reflexión del Gerente Ejecutivo, aunque no de manera permanente. Los miembros del Consejo Fiscal tienen la función de verificar las prácticas contables y se reúnen anualmente a la vez que la Asamblea General, pero su trabajo es ante todo honorario. El Consejo Consultivo debería en principio brindar la experiencia de sus miembros a la toma de decisiones, pero dicho órgano se ha mantenido en un estado casi letárgico.
- Los socios del CEADe juegan un papel de recomendación y evaluación de clientes potenciales, que podría generar conflictos de interés. Por un lado, los socios recomiendan algunas iglesias o asociaciones de sus estados al CEADe para que se les otorgue un préstamo. Varias de estas organizaciones ya han presentado situaciones de mora. Más grave aún, algunos socios han recibido préstamos del CEADe. Actualmente, tres socios tienen préstamos vigentes.

Por último, las informaciones aportadas por la Gerencia Ejecutiva para la toma de decisiones no son óptimas. Anualmente la Gerencia Ejecutiva genera un informe bastante largo con detalles sobre la situación económica y política y con un resumen de las diferentes actividades llevadas a cabo por el CEADe. Sin embargo, estos informes carecen de un análisis financiero exhaustivo, que permita

medir el progreso de la entidad hacia el equilibrio financiero, y su frecuencia no es suficiente.

Planeación estratégica

El proceso de planeación del CEADe es muy rudimentario. Hasta la fecha no se han generado planes estratégicos u operativos que permitan dar una orientación general de la entidad en términos de productos, penetración y crecimiento.

La entidad ha realizado esfuerzos recientes por mejorar su capacidad de planeación. En 2005 recibió una asesoría de PlaNet Finance Brasil para la implementación de Microfin. Sin embargo, la apropiación de dicho instrumento por el CEADe no ha sido efectiva. Las previsiones financieras no están al día, la calidad de la información con las que fueron realizadas es cuestionable y el seguimiento al proyecto ha sido insuficiente. Asimismo, este ejercicio ha definido una serie de acciones y un crecimiento de cartera ambicioso en un escenario plurianual (dic. 2004 a dic. 2009), que sólo podrán ser realizados si la institución logra acceder a financiamiento adicional.

La Gerencia Ejecutiva lleva a cabo por su parte una reflexión estratégica informal relativamente coherente con los riesgos y oportunidades existentes, pero que aún no ha sido formalizada en un plan estratégico y que debe ser enriquecida. En términos de productos, el objetivo es desarrollar la oferta de microcrédito de manera a que llegue a representar al menos 50% de la cartera activa. Los créditos a iglesias y asociativos permanecerán en la oferta crediticia, pues son parte integrante de la misión del CEADe. En cuanto a la red de atención, se planea que la entidad abra agencias en ciudades secundarias de Bahía, con el fin de escapar a la competencia de la ciudad de Salvador. El gran desafío para lograr estos objetivos será el acceso a financiamiento fresco. Hasta ahora el CEADe se ha financiado casi exclusivamente con recursos de ECLOF Internacional, pero éstos tienden a disminuir a favor de otros países, considerados en situación de mayor necesidad que el Brasil¹³. La institución está buscando otras fuentes de financiamiento, pero hasta ahora el éxito de estas acciones ha sido limitado (ver "F"). No se prevé el lanzamiento de nuevos productos. No se ha desarrollado un análisis detallado de las posibilidades de expansión basadas en estudios de mercado. Tampoco se tiene una idea clara del nivel de competencia ejercido por el programa Crediamigo, aunque se sabe que es de lejos la primera IMF de la región y del país.

¹³ Los financiamientos de ECLOF Internacional han disminuido de forma clara en los tres últimos años, pasando de 500,000 USD en 2004, a 300,000 USD en 2005 y 125,000 en 2006.

Equipo de dirección

Con más de 30 años trabajando en el sector bancario, el Gerente Ejecutivo le aporta al CEADe una experiencia relevante y demuestra un alto nivel de compromiso con la entidad. Antonio Carlos P. dos Santos, cuadro ejecutivo retirado del Banco do Nordeste, inyecta un dinamismo en la gestión del CEADe que compensa parcialmente la falta de experiencia del resto del equipo.

El equipo de dirección es muy reducido, con una alta concentración de poderes en la Gerencia Ejecutiva, generando un riesgo de persona clave, tradicional en instituciones pequeñas. La reflexión estratégica, la negociación con donantes e inversionistas, las relaciones con los socios son actividades exclusivas del Gerente Ejecutivo. El Gerente de Operaciones cumple con una función eminentemente operacional, dedicando gran parte de su tiempo a validar solicitudes de crédito y a supervisar el trabajo de los Oficiales de Crédito (OCs).

Las áreas donde más se hace sentir la falta de cuadros directivos son la financiera y la de control interno. Existe una iniciativa loable de llenar esos vacíos sin comprometer demasiado las limitaciones presupuestarias, a través de la subcontratación de servicios. Así, la institución está recibiendo el apoyo de un consultor financiero para mejorar el sistema de información gerencial (SIG) y la contabilidad, el cual trabaja en coordinación estrecha con la empresa que está desarrollando el nuevo SIG. Este consultor tiene un perfil de matemático financiero, y va a aportar mejoras en los sistemas de la entidad, pero no jugará un papel de gerencia financiera, en el sentido de analizar la rentabilidad y buscar estrategias para incrementarla.

Los mandos medios podrían beneficiarse de capacitaciones en sus respectivas áreas y de capacitaciones más generales vinculadas a las microfinanzas. En los últimos años han tenido la oportunidad de participar a algunos cursos dictados por el SEBRAE, pero no son suficientemente especializados ni frecuentes.

Gestión de los recursos humanos

El CEADe no ha establecido una política de recursos humanos que favorezca el buen desempeño y la motivación del personal. No existe política de incentivos para los OCs. Los apenas 13 trabajadores tienen muy pocas oportunidades de promoción interna, dado el tamaño de la entidad y el hecho de que la mayoría son jóvenes recién graduados o en curso de finalizar sus estudios superiores. Asimismo, no existe un programa de capacitación basado en necesidades, ni evaluaciones periódicas que permitan identificar áreas de mejora o problemas de motivación. Las capacitaciones recibidas son escogidas en función de la oferta y no de una planeación basada en necesidades. No existe una escala

salarial ni una política de motivación del personal, de forma que se percibe cierto grado de insatisfacción laboral.

La entidad ha lanzado un proceso incipiente para mejorar esta situación, que ha empezado por la formalización de políticas laborales. Un plan de cargos y salarios ha sido diseñado y está a punto de ser aprobado por el Directorio.

■ Información

Información y sistemas recibe la calificación “d”

Descripción del sistema de información

Equipo informático	<ul style="list-style-type: none">▪ Infraestructura informática suficiente con firewalls y antivirus actualizados.▪ Servidor centralizado que funciona en tiempo real. Proveedor puede instalar otro servidor en dos horas en caso de problema.▪ Conexión a Internet de alta velocidad.
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none">▪ Sistema contable personalizado de la empresa LUPE diseñado en SQL Server.▪ Contabilidad centralizada en la sede.▪ Producción mensual de balances de comprobación pero no de estados financieros completos.▪ Estados financieros trimestrales pero con la probabilidad de ser mensuales tras la instalación completa del software actualizado de LUPE.▪ Conciliaciones bancarias mensuales tras la recepción de estados de cuenta.
Información sobre las actividades	<ul style="list-style-type: none">▪ Sistema de gestión personalizado de la empresa LUPE diseñado en SQL Server.▪ Los créditos son desembolsados con cheques del Banco do Brasil con reembolsos posible en diversos bancos y empresas vinculadas al sistema financiero. Algunos clientes también pagan en las oficinas del CEADe.▪ Posibilidad de generación de reportes de cartera diariamente. Envío mensual de la base de datos global en Excel a las gerencias para su análisis pudiendo generarse diferencias en las informaciones manejadas.

Sistema de información y equipos

La infraestructura informática física del CEADe es suficiente para una institución de su tamaño. La concentración de todos los sistemas en un solo sitio disminuye los riesgos asociados con intercambio de información entre agencias. CEADe recibe asistencia oportuna de un consultor de sistemas que realiza mantenimiento frecuente.

Sin embargo, existen limitaciones importantes de seguridad en el sistema actual:

- Carece de importantes candados en la captura de los montos, reprogramaciones, tasas y plazos.
- Los backups son automáticamente generados pero no se mantienen copias fuera de la oficina.
- No existe separación de tareas en la captura de información de créditos reprogramados.
- Los clientes no son identificados por números y sus nombres son incompletos, posibilitando la confusión entre clientes.

- No hay integración completa entre los módulos de contabilidad y de cartera, generando informaciones contradictorias. LUPE está realizando mejoras al sistema y entre las nuevas funciones disponibles estará la integración entre contabilidad y cartera.

La nueva versión del sistema será más amigable, en ambiente Windows, y contará con candados de seguridad más sólidos. No obstante, CEADe seguirá dependiendo de una sola persona proveniente de una empresa externa para el mantenimiento y mejoras del sistema. Cabe mencionar que el asesor financiero ha participado en el diseño del sistema, asegurando una mayor adaptación a los requerimientos de la entidad.

Información de cartera

La información de cartera presenta serios problemas de fiabilidad e integridad.

- La generación de varios informes clave es difícil y requiere el apoyo técnico de la empresa LUPE.
- Faltan informaciones de segmentación y calidad de cartera por producto y por OC.
- Existen problemas con el registro contable de informaciones como los créditos reprogramados y el número de clientes.
- Persisten problemas de cálculo de la cartera en mora.

Pese a los problemas de información, los OCs cuentan con las informaciones suficientes para realizar el seguimiento diario de sus créditos. La información de cartera es manejada por el gerente de operaciones y la comparte regularmente con el Director Ejecutivo. Sin embargo, no la disemina al Directorio.

Información contable y seguimiento financiero

La información contable y financiera del CEADe es deficiente por problemas de integridad, calidad, y oportunidad:

- Integridad: Los estados financieros auditados carecen de notas explicativas necesarias para entender el estado de los activos del CEADe.
- Calidad: El CEADe genera dos estados financieros auditados con resultados y procesos contablemente distintos. La integración de información de cartera e información contable es incompleta.
- Oportunidad: Existen atrasos importantes en la generación de las informaciones financieras y contables. Actualmente el CEADe no elabora estados financieros mensuales pero pretende hacerlo en los próximos meses.

La información generada en forma bruta no se convierte en análisis financiero gerencial que permitiría al equipo de dirección y auditores tomar mejores decisiones sobre los avances del CEADe en el camino a la rentabilidad. El puesto de Gerente Financiero está vacante y no hay otra

persona que calcule de forma regular los indicadores clave de desempeño financiero.

▪ **Riesgos**

Riesgos: análisis y control recibe la calificación “d”

Procedimientos

La institución ha establecido mecanismos aceptables de segregación de tareas y control jerárquico que reducen el riesgo de fraude. El CEADe es una institución pequeña, con operaciones centralizadas y un número reducido de créditos vigentes. Por ello, el control interno es relativamente sencillo y no exige una multitud de puntos de control. Asimismo, los incidentes de desvío de fondos que ocurrieron en 2000 incitaron la entidad a reforzar los procesos contables. El registro de los desembolsos y de los pagos en el sistema contable se realiza directamente desde las cuentas bancarias, mediante importación de la información desde Internet¹⁴. Esto permite una conciliación bancaria diaria. Todos los gastos administrativos deben ser debidamente justificados. Los créditos son todos analizados por los OCs y aprobados en comité de crédito.

Se han desarrollado diversos manuales recientemente, como reglamentos de operaciones crediticias, reglamento del personal, reglamento interno y plano de cargos y salarios. Sin embargo, estos documentos no han sido establecidos siguiendo las mejores prácticas en la materia, de forma que no están estandarizados y no contienen siempre el nivel de detalle que se espera de manuales de este tipo.

El SIG actual carece de varios parámetros, generando riesgos de error en el registro de la información (no existen límites programados en las tasas de interés, en los montos, no existen niveles de acceso o de aprobación en función del usuario, etc.). El nuevo sistema debería incluir todos esos parámetros.

Auditoría interna

El CEADe no tiene un auditor interno, y no requiere de una persona dedicada únicamente a ello dado su tamaño. Sin embargo, sufre de la ausencia de verificación de la aplicación de los procedimientos internos. Las labores de los OCs no son supervisadas sistemáticamente en el campo. No se realizan visitas de los clientes ni verificaciones frecuentes de expedientes de crédito. Los créditos a iglesias y asociaciones, otorgados en todo el país, cuentan con un

¹⁴ El sistema financiero brasileño es uno de los más adelantados de América Latina en ese sentido. Los clientes pueden realizar sus pagos en cualquier agencia bancaria con vouchers otorgados previamente por el CEADe. Los pagos son transferidos a las cuentas del CEADe e importados por Internet diariamente al sistema contable de la institución, donde son reconocidos gracias a un número de registro del cliente que figura en su voucher.

nivel de supervisión particularmente deficiente. En algunos casos los clientes son recomendados por los socios y ni el Gerente Ejecutivo ni al analista a cargo de dichos créditos tienen el tiempo de ir a visitarlos, ni de supervisar los créditos desembolsados.

El auditor externo realiza una auditoría contable orientada principalmente a cumplir los requisitos de información de ECLOF. Sus informes no siguen las normas de presentación de la información contable del CGAP y sus notas no dan suficientes detalles sobre los estados financieros. El auditor conoce en detalle las normas contables vigentes en el Brasil y las aplica al CEADe, pero se beneficiaría de un mayor adiestramiento en la auditoría de IMFs. El Consejo Fiscal, por su parte, cumple con un papel casi honorífico, y no cuenta ni con el tiempo ni con las capacidades para fiscalizar las cuentas.

■ Actividades

Actividades: productos y servicios recibe la calificación “d”

USD, o en moneda local si especificado	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005
Cartera	842,120	1,063,380	1,642,113
Cartera (BRL)	2,442,147	2,828,591	3,826,123
Evolución	59.5%	15.8%	35.3%
Cartera promedio	685,051	990,740	1,428,050
Clientes activos	709	787	832
Evolución	NA	11.0%	5.7%
Cartera promedio por cliente	1,188	1,351	1,974
% del PIB por habitante	39.4%	37.4%	43.9%
Préstamo promedio desembolsado	1,465	1,426	2,305
% del PIB por habitante	48.6%	39.4%	51.3%
Cartera reprogramada	15.4%	14.7%	18.2%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	8.0%	10.0%	16.5%
Cartera en riesgo 365 días	8.4%	7.9%	12.6%
Tasa de cartera castigada	1.1%	0.5%	19.5%

Nota: información de cartera no fiable.

Mercadeo y competencia

El CEADe, en conjunto con otras ONGs de la región, llena el vacío entre la inmensa demanda por servicios microfinancieros y la oferta masiva de Crediamigo (el programa de microfinanzas del Banco de Nordeste). Crediamigo tiene más de 100 veces el número de clientes del CEADe y trabaja en los mismos mercados que CEADe en el Nordeste. Abundan servicios de crédito de consumo y de proveedores que compiten de manera importante si bien indirecta con los servicios de CEADe. Sin embargo, existe un alto nivel de fidelidad por parte de los clientes del CEADe por brindar un servicio más personalizado y con mayor flexibilidad, especialmente para personas que no pueden o no desean trabajar con Crediamigo por diversas razones.

La competencia en el sector de microfinanzas es creciente y afecta la cartera y posicionamiento del CEADe. Los grupos

solidarios –el producto microfinanciero original del CEADe– son progresivamente menos atractivos para los clientes frente a la oferta de crédito individual de la competencia. Por ende, el producto de Crédito Individual del CEADe ha crecido en los últimos años a raíz de la evolución de la demanda de los clientes.

Los servicios no microfinancieros del CEADe –Crédito Asociativo y Crédito Iglesias– pretenden servir otros sectores desatendidos por la banca tradicional, en línea con la misión de la institución y de ECLOF. Han crecido con mayor rapidez que los productos microfinancieros. Sin embargo, las definiciones de productos no son claras para los usuarios. Un microempresario puede acceder a un crédito asociativo y a un microcrédito, sin que se establezcan reglas claras de acceso. La decisión del producto adecuado es tomada en el comité de crédito y no por el cliente.

Gestión de la cartera

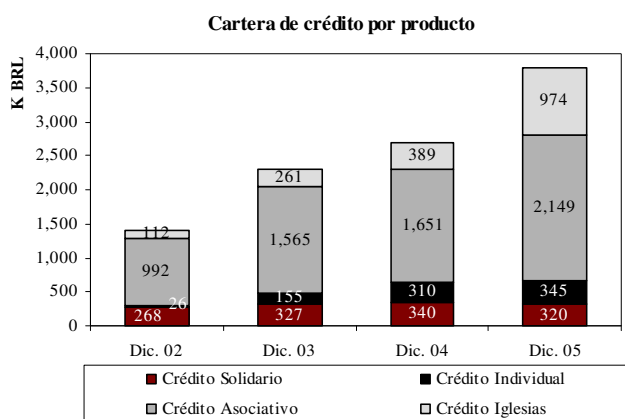
La metodología crediticia del CEADe tiene importantes falencias en la selección de clientes que resultan en una elevada cartera en riesgo y altos costos operativos. La metodología no identifica adecuadamente la capacidad y voluntad de pago de clientes; la flexibilidad de los plazos de los créditos no se acompaña de un análisis suficientemente sofisticado, implicando que muchos prestatarios reciben préstamos que no pueden pagar. Además, el CEADe tiene una cartera colocada en diversos estados de Brasil, lo que dificulta el análisis de los clientes y de su entorno.

El CEADe no logra gestionar su cartera adecuadamente debido a la dispersión geográfica de sus clientes y a la organización de la cartera microempresarial. Resulta muy difícil realizar visitas frecuentes a clientes lejanos dadas las dimensiones del país. Pero persisten problemas incluso a nivel local; la gestión de la cartera de Bahía no fomenta el pago a tiempo. El CEADe cuenta con información oportuna sobre el estado de los clientes pero no logra traducirla en un seguimiento que asegure el pago oportuno.

El manejo de créditos en mora se ve perjudicado por varias razones.

- Los OC no cuentan con incentivos globales que promuevan una adecuada selección de clientes y recuperación de créditos en mora.
- La facilidad de los refinanciamientos incentiva a los microempresarios a solicitar cambios en los plazos del préstamo antes de buscar soluciones de pago. Si bien éste es un rasgo distintivo de los servicios del CEADe en comparación con otras instituciones, perjudica su cartera.
- El abrumante nivel de mora en toda la cartera implica que el CEADe no tenga la capacidad o recursos suficientes

para realizar seguimiento frecuente de toda la cartera en mora.



Las destrezas de los OC del CEADe no se traducen en buenas decisiones de otorgamiento de créditos. El CEADe cuenta con tres OC para la cartera microempresarial en el estado de Bahía. Los OC tienen experiencia en el CEADe y conocen las zonas donde trabajan. Sin embargo, carecen de capacitación suficiente para analizar adecuadamente la capacidad y voluntad de pago de los clientes. El Director Ejecutivo y el Gerente de Operaciones funcionan como OC para los productos de Crédito Iglesias y Crédito Asociativo, pero su evaluación de los créditos no es óptima por la lejanía de la mayoría de estos créditos.

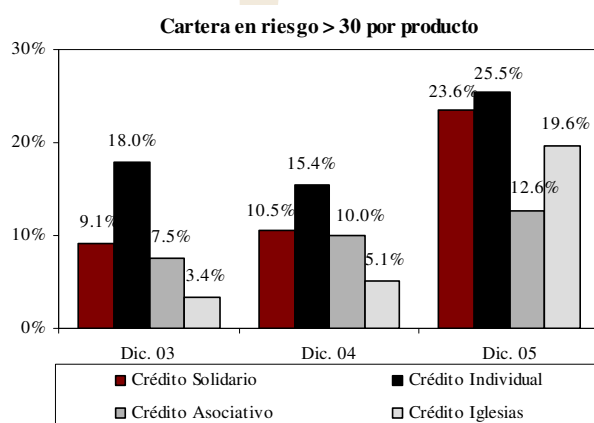
Calidad de la cartera

La cartera en riesgo del CEADe mayor a 30 días de 16.5% en 2005 estuvo lejos de las mejores prácticas en microfinanzas y distante del benchmark regional de 3.2%. La cartera en riesgo es notablemente elevada para todos los productos del CEADe, variando entre 12.6% (Crédito Asociativo) y 25.5% (Crédito Individual). Aumentaron las carteras en riesgo para todos los productos del CEADe en 2005, indicando problemas emergentes en todos los productos crediticios.

La cartera en riesgo de los dos productos microempresariales – Crédito Individual y Crédito Solidario – está en alza y muy por encima de los Productos de Crédito Iglesia y Crédito Asociativo. Sobre todo la expansión del Crédito Individual en los últimos tres años perjudica la calidad de cartera del CEADe; su desarrollo no fue acompañado por el análisis correspondiente a productos de montos mayores. Sin importantes cambios en la metodología, el CEADe no podrá expandir la cartera microempresarial de forma rentable.

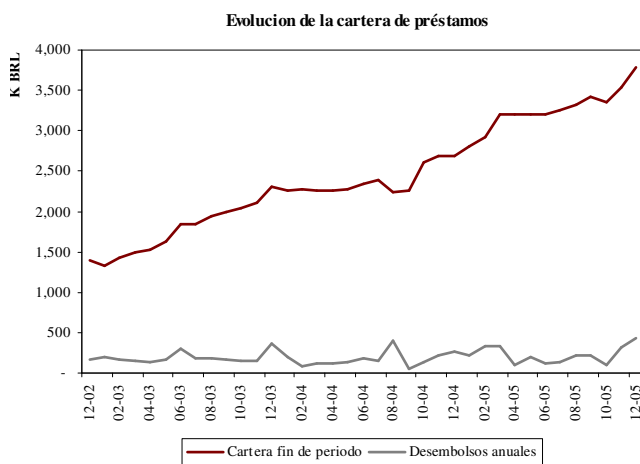
La ausencia de una política clara de castigos conlleva una cartera sobrevalorada. Actualmente, el CEADe sólo castiga una vez al año y selecciona créditos por castigar por intuición en vez de seguir una política clara. La falta de castigos históricos dejó una cartera en riesgo > 365 días de 12.6% de la cartera total. El CEADe tendrá que incurrir

importantes castigos en el corto plazo para reflejar el estado real de su cartera en sus balances.



Diversificación de la cartera

El CEADe no cuenta con una política de diversificación de cartera. No obstante, la diversidad de sus productos de crédito y zonas de operación le permiten una diversificación natural de montos, sectores y mercados. No muestra una ciclicidad importante. El beneficio de la diversificación geográfica no compensa los costos exagerados y dificultad de seguimiento. Sobre todo, la concentración de la cartera en pocos créditos grandes podrá resultar problemático. Un 33% de la cartera está colocada en los 10 mayores créditos mientras 82% está concentrada en los 100 mayores créditos.



Cobertura del riesgo crediticio

El CEADe no cubre el riesgo crediticio a través de la creación de una reserva por préstamos incobrables. Carece de una política de provisiones; incurre un gasto anual solamente para cubrir el monto de castigo y no en función de la calidad de la cartera global. El resultado es que todas las pérdidas asociadas a la cartera en riesgo actual tendrán que ser cubiertas con futuros ingresos. No es claro como el CEADe podrá soportar estos gastos en los próximos años debido a su delicada situación financiera (ver "E"). En caso de crisis de reembolso, la cartera en riesgo mayor a 30 días,

al no ser provisionada, afectará significativamente el patrimonio.

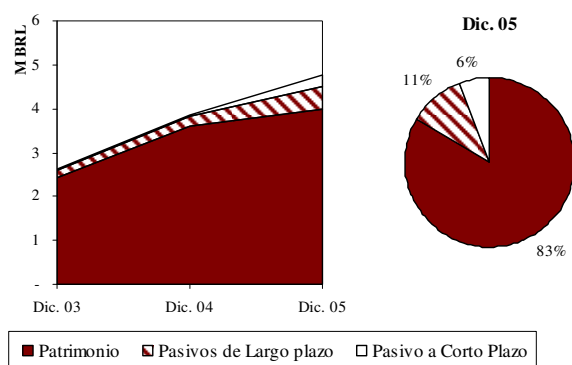
El CEADe solo podrá empezar un proceso de castigo y cobranza importante para restaurar la calidad de su cartera. Los créditos Individuales, Asociativos e Iglesias cuentan con garantías reales pero son difíciles de ejercer por la ley y por razones sociales. El proceso de recuperación de créditos muy atrasados y castigos será clave para disminuir los efectos negativos del estado actual de la cartera.

	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005
Ratio de cobertura de riesgo	0.0%	0.0%	0.0%
PAR > 31 neto de provisiones / patrimonio	15.6%	13.3%	27.6%

■ Financiamiento y liquidez

Financiamiento v liquidez recibe la calificación “d”

Estructura de financiamiento



La estructura de pasivos del CEADe se caracteriza por un muy bajo nivel de apalancamiento a causa de la patrimonialización de los recursos aportados por ECLOF Internacional. La institución sólo registra una deuda proveniente de DESENBAHIA, la cual presenta condiciones concesionales para el entorno brasileño: dos préstamos por un monto total de 515,000 BRL (221 K USD), a un plazo de seis años con seis meses de gracias, y una tasa de interés anual de TJLP (9.75% a diciembre de 2005).

	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005
Deudas / Patrimonio	9.0%	7.1%	19.8%

Gestión activos/pasivos (ALM)

El CEADe no cuenta con financiamiento diversificado. ECLOF Internacional ha sido históricamente la principal fuente de recursos para la cartera de la institución, habiéndole transferido aproximadamente de 1.5 M USD desde su creación. Ha sido una fuente muy favorable, pues se trata de recursos capitalizados por el CEADe (sólo serán devueltos a ECLOF Internacional en caso de liquidación). Sin embargo, el riesgo ligado al manejo de estos fondos es asumido por el CEADe en caso de reembolso a ECLOF. De

acuerdo con las reglas de funcionamiento del Fondo, el CEADe debe además destinar un tercio de los intereses percibidos (mas no devengados) a ECLOF Internacional. Hasta la fecha los intereses percibidos no han sido exigidos: son mantenidos en una cuenta por pagar en el balance del CEADe. Si bien cada año ECLOF Internacional ha otorgado al CEADe recursos frescos, éstos tienden a disminuir a favor de otros representantes en países más pobres. Así, los financiamientos de ECLOF Internacional han pasado de 500,000 USD en 2004, a 300,000 USD en 2005 y 125,000 en 2006.

Frente a esta situación el CEADe ha empezado a buscar nuevas fuentes de financiamiento: a nivel nacional, existen posibilidades concretas con el BNDES (1.5 M BRL a TJLP+1%) y con el Banco do Brasil (préstamo de captaciones del público en el marco del PNMPO). A nivel internacional, se han establecido discusiones con Oikocredit y Novib, aunque las negociaciones sobre las tasas no han sido exitosas. Por último, DESENBAHIA tiene planeado lanzar un programa de financiamiento más ambicioso de las IMFs que operan en el estado, pero carece de información de calidad sobre estas instituciones generalmente no reguladas.

La institución no está sometida a ningún riesgo financiero tangible:

- No hay riesgo de calce de monedas pues todos los financiamientos son en BRL. Los recursos de ECLOF llegan en USD pero deben ser inmediatamente convertidos a BRL de acuerdo con la regulación cambiaria brasileña.
- Si bien la cartera del CEADe presenta un plazo promedio mayor a un año (por los créditos a iglesias y asociaciones), no existe riesgo de calce de plazos pues su financiamiento está constituido casi exclusivamente por donaciones. Los recursos reembolsables a DESENBAHIA sólo son utilizados para microcrédito de corto y mediano plazo.
- El riesgo de calce de tasas es prácticamente inexistente pues los recursos son esencialmente no reembolsables. El préstamo de DESENBAHIA está indexado a TJLP, pero esta tasa presenta una tendencia a la baja en los últimos años¹⁵ y el diferencial de tasas con los microcréditos financiados (TEG de 63.2%) es muy amplio.
- El riesgo inflacionario, persistente en un país como el Brasil, se compensa con la utilización de TJLP (que integra la corrección monetaria) como tasa de referencia para todos los préstamos de largo plazo.

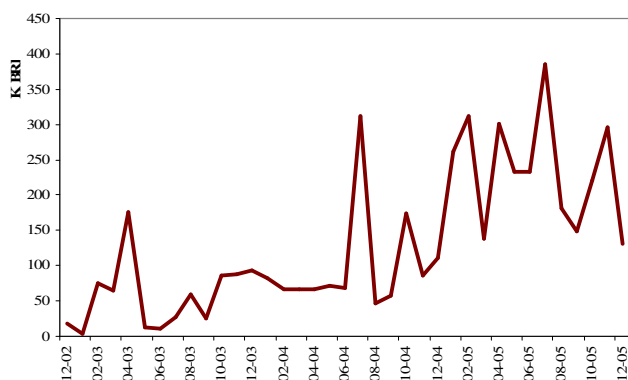
¹⁵ Ha pasado de 9.75% en oct.05-dic.05 a 9% en ene.06-mar.06, y 8.15% en abr.06-jun.06.

Gestión de la liquidez

El CEADe no ha establecido un mecanismo de gestión de la liquidez mediante proyecciones de flujo de caja. La gestión de la liquidez es fácil, pues está centralizada y se realiza a través de apenas cuatro cuentas bancarias. El acceso diario a las cuentas de la institución y la importación automática de los movimientos bancarios permite un buen seguimiento de los saldos disponibles. De hecho hasta ahora la entidad nunca ha conocido situaciones graves de falta de liquidez, favorecida por la disponibilidad de recursos no reembolsables de ECLOF Internacional. Sin embargo, la realización de proyecciones detalladas de flujo de caja le será de gran utilidad a medida que acceda a financiamiento por deuda y si abre sucursales. Asimismo, la concentración de su cartera en ciertos préstamos a iglesias y asociaciones puede generar problemas de liquidez en caso de mora de uno de estos clientes, por los montos prestados.

Los saldos en caja y bancos representan 3% de los activos a diciembre de 2005 y los montos en activos financieros de corto plazo representan el 13%, mientras que la cartera neta representa el 80%, generando una estructura de activos adecuada. Las inversiones de corto plazo son líquidas y generan una rentabilidad alta (1.3% mensual), en línea con las tasas pasivas en el Brasil¹⁶. Estos excedentes están ligados a la llegada de recursos de ECLOF, y su volatilidad refleja una gestión poco optimizada de los recursos, como se puede observar en el siguiente gráfico.

Evolucion de la liquidez



¹⁶ La paradoja es que si bien esta rentabilidad es inferior a las TEGs del CEADe, la institución presenta una cartera de tan mala calidad que sin duda es más prudente dejar estos recursos en inversiones de corto plazo que invertirlos en cartera.

■ Eficiencia y rentabilidad

Eficiencia y rentabilidad recibe la calificación “e”

Análisis de la rentabilidad	Dic. 03	Dic. 04	Dic. 05
ROE	(4.7%)	(7.8%)	0.9%
Deudas / Patrimonio	9.0%	7.1%	19.8%
ROA	(4.3%)	(7.3%)	0.8%
Generación de renta			
Autosuficiencia operativa	71.3%	55.5%	106.0%
Rendimiento de cartera	11.9%	11.2%	15.5%
Ratio de costos operativos	16.7%	18.6%	16.4%
Cientes por empleado	89	79	64
Cientes por oficial de crédito	236	262	208
Cartera promedio por cliente (USD)	1,188	1,351	1,974
Ratio de costos financieros	0.0%	0.6%	0.7%
Costo de la deuda	0.0%	7.1%	8.2%
Ratio de costos de provisión	0.0%	1.0%	(0.1%)
PAR 31 - 365 días	8.0%	10.0%	16.5%
Tasa de cartera castigada	1.1%	0.5%	19.5%
Gestión de los activos			
Cartera / Activos	92.6%	73.2%	80.0%
Resultado no operativo en % de los ingresos financieros	0.0%	0.0%	13.3%

Nota: información financiera no fiable. Ratios calculados sobre promedios anuales y no mensuales.

Estado de la rentabilidad

CEADe es rentable a partir de 2005 antes de ajustes y gastos por créditos incobrables, habiendo generado un ROA positivo. El ROA en 2005 es de 0.8% y el ROE es sólo ligeramente mayor debido al bajo nivel de apalancamiento. CEADe sólo realizó provisiones por préstamos incobrables en 2004; los ratios serían muy negativos si la institución provisionara el riesgo de su cartera con una política estándar, debido a su precaria situación de cartera. Asimismo, esta rentabilidad ha sido alcanzada tras ajustes contables de Planet Rating en los que los intereses por pagar a ECLOF Internacional fueron retirados de los gastos y asignados a cuentas por cobrar (en pasivos), pues CEADe no paga realmente estos montos y no se espera que los pague en el corto plazo. En 2005 la institución decidió reconocer contablemente todos los intereses debidos, generando un costo financiero excepcional que no refleja la situación real de la institución¹⁷.

Rendimiento de cartera

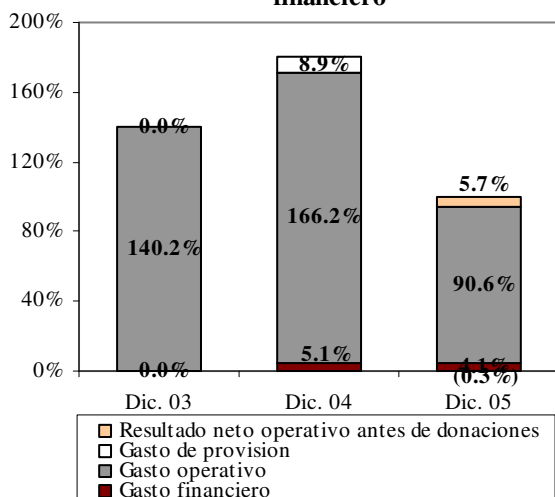
CEADe mantiene un rendimiento de cartera muy bajo, de sólo 15.5% en el 2005 -un tercio del benchmark latinoamericano de IMFs de pequeña escala. La TEG ponderada de 38.7% es mucho mayor al rendimiento real debido a la mala calidad de la cartera (ver “A”). El aumento de la participación de la cartera de microfinanzas que tiene una mayor tasa efectiva podría aumentar la TEG ponderada pero los ingresos percibidos por CEADe dependerán principalmente de la situación de la mora en el corto plazo.

¹⁷ Si CEADe pagara realmente estos intereses a ECLOF Internacional, su ROA sería de -1.9% y su autosuficiencia operativa de 87.9% para 2005.

Ratio de costos operativos

CEADe tiene costos operativos relativamente bajos, pero mayores al rendimiento, imposibilitando una rentabilidad estructural. Los gastos operativos bajaron ligeramente en 2005 después un alza. Esta mejora no cambia la situación fundamental: CEADe carece de productividad y de organización para mantener los costos en línea con los ingresos. El número de clientes por OC de 208 es sólo dos tercios del promedio regional de 305. La importante carga del *back office* (funcionarios de administración que no generan ingresos) implica que la productividad por personal total es muy baja. Adicionalmente, los gerentes están involucrados en el análisis de préstamos individuales que ocasionalmente requieren desplazamientos importantes. Si bien la cobertura nacional ayuda CEADe a realizar su misión, tiene un efecto negativo importante en los costos de administración.

Estructura de costos en % del ingreso financiero



Ratio de costos financieros

CEADe tiene pocas obligaciones financieras y paga relativamente poco para su deuda. El costo de la deuda de sólo 8.2% es bajo para Brasil, y es sólo el resultado del financiamiento de DESENBAHIA. Antes de 2004 el financiamiento por deuda era sólo con ECLOF, para sin costo (ver Presentación Institucional). Si bien estos gastos afectan la rentabilidad, no representan un factor decisivo como los gastos operativos.

Gestión de activos

Los excedentes de liquidez se colocan en inversiones a corto plazo. La cartera representa 80% del total del activo, sólo ligeramente menor al promedio latinoamericano de 81.6%, según el MBB. Sin embargo, la alta volatilidad de la liquidez muestra que CEADe no optimiza el uso de su capital en el largo del año. La institución cuenta con la propiedad de su local, que representa el 4.2% de sus activos, y podrá ser utilizado como garantía para préstamos hipotecarios.

Desempeño ajustado

Los detalles referentes a los ajustes son proporcionados en anexos.

En promedio, CEADe incurre pérdidas que representan entre 33% y 45% de su patrimonio cada año en términos ajustados. Los ajustes de inflación y costo de capital tienen un importante impacto en los retornos ajustados. Sin embargo, los ajustes aplicados para gastos de provisiones para créditos incobrables son el factor determinante. Se prevé la implementación de una política de provisiones en 2005 que implicará que los retornos ajustados aquí presentados son un buen indicador de los retornos futuros de la entidad si no hay otros cambios importantes.

	Dic. 02	Dic. 03	Dic. 05
Ratio de costos de ajuste	38.3%	28.9%	44.8%
AROE	(42.1%)	(33.1%)	(38.3%)
AROA	(38.6%)	(30.7%)	(33.7%)
Autosuficiencia financiera	21.6%	22.8%	29.3%

Nota: información financiera no fiable. Ratios calculados sobre promedios anuales y no mensuales.

Evolución de la rentabilidad

La rentabilidad de CEADe probablemente será negativa en los siguientes años por dos razones principales. Primero, sus planes de constituir una reserva para préstamos incobrables implica la generación de gastos importantes para cubrir el riesgo asociado con la cartera de mala calidad. Segundo, CEADe deberá entrar en una etapa de recuperación de créditos que va a mantener ocupados a los recursos humanos tanto operativos como gerenciales. El seguimiento de la cartera actual dificultará la generación de economías de escala necesarias para que CEADe cubra sus costos.

Benchmarking

Dadas las características del CEADe (crédito a Iglesias y Asociativo de montos más altos que en microfinanzas) y sus problemas de cartera, se ha considerado que un ejercicio de benchmarking no sería ilustrativo.

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

Anexos

Acrónimos

AG	Asamblea General
CA	Consejo de Administración
CEADe	Centro Ecuménico de Apoyo al Desarrollo
CESE	Coordinadora Ecuménica de Servicio
CGAP	Consultative Group to Assist the Poor
DPF	Depósitos a Plazo Fijo
DG	Director General
EUR	Euro
FMI	Fondo Monetario Internacional
GRH	Gestión de Recursos Humanos
IMF	Institución de Microfinanzas
M	Millones
MBB	MicroBanking Bulletin
MM	Miles de Millones
MP	Medio Plazo
NA	No aplica
ND	No Disponible
OC	Oficial de Crédito
ONG	Organización No Gubernamental
OSCIP	Organización de la Sociedad Civil de Interés Público
PAR	Cartera en Riesgo
PIB	Producto Interno Bruto
PME	Pequeñas y Medianas Empresas
PNB	Producto Nacional Bruto
ROA	Rendimiento de los Activos
ROE	Rentabilidad de Fondos Propios
SIG	Sistema de Información y Gestión
TEG	Tasa Efectiva Global
USD	Dólares Estadounidenses

Fórmulas y ratios

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

- Tasa de cobertura del riesgo : Reservas para cartera incobrable/ Cartera en riesgo 31-365
- Tasa de cartera castigada: Préstamos castigados de la cartera/ Cartera bruta promedio sobre 13 meses

Notas a los estados financieros

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

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

1 Los estados financieros presentados comprenden el balance y el estado de resultados. Los estados financieros auditados se remontan a 4 años.

2 La institución solamente ofrece servicios financieros. Subvenciones

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

2.2 La siguiente tabla muestra el conjunto de donaciones recibidas por la institución:

Donantes	Monto	Condiciones y Comentarios
Christian Aid	334,297	No reembolsable
ECLOF	149,404	No reembolsable
CESE	120,000	No reembolsable

2.3 Metodología de contabilización de las subvenciones: CEADe no recibe donaciones en especie.

2.4 No es posible reconstruir todas las subvenciones históricas.

3 CEADe no tiene una política estandarizada de provisión. En 2004 castigó varios créditos, generando el gasto necesario ese mismo año en el estado de resultados. No hay una Reserva para Préstamos Incobrables.

3.1 No se presenta separadamente de los gastos de provisionamiento por que no se los realiza.

3.2 No hay metodología de contabilización de las provisiones por riesgo de crédito.

3.3 No hay una metodología contable para presentación de la cartera vencida.

3.4 No es posible recrear el movimiento de las provisiones con los datos disponibles.

3.5 La institución no contabiliza los intereses devengados no cobrados, o moratorios por créditos morosos.

3.6 Los productos a plazo no son aislados de los ingresos de la cartera de créditos.

4 Calidad de la gestión de la cartera

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

4.2 No existe una metodología clara de renegociación de los créditos morosos / reestructuras.

4.3 No hay políticas relativas a los créditos relacionados (empleados, administración).

5 Detalles de la deuda:

5.1 Detalles del financiamiento por préstamos :

Fuente	Tasa de interés	Queda por rembolsar en BRL al 31/12/2005	Condiciones
DESENBALIA	TJLP (9.75% a 12/2005)	375,454	Plazo de seis años con seis meses de gracia.

5.2 No hay ahorro obligatorio.

5.3 CEADe no capta ahorros.

5.4 CEADe no requiere aportaciones de capital para acceder a sus servicios.

6 Otras reglas de contabilidad

- 6.1 CEADe no realiza ajustes por inflación.
- 6.2 Todos los activos y pasivos de CEADe están denominadas en moneda nacional.
- 6.3 CEADe no tiene pérdidas o ganancias por tipo de cambio.
- 7 Otras informaciones extracontables
- 7.1 Número de créditos emitidos se indica en la sección "A".
- 7.2 El número de cuentas de ahorro voluntario se indica en la sección "A".

Notas específicas a los Estados de Resultados Planet Rating

Balance

1. Información sobre donativos no es totalmente fiable. Se trata de una estimación.

Estado de Resultados

2. Ingresos relacionados a la cartera de préstamos, netos de descuentos y sobrepagos.
3. CEADe no tiene una política estandarizada de provisión. En 2004 castigó varios créditos, generando el gasto necesario ese mismo año en el estado de resultados. Existe una necesidad de mayores castigos en el futuro.

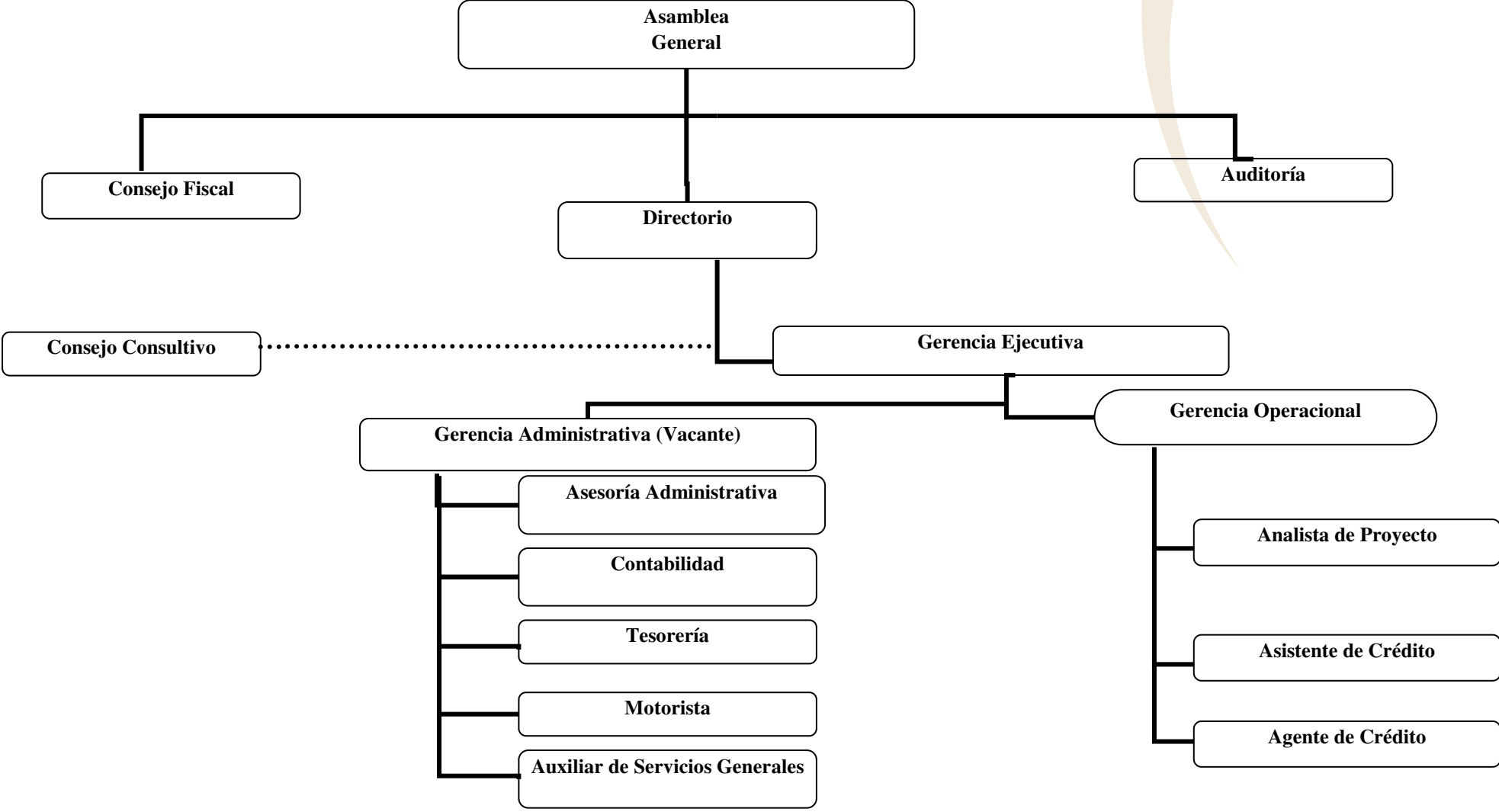
Ajustes

	Dic. 03	Dic. 04	Dic. 05
Ajuste por costo de los fondos = (a*b)-c	37,310	17,612	32,584
Monto promedio de los préstamos (a)	169,823	211,148	301,335
Costo escondido de los préstamos (b)	22.0%	15.4%	19.0%
Intereses pagados sobre préstamos (c)	-	14,947	24,670
Ajuste por inflación = (d-e)*f	294,245	191,023	247,980
Patrimonio promedio (d)	2,032,206	3,014,015	3,799,900
Activos fijos netos promedio (e)	33,256	119,732	205,989
Inflación (f)	14.72%	6.60%	6.90%
Ajuste por donativos en especie	-	-	-
Personal y asistencia técnica	-	-	-
Otros	-	-	-
Ajustes por provisiones por cuentas incobrables por otros riesgos	429,681	553,442	1,210,338
429,681	553,442	1,210,338	
Otros ajustes	-	-	-
Total de ajustes	761,237	762,077	1,490,901
Resultado neto operativo antes de donativos	-94,958	-236,149	34,088
Resultado neto operativo ajustado	-856,195	-998,226	-1,456,813
Resultado neto operativo ajustado (USD)	-295,240	-375,273	-625,242

CEADE	BRL					USD					Evolución		
	Balance	Notas	Dic. 02	Dic. 03	Dic. 04	Dic. 05	Dic. 02	Dic. 03	Dic. 04	Dic. 05	2003/2002	2004/2003	2005/2004
ACTIVOS			1,798,476	2,637,258	3,864,977	4,781,298	508,044	909,399	1,452,999	2,052,059	46.6%	46.6%	23.7%
Activos de Corto Plazo			1,762,530	2,606,692	3,656,080	4,578,216	497,890	898,859	1,374,466	1,964,900	47.9%	40.3%	25.2%
Caja y Bancos		17,097	93,642	111,926	131,633	4,830	32,290	42,077	56,495	447.7%	19.5%	17.6%	
Activos financieros netos a corto plazo			68,093	712,754	619,277	60,531	23,480	267,953	265,784	(68.2%)	946.7%	(13.1%)	
Cartera neta a corto plazo		1,531,152	2,442,147	2,828,591	3,826,123	432,529	842,120	1,063,380	1,642,113	59.5%	15.8%	35.3%	
Cartera bruta a corto plazo		1,531,152	2,442,147	2,828,591	3,826,123	432,529	842,120	1,063,380	1,642,113	59.5%	15.8%	35.3%	
(Provisión para cartera incobrable)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Intereses devengados		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Sobre cartera de crédito		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Sobre activos financieros		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Otros activos de corto plazo		-	2,810	2,810	1,183	-	969	1,056	508	-	0.0%	(57.9%)	
Activos de Largo Plazo			35,946	30,567	208,897	203,082	10,154	10,540	78,533	87,160	(15.0%)	583.4%	(2.8%)
Activos financieros netos a largo plazo			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Cartera neta a largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Activos fijos netos		35,946	30,567	208,897	203,082	10,154	10,540	78,533	87,160	(15.0%)	583.4%	(2.8%)	
Otros activos a largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
PASIVO Y PATRIMONIO			1,798,476	2,637,258	3,864,977	4,781,298	508,044	909,399	1,452,999	2,052,059	46.6%	46.6%	23.7%
Pasivo			154,577	216,746	257,460	789,015	43,666	74,740	96,789	338,633	40.2%	18.8%	206.5%
Pasivo a Corto Plazo		10,011	29,963	45,244	276,667	2,828	10,332	17,009	118,741	199.3%	51.0%	511.5%	
Depósitos a la vista		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Depósitos obligatorios		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Depósitos a corto plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Préstamos a corto plazo		-	15,000	30,000	-	-	5,172	11,278	-	-	100.0%	(100.0%)	
Intereses devengados		-	-	-	117,346	-	-	-	50,363	-	-	-	
Otros pasivos de corto plazo		10,011	14,963	15,244	159,321	2,828	5,160	5,731	68,378	49.5%	1.9%	945.2%	
Pasivos de Largo plazo		144,566	186,783	212,216	512,349	40,838	64,408	79,780	219,892	29.2%	13.6%	141.4%	
Depósitos de largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Préstamos de largo plazo		144,566	180,080	197,216	375,455	40,838	62,097	74,141	161,139	24.6%	9.5%	90.4%	
Otros pasivos de largo plazo		-	6,702	15,000	136,894	-	2,311	5,639	58,753	-	123.8%	812.6%	
Patrimonio			1,643,899	2,420,512	3,607,517	3,992,283	464,378	834,659	1,356,210	1,713,426	47.2%	49.0%	10.7%
Capital pagado		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Donativos	1	1,702,685	2,542,370	3,744,532	3,948,842	480,984	876,679	1,407,719	1,694,782	49.3%	47.3%	5.5%	
Remanentes sin donativos		(107,108)	(153,424)	(168,925)	43,441	(30,256)	(52,905)	(63,505)	18,644	43.2%	10.1%	(125.7%)	
Año corriente		(107,108)	(94,958)	(236,149)	43,441	(30,256)	(32,744)	(88,778)	18,644	(11.3%)	148.7%	(118.4%)	
Otras cuentas de patrimonio		48,322	31,566	31,910	-	13,650	10,885	11,996	-	(34.7%)	1.1%	(100.0%)	

CEADE	Notas	BRL				USD				Evolución		
		Dic. 02	Dic. 03	Dic. 04	Dic. 05	Dic. 02	Dic. 03	Dic. 04	Dic. 05	2003/2002	2004/2003	2005/2004
Estado de resultados												
Ingreso Financiero (a)		199,377	236,096	294,438	603,012	56,321	81,412	110,691	258,804	18.4%	24.7%	104.8%
Ingresos de cartera		199,377	236,096	294,438	515,930	56,321	81,412	110,691	221,429	18.4%	24.7%	75.2%
Ingresos recibidos por créditos	2	199,377	236,096	294,438	430,933	56,321	81,412	110,691	184,950	18.4%	24.7%	46.4%
Derechos y comisiones recibidas		-	-	-	84,997	-	-	-	36,479	-	-	-
Intereses moratorios sobre créditos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos de otros activos financieros		-	-	-	80,437	-	-	-	34,522	-	-	-
Otros ingresos por servicios financieros		-	-	-	6,646	-	-	-	2,852	-	-	-
Costos Financieros (b)		-	-	14,947	24,670	-	-	5,619	10,588	-	-	65.0%
Intereses pagados sobre préstamos		-	-	14,947	24,670	-	-	5,619	10,588	-	-	65.0%
Intereses pagados sobre depósitos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos netos de ajuste pro inflación		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros costos relacionados con servicios financieros		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado Financiero [c=a-b]		199,377	236,096	279,491	578,343	56,321	81,412	105,072	248,216	18.4%	18.4%	106.9%
Provisión neta para cartera incobrable (f)		-	-	26,296	(1,851)	-	-	9,886	(794)	-	-	(1)
Provisiones para cartera incobrable + cartera castigada	3	-	-	26,296	-	-	-	9,886	-	-	-	(100.0%)
Recuperación de cartera castigada		-	-	-	1,851	-	-	-	794	-	-	-
Costos operativos (d)		306,485	331,053	489,344	546,105	86,578	114,156	183,964	234,380	0	0	0
Costos del personal (incluidas compensaciones)		213,038	238,165	259,805	368,662	60,180	82,126	97,671	158,224	11.8%	9.1%	41.9%
Otros costos operativos		93,447	92,888	229,539	177,443	26,397	32,030	86,293	76,156	(0.6%)	147.1%	(22.7%)
Depreciación y amortización		7,368	5,879	12,238	14,175	2,081	2,027	4,601	6,084	(20.2%)	108.2%	15.8%
Consejo, auditorías y calificaciones		26,221	4,030	25,965	129,742	7,407	1,390	9,761	55,683	(84.6%)	544.3%	399.7%
Directorio		6,272	10,576	79,219	22,434	1,772	3,647	29,782	9,628	68.6%	649.1%	(71.7%)
Servicios Recibidos de Terceros		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Impuestos y Contribuciones		15,744	19,928	22,787	-	4,448	6,872	8,566	-	26.6%	14.3%	(100.0%)
Otros		37,841	52,476	89,330	11,092	10,690	18,095	33,583	4,761	38.7%	70.2%	(87.6%)
Resultado neto operativo antes de impuestos y donaciones [f=c-d-e]		(107,108)	(94,958)	(236,149)	34,088	(30,256)	(32,744)	(88,778)	14,630	(11.3%)	148.7%	(114.4%)
Impuesto sobre la Renta (h)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado neto operativo antes de donaciones [i=g-h]		(107,108)	(94,958)	(236,149)	34,088	(30,256)	(32,744)	(88,778)	14,630	(11.3%)	148.7%	(114.4%)
Ingresos no operativo (i)		-	-	-	9,353	-	-	-	4,014	-	-	-
Costos no operativos (incluidos impuestos relacionados) (j)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado neto antes de donaciones [l=i+j-k]		(107,108)	(94,958)	(236,149)	43,441	(30,256)	(32,744)	(88,778)	18,644	(11.3%)	148.7%	(118.4%)
Ingresos por donaciones (m)		165,808	233,121	279,927	90,654	46,838	80,387	105,236	38,907	40.6%	20.1%	(67.6%)
Resultado neto		58,700	138,163	43,778	134,095	16,582	47,642	16,458	57,551	135.4%	(68.3%)	206.3%

Organigrama



Características de los productos de crédito

Nombre del producto	Crédito Solidario	Crédito Asociativo	Crédito para Iglesias
Fecha de creación	1998	1984	1984
Tipo de clientela	Cliente de la zona urbana, dueños de pequeños negocios formales e informales.	Cooperativas, asociaciones, clubes, sindicatos, fundaciones y propietarios de empresas formales, clientes de zona urbana o rural	Iglesias
Tamaño autorizado de los créditos	Mínimo: R\$ 300; Máximo: R\$ 10,000	Mínimo: No hay; Máximo: USD 50,000	Mínimo: No hay; Máximo: USD 50,000
Tamaño promedio de los créditos otorgados	N.D	N.D	N.D
Plazo autorizado de los créditos	Mínimo: 3 meses Máximo: 8 meses (Fuente: ECLOF) 18 meses (Fuente: DESENBAHIA)	Para inversión fija y mixta: 60 meses (industrial y agropecuaria) y 36 meses (comercio y servicio) e para capital de trabajo y costeo: 18 meses. no hay duración mínima	Para inversiones fijas y mixtas: 60 meses y para capital de trabajo y costeo: 18 meses
Plazo promedio de los créditos otorgados	N.D	N.D	N.D
Periodo de gracia	No hay	Para inversión fija y mixta: 12 meses (industrial y agropecuaria) y 6 meses (comercio y servicio) e para capital de trabajo y costeo: 3 meses	Para inversiones fijas y mixtas :12 meses y para capital de trabajo y costeo: 3 meses
Exigencias de garantías y otras condiciones	Alienación de bienes financiados, empeño de bienes, aval y fondo de aval	Hipoteca de bienes, alienación fiduciaria, empeño, fianza o aval y fondo de aval	Hipoteca de bienes, alienación fiduciaria, empeño, fianza o aval y fondo de aval
Frecuencia de pago	Mensual	Mensual o trimestral	Mensual o trimestral
Tasa de interés nominal	4% a.m	3% a.m	3% a.m
¿Sobre saldo insoluto o saldo inicial?	Flat	Sobre el saldo insoluto	Sobre el saldo insoluto
Tasa de interés efectiva global anualizada	N.D	N.D	N.D
Comisiones y moratorios	Intereses moratorios, registro en SPC/SERASA	Intereses moratorios, TJLP, registro em SPC/SERASA	Intereses moratorios, TJLP, registro en SPC/SERASA
Cambios mayores desde la creación (tasa, tamaño, plazos)	N.D	N.D	N.D