

## Sistema CRESOL, Brasil

El sistema CRESOL fue creado en 1996 como una red de cooperativas de crédito que actúa en los Estados de Paraná, Santa Catarina y Río Grande do Sul. En noviembre de 2004 el Sistema se separa, constituyéndose el Sistema CRESOL Baser con alcance en los Estados de Paraná y parte de Santa Catarina. El Sistema tiene por objetivo fortalecer la agricultura familiar y sus organizaciones de base a través del crédito y otros servicios financieros. Cuenta a la fecha con 70 cooperativas divididas en 8 Bases Regionales. A junio de 2007, el Sistema CRESOL Baser atiende a 32,390 socios con 9 familias de productos de crédito, sumando una cartera activa de 140 M USD y depósitos por 43 M USD.

### GIRAFE Rating

Rating

**B**

Tendencia

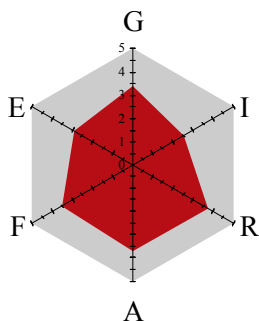
**Positiva**

Fecha de la calificación

**Julio, 2007**

Válido hasta junio 2008

Rating por área



Gobierno – Información – Riesgos  
– Actividades – Financiamiento –  
Eficiencia

#### Contacto en Planet Rating

Eduardo Villanueva  
evillanueva@planetrating.com  
+51 1 242 4597

#### Contacto en la IMF

Vanderley Ziger  
CRESOL Baser  
Rua Nossa Senhora da Glória 52A,  
Fco. Beltrão, Paraná, Brasil  
vanderley@cresol.com.br

EV/051007

#### Puntos destacados de la calificación

- El Sistema CRESOL Baser ha alcanzado una rentabilidad estructural, dentro de los estándares de cooperativas en América Latina, pese a su bajo rendimiento de cartera.
- Cuenta con un buen posicionamiento como uno de los principales proveedores de servicios financieros destinados a la agricultura familiar en el sur del Brasil; es un importante canalizador de recursos de programas públicos, aunque con un gradual desarrollo de líneas de productos con recursos propios.
- A pesar de su tamaño y complejidad organizacional, la gobernabilidad es eficiente y participativa, permitiendo un equilibrio entre los técnicos y socios ejecutivos.
- Fortalecimiento institucional en proceso, incluyendo el desarrollo de un nuevo sistema de información, la capacitación masiva de los socios y la sistematización de mecanismos de auditoría y seguimiento.
- El monitoreo de las cooperativas nuevas y de menor porte, que aún requieren fortalecer sus capacidades operacionales y de gestión, es uno de los principales retos del Sistema a largo plazo.
- El potencial de crecimiento de los recursos propios en la estructura de financiamiento aún no ha sido optimizada, así como la captación de depósitos.

#### Tendencia

En un escenario con reducida competencia y un fuerte potencial de crecimiento de los servicios financieros con recursos propios, el Sistema CRESOL Baser debería registrar una mejora paulatina de su desempeño financiero e institucional, reforzado por los avances en las áreas tecnológicas y de capacitación.

#### Indicadores de desempeño

USD , o en moneda local si especificado	Dic. 04	Dic. 05	Dic. 06	Jun. 07
Activos	66,162,373	97,430,551	159,845,290	207,833,795
Crecimiento	32.2%	29.0%	50.7%	16.7%
Cartera	52,574,070	77,266,136	122,613,842	139,838,211
Crecimiento	37.5%	28.7%	45.7%	2.3%
Ahorros	9,937,109	14,533,931	26,244,085	42,769,888
Crecimiento	9.9%	28.1%	65.8%	46.2%
Clientes activos	38,570	30,207	29,389	32,390
Ahorristas activos	18,459	25,384	29,694	32,664
Personal	196	257	319	369
ROE	(1.1%)	0.8%	5.0%	(2.6%)
ROA	(0.2%)	0.1%	0.7%	(0.4%)
Deudas / Patrimonio	6.26x	6.80x	6.26x	5.34x
Rendimiento de cartera	11.1%	10.3%	8.7%	8.6%
Ratio de costos operativos	11.1%	11.6%	9.6%	10.2%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	1.5%	1.4%	1.0%	1.7%
Cartera en riesgo > 365 días	0.0%	0.2%	0.1%	0.0%
Tasa de cartera castigada	0.9%	1.0%	1.2%	1.5%

## El sector de las microfinanzas

Las microfinanzas en Brasil tienen su fase inicial a partir de los años setenta cuando los principales actores eran ONGs y algunos fondos rotativos informales centrados en el ámbito rural. El sector comenzó a desarrollarse en los años 90 con la entrada de los gobiernos locales por medio de programas municipales de microcrédito, conocidos como Bancos del Pueblo, ayudado a su vez por un escenario económico más estable tras el Plan Real. Asimismo, el cooperativismo alcanzaba una mayor expansión en el sector rural y urbano.

Entre fines de 1998 hasta 2002 se establecieron las bases jurídicas adaptadas a la actividad microfinanciera, con la creación de las Sociedades de Crédito al Microempresario (SCM), Ley 10.194 de 2001, y las Organizaciones de la Sociedad Civil de Interés Público (OSCIPs), Ley 9.790 de 1999, además de cambios en la normativa de las cooperativas de crédito.

El apoyo del BNDES fortaleció a las Instituciones de Microfinanzas (IMFs) a través de financiamiento y fortalecimiento institucional. Sin embargo, generó una mayor dependencia en este financiador. El SEBRAE también estableció un fondo para las microfinanzas, aunque los recursos destinados eran insuficientes para atender las necesidades de financiamiento.

Con la llegada al gobierno de Lula da Silva se prestó mayor atención al sector de las microfinanzas; así, la creación del Programa Nacional de Microcrédito Productivo Orientado (PNMPO) establece normas que buscan acercar a las instituciones financieras con las de microcrédito, viabilizando el traspaso de recursos para las Instituciones de Microcrédito Productivo Orientado<sup>1</sup>. La ley 10.735 de septiembre de 2003 y la resolución 3.109 de julio de 2003 del CMN establecieron que el 2% de los depósitos bancarios deben ser destinados a microcréditos o quedarían retenidos en el Banco Central. Esta interesante medida ha tenido un desarrollo pausado pese a las restricciones impuestas por el PNMPO en cuanto a montos desembolsados y tasas de interés cobradas a los microempresarios. En concordancia con este nuevo escenario de microcrédito, el BNDES relanzó en 2006 su Programa de Microcrédito (PMC) que durará hasta inicios de 2008, contando con recursos por 170 M BRL (79.5 M USD).

Entre los programas de microfinanzas con mayor alcance se destaca Crediamigo del Banco del Nordeste que tiene una importante participación en la cartera de microcrédito del

<sup>1</sup> Los recursos serán provenientes del Fondo de Amparo al Trabajador (FAT) o de los depósitos a la vista; una la tasa de interés topa de 4% mensual; límites de crédito hasta 5 K BRL (2,338 USD), siendo permitido hasta el 20% de los préstamos con valores hasta 10 K BRL (4,676 USD).

país. Otro programa de microcrédito destacado proviene del Banco de Desarrollo del Estado de Santa Catarina (BADESC), lanzado en 1999, el cual es una fuerte importante de recursos para 19 IMFs de la zona. Una de las redes con mayor envergadura del país es la red CEAPE (Centro de Apoyo a los Pequeños Emprendedores), presente en ocho estados del Brasil.

## Entorno Político y Económico

La leve recuperación económica de 2006 deberá continuar en 2007 gracias al impulso del consumo privado. La política monetaria será facilitada por la continua caída de la inflación. El dinamismo de algunos sectores de exportación, a pesar del elevado tipo de cambio garantizará excedentes comerciales y en cuenta corriente, con una dependencia reducida del financiamiento externo, el cual será cubierto por la inversión extranjera directa.

El pago anticipado de deuda frente a los principales proveedores multilaterales redujo los niveles de endeudamiento y vulnerabilidad externa del Brasil, tales como el pago al FMI en 2005, Club de París en 2006, así como de los Bonos Brady el mismo año.

A pesar de una mejor gestión, el endeudamiento del sector público aún alcanza niveles elevados, siendo 75% del PIB en términos brutos. Esto ha dificultado mayores gastos para modernizar infraestructura y el sector energético. El mayor desafío para el presidente Lula da Silva será la implementación de reformas estructurales necesarias para fundamentar un crecimiento estable de largo plazo. Se espera un avance gradual en ese aspecto, dado que el presidente tendrá que establecer acuerdos con una coalición parlamentaria.

En ese contexto más favorable, la solvencia de las empresas ha mejorado aunque otros sectores han venido enfrentado dificultades. Las empresas han robustecido su disponibilidad de liquidez principalmente en los sectores más consolidados como azúcar, papel, construcción, equipos eléctricos y aviación. Sin embargo, sectores como textil, calzado, soya y trigo han sido afectados por la competencia externa, además de la reevaluación del real, lo que podría reducir su capacidad de pago. La industria automovilística se encuentra en una posición intermedia por un lado con un dinámico mercado internado y, por otro, por una competencia externa cada vez mayor.

### Fortalezas:

- Brasil posee una diversidad de recursos naturales y una economía diversificada.

- Los productos industriales con mayor valor agregado representan una porción creciente de la producción y exportación.
- Brasil ha mejorado su estabilidad económica y financiera para enfrentar posibles variaciones en los mercados financieros internacionales.
- Los indicadores macroeconómicos representan un equilibrio continuo.
- Brasil se torna atractivo para inversionistas extranjeros dado el potencial del mercado interno y costos de mano de obra favorables.

#### Debilidades:

- La deuda pública aún es elevada con plazos de madurez cortos, siendo vulnerable a cambios en la tasa de interés interna.
- Para alcanzar un crecimiento sostenido, Brasil requerirá de reformas estructurales en materia de impuestos, seguridad social, mercado laboral, acompañados de un respectivo marco regulatorio.
- El país aún depende de las variaciones de los precios de las materias primas.
- El presidente Lula aún tiene un margen de maniobra reducido ya que tiene que negociar con una coalición parlamentaria, considerando que aún tiene aspiraciones políticas y restricciones económicas.

#### COFACE Rating del país: A4

Un ambiente político y económico inestable puede afectar el mediocre historial de pago del país.

(USD Miles de M o %)	2004	2005	2006e	2007p
Crecimiento Económico (%)	4.9	2.3	2.8	3.4
Inflación (%)	6.1	5.1	3.0	4.2
Balance del Sector Público (% PNB)	-2.7	-3.3	-3.6	-3.5
Exportaciones	96.5	118.3	135.2	141.5
Importaciones	62.8	73.6	90.4	103.6
Balanza Comercial	33.6	44.7	44.8	37.8
Balanza en Cuenta Corriente (% PNB)	1.9	1.8	1.3	0.6
Deuda Externa (% PNB)	36.5	23.6	18.7	17.5
Servicio de la Deuda (% Exportaciones)	47.8	38.8	25.0	20.7
Reservas internacionales (meses de importaciones)	6.1	5.1	5.9	6.7

Fuente: COFACE's Country Risk Ratings Guidebook 2006. Los datos de 2006 y 2007 corresponden a estimados y proyecciones.

Autorización de Uso: La información presentada en esta sección es obtenida de COFACE Ratings que autoriza su difusión. COFACE es uno de los accionistas de Planet Rating.

## Presentación Institucional

### Estatutos, supervisión y auditoría

El Sistema CRESOL Baser funciona en tres niveles:

- Central CRESOL Baser, que actúa como la central para todas las cooperativas.

- 8 Bases Regionales, constituidas como cooperativas de servicios dedicadas a brindar servicios contables y operativos a grupos de cooperativas.
- 70 cooperativas que brindan servicios financieros a sus cooperados.

El Sistema se rige por las leyes No. 4.595/1964 y 5.764/1971, y otras resoluciones y normativas aplicables a las cooperativas, así como sus estatutos. La Central, las Bases Regionales y las 70 cooperativas tienen existencia legal propia y una autorización de funcionamiento del Banco Central.

El Sistema cuenta con auditorías externas. El Banco Central realiza dos auditorías anuales de los estados financieros (EEFF) incluyendo eventualmente inspecciones de campo de las cooperativas. Los auditores externos, Linear Auditores Independientes, han examinado anualmente los EEFF consolidados solamente de la Central. En 2005 y 2006 se realizó una auditoría de los EEFF consolidados, aunque en el último periodo la auditoría se basó en las verificaciones del departamento de auditoría interna de la propia Central.

### Propiedad

La propiedad del Sistema es ejercida por los propios socios que a su vez son pequeños agricultores. Todas las cooperativas cuentan con una estructura propietaria compuesta por la Asamblea General, Consejo de Administración y Consejo Fiscal. Todas las cooperativas cuentan además con un representante en la Asamblea General de Base Regional. Las Bases Regionales tienen un representante en la Central CRESOL Baser.

La Asamblea General de Asociados de la Central CRESOL Baser se constituye como la máxima autoridad del Sistema. Se reúne una vez por año al final de cada ejercicio fiscal de manera ordinaria y extraordinaria caso la situación lo amerite. Evalúa los resultados de las Asambleas Generales de Bases Regionales y de las cooperativas del Sistema, deliberando sobre los resultados y prorrates de pérdidas. El Consejo de Administración de la Central CRESOL Baser está compuesto por 12 representantes, incluyendo como mínimo los 8 de las Bases Regionales. Mensualmente se reúne para deliberar sobre las políticas, metas y planes de acción del Sistema, admisión o despido de cooperativas, así como la contratación de deuda.

El Consejo Fiscal de la Central CRESOL Baser es el órgano supervisor del Sistema. Entre sus principales funciones están la verificación de los EEFF, de los saldos de liquidez en bóveda, velando por el cumplimiento de las normas legales, fiscales y laborales.

## Subvenciones

El Sistema CRESOL Baser se ha beneficiado de donaciones por un valor de 8,658.8 K BRL (4.5 M USD) a lo largo de los años provenientes de instituciones locales e internacionales. Entre los principales donantes se encuentran el Ministerio de Desarrollo Agrario (MDA), TRIA, DENACOO<sup>2</sup>, la Unión Europea y el SEBRAE Nacional.

## Estructura de financiamiento

El financiamiento del Sistema proviene principalmente del traspase (o recursos en administración) de fondos subsidiados enmarcados en el Programa Nacional de Fortalecimiento de la Agricultura Familiar (PRONAF)<sup>3</sup>. Estos recursos provienen del Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social (BNDES), Banco Regional de Desarrollo del Extremo Sur (BRDE), Banco de Brasil, BRADESCO y Banco Safra. Así, a jun. 07, el Sistema contaba con recursos por 207,309 K BRL (107,973 K USD) del PRONAF, incluyendo recursos directamente traspasados y avales y co-obligaciones (recursos que no forman parte de la cartera de las cooperativas, pero que son canalizados por las cuentas de los asociados). Además, el Sistema cuenta con recursos provenientes del BNDES destinados a programas de Microcrédito, CresolCap para el fortalecimiento patrimonial de las cooperativas y el Programa de Subsidio a la Vivienda de Interés Social (PSH). Todas estas transferencias representan 57% del financiamiento del Sistema. El resto de los recursos está compuesto por depósitos a plazo fijo y a la vista de los asociados (21% de los activos), patrimonio neto (16%) y otros pasivos (7%).

## Equipo gerencial

El equipo de dirección del Sistema está formado por la Dirección Ejecutiva y el conjunto de todos los Directores Ejecutivos y funcionarios técnicos de apoyo a la Central, Bases Regionales y cooperativas. La Dirección Ejecutiva y los Directores Ejecutivos son, respectivamente, miembros del Consejo de Administración de la Central CRESOL Baser y de los Consejos de Administración de las cooperativas, trabajando a tiempo completo por el Sistema, por lo que son remunerados. En la Central, la Dirección Ejecutiva coordina las decisiones estratégicas y operacionales del Sistema con el apoyo de los funcionarios técnicos. Para ello se estructuró un organigrama con tres principales áreas: Relaciones Institucionales, Gestión y Control y Cartera de Crédito.

<sup>2</sup> Departamento del Ministerio de Agricultura encargado de la parte cooperativista.

<sup>3</sup> El PRONAF es un programa de canalización de recursos del sistema financiero a la agricultura familiar. Los bancos comerciales están obligados a colocar una parte de sus depósitos a la vista a la agricultura familiar, a través de préstamos a agentes financieros autorizados o de bancos de fomento.

El Director Ejecutivo de la Central CRESOL Baser, Vanderley Zieger, es agricultor actuando como Presidente del Sistema desde 2001. Cuenta con una amplia participación nacional e internacional en el sector cooperativo rural, siendo Presidente de la Asociación Nacional del Cooperativismo de Crédito de la Economía Familiar y Solidaria (ANCOSOL), miembro efectivo del Consejo Internacional del RIMISP (Centro Latino Americano de Desarrollo Rural – Santiago, Chile) y de diversas organizaciones vinculadas al desarrollo y cooperativismo.

## Organización

El Sistema cuenta con una organización centralizada, la cual está estructurada en tres niveles:

- Cooperativas: actúan como primer contacto con el público meta. En ellas el agricultor accede a los servicios financieros y capacitaciones. Los créditos son aprobados en primera instancia por los directores ejecutivos hasta un porcentaje entre 0.7% y 2% del patrimonio neto de la cooperativa. En la medida que los montos comprometen un mayor porcentaje del patrimonio neto pasan a otros niveles: el comité de crédito de la cooperativa que incluye a los oficiales de crédito; el comité de crédito de la Base Regional y el comité de crédito de la Central<sup>4</sup>.
- Bases Regionales: las conforman las cooperativas de acuerdo a su área geográfica. Son 8 Bases Regionales, 6 de las cuales se ubican en el Estado de Paraná y 2 en el Estado de Santa Catarina. Su función es básicamente de apoyo técnico en relación a informática, contabilidad y temas de cooperativismo rural.
- Central CRESOL Baser: es la Sede principal del Sistema situada en la ciudad de Francisco Beltrão. Alberga a todos los órganos de gobierno. Representa políticamente al Sistema frente a entidades públicas y privadas, fomentando alianzas estratégicas.

## Penetración de mercado

La Central CRESOL Baser abarca dos Estados del sur del Brasil, Paraná y Santa Catarina, a través de 70 cooperativas. La cartera está relativamente repartida entre todas las cooperativas. La mayor cooperativa en términos de cartera es la cooperativa Luis Alves, en el Estado de Santa Catarina, con un 7.7% de la cartera activa. Las diez mayores cooperativas concentran el 38.2% de la cartera.

## Productos y servicios

El sistema CRESOL Baser ofrece una amplia gama de productos de crédito (más de 9 familias de productos),

<sup>4</sup> Este último nivel solo rige para cooperativas con un patrimonio neto por encima de 200 K BRL, siendo el préstamo entre 6% y 9% del patrimonio neto.

depósitos y diversos servicios financieros. Todas las cooperativas cuentan con autonomía para crear productos propios dentro de los parámetros establecidos por la Central.

### Productos de crédito

Los principales productos de crédito del Sistema están estructurados dentro de las reglas del PRONAF. Estas normas están diseñadas con el objetivo de direccionar los créditos sólo a pequeños agricultores que cumplen con los requisitos de superficie cultivada, número de familias y trabajadores de la unidad productiva, destino del crédito, etc. Los créditos son divididos en capital de trabajo e inversión en capital vía traspaso (en administración) y representan el 70% de la cartera activa a junio de 2007:

- **Capital de trabajo:** costea el financiamiento de cultivos temporales anuales. El monto máximo es de 28,000 BRL (14,583 USD) y mínimo de 500 BRL (260 USD), su media es de 5,800 BRL (3,021 USD) con un plazo de 11 meses. No se aplica periodo de gracia; el pago es único, la tasa de interés es de 3.99%.
- **Inversión:** costea inversiones de activos fijos y bienes móviles de largo plazo. Los préstamos fluctúan entre 1,500 BRL (781 USD) y 36,000 BRL (18,750 USD) como máximo; la media es de 8,600 BRL (4,479 USD) y 6 años de plazo. Cuenta con un periodo de gracia de 6 meses hasta un año con pagos anuales fijos. La tasa de interés fluctúa entre 3.99% y 7.23%, generando una TEG de 2.8%.

Otros créditos financiados por intermediarios externos (11% de la cartera activa) son:

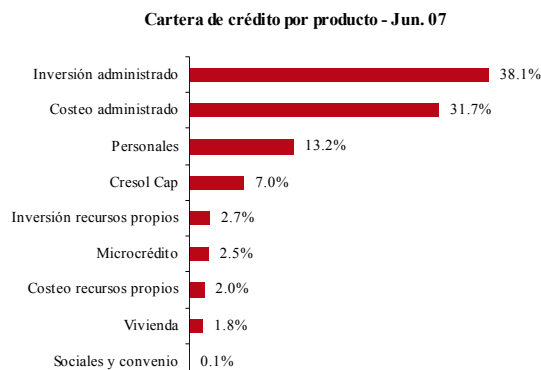
- **Microcrédito:** préstamos de corto plazo, menores a un año financiados por el BNDES, también son destinados a pequeños agricultores. Son líneas concedidas para suplir pequeñas inversiones y costeo de actividades diferenciadas e innovadoras hasta un límite de 10,000 BRL (5,208 USD). La media de los créditos se ubica en 2,600 BRL (1,354). No se aplica periodo de gracia; los pagos son mensuales, trimestrales, semestrales y el pago es único. La tasa de interés se encuentra entre 14.32% y 47.14% sobre saldos.
- **CresolCap:** es el producto más reciente del Sistema, creado en 2006 con financiamiento del BNDES. Es una línea de crédito destinada a financiar préstamos de capital social para los nuevos socios. Así, fortalece el patrimonio de las cooperativas. El monto máximo desembolsado es de 10,000 BRL (5,208 USD) con un plazo límite de 72 meses, siendo su media de 900 BRL (469 USD). El periodo de gracia puede llegar hasta 12 meses. La frecuencia de pagos es anual sobre saldos con una tasa de interés de 12%.
- **Vivienda:** creado con la finalidad de contribuir con la mejora habitacional del medio rural con financiamiento del Ministerio de Ciudades. El tamaño máximo del préstamo es de 4,500 BRL (2,344 USD), hasta un plazo

de 72 meses. La media es de 3,000 BRL (1,563 USD). No tiene periodo de gracia; los pagos son mensuales, aplicando una tasa de interés de 12% sobre el monto total.

El resto de los productos agrupa a créditos financiados por recursos propios del Sistema, es decir vía patrimonio o depósitos. Estos créditos (18% de la cartera) financian las mismas actividades de los traspasos PRONAF, aunque con condiciones más flexibles y tasas de interés mayores.

- **Capital de trabajo:** línea concedida para financiar costeo agrícola de materia prima e insumos. El tamaño del préstamo fluctúa entre 500 BRL y 5,000 BRL (260 y 2,600 USD) con plazos de 3 hasta 11 meses. El crédito promedio se ubica en 3,500 BRL (1,823 USD) con un plazo medio de 7 meses. Existe periodo de gracia entre 3 y 11 meses. Los pagos son mensuales aplicando una tasa de interés anual del 20% sobre saldos.
- **Inversión:** financia maquinarias y equipos entre 1,000 BRL y 8,000 BRL (521 USD y 4,167 USD) con plazos entre 1 a 3 años. La media de los préstamos está en 4,000 BRL (2,083 USD) con un plazo promedio de 18 meses. El pago de las cuotas es mensual, semestral o anual sobre saldos, dependiendo del ciclo productivo, con una tasa de interés anual del 18%.
- **Créditos personales:** atiende necesidades diversas de los socios, incluyendo consumo. No tienen un monto específico, aunque puede llegar hasta 10% del patrimonio neto, considerando otras obligaciones. Los plazos fluctúan entre 3 y 12 meses; el plazo promedio es de 4 meses con un monto de 4,500 BRL (2,344 USD), incluyendo una tasa de interés anual de 36% con pagos mensuales, trimestrales, semestrales o un único pago al final del contrato.
- **Sociales y convenios:** financia propuestas innovadoras de inclusión social, siendo destinados generalmente a los socios más pobres. El monto máximo es de 2,000 BRL (1,042 USD) con plazos de 12 hasta 24 meses, con un promedio de 15 meses. Las cuotas se pagan de manera mensual o trimestral sobre saldos deudores con una tasa de interés anual variable de TJLP<sup>5</sup> + 3.5% al año.

<sup>5</sup> Tasa de Interés de Largo Plazo, fijada por el BNDES. A junio de 2007, la TJLP se ubicaba en 6.5%.



### Productos de depósito

- Depósitos a la vista (29% de los depósitos): captaciones voluntarias no remuneradas que son retiradas con emisión de cheques de los saldos en cuenta corriente.
- Depósitos a vencimiento (7% de los depósitos): depósitos con plazos de 30, 90 y 180 días, con posibilidad de renovación. Genera una tasa de interés entre 8% y 12% anual.
- Depósitos sin vencimiento (63% de los depósitos): producto que está creciendo en la estructura de captaciones debido a la fuerte promoción en los últimos años. Son depósitos con plazos indeterminados que generan la misma rentabilidad de las captaciones con vencimiento, sólo que cuentan con una ventaja tributaria<sup>6</sup>.

### Servicios diversos

El Sistema CRESOL Baser ofrece diversos servicios financieros además de los préstamos y captaciones. El traspase de recursos enmarcados en el PRONAF permite captar una amplia demanda. Entre los principales servicios destacan la tarjeta de crédito CRESOL, pago de pensiones, cobranza de títulos, comisiones por compensación de cheques y seguros.

### Redes

El Sistema CRESOL Baser está afiliado a ANCOSOOL.

### Gobierno

Gobierno y toma de decisiones recibe la calificación "b"

### Toma de decisiones

El Sistema CRESOL ha conocido una evolución institucional importante en noviembre 2004, con su separación en dos cooperativas centrales: el Sistema CRESOL Central para los Estados de Río Grande do Sul y

Santa Catarina, y el Sistema CRESOL Baser para los Estados de Paraná y parte de Santa Catarina. Esta decisión fue el resultado de visiones divergentes dentro del Sistema, en particular sobre sus relaciones con movimientos sindicales rurales. En la actualidad, tres años después del proceso de separación, se puede considerar como provechoso para el Sistema. En efecto, generó una mayor coherencia de visiones políticas sin comprometer la viabilidad del Sistema. También permitió aproximar más a la Central de las cooperativas, lo que era difícil en una estructura del tamaño anterior. El alto grado de descentralización de las decisiones y el apoyo operativo de las Bases Regionales no afectaron la calidad de los servicios. Además, el hecho de separar en dos centrales no generó mayores problemas de eficiencia: los costos de la Central Baser en Francisco Beltrão son cubiertos por las 70 cooperativas del actual Sistema.

A pesar de la complejidad de la estructura cooperativa, compuesta por varios niveles de jerarquía, con más de 1,000 cargos elegidos, el proceso de toma de decisiones hace que los asociados ejerzan la propiedad del Sistema:

- Los asociados demuestran un alto compromiso con el Sistema, participando activamente en las reuniones y decisiones, en particular de los directores ejecutivos que trabajan a tiempo completo para las cooperativas. El hecho que los directores reciban una remuneración basada en los días de trabajo dedicados a sus cooperativas (de acuerdo con niveles establecidos en los estatutos) permite compensar de forma justa su esfuerzo.
- Las principales orientaciones estratégicas y operacionales son definidas por los Consejos de Administración y las direcciones, con el apoyo técnico de los funcionarios. Los asociados conocen adecuadamente la misión de desarrollo de la agricultura familiar del Sistema, preocupándose por garantizar siempre un nivel mínimo de rentabilidad.
- Existe una frecuente interacción no sólo entre los tres niveles del Sistema por medio de mecanismos formales, sino también por mecanismos de concertación como los Foros Financieros, de Cartera y de los Contadores. Estos Foros, con una frecuencia mensual o trimestral, permiten coordinar iniciativas a todo nivel reuniendo a los directores y funcionarios.
- El Sistema presenta una alta preocupación por fortalecer los conocimientos técnicos y cooperativistas de los asociados mediante capacitaciones. El Instituto de Capacitación del Cooperativismo Solidario (INFOCOS), creado por la misma Central y dedicado a formar nuevas direcciones y agentes comunitarios<sup>7</sup>, fortalece la gestión

<sup>6</sup> En la medida en que el plazo aumenta el socio obtiene una reducción de los impuestos pagados por los rendimientos de manera gradual según el plazo.

<sup>7</sup> Los agentes comunitarios son asociados que trabajan a tiempo parcial para las cooperativas, apoyando en la promoción, selección y seguimiento de los créditos. Ellos no son técnicos y no participan en las decisiones de aprobación de créditos.

---

de cada cooperativa, garantizando la sostenibilidad del Sistema (ver sección “Gestión de recursos humanos”).

No obstante, la calidad de la toma de decisiones en las cooperativas varía. De hecho, en las nuevas cooperativas y en las de menor tamaño, el nivel de capacitación del personal puede ser limitado, teniendo en cuenta que operan en áreas rurales donde el nivel general de la educación es bajo.

El mecanismo de toma de decisiones está basado en información global y oportuna, la cual ha mejorado sustancialmente en los últimos años. Las mejoras son el establecimiento de un ranking mensual de cooperativas, de acuerdo con criterios financieros claros, y de una matriz de gestión que permite monitorear a través de indicadores claves enmarcados en las normas reguladoras.

## Planificación

A pesar de su tamaño, el Sistema CRESOL Baser ha desarrollado mecanismos de planeamiento descentralizados, que permiten prever efectivamente el crecimiento de las cooperativas. Con base en consultas participativas lideradas por las Bases Regionales, cada cooperativa produce planes financieros anuales monitoreados de forma trimestral. Las proyecciones de crecimiento de las cooperativas varían y pueden presentar incoherencias, aunque el seguimiento de las Bases Regionales permite su ajuste durante el año. La Central también dispone de un buen mecanismo de planeamiento anual, que incluye un presupuesto de ingresos y gastos así como una proyección de la rentabilidad.

Sin embargo, aún no existe un plan estratégico formalizado de largo plazo consolidado para todo el Sistema. Éste deberá ser realizado en el marco del Plan CRESOL 2010, que está en proceso de reflexión. Se prevé que será finalizado antes de fin de año. Este proceso ha llevado a los miembros de la dirección a desarrollar una reflexión estratégica sobre los objetivos estratégicos de la Central. Las prioridades identificadas son adecuadas: diversificación de nuevas relaciones con órganos estatales y privados; dinamismo de los depósitos, capacitación de los asociados y establecimiento de una independencia tecnológica. La reflexión sobre la competencia es incipiente, aunque ésta aún no representa un riesgo en el marco del financiamiento de la agricultura familiar del Sur del Brasil.

## Equipo gerencial

Teniendo en cuenta el alto grado de descentralización del Sistema, el equipo de dirección incluye la dirección y el conjunto de funcionarios con alto grado de conocimiento en la Central CRESOL Baser, en las Bases Regionales y cooperativas. En su conjunto, la estructura es eficiente.

Existe un adecuado equilibrio entre la experiencia de campo y social de los directores y los conocimientos técnicos de los funcionarios en todos los niveles.

Además, cuenta con buenos mecanismos de comunicación interna y decisión consensuada, limitando el riesgo de persona clave. En la central, la dirección se reúne de forma semanal con ciertos funcionarios para discutir las principales decisiones. El Director Presidente toma las principales decisiones operacionales en coordinación con los demás directores. Reuniones del mismo tipo se llevan a cabo en las cooperativas y Bases Regionales.

El equipo de dirección de la Central es bueno y capacitado. Cuenta con el apoyo de un conjunto de funcionarios de alto nivel, con formación universitaria y experiencia relevante. Los directores ejecutivos son directores respetados en sus cooperativas habiendo alcanzado un alto nivel de conocimiento técnico. Con excepción de un miembro, todos trabajan en la Central a tiempo completo. El organigrama de la Central ha sido modificado en los últimos meses con la finalidad de focalizar y segregar mejor las tareas. Algunos departamentos han aparecido, tales como el de Gestión Estratégica para fomentar el planeamiento estratégico a nivel de la Central, y Cartera Estratégica para acelerar el proceso de diversificación de los productos financieros hacia productos alternativos. El proceso de transición de algunas funciones aún debe ser finalizado. Por ejemplo, el departamento de Supervisión y Control, donde el responsable de auditoría interna ha sido transferido al departamento de Gestión Estratégica aún realiza actividades de auditoría.

Los equipos de las Bases Regionales son competentes. A la fecha, la Central ha dedicado muchos esfuerzos en la capacitación de los miembros de las Bases Regionales, que cuentan con un amplio poder en el monitoreo y gestión de las cooperativas. Los equipos de dirección de las cooperativas son adecuados para ejercer sus funciones. Los equipos de las nuevas y menores cooperativas presentan debilidades, aunque se benefician del acompañamiento de sus Bases Regionales. Para evitar un deterioro excesivo de las cooperativas menos eficientes, el Sistema ha desarrollado un mecanismo de gestión acompañada. Las cooperativas que presentan problemas son identificadas en un ranking para establecer mecanismos de apoyo. Aquéllas con peor desempeño son acompañadas en la gestión por otras cooperativas próximas cuya gestión es óptima hasta que salen de la situación de alerta dentro del ranking<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> El ranking clasifica las cooperativas con una puntuación de 0 a 1,000. Las cooperativas “en rojo” son todas aquellas que tienen menos de 400 puntos.

## Gestión de recursos humanos

A la fecha, el Sistema ha establecido un adecuado sistema de gestión administrativa del personal, caracterizado por la centralización de la planilla de pago y del registro de los trabajadores. Además, han implementado mecanismos estandarizados de contratación y selección del personal de la Central, basados en entrevistas y pruebas.

Sin embargo, aún no existe una gestión más estratégica y formalizada de los recursos humanos, que incluya un manual de cargos, trabajos y funciones, un plan de carrera del personal, una escala salarial, incentivos basados en el desempeño y una evaluación sistemática. Estas políticas están en proceso de elaboración, aunque llevarán tiempo por la autonomía de cada cooperativa en la definición de su política de recursos humanos. Esta autonomía también hace que el nivel global sea muy variable entre los trabajadores.

Las formaciones del personal y de los socios se constituyen en una de las mayores prioridades del Sistema. El Sistema creó en 2005 con sus propios recursos el INFOCOS, una asociación que trabaja en sociedad con ONGs y la Universidad Federal de Paraná. Su trabajo está orientado a capacitar de manera permanente a los socios, directores, agentes comunitarios y funcionarios de las cooperativas existentes. Han establecido mecanismos de capacitación por medio de tele salas. A la fecha, más de 1,000 agentes comunitarios y más de 100 coordinadores de cooperativas (directores y funcionarios) se han beneficiado de estas capacitaciones.

El nivel de salarios es razonable para las regiones donde operan las cooperativas, aunque es inferior a los promedios de las instituciones bancarias. La tasa de rotación del personal es alta (19.8% en 2006) y puede estar relacionada al efecto de un desempeño insuficiente de los funcionarios en las nuevas cooperativas, aunado a un salario bajo.

## ■ Información

Información recibe la calificación “c”

El Sistema CRESOL Baser ha realizado un denodado esfuerzo para modernizar su infraestructura informática. Así, cuenta hoy con una tecnología adecuada que permite ganar mayor eficiencia y transparencia en las operaciones, siendo la implementación del nuevo software “Colmeia” el factor que consolida dicho proceso.

El actual software COOPCRED permite tener una buena visión de las actividades, aunque tiene una serie de debilidades que limitan su funcionalidad:

- No genera información consolidada del Sistema de manera rápida. Su lenguaje de programación no permite una consolidación en tiempo real de los datos.

- Los indicadores de cartera en riesgo no son generados automáticamente. El principal indicador utilizado por las cooperativas es la morosidad.

El COOPCRED cuenta con medidas razonables para limitar la manipulación o pérdida de la información de los datos tales como contraseñas personalizadas, accesos jerarquizados, parámetros en las tasas y montos. El apego a las normas de seguridad de la información depende sin embargo de su aplicación dentro de cada cooperativa. Para reducir esos riesgos, la Central dispone de mecanismos como auditorías semestrales e informes de análisis mensuales.

Con la finalidad de estructurar e integrar todas las necesidades tecnológicas en una unidad, además de la búsqueda de independencia tecnológica, la Central creó una entidad con el apoyo de SEBRAE Nacional enfocada principalmente a la creación de una nueva herramienta de gestión: La Cooperativa Central de Tecnología y Servicios de Informática con Interacción Solidaria (CRESOLTEC), la cual tendrá una función de apoyo tecnológico constante al Sistema<sup>9</sup>.

CRESOLTEC estará enfocada a brindar servicios informáticos no sólo a las cooperativas del Sistema CRESOL Baser, sino también al Sistema CRESOL Central y eventualmente a otras cooperativas de la red ANCOSOL.

No obstante las debilidades mencionadas del actual sistema, la información global de las operaciones y contabilidad es fiable. La integración entre los módulos de cartera, caja y contabilidad ayudan a generar estados financieros de calidad. Sin embargo, la Central aún no acostumbra consolidar todos los EEFF de las cooperativas con los de la Central. Pese a que la mayoría de los directores de las cooperativas no cuentan con un amplio conocimiento financiero, la Matriz de Gestión y Ranking de las cooperativas mensuales son herramientas que permiten tener una visión suficiente del desempeño de las cooperativas.

## ■ Riesgos

Riesgos: análisis y control recibe la calificación “b”

## Procedimientos y controles internos

El Sistema CRESOL Baser cuenta con procedimientos y controles sistematizados que permiten atenuar los principales riesgos operacionales. La autonomía de cada cooperativa para crear productos cuenta con normativas encuadradas en

<sup>9</sup> Además del desarrollo e implementación del software Colmeia, CRESOLTEC estará enfocada al soporte, capacitación, seguridad de la red de información, desarrollo de herramientas informáticas, etc. El proyecto Colmeia aún está en fase piloto, siendo programada la migración para 2008.

los parámetros establecidos por la Central. Las tareas administrativas y operacionales son mejor segregadas en la medida en que el tamaño de las cooperativas permite una mayor disponibilidad de personal. Las operaciones de crédito cuentan con verificaciones según tramos de préstamos, los cuales siguen criterios prudenciales de acuerdo con el patrimonio neto.

Las medidas de seguridad del efectivo son suficientes para limitar su pérdida o manipulación. El dispositivo de seguridad es moderno (cámaras, alarmas y personal de seguridad) fortalecido con una política prudente de no mantener altos niveles de liquidez. Los saldos diarios son validados por dos funcionarios por medio de arqueos de caja. No obstante, se adolece de controles cruzados para el acceso a las cajas.

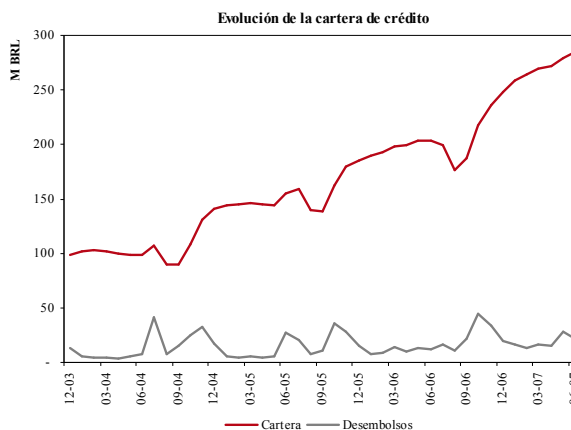
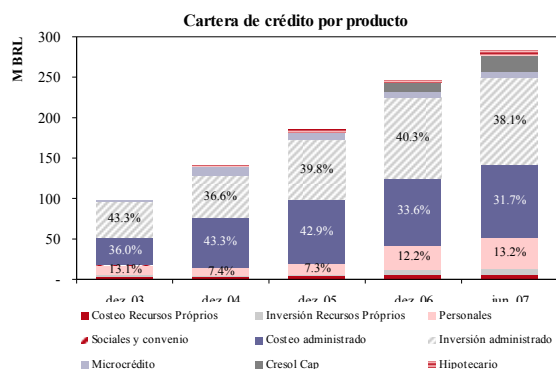
### Auditoria interna

El dispositivo de supervisión es integral, permitiendo identificar las cooperativas con mayores niveles de riesgo. El grado de alcance de la auditoría interna es representativo, siendo todas las cooperativas auditadas al menos dos veces por año, complementadas por las inspecciones de campo realizadas por otros departamentos. Para formalizar el sistema, se desarrolló un Ranking de Auditoría mensual que integra factores cuantitativos como cualitativos, permitiendo tener una visión integral de los riesgos institucionales para identificar problemas oportunamente.

Además de las rutinas realizadas por la Central, el Sistema también es fiscalizado por entidades externas como el Banco Central dos veces por año y por los auditores externos. Sin embargo, éstos generalmente examinan sólo las cuentas de la Central, dentro de las normas del Banco Central. En 2005, por primera vez se efectuó una auditoría consolidada de todas las cooperativas junto con la Central. En 2006 se realizó una auditoría consolidada, aunque solamente se basaron en los EEF de las cooperativas verificadas por el departamento de auditoría interna.

### ■ Actividades

Actividades recibe la calificación “b”



### Posicionamiento de mercado

Las cooperativas del Sistema CRESOL Baser son actores importantes en la economía rural familiar del Sur del Brasil. Funcionan como un mecanismo de inserción financiera gracias a una alta identificación de los asociados con la institución. El Sistema cuenta con una gran variedad de productos que permite atender las demandas de su público objetivo, con una mayor diversificación en los últimos años. Además, existe una frecuente preocupación por estandarizar las demandas de los socios en el diseño de productos a través de los Foros de Cartera. No obstante, la amplia dependencia en la intermediación por medio de la administración de recursos públicos aún reduce su participación de los recursos propios con los cuales el Sistema puede arriesgar aún más. Estos recursos representan sólo el 17% de la cartera a diciembre de 2006.

El escenario para el crecimiento es prometedor. Así, la red de cooperativas cuenta con una importante área de alcance en los Estados de Paraná y Santa Catarina., con visión de continuar su penetración en dichos estados. El tamaño del Sistema para administrar mayores recursos del PRONAF, si bien representa menor rentabilidad, puede ser utilizado como un mecanismo para ofrecer a los agricultores otros productos financieros con condiciones inclusive más atractivas que las instituciones bancarias como el Banco de Brasil que también administra recursos PRONAF.

### Composición y evolución de la cartera

La cartera de crédito ha registrado un fuerte crecimiento en el periodo analizado, entre 30% y 45% por año, financiado principalmente por recursos públicos. El traspaso de recursos PRONAF o de otros programas es la mayor actividad del Sistema. Sin embargo, los créditos con recursos propios registran una tendencia creciente, pasando de 10% de la cartera a diciembre de 2004 a 15% a diciembre de 2006. Otra evolución importante de la cartera en el periodo es el crecimiento muy significativo de la cartera media por cliente, de 1,363 USD en 2003 a 4,317 USD a 2006,

mientras que la media del crédito desembolsado sólo creció de 1,290 USD a 1,642 USD. Esta tendencia refleja la estrategia de “venta cruzada” del Sistema en el cual los agricultores reciben primero un crédito PRONAF y después pueden acceder gradualmente a todos los demás servicios financieros. De hecho, durante el periodo, el número de asociados con créditos activos disminuyó, pasando de 38,570 en 2004 a 32,390 a 2006. La cartera también presenta una fuerte estacionalidad, vinculada a las actividades agrícolas financiadas.

### Gestión de la cartera de crédito

Las políticas generales de crédito se encuentran estandarizadas, siendo conocidas por el personal de crédito. El proceso de selección comienza con un filtro en la central de crédito SPC o SERASA, seguido por un completo levantamiento de información. Existe además un adecuado control de los desembolsos basados en porcentajes máximos con respecto al patrimonio neto. Generalmente el personal técnico realiza visitas de campo a los postulantes, aunque se basan en información documental, en la reputación del socio y en la eventual opinión de los agentes comunitarios. En el caso de los créditos traspasados PRONAF y de los diversos créditos en convenio, las documentaciones se rigen por los criterios de estos programas, permitiendo tener una clara visión de la capacidad de pago. Para los créditos personales de capital de trabajo e inversión con recursos propios, la evaluación puede ser demasiado superficial, precisando de una verificación en campo.

El SIG permite disponer de información detallada para la identificación de la mora, aunque la recuperación depende del grado de participación de los agentes comunitarios en el seguimiento del préstamo. De hecho, no existe una vinculación directa entre el personal de crédito y su cartera desembolsada, lo que no favorece un apego para la recuperación de los préstamos. Esta estructura no permite además establecer un sistema de incentivos que incluya metas basadas en la calidad de cartera.

El equipo de técnicos de crédito cuenta con competencias adecuadas, relacionadas al rubro de la agricultura. Además, el personal ha estado en constante capacitación a través de talleres en el marco del programa INFOCOS.

### Riesgo crediticio

El PAR>30 pasó de 1.5% a dic. 04 a 1.1% a dic. 2006. Este desempeño es adecuado comparado con el PAR>30 promedio del grupo de pares de cooperativas en América Latina, de acuerdo con el Microbanking Bulletin (MBB), de 3.7% en 2006. Durante el mismo periodo la cartera renegociada creció de 0.6% a 1.2%. Los castigos han

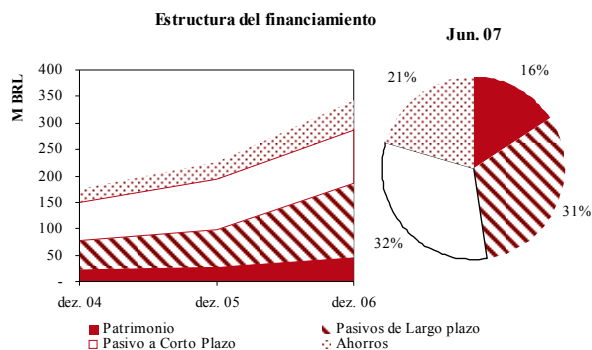
permanecido estables, alrededor de 1% cada año, generando una calidad de cartera similar en el periodo.

Las actividades agrícolas cuentan con un mayor perfil de riesgo dada su sensibilidad a factores climáticos. Para mitigar esto, la Central está trabajando en la diversificación de productos alternativos. Sin embargo, el Sistema aún reconoce una amplia dependencia en granos (soya y trigo), de forma que llevará un importante esfuerzo influenciar en la mentalidad de los socios para migrar hacia otros productos.

El Sistema CRESOL Baser tiene una política de cobertura de riesgo conservadora. Gracias al apego a las normas del Banco Central, incluyendo un mecanismo de reclasificación de cartera de acuerdo con la clasificación de cada socio en el sistema financiero, siempre registra niveles superiores al 100% (índice de cobertura de riesgo de 248% a dic. 04, de 320% a dic. de 06). Además, cuenta con un respaldo basado en garantías por avales e hipotecarias para montos mayores a 10 K BRL (5,208 USD).

### Financiamiento y liquidez

Financiamiento y liquidez recibe la calificación “b”



Nota: La estructura de financiamiento presentada incluye en los pasivos el valor de los títulos en cobranza (Banco de Brasil) y co-obligaciones (BRD y BNDES antiguo) que no forman parte de los estados financieros, pero que requieren ser considerados para mostrar una imagen real de las actividades del Sistema CRESOL Baser.

El Sistema CRESOL Baser se financia principalmente con recursos de corto y largo plazo altamente subsidiados, que representan el 57% del financiamiento a junio de 2007. Estos recursos son en un 72% títulos en cobranza, co-obligaciones y avales del Banco de Brasil, del BRDE, del Banco Safra y de BRADESCO. Todos estos recursos están encuadrados en las normas del PRONAF, salvo los recursos para Microcrédito, el CresolCap y el PSH. Todos estos recursos para cartera sólo generan un spread para el Sistema y son inmediatamente transferidos después del pago de los agricultores<sup>10</sup>, dentro de condiciones muy estrictas. El spread

<sup>10</sup> El Sistema no paga intereses por estos fondos. Las fuentes de financiamiento proveen los montos solicitados por cada agricultor en sus

anual generado por estos recursos es de 0.0% a 3.0% con el BNDES, 0,75% con el Banco de Brasil, teniendo en cuenta que los títulos en cobranza del Banco de Brasil incluyen un bono por morosidad de 2.0% (en caso de mora, sobre el spread de 3.2% el Banco de Brasil deduce 2.0%). El resto del financiamiento se constituye por depósitos (21%), patrimonio (16%) y en menor medida de otros pasivos (7%).

- Los depósitos son todos voluntarios y presentan una concentración cada vez mayor en depósitos a plazo (71% de los depósitos). Han registrado un crecimiento de 46% en los primeros seis meses del 2007 en relación a 66% en todo el 2006. Esto es resultado de las agresivas campañas de promoción de las captaciones. La concentración de los montos es limitada dado el sistema de seguimiento de la concentración en todas las cooperativas, y con un depósito promedio por ahorrista de 2,514 BRL (1,309 USD).
- El patrimonio neto se constituye en un 87% del capital de los socios, dado el bajo nivel de resultados acumulados. El nivel de capitalización de las cooperativas y del Sistema en su conjunto presenta una tendencia al alza, por el efecto del programa CresolCap. Así, el apalancamiento se ha visto reducido de 6.3x en 2006 a 5.3x a junio de 2007.

## Gestión de activos y pasivos

El Sistema monitorea los principales riesgos de activos y pasivos:

- Con la finalidad de asegurar un buen nivel de liquidez, el Sistema estableció un mecanismo de curva de equilibrio por el cual las cooperativas sólo pueden desembolsar en créditos con recursos propios 100% del patrimonio, 60% de sus depósitos a plazo y 30% de sus depósitos a la vista. A junio de 2007, el Sistema sólo había desembolsado un monto de créditos con recursos propios ligeramente inferior al patrimonio.
- Los traspases no generan riesgo de desfase activos/pasivos, teniendo en cuenta que están vinculados directamente en plazos a las líneas de los organismos públicos.
- No existe riesgo de tipo de cambio debido a que los activos y pasivos están expresados en moneda local.
- El riesgo de tasas no existe para los recursos traspasados dado el mecanismo de spread; el riesgo de tasa es reducido por el uso de tasas de referencia para los depósitos y la mayor parte de los préstamos sobre los recursos propios. Sin embargo, aún no existe una política de monitoreo del riesgo de tasas. La Central ha planeado seguir más activamente estos riesgos. En ese sentido, una

cuentas de las cooperativas. En el momento del pago de los préstamos, los montos son transferidos inmediatamente a los proveedores con los intereses quienes deducen o pagan después al Sistema el spread correspondiente. El Sistema asume el riesgo del crédito y en caso de mora puede no recibir todo o parte del spread.

nueva política de intereses fue aprobada en julio de 2007 con el fin de vincular las tasas de interés de los depósitos con aquella pagada por el Banco de Brasil en la Aplicación Centralizada<sup>11</sup>.

## Estrategia de financiamiento

El Sistema se ha beneficiado por un largo periodo de los recursos del PRONAF como mecanismo para alcanzar crecimiento y desarrollar otros productos, aunque es consciente de los desafíos vinculados a la concentración del financiamiento en dicho programa. Así, ha desarrollado una política de diversificación de sus fuentes de financiamiento, que aún requiere ser fortalecida:

- Dentro del PRONAF, el Sistema ha accedido a nuevos intermediarios como BRADESCO y el Banco Safra. Asimismo, los recursos del BNDES dentro del PRONAF han presentado cierto grado de diversificación, como las líneas Costeo, Mujer y Agroindustria.
- El Sistema ha establecido convenios con otros programas como el Microcrédito BNDES y CresolCap.
- La captación de depósitos a plazo ha sido dinamizada. Esta política, establecida en 2007, está basada en una mejor diferenciación de las tasa en los depósitos en función de los plazos, y en la promoción de los depósitos por premios e invitaciones.
- La naturaleza del mercado atendido por el Sistema no permite acceder a líneas comerciales, limitando su financiamiento externo a programas subsidiados. Sin embargo, ha conseguido atender las donaciones de fuentes nacionales e internacionales para financiar proyectos costosos que representan una inversión en el futuro (p.e. CresolTec, parte de INFOCOS, etc.).

## Gestión de la liquidez

La gestión de la liquidez ha mejorado en los últimos años. Las cooperativas realizan proyecciones básicas basadas en su experiencia. Existen básicos mecanismos para evitar fugas importantes de recursos, como la obligación de los asociados de informar con antelación antes de retiros importantes. El nivel de liquidez se encuentra garantizado por el mecanismo de curva de equilibrio.

Además, el sistema de Aplicación Centralizada genera un adecuado rendimiento de la liquidez disponible y un fácil acceso a los recursos. Como muchas instituciones brasileñas, el nivel de inversiones a corto plazo es particularmente alto, dado el fuerte rendimiento ofrecido por los bancos (26% de

<sup>11</sup> La aplicación centralizada es un fondo único creado por el Banco de Brasil donde las cooperativas pueden invertir su liquidez. La ventaja de este mecanismo es que siendo un fondo único los costos administrativos son reducidos y se pueden invertir montos mayores. El rendimiento del fondo varía, aunque ha garantizado un rendimiento mínimo del Certificado de Depósito Interbancario (CDI), es decir 11.37% al año en junio de 2007.

los activos a junio de 2007, 19% a diciembre de 2006). Sin embargo, con la tendencia a la baja de las tasas de referencia (el CDI pasó de 18.51% a.a. en enero de 2006 a 11.37% a.a. a junio de 2007), el Sistema decidió concentrar mayores recursos en la cartera propia, la cual genera mayores retornos. La optimización de los recursos aún puede ser mejorada dada la importante liquidez que aún podría ser aplicada en cartera y las mayores captaciones de depósitos en los últimos meses.

## ■ Eficiencia y rentabilidad

Eficiencia y rentabilidad recibe la calificación “c”

### Análisis de la rentabilidad

Nota: los indicadores son calculados con estados financieros consolidados de las cooperativas y de la Central. Los estados financieros utilizados en este reporte presentan cambios realizados en coordinación con la Central para ajustarse a las normas contables de la metodología GIRAFE: integración de co-obligaciones y avales a pasivos y activos, afectación de todas las provisiones a activos, afectación de reservas del año a las cuentas por pagar, separación de los intereses por cobrar de la cartera bruta.

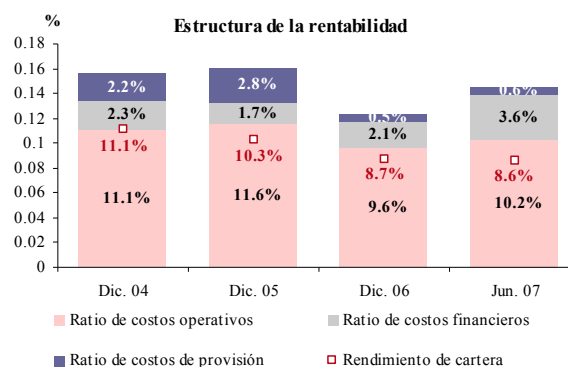
El Sistema CRESOL Baser ha alcanzado una sostenibilidad estructural, sin generar una alta rentabilidad, amparado en sus principios cooperativistas. Con un ROA de 0.7% en 2006 (antes de la afectación de los resultados a reservas), se sitúa cerca de la media de 0.4% del grupo de pares de cooperativas en América Latina según el MBB de 2006. El ROE (5.0% en 2006) alcanza niveles considerablemente más altos que el ROA por el alto apalancamiento, ubicándose por encima de la media de 3.5% del grupo de pares. Los indicadores a junio 2007 presentan pérdidas en la primera mitad del año, aunque es una evolución típica debido a la alta estacionalidad de las actividades.

Los factores que determinan la sostenibilidad del Sistema son:

- Una estructura de ingresos particular, basada en los ingresos por las inversiones a corto plazo y otros ingresos financieros. En efecto, con 74% de la cartera aún concentrada en repases PRONAF a diciembre de 2006 (70% en junio de 2007), el rendimiento de la cartera global es bajo y con tendencia a la baja (de 11.1% en 2004 a 8.7% en 2006). Este rendimiento no es suficiente para cubrir todos los costos operativos, financieros y de provisiones. No obstante, los demás ingresos (intereses recibidos por inversiones a corto plazo y otros ingresos financieros por concepto de cheques, pagos de valores, comisiones) representan un 38% de los ingresos financieros.
- Un índice de costos operativos con tendencia a la baja y de 9.6% en 2006, contra una media de 12% para el grupo de pares del Sistema. Este desempeño se explica por las altas economías de escala alcanzadas, con un crecimiento constante de la cartera y un aumento muy rápido de la

cartera media por socio (de 1,363 USD en 2004 a 4,172 en 2006).

- Un indicador de costos de provisiones reducido por la buena calidad de la cartera. Con un nivel de cartera en riesgo mayor a 30 días menor de 2%, el índice de costos de provisiones ha presentado una tendencia a la baja, pasando de 2.2% en 2004 a 0.5% a dic. 2006.
- Un indicador de costos financieros ligero, incluyendo principalmente el costo de los depósitos a plazo.

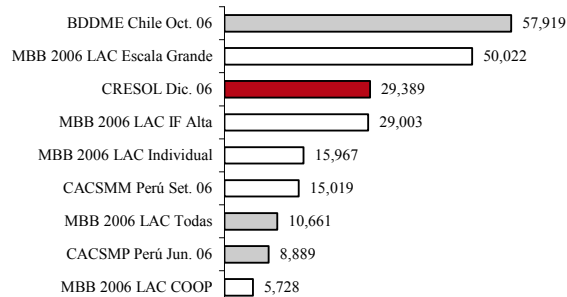


La rentabilidad futura del Sistema no se encuentra comprometida en el mediano plazo. Sin embargo, para alcanzar mayor autonomía y penetración de mercado, el Sistema requerirá sustentar más su desarrollo en el desembolso de recursos propios, que generan una mayor rentabilidad, y en una reducción de su nivel de inversiones a corto plazo en el sistema financiero (19% de los activos a dic. 06). Además del desarrollo de productos de crédito, el Sistema requerirá seguir ofreciendo otros servicios financieros, como lo ha estado haciendo en los últimos años (tarjeta de crédito, seguros, compensación de cheques, pago de servicios, etc.). El repase de recursos dentro del PRONAF debe mantenerse como una actividad fundamental del Sistema por los montos canalizados y lo atractivo del programa para la agricultura familiar. No obstante, a largo plazo, este mecanismo debe tornarse en un puente para ofrecer otros productos financieros a los asociados.

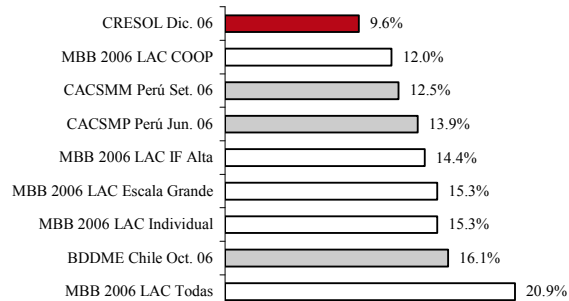
*Las opiniones emitidas en este informe son válidas por una duración de un año máximo. Más allá de ese límite o si un evento mayor tuviera lugar en la vida de la IMF o en su entorno próximo durante ese período, Planet Rating ya no garantiza la vigencia de sus opiniones y recomienda una nueva calificación.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

## ■ Benchmarking

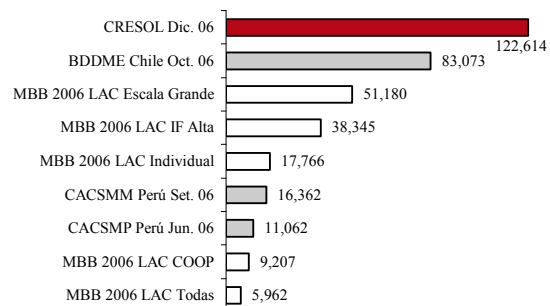
**Cientes activos**



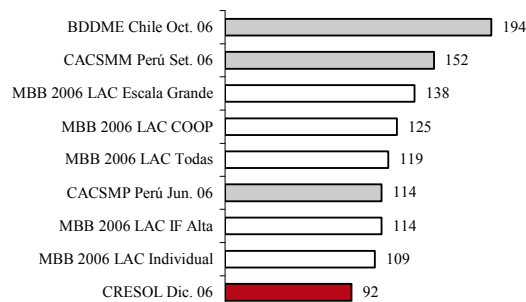
**Ratio de costos operativos**



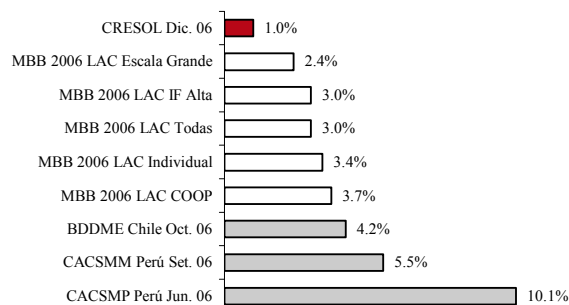
**Valor de la cartera activa, final del periodo (K USD)**



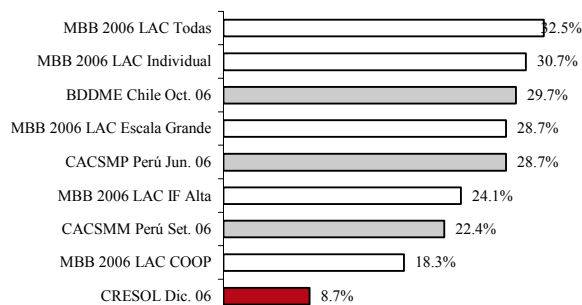
**Cientes por empleado**



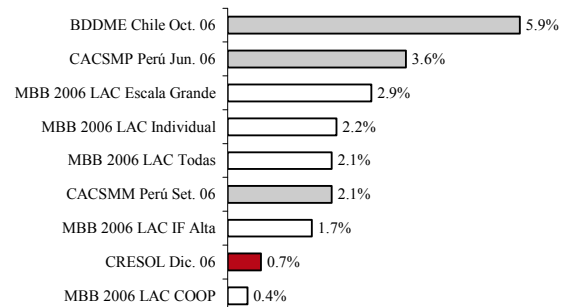
**Cartera en riesgo 31 - 365 días**



**Rendimiento de la cartera**



**ROA**



Fuente: Planet Rating, MBB 2006 LAC  
 MFIs: Sistema CRESOL Baser, Brasil, Dic. 2006  
 CAC Santa Maria Magdalena, Perú, Set. 06 (CACSMM)  
 CAC San Matin de Porres, Perú, Set. 06 (CACSMP)  
 Banco del Desarrollo Microempresas, Chile, Oct. 06 (BDDME)  
 Grupos de pares do MBB 2006 para América Latina, promedio

## ■ Indicadores de desempeño

Datos en USD, salvo indicación contraria

	Dic. 04	Dic. 05	Dic. 06	Jun. 07
<b>Cartera de préstamos</b>				
<b>Evolución de la cartera</b>				
Cartera	52,574,070	77,266,136	122,613,842	139,838,211
Cartera (BRL)	139,847,026	180,030,097	262,393,622	268,489,365
Evolución	37.5%	28.7%	45.7%	2.3%
Cartera promedio fin de periodo	45,405,776	68,643,159	103,370,028	138,250,778
Clientes activos	38,570	30,207	29,389	32,390
Evolución	87.8%	(21.7%)	(2.7%)	10.2%
Cartera promedio por cliente	1,363	2,558	4,172	4,317
% del PIB por habitante	43.3%	71.1%	106.6%	98.9%
Préstamo promedio desembolsado	1,290	1,450	1,486	1,642
% del PIB por habitante	32.1%	29.0%	25.6%	23.8%
<b>Calidad de cartera</b>				
Reprogramados	0.6%	1.7%	1.2%	1.5%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	1.5%	1.4%	1.0%	1.7%
Cartera en riesgo > 365 días	0.0%	0.2%	0.1%	0.0%
Tasa de cartera castigada	0.9%	1.0%	1.2%	1.5%
<b>Cobertura del riesgo crediticio</b>				
Ratio de cobertura del riesgo	248.2%	306.6%	320.4%	192.0%
Cartera en riesgo > 30 días neta de provisiones / Patrimonio	(13.2%)	(20.7%)	(13.3%)	(7.2%)
<b>Ahorros</b>				
Ahorros	9,937,109	14,533,931	26,244,085	42,769,888
Ahorros (BRL)	26,432,709	33,864,060	56,162,341	82,118,185
Evolución	9.9%	28.1%	65.8%	46.2%
% de ahorros obligatorios	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
% de ahorros voluntarios	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Ahorristas activos	18,459	25,384	29,694	32,664
Evolución	?	37.5%	17.0%	10.0%
Ahorro promedio por ahorrista	538	573	884	1,309
Obligatorio	-	-	-	-
Voluntario	538	573	884	1,309
<b>Personal</b>				
Numero de empleados	196	257	319	369
% Oficiales de crédito	48.0%	39.3%	38.6%	38.8%
Tasa de rotación del personal	7.5%	14.6%	19.8%	6.1%
<b>Análisis financiero</b>				
ROE	(1.1%)	0.8%	5.0%	(2.6%)
Deudas / Patrimonio	6.3x	6.8x	6.3x	5.3x
ROA	(0.2%)	0.1%	0.7%	(0.4%)
<b>Generación de renta</b>				
Rendimiento de cartera	11.1%	10.3%	8.7%	8.6%
Ratio de costos operativos	11.1%	11.6%	9.6%	10.2%
Costo por cliente	131	263	339	437
Clientes por empleado	197	118	92	88
Clientes por oficial de crédito	410	299	239	227
Cartera promedio por cliente (USD)	1,363	2,558	4,172	4,317
Ratio de costos financieros	2.3%	1.7%	2.1%	3.6%
Costo del ahorro	4.0%	2.9%	4.2%	5.8%
Costo de la deuda	0.7%	0.8%	0.6%	1.6%
Ratio de costos de provisión	2.2%	2.8%	0.5%	0.6%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	1.5%	1.4%	1.0%	1.7%
Tasa de cartera castigada	0.9%	1.0%	1.2%	1.5%
<b>Gestión de los activos</b>				
Cartera / Activos	76.4%	75.4%	74.0%	64.9%
Ingresos de otros activos financieros en % de los ingresos financieros	25.3%	23.3%	21.4%	24.8%
Otros ingresos financieros en % de los ingresos financieros	5.8%	17.2%	2.7%	13.0%
<b>Liquidez</b>				
Cartera de crédito/Ahorro	529.3%	530.7%	467.3%	327.0%
Liquidez/Activos totales	1.2%	0.9%	0.7%	1.2%
<b>Ratios ajustados</b>				
Ratio de costos de ajuste	24.3%	25.3%	22.7%	22.1%
AROE	(140.1%)	(150.8%)	(126.7%)	(109.0%)
AROA	(19.1%)	(20.0%)	(17.0%)	(16.2%)
Autosuficiencia financiera	38.7%	39.1%	37.6%	38.1%
Ratio ajustado de costos operativos	11.2%	11.6%	9.7%	10.3%
Ratio ajustado de costos financieros	26.5%	27.0%	24.8%	25.7%
Ratio ajustado de costos de provisión	2.2%	2.8%	0.5%	0.6%
Tasa de cambio 1 USD= xx BRL	2.7	2.3	2.1	1.9

CRESOL Balance	BRL				USD				Evolución			
	Notas	Dic. 04	Dic. 05	Dic. 06	Jun. 07	Dic. 04	Dic. 05	Dic. 06	Jun. 07	2005/2004	2006/2005	2007/2006
<b>ACTIVOS</b>		<b>175,991,913</b>	<b>227,013,183</b>	<b>342,068,920</b>	<b>399,040,886</b>	<b>66,162,373</b>	<b>97,430,551</b>	<b>159,845,290</b>	<b>207,833,795</b>	<b>29.0%</b>	<b>50.7%</b>	<b>16.7%</b>
<b>Activos de Corto Plazo</b>		<b>119,343,514</b>	<b>151,688,599</b>	<b>206,315,450</b>	<b>261,888,527</b>	<b>44,865,983</b>	<b>65,102,403</b>	<b>96,409,089</b>	<b>136,400,275</b>	<b>27.1%</b>	<b>36.0%</b>	<b>26.9%</b>
Caja y Bancos		2,072,773	2,115,455	2,551,750	4,671,131	779,238	907,921	1,192,406	2,432,881	2.1%	20.6%	83.1%
Activos financieros netos a corto plazo	1	28,101,873	40,586,435	63,739,868	99,263,758	10,564,614	17,419,071	29,784,985	51,699,874	44.4%	57.0%	55.7%
Cartera neta a corto plazo	2	83,018,309	100,412,269	124,410,354	137,952,203	31,209,891	43,095,394	58,135,679	71,850,106	21.0%	23.9%	10.9%
Cartera bruta a corto plazo		88,388,364	109,353,314	133,546,320	147,416,664	33,228,708	46,932,753	62,404,822	76,779,512	23.7%	22.1%	10.4%
(Provisión para cartera incobrable)	3	5,370,054	8,941,045	9,135,966	9,464,460	2,018,817	3,837,358	4,269,143	4,929,406	66.5%	2.2%	3.6%
Intereses devengados		4,882,032	7,188,809	13,878,619	16,252,022	1,835,350	3,085,326	6,485,336	8,464,595	47.3%	93.1%	17.1%
Sobre cartera de crédito		4,882,032	7,188,809	13,878,619	16,252,022	1,835,350	3,085,326	6,485,336	8,464,595	47.3%	93.1%	17.1%
Sobre activos financieros		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros activos de corto plazo		1,268,527	1,385,631	1,734,860	3,749,413	476,890	594,691	810,682	1,952,819	9.2%	25.2%	116.1%
<b>Activos de Largo Plazo</b>		<b>56,648,399</b>	<b>75,324,583</b>	<b>135,753,470</b>	<b>137,152,359</b>	<b>21,296,391</b>	<b>32,328,147</b>	<b>63,436,201</b>	<b>71,433,520</b>	<b>33.0%</b>	<b>80.2%</b>	<b>1.0%</b>
Activos financieros netos a largo plazo	4	-	-	773,765	754,642	-	-	361,572	393,043	-	-	(2.5%)
Cartera neta a largo plazo		51,458,662	70,676,783	128,847,303	121,072,702	19,345,362	30,333,383	60,209,020	63,058,699	37.3%	82.3%	(6.0%)
Activos fijos netos		3,357,048	4,510,248	5,408,564	14,769,170	1,262,048	1,935,729	2,527,366	7,692,276	34.4%	19.9%	173.1%
Otros activos a largo plazo		1,832,688	137,552	723,839	555,845	688,981	59,035	338,242	289,503	(92.5%)	426.2%	(23.2%)
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>175,991,913</b>	<b>227,013,183</b>	<b>342,068,920</b>	<b>399,040,886</b>	<b>66,162,373</b>	<b>97,430,550</b>	<b>159,845,290</b>	<b>207,833,795</b>	<b>29.0%</b>	<b>50.7%</b>	<b>16.7%</b>
<b>Pasivo</b>		<b>151,744,285</b>	<b>197,925,345</b>	<b>294,970,808</b>	<b>336,079,503</b>	<b>57,046,724</b>	<b>84,946,500</b>	<b>137,836,826</b>	<b>175,041,408</b>	<b>30.4%</b>	<b>49.0%</b>	<b>13.9%</b>
Pasivo a Corto Plazo		98,526,572	129,923,467	155,481,958	209,449,988	37,040,065	55,761,145	72,655,121	109,088,536	31.9%	19.7%	34.7%
Depósitos a la vista		10,768,851	12,769,709	17,828,655	23,884,918	4,048,440	5,480,562	8,331,147	12,440,061	18.6%	39.6%	34.0%
Depósitos obligatorios		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depósitos a corto plazo		15,650,282	21,155,499	38,316,831	58,233,268	5,883,565	9,079,613	17,905,061	30,329,827	35.2%	81.1%	52.0%
Préstamos a corto plazo	5	65,051,961	82,353,984	91,288,411	101,170,418	24,455,624	35,345,057	42,658,136	52,692,926	26.6%	10.8%	10.8%
Intereses devengados		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros pasivos de corto plazo	6	7,055,478	13,644,275	8,048,061	26,161,384	2,652,435	5,855,912	3,760,776	13,625,721	93.4%	(41.0%)	225.1%
Pasivos de Largo plazo		53,217,713	68,001,879	139,488,849	126,629,515	20,006,659	29,185,356	65,181,705	65,952,872	27.8%	105.1%	(9.2%)
Depósitos de largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos de largo plazo		53,217,713	68,001,879	139,488,849	126,629,515	20,006,659	29,185,356	65,181,705	65,952,872	27.8%	105.1%	(9.2%)
Otros pasivos de largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Patrimonio</b>		<b>24,247,628</b>	<b>29,087,837</b>	<b>47,098,113</b>	<b>62,961,383</b>	<b>9,115,649</b>	<b>12,484,050</b>	<b>22,008,464</b>	<b>32,792,387</b>	<b>20.0%</b>	<b>61.9%</b>	<b>33.7%</b>
Capital social		17,853,311	21,748,273	38,205,417	54,774,250	6,711,771	9,334,023	17,852,999	28,528,255	21.8%	75.7%	43.4%
Donaciones	7	5,236,553	6,829,976	7,831,885	8,658,784	1,968,629	2,931,320	3,659,760	4,509,783	30.4%	14.7%	10.6%
Resultados netos acumulados sin donaciones	8	1,157,764	509,587	1,060,810	(471,650)	435,249	218,707	495,706	(245,651)	(56.0%)	108.2%	(144.5%)
Año corriente		(636,467)	(261,326)	960,435	(707,064)	(239,273)	(112,157)	448,801	(368,263)	(58.9%)	(467.5%)	(173.6%)
Otras cuentas de patrimonio		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

1. Inversiones a corto plazo de las cooperativas y de la Central a través del Fondo Centralizado en el Banco de Brasil, que genera una tasa de CDI + spread. 2. Incluye títulos en cobranza (Banco de Brasil) y avales y co-obligaciones (BRDE y BNDES antiguo) que no forman parte de los estados financieros auditados, pero que requieren ser considerados para mostrar una imagen real del volumen de las actividades del Sistema CRESOL Baser. También incluye los intereses a recibir con excepción de junio de 2007. 3. Estados Financieros ajustados para incluir reservas de provisiones por co-obligaciones y avales que están en los estados financieros auditados en el pasivo. 4. En 2006 y 2007 incluye las inversiones de las cooperativas en bonos del Banco Central. 5. Incluye títulos en cobranza (banco de Brasil) y avales y co-obligaciones que no forman parte de los estados financieros auditados, pero que requieren ser considerados para mostrar una imagen real del volumen de las actividades del Sistema CRESOL Baser 6. Provisiones por co-obligaciones y avales deducidos de los pasivos a corto plazo y sumados a las provisiones por cartera en activos. Incluyen las cuentas por pagar de afectación al fondo FATES y reservas estatutarias. 7. Donaciones recibidas desde 2001 que pasaron por resultados. 8. Incluye las reservas acumuladas. Las reservas del año aún no están en el patrimonio, sino en las cuentas por pagar en el pasivo de corto plazo.

CRESOL	BRL				USD				Evolución			
	Notas	Dic. 04	Dic. 05	Dic. 06	Jun. 07	Dic. 04	Dic. 05	Dic. 06	Jun. 07	2005/2004	2006/2005	2007/2006
<b>Estado de resultados</b>												
<b>Ingreso Financiero (a)</b>		<b>18,644,104</b>	<b>25,866,634</b>	<b>29,126,429</b>	<b>18,460,248</b>	<b>7,009,061</b>	<b>11,101,560</b>	<b>13,610,481</b>	<b>9,614,713</b>	<b>38.7%</b>	<b>12.6%</b>	<b>(36.6%)</b>
Ingresos de cartera		13,430,831	16,468,406	19,349,750	11,416,925	5,049,185	7,067,986	9,041,939	5,946,315	22.6%	17.5%	(41.0%)
Ingresos recibidos por créditos	1	13,430,831	16,468,406	19,349,750	11,416,925	5,049,185	7,067,986	9,041,939	5,946,315	22.6%	17.5%	(41.0%)
Derechos y comisiones recibidas		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Intereses moratorios sobre créditos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos de otros activos financieros	2	4,718,812	6,035,623	6,244,681	4,572,515	1,773,989	2,590,396	2,918,075	2,381,518	27.9%	3.5%	(26.8%)
Otros ingresos por servicios financieros	3	494,461	3,362,604	3,531,997	2,470,809	185,888	1,443,178	1,650,466	1,286,880	580.1%	5.0%	(30.0%)
<b>Costos Financieros (b)</b>		<b>2,722,512</b>	<b>2,712,765</b>	<b>4,693,044</b>	<b>4,789,217</b>	<b>1,023,501</b>	<b>1,164,277</b>	<b>2,193,011</b>	<b>2,494,384</b>	<b>(0.4%)</b>	<b>73.0%</b>	<b>2.0%</b>
Intereses pagados sobre préstamos		673,220	1,024,546	1,158,631	1,777,461	253,090	439,719	541,416	925,761	52.2%	13.1%	53.4%
Intereses pagados sobre depósitos		2,049,292	1,688,218	3,534,414	3,011,756	770,410	724,557	1,651,595	1,568,623	(17.6%)	109.4%	(14.8%)
Costos netos de ajuste por inflación		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros costos relacionados con servicios financieros		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Resultado Financiero [c=a-b]</b>		<b>15,921,592</b>	<b>23,153,869</b>	<b>24,433,384</b>	<b>13,671,031</b>	<b>5,985,561</b>	<b>9,937,283</b>	<b>11,417,469</b>	<b>7,120,329</b>	<b>45.4%</b>	<b>5.5%</b>	<b>(44.0%)</b>
<b>Provisión neta para cartera incobrable (f)</b>		<b>2,706,044</b>	<b>4,430,742</b>	<b>1,173,484</b>	<b>798,477</b>	<b>1,017,310</b>	<b>1,901,606</b>	<b>548,357</b>	<b>415,874</b>	<b>63.7%</b>	<b>(73.5%)</b>	<b>(32.0%)</b>
Provisiones para cartera incobrable + cartera castigada	4	2,706,044	4,430,742	1,173,484	798,477	1,017,310	1,901,606	548,357	415,874	63.7%	(73.5%)	(32.0%)
Recuperación de cartera castigada		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Costos operativos (d)</b>		<b>13,457,858</b>	<b>18,500,941</b>	<b>21,342,299</b>	<b>13,594,288</b>	<b>5,059,345</b>	<b>7,940,318</b>	<b>9,973,037</b>	<b>7,080,358</b>	<b>37.5%</b>	<b>15.4%</b>	<b>(36.3%)</b>
Costos del personal (incluidas compensaciones)		3,977,743	6,722,835	6,542,815	3,712,055	1,495,392	2,885,337	3,057,390	1,933,362	69.0%	(2.7%)	(43.3%)
Otros costos operativos		9,480,115	11,778,105	14,799,484	9,882,233	3,563,953	5,054,981	6,915,647	5,146,997	24.2%	25.7%	(33.2%)
Depreciación y amortización		498,476	631,778	725,224	503,468	187,397	271,149	338,890	262,223	26.7%	14.8%	(30.6%)
Consultorías, auditorías y calificaciones		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alquileres		206,968	230,695	324,072	228,089	77,808	99,011	151,435	118,796	11.5%	40.5%	(29.6%)
Costos de viajes y transporte		535,338	1,021,392	1,082,951	763,316	201,255	438,366	506,052	397,560	90.8%	6.0%	(29.5%)
Gatos bancarios		432,279	475,243	1,079,414	499,568	162,511	203,967	504,399	260,192	9.9%	127.1%	(53.7%)
Dietas		26,068	43,003	33,903	103,405	9,800	18,456	15,843	53,857	65.0%	(21.2%)	205.0%
Otros gastos administrativos		4,476,719	5,803,944	5,724,556	4,514,670	1,682,977	2,490,963	2,675,026	2,351,390	29.6%	(1.4%)	(21.1%)
Impuestos sobre ingresos y lucros		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros		3,304,266	3,572,051	5,829,364	3,269,717	1,242,205	1,533,069	2,724,002	1,702,978	8.1%	63.2%	(43.9%)
<b>Resultado neto operativo antes de impuestos y donaciones [f=c-d-e]</b>		<b>(242,310)</b>	<b>222,187</b>	<b>1,917,601</b>	<b>(721,734)</b>	<b>(91,094)</b>	<b>95,359</b>	<b>896,075</b>	<b>(375,903)</b>	<b>(191.7%)</b>	<b>763.1%</b>	<b>(137.6%)</b>
Impuesto sobre la Renta (h)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Resultado neto operativo antes de donaciones [i=g-h]</b>		<b>(242,310)</b>	<b>222,187</b>	<b>1,917,601</b>	<b>(721,734)</b>	<b>(91,094)</b>	<b>95,359</b>	<b>896,075</b>	<b>(375,903)</b>	<b>(191.7%)</b>	<b>763.1%</b>	<b>(137.6%)</b>
Ingresos no operativos (i)	5	9,444	92,125	156,900	70,457	3,551	39,539	73,318	36,696	875.4%	70.3%	(55.1%)
Costos no operativos (incluidos impuestos relacionados) (j)	6	62,821	60,794	91,588	55,787	23,617	26,092	42,798	29,056	(3.2%)	50.7%	(39.1%)
<b>Resultado neto antes de donaciones [l=i+j-k]</b>		<b>(295,687)</b>	<b>253,517</b>	<b>1,982,913</b>	<b>(707,064)</b>	<b>(111,160)</b>	<b>108,806</b>	<b>926,595</b>	<b>(368,263)</b>	<b>(185.7%)</b>	<b>682.2%</b>	<b>(135.7%)</b>
Ingresos por donaciones (m)		1,757,055	1,593,423	1,001,909	826,898	660,547	683,873	468,182	430,676	(9.3%)	(37.1%)	(17.5%)
<b>Resultado neto</b>	7	<b>1,461,368</b>	<b>1,846,941</b>	<b>2,984,822</b>	<b>119,834</b>	<b>549,387</b>	<b>792,678</b>	<b>1,394,777</b>	<b>62,414</b>	<b>26.4%</b>	<b>61.6%</b>	<b>(96.0%)</b>
FATES y reservas sin donaciones		(357,165)	(514,843)	(1,022,478)	-	-	-	-	-	-	-	-

1. Las multas están dentro de los intereses cobrados. Incluye el spread recibido por la administración de recursos PRONAF del Banco de Brasil, BRDE, BNDES antiguo. 2. Resultados de la aplicación centralizada y otras inversiones realizadas por las cooperativas en el Banco de Brasil principalmente. 3. Incluye otros ingresos operaciones: comisiones por cheques, pago de servicios, pago de pensiones, etc. 4. Las recuperaciones de los créditos castigados fueron deducidas. 5. Excedentes de caja, ganancias de capital. 6. Pérdidas de inversiones y otras pérdidas no deducibles. 7. resultados antes de la aplicación del fondo FATES y reservas.

## ■ Fórmulas

Productividad del personal:	$\text{Acreditados activos} / \text{Total personal (al fin del periodo)}$
Productividad de los OC:	$\text{Acreditados activos} / \text{Total de OC (al fin de periodo)}$
Retorno sobre activos (ROA):	$\text{Ingreso operativo neto antes de donaciones} / \text{Promedio de Activos}$
Retorno sobre activos ajustado (AROA):	$\text{Ingreso operativo neto ajustado antes de donaciones} / \text{Promedio de Activos}$
Retorno sobre patrimonio (ROE):	$\text{Ingreso operativo neto antes de donaciones} / \text{Patrimonio promedio}$
Retorno sobre patrimonio ajustado (AROE):	$\text{Ingreso operativo neto ajustado antes de donaciones} / \text{Patrimonio promedio}$
Apalancamiento:	$\text{Deuda (captaciones + deuda)} / \text{Patrimonio (al final del periodo)}$
Rendimiento de cartera:	$\text{Ingresos de cartera} / \text{Saldo bruto de cartera promedio de 13 meses}$
Ratio de gastos operativos:	$\text{Gastos operativos} / \text{Saldo bruto de cartera promedio de 13 meses}$
Ratio de costo de fondos:	$\text{Intereses y comisiones pagadas por pasivos} / \text{Saldo bruto de cartera promedio de 13 meses}$
Ratio de costo de captaciones:	$\text{Intereses y comisiones pagadas por captaciones} / \text{Captaciones promedio}$
Ratio de costo de deuda:	$\text{Intereses y comisiones pagadas por la deuda} / \text{Deuda promedio}$
Ratio de provisiones:	$\text{Gasto neto por provisiones} / \text{Saldo bruto de cartera promedio de 13 meses}$
Cartera neta como % de los activos:	$\text{Saldo de cartera neta} / \text{Activos totales (al final del periodo)}$
Autosuficiencia financiera:	$\text{Ingresos operativos} / (\text{Gastos (financieros, provisiones y operativos)} + \text{Ajustes})$
Ratio de cobertura de riesgo:	$\text{Provisiones por malos créditos} / \text{Cartera en riesgo (31-365 días)}$
Ratio de castigo:	$\text{Créditos castigados} / \text{Saldo bruto de cartera promedio de 13 meses}$

## ■ Escala de calificación

Rating	Definición
A+	<b>Excelente</b>
A	La institución destaca en la evaluación de cada área y es un ejemplo dentro del sector. Existe una visión de largo plazo en constante proceso de mejora. No existen riesgos en el corto ni en el mediano plazo para las operaciones. Los riesgos de largo plazo están bien controlados y monitoreados.
A-	
B+	<b>Bueno</b>
B	Procedimientos bien desarrollados, efectivos, que incorporan una perspectiva de largo plazo. Existen riesgos de mediano y largo plazo pero han sido debidamente identificados por la institución. Algunas mejoras podrían ser implementadas para mejorar la eficiencia y la gestión del riesgo.
B-	
C+	<b>Mínimo requerido</b>
C	Procedimientos funcionales pero con algunas deficiencias. Existen riesgos en el mediano plazo para las operaciones.
C-	
D	<b>Insuficiente</b>
	Procedimientos en marcha pero con deficiencias, algunos problemas son sólo atendidos parcialmente. Existen riesgos en el mediano plazo y la posibilidad de riesgo en el corto plazo en las operaciones.
E	<b>Riesgo inminente de incumplimiento o claramente insuficiente</b>
	Existe riesgo inmediato o subyacente para las operaciones o presenta un funcionamiento inadecuado.