

CRECER, Bolivia

Crédito con Educación Rural (CRECER) se creó el 30 de octubre de 1999 con el estatuto de Asociación Civil, institucionalizando la autonomía de las actividades del programa de microfinanzas de la ONG norteamericana Freedom From Hunger (FFH) iniciadas en 1990. CRECER ofrece servicios de crédito con capacitación a mujeres de zonas rurales y periurbanas de Bolivia, principalmente bajo la metodología de bancos comunales y además ofrece los productos Crédito Adicional, Crédito Oportuno, Crédito Salud y Crédito Individual que son otorgados a las mejores socias. A sep.08, cuenta con 42 puntos de atención cubriendo 9 departamentos de Bolivia y mantiene una cartera de créditos de 31.5 M USD compuesta por 95,468 cuentas activas reunidas en 6,977 bancos comunales denominados Asociaciones Comunales (AACC).

GIRAFE Rating

Rating

A-

Tendencia

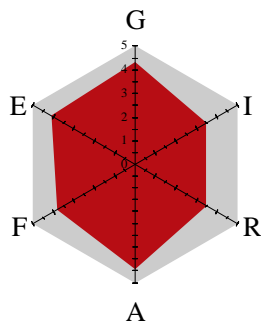
Estable

Fecha de la calificación

Noviembre, 2008

Válido hasta Octubre 2009

Rating por área



Gobierno – Información – Riesgos
– Actividad – Financiamiento –
Eficiencia

Contacto en Planet Rating

Jorge Bustamante
jbustamante@planetrating.com
+51 1 242 4597

Contacto en la IMF

Jose Auad Lema – Gerente General
Av. Presbítero Medina 2931
+591 2 2114040
joseauad@crecer.org.bo

[REF: JB / 26012009]

Puntos destacados de la calificación

- CRECER es una institución rentable, con un desempeño favorable a sep.08. Sus resultados se basan en el adecuado manejo de la metodología de BBCC, el creciente volumen de operaciones y el desarrollo de economías de escala. Si bien, su estructura de costos es aun elevada, ésta es acorde con el costo operativo del crédito con educación y los servicios no financieros ofrecidos.
- Los órganos de gobierno, gozan de suficiente experiencia y compromiso con la institución y se encuentran orientados a adecuar la visión y misión con los requerimientos del proceso de regulación y su mercado meta.
- Por ello, el nuevo Plan Estratégico de CRECER 2009-2011 tiene como prioridad mantener su perfil y el impacto de sus actividades sociales en congruencia con las exigencias regulatorias.
- CRECER es una institución líder en su modelo de crédito con educación bajo la metodología de BBCC, tanto a nivel nacional como internacional.
- El principal desafío para la institución será mantener el alcance logrado en su mercado meta, su visión y misión y el crecimiento sostenido alineado con los retos del proceso de regulatorio.

Tendencia

CRECER obtiene la tendencia “Estable” sustentada en la solidez de su desempeño financiero, los niveles de rentabilidad alcanzados, el creciente acceso a fuentes de financiamiento local e internacional y el buen posicionamiento. Aunque, la regulación generará retos y cambios organizacionales, que requieren de seguimiento, éstos han sido planificados por el EG y se cuenta con el respaldo de los órganos de gobierno.

Indicadores de desempeño

USD	Dic. 2004	Dic. 2005	Dic. 2006	Dic. 2007	Sep. 2008
Activos	11,093,613	18,084,708	26,944,953	30,520,694	42,078,925
Evolución (BOB)	13.7%	62.2%	47.7%	8.1%	27.3%
Cartera	8,923,674	15,942,205	23,171,494	27,399,789	31,486,003
Evolución (BOB)	30.3%	77.8%	44.1%	12.9%	6.1%
Clientes activos	52,093	69,371	82,979	94,713	95,468
Cartera promedio por cliente	171	230	279	289	330
Personal	224	280	292	343	399
ROE	22.0%	25.4%	21.9%	18.8%	23.3%
ROA	9.5%	10.5%	7.8%	7.1%	9.8%
Deudas / Patrimonio	1.13x	1.66x	1.95x	1.42x	1.36x
Rendimiento de cartera	53.9%	50.4%	37.4%	40.9%	42.3%
Ratio de costos operativos	34.4%	29.2%	22.3%	23.2%	22.5%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	0.1%	0.2%	0.4%	0.5%	0.5%
Cartera en riesgo > 365 días	0.3%	0.0%	0.2%	0.4%	0.1%
Tasa de cartera castigada	0.0%	0.3%	0.9%	0.0%	0.7%

Sector Microfinanciero

El sector microfinanciero boliviano, conjuntamente con el peruano, son los más desarrollados y de mayor madurez y dinamismo de Latinoamérica, siendo considerado Bolivia en el 2008 como el segundo país en América Latina con mejor entorno empresarial para el crecimiento de las IMF en la región¹.

En los años ochenta la escasa oferta crediticia para el sector microempresarial permitió el desarrollo de las ONGs con programas de crédito. Consecuentemente, el importante crecimiento del sector estimuló el desarrollo de un marco regulatorio. En efecto, el Decreto Supremo 24000 de 1995 creó la figura de Fondos Financieros Privados (FFPs)² con facultades para captar ahorros, para que las ONGs puedan potencializar su crecimiento. Adicionalmente, las actividades de microfinanzas son reguladas por la Ley N° 1488 de Bancos y Entidades Financieras (1993) y la Ley del Banco Central (1995) con sus respectivas modificaciones; las cuales establecen, entre otros, los requerimientos mínimos de capital (aprox. 1 M USD) para la constitución como FFP y la normativa específica que incluye los límites para el otorgamiento y concentración de créditos y la constitución de provisiones por incobrables, riesgo de impacto de créditos y riesgo adicional de morosidad.

Recientemente, la Resolución 0034/2008 publicada en mar.08 establece el marco regulatorio para que las Instituciones Financiera de Desarrollo (IFDs) u ONGs financieras puedan ingresar al sistema regulado no bancario, enmarcándose en la Ley de Bancos y Entidades Financieras, aunque sin modificar su forma jurídica. Esta norma permitiría, bajo ciertas condiciones, captar ahorros del público y brindar servicios financieros integrales. La Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras (SBEF) inició un proceso de visitas preliminares a las IMF's a partir de abr.08 aunque ha sido sustituido por un diagnóstico institucional realizado por firmas auditoras reconocidas por las SBEF³. En Oct. 08 se emitió el reglamento "Circular SB/0589/2008 que establece, entre otros, los procedimientos para la adecuación al ámbito de la supervisión⁴ de las IFD.

El ente supervisor es la SBEF, la cual cuenta con un área de microfinanzas, a quien reportan periódicamente diversas informaciones los Bancos, FFPs y Mutuales y Cooperativas

de Ahorro y Crédito; facilitando el seguimiento de sus actividades. Asimismo, la SBEF realiza periódicas inspecciones in-situ.

El sector microfinanciero se encuentra agrupado en torno, principalmente, a dos asociaciones enfocadas en promover el desarrollo de su red y en proponer mejoras para el sector: la Asociación de Entidades Financieras Especializadas en Microfinanzas (ASOFIN) que representa IMF's reguladas y la Asociación de Instituciones Financieras para el Desarrollo Rural (FINRURAL) compuesta por 15 ONGs. FINRURAL tiene un papel bastante activo debido a las recientes modificaciones legales y cambios en el entorno local. Adicionalmente, el sector se beneficia de centrales de riesgo (como INFOCRED). Tras la crisis financiera de 1998 – 2001, la SBEF ha reglamentado su funcionamiento. Estas recopilan información de IMF's reguladas y no reguladas.

Tipo de entidades	# de entidades	Reguladas / Supervisadas SBEF	Cartera (M USD)	%
Bancos ⁽¹⁾	2	Si / Si	706.5	29%
FFPs ⁽²⁾	6	Si / Si	445.6	27%
Mutuales y Coop. ⁽³⁾	33	Si / Si	561.9	34%
ONGs ⁽⁴⁾	16	No / No	160.2	10%

Cifras a dic.07 según SBEF, FINRURAL y ASOFIN.

- (1) Banco Los Andes Procredit y Banco Solidario concentran la mayor participación.
- (2) Instituciones con crecimiento promedio anual del 30% en el último trienio. Mayor concentración de créditos en FFP PRODEM y FIE.
- (3) Prestan servicios de intermediación financiera y ahorro
- (4) Se incluye sólo las ONGs asociadas a FINRURAL y Agrocapiatal

El sector de microfinanzas boliviano está experimentando la participación directa del gobierno a través del ingreso del Banco de Desarrollo Productivo (BDP) en abr.07, entidad estatal de segundo piso que ha intermediado más de 774 M BOB (108M USD) a ago.08. Fue creado con un capital de 60 M USD⁵ y perspectivas de colocación de créditos a una tasa de interés anual del 6%⁶. La cartera del BDP será administrada por instituciones financieras del sector bajo una comisión del 2%, pero quedando en el BDP la decisión final de la colocación del crédito. Además, los fondos de FONDESIF y NAFIBO serán traspasados paulatinamente al BDP. Este hecho afecta fuertemente a las IMF's, por lo que se están planteando iniciando acciones a nivel gremial, en especial FINRURAL.

El actual entorno político y socio-económico del país ha puesto trabas y retos en la industria, tal como la mayor incursión del gobierno generando distorsiones en el

¹Estudio realizado por la revista "The Economist", en colaboración con el BID y la CAF, que clasifica el entorno empresarial de las IMF en LAC.

² Fuente: La Regulación y Supervisión de las Entidades Microfinancieras en Bolivia - SBEF

³ Cambio autorizado dada la Resolución No. 0199/2008 de oct.08 del Reglamento para IFD's.

⁴ Incluye la realización de un diagnóstico de requisitos por una firma auditora, la elaboración del plan de acción y su aprobación por SBEF.

⁵ 20% correspondiente al CAF y 80% al Estado Boliviano con recursos provenientes de NAFIBO (Nacional Financiera Boliviana)

⁶ Los crédito individuales y asociativos están dirigidos a micro y pequeños empresarios topes de USD 10K (individual) y USD 500 K (asociativo)

mercado, el incremento del riesgo de inversión en el país por la política de estatización de empresas extranjeras en sectores estratégicos⁷ y el notable incremento de la inflación a partir del 2007 que ocasionó el cambio en la metodología de ajuste por inflación del USD a la Unidad de Fomento de la Vivienda (UFV); aunque durante el periodo 2008 se levantó este ajuste para las entidades financieras reguladas y para las IFDs. Existe una inquietud permanente ante una posible política de control de tasas de interés por el estado. No obstante, el crecimiento del sector dependerá del dinamismo de las IMF's en el desarrollo de tecnologías crediticias y el incremento de la cobertura de la demanda, hacia zonas desatendidas.

Entorno Político y Económico

La desaceleración económica debería continuar en 2008 y 2009. La demanda interna seguirá siendo el principal motor económico impulsado por el consumo familiar, sostenido tanto por una política fiscal expansiva y sólida y, a pesar de su disminución, por las remesas de los inmigrantes; por otro lado, el crecimiento de las inversiones continuará desacelerado. La fuerte inflación del 2008, generada por los negativos efectos de desastres naturales (inundaciones) y los altos precios de los alimentos, debería reducirse ligeramente en 2009; aunque permanecerá en un elevado nivel debido a la fragilidad de la política fiscal.

Después de la nacionalización del sector gasífero a finales de 2006 y del principal operador de telecomunicaciones en mayo de 2008, el gobierno tiene previsto aumentar la intervención estatal en los sectores de minería, energía y transporte. Sin embargo, al no contar con ayuda extranjera, Bolivia podría experimentar dificultades con la administración de estos recursos. En el sector exportador, la fuerte demanda de su principal socio comercial, Brasil, compensará la ralentización económica de los Estados Unidos. Mientras tanto, las importaciones crecerán por incrementos en el gasto público en infraestructura y la inversión privada en hidrocarburos y minería, lo que estimulará la compra de bienes de capital. Si bien, el país viene experimentando importantes excedentes en su cuenta externa que lleva a incrementos significativos en las reservas de divisas, Bolivia se ha mantenido débil financieramente, incluso después de la cancelación de parte de su deuda externa. Las relaciones con las instituciones financieras internacionales se han mantenido tensas, afectadas por las decisiones políticas tomadas por el gobierno boliviano. Adicionalmente, la extensión del programa de acceso preferencial de los productos bolivianos a los EE.UU para finales de 2008, dentro del marco de Promoción Comercial

⁷ Se ha determinado así a los sectores de hidrocarburos, minero, telecomunicaciones, eléctrico y actividades relacionadas.

Andina y Erradicación de Drogas, y la negociación de un acuerdo de libre comercio con los EE.UU. para el año 2009 en adelante, dependerán de los compromisos sobre el cultivo de coca y la protección a las inversiones.

Ante la iniciativa del presidente Evo Morales, la Asamblea Constituyente, impugnada por la oposición, aprobó a finales de 2007, una nueva constitución que estipula mayor autonomía para las comunidades indígenas y la posibilidad de un segundo período presidencial. En mayo-junio de 2008 las consultas, declaradas ilegales por el gobierno, han facilitado el camino para la autonomía de las provincias orientales del país que mayoritariamente mantienen una oposición al gobierno central. En respuesta, el presidente ha decidido realizar un referéndum que decida la permanencia del presidente y nueve de los gobernadores provinciales para agosto 2008. Aunque, Evo Morales tiene altas probabilidades de ganar el referéndum, esta secuencia de acontecimientos no es más que una prolongación de la inestabilidad política del país.

Fortalezas:

- Bolivia está dotado de abundantes recursos en hidrocarburos, contando con las reservas de gas más importante en el continente después de Venezuela, y riqueza agrícola y mineral.
- El país pertenece a la Comunidad Andina (CAN), su asociación con Mercosur ha facilitado las exportaciones hacia dos grandes países vecinos, Brasil y Argentina, y ha buscado normalizar relaciones con otro vecino, Chile.
- Bolivia se ha beneficiado del tratamiento concesionario de su deuda exterior garantizado por los acreedores públicos, y aliviado por instituciones financieras multilaterales, bajo los programas de HIPC y MDRI.

Debilidades:

- Bolivia ha sufrido de su posición mediterránea, conflictos étnicos y regionales, e indicadores sociales entre los más bajos de América Latina.
- Las exportaciones se basan en un número limitado de materias primas tales como el gas, petróleo, zinc, plata y soya Asimismo, el cultivo de coca sigue siendo un problema mayor.
- La dolarización extensiva del sector bancario continúa siendo una fuente de debilidad.
- El clima político, social y de los negocios ha sido muy pobre.
- La implementación de los programas radicales del presidente Morales es improbable de contribuir a la mejora de las tensiones del país como de los riesgos del separatismo en los departamentos orientales de Santa Cruz, Tarija, Beni, y Pando, ricos en reservas de gas natural y recursos agrícolas.

COFACE Rating País D: un alto riesgo político y económico y un entorno empresarial a menudo muy difícil podrían tener un impacto significativo en el comportamiento de pago de las empresas del país.

Presentación Institucional

Estatutos, supervisión y auditoría

CRECER es una Asociación Civil boliviana, fundada el 30 de octubre de 1999. La institución se formó con la intención de continuar con las actividades del programa de crédito con educación iniciadas por la ONG estadounidense Freedom From Hunger (FFH), el cual empezó sus actividades en Bolivia en 1990. CRECER es una entidad financiera en proceso de regulación⁸ que actualmente se alinea al Sistema de Autorregulación de FINRURAL, en cuyo marco está en la obligación de cumplir con las siguientes normativas: Adoptar normas estandarizadas de conducta operacional y financiera, ejecutar estudios de evaluación financiera o calificación y publicar boletines mensuales para garantizar la transparencia de sus operaciones. Además, anualmente debe someterse a una auditoría externa con el fin de revisar el cumplimiento de la normatividad de autorregulación.

Por ello, para los trabajos de auditoría, CRECER establece como política el cambio de empresa auditora cada dos o tres periodos. En 2004, 2005 y 2006 se contrató los servicios de la firma Ruizmier, Rivera, Peláez, Auza SRL corresponsal de KPMG en Bolivia. En el año 2007 el auditor externo ha sido la firma Pricewaterhouse Coopers SRL. Los dictámenes durante el periodo de análisis han sido emitidos sin salvedades.

Propiedad

Como ONG, CRECER no cuenta con propietarios. Sus órganos de gobierno están constituidos por:

- La Asamblea de Asociados (AA) reúne a sep.08 a 14 miembros invitados que actúan a título personal.
- El Directorio reúne siete miembros elegidos por la AA. y se reúne mensualmente o de manera extraordinaria en el momento que se precise. Cuenta, entre otras facultades, con la potestad de representación de la institución, designación del Gerente General (GG), suscripción de convenios y contratos; y de determinación de la estrategia institucional aceptada por la AA.

⁸ Luego de tres años de evaluación y seguimiento, en mar.08 la SBEF decidió emitir la Resolución 0034 que autoriza a las IFDs pertenecientes a la red FINRURAL a comenzar el proceso de regulación sin cambiar su estatuto jurídico actual.

Subvenciones

CRECER ha recibido subvenciones acumuladas a sep.08 por un monto de 4.7 M USD⁹. Alrededor de 2.3 M USD provienen de la transferencia de activos del programa de FFH a CRECER en el año 2000 al inicio de sus operaciones, para el otorgamiento de créditos. También se patrimonializaron recursos de Plan Internacional equivalentes a 75 K USD y de pasivos subordinados del FONDESIF por un monto aproximado de 330 K USD. Las donaciones han sido otorgadas tanto para cartera e inversión en activos fijos como para cubrir gastos operativos vinculados al crédito y a la educación. Asimismo, se cuenta con fondos por 407 K USD en calidad de Obligación subordinada tales como PROCOSI, Zodiac Fund, PROFIN COSUDE DANIDA, DAI CONCADE, BID, FOLADE, etc.), los cuales son susceptibles de patrimonialización al cumplimiento de los objetivos de los convenios.

Estructura de financiamiento

A sep.08 CRECER obtiene sus recursos principalmente de préstamos externos (42% a largo plazo y 16% a corto plazo) y los demás provienen de fondos propios (42%). Entre la extensa cartera de financiadores se destacan a nivel local el FONDESIF¹⁰ (que muestra una decreciente participación en las obligaciones totales de 19.8% a dic.07 al 13.1% a sep.08), FUNDAPRO, Banco de Crédito de Bolivia (BCB) y BISA. Asimismo, entre los financiadores internacionales se encuentran: Incofin 26.2 M USD, Oxfam-Novib (24.4 M USD), Oikocredit (16.6 M USD), Microvest (10.4 M USD), Microcredit Enterprises (MCE) con 8.3 M USD, Dual Return Fund – Symbiotics (6.9 M USD) y el BID (6.9 M USD) representando entre éstos 65% de los préstamos externos.

Equipo gerencial

El equipo gerencial (EG), liderado por el GG, José Auad Lema, quien ocupa este cargo desde ene.08, está integrado adicionalmente por el Gerente Nacional de Finanzas y Administración (GFA), el Gerente Nacional de Negocios (GN), el Gerente Nacional de Educación y Capacitación, el Gerente de Sistemas y el Gerente de Recursos Humanos (GRH), en cuyas reuniones además participa ocasionalmente el Auditor Interno, quien organizacionalmente es dependiente del Directorio. Asimismo la GG es apoyada por un Asesor Legal.

⁹ 33.3 M BOB según EEFF auditados convertidos a USD a la tasa de cambio de sep.08.

¹⁰ La institución mantiene obligaciones con FONDESIF cuyas cuentas están separadas por zona geográfica y sectores económicos, durante el último año no ha habido renovaciones de obligaciones.

Cada una de las ocho Oficinas Regionales (OR) está a cargo de un Gerente Regional (GR) que forman parte de la plana ejecutiva de CRECER.

El GG, José Auad, posee una larga trayectoria desempeñando diversos cargos directivos en importantes instituciones del sector microfinanciero boliviano como CODETAR¹¹, FADES y PROFIN – COSUDE. Es economista y cuenta con una Maestría en Ciencias del Desarrollo por la Universidad Mayor de San Andrés de La Paz, Bolivia. Ha reforzado sus conocimientos con varios estudios de postgrado relacionados con las microfinanzas, el sector agrícola y la gestión, asimismo ha venido desempeñándose como docente en varias universidades y en el Centro AFIN.

Organización

CRECER cuenta con una estructura organizacional en tres niveles, con una descentralización parcial de las operaciones: La Oficina Nacional, basada en La Paz, reúne a todo el EG, la auditoría interna, los órganos de gobierno y un equipo administrativo de apoyo. Las ocho Oficinas Regionales (OR) son dirigidas por un Gerente Regional, apoyado por un Coordinador Regional de Educación, un Coordinador Regional de Cartera y un Contador Regional. Las operaciones de cartera y de educación están descentralizadas y se cuenta con Supervisores de Crédito y Educación (SUCeS), para cubrir vacaciones de los Asesores de Crédito y Educación y Supervisores de Área, con funciones definidas de control interno. Las 34 Unidades Locales Operativas (ULO) reúnen cada una a un Administrador de ULO, un Contador de ULO¹² y Asesores de Crédito y Educación (ACE). Los ACEs promocionan, organizan y supervisan a las Asociaciones Comunes (AACC); los créditos son aprobados por el Administrador de ULO y luego por el Gerente Regional.

Los desembolsos se realizan a través de cheques y las recuperaciones con transferencias bancarias desde las cuentas de las AACC en las zonas periurbanas; mas no así en las zonas rurales donde los desembolsos y recuperaciones son en efectivo.

El sistema de información gerencial CRECER se ha desarrollado internamente en lenguaje de programación Visual Basic Net y en bases de datos SQL 2005 (Sede) y en el MO Access a nivel de agencias.

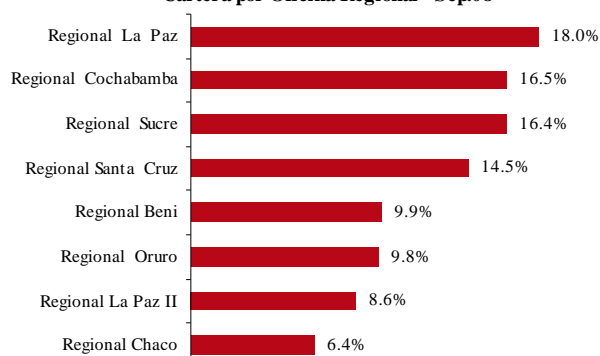
¹¹ Corporación Regional de Desarrollo de Tarija.

¹² Pese a su nombre, los Contadores de ULO no realizan un trabajo contable: se dedican a ingresar en el sistema de cartera las informaciones de crédito y educación para su posterior consolidación a nivel regional.

Penetración de mercado

CRECER tiene una cobertura casi nacional. Cuenta con Gerencias Regionales en La Paz, El Alto, Cochabamba, Oruro, Sucre, Santa Cruz, Beni y El Chaco. Las ULOs (Agencias) logran cubrir los nueve departamentos de Bolivia. CRECER es la primera IFD en términos de número clientes y cartera. La colocación en zonas periurbanas representa el 64% de su cartera y el 36% restante corresponde a la zona rural a sep.08. Asimismo el 92% de la cartera ha sido colocada a mujeres, esto en orden con su misión institucional.

Cartera por Oficina Regional - Sep.08



El mayor crecimiento a sep.08 lo han experimentado las regionales del Beni, Chaco y Sucre¹³, que son consideradas prioritarias en sus perspectivas de crecimiento; asimismo, La Paz y Cochabamba han mostrado un crecimiento menor, del 2% y una disminución de cartera del 4%, respectivamente.

Productos y servicios

CRECER ofrece créditos con fines productivos para mujeres microempresarias, bajo los siguientes productos:

- **Asociaciones Comunes (AACC):** bajo la metodología de bancos comunales el “Crédito con Educación para mujeres” es el principal producto de CRECER. Su tasa interés ha disminuido de manera paulatina, convirtiéndose en una de la más competitiva del mercado, con una tasa nominal mensual de 2%. Los montos van de 100 BOB (14 USD) hasta 12,000 BOB (1,716 USD) con un monto promedio de 2,200 BOB (315 USD). Los plazos varían entre 6 y 8 meses con un promedio de 7 meses y período de gracia de 3 meses. La recuperación del capital e intereses se realiza en 4 ocasiones durante la vida del crédito, aunque las socias realizan pagos mensuales a la AACC que incluyen capital e intereses. El ahorro obligatorio es del 30% al 70% del valor del crédito, pudiendo realizar ahorros voluntarios. La tasa efectiva global (TEG) es de 80.8% incluyendo el costo del ahorro, sin incluir el costo del

¹³ El crecimiento a sep.08 fue del 67%, 31% y 15% en las Regionales del Beni, Chaco y Sucre respectivamente.

ahorro es de 46.5%. Adicionalmente al préstamo externo, la Junta Directiva puede otorgar préstamos internos a las socias, los préstamos internos se financian con las recuperaciones del préstamo externo, los intereses y los ahorros acumulados. La regla básica es que su tasa de interés debe ser mayor a la tasa de interés cobrada por CRECER. La ganancia obtenida por este préstamo se distribuye al cierre del ciclo entre las socias.

- **Crédito Individual:** Es de libre disponibilidad y está dirigido tanto a clientes nuevos como socias con buen historial crediticio. Dentro de este producto se otorgan los subproductos: el crédito oportuno, adicional, de salud e individual propiamente dicho. En su mayor parte estos créditos se otorgan en USD y los montos varían entre 50 USD y 3,000 USD. Los plazos son entre 6 y 36 meses con un promedio de 18 meses y pagos cada 28 días. La tasa nominal va de 1.75% a 2.5% mensual sobre saldos insolutos dependiendo del monto y plazo del crédito y del programa crediticio. La garantía depende del monto del crédito y de la evaluación que se haga, pudiendo ser personal, prendaria y pre-hipotecaria. La TEG varía entre 19.4% y 31.5% anual en USD.

Redes

CRECER pertenece a varias redes tanto nacionales como internacionales, entre las cuales se destacan:

- **FINRURAL:** asociación boliviana de ONGs microfinancieras, presidida actualmente por CRECER. Esta asociación reúne a las principales IFDs en Bolivia. Esta institución se ha afiliado al servicio de central de riesgos (INFOCRED) y promueve la autorregulación¹⁴ de sus afiliadas.
- **PROCOSI:** red boliviana de instituciones sin fines de lucro dedicadas a realizar actividades en relación con la salud integral de la población.
- **FOLADE:** red latinoamericana de IMF's y ONGs del sector social dedicada a desarrollar mecanismos financieros novedosos (30 entidades en 17 países).
- **Red Alternativa Internacional de Instituciones Financieras-América Latina "INAFI-LA":** red que pertenece a INAFI Internacionales que está presente en tres continentes (África, Asia y América Latina).

▪ Gobierno

Gobierno y toma de decisiones recibe la calificación "a"

Toma de decisiones

Para CRECER, la regulación de las IFDs representa un proceso prioritario y de alcance estratégico, además de

¹⁴ El Sistema Privado de Autorregulación consiste en un compromiso de las afiliadas a FINRURAL de acogerse progresivamente a las normas de las IMF's reguladas, en particular las normas contables.

positivo para su desarrollo institucional. Por ello, durante 2008, la institución ha concentrado la atención de los órganos de gobierno, de su plana ejecutiva y de sus recursos en planificar y llevar a cabo un adecuado y cercano seguimiento del proceso de transición organizacional, más aun, dado el tamaño y el liderazgo de CRECER dentro del sector. Por lo que se ha priorizado el trabajo de los siguientes puntos estratégicos:

- Afinación de las directrices institucionales (misión y visión) y en las operaciones crediticias adaptándose a las necesidades inherentes de ser entidades reguladas sin descuidar su perfil social (Ver "Rating de Desempeño Social").
- Consideración de nuevas modalidades de generación de ingresos (servicios financieros) y de fondeo a menor costo (captación de ahorros) y otras fuentes alternativas (titularización de cartera y flujos futuros).
- Como entidad líder, promover la generación de sinergias entre IFDs para enfrentar de mejor manera las ventajas comparativas y competitivas de los FFPs.

Los órganos de gobierno de CRECER (Asamblea y Directorio) están claramente comprometidos con la institución, el desarrollo de su perfil social tras el proceso de regulación y la consolidación de su reconocimiento tanto a nivel local como internacional. El Directorio cuenta con un equipo consolidado de profesionales de vasta experiencia en los sectores financiero, legal, social y comercial, desempeñando desde hace varios años sus funciones de Directores, que refuerza su capacidad para enfrentar los retos futuros y las consecuentes responsabilidades como entidad regulada.

Si bien el proceso de regulación ha traído como principal tema de discusión entre los miembros directivos y gerenciales el impacto en el mediano plazo de las futuras actividades de índole social y rural, el proceso de toma de decisiones es consensuado y se realiza mediante un sano ejercicio de acompañamiento crítico y de retroalimentación entre el Directorio y el EG. La toma de decisiones se apoya en información relevante y oportuna a través de reuniones mensuales¹⁵, cuya labor se ha optimizado mediante la formalización del Comité de Auditoría durante 2008 realizando un aceptable monitoreo de los acuerdos y de la información financiera. Resta por implementarse una transcripción más detallada de las decisiones tomadas en las actas.

El cambio de figura jurídica, no se prevé ni a corto ni a mediano plazo dado el nivel de crecimiento que alcanza

¹⁵ Durante gran parte de 2007 hasta mediados de 2008, el Directorio decidió aumentar la frecuencia de reuniones para dar mayor seguimiento a las decisiones del EG (reuniones quincenales) debido a los cambios obligados en el mismo (ver "Equipo Gerencial") volviendo a su frecuencia normal de sesiones (mensual) una vez se completó y adecuó el staff ejecutivo.

CRECER, los buenos resultados obtenidos y el reconocimiento actual de las IFDs por parte de la SBEF como entidades sujetas a regulación.

Planificación

PE 2006 – 2010 de CRECER, que incluye objetivos estratégicos de autosostenibilidad, de crecimiento y de carácter social a largo plazo, esta siendo ajustado durante el presente periodo tras requerirse un nuevo proceso de reflexión institucional. Este proceso resultará en un PE ajustado 2009 – 2011, alineado a los nuevos retos que enfrenta CRECER relacionados a:

- Entrada de un nuevo EG cuyo enfoque se concentra en el proceso de regulación y los cambios vinculados tanto en la gestión estratégica como en la operativa. Los que implican la necesidad de diferentes y/o mayores recursos humanos, de infraestructura¹⁶, financieros y de sistemas de información (ver “I”).
- Ajustes de la visión, misión y del mercado meta institucional debido, principalmente, a las exigencias de la supervisión del ente regulador, que obligan a realizar modificaciones en la metodología de créditos (mayores requisitos para el cliente) y la sistematización de las operaciones crediticias (en línea). Lo que ha generado durante 2008 una reconfiguración del mercado de CRECER y, por ende, un menor crecimiento en su clientela rural, mientras se determina los mecanismos más eficiente de atenderlo en el marco que establece la regulación (Ver “Rating de Desempeño Social”).

Justamente, CRECER ha considerado prudente que este PE 2009 - 2011 represente el espacio de tiempo indicado para realizar todos estos cambios sin que se limite el alcance de sus actividades sociales en los BBCC.

Este proceso de reflexión, realizado de forma participativa con insumos recogidos a todo nivel de la organización¹⁷, contiene un diagnóstico institucional que analiza el entorno externo e interno (FODA), el desempeño histórico de CRECER y su filosofía institucional; además detalla las necesidades alineadas con el proceso de regulación y a los cambios en la metodología de créditos de BBCC.

El marco estratégico del PE 2009-2011 se presenta en base al Cuadro de Mando Integral (CMI) mostrando a detalle su propuesta de valor que se centra en “la mujer boliviana de limitados recursos para generar su desarrollo integral” como su eje institucional. Se desarrolla un mapeo estratégico completo con matrices de dirección (objetivos estratégicos)

¹⁶ Relacionada a la adaptación organizacional para el aumento de servicios financieros y de ahorros en las ORs y ULOs (plataformas de servicio).

¹⁷ Las metas son proporcionadas por los ACEs y Administradores de ULOs a través de las Gerencias de OR, proceso liderado por el EG y secundado por el Directorio

y que precisa el modelo de negocio¹⁸ El seguimiento se realiza a través de los indicadores de cada perspectiva y medios de verificación periódicos¹⁹. Aun queda pendiente la formalización de los presupuestos y proyecciones, ya que en la práctica se conocen las necesidades de recursos para el 2009-2011. A la fecha de la misión seguían los presupuestos del POA 2008.

Es así que el POA 2008 contiene una adecuada descripción de las necesidades del periodo e incluye los ajustes realizados por el EG a sep.08²⁰. Las metas proyectadas se evidencian realistas con adecuados indicadores tanto financieros como sociales. La estimación de recursos se ha alineado a las necesidades corrientes de CRECER, recibiendo un constante monitoreo por parte del GFA (mensual), lo que facilita la elaboración de proyecciones para el 2009.

Equipo gerencial

Durante gran parte de 2007 y principios de 2008, el EG sufrió ausencias importantes²¹ que fueron suplidas eficientemente, a pesar del mayor esfuerzo y carga operativa, por el GAF, la Gerencia de Educación y Capacitación y el Responsable Nacional de Recursos Humanos. Este contexto originó un desaceleramiento programado del crecimiento para el periodo hasta que el equipo sea completado²². A sep.08, se ha completado todas las posiciones en el EG con perfiles alineados al espíritu institucional y de reconocida experiencia en el sector, lo que les permite enfrentar el proceso de regulación facilitando su rápida cohesión. Queda pendiente la creación de la Gerencia Nacional de Riesgos, programada para 2009.

El EG comparte la información, así como la responsabilidad de los procesos clave (know-how) además de los principales contactos (stakeholders y fondeadores) entre todos sus miembros, lo que reduce considerablemente el riesgo de persona clave. Es mas, el EG se encuentra trabajando en la formalización de los procesos de sucesión (líneas de carrera) para cada puesto. Por otro lado, la transmisión de las decisiones gerenciales a los mandos medios (líderes de OR y ULOs) se realiza a través de reuniones trimestrales formalizadas además de múltiples reuniones informales y la utilización de medios escritos (circulares) que permiten un nivel adecuado de retroalimentación y de seguimiento de las metas trazadas.

¹⁸ Se detalla la malla curricular del crédito con educación y la propuesta de implementación de los servicios financieros y de ahorros.

¹⁹ Cada GR realiza verificaciones de avance trimestrales de las metas.

²⁰ En sep.08 CRECER realizó ajustes en sus proyecciones de crecimiento a fin de concentrarse en los cambios y refuerzos estratégicos y operacionales.

²¹ No se contó con Gerente General de May.07 a Ene.08 y con Gerente de Negocios de jul.07 a mar.08.

²² Esta decisión fue tomada directamente por el Directorio.

CRECER enfrenta el reto de profesionalizar a sus líderes en las ORs y las ULOs. Se evidencia la necesidad de capacitar a los GRs y, más aun, a los Administradores de ULO para enfrentar adecuadamente el proceso de regulación en sus respectivas zonas.

Gestión de recursos humanos

La gestión de los recursos humanos en CRECER abarca adecuadamente tanto las actividades administrativas como las necesidades del cliente interno (desarrollo integral del colaborador), alineándose a las exigencias del proceso regulatorio. El área se ha reforzado recientemente con la inclusión de personal destinado a cubrir labores operativas, facilitando la concentración de la gerencia en tareas estratégicas. Este escenario ha permitido aumentar el uso de herramientas de diagnóstico y de consultoría a nivel institucional: El modelo de Organización y Métodos propuesto²³ incluye un plan de optimización de perfiles, manuales y procedimientos internos.

CRECER basa su proceso de reclutamiento en la gestión por competencias lo que ha conllevado diversos cambios. Los procedimientos de convocatoria se realizan tanto a nivel interno como externo, la reformulación de los perfiles por cargo y el proceso de inducción se concentran en adaptar al colaborador al modelo de negocio y a la cultura organizacional; además de evaluarlo preventivamente (lapso hasta de seis meses). Se realizan evaluaciones psicotécnicas acompañadas de dinámicas grupales, inclusive se capacita a los mandos medios para realizar entrevistas eficientes. Existe una transparente comunicación de responsabilidades del puesto, de beneficios y de las responsabilidades adjuntas.

Por otro lado, el plan de capacitación para 2009 está íntimamente relacionado con las necesidades de todo el personal debido al cambio realizado en los perfiles. Este plan busca optimizar los conocimientos necesarios para cada cargo, propuestos por cada OR, a fin de asegurar una adecuada transición (proceso regulatorio) y una mayor profesionalización del personal. Se vienen realizando negociaciones para generar convenios de capacitación con diversas instituciones especializadas²⁴.

Los cambios que se vienen implementando relacionados a una mayor formalización de puestos y controles podrían afectar el clima laboral del personal de mayor antigüedad. Sin embargo, estas medidas están apoyadas en una serie de beneficios intangibles²⁵ y tangibles como el plan salarial y de incentivos recientemente actualizados, siendo la remuneración base para varios cargos, mayor al promedio

²³ Estudio realizado por INNOVA Empresarial (Consultora en Microfinanzas e Informática).

²⁴ el centro AFIN e instituciones reguladas incluyendo a la SBEF

²⁵ Se realizan reconocimientos públicos por boletines y/o e-mail.

del mercado tras realizarse estudios para la actualización de la escala remunerativa²⁶. Así, CRECER ha sabido mantenerse como una opción atractiva en el mercado laboral. A sep.08, es notoria la disminución de la rotación de personal alcanzando los niveles mostrados en ejercicios anteriores, pasando de 19.2% a dic.07 a 10.8% a sep. 08²⁷ (10.3% en 2005 y 10.8% en 2006).

■ Información

Información recibe la calificación “b”

El diseño del sistema de información se evidencia suficiente para soportar el nivel actual de operaciones de CRECER, resultando funcional y amigable para los diferentes usuarios. La base de datos ha sido optimizada para garantizar la seguridad de la información y evitar su modificación no autorizada. Por otro lado, el software integra parcialmente²⁸ los módulos de cartera y contabilidad realizándose consolidaciones semanales a nivel de ORs, si bien aún se utilizan operaciones manuales para la consolidación de cierta información contable en cada OR²⁹, ésta se ejecuta principalmente a través de una interfase automática.

A pesar que el sistema no es capaz de funcionar en línea, cada oficina cuenta con información de su cartera en tiempo real. Todas las ORs y parte importante cuentan con servicio de Internet y una periódica renovación de PCs, lo que permite la transmisión y recepción de información de manera eficiente.

El sistema actual, diseñado para responder a las necesidades de la AACC, resulta insuficiente para los planes de conversión en una IFD regulada. En ese sentido, CRECER ha optado por adquirir un nuevo sistema a fin de cubrir sus nuevos requerimientos³⁰. A sep.08 existen avanzadas negociaciones con el proveedor de un sistema de reconocido desempeño en el sector financiero bancario local, cuyo costo y servicios son aceptables para la institución. El actual equipo de sistemas cuenta con el suficiente nivel de competencias para asumir el reto de la regulación. Aunque, resta por formalizar sus funciones con un manual del área a fin de delimitar claramente las funciones entre las áreas de desarrollo y producción.

La generación de reportes es adecuada. La información es diariamente transmitida de ULOs a ORs y, éstos últimos, la envían semanalmente a la Sede. Así, se alimenta y genera una amplia variedad de reportes detallados de cartera

²⁶ Estudio ha comparado a los principales pares regulados y no regulados.

²⁷ Dato 10.8% de rotación de personal no anualizado.

²⁸ Se utilizan aplicativos especiales para generar los asientos contables.

²⁹ Gestión manual para el registro de devengados, provisiones y activos fijos.

³⁰ Requisitos sistema: integrado, que opere en línea y que posea el modulo de ahorros y otros para servicios financieros. Además que pueda desarrollar el modulo de AACC.

disponibles para el seguimiento de AACCs y para evaluar el desempeño del personal operativo (Sede). Aun se requiere de reportes manuales para el seguimiento de los ahorros y préstamos de la cuenta interna de las AACC, limitaciones que se absolverían con el nuevo sistema; información que a la fecha es sólo gestionada por los ACEs.

CRECER mantiene sanas políticas de seguridad física de los equipos que minimizan la pérdida de los registros. Se cuenta con un espacio especialmente diseñado para su resguardo en la Sede. Además, existe una copia de seguridad de las operaciones grabada diariamente en los servidores (ORs) y en DVDs semanalmente (Sede). Se dispone de firewalls para mitigar la vulnerabilidad externa vía hackers y con UPS en casos de caídas de energía³¹. Todas las PCs cuentan con el antivirus actualizado Panda 2008.

▪ Riesgos

Riesgos: análisis y control recibe la calificación “b”

Procedimientos y controles internos

Los procedimientos y actividades de control desarrollados por la institución son adecuados y se encuentran en línea con las exigencias relacionadas a la futura regulación. Asimismo, el personal demuestra un alto grado de conocimiento y cumplimiento de las políticas y procedimientos fortaleciendo el ambiente de control y mitigando, de manera aceptable, los principales riesgos operativos propios de su modelo de negocio.

La estructura de control interno de CRECER se fundamenta en una clara separación de funciones, revisiones sistemáticas para la aprobación de créditos³², doble autorización para desembolsos, control cruzado de operaciones³³ y generación oportuna de información relevante para el monitoreo y control. Sin embargo, el sistema de control interno de CRECER requiere ser afinado en algunos mecanismos:

- Estandarización en la aplicación de los lineamientos de la metodología de AACC, debido a prácticas fuera de política en las diferentes Gerencias Regionales.
- Complementación de las funciones y responsabilidades de la Unidad de Gestión Operativa y la generación de sinergias con el área de Auditoría Interna.
- Desarrollo de un proceso de reflexión estratégica para elaborar un completo mapeo de riesgos institucionales y de los principales procesos de la institución.

³¹UPS garantizan que el servidor funcione por lo menos 20 min. sin energía.

³²Comité de créditos descentralizado por ULO (hasta 80 K BOB), oficina regional (200 K BOB) y Sede (más de 200 K BOB)

³³Conciliación frecuente de operaciones a nivel operativo y contable.

El EG ha identificado estas debilidades y cuenta con planes de acción para su implementación en el corto plazo alineados a su política de mejoramiento continuo.

Los mecanismos de control automatizados, en el actual sistema, garantizan de manera básica la confiabilidad de la información de cartera y contabilidad; a través de la parametrización centralizada de los productos, y la recomendación de cambio de clave periódico en el sistema. No obstante, existen debilidades como perfiles de usuarios sin autonomías diferenciadas a nivel operativo y un débil bloqueo para el doble ingreso de nombres pudiendo duplicarse datos de clientes; que serán mitigadas con la implementación nuevo sistema de información (ver “I”).

Las políticas para la administración de efectivo limitan el riesgo de ocurrencia de fraudes o siniestros considerando la cobertura a nivel nacional de CRECER. Estos procedimientos han sido reforzados con desembolsos por cheques, recuperación a través de depósitos bancarios y la contratación de un seguro de deshonestidad que incluye robos y asaltos. No obstante, el riesgo en la gestión del efectivo sigue latente, dado que las operaciones en el área rural (aproximadamente 36% de la operatividad crediticia) se realiza principalmente en efectivo, debido a la escasa cobertura financiera en la zona.

Auditoría interna

La actividad de auditoría interna (AI) ha sido reforzada con la contratación de personal con suficiente experiencia técnica tanto en auditoría como en el sector financiero. La misma que se evidencia en una adecuada planificación reflejada en la calidad de los informes. El plan de auditoría cubre suficientemente los principales riesgos operativos y las actividades de verificación han sido priorizadas en función a la criticidad e incidencia en las debilidades de control. El avance en la ejecución del plan de auditoría se reporta semestralmente al Directorio; el mismo que a sep.08 mostraba un cumplimiento de 80%. Por otro lado, se han implementado sanas políticas de rotación de equipos de auditoría por áreas geográficas, reforzándose positivamente las actividades de monitoreo sobre el control interno.

La independencia del área de AI está respaldada por la línea de dependencia jerárquica de CRECER. Es así, que AI reporta directamente al Directorio, en sus sesiones mensuales. Además, AI gestiona con las gerencias de línea, la implementación de las recomendaciones de auditorías anteriores; aunque ésta es aún bastante limitada³⁴. La labor de AI es complementada por auditorías externas de amplio

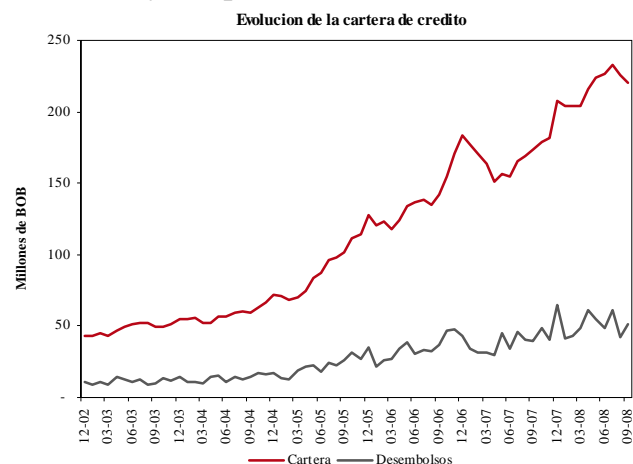
³⁴La próxima ejecución de planes de acción para la implementación de las recomendaciones, programada para el 2009 que incluirá responsables, fechas y sanciones por incumplimiento, reforzará positivamente este proceso.

alcance en cada periodo, implementándose progresivamente las recomendaciones según su relevancia.

■ Actividades

Actividades recibe la calificación “a”

Evolución y composición de la cartera



La evolución de la cartera de créditos de CRECER muestra una tendencia positiva y sostenida en los últimos cuatro años, con un crecimiento promedio del 41.2% que ha sido resultado de un intenso trabajo de profundización y atracción de clientes de áreas periurbanas y rurales donde opera la institución. Los retos recientes de la regulación han generados que CRECER concentren gran parte de sus esfuerzos hacia un fortalecimiento institucional con un crecimiento moderado de cartera; es así que desde el período 2007 la colocación de nuevos créditos se ha desacelerado manteniendo índices de crecimiento del 12.9% y 6.1% a dic.07 y sep. 08 respectivamente; situación en línea con sus objetivos de crecimiento para 2008, que han sido alcanzados en un 87% a sep. 08.

La amplia cobertura geográfica de la institución le ha permitido atenuar la tendencia estacional de las colocaciones; no obstante, los periodos de menor colocación corresponden al primer trimestre del año y el de mayor al cierre del ejercicio que coincide con las fiestas navideñas.

Los créditos de AACC son el principal producto y representan el 96% de la cartera a sep.08. El crédito adicional y oportuno mantiene una participación marginal en el portafolio con un 4% a sep.08. El lanzamiento del microcrédito individual como prueba piloto se produjo a partir del mes de febrero 2008, gestionado por un equipo de ACEs diferente a los de la AACC; su lanzamiento a nivel nacional en el 2009 permitirá incrementar la participación con una meta inicial del 10% de la cartera al cierre de 2009.

Gestión de la cartera de crédito

El sólido crecimiento de la institución, acompañado de bajos niveles de cartera en riesgo, es resultado de una consolidada y probada metodología crediticia; que ha permitido una adecuada gestión del portafolio, sostenida principalmente en:

- Actualización continua de la metodología de créditos, adaptada a su mercado meta, apoyada en estudios de mercado y pruebas piloto en ULOs antes del lanzamiento de productos. El componente educativo refuerza la cohesión y compromiso de las socias con la institución.
- Selección rigurosa de socias que conforman las AACC, con asesoramiento del ACE y un análisis individual de endeudamiento en la central de riesgos previo a la aprobación. No obstante, resta por realizarse al menos la verificación del domicilio de la Directiva de la AACC.
- Revisión sistemática de las principales condiciones del crédito previo al desembolso (endeudamiento y capacidad de pago). Aunque, resta por fortalecer la evaluación de la capacidad de pago para el crédito adicional, situación que se espera sea subsanada con la masificación del crédito individual.
- Aplicación del crédito de cuenta interna, de una a tres veces por ciclo con la asistencia del ACE; sin embargo, este crédito no se administra en el sistema, manteniendo los ACEs un control manual sobre la mora interna que no es reportada para seguimiento y control.

El seguimiento de los créditos es cercano y a todo nivel³⁵, con comités semanales de mora, que se realizan con información oportuna y detallada por producto, GR, ULO, y ACEs. La política de cobranza es ejecutada por el ACE para los créditos vigentes y con la asistencia del Administrador de ULO y GR para los créditos vencidos hasta 90 días. Los créditos mayores a 90 días son gestionados por el Área Legal para su cobranza prejudicial³⁶ y judicial. Todo ello, ha permitido a CRECER mantener bajos índices de morosidad³⁷.

Los exhaustivos procesos de selección, inducción (teórica y práctica) y capacitación frecuente han permitido asegurar un equipo de ACEs con las competencias suficientes para el desempeño de sus funciones. No obstante, un mayor seguimiento de los administradores de ULOs y personal de oficinas regionales puntualizaría sus capacidades. Por otro lado, se requiere estandarizar algunas prácticas de créditos a nivel nacional.

³⁵ El Comité de mora participan desde la GN para el comité en Sede y los GR, Coordinadores Regional de Cartera, Administradores de ULOs y ACEs para los comités en OR y ULOs.

³⁶ La cobranza prejudicial se realiza en coordinación con los ACEs y se realiza vía avisos de cobranza y visitas a los clientes.

³⁷ Aunque, algunas oficinas han presentado variaciones en la morosidad como la OR de Santa Cruz, situación ya identificada y con planes de acción para la recuperación.

Riesgo crediticio

Las adecuadas políticas para la gestión y recuperación de cartera han permitido mantener bajos niveles de morosidad y con ello un mínimo riesgo crediticio. Es así, que el PAR 30 es de 0.6% a sep. 08 (mediana de 0.5% en los últimos cuatro años). Estos niveles de cartera en riesgo se encuentran muy por debajo de los índices locales y regionales³⁸. Por otro lado la institución no realiza operaciones de reestructuración de créditos ni mantiene créditos con miembros del Directorio ni el personal. Si bien, las políticas prudenciales restringen el acceso del personal a los productos crediticios, se tiene planificado desarrollar un producto crediticio para ellos en 2009.

La concentración geográfica ha venido disminuyendo en los últimos años. Sin embargo, la cartera aun sigue concentrada, aunque en niveles razonables, en las regionales de La Paz y Cochabamba que representan el 43.1% de la cartera. La administración de riesgo crediticio por producto es bien gestionada y se espera se vea fortalecida con el lanzamiento a nivel nacional del crédito individual en el 2009 que permitirá reducir la participación de las colocaciones bajo metodología de AACC a un 90% de acuerdo a la meta inicial.

Por otro lado, CRECER ha mantenido históricamente bajos niveles de castigo de cartera, presentando un 0.7% a sep. 08 (mediana del 0.3% entre 2005 y 2007). Asimismo, la institución cuenta con prudenciales políticas de castigo de cartera mayor a un año que incluyen criterios claros y niveles de autorización. Aunque, ésta no ha sido aplicada uniformemente en los últimos años en especial en 2007, período en el cual no se realizó castigos de cartera, dados los cambios que experimentó el equipo gerencial (ver sección "G") lo cual restó tiempo operativo para la evaluación de la cartera que debía ser castigada.

Cobertura del Riesgo crediticio

La política de provisiones es bastante conservadora y se apega a las normas prudenciales recomendadas por el sistema de autorregulación de FINRURAL. Es así, que este nivel de provisiones ha permitido mantener una cobertura holgada del PAR 30 de 522.7% a sep.08; lo que permite cubrir a 194 AACC de los 6,977 administradas por CRECER, que representa un 3% de los grupos activos, ratio suficiente si lo comparamos con instituciones similares³⁹.

Por otro lado, la garantía solidaria y la presión social ejercida en las AACC fortalecen la cobertura de riesgo. Además los préstamos cuentan con la garantía del ahorro

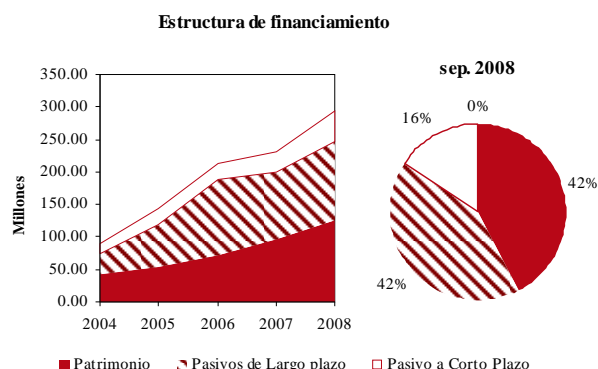
³⁸ AACC LAC con PAR 30 de 2.7% MixMarket 2007 y IFDs Bolivianas con 1.5% a dic. 07 Bolefín mensual de Autorregulación FINRURAL.

³⁹ Inclusive el EG plantea elevar la cobertura a 5% para 2009.

obligatorio (previo y durante el ciclo) que, en promedio, representa entre el 40% a 45% de la cartera total. Adicionalmente, la institución dispone de un seguro de desgravamen en caso de fallecimiento del cliente y otro contra accidentes personales, cuya costo de prima es cubierto íntegramente por CRECER.

Financiamiento y liquidez

Financiamiento y liquidez recibe la calificación "b"



Riesgos de mercado

La institución mantiene niveles significativos de riesgos de mercado. Existe un alto riesgo cambiario: la posición pasiva es elevada llegando a 119.7 M BOB a sep.08 que representa el 95% del patrimonio. Sin embargo se evidencia una tendencia decreciente en este indicador, habiéndose reducido desde 135% a dic.06 y 122% a dic.07 del patrimonio, dado el cercano monitoreo del GFA y la implementación de políticas para su mitigación que incluyen: i) una provisión especial en 2008⁴⁰ de entre 3.5% y 4% sobre los financiamientos en USD aplicada si la devaluación de la moneda local es mayor al 3%; ii) la negociación de mayores préstamos en BOB⁴¹; iii) la previsión de la obtención de fondos en moneda local a través de la captación de ahorros y de ingresos por servicios financieros (post-regulación) y iv) la colocación de créditos en USD (hasta 13% de la cartera en 2009) a través del crédito adicional y del crédito individual aunque, en este caso, no es un mitigante, por si mismo, sino que el riesgo es transferido a las socias. Se debe tomar en cuenta el positivo efecto de la apreciación del BOB respecto al USD en los últimos periodos.

Por otro lado, el riesgo de tasas de interés es mínimo, ya que sólo se mantiene con tasa variable el préstamo con Alterfin⁴² cuya participación representa sólo 0.4% del total de obligaciones a sep.08 y 0.6% del patrimonio. Si bien los

⁴⁰ Esta política ha sido aprobada por la Asamblea de Asociados (AA) a finales de 2007.

⁴¹ Se negociaron en 2008 préstamos de corto plazo en BOB con el BCP (1.2 M USD) y Banco Bisa (750 K USD)

⁴² Préstamo de Alterfin: índice Libor 12 meses + 4.5%

préstamos que se mantienen con FONDESIF⁴³ también contienen tasa variable, estas deudas no serán renovadas.

Riesgo de liquidez

Existe una adecuada gestión de la liquidez, a cargo del GFA con soporte de la Contadora Nacional ante la creciente carga operativa. Se realiza un seguimiento semanal de la liquidez, alineado al presupuesto 2008 y sus proyecciones que, a sep.08, fueron ajustadas dado el nuevo Plan Estratégico.

Se han diseñado herramientas para la determinación del requerimiento de efectivo que han sido facilitadas al personal de la OR⁴⁴. Estas herramientas detallan las necesidades por tipo de producto y de moneda, los saldos bancarios en la cuenta de cada OR y el flujo de efectivo con la proyección de las recuperaciones y el detalle de aperturas de AACC; además de incluir un resumen de los gastos operativos. Para casos contingentes, el requerimiento de efectivo incluye la petición de mantener como colchón de liquidez en la cuentas de la OR el 5% de la cartera ante cualquier eventualidad. Inclusive, durante 2008, el GAF decidió adelantar el ingreso de fondos (exceso de liquidez preventivo) a fin de prepararse para la campaña navideña y para enfrentar potenciales inconvenientes dada la crisis financiera mundial. El costo neto por mantener estos fondos es reducido debido a una adecuada política de inversiones⁴⁵.

Por ello, el nivel de liquidez, la estructura de financiamiento, el plazo de los préstamos y el continuo seguimiento del flujo de pagos (obligaciones) reducen notablemente el riesgo de incumplimiento de pago. Adicionalmente, se mantiene un adecuado calce de activos y pasivos: el ratio de cobertura a uno y tres meses además de la corriente (un año) es bastante holgado⁴⁶. La liquidez cubre los costos operativos de tres meses considerando solamente el disponible inmediato (sin inversiones temporales). Además, los recursos de largo plazo representan 83% de los activos a sep.08, mientras que casi la totalidad de su cartera es de corto plazo.

Capitalización y estrategia de financiamiento

CRECER ha sido capaz de seguir diversificando su estructura de fondeo en los últimos periodos a pesar de una coyuntura socio-económica local cada vez mas complicada. La institución mantiene operaciones de préstamo con más de 14 instituciones proveedoras nacionales e internacionales debido a que el GFA y el EG han sabido gestionar e incrementar las buenas relaciones con los financiadores gracias a su experiencia y sus habilidades de negociación.

⁴³ Préstamos de FONDESIF: tasa promedio ponderada (TPP) + 1%.

⁴⁴ Coordinador de cartera de cada OR usa el requerimiento de efectivo semanalmente pudiendo ser diario (alta demanda) y así es enviado a la Sede para los desembolsos en las cuentas descentralizadas.

⁴⁵ El Comité de Inversiones evalúa las mejores alternativas cada mes.

⁴⁶ La cobertura a tres meses es de 1436% (sep.08)

Así, CRECER ha logrado reducir notablemente su dependencia de FONDESIF considerando su participación en las obligaciones totales, que se han reducido del 50% en 2004 a sólo 13.1% a sep.08.

Por otro lado, el nivel de apalancamiento se mantiene controlado en un nivel razonable (1.36 veces a sep.08) y el ratio de adecuación de capital se evidencia suficiente y estable (41.3% en 2005 y 52.6% a sep.08) permitiendo, en ambos casos, mitigar significativamente el riesgo de insolvencia y otorgando a la institución un amplio margen de crecimiento. Si bien, CRECER es consciente de las futuras exigencias de crecimiento como entidad regulada, la necesidad de aumentar el respaldo patrimonial aun se maneja con cautela, toda vez que las mismas no serían necesarias en el mediano plazo.

La estrategia de negociación para nuevos financiamientos prioriza algunas condiciones específicas: i) evitar mayor carga operativa (reportes engorrosos), ii) negociar préstamos en moneda local y; iii) reducir la utilización de cartera como garantía⁴⁷. Asimismo, a la fecha se han asegurado los recursos financieros necesarios para cubrir las operaciones corrientes y para todo 2009 (16 M USD). Las fructíferas negociaciones realizadas han cerrado préstamos⁴⁸ por más de 19.6 M USD de los que 11.4 M USD se desembolsaron en 2008, 1.5 M USD se encuentran a disposición de CRECER y 6.7 M están en proceso de negociación.

■ Eficiencia y rentabilidad

Eficiencia y rentabilidad recibe la calificación “a”

Análisis de la rentabilidad

CRECER ha emitido los estados financieros (EEFF) de 2007 realizando los ajustes requeridos por el Decreto Supremo DA – 29387 (del 19 de diciembre de 2007), cuya aplicación es exigida para el período en cuestión, alineándose así a los principios de contabilidad generalmente aceptados de Bolivia y a los requerimientos del Servicio de Impuestos Nacionales (SIN). Los ajustes implican lo siguiente:

- Retiro contable del registro de ajuste por inflación y tenencia de bienes (AITB) con base USD, pasando a reexpresar los EEFF en BOB.
- Ajuste contable de todas las cuentas No Monetarias (Activos fijos, Patrimonio, y Cuentas de Resultados) a la variación de la UFV⁴⁹.

⁴⁷ A sep.08, 62.0 M BOB de cartera (31% de la cartera vigente) se encuentra endosado a favor de financiadores en garantía.

⁴⁸ Global Partnership 1.5 M USD, Triple Jump 3.5 M USD, MCE 1.2 M USD, Alterfin 700 K USD, FundaPro 500 K USD, Blueorchard 2.5 M USD, Banco de Crédito BCP (Fundación Grameen) 1.75 M USD (en BOB), BCP 250 K USD, Banco Bisa 724 K USD (en BOB) y CAF 2.0 M USD.

⁴⁹ Unidad de Fomento de Vivienda (UFV): índice referencial que muestra la evolución diaria de los precios y se calcula sobre la base del Índice de

A pesar de este contexto, CRECER se mantiene como una de las instituciones más rentables del sector manteniendo crecientes índices de rentabilidad basados en su sólido posicionamiento y su consolidada metodología crediticia con educación que conlleva niveles de productividad razonables.

El ROA alcanza 9.8% (7.1% a dic.07 y 7.8% a dic.06) resultado significativamente superior a la media del país de 1.9% a dic.07, del promedio de FINRURAL (6.2% a sep.08 y 5.5% a dic.07) y de ASOFIN (1.0% a sep.08 y 2.0% a dic.07)⁵⁰. El ROE muestra igualmente un elevado ratio de 23.3% a sep.08 (18.8% a dic.07 y 21.9% a en 2006 y 9.6% en 2005) muy por encima del promedio de FINRURAL (15.4% a sep.08 y 14.3% en 2007) y ASOFIN (9.7% a sep.08 y 20.3% en 2007).

Asimismo, el ratio de rendimiento de cartera refleja una tendencia creciente desde 2005, alcanzando 42.3% a sep.08 (40.9% a dic.07 y 37.4% a dic.06) superior al benchmark nacional de 20.1% (MixMarket 2007), encontrándose por encima a la media de FINRURAL de 28.5% y de ASOFIN de 20.0% a sep.08. CRECER ha sabido aumentar sus ingresos sin la oferta de servicios financieros complementarios y aplicando tasas efectivas competitivas en comparación a las demás IFDs. Explicándose la mejora en el rendimiento de cartera a que luego de las reducciones en la tasa de interés realizadas entre 2005 y 2006⁵¹, la institución implementó una comisión de desembolso de 1% para ambos tipos de crédito y ha logrado continuar mejorando la calidad de su cartera.

Si bien la institución no ha escapado del aumento de la competencia⁵², CRECER ha mantenido su imagen de institución líder en el sector y ha sabido sostener y aumentar la calidad de sus ingresos a través del continuo fortalecimiento de sus ventajas competitivas tales como: i) la constante actualización del componente educativo de los créditos; ii) una periódica reducción de la tasa de interés y; iii) sosteniendo una importante presencia en la zona rural. Aunque, el acceso al préstamo de cuenta interna ha sido modificado ocasionando cierto malestar en las socias durante este periodo. Asimismo, la institución está implementando políticas intensas de mercadeo⁵³ además del marketing directo y está aumentando moderadamente el nivel de

inversión en recursos tecnológicos, de RRHH y de infraestructura⁵⁴ a fin de hacer frente al proceso regulatorio.

A pesar del aumento de las inversiones, CRECER ha sido capaz de controlar el efecto de los gastos operativos en la estructura de costos durante los últimos periodos (23.2% a dic.07, 22.3% dic.06 y 29.2% a dic.05) manteniéndose en 22.5% a sep.08. Si bien este ratio es aún superior a la media boliviana de 13.5% es menor al promedio de IMF's que desarrollan BBCC a nivel regional. Estos saludables índices se basan la elevada productividad de sus ACEs y en economías de escala obtenidas gracias al alcance a nivel nacional tanto en zonas urbanas como rurales. También se debe considerar el disciplinado lineamiento presupuestal a nivel de ULOs y ORs que no se ha visto mermado por las mejoras en el área de sistemas, marketing ni en los ajustes salariales.

Por otro lado, el ratio de costos financieros refleja una significativa tendencia al alza desde 2005 (4.4% a dic.05, 6.3% a dic.06 y 8.2% a dic.07) debido al efecto de las mayores tasas de los nuevos financiamientos, tendencia que probablemente continúe aunque moderadamente en un mediano plazo. Al corte de sep.08, el ratio proyectado alcanza 7.4% para finales del periodo. Asimismo, el índice de costos de provisión ha mantenido una leve tendencia creciente alcanzando un 0.8% a sep.08 (0.9% a dic.07 y 0.4% a dic.06) debido principalmente al crecimiento de la cartera y el ligero aumento de las provisiones de créditos con mora mayor a 365 días.

Por otro lado, se refleja un nivel modesto de optimización de activos y menor al de periodos anteriores llegando la cartera a representar sólo 72% de los activos totales a sep.08 (frente a 86.9% a dic.07 y 83.4% a dic.06) ocasionado por el aumento de liquidez coyuntural antes mencionado (ver "Gestión de Liquidez"), siendo el estándar internacional un ratio cercano al 80%.

Precios al Consumidor (IPC) que publica el Instituto Nacional de Estadística (INE) y es calculada por el Banco Central de Bolivia (BCB).

⁵⁰ Es importante destacar que la numerosas instituciones de ambas redes no realizaron los ajustes para los estados financieros de 2007

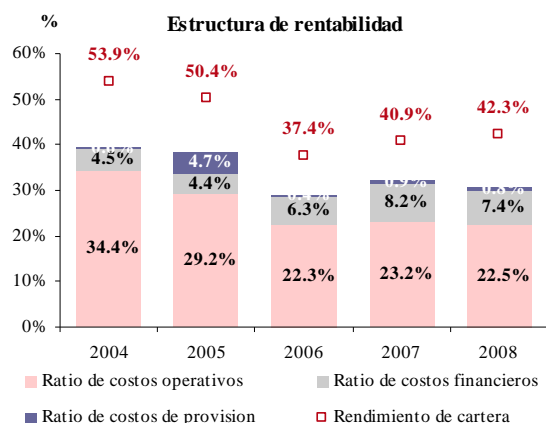
⁵¹ La tasa de interés flat se redujo de 3.5% a 3% en jun.05, luego a 2.5% en oct.05 y finalmente a 2% en abr.06.

⁵² Competencia directa: ProMujer, ANED, DIACONIA y FONDECO. Indirecta: varios bancos como Los Andes y Banco Sol y FFPs presentes en sus zonas de actividad.

⁵³ Se ha creado un área de marketing en 2008, bajo responsabilidad del GG.

⁵⁴ Las inversiones en infraestructura consisten en la creación de plataformas de servicio en las ULOs y/u ORs; y el mejoramiento de locales recientemente alquilados.

Perspectivas

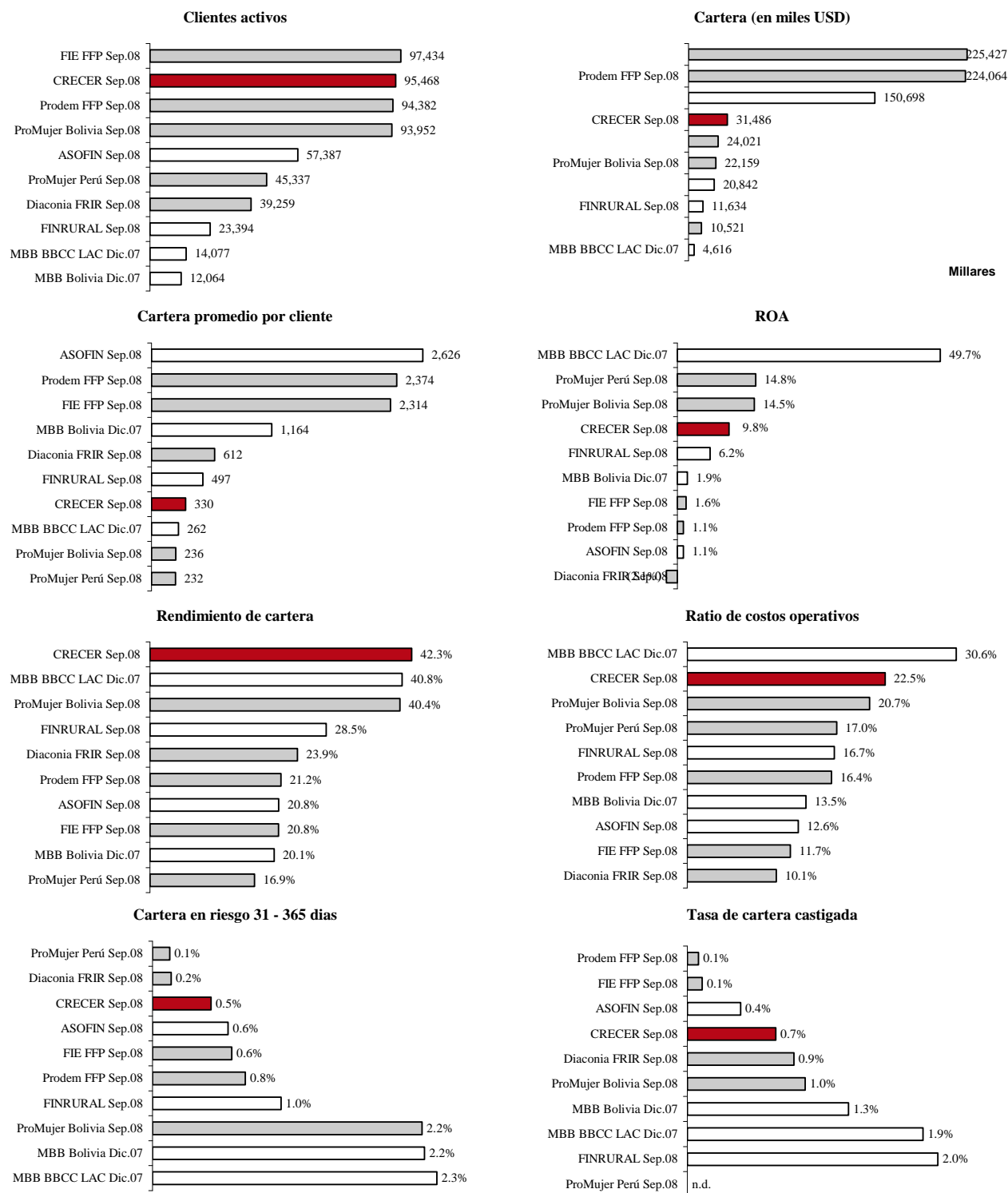


Cabe destacar la solidez de las operaciones de CRECER tomando en cuenta que no se ha visto mayormente afectada por los ajustes obligados a partir de los estados financieros de 2007 dados los cambios normativos, situación contraria a diversas instituciones del sector. Por ende, las perspectivas de crecimiento de los índices de la rentabilidad de la institución para el siguiente periodo se prevén, por lo menos, estables considerando que estarán íntimamente relacionadas a los efectos de las inversiones –sobre todo en infraestructura- y a los cambios internos generados por el proceso regulatorio en el cual está inmersa desde 2007.

Se evidencian como retos, el mantenimiento del nivel de productividad del personal (incluyendo la potencial oferta de servicios financieros y mejoras en los programas de capacitación a nivel institucional) y el control de los costos relacionados a la implementación del nuevo sistema de información.

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 periodo, 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



Fuente: MBB MixMarket LAC 2007, Boletín FINRURAL Sep.08, Boletín ASOFIN Sep.08

IMFs: Diaconia FRIR, FIE FFP, Prodem FFP, ProMujer Bolivia, ProMujer Perú

Indicadores de desempeño

Datos en USD, salvo que indique lo contrario

Cartera de prestamos	Dic. 2004	Dic. 2005	Dic. 2006	Dic. 2007	Sep. 2008
Evolución de la cartera					
Cartera	8,923,674	15,942,205	23,171,494	27,399,789	31,486,003
Cartera (BOB)	71,746,338	127,537,642	183,749,947	207,416,406	220,087,160
Evolución	30.3%	77.8%	44.1%	12.9%	6.1%
Cartera promedio fin de periodo	7,258,457	11,201,346	17,368,392	22,433,883	31,019,426
Clientes activos	52,093	69,371	82,979	94,713	95,468
Evolución	30.2%	33.2%	19.6%	14.1%	0.8%
Cartera promedio por cliente	171	230	279	289	330
% del PIB por habitante	18.3%	22.8%	23.8%	21.3%	19.5%
Préstamo promedio desembolsado	3,152	3,842	4,565	4,335	3,143
% del PIB por habitante	335.8%	380.5%	389.7%	318.8%	186.2%
Calidad de cartera					
Reprogramados	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	0.1%	0.2%	0.4%	0.5%	0.5%
Cartera en riesgo > 365 días	0.3%	0.0%	0.2%	0.4%	0.1%
Tasa de cartera castigada	0.0%	0.3%	0.9%	0.0%	0.7%
Cobertura del riesgo crediticio					
Ratio de cobertura del riesgo (PAR 30)	399.6%	2,361.0%	560.6%	357.7%	522.7%
Cartera en riesgo > 30 días neta de provisiones / Patrimonio	(2.0%)	(9.0%)	(6.2%)	(5.0%)	(4.0%)
Personal					
Numero de empleados	224	280	292	343	399
% Oficiales de crédito	60.3%	58.6%	56.5%	57.1%	56.1%
Tasa de rotación del personal	8.5%	10.3%	10.8%	19.2%	10.8%
Análisis financiero					
ROE	22.0%	25.4%	21.9%	18.8%	23.3%
Deudas / Patrimonio	1.13x	1.66x	1.95x	1.42x	1.36x
Ratio de adecuación de capital	53.6%	41.3%	37.5%	44.1%	52.6%
ROA	9.5%	10.5%	7.8%	7.1%	9.8%
Generación de renta					
Rendimiento de cartera	53.9%	50.4%	37.4%	40.9%	42.3%
Ratio de costos operativos	34.4%	29.2%	22.3%	23.2%	22.5%
Costo por cliente	48	47	47	55	73
Clientes por empleado	233	248	284	276	239
Clientes por oficial de crédito	386	423	503	483	426
Cartera promedio por cliente (USD)	171	230	279	289	330
Ratio de costos financieros	4.5%	4.4%	6.3%	8.2%	7.4%
Costo de la deuda	5.5%	5.8%	6.9%	8.7%	8.9%
Ratio de costos de provisión	0.6%	4.7%	0.4%	0.9%	0.8%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	0.1%	0.2%	0.4%	0.5%	0.5%
Tasa de cartera castigada	0.0%	0.3%	0.9%	0.0%	0.7%
Gestión de los activos					
Cartera / Activos	79.2%	84.6%	83.4%	86.9%	72.8%
Ingresos de otros activos financieros en % de los ingresos financieros	1.4%	0.9%	1.7%	1.7%	0.8%
Liquidez					
Liquidez / Activos Totales	4.6%	3.0%	2.4%	1.9%	4.4%
Tasa de cambio 1 USD= xx BOB	8.0	8.0	7.9	7.6	7.0

CRECER	BOB					USD					Evolución	2006/2005	2007/2006	2008/2007
	Balance	Dic. 2004	Dic. 2005	Dic. 2006	Dic. 2007	Sep. 2008	Dic. 2004	Dic. 2005	Dic. 2006	Dic. 2007				
ACTIVOS	89,192,646	144,677,660	213,673,481	231,041,650	294,131,684	11,093,613	18,084,708	26,944,953	30,520,694	42,078,925	62.2%	47.7%	8.1%	27.3%
Activos de Corto Plazo	85,562,560	140,421,454	206,801,448	223,134,221	280,001,904	10,642,109	17,552,682	26,078,367	29,476,119	40,057,497	64.1%	47.3%	7.9%	25.5%
Caja y Bancos	4,062,781	4,300,028	5,217,217	4,419,578	12,989,845	505,321	537,504	657,909	583,828	1,858,347	5.8%	21.3%	(15.3%)	193.9%
Activos financieros netos a corto plazo	6,926,769	8,592,209	15,205,306	10,275,171	44,224,427	861,538	1,074,026	1,917,441	1,357,354	6,326,814	24.0%	77.0%	(32.4%)	330.4%
Cartera neta a corto plazo	70,611,394	122,413,653	178,237,449	200,841,800	213,982,045	8,782,512	15,301,707	22,476,349	26,531,281	30,612,596	73.4%	45.6%	12.7%	6.5%
Cartera bruta a corto plazo	71,746,338	127,537,642	183,749,947	207,416,406	220,087,160	8,923,674	15,942,205	23,171,494	27,399,789	31,486,003	77.8%	44.1%	12.9%	6.1%
(Provisión para cartera incobrable)	1,134,944	5,123,989	5,512,498	6,574,606	6,105,115	141,162	640,499	695,145	868,508	873,407	351.5%	7.6%	19.3%	(7.1%)
Intereses devengados	2,677,098	3,896,727	5,618,666	6,059,454	7,022,032	332,972	487,091	708,533	800,456	1,004,583	45.6%	44.2%	7.8%	15.9%
Sobre cartera de crédito	2,677,098	3,896,727	5,618,666	6,059,454	7,022,032	332,972	487,091	708,533	800,456	1,004,583	45.6%	44.2%	7.8%	15.9%
Sobre activos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros activos de corto plazo	1,284,518	1,218,837	2,522,810	1,538,218	1,783,555	159,766	152,355	318,135	203,199	255,158	(5.1%)	107.0%	(39.0%)	15.9%
Activos de Largo Plazo	3,630,086	4,256,206	6,872,033	7,907,429	14,129,780	451,503	532,026	866,587	1,044,575	2,021,428	17.2%	61.5%	15.1%	78.7%
Activos financieros netos a largo plazo	108,440	108,271	256,718	265,285	262,175	13,488	13,534	32,373	35,044	37,507	(0.2%)	137.1%	3.3%	(1.2%)
Cartera neta a largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Activos fijos netos	3,466,210	4,016,158	3,654,375	5,976,697	8,620,523	431,121	502,020	460,829	789,524	1,233,265	15.9%	(9.0%)	63.5%	44.2%
Otros activos a largo plazo	55,436	131,777	2,960,940	1,665,447	5,247,082	6,895	16,472	373,385	220,006	750,656	137.7%	2,146.9%	(43.8%)	215.1%
PASIVO Y PATRIMONIO	89,192,646	144,677,660	213,673,481	231,041,650	294,131,684	11,093,613	18,084,708	26,944,953	30,520,694	42,078,925	62.2%	47.7%	8.1%	27.3%
Pasivo	47,286,673	90,241,017	141,201,482	135,563,805	169,446,838	5,881,427	11,280,127	17,805,988	17,908,032	24,241,322	90.8%	56.5%	(4.0%)	25.0%
Pasivo a Corto Plazo	15,075,042	26,411,798	25,628,159	31,903,918	46,403,150	1,875,005	3,301,475	3,231,798	4,214,520	6,638,505	75.2%	(3.0%)	24.5%	45.4%
Depósitos a la vista	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depósitos obligatorios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depósitos a corto plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos a corto plazo	10,165,971	19,030,657	22,029,403	24,939,877	35,191,032	1,264,424	2,378,832	2,777,983	3,294,568	5,034,482	87.2%	15.8%	13.2%	41.1%
Intereses devengados	460,894	789,157	1,850,086	1,946,572	2,872,319	57,325	98,645	233,302	257,143	410,918	71.2%	134.4%	5.2%	47.6%
Otros pasivos de corto plazo	4,448,177	6,591,984	1,748,670	5,017,469	8,339,799	553,256	823,998	220,513	662,810	1,193,104	48.2%	(73.5%)	186.9%	66.2%
Pasivos de Largo plazo	32,211,631	63,829,219	115,573,323	103,659,887	123,043,688	4,006,422	7,978,652	14,574,190	13,693,512	17,602,817	98.2%	81.1%	(10.3%)	18.7%
Depósitos de largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos de largo plazo	30,803,286	59,883,533	113,569,284	103,633,921	123,018,983	3,831,254	7,485,442	14,321,473	13,690,082	17,599,282	94.4%	89.7%	(8.7%)	18.7%
Otros pasivos de largo plazo	1,408,345	3,945,686	2,004,039	25,966	24,705	175,167	493,211	252,716	3,430	3,534	180.2%	(49.2%)	(98.7%)	(4.9%)
Patrimonio	41,905,973	54,436,643	72,471,999	95,477,845	124,684,846	5,212,186	6,804,580	9,138,966	12,612,661	17,837,603	29.9%	33.1%	31.7%	30.6%
Tier 1 Capital	38,472,131	51,315,834	66,298,328	84,255,979	104,014,476	4,785,091	6,414,479	8,360,445	11,130,248	14,880,469	33.4%	29.2%	27.1%	23.5%
Capital social	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Donaciones	30,413,930	30,956,493	32,022,459	33,352,962	33,363,578	3,782,827	3,869,562	4,038,141	4,405,939	4,773,044	1.8%	3.4%	4.2%	0.0%
Resultados netos acumulados sin donaciones y reservas	8,058,201	20,359,341	34,275,869	50,903,017	70,650,898	1,002,264	2,544,918	4,322,304	6,724,309	10,107,425	152.7%	68.4%	48.5%	38.8%
Tier 2 Capital	3,433,842	3,120,809	6,173,671	11,221,866	20,670,370	427,095	390,101	778,521	1,482,413	2,957,134	(9.1%)	97.8%	81.8%	84.2%
Deuda Subordinada	-	-	3,531,291	3,085,653	2,849,236	-	-	445,308	407,616	407,616	-	-	(12.6%)	(7.7%)
Otras cuentas de Patrimonio	3,433,842	3,120,809	2,642,380	8,136,213	17,821,134	427,095	390,101	333,213	1,074,797	2,549,518	(9.1%)	(15.3%)	207.9%	119.0%

CRECER Estado de resultados	BOB					USD					Evolución			
	Dic. 2004	Dic. 2005	Dic. 2006	Dic. 2007	Sep. 2008	Dic. 2004	Dic. 2005	Dic. 2006	Dic. 2007	Sep. 2008	2005/2004	2006/2005	2007/2006	2008/2007
Ingreso Financiero (a)	32,718,767	46,561,802	52,691,052	70,654,119	69,410,498	4,069,498	5,820,225	6,644,521	9,333,437	9,929,971	42.3%	13.2%	34.1%	(1.8%)
Ingresos de cartera	31,478,522	45,123,704	51,541,375	69,414,359	68,846,270	3,915,239	5,640,463	6,499,543	9,169,664	9,849,252	43.3%	14.2%	34.7%	(0.8%)
Ingresos recibidos por créditos	31,478,522	45,123,704	51,541,375	67,053,088	64,678,594	3,915,239	5,640,463	6,499,543	8,857,739	9,253,018	43.3%	14.2%	30.1%	(3.5%)
Derechos y comisiones recibidas	-	-	-	2,361,271	4,167,676	-	-	-	311,925	596,234	-	-	-	76.5%
Intereses moratorios sobre créditos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos de otros activos financieros	456,684	439,770	888,606	1,172,897	531,583	56,801	54,971	112,056	154,940	76,049	(3.7%)	102.1%	32.0%	(54.7%)
Otros ingresos por servicios financieros	783,561	998,328	261,071	66,863	32,645	97,458	124,791	32,922	8,833	4,670	27.4%	(73.8%)	(74.4%)	(51.2%)
Costos Financieros (b)	4,328,079	3,914,147	7,546,363	13,899,875	12,275,589	538,318	489,268	951,622	1,836,179	1,756,164	(9.6%)	92.8%	84.2%	(11.7%)
Intereses pagados sobre préstamos	2,242,521	3,478,307	7,419,331	11,525,233	9,523,282	278,921	434,788	935,603	1,522,488	1,362,415	55.1%	113.3%	55.3%	(17.4%)
Intereses pagados sobre depósitos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos netos de ajuste por inflación	1,708,379	-	(1,073,757)	(19,722)	285,625	212,485	-	(135,404)	(2,605)	40,862	(100.0%)	-	(98.2%)	(1,548.3%)
Otros costos relacionados con servicios financieros	377,179	435,840	1,200,789	2,394,364	2,466,682	46,913	54,480	151,424	316,296	352,887	15.6%	175.5%	99.4%	3.0%
Resultado Financiero [c=a-b]	28,390,688	42,647,655	45,144,689	56,754,244	57,134,909	3,531,180	5,330,957	5,692,899	7,497,258	8,173,807	50.2%	5.9%	25.7%	0.7%
Provisión neta para cartera incobrable (f)	357,732	4,250,869	562,040	1,513,687	1,258,583	44,494	531,359	70,875	199,959	180,055	1,088.3%	(86.8%)	169.3%	(16.9%)
Provisiones para cartera incobrable + cartera castigada	357,732	4,250,869	4,163,437	5,396,691	4,054,874	44,494	531,359	525,024	712,905	580,096	1,088.3%	(2.1%)	29.6%	(24.9%)
Recuperación de cartera castigada	-	-	3,601,397	3,883,004	2,796,291	-	-	454,148	512,946	400,042	-	-	7.8%	(28.0%)
Costos operativos (d)	20,093,890	26,140,781	30,665,220	39,418,848	36,621,633	2,499,240	3,267,598	3,866,989	5,207,245	5,239,146	0	17.3%	28.5%	(7.1%)
Costos del personal (incluidas compensaciones)	13,047,523	16,936,477	19,285,504	22,931,349	22,134,172	1,622,826	2,117,060	2,431,968	3,029,240	3,166,548	29.8%	13.9%	18.9%	(3.5%)
Otros costos operativos	7,046,367	9,204,304	11,379,716	16,487,499	14,487,461	876,414	1,150,538	1,435,021	2,178,005	2,072,598	30.6%	23.6%	44.9%	(12.1%)
Depreciación y amortización	602,627	860,909	1,066,295	1,671,911	1,827,123	74,954	107,614	134,463	220,860	261,391	42.9%	23.9%	56.8%	9.3%
Consultorias, auditorías y calificaciones	529,853	764,825	1,126,448	1,559,190	1,377,361	65,902	95,603	142,049	205,970	197,047	44.3%	47.3%	38.4%	(11.7%)
Gastos de gestiones anteriores	124,658	219,941	298,793	602,399	96,588	15,505	27,493	37,679	79,577	13,818	76.4%	35.9%	101.6%	(84.0%)
Seguros	-	-	364,969	440,809	394,696	-	-	46,024	58,231	56,466	-	-	20.8%	(10.5%)
Comunicaciones y Traslados	-	-	2,276,744	2,740,181	2,398,462	-	-	287,105	361,979	343,128	-	-	20.4%	(12.5%)
Impuestos	-	-	3,519,909	5,105,923	4,594,846	-	-	443,873	674,494	657,346	-	-	45.1%	(10.0%)
Mantenimiento y Reparaciones	-	-	600,400	841,187	783,481	-	-	75,712	111,121	112,086	-	-	40.1%	(6.9%)
Otros	5,789,229	7,358,629	2,126,158	3,525,899	3,014,904	720,053	919,829	268,116	465,773	431,317	27.1%	(71.1%)	65.8%	(14.5%)
Resultado neto operativo antes de impuestos y donaciones [f=c-d-e]	7,939,066	12,256,005	13,917,429	15,821,709	19,254,693	987,446	1,532,001	1,755,035	2,090,054	2,754,606	54.4%	13.6%	13.7%	21.7%
Impuesto sobre la Renta (h)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado neto operativo antes de donaciones [i=g-h]	7,939,066	12,256,005	13,917,429	15,821,709	19,254,693	987,446	1,532,001	1,755,035	2,090,054	2,754,606	54.4%	13.6%	13.7%	21.7%
Ingresos no operativos (i)	22,245	98,213	109,075	943,318	493,769	2,767	12,277	13,755	124,613	70,639	341.5%	11.1%	764.8%	(47.7%)
Costos no operativos (incluidos impuestos relacionados) (j)	135,857	53,078	109,976	137,879	581	16,898	6,635	13,868	18,214	83	(60.9%)	107.2%	25.4%	(99.6%)
Resultado neto antes de donaciones [l=i+j-k]	7,825,454	12,301,140	13,916,528	16,627,148	19,747,881	973,315	1,537,643	1,754,922	2,196,453	2,825,162	57.2%	13.1%	19.5%	18.8%
Ingresos por donaciones (m)	551,060	542,563	506,428	1,330,503	10,616	68,540	67,820	63,862	175,760	1,519	(1.5%)	(6.7%)	162.7%	(99.2%)
Resultado neto	8,376,514	12,843,703	14,422,956	17,957,651	19,758,497	1,041,855	1,605,463	1,818,784	2,372,213	2,826,681	53.3%	12.3%	24.5%	10.0%

■ Fórmulas

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

■ Escala de calificación

Calificación	Resumen de calificación	
A++	El actual desempeño institucional, operativo y financiero es óptimo. No hay ningún riesgo de degradación a corto plazo. La planificación de mediano y largo plazo está bien diseñada, la capacidad de ejecución es excelente y los objetivos tienen una alta probabilidad de ser alcanzados. Los riesgos en el corto y medio plazo son mínimos y/o bien manejados. Los riesgos en el largo plazo son adecuadamente monitoreados y anticipados. Los cambios en el entorno económico, político o social deberían afectar la condición financiera de la institución de forma mínima dada su alta resistencia.	GRADO DE INVERSION
A+	El actual desempeño institucional, operativo y financiero es excelente en comparación a los estándares del sector. La planificación de mediano y largo plazo está bien diseñada, la capacidad de ejecución es muy buena y los objetivos tienen una alta probabilidad de ser alcanzados. Los riesgos en el corto y medio plazo son mínimos y/o bien manejados. Los riesgos en el largo plazo son adecuadamente monitoreados y anticipados. Los cambios en el entorno económico, político o social deberían tener un impacto limitado en la condición financiera de la institución dada su habilidad para realizar ajustes rápidos a sus estrategias y/o para tomar acciones correctivas.	
A		
A-		
B++	El actual desempeño institucional, operativo y financiero es satisfactorio en comparación a los estándares del sector. La planificación de mediano y largo plazo está adecuadamente diseñada, la capacidad de ejecución es muy buena y los objetivos pueden ser alcanzados. Los riesgos en el corto y medio plazo son bajos y/o bien manejados. Las áreas de mejora han sido identificadas y están siendo atendidas. Los cambios en el entorno económico, político o social pueden tener un impacto en la condición financiera de la institución que sin embargo debería ser moderado.	GRADO DE INVERSION
B+		
B		
B-	El actual desempeño institucional, operativo y financiero es cercano a los estándares del sector. Los riesgos en el corto y medio plazo son moderados pero no están siendo atendidos completamente. La mayoría de las áreas de mejora han sido identificadas pero la planificación de mediano y largo plazo carece de uno o varios elementos críticos, la capacidad de ejecución es desigual y es poco probable que ciertos objetivos sean alcanzados. La institución es vulnerable a cambios importantes en el entorno económico, político o social.	INVERSION ESPECULATIVA
C++	El actual desempeño institucional, operativo y financiero está por debajo de los estándares del sector. Los riesgos de corto y medio plazo son moderados/altos pero no se encuentran totalmente controlados. La mayoría de las áreas de mejora han sido identificadas pero la planificación a mediano y largo plazo carece de uno o varios elementos críticos, la capacidad de ejecución es débil y es poco probable que varios objetivos sean alcanzados. La mayoría de los procesos y sistemas están en pie pero necesitan ser mejorados o actualizados. La institución es vulnerable a cambios importantes en el entorno económico, político o social.	
C+		
C-		
D	Alto Riesgo: Importantes debilidades en el desempeño operativo y financiero generan una alta vulnerabilidad institucional y un riesgo de no pago. El desempeño es muy deficiente en importantes áreas de evaluación.	REQUIERE ASISTENCIA TECNICA
E	Riesgo de quiebra inminente: Existen debilidades operativas y/o financieras y/o estratégicas que crean un riesgo sumamente alto de quiebra. El desempeño es muy deficiente en varias áreas importantes de evaluación.	