

## Ecofuturo, Bolivia

Ecofuturo S.A. es un Fondo Financiero Privado regulado por la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras de Bolivia (SBEF), que inició operaciones en junio de 1999 con el aporte de capital de cuatro ONGs que mantenían programas de microcrédito. Luego de haber presentado problemas de diversa índole en sus primeros años de operaciones, ha alcanzado una consolidación de sus operaciones y de su organización. A mar.07, cuenta con una cartera de crédito de 25.13 M USD, 18,624 clientes con crédito y 23.89 M USD de captaciones con 29,972 clientes depositantes. Atiende exclusivamente las zonas urbanas a través de 16 puntos de atención distribuidos en ocho de los nueve departamentos del país, con servicios de crédito individual y solidario, captaciones y otros servicios financieros.

### GIRAFE Rating

Rating

**B+**

Tendencia

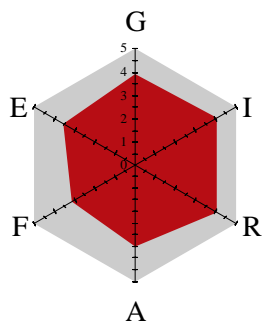
**Estable**

Fecha de la calificación

**Mayo 2007**

Válido hasta Abril 2008

Rating por área evaluación



Gobierno – Información – Riesgo –  
Actividades – Financiamiento –  
Eficiencia

#### Contacto en Planet Rating

Ramón Flores  
Francisco de Paula Ugarriza 813  
Ofic. 301, Miraflores, Lima, Perú  
rflores@planetrating.com  
Tel.+51 1 242 4597

#### Contacto en la IMF

Rodolfo Medrano – Gerente General  
Av. Hernando Siles 6007, esq calle 14,  
Obrajes, La Paz, Bolivia  
Tel. +59 1 2 2783053  
rmedrano@ecofuturo.com.bo

REF: RFS/06072007

#### Puntos destacados de la calificación

- La institución ha llevado a cabo un importante avance en el fortalecimiento de sus sistemas de información y en el establecimiento de un control integral de riesgos.
- Ecofuturo reconoce la importancia de innovación en el desarrollo de nuevos productos, tanto de ahorro como de crédito; pero persiste el reto de lograr una deferencia a largo plazo y reducir la alta concentración de sus captaciones.
- Creciente necesidad de contar con un socio estratégico que permita a Ecofuturo alcanzar un crecimiento superior a la media de ASOFIN, tanto mediante un respaldo financiero como tecnológico.
- Se encuentra expuesta a un riesgo creciente por descalce en el plazo de sus colocaciones y captaciones; en menor medida está expuesta a un descalce de monedas, no habiéndose implementado mecanismos que reduzcan esta exposición.

#### Tendencia

La calificación de Ecofuturo presenta una tendencia “estable” en la medida que ha logrado consolidarse institucionalmente y presentar un crecimiento sostenido. El reto en el mediano plazo es alcanzar un ritmo de crecimiento de su cartera de créditos y captaciones similar al de los líderes del mercado con la finalidad de no perder participación. Así mismo, la necesidad de contar con un socio estratégico es creciente, debiendo enfrentar la incertidumbre que existe internacionalmente sobre el futuro de las inversiones extranjeras y la participación directa del Estado en el sector.

#### Indicadores de desempeño

USD , o en moneda local si especificado	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Dic. 2006	Mar. 2007
Activos	11,340,070	16,111,386	23,446,675	29,979,484	33,158,222
Crecimiento de Activos	60.6%	46.0%	42.3%	26.0%	10.0%
Cartera	10,364,486	14,218,238	19,065,005	24,020,962	25,126,014
Crecimiento de Cartera	56.1%	37.2%	34.1%	26.0%	4.6%
Ahorros	9,591,857	14,175,295	18,639,586	21,334,771	23,887,323
Crecimiento de Ahorros	83.4%	47.8%	31.5%	14.5%	12.0%
Clientes activos	8,624	10,440	15,064	18,020	18,624
Ahorristas activos	2,246	5,151	7,959	13,577	29,972
Personal	78	107	149	183	192
ROE	(3.2%)	2.1%	10.7%	16.6%	14.3%
ROA	(0.6%)	0.3%	1.2%	1.8%	1.5%
Deudas / Patrimonio	5.87x	7.81x	8.29x	7.99x	8.58x
Rendimiento de cartera	22.1%	21.7%	23.2%	23.7%	22.2%
Ratio de costos operativos	18.7%	15.7%	14.6%	15.1%	14.5%
PAR 31 - 365 días	2.9%	3.0%	2.0%	2.2%	2.5%
PAR > 365 días	1.9%	0.5%	0.3%	0.1%	0.2%
Reprogramados	5.8%	5.3%	6.0%	4.9%	4.6%
Tasa de cartera castigada	0.2%	0.3%	0.2%	0.2%	0.0%

## Sector Microfinanciero

Bolivia presenta uno de los sectores de microfinanzas con mayor madurez y dinamismo en Latinoamérica. El Decreto Supremo 24000 de 1995 creó un marco regulatorio para la actividad de las microfinanzas facultando a las ONGs a convertirse en sociedades anónimas reguladas bajo el nombre de Fondos Financieros Privados (FFPs). Los FFPs están autorizados para captar ahorros del público y se enmarcan en un estricto marco prudencial establecido en la Ley N° 1488 de Bancos y Entidades Financieras del 5 de mayo de 2001. Desde el 2004, se ha producido un crecimiento acelerado en el sector microfinanciero boliviano, destacando las IMF's reguladas.

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

M USD	Dic 2003	Dic 2004	Dic 2005	Dic.2006
Bancos	89.1	109.1	276.6	354.4
FFPs <sup>(1)</sup>	233.3	318.3	258.3	325.3
Mutuales y Coop.	470.6	489.5	493.2	525.4
ONGs <sup>(2)</sup>	N.D	97.9	113.8	129.9

(1) El descenso entre 2004 y 2005 se explica por la transformación de Caja Los Andes en banco.

(2) Se incluye sólo las ONGs asociadas a FINRURAL y Agrocapital.

A diciembre de 2006, el espectro de IMF's en Bolivia se estructura de la siguiente manera:

- **Sector Financiero Bancario:** El Banco Los Andes Procredit<sup>1</sup> y el Banco Solidario son las instituciones que concentran la mayor cantidad de microcréditos dentro del sistema financiero tradicional. A dic.06, la cartera de ambas instituciones ascendió a 354.4 M USD.
- **Fondos Financieros Privados:** Conformada por seis instituciones reguladas cinco de las cuales anteriormente fueron ONGs. Al cierre del 2006 contaban con una cartera de USD 325.3 M y un crecimiento promedio del 28% anual en el último trienio. Destacan en cuanto a montos de cartera el FFP PRODEM y el FFP FIE.
- **Cooperativas de Ahorro y Crédito y Mutuales:** son unas 30 instituciones reguladas que prestan servicios de intermediación financiera y ahorro. La cartera de estas instituciones a dic.06 alcanzó los 525.4 M USD.
- **ONGs:** instituciones con forma jurídica de Sociedad Civil no sometidas a la supervisión de la autoridad regulatoria. A dic.06, las ONGs asociadas a FINRURAL más Agrocapital que se encuentra afiliada a ASOFIN registraban una cartera vigente de 129.9 M USD.

<sup>1</sup> Mediante la Resolución SB/117/2004, se autoriza la transformación del FFP Los Andes en Banco Los Andes Procredit S.A.

FINRURAL ha promovido un marco de autorregulación que promueve el apego paulatino de las ONGs a la regulación estipulada por la SBEF.

Desde el cambio de gobierno en enero de 2006, existe en el mercado microfinanciero boliviano una inquietud permanente ante una posible política de control de tasas de interés y una participación directa del Estado en el sector. El 1 de mayo de 2007 se constituyó el Banco de Desarrollo Productivo (BDP), un banco de desarrollo de amplio espectro que surge con un capital de 60 M USD correspondiente 20% a la Corporación Andina de Fomento (CAF) y 80% al Estado Boliviano con recursos provenientes de la Nacional Financiera Boliviana (NAFIBO), una institución financiera estatal boliviana de segundo piso. El BDP tiene como finalidad otorgar créditos de hasta 10 K USD y 12 años plazo a una tasa de 6% anual sólo con garantía solidaria a micro y pequeños empresarios integrados en cinco tipos de cadenas productivas (turismo, trabajos en cuero, confecciones, madera y alimentos). Los recursos serían canalizados a través del sistema financiero mediante fideicomiso. El BDP contaría adicionalmente con recursos provenientes del FONDESIF y fondos regionales.

Otro de los factores que acrecienta la incertidumbre en el sector es la indefinición de la compra del FFP PRODEM por parte del Banco Industrial de Venezuela, un banco de desarrollo estatal venezolano, dado el impacto que podría tener en el mercado un manejo de tasas y políticas de crédito bajo criterios políticos.

## Entorno político y económico

De acuerdo con el programa del presidente indígena socialista Evo Morales, quien ocupa este puesto desde febrero 2006, se procedió a la nacionalización del sector hidrocarburos a fines de octubre 2006. Pero dado que el país no cuenta con la capacidad de extraer estos recursos sin apoyo extranjero, las autoridades han tenido que hacer concesiones a operadoras extranjeras, principalmente Petrobrás, Repsol, Total y BP.

El actual gobierno heredó una mejor situación económica como consecuencia de un ambiente internacional más favorable; sin embargo su programa nacionalista pretende extenderse al sector minero, y podría detener la inversión por parte de empresas extranjeras. El déficit fiscal seguirá creciendo a pesar de los mayores ingresos generados por los hidrocarburos, como consecuencia del aumento notable en inversiones y gastos de redistribución de riqueza. A pesar del significativo excedente en la cuenta externa y por lo tanto adecuadas reservas internacionales, el país ha mantenido una inestabilidad fiscal con una alta deuda extranjera. En vista de las opciones políticas actuales, el

gobierno tendrá que enfrentar el tema de la extensión de la *Acta de Promoción de Comercio Andino y Erradicación de Droga* – APDEA luego de su finalización en 2006. Relaciones con acreedores e instituciones financieras internacionales también se podrían ver complicadas, con la posibilidad de una fuga de capitales.

La asamblea constituyente establecida en agosto 2006 tendrá que dar mayor representación a la población indígena, en este sentido se espera una nueva constitución para julio 2007. Sin embargo, la oposición se ha enfrentado al poder absoluto de una mayoría presidencial que no cuenta con los 2/3 requeridos en el Congreso. Mientras tanto, la consulta popular llevada a cabo en julio 2006 sobre el desarrollo de autonomía regional reflejó el cisma entre los departamentos occidentales en el altiplano y la “media luna” formada por los departamentos de las planicies orientales de Santa Cruz, Tarija, Beni y Pando, donde se encuentran las reservas de gas natural, lo que mantiene un elevado riesgo de separatismo de estas regiones.

#### Fortalezas:

- Bolivia cuenta con abundantes recursos hidrocarbúricos con las mayores reservas de gas natural en el continente luego de Venezuela, así como una gran riqueza mineral.
- Siendo miembro de la Comunidad Andina (CAN), el país ha capitalizado su asociación con MERCOSUR para desarrollar exportaciones con sus dos grandes vecinos: Brasil y Argentina, y ha procurado normalizar sus relaciones con su otro vecino, Chile.
- Bolivia se ha beneficiado de un trato concesional de su deuda por parte de los países acreedores, y la condonación de deuda otorgada por instituciones financieras multilaterales.

#### Debilidades:

- Bolivia se ha visto en desventaja por la falta de acceso al mar tanto como por las divisiones étnicas y regionales, mientras que sus indicadores de desarrollo han estado dentro de los más bajos de Latinoamérica.
- Las exportaciones se fundamentan en un número limitado de material primas básicas – gas natural, petróleo, zinc, soya – con el cultivo de coca siendo un problema.
- Los ratios de la deuda externa se han mantenido en niveles altos, siendo considerado un país pobre y sobreendeudado en el marco de la iniciativa HIPC.
- La alta dolarización del sector bancario sigue siendo una fuente de debilidad.
- El clima político, social y empresarial sigue inseguro, con pocas perspectivas de reducir tensiones bajo el programa de Presidente Morales.

COFACE Rating del País **D**: El perfil de alto riesgo del ambiente económico y político del país empeorará un comportamiento de pago históricamente muy malo.

(USD miles de millones)	2004	2005	2006e	2007p
Crecimiento Económico (%)	3.9	4.1	3.8	3.5
Inflación (%)	4.4	5.4	4.2	4.1
Balance del Sector Público (% PNB)	-5.6	-2.3	-1.5	-3.6
Exportaciones	2.1	2.7	3.7	3.7
Importaciones	1.8	2.3	2.9	3.2
Balanza Comercial	0.3	0.4	0.7	0.5
Balanza en Cuenta Corriente (% PNB)	3.9	5.3	6.6	5.0
Deuda Externa (% PNB)	69.7	68.5	62.8	59.2
Servicio de Deuda (% Exportaciones)	17.8	14.5	12.7	12.4
Reservas internacionales (meses de importaciones)	5.0	5.9	6.1	6.0

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

Autorización de Uso: La información presentada en esta sección proviene de COFACE Ratings, quien ha otorgado su autorización para publicación. COFACE es uno de los accionistas de Planet Rating.

## Presentación Institucional

### Estructura legal, supervisión y auditoría

Ecofuturo es un Fondo Financiero Privado (FFP) constituido bajo la figura jurídica de Sociedad Anónima sujeto a la regulación de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras de Bolivia (SBEF). La regulación aplicable se basa en el Decreto Supremo 24000, el que establece en otros puntos los límites en la concentración de los créditos y se prohíbe el otorgamiento de créditos a administradores y accionistas. Los FFPs están habilitados para captar depósitos del público y brindar servicios financieros diversos. Ecofuturo reporta diariamente información financiera y de cartera a la SBEF, la cual realiza supervisiones de campo periódicas.

Ecofuturo viene siendo auditada anualmente desde su creación por despachos locales asociados a las firmas de auditoría internacionales KPMG y PriceWaterhouse Coopers, siendo el primero de ellos el que llevó a cabo la auditoría del ejercicio 2006. Ambos despachos han emitido los informes de auditoría sin mayores reservas.

### Propiedad

El capital de Ecofuturo está repartido entre seis grupos de accionistas<sup>2</sup>, de los cuales IDEPRO – una de las cuatro ONGs fundadoras – posee una participación mayoritaria (62.5% del capital) y, por lo tanto, el control de la institución. IDEPRO preside la Junta de Accionistas, órgano máximo de la institución, el cual decide sobre los aspectos relacionados con la propiedad y estructura de capital y ratifica las decisiones tomadas por el Directorio.

El Directorio es el ente responsable de supervisar el desempeño global de Ecofuturo, de aprobar la

<sup>2</sup> IDEPRO (62.5% del capital), FADES (24.72%), CAF (2.87%), COSUDE (2.7%), ICCO (1.92%) y siete empresarios privados (5.43%).

implementación de las políticas y procedimientos, de designar el Gerente General y de aprobar el Plan Estratégico. Su composición es democrática y guarda cierta relación con la participación de los socios, así IDEPRO designa de tres de los seis directores, mientras que los otros tres directores son nombrados uno por el segundo accionista principal (FADES, otra ONG fundadora), uno designado por la cooperación (CAF, COSUDE e ICCO) y otro en representación de los empresarios privados.

Nombre	Función	Formación	Empleo Actual
Roberto Casanovas	Presidente	Maestría en Econ. Laboral	Director Ejecutivo de IDEPRO
Antonio Perez Velasco	Vice-presidente	Abogado	Catedrático UCB / Consultorio Abogado
Fernando Mompó Siles	Secretario	Lic.Economía Diplomados	Gerente General FADES
Juan Carlos Iturri	Director	Economista / Consultor	Consultor Independiente
Raúl Rivero	Director	Economista / Consultor	Consultor Independiente
Adriázola		Consultor	Consultor Independiente
Carlos Taborga Ibargüen	Síndico	Administrador y MBA	Consultor Independiente

IDEPRO viene trabajando desde 2006 una estrategia corporativa estructurada sobre la base del Grupo IDEPRO, un holding de tres instituciones que brindan servicios complementarios para atender las necesidades del micro y pequeño empresario boliviano:

- ONG IDEPRO juega el rol de proveedora de servicios de desarrollo empresarial (capacitación y asistencia técnica), así como en el corto plazo el trabajo con pequeños empresarios en cadenas productivas en el ámbito rural.
- Proactiva SA que ofrece servicios de consultoría para el desarrollo organizacional y administración estratégica.
- Ecofuturo como proveedor de servicios financieros para microempresarios en el ámbito urbano.

## Subvenciones

Ecofuturo ha recibido aproximadamente 310 K USD en forma de donaciones de capital y de asistencia técnica no reembolsable, principalmente del FONDESIF, desde su creación. Correspondiendo 18 K USD y 11K USD al 2005 y 2006, respectivamente.

## Estructura de financiamiento

La institución cuenta con tres fuentes de financiamiento: la principal son las captaciones del público que mediante cuentas de ahorro y depósitos a plazo, la suma de los dos representa poco más del 75% de su fondeo. En menor proporción se apoya en fondeo provenientes de institucionales locales como FUNDA-PRO y NAFIBO (3.3 M USD cada uno), y de fondos de inversión internacionales especializados en microfinanzas intermediados por Symbiotics (1.5 M USD) y Blue Orchard (2 M USD).

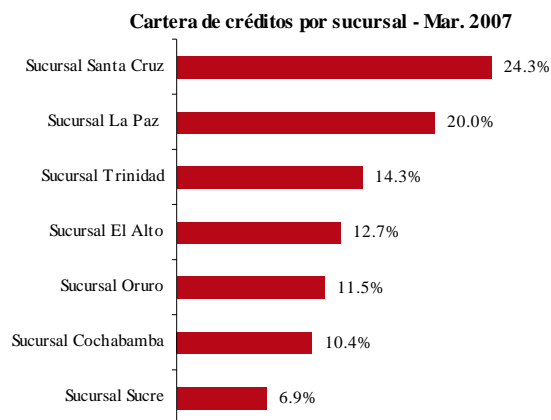
## Equipo gerencial

La sede de Ecofuturo se ubica en ciudad de La Paz - Bolivia, donde se encuentra el equipo gerencial. El Gerente General lidera un equipo conformado por cinco áreas: cuatro Gerencias Nacionales: Operaciones (administración, contabilidad, sistemas de información y finanzas), Negocios (ahorro, crédito y marketing), Riesgos (gestión de riesgos y normalización<sup>3</sup>) y Auditoría Interna, así como una Subgerencia Nacional de Planificación y Desarrollo (planificación, administración del sistema de información gerencial y proyectos de desarrollo). Se trata de un equipo que fue renovado en su totalidad luego de la reestructuración institucional de finales de 2002, como consecuencia de la entrada del actual Gerente General. Todo el equipo gerencial cuenta con experiencia previa en el sector financiero o microfinanciero, así como con el conocimiento técnico y las capacidades adecuadas para el correcto desempeño de sus labores.

El Gerente General, Rodolfo Medrano Cabrera, es auditor financiero de profesión y cuenta con numerosos cursos de especialización en ingeniería financiera y alta dirección. Su experiencia profesional se sustenta en las labores como analista financiero de ENTEL y Gerente Administrativo y Financiero de IDEPRO. El Gerente General juega un papel clave y de liderazgo en la institución, siendo responsable de los cambios internos que explican la mejora en el desempeño de la institución desde 2003.

## Organización

La sede central de Ecofuturo, en la ciudad de La Paz, alberga a gran parte del equipo gerencial y a las jefaturas de departamento dependientes de éste (Contabilidad, Finanzas y Administración, Sistemas de Información y Gestión de Personas). Por otro lado, la Gerencia Nacional de Riesgos y Normalización opera en el local de la sucursal de La Paz.



<sup>3</sup> Se denomina "normalización" a las labores de recuperación extrajudicial de cartera vencida, mientras que "normalizadores" son los recuperadores.

A nivel operativo, Ecofuturo cuenta con una estructura organizacional de dos niveles:

- Siete sucursales (Santa Cruz, La Paz, Trinidad, El Alto, Oruro, Cochabamba y Sucre);
- Seis agencias dependientes de las sucursales: Obrajes y el Tejar que dependen de la sucursal de La Paz; La Cancha dependiente de la sucursal de Cochabamba; el Alto de San Pedro y Abasto dependientes de la sucursal de Santa Cruz y Potosí dependiente de la sucursal Sucre;
- Cajas externas: se trata de módulos de atención al cliente, los mismos que sólo se dedican al manejo de captaciones, existen dos a la fecha, en Cobija y Santa Cruz

La institución tiene diferentes modalidades de desembolso según la solicitud del cliente o el monto. Así los créditos pueden ser desembolsados en efectivo, con abono a cuenta de ahorros o mediante cheque, pero por motivos de seguridad sólo se utilizan los dos últimos para importes superiores a 100 K BOB y 15 K USD. En cambio, los pagos son recibidos en efectivo a través de las ventanillas en las oficinas o mediante depósito bancario en las cuentas bancarias de Ecofuturo. La institución viene trabajando con la finalidad de que las sucursales funcionen como centros de negocios, para lo cual se vienen elaborando estados financieros por sucursal y fortalecido el rol del Gerente de Sucursal, quien preside el Comité de Crédito descentralizado y se encarga de la aprobación de gastos de sus agencias dependientes.

El sistema de información utilizado - Sistema Financiero Integrado (SFI) - resulta adecuado para el nivel de operaciones de la institución, brindando información confiable en tiempo real a toda la red de oficinas, la que se encuentra interconectada a través de una línea dedicada (salvo Cobija que funciona a través de una VPN).

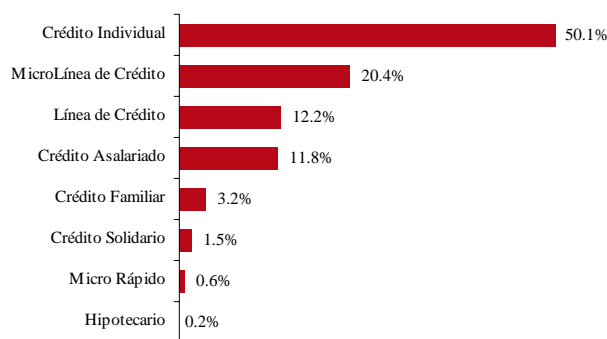
## Penetración de mercado

Ecofuturo opera exclusivamente en zonas urbanas y periurbanas de las principales capitales de departamento del país, con la excepción de las capitales de los departamentos de Pando y Tarija; a los que pretende expandirse en los próximos dos a tres años mediante la transferencia de la cartera que mantiene la ONG IDEPRO en estos departamentos. Provisionalmente en Cobija, capital del departamento de Pando, la institución viene trabajando mediante una caja externa en las oficinas de IDEPRO.

## Productos y servicios

Ecofuturo ofrece servicios de crédito a través de ocho diferentes productos crediticios y tres productos de ahorro. Los productos de crédito se agrupan de la siguiente manera:

**Cartera por producto - mar.2007**



**Crédito Individual:** dirigido a financiar a micro y pequeños empresarios, con garantías en función al importe desde personal hasta hipotecaria. Los créditos se otorgan desde 50 USD hasta 105,000 USD (máximo permitido por ley, equivalente al 3% del patrimonio) con un monto promedio de 1,160 USD, a plazos de entre 3 y 72 meses (30 meses en promedio). Su TEG es de 25.8% en USD y 29% en BOB.

- **Línea de crédito:** dirigido al mismo mercado objetivo que el anterior, consiste en una línea de crédito que es utilizada por el cliente según sus necesidades, se otorga a partir de 6,000 USD hasta 105,000 USD con un monto promedio de 5,270 USD, plazo máximo de 72 meses y con garantías hipotecarias. Su TEG es de 19.4% en USD y 21.3% en BOB.
- **Microlínea de Crédito:** destinados a financiar microempresas que requieren baja inversión, abriendo una línea de crédito de entre 1,000 y 6,000 USD con garantía hipotecaria, a ser utilizados en un máximo de 36 meses. Su TEG es de 24.2% en USD y 25.6% en BOB.
- **Crédito Asalariado:** es un crédito al consumo destinado a personas con un sueldo fijo que laboren en una empresa con la cual se ha firmado previamente un convenio. El monto máximo es 6,000 USD y el plazo de 36 meses. Su TEG es de 21.7% en USD y 26.8% en BOB.
- **Crédito Familiar:** destinado a financiar microempresas familiares, con garantía según el importe del crédito, pero los montos menores sólo requieren el aval del cónyuge con títulos en custodia. Créditos máximos de 3,000 USD con reembolsos mensuales, plazo máximo de 24 meses. Su TEG es de 28.3% en USD y 29.7% en BOB.
- **Crédito Solidario:** destinado a financiar microempresas con la garantía solidaria de un grupo de entre 4 y 6 personas. El monto máximo es de 2,500 USD y el plazo de 24 meses. Su TEG es de 28.1% en USD y 30% en BOB. Ante la experiencia de mayor morosidad de este producto, Ecofuturo ya no lo viene promocionando activamente, trabajando sólo con clientes antiguos.
- **Microrápido:** destinado a financiar microempresas con alta rotación y que requieren sólo un pequeño capital. Son otorgados por un monto máximo de 600 USD y un

plazo máximo de un año, garantía es prendaria. Su TEG es de 30%, tanto en USD como en BOB.

- **Hipotecario para Vivienda:** de reciente creación, está destinado a financiar la compra y construcción de las viviendas de los microempresarios. Son otorgados por montos que varían entre 2,500 y 15,000 USD, plazo máximo de 20 años y garantía hipotecaria del inmueble a financiar. Su TEG es de 8.1% en USD.

Los servicios de captación de recursos del público se realizan a través de cuatro productos:

- **Depósitos a Plazo Fijo (DPFs):** inversiones cuyo plazo varía de un mes hasta tres años; su retorno se basa en una escala que se encuentra por encima del promedio del mercado y que comienza en 4.5% para BOB y 2% en USD, aumentando gradualmente en función al plazo.
- **Caja de ahorro Economista:** depósitos a la vista, que permiten ser retirados en cualquier momento, generan intereses del 4% en BOB y 2% en USD.
- **Caja de Ahorro Institucional:** igual que el anterior, pero para empresas.
- **Caja de Ahorro Eco Pasanaku / Aguinaldo<sup>4</sup>:** producto de ahorro programado, que permite a un cliente ahorrar entre 9 y 11 meses para contar con una cantidad determinada en una fecha especial (Navidad y fin de año, día de la madre, campaña escolar, etc.). En caso de que el cliente cumpla con depositar todos los meses puntualmente un monto predeterminado, Ecofuturo duplica el pago de intereses.

## Redes

Ecofuturo pertenece a la Asociación de Entidades Financieras Especializadas en Microfinanzas de Bolivia (ASOFIN), red que agrupa a casi todos los FFP, dos bancos y una ONG.

## Gobierno

Gobierno y Toma de decisiones recibe la calificación “b”

### Toma de decisiones

La visión de ofrecer servicios diversificados con un enfoque de responsabilidad social es compartida a todos los niveles de la institución; sin embargo, el diseño de un factor diferenciador que permita distinguir e identificar a la empresa en un sector de creciente competencia se encuentra aún en formación.

La estructura de gobierno vigente está conformada por una Junta Directiva (JD) capaz, con diversos perfiles y comprometida, que en el Mar.06 fue renovado en 3/5 partes. La JD ha facilitado el desarrollo de un proceso

<sup>4</sup> El nombre genérico del producto es Eco Pasanaku, denominándose Eco Aguinaldo al ahorro programado para concluir a fin de año (Navidad).

eficaz y participativo de toma de decisiones, que cuenta con el apoyo permanente del equipo gerencial.

La actual composición de la JD ha logrado un equilibrio entre sus miembros; mientras que los dos directores más antiguos son conocedores del sector microfinanciero y de la historia institucional, los nuevos miembros cuentan con una formación diversa, y una experiencia principalmente en el área financiera, lo que enriquece la diversidad de aportes en la toma de decisiones.

El funcionamiento de la JD se encuentra formalizado, con reuniones mensuales y un democrático sistema de representación del accionariado en el Directorio. Así mismo, el trabajo se ve optimizado mediante el funcionamiento de subcomités: Créditos (a demanda), Auditoría (trimestral), Riesgos (bimestral) y de Fondeo y Financiamiento (a demanda).

El impacto de un potencial conflicto de interés por la presencia de un competidor en el accionariado y JD (FADES) se ha tratado de reducir, en la medida que existe un acuerdo de ambas partes para la futura salida del capital de Ecofuturo. Hasta el momento, la calidad de los aportes al interior de la JD ha sido buena, existiendo incluso una cooperación al trabajar Ecofuturo complementariamente con el servicio de transferencias de FADES (Giros Ya).

La estrategia de desarrollo a largo plazo depende del principal accionista, existiendo un claro compromiso del IDEPRO por reforzar y diversificar la base patrimonial que contribuya al crecimiento de Ecofuturo. Sin embargo, su decisión de mantener el control accionario y el rol que tiene Ecofuturo como brazo financiero del Grupo IDEPRO dificulta la búsqueda de un socio estratégico, que le permita reducir su costo de fondeo y desarrollar productos con valor agregado de una manera conjunta.

La JD cuenta con información mensual muy completa, tanto para el monitoreo como para la toma de decisiones, la misma que se ve reforzada por la información gerencial generada por la Subgerencia de Planificación.

Dado que Ecofuturo ha logrado una consolidación de sus operaciones, tanto FADES como las tres instituciones de cooperación que participan en su accionariado desde el año pasado ha iniciado un proceso de retiro de la firma (poseen el 32% del capital en conjunto), con la finalidad de eliminar cualquier posibilidad de conflicto de interés. Al mismo tiempo, IDEPRO ha iniciado la búsqueda de un socio estratégico que pueda contribuir financiera y tecnológicamente con el desarrollo de Ecofuturo. Con este objetivo, IDEPRO y los otros socios han llevado a cabo conversaciones preliminares con varios inversionistas y redes internacionales, aunque esta búsqueda se ha visto

afectada por la incertidumbre sobre el futuro de las inversiones extranjeras en Bolivia y dada la decisión de IDEPRO de mantener su mayoría en el capital de Ecofuturo, restando atractivo a aquellos potenciales inversionistas que buscan acceder a una participación mayoritaria o de control en el mediano plazo.

## Planificación

Ecofuturo realiza un proceso de reflexión estratégica de manera permanente, que se encuentra reflejada en su plan trienal 2006-2008, en el cual se han identificado claramente ejes de acción puntuales para sostener su crecimiento en el mediano plazo. A pesar de los resultados favorables que vienen presentando estas estrategias, las mismas no resultan suficientes para asegurar el éxito de su modelo de negocio en el largo plazo, especialmente en un escenario de consolidación, en el cual los grandes participantes del mercado vienen acrecentando su competitividad y su participación de mercado.

El proceso de planificación estratégica cuenta con una activa participación de todo el equipo gerencial y jefaturas de departamento, sobre la base de la información obtenida en los niveles operativos de la organización; lo que sumado al manejo sistemático de información del mercado, ha permitido a la institución contar con una planificación sostenida en objetivos estratégicos definidos y metas cuantificables, que permanentemente se encuentran en revisión y verificación de su cumplimiento. Estas metas se traducen en planes operativos anuales a nivel de negocios y metas por sucursal, con actualizaciones semestrales.

Con la finalidad de consolidar su posición en el mercado, Ecofuturo centra sus acciones en tres estrategias, que sin embargo no aseguran una diferenciación a largo plazo:

- Mantener una alta capacidad de reacción y flexibilidad, así como un análisis permanente del mercado, que permita a Ecofuturo tener una alta capacidad de desarrollo y modificación de su cartera de productos;
- Ampliación de su red de oficinas propias en las áreas de actuación, así como su ingreso en el mediano plazo a Cobija y Tarija en cooperación con IDEPRO;
- Alcanzar una calidad de servicio de primer nivel centrado en la atención personalizada al cliente en el ámbito urbano y peri-urbano.

La planificación operacional resulta bastante completa, contando con proyecciones de crecimiento de cartera y depósitos razonables y en línea con la capacidad operativa de la institución. Así mismo, existe una clara estrategia de fondeo que ha permitido incrementar de manera importante el número de clientes y el acceso a fondos de inversión internacionales, aunque no logra completamente reducir el riesgo existente por el alto nivel de concentración de los

depósitos (entre los principales 50 ahorristas es aún elevada, 45.6% a Mar.07).

## Equipo gerencial

El equipo gerencial se encuentra altamente comprometido con la institución, se encuentra capacitado y está constituido por profesionales con una amplia experiencia laboral, especialmente en los sectores bancario y microfinanciero. Existe una adecuada organización de las gerencias y jefaturas, mediante una equilibrada distribución de las tareas gerenciales, pero se requiere seguir el proceso de fortalecimiento de las jefaturas con la finalidad de profundizar el trabajo que se realizan estas áreas.

Existe un equipo de trabajo multidisciplinario que presenta un adecuado grado de integración y adecuados niveles de coordinación a través de reuniones frecuentes. La activa participación estratégica, visión global y una adecuada división de responsabilidades entre los gerentes hacen disminuir el riesgo de persona clave. La cultura de trabajo del equipo gerencial crea un ejemplo que es bien transmitido al resto de la institución; de igual modo, el frecuente contacto del equipo gerencial con el personal de campo contribuye a la captura de información de primera mano, lo que enriquece la toma de decisiones operativas.

La labor de las gerencias de sucursal se ha visto fortalecida al contar con información estandarizada y de gran utilidad que es transmitida de manera periódica y a tiempo.

## Gestión de recursos humanos

El departamento de Gestión de Personas cuenta con una adecuada percepción de las necesidades de la institución, habiendo avanzado en la mejora de los procesos de evaluación<sup>5</sup> y de capacitación, para la cual cuenta con un plan anual que establece un programa de capacitación de acuerdo a cada puesto, aunque aún resta ser reforzado en lo relacionado a Gerentes de Sucursal y Jefes de Agencia. Por otro lado, resta elaborarse un plan de carrera de acuerdo al puesto y un programa formalizado de inducción.

Las políticas de recursos humanos si bien han contribuido a generar un personal capacitado y motivado, este último punto debe ser reforzado a nivel del personal operativo, en la medida que se cuente con una percepción del rol generador de negocios del personal operativo. Los OCs cuentan con un sueldo base en el promedio del mercado y un atractivo sistema de incentivos que contribuye al buen manejo de la cartera, especialmente por el impacto de su gestión de la cartera en su remuneración variable. Sin

<sup>5</sup> La institución ha implementado la realización formal de manera semestral de una evaluación del desempeño por competencias a partir de Jul.07, una primera evaluación preliminar se realizó en Jul.06.

embargo, aún no se ha logrado alcanzar niveles adecuados de productividad.

El alto grado de competencia en el mercado por personal capacitado en microfinanzas, y las mayores remuneraciones ofrecidas, generó hasta el año 2005 una alta rotación de personal. Esa cifra se ha reducido de manera significativa desde 2006, en la medida que la institución viene trabajando en reducir el nivel de rotación a uno por debajo del 15% con la finalidad de mantener relaciones a largo plazo con su personal. Este proceso se ha visto favorecido por una mejora en la percepción de oportunidades de desarrollo al interior de la institución. De la misma forma, se ha diseñado un programa de formación interna con una duración de 6 meses, dirigida a recién egresados universitarios, y con el propósito de que los que ingresan a la institución cuentan con un alto grado de identificación con ella. Así mismo, la mejora del ambiente de trabajo, viene siendo monitoreado a través de estudios puntuales de clima organizacional, y siendo incentivada por el desarrollo de actividades regionales y nacionales de integración.

Personal	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Dic. 2006	Mar. 2007
N° de empleados	78	107	149	183	192
% Oficiales de crédito	39.7%	41.1%	38.9%	40.4%	42.2%
Tasa de rotación del personal	37.7%	40.0%	22.7%	13.9%	8.0%

## Información

Información recibe la calificación “a”

Ecofuturo cuenta con un área de sistemas conformada por cinco profesionales adecuadamente capacitados, lo que permite realizar internamente las labores de mantenimiento, desarrollo básico y soporte. Así mismo, en cada sucursal se cuenta con personal técnico externo que realiza labores de diagnóstico y reparaciones menores ante fallas en los equipos de cómputo.

La institución cuenta con la infraestructura de sistemas y de comunicaciones adecuadas para el nivel actual de sus operaciones. Ecofuturo cuenta con 120 computadoras, que a nivel de oficina se encuentran disponibles una por cada dos OCs, a nivel de sede se cuenta con cuatro servidores, los dos primeros IBM P Series que sirven como servidor central y servidor réplica, mientras que los dos restantes se utilizan para atender el correo electrónico y la intranet.

El sistema de información utilizado - Sistema Financiero Integrado (SFI) resulta adecuado para el nivel de operaciones de la institución, brindando información confiable en tiempo real a toda la red de oficinas. Integra el seguimiento de la cartera y de las captaciones con los módulos administrativos y contables, generándose de esta

forma información financiera acorde con la normativa vigente que es remitida diariamente a la SBEF.

El sistema resulta ágil y presenta adecuadas medidas de seguridad que limitan su vulnerabilidad externa; si bien su diseño no resulta del todo amigable, su uso es sencillo y es ampliamente utilizado a todos los niveles de la institución. Adicionalmente, el área de sistemas ha implementado medidas de seguridad adecuadas para el sistema como claves actualizadas, acceso diferenciados por perfil de usuario, antivirus, firewalls y auditorías de excepciones permanentes. Se encuentran implementados candados básicos que limitan los principales riesgos de fraude, que si bien pueden ser ampliados, su función de control se encuentra respaldado en los múltiples niveles de verificación y en las auditorías realizadas por sistemas.

El sistema sigue un esquema modular por lo que es escalable con apoyo disponible del proveedor en plazos adecuados. Su actualización en función a lo requerido por la SBEF es permanente por cuenta del proveedor. Se cuentan con planes de contingencia suficientes, que incluyen un servidor réplica, backups diarios en un tercer servidor y grabación semanal de la base de datos en un CD que es almacenado en el Banco Unión. Así mismo, el servidor cuenta con baterías de corta duración.

En lo que se refiere a comunicaciones, se cuenta con acceso a internet limitado en todas las oficinas, además de contar con correo y chat internos, y una red privada de teléfonos celulares (disponible a gerentes, jefes y gerentes de oficinas).

La institución genera una gran cantidad de información relevante de manera frecuente, tanto de cartera y financiera como de control interno y gerencial. Si bien esta última no es generada automáticamente, la información es de buena calidad y su uso se encuentra extendido en toda la organización. Así mismo, cuenta con una intranet donde se encuentran disponibles todo tipo de manuales y publicaciones internas.

## Riesgos

Riesgos: análisis y control recibe la calificación “a”

## Procedimientos y controles internos

La labor de control interno desarrollada por las áreas de Auditoría y de Riesgos resulta adecuada y complementaría entre sí, destacándose en la generación de información y la utilización de la misma en la mejora de los procesos. Los manuales y procedimientos de Ecofuturo son claros, con controles apropiados para operaciones, fruto de frecuentes revisiones y mejoras de los mismos en los últimos años.

Existe al interior de la institución una favorable intensión de desarrollar mecanismos de control integral del riesgo; dentro de este proceso el más desarrollado es el crediticio. En el caso del riesgo operativo, si bien se viene avanzando especialmente en la reducción de la probabilidad de fraudes, las limitaciones físicas de ciertas oficinas generarían que las medidas de seguridad del efectivo no sean las óptimas (instalación de cámaras y puertas de seguridad, ventanillas de atención más seguras). La institución cuenta con un póliza de seguro que cubre todo tipo de robo o pérdidas hasta el equivalente a 300,000 USD, importe muy superior al máximo autorizado a ser maneja en cada oficina (100,000 USD).

La institución cuenta con los principales procedimientos debidamente formalizados en manuales, que son de conocimiento de todo el personal y que se encuentran disponibles en la intranet; siendo su cumplimiento supervisado tanto interna como externamente (auditor externo, SBEF, proveedores de fondos, etc).

Los procedimientos en Ecofuturo garantizan una adecuada separación de tareas en los procesos crediticios y operativos, lo que limita los errores, pero sin afectar la productividad. Así en la parte crediticia existen múltiples etapas de verificación de información y comités de crédito con diferentes niveles de autonomía. Adicionalmente, esto se ve apoyado por la participación del departamento legal en la verificación de los documentos de clientes. Los gerentes tienen la obligación de realizar un mínimo de verificaciones, realizando las mismas de manera aleatoria, prefiriendo los créditos de mayor monto, lo que afecta a los créditos de menor importe, especialmente por la falta de una verificación obligatoria de la existencia de clientes con créditos menores a 2,000 USD, lo que posibilita una eventual presencia de clientes fantasmas.

La Gerencia de Riesgos y Normalización ha llevado a cabo una descentralización de sus operaciones, contando con un encargado de riesgos y normalización en cada oficina, la que es responsable de verificar la información para operaciones mayores a 6,000 USD aprobados a nivel del Comité de Sucursal, además de elaborar un informe de riesgos de todos los créditos presentados al Comité liderado por el Gerente de Negocios (mayores a 15,000 USD). Así mismo, se ha diseñado un completo mecanismo de seguimiento del riesgo operativo y del riesgo crediticio post desembolso, este último incluye el análisis de 70 variables sobre la base de una muestra estadística de operaciones.

### Auditoria interna

El área de auditoría interna desarrolla su labor con la adecuada independencia, apoyada por el comité de auditoría del Directorio; así mismo, cuenta con un plan de

trabajo que presenta la necesaria cobertura de las operaciones y frecuencia de visitas, tanto de los departamentos de la oficina matriz como de campo a las agencias y sucursales (al menos dos al año).

Las visitas a las sucursales tienen una duración de una semana, e incluyen todas las agencias dependientes de estas. Estas visitas son de carácter integral por lo que se observa el ámbito operativo, de recursos humanos (file de personal) y de cartera. En este último punto se establece una muestra inducida de los principales clientes, revisándose entre 100 y 150 carpetas hasta que representen al menos el 35% de la cartera. Finalmente se hacen visitas aleatorias a clientes en campo, aunque limitado sólo 10 de ellos, lo cual resulta reducido especialmente por el limitado nivel de verificación de créditos menores a 2,000 USD por parte de los gerentes de oficina).

Se ha desarrollado una importante labor a nivel de riesgos operativos, pero los relacionados con seguridad del efectivo deberían contar con una mayor prioridad en su solución. Gran parte de las pérdidas que se generarían se encuentran cubiertas por el seguro contratado por la institución.

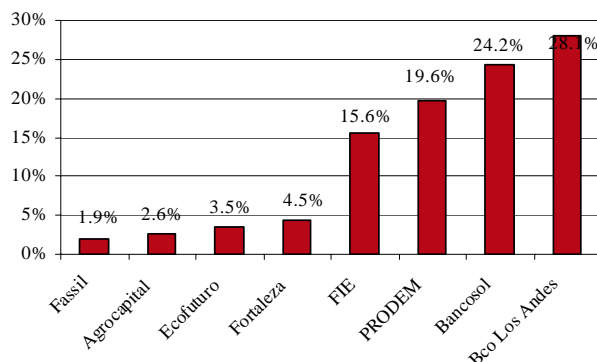
El área de auditoría interna cuenta con un equipo de trabajo suficiente y con conocimientos relevantes para el desarrollo de sus funciones. De igual modo, se han establecido los mecanismos que permiten hacer cumplir y realizar un seguimiento de las observaciones realizadas por auditoría en su proceso de visita, para lo que cuenta con pleno apoyo del equipo gerencial y el respaldo del Directorio. Su labor se ve complementada tanto interna como externamente, por la labor realizada por la Gerencia de Riesgos y por los auditores externos y la SBEF, respectivamente.

## Actividades

Actividades: productos y servicios recibe la calificación “B”

### Posicionamiento de mercado

Cuota de Mercado ASOFIN - Abr.07



Ecofuturo cuenta con un claro mercado objetivo compuesto por microempresarios con necesidades de crédito de hasta 10,000 USD de zonas urbanas y periurbanas; mercado que cuenta con una amplia y cada vez mayor oferta de servicios financieros. Lo competitivo de este mercado es una amenaza a los esfuerzos que realiza la institución para diversificar su oferta de servicios y lograr una creciente participación en el mercado.

Sus principales competidores son los Fondos Financieros Privados (FFP), principalmente FIE y PRODEM, y los bancos Bancosol y Banco Los Andes ProCredit; a los que se suma los recientes proyectos de downscaling por parte de algunos bancos comerciales. Estos competidores cuentan con ventajas competitivas frente a Ecofuturo<sup>6</sup>, como son mayor cobertura con infraestructura propia instalada gracias a alianzas estratégicas y servicios complementarios adicionales (remesas, tarjeta de débito, cajeros automáticos, etc.). Ecofuturo viene llevando a cabo una estrategia de diferenciación, que le ha permitido mejorar su desempeño en el mercado, pero aún carece de un factor diferenciador sólido que le permita ganar cuota de mercado a largo plazo, destacándose:

- Alto nivel de creatividad y rapidez en el desarrollo de productos innovadores que cubren necesidades no atendidas en su mercado.
- Esfuerzo por brindar un servicio al cliente de alta calidad (menores tiempos de respuesta, cordialidad en el trato, mejora de las instalaciones y sistema).

Ecofuturo ha sabido mejorar y ampliar su gama de productos atendiendo a la demanda del mercado y la evolución de la competencia. Sin embargo, esta creciente diversidad de productos que maneja, muchos de los cuales presentan características muy similares entre sí, podría generar una creciente confusión entre los OCs y los clientes. Así mismo, se hace necesario el debido análisis de costos y rentabilidad de cada nuevo producto a ser lanzado y los rangos en los que estos productos son aplicables.

La institución presenta una mejora notable de las actividades de marketing y en el fortalecimiento de la imagen institucional en los últimos años. A pesar de contar con una imagen de marca homogénea en el mercado, su grado de reconocimiento es aún limitado frente a la competencia.

---

<sup>6</sup> La TEG promedio de Ecofuturo fue de 24.1% a Mar.07 y de 24.3% a Dic.06, si bien esta resulta superior a la media de ASOFIN de 21.5% a Dic.06, en el segmento objetivo (menor a 10,000 USD) la TEG de Ecofuturo se ubica por debajo de la media de ASOFIN (25.5%) y por debajo de importante competidores como Bancos Los Andes (25.2%) y PRODEM (26.0%).

## Gestión de la cartera de créditos

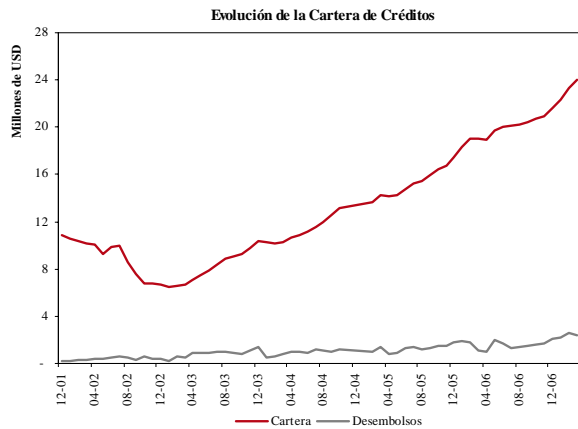
La metodología crediticia utilizada por Ecofuturo ha venido evolucionando, hasta alcanzar un adecuado diseño en 2003. La toma de decisiones se basa en información suficiente y de buena calidad, que incluye un profundo análisis de capacidad de pago (mediante el diseño de un flujo de caja del cliente) y el historial crediticio del cliente. Así mismo, la estandarización de los procesos crediticios y la participación técnica del área de Riesgos ha permitido disminuir considerablemente la cartera en riesgo en los nuevos créditos desembolsados. Se cuenta con un adecuado nivel de monitoreo del comportamiento de la cartera y supervisión pre- y post- aprobación de los créditos, tanto por los jefes de agencia y gerentes de sucursal, como por parte de los encargados de riesgos asignados en cada sucursal. Así mismo, se cuenta con una permanente labor de cobranza por parte de los OC con el apoyo del departamento de riesgos y normalización. Si bien existe una adecuada labor en la recuperación de los créditos vencidos por más de 30 días por parte de los normalizadores y se encuentra normado el inicio de gestiones acciones judiciales y extrajudiciales, en la práctica el inicio de las gestiones judiciales y de castigo se dejan al criterio de los normalizadores, restando consistencia a la gestión cartera vencida por más de 180 días.

La institución viene ofreciendo crediticios a plazos crecientes y ya amplios a sus clientes, lo que incrementa el perfil de riesgo de sus créditos y el descalce de plazos existente con sus captaciones.

Los OCs cuentan con frecuente capacitación; el nivel de los mismos es relativamente homogéneo dado que gran parte de los OCs cuenta con una amplia experiencia previa en el sector, lo que se ve complementado con procesos de supervisión y de capacitación permanentes que han contribuido a mejorar su dominio de la metodología. Un atractivo sistema de incentivos motiva el buen desempeño de los OCs y normalizadores, y contribuye a fomentar que éstos alcancen sus metas de colocación y calidad de cartera. Es encuentra pendiente la fijación de mecanismo que permitan al personal de operaciones acceder a estos beneficios buscando con ello generar una mayor motivación en la promoción y captación de clientes, así como una mayor permanencia en el puesto.

La existencia de un grato ambiente de trabajo y la integración de los OCs en los precomités, contribuye a fortalecer la labor de supervisión que realiza el jefe de agencia. La formación de supervisores o jefes de equipo entre los mejores OCs con experiencia podría contribuir en el fortalecimiento de la línea de carrera y en la formación de próximos jefes de agencia.

## Evolución de la cartera de créditos



La cartera de créditos de Ecofuturo viene experimentando un importante incremento desde los inicios de 2003, tras la estandarización y fortalecimiento de las políticas de crédito, para posteriormente verse incentivada ante la mayor disponibilidad de recursos mediante captaciones desde fines de 2003. Sin embargo, el ritmo de crecimiento de la cartera muestra una clara tendencia decreciente pasando del 56.1% en 2003, y 37% en 2004, a 26.0% en 2006 y 18.4% anualizado a Mar.07<sup>7</sup>, lo cual no sólo se explica por la creciente competencia en el sector sino también por la paulatina maduración del mercado, el cual presenta una importante penetración del sector microfinanciero.

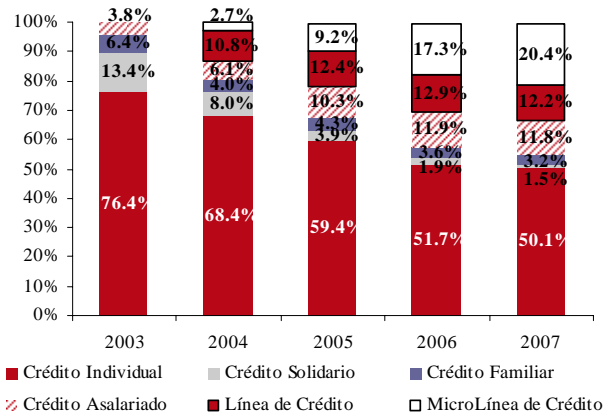
El crecimiento de la cartera ha ido de la mano con una creciente participación de los créditos individuales y de las líneas de crédito frente a los créditos familiares y solidarios. Así mismo se percibe un sostenido aumento de la importancia de los créditos para asalariados (de consumo) en la cartera de la institución. Los créditos actuales de los productos familiar y solidario son de carácter residual y corresponden sólo a los buenos clientes que han venido trabajando bajo estas modalidades, las cuales a la fecha ya no son promocionadas, dado el mal desempeño anterior de estas modalidades de crédito.

La estructura actual de la cartera se enmarca en una estrategia formalizada de diversificación, la cual considera límites máximos y mínimos recomendados para los diferentes productos, en especial los de mayor riesgo. De manera similar, se controla el riesgo sectorial mediante la definición de colocaciones por sector, las cuales son periódicamente revisadas.

La exposición de riesgo por concentración de la cartera en clientes ha venido disminuyendo en la medida que la institución se ha venido enfocando más en el sector de más

<sup>7</sup> El primer trimestre del año es el periodo de menor demanda de créditos, por lo que Ecofuturo considera que de mantenerse esta tendencia se concluiría el 2007 con un crecimiento de 27.7% en las colocaciones.

bajos recursos que demanda facilidades crediticias menores a 10,000 USD (los 50 mayores créditos pasaron a representaban del 11.4% en 2004 a el 5.0% a Mar.07), ello a pesar de una ligera tendencia creciente en el monto promedio del crédito que pasó de 1,191 USD en 2003 a 1,349 USD a Mar.07<sup>8</sup>.



## Riesgo crediticio

La calidad de la cartera de Ecofuturo presenta un proceso continuo de mejora desde el año 2003, por el cual la cartera en riesgo se ha reducido de manera sostenida (PAR>30 de 10.3% en 2002 a 2.3% en 2006), con un ligero incremento estacional a 2.7% a Mar.07, ubicándose por debajo de los indicadores promedio regionales (2.7% para América Latina en 2005). Sin embargo, los niveles de morosidad incluyendo cartera reprogramada se mantienen elevados, especialmente para un entidad regulada; en lo relativo a los créditos reprogramados su incidencia bajó de representar el 5.8% de la cartera en 2002 a 4.6% en Mar.07. De esta manera, la cartera en riesgo incluyendo reprogramados ha decrecido a un ritmo menor de 15.2% en 2002 a 7.2% en 2006 (7.3% a Mar.07).

La mejora en la calidad de la cartera se encuentra explicada en los siguientes factores:

- Mejora y estandarización de las políticas de crédito, así como la participación del área de riesgos en los créditos de mayor monto, lo que ha permitido mejorar significativamente la calidad de la cartera nueva con bajos niveles de morosidad;
- La incidencia de la calidad de cartera en la remuneración variable de los OC;
- Buen trabajo del equipo de normalización, cuya remuneración se sostiene en el grado de recuperación de la cartera vencida;
- Devolución de cartera de mala calidad a las ONGs fundadoras en 2002 por un monto de 840 mil USD;

<sup>8</sup> Es importante considerar que el crédito promedio de Ecofuturo resulta el más bajo de las afiliadas a ASOFIN, cuyo promedio es de 1,931 USD

- La reprogramación actual de créditos se basa en un nuevo análisis de capacidad pago y son aprobados por un nivel superior al correspondiente a una operación vigente.

La calidad de la cartera presenta una importante variación en función al producto, así los productos más antiguos como el crédito solidario y el individual son los que presentan un mayor nivel de cartera en riesgo incluyendo refinanciados, de 17.6% y 10.3%, respectivamente. Estos son seguidos por el 6.6% que presenta el crédito familiar, ocasionado por las dificultades para acceder a un respaldo solidario real por parte del cónyuge.

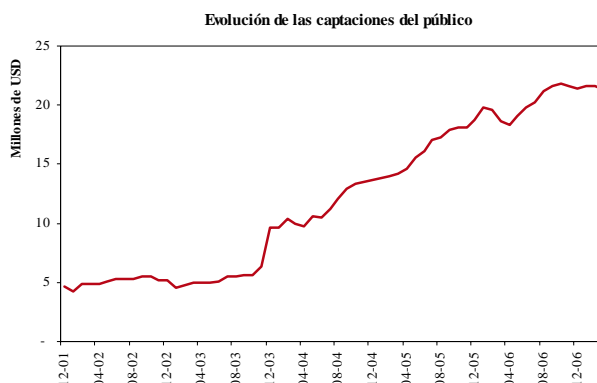
Los castigos realizados en los dos últimos ejercicios han estado centrados en los créditos de mayor antigüedad, muchos de ellos refinanciados y que presentaban problemas de recuperación, así a la fecha sólo el 15% de la cartera vencida a más de 30 días corresponde a créditos desembolsados antes del 2004.

### Cobertura del riesgo crediticio

La institución sigue la política de provisiones establecida por la SBEF, la cual resulta conservadora y permite cubrir ampliamente la cartera en riesgo a más de 30 días; sin embargo, no sucede lo mismo si tomamos en cuenta también la cartera reprogramada, ya que como hemos mencionado el grado de recuperación de la misma es reducida. Como entidad regulada, Ecofuturo sigue la política de provisiones fijada por la SBEF, pero ésta no considera los créditos reprogramados como totalmente vencidos a pesar de que en el caso de Ecofuturo la mayor parte de los reprogramados deberían estar completamente provisionados por tratarse de cartera en riesgo de varios años de antigüedad. La institución adicionalmente a las provisiones específicas y obligatorias por deterioro de cartera mantiene provisiones voluntarias por 165,020 USD equivalentes al 17% de las provisiones específicas; sin embargo, las mismas al ser genéricas no se han incluido en el cálculo de la cobertura al no tener un destino definido.

El esquema de garantías es diferenciado por producto y monto, de acuerdo con la exigencia que establece la competencia en el mercado. Sin embargo, aún queda por mejorar el manejo del destino de fondos y la separación de los créditos en función a su uso en inversión y capital de trabajo. Las garantías solidarias han mostrado una limitada utilidad como mecanismos de recuperación de créditos, jugando más un papel de mecanismo de presión al deudor a través del garante. En los casos de créditos grupales y créditos familiares, los resultados no han sido tan favorables como los obtenidos en los avales de los créditos individuales. A Mar.07, el 22.5% de la cartera se encuentra respaldada con garantías reales (hipotecarias).

## Actividades de captación

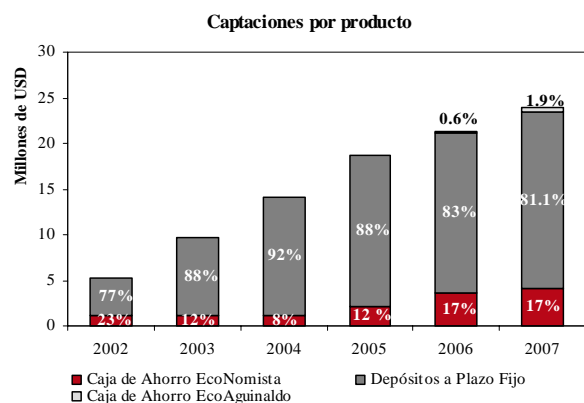


El volumen de las captaciones viene experimentando un importante aumento desde el año 2003 incentivado por las altas tasas pasivas ofrecidas por Ecofuturo, las mismas que se sitúan por encima de las de la competencia<sup>9</sup>. Si bien este factor fue decisivo en los años de la recuperación (2003-2005) en los cuales Ecofuturo mantenían pobres indicadores de desempeño, desde 2006 la institución ha venido reduciendo sus tasas pasivas y apostando por ampliar su base de ahorristas mediante el lanzamiento de nuevos productos de ahorro dirigidos a la población de más bajos recursos, los cuales han tenido gran aceptación.

Ha sido clave en este proceso de diversión de su base de ahorristas el lanzamiento del Ecoaguinaldo, un producto de ahorro programado, que premia al duplicar los intereses ganados a aquellas personas que de manera sistemática han ahorrado todos los meses con la finalidad de obtener un monto final con un fin específico (Navidad, día de la madre, vacaciones o inicios de clases escolares). De esta manera, Ecofuturo ha pasado de tener sólo 1,304 ahorristas con depósitos promedio de 4,011 USD en 2002 a contar con 29,972 ahorristas con depósitos de 797 USD a Mar.07.

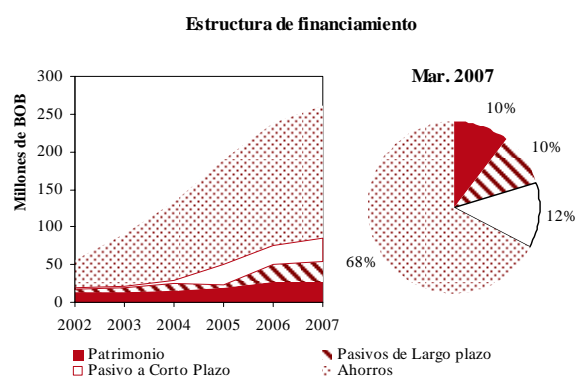
Las captaciones de Ecofuturo mantienen una tendencia creciente en los últimos años, presentando un alto grado de estabilidad, con el ratio de renovación de los depósitos a plazos superiores al 85%, incluso en los momentos de mayor inestabilidad sociopolítica, en los cuales se vieron fuertemente afectados los bancos comerciales.

<sup>9</sup> Tasas del 4% para ahorros en BOB frente al 3% en promedio pagado por sus principales competidores.



## Financiamiento y liquidez

Financiamiento y liquidez recibe la calificación “b”



Ecofuturo sustenta su estructura de financiamiento en las captaciones del público que representan el 68% de sus pasivos, y de manera complementaria con deuda tanto de largo (10%) como de corto plazo (12%); mientras que el patrimonio representa el 10% restante.

Las captaciones corresponden en su mayor parte a captaciones de corto plazo (52% del total de captaciones), pero con un alto grado de renovación. A pesar de que las tasas pasivas de Ecofuturo por estrategia comercial se encuentran por encima del promedio del mercado, se constituyen en una fuente barata de financiamiento con respecto al financiamiento en fuentes comerciales<sup>10</sup>. La cartera de captaciones está altamente concentrada en pocos ahorristas con altos montos, muchos de estos son personas jurídicas con depósitos superiores a los 50,000 USD. Si bien el grado de concentración en los principales ahorristas ha venido reduciéndose paulatinamente, esto se produce a un ritmo lento, presentando aún una alta concentración donde los 10 principales ahorristas representan el 23.2% de las captaciones y los 50 primeros el 45.0%.

<sup>10</sup> Ecofuturo ha venido realizando sucesivas disminuciones de sus tasas de interés pasivas, en el caso de los ahorros en BOB pasaron de 5.9% en 2003 a 5.2% a Mar.07.

La deuda está compuesta principalmente por los siguientes préstamos:

- FUNDAPRO por un monto de 2.4M USD (ampliado a 3.3 M USD en mayo 2007) canalizado como un DPF a largo plazo a una tasa de 5% anual,
- NAFIBO a corto plazo por 1.1 M USD a 6.3% anual (ampliado a 3.3 M USD en abril 2007),
- Blue Orchard a corto plazo por 2 M USD a una tasa del 10.1% anual
- Symbiotics a corto plazo por 1.5 M USD a una tasa del 8.75% anual.

El patrimonio de Ecofuturo se ha venido fortaleciendo de los aportes sucesivos de los socios, sobre todo de IDEPRO y los socios particulares quienes realizaron inyecciones de nuevo capital por 275,000 USD en 2005 y 200,000 USD en 2006. Entre 2004 y 2006 también se han conseguido capitalizar aproximadamente 200,000 USD de donaciones provenientes principalmente de FONDESIF y del programa MAP (Movilización del Ahorro Popular).

## Gestión de activos y pasivos

La gestión financiera se encuentra centralizada en la Gerencia de Operaciones, a través del Jefe de Finanzas. Se cuenta con un adecuado manejo de herramientas de control de riesgos financieros y se tiene implementados flujos de caja y proyecciones, tanto mensuales detalladas como anuales. Ecofuturo ha logrado identificar sus principales riesgos de mercado y controlar eficazmente sus riesgos de tasas y cambiario (de divisa), pero está altamente expuesto al riesgo de madurez. Este riesgo se hace más latente en un contexto muy vulnerable a la volatilidad de las captaciones dada la incertidumbre sociopolítica, haciendo que la estructura de activos y pasivos de Ecofuturo no sea estable:

- Riesgo de madurez es elevado por el descalce de plazos entre sus colocaciones a plazos promedio superiores a los 2 años y captaciones y préstamos en su mayoría a plazos de un año. La institución mantiene la necesidad de revisar su política de plazos medios de su créditos y acceder a líneas de financiamiento en el exterior a plazos superiores a los 3 años para su adecuado calce;
- El riesgo de tasas de interés se controla mediante la fijación de tasas pasivas fijas y la obtención de financiamiento bajo estas mismas condiciones;
- El riesgo cambiario es reducido a la fecha, pero la obtención de financiamiento internacional en USD y un relativo descalce de monedas entre sus captaciones y colocaciones podría generar un riesgo cambiario. Aunque se han iniciado acciones para reducir este descalce, la institución aún no ha implementado un mecanismo de cobertura para este riesgo.

## Estrategia de financiamiento

En Ecofuturo se encuentran claramente identificadas las necesidades de financiamiento en los próximos años, sobre la base de su plan estratégico trienal. Sin embargo, no se percibe una adecuada percepción de la importancia y prioridad de reducir el riesgo de madurez originado por el calce de plazos.

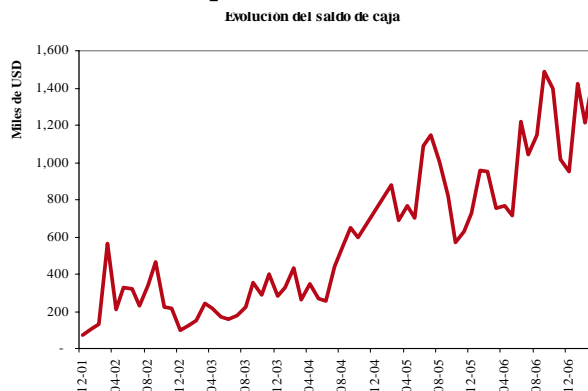
La institución ha emprendido una activa búsqueda de fuentes alternativas de financiamiento, obteniendo resultados favorables en la atracción de nuevos ahorristas (eco aguinaldo) y de fondos de inversión internacionales especializados en microfinanzas. Si bien el número de ahorristas se ha elevado de significativamente su incidencia en monto ha sido mínima, así los niveles de concentración de sus captaciones aún son muy elevados, por lo que se ha empezado a diseñar una estrategia para captar un mayor número de ahorristas medianos (cuentas VIPs) con importes superiores a 10,000 USD.

La mejora de los resultados de Ecofuturo y la buena comunicación con sus principales y potenciales fondeadores ha contribuido a obtener un creciente financiamiento de entidades locales como FUNDA-PRO y NAFIBO (3.3 M USD cada uno), y el interés de fondos de inversión como Oikocredit, que se suma a aquellos fondos con los que trabaja actualmente Dexia/Blue Orchard y Credit Suisse/Symbiotics.

La estructura de capital resulta suficiente para su actual nivel de operaciones, pero el elevado endeudamiento de 8.6 veces el patrimonio podría limitar la capacidad de la institución en el mediano plazo para seguir creciendo y acceder a nuevas fuentes de financiamiento. Así mismo, el índice de Coeficiente de Adecuación Patrimonial (patrimonio/cartera ponderada por riesgo) de Ecofuturo se ubica en 11.05% a Abr.07 muy cerca del mínimo autorizado por el SBEF (10%), siendo el menor de las afiliadas a ASOFIN y por debajo de su promedio (12.13%).

Si bien los accionistas han respondido en el pasado con aportes de capital cuando estos han sido requeridos y existe un compromiso de continuar apoyando el desarrollo de Ecofuturo, la capacidad de recibir recursos adicionales de sus actuales accionistas es limitada. Así mismo, los accionistas han decidido mantener en los próximos años un reparto de dividendos no mayor al 25% de las utilidades con la finalidad de fortalecer el patrimonio de Ecofuturo.

## Gestión de la liquidez



La gestión de la liquidez se encuentra centralizada en la sede, contando con adecuados mecanismos de inversión para optimizar el rendimiento de los fondos, los cuales son adecuadamente anticipados debido a la buena capacidad de seguir los niveles de liquidez (flujos de caja mensuales y anuales). El mantener un manejo eficiente de la liquidez se ve dificultado por el elevado número de cuentas bancarias existentes (más de 40 a nivel nacional), ello para poder atender los requerimientos legales (calces de liquidez obligatorios, razones fiscales por existir cuentas exentas de ITF y por contar con cuentas en diferentes monedas).

Las oficinas cuentan con recursos suficientes para cumplir con sus gastos operativos, desembolsos y honrar sus obligaciones, para lo cual cuenta con fondos de la sede que deben ser requeridos previamente y que son transferidos a través de la red del Banco Nacional de Bolivia.

En los últimos tres años la institución no presentó restricciones de recursos que generasen demoras en el desembolso de los créditos.

## Eficiencia y Rentabilidad

Eficiencia y rentabilidad recibe la calificación “b”

### Análisis de la rentabilidad

Ecofuturo presenta una positiva evolución en sus niveles de rentabilidad en los últimos ejercicios, incremento la ROA de -5.8% en 2002 a 1.8% en 2006 (1.5% a Mar.07) y la ROE de -29.7% en 2002 a 16.6% en 2006 (14.3% a Mar.07). De igual manera, la autosuficiencia operativa ha seguido una clara tendencia al alza incrementándose del 75.5% en 2002 a 109% en 2006 (108.4% a Mar.07), luego de haber superado en 2004 su punto de equilibrio. La tendencia de la rentabilidad se fundamenta en:

- El leve incremento en el rendimiento de cartera observable desde el 2003, por la creciente participación de créditos de menores montos pero con mayor tasa, así como por una mejora de la calidad de la cartera;

- Sostenida y paulatina reducción de los costos operativos en la medida que el crecimiento de la cartera de créditos y de captaciones ha permitido alcanzar mayores economías de escala

Estos factores han permitido compensar el incremento de los costos de provisión de cartera y de los costos de financiamiento, que inicialmente se elevaron por las altas tasas pasivas de las captaciones, pero luego de la reducción de estas se vieron influenciadas por el incremento de la participación del financiamiento internacional a tasas comerciales, las cuales resulta más onerosa que el financiamiento obtenido localmente.

El rendimiento de cartera experimentado un ligero aumento desde 2003, pasando de 22.1% a 2003 a 23.7% en 2006, con una reducción al 22.2% a Mar.07 explicado por una ligera reducción de tasas como consecuencia de la fuerte competencia en el sector, pero sobre todo por la creciente participación de productos con menores tasa de interés como la Microlínea de crédito (el promedio de ASOFIN se ubica en 19.7%). Así mismo, se observa una reducción del diferencial existente con la tasa teórica (Tasa Efectiva Global Ponderada), que se ubica en 24.3% y 24.1%, para 2006 y Mar.07, respectivamente; esto como consecuencia de la reducción del monto de cartera no productiva que no genera ingresos financieros de manera regular, como es el caso de los créditos vencidos por más de 30 días.

El ratio de costos operativos ha disminuido de manera importante y sostenidamente en los últimos años, pasando de 18.7% en 2003 a 14.5% a Mar.07, llegando a altos niveles de eficiencia que los ubica en el primer cuartil de instituciones de Latinoamérica, cuyo promedio se ubica en 20.6% en 2005, aunque resulta superior al promedio de ASOFIN que se ubica en 12.8%. La creciente eficiencia en las operaciones se ha visto favorecida principalmente por:

- El aumento sostenido en el volumen de cartera que ha permitido optimizar el apalancamiento operativo, favorecido también por el aumento del crédito promedio y a pesar de no verse una mejora de la productividad del personal, por los niveles de rotación existentes;
- El apoyo de donaciones recibido para asistencia técnica y cobertura de gastos operativos que han permitido cubrir el parte del costo de importantes inversiones realizadas.

La productividad del personal en Ecofuturo se ha mantenido estancada los últimos tres años e incluso presenta una reducción con respecto al año 2003, en que se alcanzó una productividad por empleado de 111 clientes. El nivel actual de 97 clientes por empleado resulta reducido para los estándares del sector en América Latina que se ubicó en 126 clientes por empleado en 2005, aunque el promedio de las afiliadas a ASOFIN se ubica en sólo 75 clientes a Mar.07. Este desempeño se explica por la elevada

carga laboral que posee la empresa, especialmente administrativos y operativos (baja proporción de OCs respecto del total del personal, sólo 42% a Mar.07, incluyendo a los normalizadores y asistentes de negocio), principalmente originado por el manejo de captaciones del público. En lo que respecta a la productividad de los OCs, esta se ubica ligeramente por debajo de la media del sector, ello por el modelo de gestión de cartera, al establecer una separación de funciones entre el OC, el asistente de negocios y el normalizador (los normalizadores<sup>11</sup> y asistentes de negocios representan el 26% de la fuerza laboral encargada de la gestión de la cartera).

## Perspectivas

La posibilidad de mantener la tendencia al alza en la rentabilidad de Ecofuturo como se observó en los últimos ejercicios resulta incierta. Toda vez que mientras se espera un incremento de la productividad del personal, dentro del proceso de maduración del mismo al interior de la organización, y un mayor uso de la capacidad instalada que podrían reducir los costos operativos; la firma posiblemente tendrá que enfrentar una reducción de su rendimiento de cartera por el ajuste a la baja de las tasas de interés (el cual ha sido ya contemplado de manera conservadora en su plan trianual) y el mantenimiento de costos de financiamientos elevados (especialmente por que su alto endeudamiento podría limitar el acceso a nuevos fondeadores), y la necesidad de mantener sus niveles de provisiones, los cuales de por sí son reducidos.

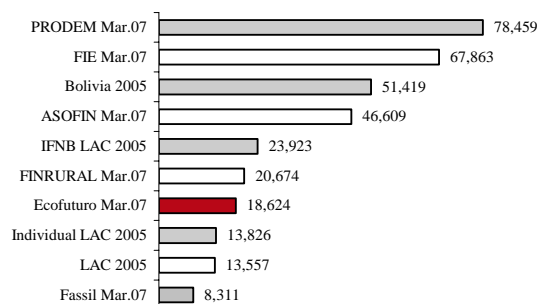
Bajo estas circunstancias, se incrementa la importancia de contar un socio estratégico internacional que realice una inyección de capital y cuente con un importante conocimiento del mercado y que realice aportes comerciales y tecnológicos para el lanzamiento de nuevos productos y servicios, que permitan a Ecofuturo fortalecer su estrategia de diferenciación con la finalidad de incrementar su participación de mercado. Sin embargo, esta búsqueda continuará siendo dificultada por la creciente incertidumbre sobre posibles cambios en la normativa microfinanciero boliviano y en las inversiones extranjeras en general, tras los últimos cambios políticos experimentados por el país.

*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.*

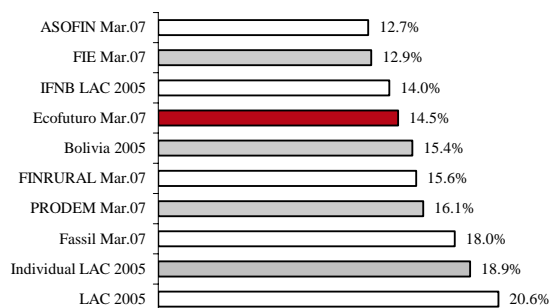
<sup>11</sup> Esta cifra no incluye a los 8 normalizadores externos que posee la institución, los cuales trabajan mediante la modalidad de prestación de servicios, sin relación de dependencia ni exclusividad laboral.

# Benchmarking

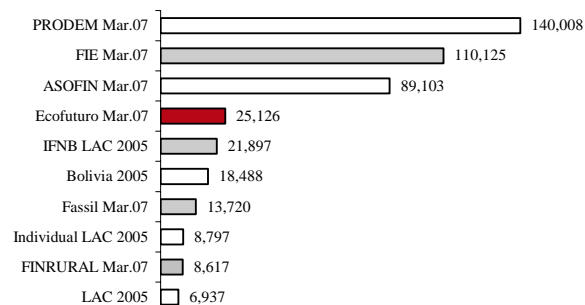
**Cientes activos**



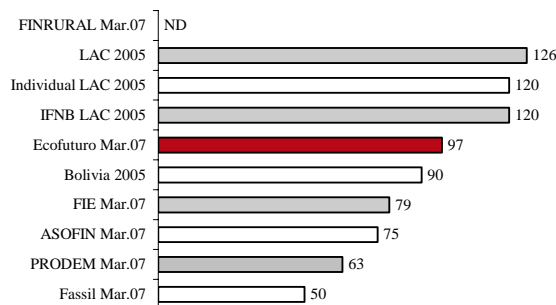
**Ratio de costos operativos**



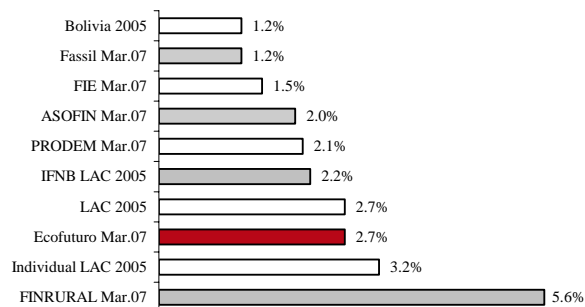
**Cartera Miles USD**



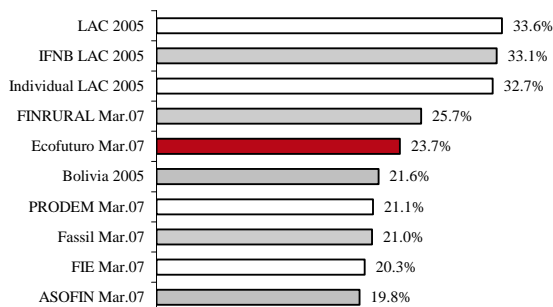
**Cientes por empleado**



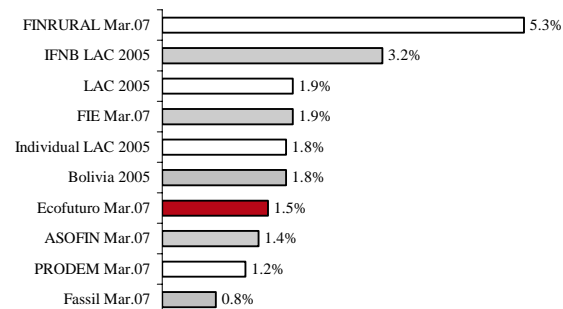
**PAR > 30**



**Rendimiento de cartera**



**AROA**



Fuente: MIX Benchmarking LAC, ASOFIN y FINRURAL

MFIs: Fassil, FIE y PRODEM

REDES: ASOFIN y FINRURAL

MBB Peer groups: LAC 2005, IFNB LAC 2005, Individual LAC 2005 y Bolivia 2005; benchmarks 2005 (medianas)

# Indicadores de desempeño

Datos en USD, salvo que indique lo contrario

	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Dic. 2006	Mar. 2007
<b>Cartera de prestamos</b>						
<b>Evolución de la cartera</b>						
Cartera	6,638,695	10,364,486	14,218,238	19,065,005	24,020,962	25,126,014
Cartera (BOB)	50,436,142	82,245,684	115,855,797	154,686,710	190,486,227	198,244,253
Evolución	(28.5%)	56.1%	37.2%	34.1%	26.0%	4.6%
Cartera promedio fin de periodo	7,824,382	8,483,493	12,319,744	16,908,907	21,763,741	24,634,378
Clientes activos	7,187	8,624	10,440	15,064	18,020	18,624
Evolución	-58.8%	20.0%	21.1%	44.3%	19.6%	3.4%
Cartera promedio por cliente	908	1,191	1,348	1,276	1,333	1,349
% del PIB por habitante	14.1%	18.5%	21.0%	19.9%	20.8%	21.0%
Préstamo promedio desembolsado	1,423	1,968	1,856	2,249	2,394	2,546
% del PIB por habitante	22.1%	28.7%	24.8%	28.2%	26.7%	26.4%
<b>Calidad de cartera</b>						
Reprogramados	4.9%	5.8%	5.3%	6.0%	4.9%	4.6%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	7.2%	2.9%	3.0%	2.0%	2.2%	2.5%
Cartera en riesgo > 365 días	3.1%	1.9%	0.5%	0.3%	0.1%	0.2%
Tasa de cartera castigada	10.8%	0.2%	0.3%	0.2%	0.2%	0.0%
<b>Cobertura del riesgo crediticio</b>						
Ratio de cobertura del riesgo	129.0%	147.6%	146.2%	171.8%	158.2%	141.8%
Cartera en riesgo > 30 días neta de provisiones / Patrimonio	(42.6%)	(39.8%)	(34.2%)	(28.1%)	(24.3%)	(25.3%)
<b>Ahorros</b>						
Ahorros	5,230,473	9,591,857	14,175,295	18,639,586	21,334,771	23,887,323
Ahorros (BOB)	40,431,556	75,008,322	113,969,370	149,116,691	169,184,736	188,470,977
Evolución	13.2%	83.4%	47.8%	31.5%	14.5%	12.0%
Ahorristas activos	1,304	2,246	5,151	7,959	13,577	29,972
Evolución	84.7%	72.2%	129.3%	54.5%	70.6%	120.8%
Ahorro promedio por ahorrista	519	533	334	291	198	101
Obligatorio	-	-	-	-	-	-
Voluntario	519	533	334	291	198	101
<b>Personal</b>						
Numero de empleados	76	78	107	149	183	192
% Oficiales de crédito	34.2%	39.7%	41.1%	38.9%	40.4%	42.2%
Tasa de rotación del personal	26.1%	37.7%	40.0%	22.7%	13.9%	8.0%
<b>Análisis financiero</b>						
ROE	(29.7%)	(3.2%)	2.1%	10.7%	16.6%	14.3%
Deudas / Patrimonio	3.30x	5.87x	7.8x	8.3x	8.0x	8.6x
ROA	(5.8%)	(0.6%)	0.3%	1.2%	1.8%	1.5%
<b>Generación de renta</b>						
Rendimiento de cartera	24.6%	22.1%	21.7%	23.2%	23.7%	22.2%
Ratio de costos operativos	24.9%	18.7%	15.7%	14.6%	15.1%	14.5%
Costo por cliente	271	180	181	163	182	192
Clientes por empleado	95	111	98	101	98	97
Clientes por oficial de crédito	276	278	237	260	244	230
Cartera promedio por cliente (USD)	908	1,191	1,348	1,276	1,333	1,349
Ratio de costos financieros	10.7%	6.3%	6.2%	6.6%	6.9%	7.1%
Costo del ahorro	7.0%	5.2%	5.4%	5.8%	5.8%	5.5%
Costo de la deuda	31.4%	16.5%	9.4%	4.6%	6.3%	8.7%
Ratio de costos de provisión	(0.9%)	0.6%	1.6%	1.8%	1.5%	1.8%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	7.2%	2.9%	3.0%	2.0%	2.2%	2.5%
Tasa de cartera castigada	10.8%	0.2%	0.3%	0.2%	0.2%	0.0%
<b>Gestión de los activos</b>						
Cartera / Activos	78.1%	84.2%	83.1%	78.7%	77.2%	72.9%
Ingresos de otros activos financieros en % de los ingresos financieros	1.6%	1.2%	1.0%	2.4%	3.3%	3.3%
<b>Liquidez</b>						
Colocaciones / captaciones	138.2%	117.2%	111.0%	111.7%	117.4%	112.2%
Liquidez / Activos Totales	2.4%	3.1%	5.1%	5.2%	5.9%	6.1%
<b>Ratios ajustados</b>						
Ratio de costos de ajuste	2.0%	0.0%	0.0%	0.5%	0.1%	0.0%
AROE	(38.2%)	(3.2%)	2.1%	7.2%	15.6%	14.3%
AROA	(7.5%)	(0.6%)	0.3%	0.8%	1.7%	1.5%
Autosuficiencia financiera	75.5%	97.6%	101.3%	104.0%	109.0%	108.4%
Ratio ajustado de costos operativos	24.9%	18.7%	15.7%	14.6%	15.1%	14.5%
Ratio ajustado de costos financieros	11.3%	6.7%	6.2%	7.1%	7.0%	7.1%
Ratio ajustado de costos de provisión	1.1%	0.6%	1.6%	1.8%	1.5%	1.8%
Tasa de cambio 1 USD= xx BOB	7.73	8.01	8.23	8.05	7.93	7.89

Ecofuturo FFP	BOB				USD				2004/03	2005/04	2006/05	2007/06
	Estado de resultados	Dic. 2004	Dic. 2005	Dic. 2006	Mar. 2007	Dic. 2004	Dic. 2005	Dic. 2006				
<b>Ingreso Financiero (a)</b>	<b>23,583,843</b>	<b>33,105,855</b>	<b>44,323,552</b>	<b>12,312,749</b>	<b>2,865,595</b>	<b>4,112,529</b>	<b>5,589,351</b>	<b>1,560,551</b>	<b>40.0%</b>	<b>40.4%</b>	<b>33.9%</b>	<b>(72.2%)</b>
Ingresos de cartera	21,470,533	31,377,641	40,845,684	10,768,384	2,766,761	3,897,844	5,150,780	1,459,037	46.2%	46.1%	30.2%	(73.6%)
Ingresos recibidos por créditos	21,470,533	29,706,015	38,389,004	10,490,377	2,608,813	3,690,188	4,840,984	1,329,579	46.2%	38.4%	29.2%	(72.7%)
Derechos y comisiones recibidas	21,470,533	29,706,015	38,389,004	10,490,377	157,948	207,655	309,796	94,223	-	28.6%	47.0%	(69.7%)
Intereses moratorios sobre créditos	1,299,913	1,671,626	2,456,680	743,421	-	-	-	35,235	-	-	-	-
Ingresos de otros activos financieros	-	-	-	278,007	28,134	98,329	184,268	51,279	15.2%	241.9%	84.6%	(72.3%)
Otros ingresos por servicios financieros	231,543	791,547	1,461,247	404,594	70,699	116,356	254,303	50,234	(3.9%)	(50.2%)	115.3%	(43.5%)
<b>Costos Financieros (b)</b>	<b>6,171,187</b>	<b>8,964,315</b>	<b>11,871,264</b>	<b>3,435,990</b>	<b>749,840</b>	<b>1,113,580</b>	<b>1,497,007</b>	<b>435,487</b>	<b>38.1%</b>	<b>45.3%</b>	<b>32.4%</b>	<b>(71.1%)</b>
Intereses pagados sobre préstamos	808,412	852,976	2,118,243	986,445	98,227	105,960	267,118	125,025	(10.1%)	5.5%	148.3%	(53.4%)
Intereses pagados sobre depósitos	4,687,912	7,077,931	8,692,819	2,311,104	569,613	879,246	1,096,194	292,916	69.4%	51.0%	22.8%	(73.4%)
Costos netos de ajuste por inflación	74,642	(12,230)	(62,365)	(10,424)	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros costos relacionados con servicios financieros	600,221	1,045,638	1,122,567	148,865	72,931	129,893	141,560	18,868	18.7%	74.2%	7.4%	(86.7%)
<b>Resultado Financiero [c=a-b]</b>	<b>17,412,656</b>	<b>24,141,540</b>	<b>32,452,288</b>	<b>8,876,759</b>	<b>2,115,754</b>	<b>2,998,949</b>	<b>4,092,344</b>	<b>1,125,065</b>	<b>40.7%</b>	<b>38.6%</b>	<b>34.4%</b>	<b>(72.6%)</b>
<b>Provisión neta para cartera incobrable (f)</b>	<b>1,568,912</b>	<b>2,453,758</b>	<b>2,531,434</b>	<b>857,035</b>	<b>190,633</b>	<b>304,815</b>	<b>319,222</b>	<b>108,623</b>	<b>315.1%</b>	<b>56.4%</b>	<b>3.2%</b>	<b>(66.1%)</b>
Provisiones para cartera incobrable + cartera castigada	2,218,749	3,501,084	3,478,027	1,068,301	269,593	434,917	438,591	135,399	410.7%	57.8%	(0.7%)	(69.3%)
Recuperación de cartera castigada	649,837	1,047,326	946,593	211,266	78,960	130,103	119,369	26,776	1,050%	61.2%	(9.6%)	(77.7%)
<b>Costos operativos (d)</b>	<b>15,544,974</b>	<b>19,791,357</b>	<b>26,038,633</b>	<b>7,061,109</b>	<b>1,933,454</b>	<b>2,473,920</b>	<b>3,283,560</b>	<b>894,944</b>	<b>25.1%</b>	<b>27.3%</b>	<b>31.6%</b>	<b>(72.9%)</b>
Costos del personal (incluidas compensaciones)	-	-	12,707,092	3,690,182	977,941	1,264,166	1,602,408	467,704	-	28.6%	25.9%	28.6%
Otros costos operativos	7,682,326	9,678,028	13,331,541	3,370,927	955,513	1,209,754	1,681,153	427,240	24.4%	26.0%	37.8%	(74.7%)
Depreciación y amortización	1,276,595	1,186,703	1,127,999	316,116	158,780	148,338	142,245	40,065	(24.4%)	(7.0%)	(4.9%)	(72.0%)
Consultorias, auditorías y calificaciones	1,519,822	1,688,924	2,107,638	512,635	189,033	211,116	265,780	64,973	32.0%	11.1%	24.8%	(75.7%)
Comunicación y traslados	1,249,242	1,664,065	2,028,112	462,006	155,378	208,008	255,752	58,556	77.2%	33.2%	21.9%	(77.2%)
Impuestos	787,749	1,126,105	1,488,632	383,980	97,979	140,763	187,722	48,667	42.1%	43.0%	32.2%	(74.2%)
Seguros	203,353	253,690	239,591	62,864	25,293	31,711	30,213	7,968	15.8%	24.8%	(5.6%)	(73.8%)
Mantenimiento y reparaciones	298,681	357,217	368,004	126,524	37,149	44,652	46,407	16,036	11.9%	19.6%	3.0%	(65.6%)
Otros gastos administración	2,346,884	3,401,324	5,971,565	1,506,802	291,901	425,166	753,035	190,976	43.5%	44.9%	75.6%	(74.8%)
<b>Resultado neto operativo antes de impuestos y donaciones [f=c-d-e]</b>	<b>298,770</b>	<b>1,896,425</b>	<b>3,882,221</b>	<b>958,615</b>	<b>37,160</b>	<b>237,053</b>	<b>489,561</b>	<b>121,497</b>	<b>(171%)</b>	<b>534.7%</b>	<b>104.7%</b>	<b>(75.3%)</b>
Impuesto sobre la Renta (h)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Resultado neto operativo antes de donaciones [i=g-h]</b>	<b>298,770</b>	<b>1,896,425</b>	<b>3,882,221</b>	<b>958,615</b>	<b>37,160</b>	<b>237,053</b>	<b>489,561</b>	<b>121,497</b>	<b>(171%)</b>	<b>534.7%</b>	<b>104.7%</b>	<b>(75.3%)</b>
Ingresos no operativos (i)	-	145,247	91,864	18,926	-	18,156	11,584	2,399	-	-	(36.8%)	(79.4%)
Costos no operativos (incluidos impuestos relacionados) (j)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Resultado neto antes de donaciones [l=i+j-k]</b>	<b>298,770</b>	<b>2,041,672</b>	<b>3,974,085</b>	<b>977,541</b>	<b>37,160</b>	<b>255,209</b>	<b>501,146</b>	<b>123,896</b>	<b>(171%)</b>	<b>583.4%</b>	<b>94.6%</b>	<b>(75.4%)</b>
Ingresos por donaciones (m)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Resultado neto</b>	<b>298,770</b>	<b>2,041,672</b>	<b>3,974,085</b>	<b>977,541</b>	<b>37,160</b>	<b>255,209</b>	<b>501,146</b>	<b>123,896</b>	<b>(171%)</b>	<b>583.4%</b>	<b>94.6%</b>	<b>(75.4%)</b>

Ecofuturo FFP Balance	BOB				USD						
	Dic. 2004	Dic. 2005	Dic. 2006	Mar. 2007	Dic. 2004	Dic. 2005	Dic. 2006	Mar. 2007	2005/04	2006/05	2007/06
<b>ACTIVOS</b>	<b>132,596,703</b>	<b>188,745,735</b>	<b>237,737,311</b>	<b>261,618,368</b>	<b>16,111,386</b>	<b>23,446,675</b>	<b>29,979,484</b>	<b>33,158,222</b>	<b>42.3%</b>	<b>26.0%</b>	<b>10.0%</b>
<b>Activos de Corto Plazo</b>	<b>69,606,833</b>	<b>105,053,844</b>	<b>233,421,885</b>	<b>256,355,979</b>	<b>8,457,695</b>	<b>13,050,167</b>	<b>16,089,074</b>	<b>18,379,814</b>	<b>50.9%</b>	<b>21.4%</b>	<b>13.7%</b>
Caja y Bancos	6,801,099	9,738,125	13,953,042	15,836,762	826,379	1,209,705	1,759,526	2,007,194	43.2%	43.3%	13.5%
Activos financieros netos a corto plazo			32,454,471	46,365,567	1,359,828	3,219,664	4,092,619	5,876,498		25.2%	131.6%
Cartera neta a corto plazo	50,985,400	68,881,087	77,685,342	79,339,488	6,195,067	8,556,657	9,796,386	10,055,702	35.1%	12.8%	2.1%
Cartera bruta a corto plazo	56,633,356	75,026,694	84,650,698	86,905,009	6,881,331	9,320,086	10,674,741	11,014,577	32.5%	12.8%	2.7%
(Provisión para cartera incobrable)	5,647,956	6,145,607	6,965,356	7,565,521	686,264	763,429	878,355	958,875	8.8%	13.3%	8.6%
Intereses devengados	-	-	2,574,651	2,556,611	-	-	324,672	324,032	-	-	(0.7%)
Sobre cartera de crédito	-	-	2,574,651	2,556,611	-	-	324,672	324,032	-	-	(0.7%)
Sobre activos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros activos de corto plazo	628,948	516,335	918,850	918,307	76,421	64,141	115,870	116,389	(17.9%)	78.0%	(0.1%)
<b>Activos de Largo Plazo</b>	<b>62,989,870</b>	<b>83,691,891</b>	<b>110,150,955</b>	<b>116,601,633</b>	<b>7,653,690</b>	<b>10,396,508</b>	<b>13,890,410</b>	<b>14,778,407</b>	<b>32.9%</b>	<b>31.6%</b>	<b>5.9%</b>
Activos financieros netos a largo plazo	292,016	257,459	295,547	1,347,026	35,482	31,982	37,269	170,726	(11.8%)	14.8%	355.8%
Cartera neta a largo plazo	59,222,441	79,660,016	105,835,529	111,339,244	7,195,922	9,895,654	13,346,221	14,111,438	34.5%	32.9%	5.2%
Activos fijos netos	3,023,042	3,323,082	3,060,339	3,431,807	367,320	412,805	385,919	434,957	9.9%	(7.9%)	12.1%
Otros activos a largo plazo	452,371	451,334	959,540	483,556	54,966	56,066	121,001	61,287	(0.2%)	112.6%	(49.6%)
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>132,596,703</b>	<b>188,745,735</b>	<b>237,737,311</b>	<b>261,618,368</b>	<b>16,111,386</b>	<b>23,446,675</b>	<b>29,979,484</b>	<b>33,158,222</b>	<b>42.3%</b>	<b>26.0%</b>	<b>10.0%</b>
<b>Pasivo</b>	<b>117,543,729</b>	<b>168,424,057</b>	<b>211,285,613</b>	<b>234,322,555</b>	<b>14,282,349</b>	<b>20,922,243</b>	<b>26,643,835</b>	<b>29,698,676</b>	<b>43.3%</b>	<b>25.4%</b>	<b>10.9%</b>
Pasivo a Corto Plazo	70,639,576	94,200,153	105,755,192	122,762,293	8,583,181	11,701,882	13,336,090	15,559,226	33.4%	12.3%	16.1%
Depósitos a la vista	9,256,576	17,018,089	26,850,631	33,599,009	1,124,736	2,114,048	3,385,956	4,258,430	83.8%	57.8%	25.1%
Depósitos obligatorios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depósitos a corto plazo	59,129,525	50,455,820	52,900,790	57,672,737	7,184,632	6,255,381	6,670,970	7,309,599	(14.8%)	5.1%	9.0%
Préstamos a corto plazo	-	22,644,097	19,528,273	24,931,441	-	2,825,354	2,462,582	3,159,878	-	(14.1%)	27.7%
Intereses devengados	-	-	2,094,641	2,322,808	-	-	264,141	294,399	-	-	10.9%
Otros pasivos de corto plazo	2,253,475	4,082,147	4,380,857	4,236,298	273,812	507,099	552,441	536,920	81.1%	7.3%	(3.3%)
Pasivos de Largo plazo	46,904,153	74,223,904	105,530,421	111,560,262	5,699,168	9,220,361	13,307,745	14,139,450	58.2%	42.2%	5.7%
Depósitos de largo plazo	35,986,182	71,023,904	82,535,737	85,405,115	4,341,395	8,822,845	10,408,037	10,824,476	98.8%	16.2%	3.5%
Préstamos de largo plazo	10,917,971	3,200,000	21,807,500	24,852,895	1,357,773	397,516	2,750,000	3,149,923	(71.4%)	581.5%	14.0%
Otros pasivos de largo plazo	-	-	1,187,184	1,302,252	-	-	149,708	165,051	-	-	9.7%
<b>Patrimonio</b>	<b>15,052,974</b>	<b>20,321,678</b>	<b>26,451,698</b>	<b>27,295,813</b>	<b>1,829,037</b>	<b>2,524,432</b>	<b>3,335,649</b>	<b>3,459,545</b>	<b>35.0%</b>	<b>30.2%</b>	<b>3.2%</b>
Capital social	14,003,188	17,038,201	20,106,613	20,106,613	1,701,481	2,116,547	2,535,512	2,548,367	21.7%	18.0%	0.0%
Donaciones	1,299,856	1,578,587	2,461,419	2,461,419	157,941	196,098	310,393	311,967	21.4%	55.9%	0.0%
Resultados netos acumulados sin donaciones	(983,753)	1,791,603	3,974,085	4,951,626	(119,533)	222,559	501,146	627,583	(282.1%)	121.8%	24.6%
Año corriente	298,770	2,041,672	3,974,085	977,541	36,303	253,624	501,146	123,896	583.4%	94.6%	(75.4%)
Otras cuentas de patrimonio	733,683	(86,713)	(90,419)	(223,845)	89,147	(10,772)	(11,402)	(28,371)	(111.8%)	4.3%	147.6%

## 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 mejora. No existen riesgos en el corto y 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 un funcionamiento inadecuado.