

GIRAFE

Amigo S.A., Bolivia

Abril, 2006

Rating

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

Mínimo Requerido

Procesos funcionales pero con algunas fallas. Los riesgos identificados pesan en el mediano plazo sobre la continuidad de la explotación operativa.

Tendencia

Positiva
Estable
A Vigilar
Negativa

La incertidumbre sobre las políticas gubernamentales en microfinanzas no permite tener visibilidad sobre el desempeño sectorial.

Indicadores de desempeño

(K USD, salvo indicación contraria)

	Dic 2003	Dic 2004	Dic 2005
ACTIVIDAD			
Empleados	68	38	34
Activos (K USD)	2,411	1,858	1,741
(K BOB)	19,317	15,299	14,016
Cartera (K USD) ⁽¹⁾	1,421	1,097	1,497
Clientes activos	8,036	4,425	4,744
Tasa Efectiva Global ⁽²⁾	N.D	N.D	43%
PAR 31-365 ⁽³⁾	1.0%	1.2%	1.5%
PAR > 365	0.0%	0.0%	0.5%
Cartera castigada	0.1%	1.5%	3.1%
Cobertura de riesgo crediticio ⁽³⁾	277.5%	463.5%	155.1%
DESEMPEÑO			
ROE ⁽⁴⁾	N.D	N.D	N.D
Deudas/ Patrimonio	4.14	6.98	99.75
ROA	(20.6%)	(25.4%)	(7.5%)
Autosuf. operativa.	52.9%	57.4%	80.3%
Autosuf. financiera.	50.9%	57.0%	80.2%
Rendimiento. de cartera	37.4%	47.3%	46%
Costos operativos	54%	70.2%	43%
Clientes por empleado	118	116	140
Ratio de costos financieros	8.7%	11.6%	14.7%
CRECIMIENTO			
Crec. de cartera	N.D	(20.7%)	33.4%
Crec. de activos	-	(20.8%)	(8.4%)

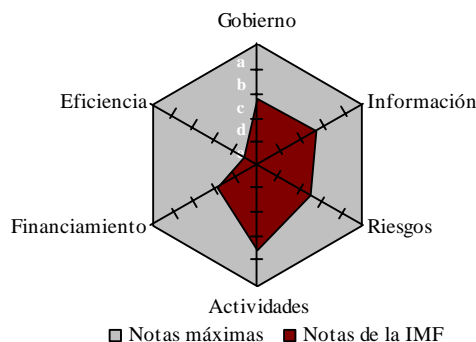
Nota: ratios basados en información no verificable para los años 2003 y 2004.

(1) Incluye 0.44 M USD de cartera en administración del Banco Económico.

(2) La TEG para crédito individual es de 47.8%, mientras que para créditos solidarios 1.3%.

(3) Incluye reprogramados.

(4) Patrimonio promedio negativo.



Descripción de la institución

Amigo es una organización con fines de lucro creada en enero de 2003 bajo la estructura jurídica de Sociedad Anónima¹. Amigo S.A. no es una institución regulada por la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras (SBEF). Tras enfrentar una crisis en el segundo año de operaciones la empresa emprendió un proceso de reestructuración desde oct. 04. A dic.05, Amigo S.A. cuenta con una cartera de 1.5 M USD para un total de 4,744 clientes activos repartidos en los departamentos de Cochabamba y Santa Cruz, con tres tipos de productos con tecnología solidaria e individual.

Resumen de la calificación

Amigo S.A. obtiene la nota final "C-". El proceso de reestructuración por el que atraviesa Amigo S.A. ha puesto en marcha medidas que han permitido mejorar los sistemas de información y control, además de la confianza de los acreedores que había sido deteriorada luego de incurrir en cuantiosas pérdidas en los primeros años de operación. La principal fortaleza de Amigo S.A. es su metodología crediticia, con un crédito rápido y complementario, reflejándose en bajos niveles de cartera en riesgo. El nicho de mercado al cual se dirige cuenta con un adecuado nivel de aceptación asegurando una demanda estable.

Esta nota es otorgada con una tendencia "A Vigilar". La incertidumbre existente sobre las políticas que establecerá el nuevo gobierno en el sector de las microfinanzas no permite tener visibilidad a mediano plazo sobre el desempeño sectorial. A esto se añade el riesgo de insolvencia tomando en cuenta el bajo nivel patrimonial de Amigo S.A.

Necesidades de financiamiento

La institución anticipa sus necesidades de financiamiento en 1 M USD para esta gestión. Planet Rating estima que este nivel de endeudamiento puede ocasionar dificultades para cumplir con las obligaciones del plan de reestructuración.

¹ La denominación que aparece en el testimonio de constitución fue Amigo S.A., aunque la institución ha usado otras denominaciones comerciales como CASA (Crédito Amigo S.A.) o simplemente Crédito Amigo. A lo largo del reporte se utilizará el nombre de Amigo S.A.

Planet Rating

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

Amigo S.A. – José Luis Becerra – Gerente General

Calle Tarija No. 699 - Zona Centro - Santa Cruz
Tel. 591 3 393409
jose.becerra@creditoamigo.net

Ref: JM150606

■ El sector de las microfinanzas

Bolivia presenta uno de los mercados de microfinanzas con mayor madurez y dinamismo. En los últimos años se ha caracterizado principalmente por la aparición de instituciones de microfinanzas autosostenibles con un alto grado de desarrollo de productos y servicios en un entorno competitivo. 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 habilitados para captar ahorros del público y se enmarcan en un estricto marco prudencial estipulado en la Ley n°1488 de Bancos y Entidades Financieras del 5 de mayo de 2004. En los últimos tres años se ha producido un crecimiento muy acelerado de las carteras del sector, destacando las IMF's reguladas.

El sector se ha agrupado en dos principales asociaciones, ambas enfocadas a 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.

USD M	Dic 2002	Dic 2003	Dic 2004	Dic 2005
Bancos	75.6	89.1	109.1	276.6
FFPs ⁽¹⁾	175.6	233.3	318.3	258.3
Mutuales y Coop.	427.83	470.6	489.5	493.2
ONGs ⁽²⁾	N.D	N.D	84.3	97.5

(1) Descenso entre 2004 y 2005 debido a la transformación de Caja Los Andes en banco.

(2) Sólo de las ONGs asociadas a FINRURAL.

A dic. de 2005, el espectro de IMF's en Bolivia se estructura de la siguiente manera:

- **Sector Financiero Bancario:** el Banco Los Andes² y Banco Solidario son instituciones que concentran la mayor cantidad de microcréditos dentro del sistema financiero tradicional. A dic. 05, la cartera de ambas instituciones ascendió a 276.6 M USD.
- **Fondos Financieros Privados:** seis instituciones reguladas que anteriormente fueron ONGs. En la actualidad cuentan con una cartera aproximada de 258.3 M USD y un crecimiento promedio del 30% 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:** unas 30 instituciones reguladas que prestan servicios de intermediación financiera y ahorro. La cartera de estas instituciones a dic. 05 alcanzó 493 M USD.

² Mediante la Resolución SB/117/2004 se autoriza la transformación del FFP Los Andes en Banco Los Andes Procredit S.A.

ONGs: instituciones con forma jurídica de Sociedad Civil no sometidas a la supervisión de la autoridad bancaria. A dic. de 2005, las principales ONGs asociadas a la red FINRURAL registraban una cartera vigente de 97.5 M USD. FINRURAL ha promovido un marco de autorregulación que promueve el apego paulatino de las ONGs a la regulación estipulada para los FFPs.

■ Entorno político y económico

En los últimos años, Bolivia ha presentado altos niveles de crecimiento económico como consecuencia del incremento de la demanda externa, las mayores exportaciones de hidrocarburos y los precios de metales al alza; así como la mejora de la demanda interna, reflejada en el incremento del consumo privado y público³.

A pesar de la buena tendencia de las cifras macroeconómicas, Bolivia sigue presentando niveles de pobreza por encima del resto de los países latinoamericanos. El descontento social ante unas autoridades políticas que históricamente no han atendido las demandas de los más desfavorecidos, hace que las revueltas sociales y bloqueos de carreteras sean frecuentes. Con una población de aproximadamente 9 millones de habitantes, 62% urbana y 38% rural, el 62% de la población se encuentra en el nivel de pobreza y el 14% en pobreza extrema. La economía es principalmente primario exportadora, basada en los hidrocarburos y minerales. Bolivia ocupa el puesto No. 113 sobre 177 en el índice de desarrollo humano del Informe sobre Desarrollo Humano del PNUD.

	Dic 2002	Dic 2003	Dic 2004	Dic 2005
PNB /Hab.	908	924	976	1,025
Inflación	0.9%	3.3%	3.9%	4.9%
Coface Rating			D	D
S & P			B-/Estable/C	B-/Neg./C

Fuente: Banco Mundial, COFACE, S&P, Banco Central de Bolivia.

La llegada al poder del Movimiento al Socialismo (MAS), partido político de izquierda liderado por Evo Morales, ha generado un clima político incierto desde los últimos meses de 2005, dada la todavía falta de definición concreta sobre muchas medidas anunciadas durante la campaña política. Las comunicaciones sobre el sector de las microfinanzas, parecen apuntar hacia el respeto del marco regulatorio existente aunque no se descarta la posibilidad de la creación de una banca de primer piso o la imposición de techos en las tasas activas del sector. No obstante, los primeros meses de gobierno se han caracterizado por la estabilidad económica y financiera, sin importantes retiradas de fondos en el sector financiero; solamente en el sector de la inversión extranjera se registró una caída del 26%, consecuencia de la incertidumbre política.

³ "Evaluación del Sistema Bancario y No Bancario a diciembre de 2005". Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras.

■ Presentación de la institución

Redes

Amigo S.A. no pertenece a ninguna red.

Coyuntura institucional

Amigo S.A. fue creada como Sociedad Anónima para operar sobre la base de una modalidad propietaria de franquicias, en la que los socios minoritarios también se desempeñaban como operadores de agencias. El objetivo principal fue reducir costos de supervisión, partiendo del supuesto de que los propios operadores de agencia, al ser dueños de su agencia, tendrían los incentivos para manejar adecuadamente las mismas. Sin embargo, el modelo no funcionó: hubo una gran heterogeneidad en los procesos crediticios que se reflejaron en deterioros en la calidad de cartera (vinculación de créditos, reprogramaciones indebidas, etc.) y en los procesos contables (no se estandarizaron los criterios de registro contable), dificultando el seguimiento de las actividades.

Paralelamente, la institución implementó políticas agresivas de expansión bajo la asesoría financiera del socio y accionista mayoritario, EU Políticas para la Microempresa (IPM) -empresa unipersonal que sustentaba el 46.7% de las acciones- que no se acompañaron del suficiente financiamiento⁴. Esto ocasionó que se incurrieran en costos de apertura de agencias sin contar con los fondos para desembolsar, por lo que éstas debieron ser cerradas inmediatamente, elevando aún más los costos. En consecuencia, desde el inicio de sus operaciones hasta oct.05, Amigo S.A. incurrió en pérdidas acumuladas 1.54 M USD, descapitalizando por completo a la institución y no pudiendo cumplir con el pago de la deuda a sus acreedores.

Dada la crítica situación por la que atravesaba Amigo S.A. se plantearon diversas alternativas de solución, entre las que se encontraba el cierre de la institución. Sin embargo, la asesoría de un equipo de consultores, SME Partners, pudo demostrar que la empresa era aún viable, por lo que en nov. 04 se diseñó un Plan de Reestructuración que contempló tres aspectos fundamentales:

- La redefinición de la idea del negocio: Amigo S.A. sería gerenciada bajo una estructura tradicional con una Oficina Central y sus sucursales. Este proceso vino acompañado de una reformulación del tamaño, la dispersión de la empresa y la implementación de un directorio independiente.
- El reconocimiento y seguimiento legal (establecimiento de sus representantes legales en el país) de los acreedores con la finalidad de brindarles seguridad legal para la recuperación de sus respectivos préstamos.

⁴ Se planteaba la apertura de 11 nuevas agencias para el 2004 con fondos por 500 K USD provenientes del socio financiador Positive Fund.

- La reestructuración financiera, mediante renegociación de pasivos y términos de referencia.

Asimismo se decidió vender parte de la cartera. Esta medida respondió a diferentes variables estratégicas (calidad de la cartera, ubicación geográfica de la agencia, relación con el operador, consolidación de las agencias de Santa Cruz, entre otras.) Al momento de la venta, nov.04, las carteras vendidas representaron un 35.2 % de la cartera total de Amigo S.A. a oct.04.

La renegociación de pasivos llegó a un acuerdo bilateral entre los accionistas y los acreedores sin iniciar procesos legales⁵. El Plan de Reestructuración contempla las siguientes propuestas:

- Reducción de capital social hasta 17,346 USD a dic.05 para absorber las pérdidas acumuladas a través de dos medidas: condonación del 45% de la deuda de cada acreedor (un total de 844 K USD) y disminución del capital social en USD 804 K, de manera proporcional a la participación del capital de cada socio.
- Reestructuración de la deuda: la tasa de interés efectiva global de la deuda se reducirá de manera significativa (pasará de 8.6% al 3.1%), con pagos trimestrales y amortizaciones de sólo intereses en 2006 y de capital más intereses a partir de 2007⁶.
- Salida de IPM del capital social de la empresa a través de la transferencia de acciones a personas designadas por los acreedores.

Este acuerdo cuenta con la aprobación de la mayoría de los acreedores, pero aún no se ha llegado a concretar la firma por parte de sus representantes legales en Bolivia⁷. Al cierre de abril 06 sólo faltaban firmar dos acreedores: Cordaid y Gary Ghost.

Propiedad

A dic.05 el capital de Amigo S.A. lo componen EU Políticas para la Microempresa IPM (46.7%), el Fondo Positivo (33.74%), personas naturales externas a la institución (14%) y gerentes de agencia actuales (6%). Tras la eventual aprobación del Plan de Reestructuración, IPM saldrá de la estructura propietaria de Amigo S.A.

⁵ La situación de quiebra técnica de Amigo S.A. antes de los acuerdos de reestructuración permitían a los acreedores tomar acciones legales.

⁶ Toda la deuda actual estará sujeta al mismo trato y gozará de trato preferencial ante la llegada de nuevos acreedores.

⁷ Se han suscrito cartas de intención en las que reafirman su acuerdo a las propuestas condicionado a algunos aspectos como la salida de IPM del accionariado por medio de la transferencia de acciones al Gerente General y Gerente de Operaciones y Finanzas, presentación de EEFF auditados a fines de 2005, entre otras.

Nombre	Función Directorio	Formación	Empleo actual	Entrada Direct.	Representa
Fabrizio Núñez	Presidente	Admin. Empresas	Consultor	Nov. 04	Independiente
Álvaro Medina	Vice-Presidente	Economía	Gerente de Créditos del Banco Económico	Sep.05	Banco Económico
Gustavo Córdoba	Secretario	Admin. Empresas	Gerente de Agencia	Nov.04	Amigo S.A.
Olivier París	Síndico	Sociólogo	Consultor	Sep.05	Independiente

La Junta General de Accionistas (JGA) es el órgano supremo de gobierno y está compuesta por 31 accionistas, que por estatutos se debe reunir al menos una vez al año. La JGA elige a los miembros del Directorio de acuerdo con los Estatutos de la empresa, dicho Directorio está compuesto por 3 directores titulares y 3 suplentes; 2 directores son elegidos por la mayoría de accionistas y 1 por la minoría. Actualmente el Presidente y Vicepresidente son directores independientes y el Secretario que representa a los socios minoritarios es Gerente de Agencia en Amigo S.A.

El Directorio, quien se reúne mensual o bimensualmente, es responsable de definir la política general de la institución, supervisar el desempeño global de Amigo S.A. y aprobar o modificar la implementación de las políticas y procedimientos. La institución cuenta con la participación con voz y voto del Banco Económico dentro del Directorio, condición establecida para la administración de fondos de dicha entidad por parte de Amigo S.A. El Gerente General también participa en las reuniones del Directorio con voz pero sin voto.

Equipo de dirección

El equipo gerencial está compuesto por la Gerencia General, Gerencia de Operaciones y Finanzas (quien se encarga del departamento financiero y contable) y Gerencia Comercial (quien se encarga del departamento de créditos). Las tres personas cuentan con amplia experiencia habiendo consolidando un equipo competente: tanto la Gerencia General como la Gerencia Comercial cuentan con amplia experiencia en el sector de las microfinanzas, mientras que la Gerencia Financiera añade una visión de negocio muy dinámica producto de años de experiencia en empresas multinacionales.

Dos miembros del actual equipo gerencial se encuentran en la institución desde los inicios de operación: el Gerente General era el anterior Gerente de Desarrollo Organizacional, responsable de la apertura de nuevas agencias, manejo del personal, de estructurar e implementar políticas, normas, procedimientos e implementar los planes estratégicos de la organización, y el Gerente Comercial que ingresó como Gerente de la agencia de Villa Verde (agencia que permanece en la estructura operativa actual), y ascendió a Gerente Comercial siendo responsable de la implementación del crédito individual y nuevos productos.

El Gerente de Operaciones y Finanzas entró en la institución en nov. 04 tras formar parte del equipo de consultoría que apoyó en el diseño del Plan de Reestructuración.

El Gerente General, José R. Becerra Palza, posee una formación en Psicología Social con maestría en Estrategia Empresarial, cuenta con 15 años de experiencia en el sector de las microfinanzas, principalmente en el área de Desarrollo Organizacional, habiendo trabajado en instituciones como BancoSol y el FFP Prodem.

Subvenciones

Amigo S.A. no ha recibido donaciones directas ni de capital ni en forma de asistencia técnica, pero la eventual condonación de la deuda estipulada en el Plan de Reestructuración, se alzaría a un monto de 844 K USD.

Estatuto, supervisión y auditoría

Amigo S.A. es una Sociedad Anónima con fines de lucro constituida el 27 de enero de 2003. Se ideó como una estructura de franquicia. Cabe mencionar que en Bolivia no existe una legislación específica para este tipo de estructura legal, de tal forma que jurídicamente Amigo S.A. era una sola persona jurídica cuyas agencias contaban con contabilidad por agencia sin ajuste con la contabilidad institucional y amplia delegación de poderes a los gerentes de agencia. Éstos contaban además con una participación mínima en el capital social de la empresa. Tras el proceso de reestructuración, se implementó un sistema de supervisión de agencias antes inexistente (control centralizado de las operaciones y gastos bajo presupuestos). A partir de ese momento, el proceso de toma de decisiones se realizó en forma conjunta y coordinada, entre accionistas, acreedores y comité ejecutivo.

Amigo S.A. ha sido auditada en todos los años de operación: para los años 2003 y 2004 la auditoría fue llevada a cabo por la firma Price Waterhouse Coopers, reservándose la emisión de opinión para el 2004 al no contar con los sustentos adecuados. Para el año 2005 la auditoría fue realizada por la firma Acevedo & Asociados, representante de la firma internacional Deloitte & Touche, quien opina que los estados financieros de este ejercicio reflejan razonablemente la situación patrimonial a excepción de los ajustes que hubieran sido necesarios de contar con la información contable necesaria de ejercicios anteriores (2004).

Organización

Tras la mala experiencia del modelo de franquicias, Amigo S.A. se organiza en base a dos niveles institucionales:

- La Oficina Central ubicada en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, que alberga al equipo gerencial incluyendo una contabilidad centralizada, además de los departamentos

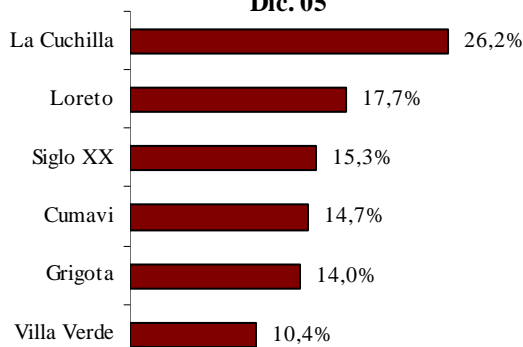
de: Sistemas de Información, Auditoría Interna, Control de Gestión, Contabilidad y Administración.

- Seis Agencias ubicadas en los departamentos de Cochabamba y Santa Cruz. La Cuchilla, Grigota, Villa Verde y Cumavi en Santa Cruz; Loreto y Siglo XX en Cochabamba.

Todos los desembolsos son realizados en efectivo y los pagos son recibidos en las agencias los días lunes y miércoles. Los créditos son aprobados por los Gerentes de Agencia hasta un monto de 2,565 USD: para créditos solidarios hasta un plazo máximo de 9 meses y 1,540 USD; para crédito individual hasta un plazo máximo de 12 meses; por encima de esos montos las solicitudes pasan al Comité de Créditos que se lleva a cabo en cada Regional los días martes y viernes.

Tanto las agencias de Cochabamba como de Santa Cruz realizan Comités de Crédito regionales con la finalidad de realizar controles cruzados entre sí.

**Cartera de créditos por agencia
Dic. 05**



Penetración de mercado

Amigo S.A. opera principalmente en zonas periurbanas en dos de los nueve departamentos de Bolivia. En la actualidad no tiene planes de expansión hacia otras regiones dada la actual coyuntura de la organización.

Zona de actuación de Amigo



Productos y servicios

Descripción detallada de los productos proporcionada en anexos.

Las modalidades de crédito que ofrece Amigo S.A. son:

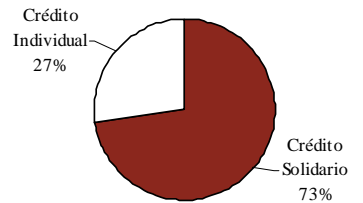
- Crédito Individual:** dirigido a clientes antiguos o nuevos con garantía prendaria, custodia o personal; montos de 100 USD a 2,000 USD de libre disponibilidad pero

recomendado para capital de trabajo o inversión; tasa de interés 3.5%⁸ mensual sobre saldo insoluto, comisiones de apertura del 2.5% resultando en una Tasa Efectiva Global (TEG) del 47.8%; plazos de pago entre 2 y 12 meses con frecuencia de reembolso semanal, quincenal y mensual.

Crédito Solidario:

principal producto dirigido a clientes nuevos y antiguos con garantía mancomunada y cruzada, montos de 50 a 1,000 USD por cliente, de libre disponibilidad pero indicado para capital de trabajo o inversión; tasa de interés 3.5% mensual sobre saldo insoluto con comisiones de apertura de 2.5% (TEG del 51.3%); plazos de pago entre 1 y 9 meses con frecuencia de reembolso semanal, quincenal y mensual.

**Cartera de crédito por producto
Dic. 05**



Crédito oportunidad:

crédito de alta rotación (máximo dos semanas), solamente otorgado a clientes con buen historial crediticio bajo la misma garantía individual o solidaria para fines específicos llamados “de oportunidad”. Sus montos varían entre 50 y 120 USD; tasa de interés de 14% mensual sobre saldo insoluto (TEG 27.8%); plazos de pago máximo 2 semanas con frecuencia de pago semanal y quincenal. Se trata de un producto con un peso en la cartera total inferior al 1%.

Gobierno

Gobierno y toma de decisiones recibe la calificación “c”

Como se mencionó en la parte anterior, Amigo S.A. se encuentra en plena etapa de reestructuración, lo cual se ha reflejado en cambios en la estructura de gobierno. Por razones de claridad, se hará referencia en el texto al “gobierno actual” y el “gobierno planificado” para describir la situación actual temporal y la situación futura detallada en el Plan de Reestructuración ya en camino.

Toma de decisiones

El gobierno actual de Amigo S.A. se ha fortalecido notablemente en comparación con años anteriores pero dista de ser una forma de gobierno ideal. Tras la crisis institucional de gobierno en 2004, consecuencia de una alta acumulación de poderes del principal accionista, sin estructura de contrapoder efectiva, Amigo S.A. decidió

⁸Amigo SA por ser una sociedad anónima legalmente constituida y no regulada por la Supertendencia de Bancos y Entidades Financieras, no se encuentra exonerada del 13% por Impuesto al Valor Agregado (IVA) ni 3% por Impuesto a las Transacciones Financieras (ITF). Los ingresos efectivos por intereses y comisiones para la institución corresponden a tasas de 2.94% y 2.1%, respectivamente.

crear un Directorio profesional e independiente impulsado por el equipo de reestructuración⁹. El actual Directorio está conformado por personas conocedoras de las microfinanzas y de la historia institucional, generando una toma de decisiones ágil. Sus reuniones formales y frecuentes así como sus aportes provenientes de su experiencia han sido factores clave para la continuidad de las operaciones y participación en el Plan de Reestructuración. Sin embargo, el estado de gobierno actual no prepara Amigo S.A. para los próximos años.

Si bien Amigo S.A. ha podido mantener una ágil toma de decisiones luego de la crisis, varios factores podrán dificultarla en el futuro:

- La falta de firma de contratos para formalizar el Plan de Reestructuración – pese a su amplio reconocimiento y aceptación entre los acreedores- deja latente el riesgo de emprender acciones legales por su parte. Sin embargo, el hecho de que existan ya Cartas de Intenciones firmadas, hacen la firma de contratos probable y fortalecerá el gobierno planificado.
- La leve participación del Directorio en la estrategia de la IMF, ampliamente delegada al equipo directivo, disminuye su utilidad, pese al conocimiento de banca y microfinanzas de los miembros.
- La participación de un representante del Banco Económico en el Directorio también puede generar conflictos de interés: el banco se encuentra en proceso de definición de su posible participación en el sector de las microfinanzas y podría tornarse competidor en el mediano o largo plazo.

Los graves problemas de información contable histórica (Ver “T”) han afectado la apropiada toma de decisiones por el Directorio, pero existen señales de mejora de los insumos de información. La introducción de la herramienta de Tablero de Mando Integral (Balanced Score Card) brinda una herramienta estandarizada de seguimiento de diversos aspectos claves al desarrollo institucional. Sin embargo, esta herramienta no es suficiente en su estado actual: no brinda una imagen de la situación de Amigo S.A. a futuro, carece de indicadores microfinancieros y no cuenta con comparaciones con la competencia (benchmarking).

Planeación estratégica

Amigo S.A. lleva a cabo una reflexión estratégica activa pero incompleta. La introducción del mapa estratégico, objetivos e indicadores claros representan un importante avance en la planificación institucional. Cuenta con claras proyecciones de estados financieros para 12 meses. Sin embargo, no se desarrolla la planificación completamente. Amigo S.A. carece de análisis de entorno, proyecciones de

crecimiento por producto, planes de recursos humanos necesarios para lograr sus metas y proyecciones de estados financieros e indicadores pasado 12 meses. Sobre todo, adolece de una falta de análisis de escenarios potenciales, elemento clave para una IMF con un alto grado de susceptibilidad a acceso a capital.

El mercado altamente competitivo es un factor determinante en la definición de la estrategia de mercado y planificación de servicios. Debido a su naturaleza no regulada, puede brindar servicios con menos requisitos legales que los bancos y fondos financieros privados. A la vez, está claramente definido dentro de su estrategia brindar créditos individuales y solidarios pequeños, de alta rotación, a corto plazo, sin requerimientos de ahorro forzoso, a un segmento normalmente dominado por bancos comunales y FFPs y bancos. En efecto, los servicios crediticios de Amigo S.A. sirven de créditos complementarios a los otros servicios utilizados por sus clientes. Asimismo se fomentan relaciones con clientes a largo plazo (compuesto por muchos créditos a corto plazo) a través de un servicio ágil que premia la historia crediticia con Amigo S.A.

En esencia, su estrategia de posicionamiento de mercado es ser reconocida como proveedora de crédito rápido y a corto plazo para necesidades puntuales no cubiertas por otras IMFs. La metodología es sencilla y puede ser expandida con la infraestructura instalada. La actual expansión basada en una reducida gama de productos es posible en el corto plazo pero puede implicar riesgos en el mediano plazo. El lanzamiento de servicios similares por ONGs y Bancos podrá limitar su ventaja comparativa actual. Además, la metodología de Amigo S.A. no permite mucha flexibilidad de montos y podría resultar en la fuga de clientes con montos mayores.

Todavía persisten dudas sobre cómo Amigo S.A. podrá financiar su consolidación. La planificación financiera hasta la fecha se ha concentrado en la resolución de la frágil situación con los acreedores actuales que no ha permitido el desarrollo de un plan completo a futuro. Las opciones de financiamiento son restringidas. La alta relación deuda/capital dificultará la obtención de nuevos préstamos. Los posibles nuevos préstamos vendrán acompañados de costos comerciales y no está claro como los acreedores actuales responderán, debido a que están intentando recuperar su capital lo antes posible. La alianza de intermediación de servicios de colocación y recuperación de créditos con el Banco Económico es prometedora e innovadora ya que supera el desafío de la descapitalización. Además, es un reconocimiento de la capacidad de Amigo S.A. y da confianza a los inversionistas. Sin embargo, los contratos de intermediación distan de ser ideales; Amigo S.A. asume todo el riesgo de estas operaciones. El equipo

⁹ La Consultora que llevó adelante la reestructuración fue SME-Partners, de agosto 2004 a abril 2005, contratada por el accionista mayoritario IPM.

ejecutivo comenzará una búsqueda de fondos amplia y formal en 2006 con el fin de identificar posibilidades de financiamiento.

El desarrollo del presupuesto es completo, participativo y alineado con la estrategia. Cada gerente de agencia negocia las condiciones con anticipación y tiene que mantenerse dentro de los rangos mutuamente establecidos. El seguimiento del presupuesto también es completo si bien lleva atraso.

Equipo de dirección

El equipo directivo de Amigo S.A. es altamente comprometido y competente (cada miembro cuenta con capacidades desarrolladas y experiencia relevante). El actual equipo ha logrado mantener el funcionamiento y mejorar el desempeño de Amigo S.A. pese a las circunstancias desafiantes. Cuenta además con un buen conocimiento del mercado de microfinanzas local. Las gerencias tienen una adecuada organización; no hay solapamiento en el organigrama ni en la realidad de funciones. El contacto entre gerentes es frecuente si bien informal. La apropiada división de tareas, disminuye el riesgo de persona clave. Sin embargo, las buenas capacidades del equipo gerencial todavía no están optimizadas debido a la todavía elevada carga de trabajo vinculada a la crisis, principalmente relacionada con aspectos legales.

Gestión de los recursos humanos

Amigo S.A. cuenta con un staff capaz y experto en microfinanzas, pese a cambios importantes del personal tras la crisis. Tiene un mix adecuado de gerentes nuevos y empleados con experiencia. La mayoría de los gerentes y mandos medios cuentan con amplia experiencia en IMFs líderes de Bolivia.

Las políticas de recursos humanos están principalmente manejadas por el Gerente General y permiten captar personal capacitado y motivado:

- Los procesos de reclutamiento son formalizados y completos;
- Las inducciones sobre los valores de la entidad generan un alto nivel de identificación.
- El nivel de sueldos se encuentra en línea con el mercado, caracterizado por la presencia de cada vez más entidades de microfinanzas.

Las políticas de RRHH han mejorado notablemente, pero podrían afinarse para un futuro crecimiento. No se dispone de los incentivos necesarios para el personal de campo, que podrían favorecer el crecimiento y la calidad de la cartera. Cabe notar que Amigo S.A. es consciente de esta necesidad y ha planeado establecer una política para el 2006. Además, la retracción de servicios en los últimos años ha dejado a

Amigo S.A. con una importante carga administrativa, disminuyendo sus niveles de productividad. En la actualidad, dispone los recursos humanos instalados para soportar una mayor clientela y cartera.

	Dic 2003	Dic 2004	Dic 2005
Nº de empleados	68	38	34
% OC	31%	34%	38%
Tasa de rotación del personal	N.D	157%	31%

■ Información

Información y sistemas recibe la calificación "c"

Descripción del sistema de información

- | | |
|-----------------------------------|--|
| Equipo informático | <ul style="list-style-type: none">▪ 30 computadoras equipadas con sistema Windows XP y antivirus Norton, con actualizaciones en línea.▪ Sistema Operativo Office no cuenta con las respectivas licencias para su uso.▪ Agencias con acceso a Internet, pero sin estar interconectadas con la sede. |
| Contabilidad | <ul style="list-style-type: none">▪ Sistema Contable de Administración Integrado (SAF) no integrado con cartera, desarrollado por un proveedor local en lenguaje Fox Pro desde 2002.▪ Información contable centralizada en la sede (envío diario de información de movimientos de cartera vía correo electrónico en un archivo Excel).▪ Emisión de EEFF mensuales a nivel consolidado.▪ Conciliaciones bancarias diarias. |
| Información sobre las actividades | <ul style="list-style-type: none">▪ Sistema de Crédito de Cartera (SCC), desarrollado por un proveedor local en lenguaje Fox Pro.▪ La información es exportada del sistema de cartera a un programa alternativo diseñado en Excel que permite realizar un seguimiento diario detallado en todas las agencias.▪ Envío diario de la información vía e mail, la cual es consolidada diariamente en hojas de cálculo Excel.▪ Los respaldos físicos de las operaciones son enviados de manera diaria (Santa Cruz) y semanal (Cochabamba) mediante Courier. |

Sistema de información y equipos

Amigo S.A. cuenta con equipos informáticos apropiados y modernos, con conexión a Internet en todas sus agencias. Los sistemas presentan medidas de seguridad básicas (antivirus actualizados, respaldos diarios, contraseñas de acceso diferenciado), pero el flujo de información se basa en un programa alternativo diseñado en Excel que es propenso a vulnerabilidades. Si bien el sistema SAF cuenta con candados para el registro de información, los reportes que se envían diariamente para la consolidación y conciliación de cifras en la sede, sólo pueden ser generados en el módulo alternativo en Excel.

El manejo de los sistemas es amigable, aunque su funcionalidad todavía es limitada. Amigo S.A. ha detectado tales falencias y el área encargada ha empezado a buscar opciones de nuevos sistemas ya que la actual infraestructura sería una limitante ante un eventual crecimiento de las operaciones:

- El sistema SAF no está interconectado entre la Oficina Central y las agencias, ni con el sistema contable;

- No se cuenta con los códigos fuente ante cualquier contingencia o modificación se debe recurrir al proveedor externo si se tuviera que crear otro producto;
- El sistema no genera automáticamente reportes consolidados de información gerencial, sino que éstos tienen que ser creados en Excel.

El equipo informático es competente y experimentado. El personal disponible (jefe de sistemas y asistente) es por el momento suficiente para las seis agencias, realizando viajes cada dos meses a las dos agencias en Cochabamba. El no contar con los códigos fuente genera una dependencia del proveedor externo en caso de contingencia o modificación, aunque su disponibilidad es inmediata.

Información de cartera

La información de cartera es fiable a diciembre de 2005, aunque presenta salvedades para años anteriores debido a la falta de consolidación en las cifras de cartera bajo el anterior esquema de franquicias.

La información es actualizada y disponible. Diariamente se dispone de reportes en hojas de cálculo Excel sobre la situación de la cartera, permitiendo un seguimiento frecuente tanto de la operatividad a nivel de agencias como a nivel gerencial en la Oficina Central. Los reportes generados presentan indicadores suficientes para el seguimiento del estado de la cartera y detalles por mora, agencia, producto y oficial de crédito. Además permite realizar comparaciones entre las transacciones de las sucursales y los saldos de cartera. Esto posibilita una rápida reactividad ante incrementos en los niveles de morosidad o caídas en las colocaciones en alguna de las agencias.

Los resultados son difundidos a todas las sucursales de manera habitual, con indicadores que permiten comparar el desempeño de cada agencia.

Información contable y seguimiento financiero

La información contable no es fiable para los dos primeros años de operación, aunque presenta mejoras en el último ejercicio. En efecto, el anterior modelo de franquicias generó procesos heterogéneos en el registro de la información contable para cada sucursal que aunado a la falta de controles internos adecuados ocasionaron deficiencias en la información actual. En 2005 se inició un proceso de depuración de las cuentas que sobrevaloraron el activo (gastos de organización, productos devengados por cobrar, salvedades en los montos de provisiones y castigos, etc.). Estas falencias fueron detectadas por los auditores externos por lo que se abstuvieron de emitir opinión el año 2004.

Los estados financieros están disponibles mensualmente de manera global, pero no detallados por agencia, impidiendo

el monitoreo del desempeño por centro de costos. Tampoco cuentan con notas explicativas completas.

El análisis financiero se realiza frecuentemente a través de ratios básicos, aunque la calidad de la información contable diluye la precisión de estos ratios. Todavía se podría fortalecer incorporando indicadores estándares de microfinanzas.

▪ **Riesgos**

Riesgos: análisis y control recibe la calificación “c”

Procedimientos

Amigo S.A. tiene procedimientos y controles internos formalizados y suficientes para cubrir los principales riesgos. El manual de funciones y procedimientos y el mapa de procesos son claros, ampliamente conocidos y ayudan a homogeneizar las operaciones. Amigo S.A. tiene prácticas sanas de múltiple control de los créditos otorgados, niveles de aprobación y firma mancomunada. No ha habido fraudes importantes en la reciente historia. Existe un buen nivel de cumplimiento de los procedimientos salvo en algunos casos:

- Los pagos directos a los asesores si bien es contra entrega de recibo oficial de la institución, no forman parte de la política oficial y posibilitan fraude;
- La firma mancomunada es tratada como una formalidad en vez de un control en las sucursales de Cochabamba, donde los gerentes de las dos agencias tienen que firmar los cheques del otro. En realidad simplemente firman cheques en blanco con anticipación, haciendo inoperante el procedimiento.

Amigo S.A. toma medidas para garantizar la seguridad del efectivo pero no son suficientes. Los arcos de caja con doble firma, seguro contra robos, asaltos, uso de cajas fuertes, depósitos frecuentes en bancos y manejo cotidiano de pequeños montos disminuyen el riesgo de una pérdida importante. Sin embargo, el manejo de efectivo adolece de la falta de algunos controles como el transporte de fondos y la apertura de las cajas fuertes con dos personas y doble llave en todos los casos y el manejo de montos menores al límite cubierto por el seguro.

Auditoría interna

Las funciones de auditoría interna se concentran en una persona independiente y experimentada en microfinanzas cuyo principal enfoque es el riesgo crediticio. Se realiza visitas múltiples a cada agencia que sirven principalmente para identificar irregularidades en la gestión crediticia, pero no los riesgos integrales. El trabajo fue expandido para incorporar análisis de los estados financieros en 2006. Todavía no contempla una auditoría de la Oficina Central y no es acompañado por un seguimiento de recomendaciones.

Además, las visitas no son totalmente sorpresivas. Advierte a las agencias de las visitas con anticipación.

La auditoría externa – llevada a cabo por la filial de Deloitte & Touche - no ha podido constatar la información en los estados financieros de 2005 debido a problemas de información de las gestiones anteriores. La mejora en la calidad de información es notable pero los auditores aún no confirman la veracidad de la información. Está previsto conseguir una confirmación de la información en los estados financieros de 2006.

■ Actividades

Actividades recibe la calificación “b”

USD , o en moneda local si especificado	Dic 003	Dic 004	Dic 2005
Cartera fin de periodo (K USD) ⁽¹⁾	1,421	1,097	1,497
Cartera fin de periodo (K BOB) ⁽¹⁾	11,386	9,034	12,051
Evolución	N.D.	(20.7%)	33.4%
Cartera promedio fin de periodo	725.4	1,448	1,182
Numero de acreditados activos	8,036	4,152	4,744
Evolución	N.D.	(44.9%)	7.2%
Cartera promedio por cliente	177	244	316
% del PIB por habitante	19.2%	25.4%	30.8%
Préstamo promedio desembolsado	N.D.	982	1,225
% del PIB por habitante	0.0%	12.2%	13.8%
Cartera en riesgo 31 – 365 días ⁽²⁾	1.0%	1.2%	1.5%
Cartera en riesgo a mas de 365 días	0.0%	0.0%	0.5%
Tasa de cartera castigada	0.5%	1.5%	3.1%

Nota: ratios basados en información no verificable para los años 2003 y 2004.

(1) Incluye cartera de Banco Económico por un monto de 0.44 M USD.

(2) Incluye 0.2% de reprogramados en 2005.

Mercadeo y competencia

Amigo S.A. centra sus operaciones en zonas periurbanas de los departamentos de Santa Cruz de la Sierra y Cochabamba, con 4 y 2 agencias respectivamente. La competencia ha sido adecuadamente identificada: para créditos solidarios se encuentran principalmente Crecer, FUBODE, FinComún y ProMujer; mientras para créditos individuales la competencia presenta un mayor número de instituciones (Banco Los Andes, Banco Solidario y algunos FFPs como FIE). Estas instituciones alcanzan una mayor cobertura, número de clientes y políticas de mercadeo más agresivas.

La estrategia de marketing está basada principalmente en la reputación de Amigo S.A y la comunicación entre clientes o difusión “puerta a puerta” por parte de los OC, la cual se complementa con publicidad mediante volantes que tiene un alcance discreto en comparación a sus competidores.

Entre las principales ventajas competitivas de Amigo S.A. se encuentran:

- Tecnología crediticia que identifica clientes adecuadamente, la cual se refleja en bajos niveles de mora.

- Menor carga burocrática al otorgar créditos. Sin embargo esto no es exclusividad de Amigo S.A. ya que otras instituciones ofrecen productos con características similares (crédito relámpago de Prodem).
- Los clientes pueden acceder a nuevos créditos bajo una modalidad de créditos secuenciales: solicitudes y desembolsos por montos mayores el mismo día de pago de la última cuota.
- Administración de fondos del Banco Económico genera buenos precedentes para el manejo de recursos de otras instituciones, aunque en la actualidad Amigo S.A. asume el 100% del riesgo del cliente.

En contrapartida, Amigo S.A. presenta ciertas desventajas frente a la competencia:

- La gran mayoría de clientes trabaja con otras instituciones a la vez. En efecto, Amigo S.A. comparte un alto porcentaje de su clientela con las instituciones mencionadas anteriormente, por lo que los productos que brinda son “créditos complementarios”.
- Su TEG de 47.8% para el crédito individual es mucho más elevada que la tasa de los competidores para este segmento (la TEG promedio de los FFPs se sitúa en torno al 22%).

Gestión de la cartera

El seguimiento pormenorizado de la cartera ha permitido mantener bajos niveles de cartera en riesgo. El actual manual de créditos contempla procedimientos crediticios claros que han llevado a buenos resultados:

- El proceso de evaluación de los clientes es apropiado, con minuciosas visitas de campo que se complementan con la verificación en el buró de créditos para los clientes y garantes. El nivel de endeudamiento con otras instituciones es adecuadamente considerado en el análisis de la capacidad de pago de los clientes.
- La cartera es monitoreada diariamente, con reportes gerenciales que permiten controlar el nivel de cartera por producto y por OC en todas las agencias, permitiendo una alta reactividad para controlar la mora.
- Existe una adecuada política en materia de reprogramación, que incorpora reevaluaciones del cliente, mejora de la garantía y personal responsable de la aprobación según el número de reprogramación.

Los OC cuentan con las competencias necesarias para realizar sus funciones y asegurar el cumplimiento de los manuales y niveles de mora adecuados: la mayoría tiene formación financiera y experiencia como asesores de crédito en otras instituciones. Asimismo conocen los productos, tasas y ventajas de los competidores frente a la institución.

Los sueldos sin considerar incentivos se encuentran dentro del promedio del mercado, pero estos son menos

competitivos al de otras instituciones que sí otorgan bonificaciones por rendimiento. Esto puede incentivar la salida de personal, sin embargo existe un fuerte compromiso con la institución que ha contrarrestado dicha debilidad: muchos OC permanecieron en la institución a pesar de la crisis por la que se atravesó en el 2004.

Calidad de la cartera

Amigo S.A. ha experimentado buenos niveles de calidad de cartera, pero con incremento paulatino en la morosidad (PAR > 30 días de 1.3%), ubicándose cerca de la media de la industria boliviana (1.6%) y debajo del promedio de América Latina (2.6%). El comportamiento de la calidad de la cartera obedece a varios motivos:

- Procesos crediticios claros y estandarizados constantemente actualizados de acuerdo con los lineamientos de la SBEF.
- Seguimiento diario de la cartera en las agencias y Oficina Central que permite una reactividad inmediata de la mora.
- La secuencia de renovación de créditos conocida por los clientes genera incentivos para una cultura de pago puntual.

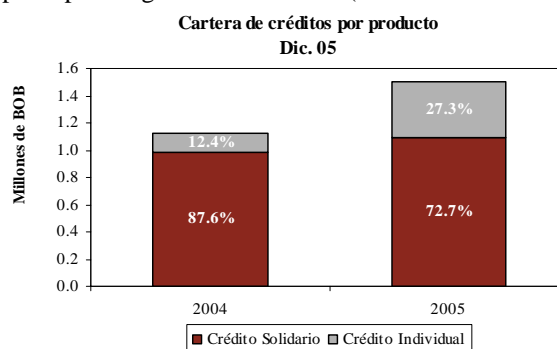
El producto de crédito individual cuenta con peor calidad de cartera que el producto de crédito solidario, aunque todavía se mantiene en niveles de riesgo controlados (a dic.05, el PAR>30 días del crédito individual es de 2.6%, frente al 1.5% del producto de créditos solidarios). Esto es debido a que los recursos del Banco Económico son desembolsados a los mejores clientes ya que Amigo S.A. quiere reconstituir la confianza de los entes financiadores con una buena calidad de cartera en los créditos otorgados con recursos externos. Este fondo de administración está principalmente colocado en créditos solidarios, con un impacto positivo en la calidad de la cartera de este tipo de producto.

Evolución y diversificación de la cartera

La cartera de Amigo S.A. presentó un crecimiento sostenido hasta alcanzar un pico a mediados de 2004, momento en el cual se decidió vender la cartera con la consecuente caída en 23% de ésta. Luego el nivel de cartera comienza a recuperarse a partir de 2005, tras comenzar a recibir los fondos en administración del Banco Económico. Amigo S.A. cuenta con una estrategia de diversificación de cartera por productos. El lanzamiento del crédito individual obedeció a un estudio de mercado realizado en el 2004 que no tuvo el alcance esperado debido a la restricción de fondos. Durante el último año, la composición de la cartera se ha estructurado con un ligero aumento del peso del crédito individual (su peso en la cartera pasó de 12% en 2004 a 27% en 2005). Para el año 2005 se buscó una estructura de productos de 70/30 solidario-individual, respectivamente, mientras que para el año 2006 se espera

alcanzar un mix de productos 50/50. En efecto, a medida que las oficinas se establezcan en zonas más cercanas al centro de la ciudad existirá mayor demanda de créditos individuales debido a la madurez de los clientes que requieren montos más elevados. Sin embargo, estas estrategias aún no han sido plasmadas en documentos formales.

No existe riesgo de concentración de la cartera ni por montos (los 50 mayores créditos representan el 14% del total de la cartera), ni geográfica (la cartera está equitativamente distribuida entre todas las agencias, siendo la principal la agencia de Cuchilla (26.2% de la cartera).



Cobertura del riesgo crediticio

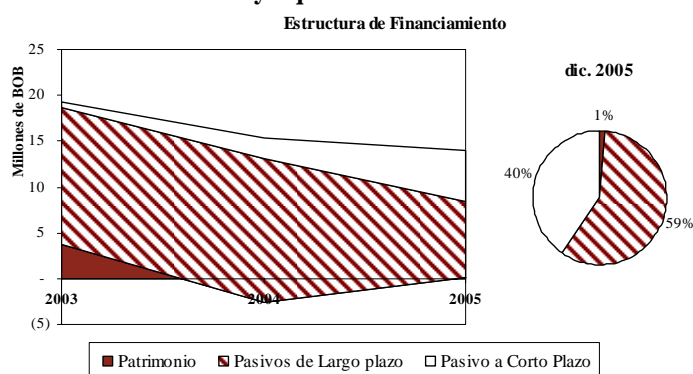
La actual política de provisiones cubre ampliamente la cartera en riesgo a más de 30 días y aquella incluyendo las reprogramaciones (277.5% a 2003 a 145% a 2005). Además, el nivel de cobertura elevado es complementado con garantías solidarias. Los créditos que pasan a cobranza judicial son encomendados a profesionales especializados para realizar las cobranzas. En la actualidad no se tienen créditos en cobranza judicial: se da preferencia al cobro extrajudicial con un seguimiento de los créditos vencidos por parte de los OC o del comité de castigo.

	Dic 2003	Dic 2004	Dic 2005
Ratio de cobertura de riesgo incluyendo reprogramados	277.5%	463.5%	144.9%

Nota: ratio basado en información no verificable para los años 2003 y 2004.

Financiamiento y liquidez

Financiamiento y liquidez recibe la calificación "d"



	dic. 2003	dic. 2004	dic. 2005
Deudas / Patrimonio	4.14	6.98	99.75

La estructura del financiamiento de Amigo S.A. cambió severamente durante la reestructuración. En el año 2004 el capital pasó a ser negativo, pero recuperó niveles ligeramente positivos en el año 2005. Amigo S.A. tuvo un patrimonio mínimo a finales de 2005, de 17,283 USD y no ha recibido donaciones de capital, pero sí planea obtener condonaciones por parte de su deuda (Ver “Presentación”).

En efecto, la deuda de Amigo S.A. fue reducida en la reestructuración en 45.21% pero sigue representando más de 74 veces el patrimonio (sin considerar la cartera del Banco Económico). La tasa de interés en cada préstamo fue reducida en 65%. El pasivo de 1,023 K USD está mayormente compuesto por siete acreedores (individuales y grupos) extranjeros, ninguno con más de 17% del total de la deuda.

Amigo S.A. administra una cartera de 0.44 M USD del Banco Económico (de una línea de 0.5 M USD) – uno de los bancos principales de la zona y del país. Amigo S.A. como empresa especializada en ofrecer servicios de gestión de microcrédito, operacionalmente realiza las siguientes actividades: identifica clientes potenciales, los evalúa y analiza, lleva a cabo el comité de crédito con un oficial del banco y realiza el seguimiento del préstamo hasta su cancelación completa. Contablemente la operación se realiza entre los clientes y el banco, ya que los contratos son registrados en la cartera del banco y reportados a la Superintendencia de Bancos. Amigo S.A. cobra una comisión mensual de 50% de los intereses por administración de cartera. Amigo S.A. asume todo el riesgo crediticio de la operación.

Estrategia de financiamiento

Amigo S.A. enfrenta un importante riesgo de solvencia en el corto plazo. Con solo 17,282 USD en patrimonio a finales de 2005, tiene una mínima capacidad para absorber pérdidas. Este riesgo es reconocido por Amigo S.A. y están tomando acciones importantes para mejorar la situación pero las soluciones no son aún claras.

Amigo S.A. está comenzando un proceso de búsqueda de capital para financiar su crecimiento, elemento clave para la mejora de su posición competitiva y rentabilidad. Hasta la fecha, el equipo gerencial se ha ocupado de la resolución de la reestructuración en vez de la búsqueda activa de nuevos financiadores. En 2006, los gerentes comenzarán una campaña de búsqueda de fondos de diversos tipos, garantías, préstamos, inversión en capital, y fondos en administración. Sin embargo, el patrimonio tan reducido y el alto nivel de apalancamiento restringen el número de fondos especializados dispuestos a invertir. La gerencia, consciente de estas debilidades, muestra una importante capacidad para la búsqueda de soluciones creativas. La seriedad con la cual llevó a cabo la reestructuración deberá ayudar a mejorar su débil posicionamiento de negociación con nuevos financiadores.

La relación con el Banco Económico es producto de tal creatividad y ha permitido a Amigo S.A. superar los problemas de estancamiento del crecimiento de la cartera. Sin embargo, hay límites y riesgos asociados en esta relación: el Banco Económico no se quiere convertir en el principal financiador de la cartera y aún no ha definido su futura participación en microfinanzas: si lo hiciera puede aprovechar de todos los contratos que tiene con los clientes de Amigo S.A., así como de la metodología crediticia.

Gestión activos/pasivos (ALM)

Amigo S.A. no está expuesto directamente a riesgos de madurez, tasas o cambio:

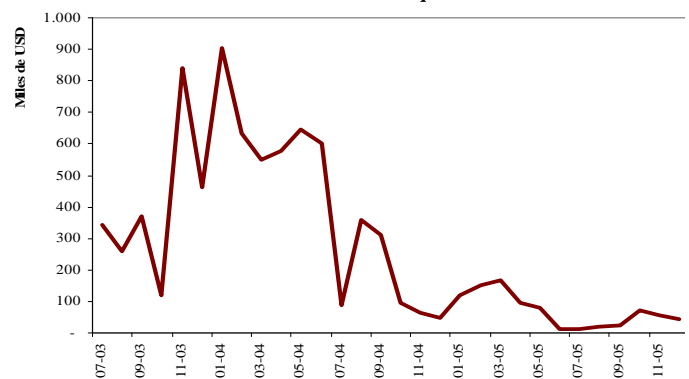
- Todos los préstamos con financiadores están a largo plazo mientras toda su cartera está a corto plazo.
- Tras la reestructuración, los préstamos de los acreedores tienen tasas de interés bajas, menores a las tasas activas cobradas por Crédito Amigo.
- Amigo S.A. recibe fondos en USD y presta en USD.

El manejo de activos y pasivos, por ende, es sencillo. La dirección financiera cuenta con las capacidades necesarias para la gestión adecuada.

Gestión de la liquidez

Amigo S.A. gestiona su liquidez adecuadamente. Las funciones de gestión de la liquidez se encuentran centralizadas en la Oficina Central por el Gerente de Operaciones y Finanzas, quien cuenta con las capacidades, herramientas y proyecciones necesarias para planificar el oportuno reembolso de fondos prestados. Esto asegura una óptima colocación de excedentes aunque los disponibles representan solamente 3.4% del activo.

Evolución de la Liquidez



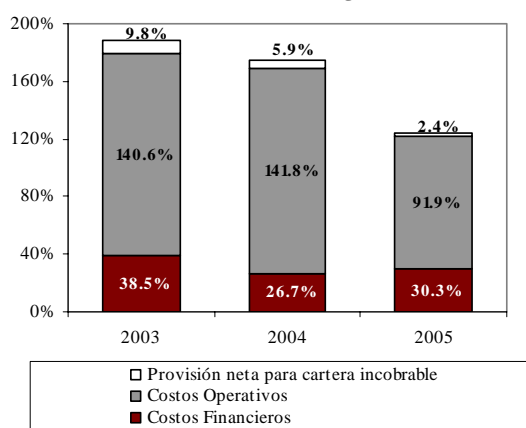
▪ Eficiencia y rentabilidad

Eficiencia y rentabilidad recibe la calificación “e”

	dic.2003	dic.2004	dic.2005
ROE	N.D	N.D	N.D
Deudas / Patrimonio	4.14	6.98	99.75
ROA	(20.6%)	(25.4%)	(7.5%)
Generación de renta			
Autosuficiencia operacional	52.9%	57.4%	80.3%
Rendimiento de cartera	37.4%	47.3%	46.0%
Ratio de costos operativos	54.0%	70.2%	43.0%
Cientes por empleado	118	116	140
Cientes por oficial de crédito	383	340	365
Cartera promedio por cliente (USD)	177	248	316
Ratio de costos financieros	8.7%	11.6%	14.7%
Costo de la deuda	6.7%	8.2%	9.6%
Ratio de costos de provisión	3.8%	2.9%	1.1%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	1.0%	1.2%	1.3%
Tasa de cartera castigada	0.5%	1.5%	3.1%
Gestión de los activos			
Cartera / Activos	57.2%	55.7%	83.6%
Resultado no operativo en % de los ingresos financieros	1.1%	3.3%	1.6%

Nota: ratios basados en información no verificable para los años 2003 y 2004.

% de costos en función del ingreso financiero



Estado de la rentabilidad

Amigo S.A. no es una institución rentable, habiendo generado un ROA negativo en los tres primeros años de operaciones. Sin embargo, ha mejorado sustancialmente en el último año los preocupantes niveles de rentabilidad obtenidos de los dos primeros años (-20.6% a 2003 a -7.5% a 2005), dando señales de revertir esta tendencia. Los niveles de patrimonio negativos no permiten hacer un análisis apropiado del ROE.

Del mismo modo Amigo S.A. no ha alcanzado su punto de equilibrio operativo (52.9% a 2003 a 80.3% a 2005): la crítica situación por la que atravesó la empresa ocasionó que no se pudieran cumplir los objetivos establecidos. Si bien el rendimiento de cartera ha sido elevado, éstos han sido insuficientes para contrarrestar los significativos costos que ha debido enfrentar la institución:

- Elevados costos de apertura por USD 184 K (“gastos de organización” sin adecuado sustento) y operativos por la apertura y cierre inmediato de 11 agencias. El cierre de las agencias significó mayores costos que la apertura.

- Incremento considerable en los costos de financiamiento (pasaron de 8.7% en 2003 a 14.7% en 2005) que obedeció a planes de expansión muy ambiciosos.

Rendimiento de cartera

El rendimiento de cartera ha sido elevado (pasando de 37.4% a 2002 a 46% a 2005) y es el resultado a la vez de la calidad de la cartera y de los tipos de interés aplicados por Amigo S.A. Esto equivale a una TEG ponderada de aproximadamente 43% para préstamos solidarios e individuales, tasa ligeramente inferior al rendimiento de cartera, explicado por el bajo nivel de mora.

Ratio de costos operativos

El ratio de operativos es elevado aunque se ha reducido significativamente durante el último año, pasando de 54% de 2003 a 43% a 2005, llegando a alcanzar un nivel de 70%, relacionado con la drástica reducción de la cartera tras la venta en 2004. La ambiciosa política de expansión generó un incremento en los costos que no se reflejaron en incrementos de cartera debido al cierre inmediato de los nuevos puntos de operación.

A dic.05, el promedio de clientes por OC es de 365. La evolución en la productividad por empleado puede ser explicada por el aumento significativo de los fondos administrados del Banco Económico durante el último año, incrementando el número de clientes en más de 1,350 con respecto al 2004. La diferencia entre el ratio de productividad por empleado y por OC se debe al mayor número de personal administrativo con relación al personal de campo (los OC representan el 36% del personal), reflejando una carga administrativa dentro de Amigo S.A.

Ratio de costos financieros

El ratio de costos financieros ha experimentado un alza en los dos últimos años debido al incremento del costo de la deuda. Sin embargo, las condiciones establecidas en el plan de reestructuración generarían una disminución de los costos financieros (condonación de deuda en 45% y reducción de la tasa de interés en 65%) en el corto plazo.

Gestión de activos

Amigo S.A. maneja eficientemente sus activos productivos, con una considerable mejora en el último año (de 57.2% a 2003 a 83.6% a 2005). Sus recursos líquidos disponibles (del 8% de liquidez disponible en 2003 a tan sólo 3.4% en 2005) se han visto reducidos en más del 50%, lo que podría significar riesgos en los próximos años (Ver “F”).

Desempeño ajustado

Detalles referentes a ajustes proporcionados en anexos.

Amigo S.A. no alcanza la autosuficiencia financiera. Los principales ajustes fueron realizados para el costo de los préstamos que se incrementan conforme incrementa el

servicio de deuda. No se hicieron ajustes por inflación debido a que Amigo S.A. los incorpora anualmente en el estado de resultados.

	Dic 2003	Dic 2004	Dic 2005
Ratio de costos de ajuste	2.9%	0.5%	0.1%
AROE	N.D	N.D	N.D
AROA	N.D	(25.7%)	(7.5%)
Autosuficiencia financiera	50.9%	57%	80.2%

Nota: ratios basados en información no verificable para los años 2003 y 2004.

Evolución de la Rentabilidad

Amigo S.A. se encuentra en una etapa decisiva para la continuidad de sus operaciones: las buenas prácticas implementadas durante el último año han permitido recuperar la confianza de los acreedores, reduciendo la posibilidad de hostilidad por parte de éstos y permitiendo centrar mayores esfuerzos para la reflexión estratégica.

Actualmente Amigo S.A. cuenta con buenas posibilidades de lograr una rentabilidad firme debido a 1) Una adecuada estructura organizacional 2) Productos bien diseñados y de alto rendimiento y; 3) Los recursos humanos necesarios para facilitar la expansión. Los desafíos serán la adquisición de financiamiento y/o desarrollo de los modelos de intermediación de servicios que les permitirá controlar el gasto financiero y el logro de las economías de escala suficientes para diluir el peso de los gastos administrativos.

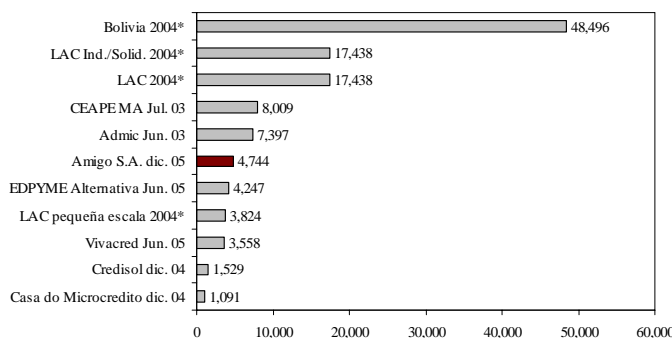
Las opiniones emitidas en este informe son válidas por una duración de un año máximo. Más allá de ese límite o si un evento mayor tuviera lugar en la vida de la IMF o en su entorno próximo durante ese período, Planet Rating ya no garantiza la vigencia de sus recomendaciones y recomienda una nueva calificación.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

Benchmarking

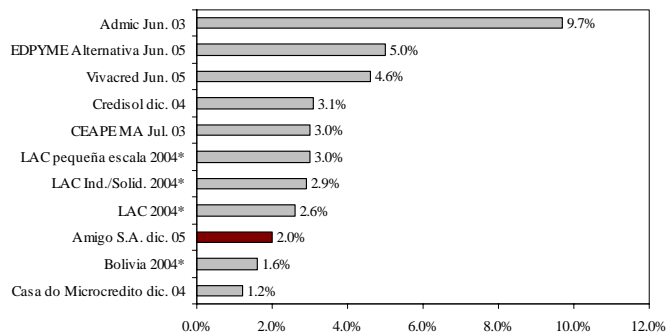
Clasificación según los criterios de MBB

Zona	LAC
Madurez	Joven (3 años de operación)
Tamaño	Pequeña (Cartera menor a 4 M USD)
Clientela	Amplia (Cartera por cliente de 30.8% del PNB por habitante)

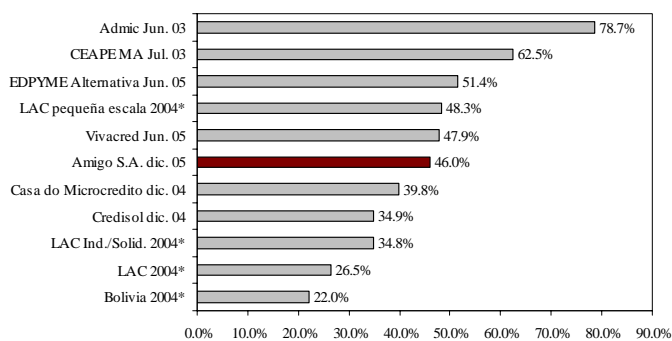
Número de clientes activos



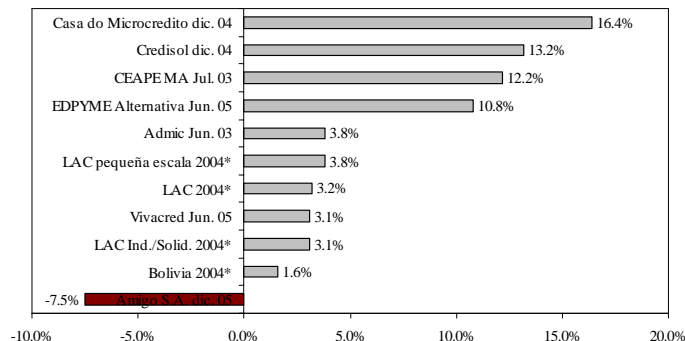
PAR > 30



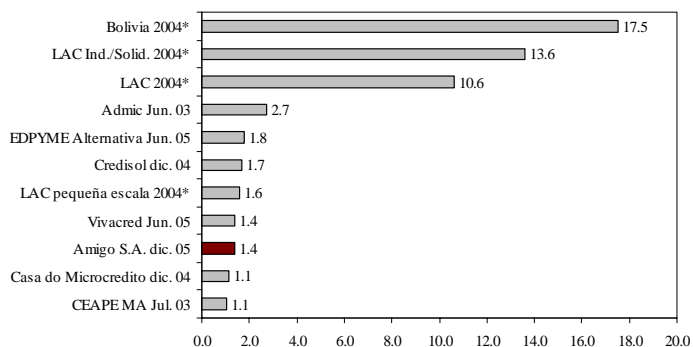
Rendimiento de cartera



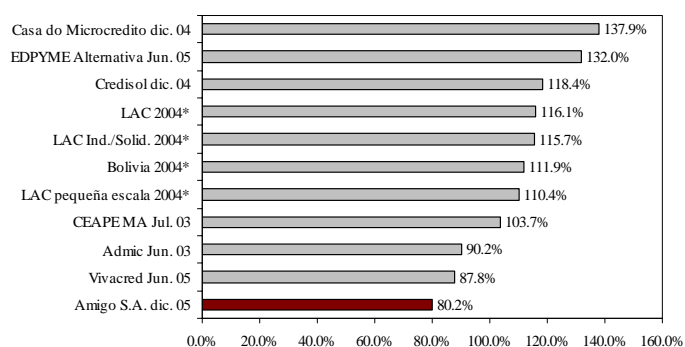
ROA



Cartera M USD



Autosuficiencia financiera



* Información proveniente del MBB a dic. 04.

Anexos

Acrónimos

AG	Asamblea General
BOB	Bolivianos
CA	Consejo de Administración
CGAP	Consultative Group to Assist the Poor
DG	Director General
FFP	Fondos Financieros Privados
GRH	Gestión de Recursos Humanos
IMF	Institución de Microfinanzas
ITF	Impuesto a las Transacciones Financieras
IVA	Impuesto al Valor Agregado
JGA	Junta General de Accionistas
K	Miles
M	Millones
MBB	MicroBanking Bulletin
MM	Miles de Millones
MP	Medio Plazo
ND	No Disponible
OC	Oficial de Crédito
ONG	Organización No Gubernamental
PAR	Cartera en Riesgo
PIB	Producto Interno Bruto
PME	Pequeñas y Medianas Empresas
PNB	Producto Nacional Bruto
ROA	Rendimiento de los Activos
ROE	Rentabilidad de Fondos Propios
SIG	Sistema de Información y Gestión
TEG	Tasa Efectiva Global
USD	Dólares Estadounidenses

Fórmulas y ratios

- Productividad del personal : Número de acreditados activos/ Número de empleados- fin de período
- Rentabilidad de los activos (ROA): resultado neto antes de subvenciones/ Activo promedio
- Rentabilidad de los activos ajustada (AROA): resultado neto ajustado antes de subv./ Activo promedio ajustada
- Rentabilidad del patrimonio (ROE): resultado neto antes de subv./ Patrimonio promedio
- Rentabilidad del patrimonio ajustada (AROE): resultado neto ajustado antes de subv./ Patrimonio promedio
- Deudas sobre patrimonio: Deudas (ahorros + préstamos) / Patrimonio-fin de período
- Rendimiento de cartera: Ingresos de cartera / Cartera bruta promedio sobre 13 meses
- Razón de costos operativos: Costos operativos / Cartera bruta promedio sobre 13 meses
- Razón de costos financieros: Intereses pagados y costos asimilados/ Cartera bruta promedio sobre 13 meses
- Costo del financiamiento: Intereses pagados y costos asimilados/ Deuda promedio (ahorros+ préstamos)
- Razón de costos de provisión Costos netos de provisión por cartera incobrable/ Cartera bruta promedio sobre 13 meses
- Razón de costos de ajuste Costos de ajuste/ Cartera bruta promedio sobre 13 meses
- Cartera de préstamos sobre activos : Cartera neta de préstamos / Total de activo fin de período
- Autosuficiencia operacional : Ingresos operacionales / (Costos financieros + Costos netos de provisión por cartera incobrable + Costos operativos)
- Autosuficiencia financiera : Autosuficiencia operacional después de ajustes
- Tasa de cobertura del riesgo : Reservas para cartera incobrable/ Cartera en riesgo 31-365

- Tasa de cartera castigada: Préstamos castigados de la cartera/ Cartera bruta promedio sobre 13 meses

Notas a los estados financieros

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

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

1 Los estados financieros presentados comprenden el balance, el estado de resultados y las notas explicativas. Los estados financieros auditados se remontan a 3 años. La auditoría es llevada a cabo por la firma Acevedo & Asociados - Deloitte.

2 La institución solamente ofrece servicios financieros.

3 Subvenciones

3.1 Los ingresos producto son presentados de manera separada de los ingresos relacionados con la actividad en el estado de resultados.

3.2 La siguiente tabla muestra el conjunto de condonaciones recibidas por la institución:

Acreeedor	Monto USD	Condiciones y Comentarios
Novib	150,685	Plan de Reestructuración
Landon, Odier, Burus,	141,380	Plan de Reestructuración
Triodos	135,616	Plan de Reestructuración
Gary Ghost	135,616	Plan de Reestructuración
Fondo Positivo	113,014	Plan de Reestructuración
Vincent Burgi	90,411	Plan de Reestructuración
Cordaid	64,124	Plan de Reestructuración
Acreeedores Locales	13,291	Plan de Reestructuración

3.3 La institución no recibe subvenciones en especie.

4 Contabilización de los elementos de la cartera de préstamos

Metodología de provisionamiento

Refinanciados	1%
Menor a 1 día	1%
PAR > 6	5%
PAR > 30	20%
PAR > 60	50%
PAR > 90	100%

4.1 Los gastos incurridos a consecuencia del riesgo de crédito (provisiones, créditos castigados) son presentados separadamente de otros gastos en el estado de resultados.

4.2 Los gastos de provisiones se contabilizan mensualmente en el estado de resultados. Los préstamos recuperados se revierten de las provisiones.

4.3 Los prestatarios con mora mayor a seis meses (181 días), necesariamente deberán ser castigados contra las provisiones constituidas.

4.4 La reserva de provisiones es aumentada o disminuida mensualmente de los gastos de provisiones realizados en el estado de resultados.

En USD	Dic 2003	Dic 2004	Dic 2005
Reserva 1 de enero		41,567	62,702
+ Costos de provisión	27,357	85,290	46,956
- Reversiones de la reserva		41,926	32,827
- Créditos castigados	3,946	21,756	36,543
Reserva, al 31 de diciembre	23,411	63,175	40,288

4.5 La institución contabiliza los intereses devengados no cobrados, sean éstos vigentes y/o morosos (vencidos y penales). Con respecto a los intereses devengados de los créditos castigados, éstos son enviados a una cuenta de gasto.

5 Los ingresos por inversiones temporarias son registrados separadamente de los ingresos por cartera y son devengados mensualmente.

- 5.1 Indicadores: los indicadores de seguimiento de la calidad de la cartera son descritos en las áreas "I" y "A".
- 5.2 Las reestructuraciones establecen una rigurosa evaluación de los OC y son aprobados por la Gerencia Comercial o General.
- 5.3 No está autorizado que algún OC otorgue créditos con parentesco hasta de segundo grado. Estos créditos son evaluados por el supervisor inmediato de acuerdo con el monto a aprobar.
- 6 Detalles de la deuda:
- 6.1 Detalles del financiamiento por préstamos¹⁰:
- | Fuente | Tasa de interés | Queda por rembolsar USD al 31/12/2005 | Condiciones |
|------------------------|-----------------|---------------------------------------|---|
| Novib | 2.10% | 182,648 | Pago de intereses |
| Landolt, Odier, Burrus | 2.98% | 171,370 | y principal trimestrales a partir de 2005 |
| Triodos | 3.15% | 164,384 | con periodo de gracia de un año |
| Gary Ghost | 4.90% | 164,384 | para amortización. |
| Fondo Positivo | 2.98% | 136,986 | |
| Vincent Burgi | 2.80% | 109,589 | |
| Cordaid | 2.10% | 77,726 | |
| Acreeedores Locales | 2.10% | 16,110 | |
- 6.2 Amigo S.A. no capta ahorros de sus clientes como ahorro obligatorio.
- 6.3 Amigo S.A. no capta ahorros ni a corto ni largo plazo.
- 7 Otras reglas de contabilidad
- 7.1 Amigo S.A. se basa en el principio del devengado para el registro de sus ingresos y gastos.
- 7.2 Todos los rubros de los estados financieros son presentados en moneda constante, aplicando una compensación por inflación.
- 7.3 Todos los activos o pasivos expresados en moneda extranjera y son expresados mensualmente a la tasa oficial vigente.
- 8 Otras informaciones extracontables
- 8.1 Número de créditos emitidos se indica en la sección "A".
- 8.2 El número de cuentas de ahorro voluntario se indica en la sección "A".

participó en el diseño de la reestructuración. El saldo de dicha cuenta es compuesto principalmente por la cuenta "gastos de seguridad" que contabiliza los servicios pagados a la Policía Nacional por custodia de las agencias.

9. En 2004 se incurre en costos debido a la apertura y cierre de sucursales.
10. En 2004 y 2005 incluye impuestos por 48.8 K USD y 42.7 USD K, respectivamente.

Ajustes

	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005
Ajuste por costo de los fondos = (a*b)-c	170,675	60,533	-
Monto promedio de los préstamos (a)	7,482,062	15,939,133	14,340,483
Costo escondido de los préstamos (b)	9.0%	8.6%	9.0%
Intereses pagados sobre préstamos (c)	502,710	1,310,233	1,375,802
Ajuste por inflación = (d-e)*f	-	-	-
Patrimonio promedio (d)	1,880,596	600,619	(1,210,418)
Activos fijos netos promedio (e)	481,390	797,720	612,148
Inflación (f)			
Ajuste por donativos en especie	-	-	-
Personal y asistencia técnica			
Otros			
Ajustes por provisiones	-	-	6,455
por cuentas incobrables	-	-	6,455
por otros riesgos			
Otros ajustes	-	-	-
Total de ajustes	170,675	60,533	6,455
Resultado neto operativo antes de donativos	(1,985,927)	(4,388,608)	(1,094,774)
Resultado neto operativo ajustado	(2,156,602)	(4,449,141)	(1,101,230)
Resultado neto operativo ajustado (USD)	(269,239)	(540,600)	(136,799)

Notas específicas a los Estados de Resultados Planet Rating

Balance

- Para los años 2004 y 2005 se incluye los fondos administrados del Banco Económico por 95.9 K y 420 K USD, respectivamente.
- Las cuentas por cobrar diversas por 92.3 K USD para el año 2003 incluye Emprender¹¹ por 68.6 USD K.
- En el año 2003 se incluye gastos de organización por 269 K USD.
- Cuenta de ajuste de los fondos administrados del Banco Económico.
- Incluye los financiamientos de Amigo S.A. con acreedores externos (Triodos, Novib, Cordaid).
- Para el 2005, las donaciones incorporan dos aspectos: condonación de deuda por 844 K USD y reducción de capital social para la absorción de pérdidas acumuladas por un monto de 804 K USD.

Estado de Resultados

- Para el año 2004 se incluye la amortización de gastos de operación por 47.3 K USD que fueron activados durante el 2003. Los gastos de organización fueron amortizados al 100% durante el año 2005 como gasto extraordinario. Esto respondió a la recomendación de los auditores y decisión de Amigo SA de contar con estados financieros saneados, al cierre de 2005.
- En 2004 y 2005 aparecen consultorías realizadas por 97.7 K y 47.9 K USD, respectivamente. Para el año 2004, éstas fueron realizadas por IPM, mientras que para el 2005 las realizó SME Partners, equipo que

¹⁰ Se trata de la deuda tras el Plan de Reestructuración

¹¹ La cartera de 11 agencias y el 100% de los pasivos de la ONG Emprender, constituyen el balance de apertura de Amigo S.A.

Amigo S.A			BOB			USD			Evolución		Composición de Activos		
Balance	Notas	Dic 2003	Dic 2004	Dic 2005	Dic 2003	Dic 2004	Dic 2005	2004/2003	2005/2004	Dic 03	Dic 04	Dic 05	
ACTIVOS		19,317,937	15,299,015	14,016,625	2,411,727	1,858,933	1,741,196	(20.8%)	(8.4%)	100.0%	100.0%	100.0%	
Activos de Corto Plazo		15,650,311	11,977,792	13,314,630	1,953,847	1,455,382	1,653,991	(23.5%)	11.2%	81.0%	78.3%	95.0%	
Caja y Bancos		1,605,690	383,640	353,833	200,461	46,615	43,954	(76.1%)	(7.8%)	8.3%	2.5%	2.5%	
Activos financieros netos a corto plazo			335	335	250,114	41	42	(100.0%)	0.0%	10.4%	0.0%	0.0%	
Cartera neta a corto plazo		11,053,260	8,518,627	11,716,609	1,379,933	1,035,070	1,455,479	(22.9%)	37.5%	57.2%	55.7%	83.6%	
Cartera bruta a corto plazo	1	11,386,208	9,034,663	12,051,607	1,421,499	1,097,772	1,497,094	(20.7%)	33.4%	58.9%	59.1%	86.0%	
(Provisión para cartera incobrable)		332,948	516,035	334,999	41,567	62,702	41,615	55.0%	(35.1%)	1.7%	3.4%	2.4%	
Intereses devengados		54,750	67,814	155,308	6,835	8,240	19,293	23.9%	129.0%	0.3%	0.4%	1.1%	
Sobre cartera de crédito		54,750	67,814	155,308	6,835	8,240	19,293	23.9%	129.0%	0.3%	0.4%	1.1%	
Sobre activos financieros		-	-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%	
Otros activos de corto plazo	2	933,196	3,007,376	1,088,544	116,504	365,416	135,223	222.3%	(63.8%)	4.8%	19.7%	7.8%	
Activos de Largo Plazo		3,667,625	3,321,223	701,994	457,881	403,551	87,204	(9.4%)	(78.9%)	19.0%	21.7%	5.0%	
Activos financieros netos a largo plazo			988,143	-	53,414	120,066	-	131.0%	(100.0%)	2.2%	6.5%	0.0%	
Cartera neta a largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%	
Activos fijos netos		962,781	632,658	591,637	120,197	76,872	73,495	(34.3%)	(6.5%)	5.0%	4.1%	4.2%	
Otros activos a largo plazo	3	2,277,002	1,700,421	110,358	284,270	206,613	13,709	(25.3%)	(93.5%)	11.8%	11.1%	0.8%	
PASIVO Y PATRIMONIO		19,317,937	15,299,014	14,016,626	2,411,727	1,858,932	1,741,196	(20.8%)	(8.4%)	100.0%	100.0%	100.0%	
Pasivo		15,556,745	17,858,969	13,877,507	1,942,165	2,169,984	1,723,914	14.8%	(22.3%)	80.5%	116.7%	99.0%	
Pasivo a Corto Plazo		592,622	2,136,097	5,671,464	73,985	259,550	704,530	260.4%	165.5%	3.1%	14.0%	40.5%	
Depósitos a la vista		-	-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%	
Depósitos obligatorios		-	-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%	
Depósitos a corto plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%	
Préstamos a corto plazo	4	-	1,191,272	3,560,779	-	144,748	442,333	-	198.9%	0.0%	7.8%	25.4%	
Intereses devengados		238,554	387,669	1,006,994	29,782	47,104	125,092	62.5%	159.8%	1.2%	2.5%	7.2%	
Otros pasivos de corto plazo		354,068	557,156	1,103,691	44,203	67,698	137,104	57.4%	98.1%	1.8%	3.6%	7.9%	
Pasivos de Largo plazo		14,964,123	15,722,871	8,206,043	1,868,180	1,910,434	1,019,384	5.1%	(47.8%)	77.5%	102.8%	58.5%	
Depósitos de largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%	
Préstamos de largo plazo	5	14,964,123	15,722,871	8,206,043	1,868,180	1,910,434	1,019,384	5.1%	(47.8%)	77.5%	102.8%	58.5%	
Otros pasivos de largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%	
Patrimonio		3,761,191	(2,559,954)	139,119	469,562	(311,052)	17,282	(168.1%)	(105.4%)	19.5%	(16.7%)	1.0%	
Capital pagado		6,242,600	6,386,300	139,118	779,351	775,978	17,282	2.3%	(97.8%)	32.3%	41.7%	1.0%	
Donativos	6	-	-	13,241,610	-	-	1,644,920	-	-	0.0%	0.0%	94.5%	
Resultados acumulados		(2,703,021)	(9,400,235)	(13,241,609)	(337,456)	(1,142,191)	(1,644,920)	247.8%	40.9%	(14.0%)	(61.4%)	(94.5%)	
Año corriente		(2,086,277)	(6,126,686)	(3,841,374)	(260,459)	(744,433)	(477,189)	193.7%	(37.3%)	(10.8%)	(40.0%)	(27.4%)	
Otras cuentas de patrimonio		221,613	453,981	-	27,667	55,162	-	104.9%	(100.0%)	1.1%	3.0%	0.0%	

Amigo S.A.		BOB			USD			Evolución	
Estado de resultados	Notas	Dic 2003	Dic 2004	Dic 2005	Dic 2003	Dic 2004	Dic 2005	2004/2003	2005/2004
Ingreso Financiero (a)		2,232,865	5,904,545	4,449,513	278,760	717,442	552,735	164.4%	(24.6%)
Ingresos de cartera		2,173,466	5,642,055	4,380,165	271,344	685,547	544,120	159.6%	(22.4%)
Ingresos recibidos por créditos		1,527,036	4,272,238	3,153,539	190,641	519,105	391,744	179.8%	(26.2%)
Derechos y comisiones recibidas		646,430	1,369,817	1,226,626	80,703	166,442	152,376	111.9%	(10.5%)
Intereses moratorios sobre créditos		-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos de otros activos financieros		25,567	196,624	69,348	3,192	23,891	8,615	669.0%	(64.7%)
Otros ingresos por servicios financieros		33,832	65,866	-	4,224	8,003	-	94.7%	(100.0%)
Costos Financieros (b)		860,311	1,577,000	1,348,183	107,405	191,616	167,476	83.3%	(14.5%)
Intereses pagados sobre préstamos		502,710	1,310,233	1,375,802	62,760	159,202	170,907	160.6%	5.0%
Intereses pagados sobre depósitos		-	-	-	-	-	-	-	-
Costos netos de ajuste pro inflación		357,600	195,045	(49,616)	-	-	-	-	-
Otros costos relacionados con servicios financieros		-	71,722	21,997	-	8,715	2,733	-	(69.3%)
Resultado Financiero [c=a-b]		1,372,554	4,327,545	3,101,330	171,355	525,826	385,258	215.3%	(28.3%)
Provisión neta para cartera incobrable (f)		219,614	345,601	106,087	27,417	41,993	13,179	57.4%	69.3%
Provisiones para cartera incobrable + cartera castigada		-	348,646	376,587	27,417	42,363	46,781	58.8%	8.0%
Recuperación de cartera castigada		-	3,045	270,500	-	370	33,602	-	8,783.6%
Costos operativos (d)		3,138,867	8,370,552	4,090,018	391,869	1,017,078	508,077	166.7%	51.1%
Costos del personal (incluidas compensaciones)		-	4,910,503	2,366,515	286,331	596,659	293,977	114.1%	(51.8%)
Otros costos operativos		845,359	3,460,048	1,723,502	105,538	420,419	214,100	309.3%	(50.2%)
Depreciación y amortización	7	241,378	570,794	243,790	30,135	69,355	30,284	136.5%	(57.3%)
Consejo, auditorías y calificaciones	8	-	1,320,650	622,101	-	160,468	77,280	-	(52.9%)
Alquileres	9	108,867	637,760	137,621	13,591	77,492	17,096	485.8%	(78.4%)
Otros	10	495,114	930,845	719,990	61,812	113,104	89,440	88.0%	(22.7%)
Resultado neto operativo antes de impuestos y donaciones [f=c-d-e]		(1,985,927)	(4,388,608)	(1,094,774)	(247,931)	(533,245)	(135,997)	121.0%	(75.1%)
Impuesto sobre la Renta (h)		-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado neto operativo antes de donaciones[i=g-h]		(1,985,927)	(4,388,608)	(1,094,774)	(247,931)	(533,245)	(135,997)	121.0%	(75.1%)
Ingresos no operativo (i)		127,069	71,103	882,291	15,864	8,639	109,601	(44.0%)	1,140.9%
Costos no operativos (incluidos impuestos relacionados) (j)		-	1,809,181	3,628,890	28,392	219,828	450,794	695.5%	100.6%
Resultado neto antes de donaciones[l=i+j-k]		(2,086,277)	(6,126,686)	(3,841,374)	(260,459)	(744,433)	(477,189)	193.7%	(37.3%)
Ingresos por donaciones (m)		-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado neto		(2,086,277)	(6,126,686)	(3,841,374)	(260,459)	(744,433)	(477,189)	193.7%	(37.3%)

Características de los productos de crédito

Nombre del producto	Crédito Solidario	Crédito Individual	Crédito Oportunidad
Fecha de creación	2003	2004	2005
Tipo de clientela	Urbana y suburbana: comercio, servicio y producción	Urbana y suburbana: comercio, servicio y producción	Urbana y suburbana: comercio, servicio y producción
Tamaño autorizado de los créditos (En USD)	Mínimo 50 por cliente, Máximo 1,000 por cliente	Mínimo 100, Máximo 2,000	Mínimo 50, Máximo 120
Tamaño promedio de los créditos otorgados (En USD)	Por grupo 1,021, por cliente 255	Por cliente 428	Por cliente 120
Plazo autorizado de los créditos	Mínimo 1 mes (4 semanas), Máximo 9 meses (36 semanas)	Mínimo 2 meses (8 semanas), Máximo 12 meses (48 semanas)	Máximo 2 semanas
Plazo promedio de los créditos otorgados	20 semanas (5 meses)	32 semanas (8 meses)	2 semanas
Periodo de gracia	No hay periodo de gracia	No hay periodo de gracia	No hay periodo de gracia
Exigencias de garantías y otras condiciones	Solidaria (mancomunada, cruzada)	Documentos en custodia, Prendaria y Personal	En grupo solidario, los miembros del grupo. En crédito individual según la garantía del mismo crédito (Documentos en custodia, Prendaria y Personal)
Frecuencia de pago	Semanal, Quincenal y Mensual	Semanal, Quincenal y Mensual	Semanal o Quincenal
Tasa de interés nominal	3.5% mensual en USD	3.5% mensual en USD	3.5% mensual en USD
¿Sobre saldo insoluto o saldo inicial?	Sobre saldo insoluto	Sobre saldo insoluto	Sobre saldo insoluto
Comisiones y moratorios	Gasto administrativo 2.5% de comisión al inicio. Moratorio 3.5% mensual (vencido), penal de acuerdo a los días de vencimiento (de 3% a 7% anual)	Gasto administrativo 2.5% de comisión al inicio. Moratorio 3.5% mensual (vencido), penal de acuerdo a los días de vencimiento (de 3% a 7% anual)	Gasto administrativo 0%, interés vencido 3.5% mensual, interés penal de 3% a 7% anual, según los días de atraso
Cambios mayores desde la creación (tasa, tamaño, plazos)	Los años 2003 y 2004 no se presentaron mayores cambios, pero los montos máximos fueron creciendo de 500 USD a 1,000 USD. Dichos cambios entran en vigencia a partir del 2005 y a la fecha se encuentra en implementación de modificaciones para la presente gestión	Este producto se introduce en el segundo semestre del 2004, y para el 2005 se masifica. Actualmente la política se encuentra en implementación de modificaciones para la presente gestión	Se ha mantenido sin cambios desde su creación

Organigrama

