

Amigo S.A., Bolivia

Amigo S.A. es una entidad con fines de lucro constituida en el año 2003. Entre fines de 2004 y mediados del 2006 atravesó por una etapa de reestructuración en la que redefinió su estructura de funcionamiento, renegoció la deuda con sus actuales proveedores y consolidó una alianza estratégica con un banco local para administrar cartera. A sept. 07, la institución cuenta con un normal desarrollo de sus operaciones, atendiendo a 5,989 clientes de zonas urbanas y periurbanas en 2 departamentos de Bolivia (Santa Cruz y Cochabamba) a través de 7 agencias con cuatro tipos de productos con metodologías individual y grupal, sumando una cartera activa de 2 M USD.

GIRAFE Rating

Rating

B-

Tendencia

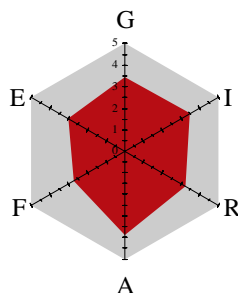
Positiva

Fecha de la calificación

Diciembre 2007

Válido hasta **Noviembre 2008**

Rating por área



Gobierno – Información – Riesgos
– Actividades – Financiamiento –
Eficiencia

Contacto en Planet Rating

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

Contacto en la IMF

José Becerra – Fernando Salas
Calle Tarija No. 699
Santa Cruz de la Sierra, Bolivia
+591 3 339 3409
jose.becerra@creditoamigo.net
fernando.salas@creditoamigo.net

[REF: EV/020108]

Puntos destacados de la calificación

- Positivo avance en el desempeño de la rentabilidad, basado en altos rendimientos de cartera, costos operativos a la baja (gracias a una mayor eficiencia por la administración de cartera con el Banco Económico), bajos costos de provisión por una buena gestión del riesgo crediticio y costos financieros bajos con una deuda reestructurada.
- Toma de decisiones ágil, sustentada en un colegiado independiente y competente, mitigando potenciales conflictos de interés. La cohesión del Equipo Gerencial y una gestión del personal más estratégica aunado al clima de estabilidad institucional generan mayores sinergias hacia la consecución de sus objetivos.
- Amigo S.A. mantiene reducidos niveles de cartera en riesgo consolidando la correcta aplicación de su metodología crediticia. Un continuo fortalecimiento de la estrategia de penetración de mercado se constituye en un reto dado el fuerte crecimiento que pretende alcanzar en un mercado muy competitivo.
- La ONG DIA genera el desafío de involucrar tanto la misión financiera de Amigo S.A. con el diseño de una misión social que le permita generar un mayor impacto social en sus zonas de influencia, más allá de una optimización de recursos.

Tendencia

La calificación se otorga con una tendencia **“Positiva”**. Amigo S.A. ha generado una estructura rentable, fortalecido su estructura de gobierno, consolidado la aplicación de su metodología crediticia y afianzado su relación con sus actuales proveedores. El ruido político y las medidas de injerencia directa en el sector no se han traducido a la fecha en amenazas sustantivas que pongan en riesgo la sostenibilidad de la institución.

Indicadores de desempeño

USD , o en moneda local si especificado	Dic. 2004	Dic. 2005	Dic. 2006	Sep. 2007 (2)
Activos	1,763,031	1,298,863	1,596,701	1,581,069
Crecimiento	(24.9%)	(27.9%)	21.1%	(3.7%)
Cartera(1)	1,097,772	1,473,983	1,967,532	2,006,847
Crecimiento	(25.8%)	2.1%	12.3%	(4.6%)
Clientes activos	4,425	4,715	5,365	5,989
Personal	38	34	41	57
ROE	(732.6%)	ND	127.2%	90.8%
ROA	(26.0%)	(8.8%)	5.8%	10.5%
Deudas / Patrimonio	-6.67x	74.16x	12.85x	5.20x
Rendimiento de cartera (1)	57.5%	44.5%	41.7%	44.4%
Ratio de costos operativos (1)	84.8%	42.2%	34.7%	33.6%
Cartera en riesgo 31 – 365 días	1.3%	1.8%	1.1%	1.4%
Cartera en riesgo > 365 días	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Tasa de cartera castigada	0.0%	0.0%	1.1%	0.7%

(1) Incluye cartera administrada del Banco Económico.

(2) Indicadores calculados sobre la base de Estados Financieros combinados revisados por los auditores a sept. 07 entre Amigo S.A. y DIA.

El sector de las microfinanzas

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 13 Instituciones Financieras de Desarrollo (IFDs) antes denominadas ONGs Financieras.

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

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

(2) Se incluye sólo las IFDs 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 Procredit¹ 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

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

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. 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 segundo piso 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.

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 del Acta de Promoción de Comercio Andino y Erradicación de Droga – ATPDEA 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 que se postergó de julio a diciembre de 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 y 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 materia 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 sobre endeudado 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.

(millones de USD)	2004	2005	2006e	2007p
Crecimiento económico (%)	3.9	4.1	3.8	3.5
Inflación (%)	4.4	5.4	4.2	4.1
Balanza del sector público (% del PIB)	-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 de la cuenta corriente (% del PIB)	3.9	5.3	6.6	5.0
Deuda externa (% del PIB)	69.7	68.5	62.8	59.2
Servicio de deuda (% exportaciones)	17.8	14.5	12.7	12.4
Reservas internacionales (en 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 publicaciones COFACE es uno de los accionistas de Planet Rating

Presentación Institucional

Estatutos, supervisión y auditoría

Amigo S.A. es una institución financiera creada el 27 de enero de 2003 bajo la personería jurídica de Sociedad Anónima. Su funcionamiento se ejerció al inicio con una modalidad de franquicias que no estaba normada por la legislación Boliviana. Por ello, Amigo S.A. conservaba su estructura legal original, siendo una sola persona jurídica, pero con un alto grado de autonomía de los Gerentes de Agencia en cuanto al manejo de las operaciones, reforzada por su participación en el capital social de la empresa. Tras desaciertos en la gestión de dicho modelo se realiza una reingeniería del negocio que a fines de 2005 centraliza las operaciones con un manejo subordinado de los Gerentes de Agencia a la Oficina Central².

Amigo S.A. es una sociedad anónima no regulada por la SBEF, sin embargo se apega a los lineamientos del ente supervisor. Esta condición no la exime del 13% del Impuesto al Valor Agregado (IVA) ni 3% por Impuesto a las Transacciones. Dadas estas limitaciones, la institución consideró conveniente la creación de un brazo operativo bajo la figura de ONG³ para acogerse a los beneficios tributarios

² Ver calificación anterior sección “Coyuntura Institucional” donde se detalla el proceso de reestructuración y sus principales directrices.

³ Con las debidas asesorías legales y tributarias.

que goza dicha forma jurídica. Esto le permite ganar competitividad y optimizar mayores recursos⁴.

La Fundación Desarrollo Integral Amigo (DIA) fue constituida el 10 de enero de 2007 como una entidad sin fines de lucro con los objetivos de canalizar recursos financieros y brindar servicios de asesoría técnica. Sus tres fundadores son los miembros del Equipo Gerencial de Amigo S.A. (José Becerra, Fernando Salas y Otto Helbingen).

El “Grupo Amigo” es conformado entonces por la ONG DIA y Amigo S.A. Cuenta con una estructura operativa que parte de Amigo S.A. (procesos, posicionamiento, marca, recursos humanos y clientela) pero que es traspasada legalmente a la ONG DIA para gozar de la exoneración tributaria. En efecto, la relación comercial entre Amigo S.A. y ONG DIA se formaliza mediante un contrato de préstamo equivalente al total de obligaciones y condiciones de Amigo S.A. con sus acreedores⁵. Además, todo el personal salvo el Gerente General, el Gerente Financiero y la Auditora Interna cuentan con un contrato laboral con DIA. El contrato de administración de cartera con el Banco Económico se ha firmado con Amigo S.A., aunque se prevé subrogarlo a DIA.

Amigo S.A. ha sido auditada desde su creación por diferentes firmas auditoras. En 2003 y 2004 fueron auditados 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 y 2006 la auditoría fue realizada por la firma Acevedo & Asociados, corresponsal de la firma internacional Deloitte & Touche Tomatsu, quien opinó sobre la razonabilidad del balance general y no sobre el resto de los estados financieros dados los ajustes arrastrados de ejercicios anteriores (2004).

Dada la constitución de DIA se decide realizar una revisión limitada combinada⁶ de los EEFB a sept. 07 con la finalidad de tener una visión más realista de las operaciones de la organización. Su dictamen ratifica la razonabilidad financiera de la institución, aunque con puntuales salvedades en cuanto a la confirmación de los saldos de la deuda estructural por parte de los acreedores.

⁴ En efecto, las instituciones intermediarias de crédito se benefician de la exoneración tributaria en las ganancias por intereses si funcionan como sociedades anónimas reguladas por la SBEF o como ONGs. Amigo S.A. al no encontrarse en tales grupos operaba en un aislamiento que le impedía adherirse a tales beneficios.

⁵ Con el mismo costo financiero y plazo de amortización.

⁶ Término utilizado al no ser empresas relacionadas en capital social debido al estatus de ONG de DIA.

A partir de dic.06, el Sr. Manuel Llanos⁷, socio de Acevedo Asociados Firma corresponsal de Deloitte & Touche Tomatsu, fue invitado a participar a título personal en el Directorio de Amigo S.A. como Presidente. Al asumir dicho cargo, Manuel Llanos prescinde de participar en los procesos de auditoría que realiza Acevedo Asociados, firma corresponsal de Deloitte & Touche Tomatsu, a Amigo S.A.⁸.

Propiedad

La propiedad de Amigo S.A. es ejercida por sus accionistas a través de dos estamentos de gobierno: La Junta General de Accionistas y el Directorio. DIA al ser una ONG no cuenta con propietarios, siendo sus órganos de gobierno la Asamblea General de Asociados y el Directorio, ambos conformados por los fundadores que a su vez son el equipo gerencial de Amigo S.A. Formalmente ambas instituciones cuentan con su propio Directorio, aunque en la práctica la organización se rige por el Directorio de Amigo S.A. dado su carácter independiente⁹.

El capital de Amigo S.A. es detentado en un 46.7% equitativamente entre José Becerra (Gerente General) y Fernando Salas (Gerente Financiero) a quienes les fueron traspasadas las acciones de IPM; el Fondo Positivo detenta el 33.7%; otras personas naturales externas a la institución el 13% y los Gerentes de Agencia actuales, el 7%. La distribución de utilidades de Amigo S.A. está supeditada al previo cumplimiento de las obligaciones con sus acreedores como lo establece el Plan de Reestructuración, por lo que no se contempla un reparto de utilidades en los próximos 7 años hasta el 2014.

Directorio de Amigo S.A.

Nombre	Función Directorio	Formación	Empleo actual	Entrada Direct.	Representa
Manuel Llanos	Presidente	Contador auditor	Socio Acevedo Asociados	Dic.06	Independiente
Álvaro Medina	Vice-Presidente	Economía	Gerente Banco Económico	Dic.06	Independiente
Franco Póveda	Secretario	Admin. Empresas	Consultor Independiente	Dic.06	Independiente
Reynaldo Riva	Síndico	Contador Auditor	Auditor Acevedo Asociados	Dic.06	Independiente

⁷Manuel Llanos goza de amplia experiencia en la participación de Directorios en empresas multinacionales; actualmente se desempeña como síndico de Repsol Bolivia y Kimberly Clark Bolivia. Laboró varios años como Gerente de Auditoría del Banco de Estado de Chile.

⁸En el caso de empresas SEC existe una autorización expresa para participar en algunos directorios, estableciéndose que no puede participar de la auditoría.

⁹ El Directorio de Amigo S.A. cuenta con la participación de los directores independientes y el equipo gerencial de Amigo S.A. (a su vez Directorio de DIA) por lo que puede ser visto como un “Directorio Conjunto”. El equipo gerencial (Directorio de DIA) participa con voz pero sin voto por lo que se somete a las directrices de los directores de Amigo S.A.

La Junta General de Accionistas (JGA) de Amigo S.A. es el órgano supremo de gobierno y está compuesta por 31 accionistas, que por estatutos se deben reunir al menos una vez al año para aprobar los EEFF de la gestión anterior y elegir a los miembros del Directorio. Basan su funcionamiento conforme a los Lineamientos Andinos para un Buen Gobierno Corporativo difundidos por la CAF-Corporación Andina de Fomento. El Directorio actual fue elegido en diciembre 2006 y está compuesto por tres (3) directores y un (1) síndico, de carácter independiente.

Las JGA no cuentan con una asistencia del 100% de los accionistas, aunque sí con quórum legal de participación exigido por el Código de Comercio. Durante las sesiones de la JGA participan representantes del 87% del accionariado (José Becerra, Fernando Salas, Fondo Positivo y Gerentes de Agencias); el 13% restante no ha respondido a los llamados formales. A pesar de esto, las decisiones tomadas en JGA tienen el consenso legal requerido para su aprobación.

El Directorio, quien se reúne de manera bimensual, 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 durante reuniones que también cuentan con la participación del equipo gerencial.

Subvenciones

Amigo S.A. no ha recibido donaciones directas ni de capital ni en forma de asistencia técnica. No obstante, Amigo S.A. se benefició de una condonación de deuda por 833 K USD conforme al plan de reestructuración.

Estructura de financiamiento

En el marco del Plan de Reestructuración se firmaron nuevos contratos de financiamiento, en su mayoría con inversionistas internacionales, que estipulaban la condonación de un 45% de la deuda, ascendiendo el stock a 1.1 M USD a 9 años con uno de gracia y una tasa promedio de 3.1% (primer pago a finales de 2007).

Acreeedores	Préstamo Inicial	Tasa de interés	Post - Reest.	Tasa de interés Post - Reest.
Novib	400,000	6.0%	182,648	2.8%
Landolt, Odier, Burrus	312,750	8.5%	171,370	2.1%
Triodos Bank	300,000	9.0%	164,384	2.1%
Gray Ghost Fund	300,000	14.0%	164,384	3.2%
Positive Fund	250,000	8.5%	136,986	4.9%
Vincent Burgi	200,000	8.0%	109,589	3.0%
Cordaid	273,000	6.0%	65,748	3.0%
Acreeedores Locales	29,401	0.0%	16,758	2.1%

* Datos en USD

Cordaid reanudó su confianza en la institución otorgándole un nuevo préstamo de 75,000 euros a muy corto plazo (7 meses)¹⁰. Otra fuente importante de recursos es la administración de fondos del Banco Económico que a sept. 07 llegó a 800K USD. Amigo S.A. cobra con una comisión de 3.0% del saldo de cartera colocada al final de cada mes¹¹.

Equipo Gerencial

La plana ejecutiva está conformada por tres gerencias: Gerencia General, Gerencia Comercial y Gerencia de Operaciones y Finanzas. Apoyan sus funciones en una segunda línea de mandos medios distribuidos en la Oficina Central que dependen de la Gerencia Financiera (Contabilidad, Control de Gestión, Sistemas y Encargada de Administración) y Gerencia Comercial (Gerentes de Agencia y Asesores de Crédito). Cada Gerente cuenta con una adecuada experiencia en su rama, consolidando un equipo competente.

El Gerente General, José R. Becerra labora en la organización desde sus inicios; se desempeñó inicialmente como Gerente de Desarrollo Organizacional y tras la crisis institucional asume la Gerencia General. Es Psicólogo Social de formación y cuenta además con una maestría en Estrategia Empresarial. Su experiencia en el sector es respaldada con 15 años de trabajo en el área de Desarrollo Organizacional en instituciones como BancoSol y el FFP Prodem.

El Gerente Comercial, Otto Helbingen, labora en la organización desde 2004, se desempeñó como Gerente de Agencia antes de asumir la Gerencia Comercial. Es Ingeniero Agrónomo con estudios en Banca Financiera de la Universidad Cumbres de Bolivia. Su experiencia en el sector es respaldada por funciones comerciales (Prodem ONG, Bancosol y FIS en Argentina). El Gerente de Finanzas y Operaciones, Fernando Salas, labora en la organización desde nov. 04. Es Bachiller en Contabilidad y cuenta con un MBA de la Universidad Católica de Chile. Su experiencia en administración y dirección de empresas se desarrolla en la Gerencia de Finanzas y Administración de Coca Cola en Perú y en el Área Comercial de Nestlé Chile. Posteriormente trabajó en un Fondo de Capital de Riesgo para pequeñas y medianas empresas latinoamericanas como Oficial de Post-Inversión.

¹⁰Amigo SA ha honrado la deuda con Cordaid por el total de la deuda a finales de ago. 07. Se tiene planificado acceder a un nuevo crédito por 550K euros (800K USD) para principios de 2008.

¹¹Contrato con BANECO estipula ampliación de cartera de fondos administrados hasta 1.5M USD para inicios del 2008.

Organización

Las operaciones de Amigo S.A. se encuentran divididas en 7 Agencias en los Departamentos de Santa Cruz (5) y Cochabamba (2). Sus respectivas labores operativas se encuentran diariamente supervisadas por la Oficina Central ubicada en la ciudad de Santa Cruz. La Oficina Central alberga a las gerencias y personal administrativo. Asimismo los cargos de Auditoría Interna y Asesoría Legal están centralizados en la Oficina Central. Cada agencia cuenta con un Gerente, tres Oficiales de Crédito (dependiendo de su tamaño) y un cajero.

Todos los créditos son aprobados previa revisión del comité de créditos en agencia o en Oficina Central dependiendo de las autonomías del personal de negocios. La primera instancia de aprobación es el Gerente de Agencia (GA) que se realiza diariamente hasta 2,035 USD para créditos solidarios y 1,025 USD para crédito individual; la segunda instancia es el Comité de Crédito de agencia que sesiona todos los martes y viernes, y que puede aprobar créditos desde 2,036 USD hasta 3,050 para GGSS y desde 1,526 hasta 2,060 USD para créditos individuales; el Gerente Comercial aprueba GGSS mayores a 3,050 y en individuales mayores a 2,060USD.

El Comité de Crédito Regional aprueba todos los créditos con fondos del Banco Económico y se reúne tres veces a la semana (martes, jueves y viernes); en el caso de la agencia Loreto (Cochabamba) el GA Loreto asume la autonomía del Gerente Comercial para agilidad de procesos. La institución ofrece préstamos personales hasta un tope de 3,000 USD.

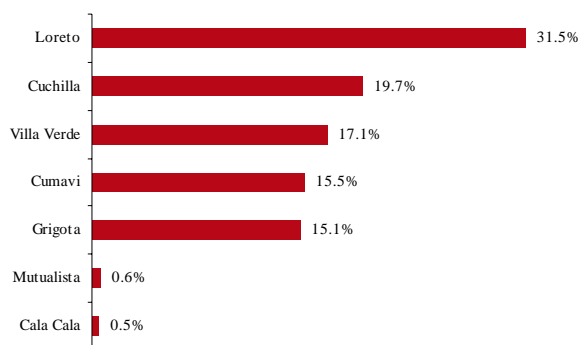
Las recuperaciones y los desembolsos se efectúan todos los lunes y miércoles de la semana, en efectivo y a través de las ventanillas de las agencias. Los desembolsos se realizan después del registro de la operación en el sistema, contra la firma de un comprobante. Para pagos parciales y cobros en campo también se emite un comprobante con copia para el cliente.

Penetración de mercado

Amigo S.A. canaliza sus operaciones a través de siete agencias repartidas en zonas periurbanas de Santa Cruz y Cochabamba, dos de los nueve departamentos de Bolivia. Santa Cruz concentra cinco agencias (Cuchilla, Cumavi, Grigota, Mutualista y Villaverde –esta última en la ciudad de Montero distante a 48Km. de Santa Cruz). En sep. 07 se amplió el alcance de sus actividades con la apertura de la agencia Mutualista de Santa Cruz (ubicada en un mercado minorista). Cochabamba atiende a su clientela con dos agencias, Loreto y la recién apertura Cala Cala (ambas atendiendo zonas periurbanas de la ciudad). Los planes de

expansión de Amigo S.A. buscan consolidar su presencia y optimizar sus operaciones en las zonas donde actúa a la fecha, además de diversificar sus mercados y productos a través de la apertura de dos agencias en el 2008 en zonas semirurales de Cochabamba y Santa Cruz (El Torno - Warnes).

Cartera de Créditos por Agencia - Sep.07



Productos y servicios

Amigo S.A. atiende a su clientela con las metodologías de crédito individual y grupos solidarios.

- **Crédito Solidario:** es el principal producto de Amigo S.A. Está destinado a financiar capital de trabajo, inversión o libre disponibilidad a trabajadores independientes o clientes con micro y pequeños negocios (comercio, servicios o producción) que sean su única y/o principal fuente de ingreso. La garantía es solidaria (mancomunada - cruzada). Se conforman GGSS entre 4 a 7 personas y se otorgan créditos con montos entre 50 a 1,000 USD por cliente; los plazos de pago varían entre 1 y 9 meses con frecuencia de reembolso semanal, quincenal o mensual. La tasa de interés mensual fluctúa entre 3.5% (400 – 4,060 USD) y 3% (4,061 – 6,500 USD) sobre saldo insoluto. Se aplica una comisión (de 1% a 1.5% dependiendo del monto) cobrada en el momento del desembolso y cargos administrativos (de 1% a 1.5% dependiendo del monto) distribuidos en las cuotas por pagar. La TEG varía entre del 48.4% y 54.5%.
- **Crédito Individual:** crédito destinado a trabajadores independientes o clientes con micro y pequeños negocios (comercio, servicios o producción) que generan una actividad económica de supervivencia para cubrir necesidades de capital de trabajo, inversión o libre disponibilidad. Las garantías solicitadas difieren de acuerdo a cada caso variando entre garantía prendaria, custodia o personal; los plazos de pago varían entre 2 y 10 meses con frecuencia de reembolso semanal, quincenal y mensual con montos comprendidos entre 100 USD a 4,060 USD, siendo el promedio 663 USD; las tasas de interés dependen del monto a otorgar variando entre 3.5% (50 – 1,000 USD), 3.0% (1,001 – 1,500 USD) y 2.75% (1501 – 3,000 USD) mensual sobre saldo insoluto. Se aplica una comisión (de 1% a 1.5% dependiendo del

monto) cobrada en el momento del desembolso y cargos administrativos (de 1% a 1.5% dependiendo del monto) distribuidos en las cuotas por pagar. La Tasa Efectiva Global (TEG) fluctúa entre 43.5% y 55.6%

- **Crédito oportunidad:** crédito destinado para campañas puntuales de clientes con buen historial crediticio. Los montos desembolsados varían entre 50 y 120 USD; el plazo de pago máximo es de 2 semanas con una frecuencia de pago semanal y quincenal. Se trata de un producto con un peso en la cartera total inferior al 1%. La tasa de interés cobrada es de 14% mensual sobre saldo insoluto (TEG 182.0%);
- **Crédito de vivienda:** créditos destinados a la compra de pequeños lotes (1,300 USD en promedio) para clientes de zonas semi-rurales dedicados a actividades comerciales, de servicios y producción. Los montos desembolsados varían entre 500 USD a 3,046 USD; se exigen los documentos originales del terreno como garantía y otras garantías adicionales (reales o avales) para el financiamiento de construcción; la tasa de interés es de 2% mensual sobre saldo insoluto para los préstamos en USD y 2.5% para los préstamos en BOB; los plazos de pago entre oscilan entre 1 y 24 meses con frecuencia de reembolso semanal, quincenal, mensual. La TEG generada es de 27.1%.

Redes

Amigo S.A. se encuentra a partir de oct. 07 afiliado a FINRURAL.

▪ Gobierno

Gobierno y toma de decisiones recibe la calificación “b”

Toma de decisiones

La comunión de objetivos de los órganos de gobierno de Amigo S.A. ayudará a concentrar sus esfuerzos hacia la consolidación de sus operaciones y diferenciación en un mercado cada vez más competitivo.

Transcurrida la etapa de crisis financiera, Amigo S.A. ahora se orienta en ser una institución rentable. De hecho, la creación de su brazo operativo de ONG DIA, responde a dicho objetivo, ya que le permitirá optimizar mayores recursos. No obstante, la combinación de ésta con una rentabilidad social a largo plazo no está desestimada, abriendo diversas oportunidades para que su unidad DIA complemente tal accionar.

La toma de decisiones es eficiente, ágil y equilibrada, reposando en un colegiado conformado por miembros independientes. Existe una diversidad de competencias (legal, contable, económica y negocios) y adecuado conocimiento del sector que enriquece la interpretación de

los resultados y orientación estratégica de la institución. Amigo S.A. recibe insumos del Banco Económico que cuenta con un asiento en el Directorio debido a una alianza estratégica que ha sido importante para la sostenibilidad de la institución dada la administración de su cartera.

La conformación de un Directorio independiente minimiza potenciales conflictos de interés. En un modelo donde los gerentes y jefes de agencia son a la vez socios, los directores fungen como un efectivo elemento de contrapoder al que en la práctica se han sometido los socios-empleados¹². La incursión del banco en el sector microfinanciero no presentaría conflictos de interés dado que éste trabaja en otro segmento de mayor escala al de Amigo S.A., siendo poco atractiva su incursión para su estructura de costos, por lo que son más bien actores complementarios dentro de un mismo mercado.

El consenso de objetivos en el seno del Directorio aunado a un óptimo número de miembros favorece la celeridad en los acuerdos. Éstos se realizan en participativas reuniones bimensuales formalmente traducidas en actas. Todo lo que se dictamina es agilizado para su implementación gracias a una asidua comunicación entre el Directorio y equipo gerencial.

La recurrente participación de los directores ha sido un común denominador desde que se estableció la reestructuración, reflejando un importante compromiso. Amigo S.A. tendrá el desafío de rotar dicho órgano con personal similarmente implicado, competente y entendedor del mercado. La creación de DIA no ha generado en la práctica duplicidad o lentitud en la toma de decisiones ya que el Directorio de Amigo S.A. funge como el principal estamento de gobierno.

La toma de decisiones está bien fundamentada, amparada en el envío de información oportuna que permite ser previamente analizada para discutir las en Directorio, lo que enriquece aún más la toma de decisiones.

Planificación

Amigo S.A. realiza una reflexión estratégica activa que recae en la plana ejecutiva y directiva, plasmándose en una útil herramienta de gestión. La planificación parte de un lógico mapa estratégico en el que se encadenan objetivos con miras a la consecución de una mayor rentabilidad. A su vez se establecen coherentes supuestos y un completo set de indicadores para su seguimiento amparados en un escenario

¹² No existe superposición de funciones por parte de los trabajadores-socios. Se han tomado medidas que son señales claras por transparentar la conducción, tales como el reemplazo en el Directorio de un gerente de agencia-director por un miembro independiente, así como el despido de un gerente de agencia/socio por un mal desempeño en sus funciones.

con metas fundamentadas. El documento incluye el plan de expansión de Amigo S.A. hacia plazas semirurales contando con proyección de escenarios que, a su vez, podrían enriquecerse con un mayor detalle a fin de establecer los recursos necesarios para del plan.

El plan estratégico para los próximos cinco años centra sus ejes de acción en torno a un fuerte crecimiento que consolidará su presencia en las actuales plazas. Esto le permitirá a Amigo S.A. ganar mayores economías de escala y excedentes. Las proyecciones se equilibran entre metas optimistas de crecimiento (aunque con fundamento) y conservadores rendimientos de cartera (sobre la base de la competitividad del mercado y rumores de intervención estatal)¹³. A su vez, el incremento de las operaciones estará acompañado de un fortalecimiento interno que empezó con el desarrollo de un sistema más eficiente. A esto se sumará una activa política de capacitación del personal.

Su gradual incursión hacia zonas semi-rurales no contempla una entrada a actividades agropecuarias pues el financiamiento estipulado y tamaño de los préstamos que otorgan no se adecuarían por lo pronto a dicho segmento. Actualmente se viene trabajando en el diseño de nuevos productos como respuesta a las demandas de sus clientes y a la creciente competencia del mercado que parte de los clientes graduados de las instituciones que ofrecen bancos comunales (Ver sección “A”).

Amigo S.A. es consciente que su expansión debe ser acompañada de una diversificación de su fondeo. Con la finalidad de generar un mix adecuado en su financiamiento¹⁴, la institución cuenta con promesas de desembolsos avanzadas (Ver sección “F”) que se irán ampliando con miras a consolidar una relación de largo plazo con otros proveedores. El puntual cumplimiento de su deuda estructural¹⁵ y de créditos puente a corto plazo han sido claves para recuperar la confianza en la institución. Si bien el costo financiero aumentará, la rentabilidad no estaría amenazada ya que se rentabilizaría más la cartera (al ser en menor proporción comisionista) ganando mayor eficiencia conforme su escala aumente. El resultado será un mayor peso de la deuda y fondos propios en complementariedad

¹³ Alcanzar 19,000 clientes al 2011 con un fuerte crecimiento en los próximos dos años de aproximadamente un 50%; alcanzar niveles de rentabilidad altos (ROA mayor al 15%); así como niveles de productividad a su máxima capacidad. No obstante, se prevé una gradual disminución de tasas y comisiones por administración de cartera por tramos. La mayor eficiencia explicaría estos buenos resultados.

¹⁴ El Banco Económico ha sido a la fecha una fuente importante para sustentar las operaciones. A Sept. 2007 Amigo S.A. administra cartera del Banco Económico por 800 K USD, lo que representa un 39% de la cartera total.

¹⁵ Amigo S.A. viene pagando intereses semestralmente de su deuda estructural, estando previsto para fines de 2007 un primer pago de amortización.

con los fondos administrados¹⁶. Ahora bien, la alianza con el Banco Económico se mantendrá puesto que ha generado una sostenida relación ganador-ganador que acentúa el interés de ambas partes por continuar trabajando, aunque no mantiene exclusividad para ninguna de las partes.

La plataforma de DIA requerirá de una mayor reflexión de sus beneficios a futuro para el “Grupo Amigo” con la intención de incorporarla a la estrategia global de la organización que apunta a desarrollar una entidad con múltiples servicios a los financieros. Tal estructura puede además beneficiarlos de fondos blandos dado el estatus de ONG.

La planificación es revisada constantemente en cuanto a las partidas presupuestarias asignadas a cada departamento, las cuales guardan relación con los objetivos estipulados¹⁷.

Equipo gerencial

El equipo gerencial se ha consolidado aún más siendo responsable de la implementación de importantes avances dentro de Amigo S.A. en los últimos dos años. La complementariedad de sus competencias (asociadas a los recursos humanos, comercial y financiera) ha calzado adecuadamente a las necesidades de la institución. Esto permite una óptima separación de funciones, reduciendo además el riesgo de persona clave.

Cada uno de los gerentes tiene bien definido su rol dentro de la planificación de Amigo S.A. El Gerente General se encarga de la coordinación global y estrategias de manejo de personal; la Gerencia Comercial, del diseño de productos, capacitación metodológica del personal de campo e implementación de las nuevas agencias; y la Gerencia Financiera, del levantamiento de fondos, manejo presupuestal y reflexión financiera. Existe una fluida comunicación entre el equipo a través de reuniones formales e informales contribuyendo a una retroalimentación activa. Han transmitido confianza al personal y Directorio amparados en buenos resultados, lo cual es clave en una institución que atravesó por una fuerte crisis. El tamaño de la institución aunado al carisma del equipo favorece una fluida comunicación entre la gerencia y el personal operativo.

Cuentan con una segunda línea de personal experimentada y comprometida lo cual facilita su labor. La participación de esta segunda línea de gerentes de agencia será cada vez más relevante en los próximos años, dado el sostenido crecimiento que pretende alcanzar Amigo S.A., para lo cual

¹⁶ Mientras que los fondos propios y deuda comercial participarán equitativamente con un 39% en el financiamiento, los recursos administrados caerían al 22%.

¹⁷ Por ejemplo mayor gasto por incentivos, por contratación de personal, inversión en equipos y gastos publicitarios.

una mayor delegación de funciones deberá ser considerada, empezando por la Gerencia Comercial¹⁸. En efecto, dicho cargo asume una importante participación en la revisión de carpetas y aprobación de préstamos¹⁹, lo cual sobrecargará su agenda en detrimento del seguimiento y reflexión de estrategias comerciales. Por lo pronto no ha generado mayores problemas, aprovechando su experiencia no sólo para pulir a los gerentes y asesores de crédito, sino también para recabar información de campo y retroalimentar al equipo.

Gestión de recursos humanos

Amigo S.A. dispone de una gestión de recursos humanos más estratégica, abocada a seleccionar el personal idóneo y motivarlo constantemente. El tamaño de la institución no amerita a la fecha un cargo exclusivo para el manejo del personal. Es realizada por la Gerencia General quien cuenta con la especialización y experiencia en el campo, siendo apoyado por la encargada de administración.

Actualmente las políticas de recursos humanos están formalizadas, resaltando la nueva política de incentivos:

- Las funciones del personal están normadas en un reglamento interno que establece un ordenamiento institucional, delimitando las responsabilidades del personal a todo nivel.
- El reclutamiento es transparente mediante una abierta convocatoria y un comité especial conformado por gerentes y jefaturas implicadas en el cargo a contratar. Ante la vacancia de un puesto, la institución prioriza la contratación dentro del personal, promoviendo los ascensos y consecuentemente una línea de carrera.
- La inducción se lleva a cabo por medio de talleres (políticas internas, manuales) y un periodo sombra para el personal de campo en el que rota por varias agencias. Esto permite a su vez aprovechar la amplia experiencia de los gerentes de agencia.
- Las capacitaciones son puntuales y podrían enriquecerse por medio de evaluaciones anuales en las que se determine aspectos a fortalecer dentro del personal.
- Se ha diseñado una política de incentivos para el personal con antigüedad mayor a 6 meses, contribuyendo a homologar sueldos a los de la industria. Su cálculo incorpora diversas variables (mora, clientes, cartera y plazo de colocaciones) según puesto, aunque la gerencia reconoce que deben trabajar en clarificarla al personal.

¹⁸ La conformación de comités descentralizados en agencias hasta 2 K USD es un buen paso hacia tal objetivo. No obstante, el crecimiento demandará una mayor delegación en montos, aprobaciones en sistemas, manejo de mayor presupuesto, abarcando mayores funciones gerenciales.

¹⁹ Tanto de los clientes de recursos propios, del Banco Económico y carpetas provenientes de La Paz. Estas últimas por la administración de cartera del Banco Económico a través de una ONG llamada "Crédito y Apoyo". Amigo S.A. responde a un pedido del banco para asegurar la buena colocación para lo cual recibe 1% de tal intermediación.

Amigo S.A. cuenta con un aceptable clima laboral basado en el respeto y fluida comunicación entre todos los niveles al cual se va acoplado el nuevo personal. En efecto, Amigo S.A. cuenta ya con una base de personal importante que se conoce desde varios años²⁰. La estabilidad institucional tras la reestructuración ha contribuido en generar certidumbre en el personal, viendo en Amigo S.A. una buena opción para desarrollarse profesionalmente. El resultado ha sido una cada vez menor rotación del personal²¹.

■ Información

Información recibe la calificación "b"

La arquitectura informática responde adecuadamente al nivel actual de las operaciones y crecimiento esperado de Amigo S.A., aumentando la confiabilidad de la información y la eficiencia del personal. Se cuenta con equipos modernos²², y una interconexión en tiempo real entre las agencias y oficina central. La consolidación de la información se genera sin inconvenientes al encontrarse los módulos de contabilidad y de cartera ya integrados.

Durante el periodo 2007, la institución ha implementado de forma exitosa el nuevo sistema de información Active (abr. 07), reemplazando al antiguo sistema SAF que restaba celeridad a las operaciones²³. El sistema Active ha sido adaptado con el desarrollo de módulos para el adecuado registro de las operaciones²⁴, además de tener una estructura flexible a cambios al estar desarrollado en tecnología ".net" apoyado en el lenguaje Visual Basic y ASP. El manejo del sistema de información está centralizado en la oficina principal y posee una interfaz de uso amigable y funcional para el usuario.

Las políticas de seguridad son adecuadas, limitando la pérdida o manipulación de la información. La automatización de procesos en el sistema permite implementar candados designados por producto y funciones que delimitan las autonomías escalonadas del personal de negocios. Además, se cuenta con contraseñas por perfil de usuario (con recomendaciones de cambio periódicas). Todos los equipos cuentan con antivirus (NOD32 y Spywhare)

²⁰ Una importante porción del personal ha trabajado en las mismas instituciones microfinancieras o empezado desde los inicios del proyecto Amigo S.A. con la ONG Emprender.

²¹ La tasa de rotación del personal pasó de 153% que se explica por el cierre de agencias a un 8.2% a sept. 07.

²² Las agencias y oficina central de Amigo S.A. están dotadas de suficientes equipos: 40PCs (CPUs y PCs portátiles), diversas herramientas para la conexión a Internet (Routers, Patch, Switches y Rack) e impresoras y scanner.

²³ Ver reporte anterior sección "I".

²⁴ Active es un software diseñado por programadores bolivianos (Active BS) inicialmente desarrollado para soportar operaciones comerciales (créditos de vivienda) y adaptado al negocio microfinanciero con una activa participación del personal de sistemas de Amigo S.A.

actualizados automáticamente. Se cuentan con copias de seguridad guardadas diariamente en el servidor, además de proceder con la grabación de la información en DVDs cada mes, siendo almacenados tanto dentro como fuera de la institución. El área cuenta con un adecuado plan de contingencia para el nivel de operaciones que considera el doble respaldo de las redes de acceso en casos de caída de línea y sistema²⁵.

La gestión del equipo informático es competente y cubre suficientemente las demandas exigidas por el personal. Poseen un profundo conocimiento de los cambios realizados al nuevo sistema, manejando el diseño y la programación de módulos (créditos y caja) dada su intensiva participación en su desarrollo (trabajo conjunto con proveedores) para una óptima adaptación a las operaciones de Amigo SA. La obtención de los códigos fuente y el conocimiento de los cambios producidos permiten implementar mejoras continuas dados los requerimientos del usuario. El jefe del área visita periódicamente a las agencias para el adecuado mantenimiento de los equipos y apoyo técnico solicitado.

Las cifras de cartera son correctas y oportunas para el correcto seguimiento gerencial y operativo: la multiplicidad de reportes de cartera se emiten detalladamente permitiendo un análisis profundo y desde diferentes perspectivas (centro de beneficio, cliente, asesor y siembra de créditos); aunque aún no se ha explotado la total capacidad del sistema para la generación de informes²⁶.

Los constantes ajustes a la información contable en los últimos ejercicios e integración automática de los módulos de cartera y contabilidad fortalecen la confiabilidad de las cifras contables. Los EEFF están disponibles al cierre de cada mes tanto para el EG como para el Directorio. La información financiera es sustentada con periódicas revisiones de auditoría y arqueos de caja en las agencias. La existencia de reportes que incluyen específicamente indicadores clave refuerzan la reflexión estratégica y permiten una adecuada interpretación de la situación de Amigo S.A.

■ Riesgos

Riesgos: análisis y control recibe la calificación “b”

²⁵ Amigo SA ha contratado los servicios de 2 redes de acceso a Internet, ENTEL y Cotas. La última se mantiene activa, por defecto, la red de ENTEL para casos de contingencia.

²⁶ El sistema Active tiene la capacidad de generar reportes para el seguimiento de cartera por siembra de créditos y análisis por campañas de colocación específicas que aún no son utilizados dentro del análisis del estado de la cartera.

Procedimientos y controles internos

La institución cuenta con mecanismos de control interno suficientes para mitigar la ocurrencia de fraudes:

- Estandarización y constante actualización de manuales de la institución.
- Separación de tareas funcional, con limitaciones por la asignación de cartera a algunos gerentes de agencia²⁷; se cuenta con personal alineado al cumplimiento de las funciones descritas por cargo; existen perfiles diferenciados en los sistemas fortaleciendo dicha separación.
- Continuo control de personal de mayor rango que incorpora revisiones metodológicas y controles operativos hacia las agencias (visita recurrente del GG, GC y Encargada de Control de Gestión).

Se evidencian mejoras en el fomento de una cultura de minimización de riesgos impulsado y formalizado con reportes de control periódicos. La gestión de créditos se ha visto robustecida con medidas que han mejorado el control de las operaciones en las agencias. En efecto, el establecimiento de escalonados controles de aprobación crediticia y múltiples firmas delimitan las autonomías del personal de negocios. La estandarización en el uso de boletas provisionales de pago sólo se contempla para casos extraordinarios reduciendo la injerencia del AC en el manejo de efectivo y concentrándolos en las tareas de gestión.

Los mecanismos implementados para el resguardo del efectivo son suficientes, sin embargo podrían afinarse en cuanto al traslado. Todas las oficinas cuentan con cajas fuerte con doble acceso (llave/cajero y clave/GA) y se mantienen prudentes saldos en bóveda dentro de los límites de cobertura del seguro²⁸. El personal de seguridad (policía o particular) resguarda la entrada y salida de clientela en agencias así como el dinero a depositar en el banco, aunque el traslado desde la Oficina Central es efectuado por una persona de confianza. Esta última medida es aún propensa a sufrir robos.

Auditoría interna

Las labores de auditoría interna se realizan con una adecuada organización, suficiente nivel de alcance y estandarizada formalización de los trabajos. No obstante, el cronograma de

²⁷ A la fecha hay dos GA con cartera (Mutualista y Cala Cala). Esto responde a la estrategia de apertura de dichas agencias, en las que conforme se vaya dotando de mayor clientela, sus respectivas carteras se transfieren a los asesores de crédito. Todos los créditos del Gerente Mutualista son aprobados por el GC y en Cochabamba son aprobados por el Comité Regional.

²⁸ Amigo S.A. cuenta con una póliza de seguros de la Cía. CrediInform que cubre siniestros por robo, asalto y 3D en cada agencia hasta por un monto de 3,000 USD en cada uno de los casos. La prima anual es de 3,700 USD.

actividades anual no ha podido cumplirse en su totalidad debido al extenso programa y la falta de recursos (contratación de un asistente prevista para 2008).

El plan anual establecido para el periodo especifica trabajos y visitas que incluyen informes de relevancia dadas las necesidades de revisión establecidas por el Directorio y EG. A su vez, el manual de auditoria es completo abarcando la revisión detallada de áreas de cartera, operaciones y, en menor medida, contabilidad y sistemas. Se ha mejorado el sistema de visitas ejecutándose de manera inopinada y apoyada con adecuados cuestionarios acordes a las necesidades de verificación. Empero, aún queda pendiente realizar una revisión exhaustiva de las operaciones de la oficina central: información contable y de sistemas (contempladas para fin de periodo).

Los informes recopilan observaciones relevantes que incluyen el seguimiento de las recomendaciones dadas por el auditor externo. Auditoría interna presenta el borrador de sus informes al Gerente de Agencia y a la GG la semana siguiente de su visita, el mismo que debe ser respondido en una semana, incorporándose las correcciones o ajustes señalados. Empero se evidencia la necesidad de acortar los lapsos en la presentación de hallazgos -actualmente realizadas cada trimestre o cuatrimestre- que facilitaría el rápido accionar de estamentos superiores a fin de minimizar potenciales riesgos.

La gestión unipersonal del área se realiza de manera competente y cuenta con el nivel de pericia suficiente dada su experiencia en el sector. Sin embargo, la estructura de presentación de informes le restaría independencia y objetividad a su trabajo: remisión de informes al Comité de Auditoria (conformado por EG y el síndico²⁹) y, a su vez, el síndico presenta los informes al Directorio. El esquema estándar exigiría que el EG no represente el canal para la presentación de informes sino que éstos sean remitidos directamente al Directorio.

Los trabajos de Auditoria Externa están a cargo de Acevedo Asociados Firma corresponsal de Deloitte & Touche Tomatsu. Las labores actuales están centradas en la revisión financiera, quedando pendientes las verificaciones de cartera y operativa. La labor de los auditores externos aporta recomendaciones valiosas a los EEFF que evidencian mejoras en la presentación de EEFF actuales, emitiendo un dictamen con puntuales observaciones que han sido subsanadas durante el presente periodo.

²⁹ El síndico forma parte del Directorio, sus funciones se circunscriben a la revisión y discusión de los informes presentados por el Auditor Interno y su consecuente presentación al Directorio. No desempeña una función fiscalizadora del Directorio.

■ Actividades

Actividades recibe la calificación “b”

Posicionamiento de mercado

Amigo S.A. no cuenta con una significativa cuota de mercado dentro del sector pero ha sabido posicionarse en sus actuales zonas de influencia periurbanas tanto en Santa Cruz como en Cochabamba. Su estrategia de crecimiento en el corto plazo tiene previsto consolidar su presencia geográfica en las actuales plazas con una estrategia en espiral³⁰, llegando a zonas semi-rurales (agencias de Warnes y El Torno están previstas alcanzar un 20% de la cartera a dic. 2008). Amigo SA cuenta con un segmento de mercado claramente definido: clientes pertenecientes a las zonas (barrios y mercados) periurbanos de Santa Cruz y Cochabamba en el rango ubicado entre 50 hasta 3,000 USD.

La institución responde a un entorno competitivo liderado por ONGs especializadas en metodología crediticia de BBCC (Crecer, ProMujer, Fubode) así como, en menor cuantía, por instituciones financieras locales pertenecientes a ex-socios de Amigo S.A. (Fundaciones - ONG). En efecto, el rasgo característico de complementariedad del crédito individual que sostiene Amigo S.A. afronta a competidores que ya ofrecen préstamos individuales de menor porte (BBCC con crédito individual y/o paralelo), estableciéndose en el mismo segmento de mercado un riesgo de sobreendeudamiento.

Amigo S.A. posiciona su imagen explotando atributos que si bien la competencia también los posee, no todas han consolidado tres características bien definidas i) requerimientos (documentos) a la medida de las necesidades y realidad del cliente; ii) desembolso rápido y de montos pequeños, para las renovaciones, el desembolso es instantáneo; iii) trato personalizado por parte del personal de negocios enfocado en la fidelización del cliente y establecimiento de relaciones a largo plazo. La estrategia de Amigo S.A. radica en la coherencia de la aplicación irrestricta de los tres atributos ya que podrían ser imitados (uno o todos ellos) por la competencia en el mediano plazo. No obstante, el préstamo presenta un mayor costo que le resta competitividad para el cliente (tasa del 3.5% mensual además de cargos administrativos).

La utilización herramientas de alcance masivo y otros servicios³¹ en su estrategia de marketing ha ampliado su espectro: publicidad móvil en mercados y barrios; publicidad

³⁰ Estrategia que busca crecer ordenadamente dentro de las zonas de influencia de una ciudad/plaza/departamento considerando zonas urbanas y periurbanas.

³¹ Otro servicio brindado por Amigo S.A. es la recepción y envío de Giros internacionales con la empresa Money Gram.

en radios durante eventos que reúnan grandes concentraciones de personas³². La herramienta más efectiva de la institución sigue siendo el contacto directo “puerta a puerta” realizado por sus AC y las referencias de sus clientes con mayor antigüedad.

La institución ha emprendido un rescatable trabajo en el fortalecimiento de su marca e imagen corporativa adquiriendo las patentes legales de las marcas “Amigo S.A.” y “Crédito Amigo S.A.”, así como una estandarización iconográfica de locales y las herramientas de merchandising. En efecto, la gestión de mercadeo realizada en agencias es moderada pero equiparable a la competencia considerando los materiales utilizados, promociones y la reciente mejora de la imagen de asesores con uniformes y herramientas de trabajo de calidad.

Gestión de la cartera de crédito

La metodología crediticia de GGSS e individual es aplicada apropiadamente dado el segmento objetivo de Amigo S.A., manteniendo niveles bajos de cartera en riesgo. El enfoque de evaluación busca la atención y desembolso rápidos con montos a la medida del cliente, basado en la capacidad de pago y respaldo en garantías (crédito individual) que permite un promedio de vida del crédito corto además de otorgarle al crédito su atributo de complementariedad.

El manual crediticio establece una metodología de crédito detallada y flexible, actualizada constantemente³³. Se ha fortalecido con diversos aportes tanto del GC como del Banco Económico. El manual complementa apropiadamente el concepto de crédito que posicionan y venden los AC:

- Estricta revisión (filtro) de los clientes a través de centrales de riesgo que, junto con el historial crediticio en la misma institución, posibilitan segmentar clientela “VIP” asignados a créditos con fondos del Banco garantizando cero mora para el Banco.
- Proceso de evaluación tanto cualitativo como cuantitativo, basado en información recopilada en campo; capacidad de pago del cliente medida en base a su negocio, destino del crédito, voluntad de pago (solventía moral y referencias) y tipo de garantía de acuerdo al monto solicitado.
- Formatos idóneos permiten la inclusión de parámetros prudenciales y evaluar el riesgo de desembolso cimentándose en la relación cuota/capacidad de pago (0.8 a 1) y garantía/deuda (2 a 1).
- Comité de créditos escalonados, con autonomías claramente detalladas por producto y agencia, se llevan a cabo tanto en Oficina central como en agencias (Cochabamba), permitiendo un proceso de

retroalimentación entre asesores y GA con el GC que enriquecen el expertise de los involucrados.

El seguimiento de la mora es facilitado con informes de cartera generados automáticamente por el sistema diariamente. El esquema de cobranza se basa en un trabajo diario de recuperabilidad por parte de los asesores recibiendo soporte del GA en tanto se prolonguen los lapsos de mora. Esto se ve fortalecido por topes en el nivel de mora por asesor para el cobro de sus incentivos³⁴. Sin embargo, a pesar de la reciente contratación de un abogado para el tratamiento de los créditos en etapa pre-judicial, en la práctica, aún no se ejecutan claramente acciones específicas para cada tramo de atraso, sólo se evidencia la correcta aplicación en los casos de créditos próximos a castigarse.

Existen prácticas no estipuladas en el manual de créditos que favorecen tácticas de presión comercial (elaboración de un nuevo plan de pago para clientes en mora que no cumplen con las condiciones mínimas para una reprogramación) que requieren ser formalizadas y detalladas en el manual.

El personal de negocios dispone de un perfil técnico-financiero que es fortalecido con capacitaciones en relacionamiento humano, lo que facilita una correcta aplicación de la metodología que involucra un análisis financiero y trato directo con personas (empatía con el cliente, negociación, promoción, etc.). La Gerencia Comercial y área de Recursos Humanos cumple un rol preponderante en la continua formación de los gerentes de agencia y asesores.

Riesgo crediticio

La consolidada metodología de crédito se traduce en un bajo y sostenido nivel en los índices del PAR 30 cuyos índices no son influenciados por saneamientos de cartera a través de castigos (PAR 30 pasó de 1.3% a dic. 04 a 1.4% a sept. 07; el ratio de castigos más alto fue de 1.1% en 2006).

La rápida frecuencia de las cuotas (semanales-quincenales) genera un constante “recordatorio” en el cliente de sus préstamos, acentuado por el rápido seguimiento de los AC. Esto aunado al tamaño del préstamo y consecuentemente de sus cuotas, no causaría mayores presiones en la liquidez de los clientes. El carácter complementario de los préstamos deja latente el riesgo de sobreendeudamiento, no obstante se incorpora dicho componente en la capacidad de pago, estableciéndose de manera conservadora montos menores a los obtenidos (castigo del 20% de los excedentes). Asimismo la metodología solidaria (que representa el 52% de la cartera

³² Publicidad durante eventos en Santa Cruz (estadios deportivos).

³³ La última actualización data de agosto de 2007.

³⁴ El nivel de mora por asesor no debe exceder de 1.7%, lo cual acentúa un buen seguimiento.

a sep.07) diluye el nivel de mora dado el aval conjunto de los miembros antes que lo asuma la institución. .

Los productos han presentado un comportamiento estable de sus niveles de PAR, sin efectos contraproducentes en los niveles de riesgo. El PAR 30 del producto GGSS llega a 1.3% siendo ligeramente inferior al benchmark boliviano de 1.8%. A su vez, el índice de cartera en mora de créditos individuales alcanza 1.4% que es ligeramente superior al benchmark boliviano de 1.0%. Se debe, no obstante, vigilar el PAR de Cochabamba (agencia Loreto) que en relación a las demás agencias es alto (a sep.07 mora total cercana al 8.0% y PAR 30 en 3.0%) mayor al límite establecido por la institución (PAR 30 de 1.7%), afectando el índice global. Esta situación es generada debido al proceso de reingeniería llevado a cabo en las agencias (cierre de agencia Siglo XX y apertura de Cala Cala) y salida de personal (2 AC). Se prevé que el PAR de Cochabamba se reduzca conforme el equipo de dicha agencia se fortalezca, alineándose a la media de la organización.

No se establece detalladamente una política de diversificación del riesgo de la cartera, aunque la institución no enfrenta riesgos sustanciales en el corto plazo (dados factores de mercado y estrategias de colocación):

- Atomización de los créditos por defecto diluye riesgos de concentración de créditos. En efecto, los bajos montos no generan significativas concentraciones por montos³⁵.
- Si bien existe una concentración en actividades comerciales, éstas mitigan su riesgo al estar subsegmentadas en diversas actividades económicas.
- Se tiene estipulada una programada diversificación en la colocación de créditos hacia zonas y actividades semi-rurales, que representarían un 20% de la cartera a 2008.

El nivel de cartera castigada no es significativo y ha estado reduciéndose (pasó de 1.1% a dic.06 a 0.7% a sep.07). La institución cuenta con una transparente política de castigos: todos los préstamos vencidos mayores a 180 días se castigan una vez al año tras un exhaustivo trabajo de recuperación de los AC así como del staff jurídico designado para créditos en etapa pre-judicial (recuperación de créditos castigados llega a 12% a sep.07). Los créditos por castigar son propuestos al Directorio, en un comité de castigos, para su aprobación y, por lo general, se castigan tras la primera reunión del Directorio del año.

Cobertura del riesgo crediticio

Amigo S.A. cubre su cartera en riesgo a más de 30 días. A sep.07, el ratio de cobertura se encontraba en 161.8%, aún alejado del benchmark boliviano de 371.6%, pero superior al

³⁵ Los 50 mayores préstamos de Crédito Solidario representan el 4.69% y, en Crédito Individual, los 50 mayores representan el 0.92%.

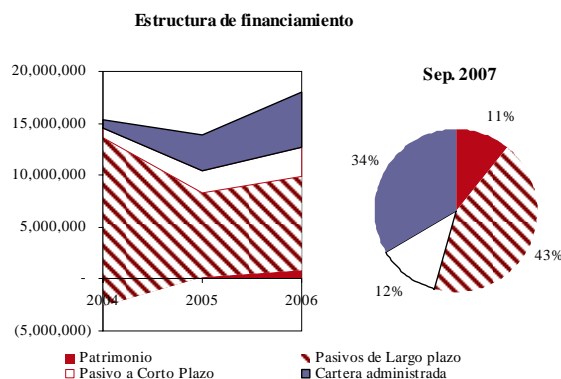
benchmark latinoamericano de 113.2% (LAC dic.06). Al incluirse los créditos reestructurados, el ratio se reduce a 143.3%, considerando que éstos sólo representan el 0.2% de la cartera.

El apropiado nivel de cobertura de riesgo se debe al apego voluntario a los lineamientos del ente regulador exigidos para micro-crédito. La constitución de las garantías (teneduría de Escrituras, fiadores y solidarias) representan un importante complemento para la cobertura del riesgo, aunque dadas las dificultades para la ejecución y la liquidación de éstas, su función se explota más como mecanismo de presión comercial y cobranza que de real cobertura.

Amigo S.A. cuenta además con garantías líquidas. El seguro de desgravamen de (0.75 USD por préstamo/cliente) ha funcionado adecuadamente cubriendo tanto a la institución como a los avales, en caso de fallecimiento del titular del crédito; adicionalmente se cubre el servicio funerario del cliente fallecido.

Financiamiento y liquidez

Financiamiento y liquidez recibe la calificación “c”



Nota: la cartera en administración del Banco Económico no es considerada en los EEEF de Amigo S.A., por lo que no afecta el apalancamiento de la institución. Sin embargo, incluimos dicho monto en la estructura de financiamiento para dar una imagen real del volumen de operaciones.

Amigo S.A. financia sus operaciones con deuda reestructurada a largo plazo y cartera administrada del Banco Económico (77% del fondeo a sept. 07). Los pasivos a largo plazo al ser reestructurados presentan condiciones favorables: alarga el plazo de maduración de sus obligaciones (a siete años), no genera mayores costos financieros (tasa de interés ponderada se redujo sustancialmente de 8.6 a 3.1%) y presenta un año de gracia. La cartera del Banco Económico ha sido importante en las operaciones de Amigo S.A. (800 K USD a sept. 07 que representan 34% de su fondeo), ampliándose la línea en

administración conforme la institución ha ido ganando la confianza del Banco. En efecto, dicha innovadora operación se realizaba con una institución que se recuperaba de una crisis interna por lo que existía una normal cautela del Banco. Contablemente estas operaciones se registran en el Banco, pero es Amigo S.A. quien selecciona, evalúa y monitorea los créditos, asumiendo el riesgo en el caso que dichos créditos caigan en mora.

Gracias a los resultados positivos obtenidos en las dos últimas gestiones (las proyecciones prevén que pase de 11% a sept. 07 a 39% al 2011) la institución ha fortalecido su patrimonio, reduciendo el riesgo de insolvencia (apalancamiento pasó de 12.9 a dic. 06 a 5.2 a dic. 07).

Gestión de activos y pasivos

La gestión financiera se maneja desde la Oficina Central con un pormenorizado seguimiento de calces a través de sus proyecciones. En los últimos años Amigo S.A. no ha recibido mayores inyecciones de préstamos ya que atravesaba por un proceso de reingeniería, por lo que su estructura arrastra principalmente deuda reestructurada a largo plazo. No obstante, la institución está a puertas de concretar nuevos financiamiento que la obligará a negociar condiciones que minimicen su exposición a riesgos financieros.

A la fecha los riesgos de calce son menores. El riesgo de plazos está minimizado por la mayor rotación de sus préstamos (vida promedio de 6.8 meses), aunado al carácter estructural de sus pasivos (a pagar en cuotas anuales a 7 años, siendo el 2007 el primer desembolso). Esto genera una relación activos de corto plazo/pasivos de corto plazo de 4 a 1. La institución está expuesta a riesgo cambiario, puesto que se coloca en moneda local (a la fecha el 60% de la cartera), teniendo el 100% de la deuda en USD. En los últimos años, debido a la devaluación del dólar, se ha generado un efecto contable a su favor³⁶. Esta estrategia puede ser temporal debiéndose encontrar otras vías para protegerse de potenciales reversiones en la tendencia cambiaria. Asimismo la entrada de otra divisa (euros) llevará a negociar condiciones que reduzcan su exposición (compensación en tasa, coberturas). Los riesgos de variación de tasas son nulos ya que tanto sus pasivos como sus activos no están indexados a otras variables, esto se fortalece con el mayor spread de tasas alcanzado tras la reestructuración.

³⁶ La institución ha estado colocando en BOB con la finalidad de reducir el impacto negativo en sus ingresos. A sept. 07 un 40% de la cartera está expresada en USD (802 K USD) contra el 100% de la deuda en USD (1 M USD), por lo que el saldo final por devaluación del dólar es favorable.

Estrategia de financiamiento

Amigo S.A. tiene como premisa una gradual diversificación de recursos. Los buenos resultados obtenidos en las dos últimas gestiones y el buen historial de pago tras la reestructuración han consolidado la confianza de sus financiadores. En efecto, Amigo S.A. enfrenta un mejor contexto, plasmado en un cada vez menor riesgo de insolvencia que le da mayor palanca para absorber recursos.

La Gerencia Financiera ha dirigido esfuerzos en la búsqueda de líneas alternativas, focalizando su búsqueda en fondos internacionales especializados en microfinanzas. Para tal fin se tienen negociaciones con Cordaid para un eventual desembolso (aprox. 800 K USD) con muchas posibilidades de concretarse tras un primer “crédito puente” de 100 K USD de ocho meses que acaba de ser completamente honrado. Esto es una clara señal de la confianza que viene recuperando Amigo S.A. puesto que Cordaid forma parte del stock de deuda senior refinanciada en 2005. También se ha contactado otros fondos, aunque a la fecha Cordaid es la opción más avanzada. No obstante, el proceso ha tomado más de lo esperado dadas las restricciones de fondos que enfrenta el país por su actual inestabilidad política.

El Banco Económico seguirá siendo un aliado importante en las operaciones de Amigo S.A. Otro claro síntoma de la confianza en Amigo S.A. es el crecimiento de la cartera administrada del Banco Económico. Su participación irá disminuyendo sin embargo conforme se acceda a mayor deuda y el patrimonio se fortalezca. Dicha línea comenzó con 100 K USD hasta llegar a 800 K USD a sept. 07, con un pre-acuerdo de ampliarla a 1.5 M USD.

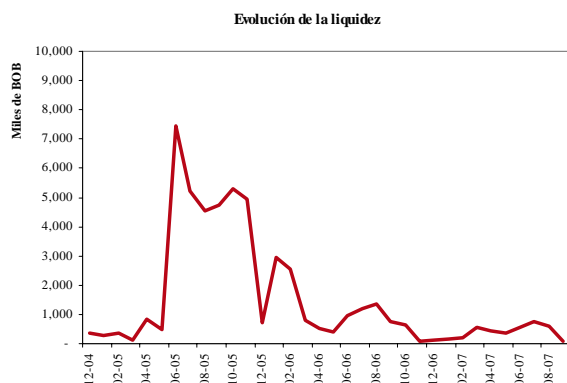
Además de estos acuerdos Amigo S.A. cuenta con otras alternativas. La figura de ONG de DIA le permitiría captar “fondos blandos” (donaciones, préstamos concesionales o subordinados) de proveedores con una visión más focalizada al ámbito social. Por otro lado, la administración de cartera no cuenta con cláusulas de exclusividad con el Banco Económico, aunque no se ha evaluado administrar cartera de otras instituciones de mayor envergadura.

Gestión de la liquidez

Amigo S.A. anticipa adecuadamente sus necesidades de efectivo por medio de proyecciones de liquidez a corto plazo a 30, 60 y 90 días. El manejo de la liquidez está abocado a una optimización de recursos vía cartera, resultando en reducidos niveles de liquidez durmiente en las agencias. Así el nivel de disponible se ubica en torno al 2% de los activos.

El modelo de administración de cartera permite oxigenar la caja de Amigo S.A. ya que se puede derivar al Banco Económico solicitudes de desembolso de clientes a los que

no se podrían atender por falta de recursos, aliviando presiones de liquidez.



■ Eficiencia y rentabilidad

Eficiencia y rentabilidad recibe la calificación “c”

Análisis de la rentabilidad

Amigo S.A. ha sido una institución rentable desde los dos últimos ejercicios, revirtiendo la difícil situación financiera por la que atravesó en 2005. Así, el ROA ha pasado de -26% a dic. 04 a 10.5% a sept. 07, sobrepasando la media de sus pares locales de 2.0% a dic. 06.

La institución fundamenta su rentabilidad sobre la base de los siguientes determinantes:

- Altos retornos por cartera: sustentados en tasas de interés por encima de la media del mercado. Esto aunado a un esquema de cargos adicionales por desembolsos y gastos administrativos genera un rendimiento de cartera de 44 centavos por dólar colocado (la media de la industria boliviana se ubica en 22.7 y en 28.6 centavos para instituciones que combinan la metodología individual y solidaria). Cabe destacar que los ingresos por comisiones representan 20% de los ingresos por cartera. Amigo S.A. es comisionista de la cartera colocada del Banco Económico (recibe 3% mensual del saldo colocado) y conforme su participación se reduzca en la cartera el rendimiento podría incrementarse. No obstante, Amigo S.A. ha considerado reducir tasas en los próximos años. El alto rendimiento le permite a la institución soportar un ajuste de tasas a la baja en un mercado muy competitivo y con rumores de intervención de la banca de fomento en la industria.
- Mayor eficiencia: los altos costos operativos de los años precedentes a 2007 y 2006 fueron producto de una ambiciosa política de expansión que sumado a la venta de cartera mermaron considerablemente dicho ratio. La ampliación de la cartera en administración por parte del Banco Económico en 2006 y 2007 ha impactado positivamente en la optimización de sus costos

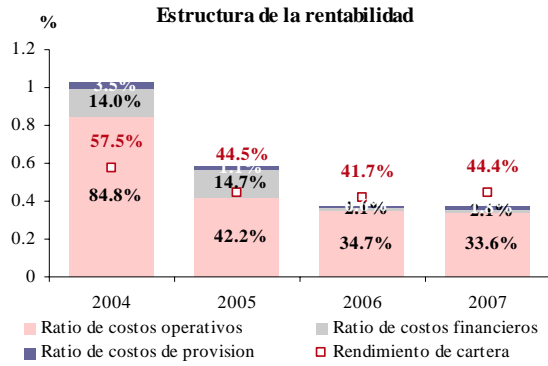
operativos, aunado a una conservadora política de gastos tras la reestructuración. Si bien el ratio se ha reducido significativamente aún está muy alejado de sus pares de la industria (pasó de 84.8% a dic. 04 a 33.6% a sept. 07 contra 15.3% para IMFs bolivianas y 26.7% para IMFs latinoamericanas con metodología individual/grupal). Asimismo, Amigo S.A. optimiza mejor su back office, destinando mayor personal de campo (front office) conforme incrementa su cartera³⁷, brindándole mayor palanca operativa que a la fecha no está optimizada del todo por la reciente contratación de asesores de crédito (105 clientes por empleado a sept. 07 contra 79 para Bolivia y 119 para América Latina con la metodología individual/solidaria), pero que ha sido compensado por un mayor crédito promedio en relación a años anteriores. La tendencia del ratio de costos operativos es a seguir disminuyendo pausadamente conforme se incremente la cartera, debido que Amigo S.A. no incurrirá en fuertes inversiones (como activos fijos) que no sean las contrataciones de mayor personal, incentivos y su consecuente fortalecimiento.

- Bajo costo financiero: Amigo S.A. goza en la actualidad una menor carga de deuda tras la reestructuración. En efecto el costo financiero de la deuda llega a significar para Amigo S.A. 3.1%. Se prevé un incremento de este ratio conforme se accedan a mayores líneas de financiamiento comercial. No se prevé en el corto y mediano plazo la entrada de donaciones que puedan diluir los efectos de un mayor costeo.
- Bajos niveles de provisión: el sostenido crecimiento de la cartera ha estado acompañado de una adecuada gestión crediticia. Además, la buena cobertura que presenta la institución permitiría cubrir eventuales hipos en la cartera en riesgo, contando cada vez con un mejor soporte patrimonial para absorberlos.

Perspectivas

Amigo S.A. enfrenta un escenario prometedor y su rentabilidad no estaría amenazada en el mediano plazo. Ha cimentado una estructura sólida que se ha plasmado en una toma de decisiones eficiente, recursos humanos comprometidos y competentes, un sistema de información más ágil y una metodología de crédito consolidada, sumado a un cumplimiento riguroso de sus acuerdos con sus financiadores estipulados en el plan de reestructuración.

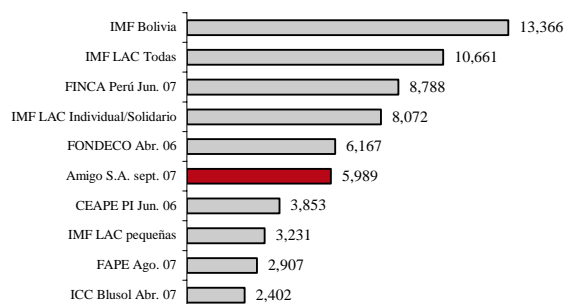
³⁷ Lo cual muestra una institución menos burocratizada: los oficiales de crédito pasaron de 34.2% del personal a dic. 04 a 47.4% a sept. 07).



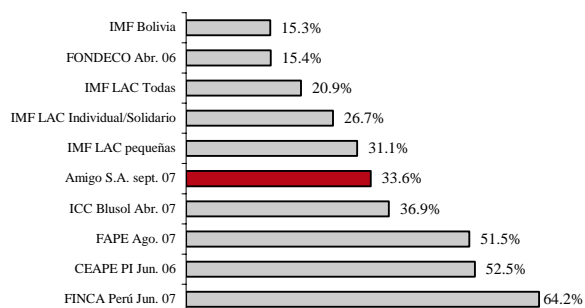
Las opiniones emitidas en este informe son válidas por una duración de un año máximo. Más allá de ese límite o si un evento mayor tuviera lugar en la vida de la IMF o en su entorno próximo durante ese período, Planet Rating ya no garantiza la vigencia de sus opiniones y recomienda una nueva calificación.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

■ Benchmarking

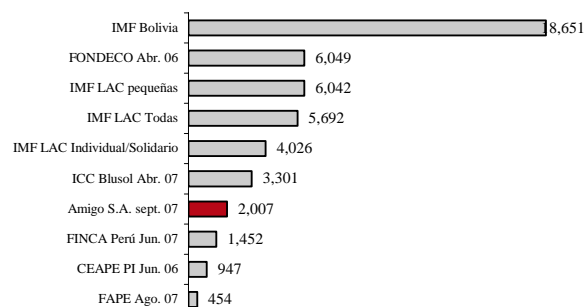
Cientes activos



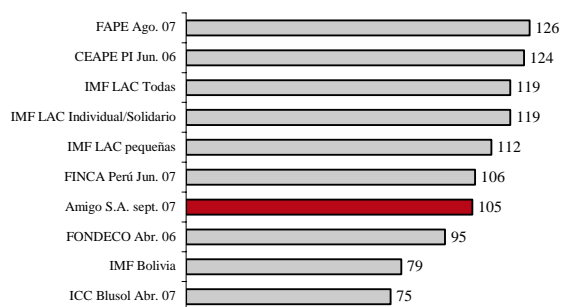
Ratio de costos operativos



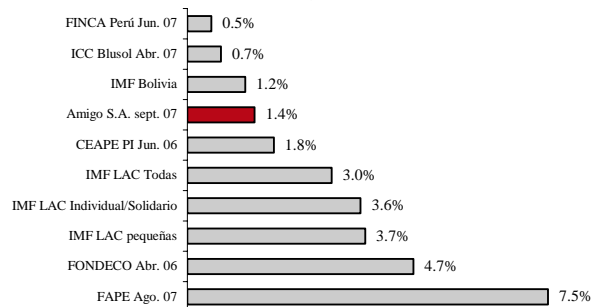
Cartera M USD



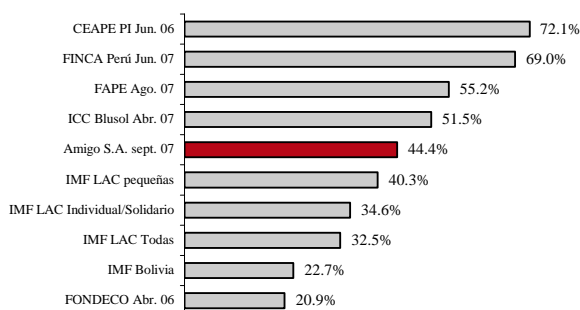
Cientes por empleado



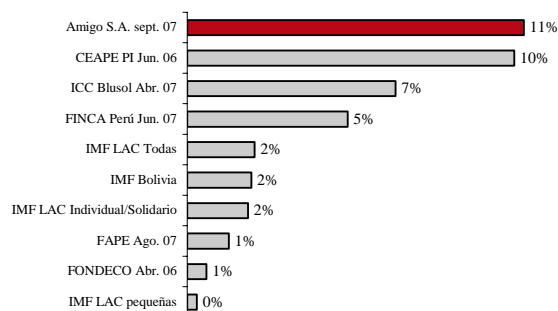
Cartera en riesgo 31 - 365 días



Rendimiento de cartera



AROA



Fuente:

**IMFs: Amigo S.A. (Bolivia), FONDECO (Bolivia), ICC Blusol (Brasil)
CEAPE PI (Brasil), FAPE (Guatemala), FINCA Perú (Perú)**

**Grupos pares: MIX Market 2006, LAC Todas, LAC Bolivia
LAC pequeña escala, LAC Individual/Solidario**

■ Indicadores de desempeño

Datos en USD, salvo que indique lo contrario

	Dic. 2004	Dic. 2005	Dic. 2006	Sep. 2007 (5)
Cartera de préstamos				
Evolución de la cartera				
Cartera (1)	1,097,772	1,473,983	1,967,532	2,006,847
Cartera (BOB)	9,034,664	11,865,564	15,602,525	15,472,791
Evolución (2)	(25.8%)	2.1%	12.3%	(4.6%)
Cartera promedio fin de periodo	1,192,685	1,162,069	1,537,990	1,838,979
Clientes activos	4,425	4,715	5,365	5,989
Evolución	?	6.6%	13.8%	11.6%
Cartera promedio por cliente	248	313	367	335
% del PIB por habitante	30.0%	37.0%	42.8%	38.0%
Préstamo promedio desembolsado	982	1,228	1,182	2,421
% del PIB por habitante	109.3%	123.0%	115.3%	229.6%
Calidad de cartera				
Reprogramados	0.0%	0.1%	0.0%	0.2%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	1.3%	1.8%	1.1%	1.4%
Cartera en riesgo > 365 días	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Tasa de cartera castigada	0.0%	0.0%	1.1%	0.7%
Cobertura del riesgo crediticio				
Ratio de cobertura del riesgo	443.7%	159.6%	138.6%	161.8%
Cartera en riesgo > 30 días neta de provisiones / Patrimonio	15.6%	(90.0%)	(7.3%)	(6.7%)
Personal				
Numero de empleados	38	34	41	57
% Oficiales de crédito	34.2%	38.2%	43.9%	47.4%
Tasa de rotación del personal	156.6%	30.6%	13.3%	8.2%
Análisis financiero				
ROE	(732.6%)	ND	127.2%	90.8%
Deudas / Patrimonio (3)	-6.7x	74.2x	12.9x	5.2x
ROA (3)	(26.0%)	(8.8%)	5.8%	10.5%
Generación de renta				
Rendimiento de cartera (4)	57.5%	44.5%	41.7%	44.4%
Ratio de costos operativos (4)	84.8%	42.2%	34.7%	33.6%
Costo por cliente	234	104	100	103
Clientes por empleado	116	139	131	105
Clientes por oficial de crédito	340	363	298	222
Cartera promedio por cliente (USD)	248	313	367	335
Ratio de costos financieros (4)	14.0%	14.7%	2.1%	2.1%
Costo de la deuda	8.4%	11.3%	2.9%	3.3%
Ratio de costos de provisión (4)	3.5%	1.1%	0.6%	1.8%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	1.3%	1.8%	1.1%	1.4%
Tasa de cartera castigada	0.0%	0.0%	1.1%	0.7%
Gestión de los activos				
Cartera / Activos	53.3%	78.0%	78.7%	74.7%
Ingresos de otros activos financieros en % de los ingresos financieros	2.3%	1.2%	0.0%	0.1%
Liquidez/Activo Total	2.6%	3.4%	7.1%	2.0%
Ratios ajustados				
Ratio de costos de ajuste	0.0%	0.0%	3.1%	2.2%
AROE	(732.6%)	91.2%	56.4%	68.9%
AROA	(26.0%)	(8.8%)	2.6%	8.0%
Autosuficiencia financiera	57.0%	79.5%	106.0%	118.3%
Ratio ajustado de costos operativos	84.8%	42.2%	34.7%	33.6%
Ratio ajustado de costos financieros	16.0%	14.2%	5.2%	2.9%
Ratio ajustado de costos de provisión	3.5%	1.1%	0.8%	1.8%
Tasa de cambio 1 USD= xx BOB	8.23	8.05	7.93	7.71

(1) Incluye cartera administrada del Banco Económico.

(2) Crecimiento negativo de cartera en BOB por devaluación del dólar.

(3) La cartera del Banco Económico no es incluida en los estados financieros de la institución por lo que no afecta su nivel de apalancamiento y rentabilidad sobre activos, aunque es considerada en la estructura de financiamiento para mostrar el volumen real de las operaciones.

(4) Incluye cartera del Banco Económico en el denominador. La cartera del Banco Económico genera un rendimiento (comisión) por su colocación, un impacto en la eficiencia de la institución y en el nivel de riesgo ya que es Amigo S.A. quien asume todo el riesgo de la cartera administrada.

(5) Indicadores calculados sobre la base de Estados Financieros combinados revisados por los auditores a sept. 07 entre Amigo S.A. y DIA.

Amigo S.A.														
Balance	Notas	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Dic. 2006	Sep. 2007	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Dic. 2006	Sep. 2007	2005/2004	2006/2005	2007/2006
ACTIVOS		19,317,937	14,509,743	10,455,846	12,661,838	12,190,041	2,411,727	1,763,031	1,298,863	1,596,701	1,581,069	(27.9%)	21.1%	(3.7%)
Activos de Corto Plazo		15,687,154	8,526,176	8,599,068	10,901,487	9,678,754	1,958,446	1,035,987	1,068,207	1,374,715	1,255,351	0.9%	26.8%	(11.2%)
Caja y Bancos		1,605,690	383,640	353,833	905,061	245,313	200,461	46,615	43,954	114,131	31,818	(7.8%)	155.8%	(72.9%)
Activos financieros netos a corto plazo		2,003,414	335	335	332	-	250,114	41	42	42	-	0.0%	(1.1%)	(100.0%)
Cartera neta a corto plazo		11,053,260	7,729,355	8,155,830	9,959,659	9,110,616	1,379,933	939,168	1,013,147	1,255,947	1,181,662	5.5%	22.1%	(8.5%)
Cartera bruta a corto plazo	1	11,386,208	8,245,391	8,490,828	10,198,906	9,453,713	1,421,499	1,001,870	1,054,761	1,286,117	1,226,163	3.0%	20.1%	(7.3%)
(Provisión para cartera incobrable)		332,948	516,035	334,999	239,247	343,097	41,567	62,702	41,615	30,170	44,500	(35.1%)	(28.6%)	43.4%
Intereses devengados		91,593	225,409	155,308	160,307	215,903	11,435	27,389	19,293	20,215	28,003	(31.1%)	3.2%	34.7%
Sobre cartera de crédito		54,750	67,814	155,308	160,307	215,903	6,835	8,240	19,293	20,215	28,003	129.0%	3.2%	34.7%
Sobre activos financieros		36,843	157,595	-	-	-	4,600	19,149	-	-	-	(100.0%)	-	-
Otros activos de corto plazo	2	933,196	187,437	(66,239)	(123,871)	106,922	116,504	22,775	(8,228)	(15,621)	13,868	(135.3%)	87.0%	(186.3%)
Activos de Largo Plazo		3,630,783	5,983,567	1,856,778	1,760,350	2,511,287	453,281	727,043	230,656	221,986	325,718	(69.0%)	(5.2%)	42.7%
Activos financieros netos a largo plazo		391,000	830,548	-	-	-	48,814	100,917	-	-	-	(100.0%)	-	-
Cartera neta a largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Activos fijos netos		962,781	632,658	591,637	637,994	486,611	120,197	76,872	73,495	80,453	63,114	(6.5%)	7.8%	(23.7%)
Otros activos a largo plazo		2,277,002	4,520,360	1,265,141	1,122,356	2,024,676	284,270	549,254	157,160	141,533	262,604	(72.0%)	(11.3%)	80.4%
CARTERA BANCO ECONOMICO			789,273	3,374,736	5,403,619	6,019,078		95,902	419,222	681,415	780,685			
PASIVO Y PATRIMONIO		19,317,937	14,509,743	10,455,846	12,661,837	12,190,041	2,411,727	1,763,031	1,298,863	1,596,701	1,581,069	(27.9%)	21.1%	(3.7%)
Pasivo		15,556,745	17,069,697	10,316,728	11,747,702	10,223,139	1,942,165	2,074,082	1,281,581	1,481,425	1,325,958	(39.6%)	13.9%	(13.0%)
Pasivo a Corto Plazo		592,622	944,825	2,110,685	2,781,232	2,211,192	73,985	114,803	262,197	350,723	286,795	123.4%	31.8%	(20.5%)
Depósitos a la vista		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depósitos obligatorios		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depósitos a corto plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos a corto plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Intereses devengados		-	387,669	1,006,994	1,089,919	1,084,577	-	47,104	125,092	137,443	140,671	159.8%	8.2%	(0.5%)
Otros pasivos de corto plazo		592,622	557,156	1,103,691	1,691,313	1,126,615	73,985	67,698	137,104	213,280	146,124	98.1%	53.2%	(33.4%)
Pasivos de Largo plazo		14,964,123	16,124,871	8,206,043	8,966,470	8,011,947	1,868,180	1,959,280	1,019,384	1,130,702	1,039,163	(49.1%)	9.3%	(10.6%)
Depósitos de largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos de largo plazo	3	14,964,123	16,124,871	8,206,043	8,966,470	8,011,947	1,868,180	1,959,280	1,019,384	1,130,702	1,039,163	(49.1%)	9.3%	(10.6%)
Otros pasivos de largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Patrimonio		3,761,191	(2,559,954)	139,118	914,135	1,966,902	469,562	(311,051)	17,282	115,276	255,111	(105.4%)	557.1%	115.2%
Capital social		6,417,013	6,386,300	139,118	139,200	139,200	801,125	775,978	17,282	17,554	18,054	(97.8%)	0.1%	0.0%
Donaciones		-	-	13,241,609	13,241,610	13,241,610	-	-	1,644,920	1,669,812	1,717,459	-	0.0%	0.0%
Resultados netos acumulados sin donaciones		(2,703,021)	(9,400,234)	(13,241,609)	(12,464,093)	(11,413,908)	(337,456)	(1,142,191)	(1,644,920)	(1,571,765)	(1,480,403)	40.9%	(5.9%)	(8.4%)
Año corriente		(2,086,277)	(6,126,686)	(3,841,374)	777,516	1,055,351	(260,459)	(744,433)	(477,189)	98,047	136,881	(37.3%)	(120.2%)	35.7%
Otras cuentas de patrimonio		47,200	453,981	-	(2,582)	-	5,893	55,162	-	(326)	-	(100.0%)	-	(100.0%)
CARTERA BANCO ECONOMICO			789,273	3,374,736	5,403,619	6,019,078		95,902	419,222	681,415	780,685			

Los EEFF a sept. 07 han sido combinados entre Amigo S.A. y DIA y revisados por los auditores externos.

1) No incluye cartera del Banco Económico, la cual está a título informativo en los EEFF. 2) Incluye cuentas por cobrar por cartera vendida que ha estado pagándose. 3) Préstamos refinanciados clasificados como "Deuda Senior"

Amigo S.A.														
Estado de resultados	Notas	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Dic. 2006	Sep. 2007	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Dic. 2006	Sep. 2007	2005/2004	2006/2005	2007/2006
Ingreso Financiero (a)		2,232,865	5,838,679	4,271,431	5,262,658	4,820,187	278,760	709,439	530,612	663,639	625,186	(26.8%)	23.2%	(8.4%)
Ingresos de cartera		2,173,466	5,642,055	4,159,796	5,086,398	4,718,642	271,344	685,547	516,745	641,412	612,016	(26.3%)	22.3%	(7.2%)
Ingresos recibidos por créditos		1,527,036	4,272,238	2,933,170	3,338,097	3,105,022	190,641	519,105	364,369	420,945	402,727	(31.3%)	13.8%	(7.0%)
Derechos y comisiones recibidas		646,430	1,347,507	733,715	700,693	633,129	80,703	163,731	91,145	88,360	82,118	(45.6%)	(4.5%)	(9.6%)
Ingresos por administración de cartera		-	22,310	492,911	1,047,608	980,490	-	-	-	-	-	-	-	-
Intereses moratorios sobre créditos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos de otros activos financieros		25,567	132,040	51,786	1,246	3,207	3,192	16,044	6,433	157	416	(60.8%)	(97.6%)	157.4%
Otros ingresos por servicios financieros		33,832	64,584	59,849	175,015	98,339	4,224	7,847	7,435	22,070	12,755	(7.3%)	192.4%	(43.8%)
Costos Financieros (b)		860,311	1,572,981	1,326,186	287,767	74,478	107,405	191,128	164,744	36,288	9,660	(15.7%)	(78.3%)	(74.1%)
Intereses pagados sobre préstamos		502,710	1,309,092	1,375,802	252,185	208,398	62,760	159,063	170,907	31,801	27,030	5.1%	(81.7%)	(17.4%)
Intereses pagados sobre depósitos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos netos de ajuste por inflación	5	357,600	195,045	(49,616)	35,582	(152,209)	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros costos relacionados con servicios financieros		-	68,843	-	-	18,289	-	8,365	-	-	2,372	(100.0%)	-	-
Resultado Financiero [c=a-b]		1,372,554	4,265,698	2,945,245	4,974,891	4,745,709	171,355	518,311	365,869	627,351	615,526	(31.0%)	68.9%	(4.6%)
Provisión neta para cartera incobrable (f)		219,614	345,601	104,797	70,988	187,797	27,417	41,993	13,018	8,952	24,358	(69.7%)	(32.3%)	164.5%
Provisiones para cartera incobrable + cartera castigada		219,614	348,646	112,027	106,152	214,271	27,417	42,363	13,916	13,386	27,791	(67.9%)	(5.2%)	101.9%
Recuperación de cartera castigada		-	3,045	7,229	35,164	26,474	-	370	898	4,434	3,434	137.4%	386.4%	(24.7%)
Costos operativos (d)		3,138,867	8,320,010	3,944,321	4,234,011	3,576,513	391,869	1,010,937	489,978	533,923	463,880	(52.6%)	7.3%	(15.5%)
Costos del personal (incluidas compensaciones)		1,796,426	4,307,441	2,256,604	2,542,756	2,171,081	224,273	523,383	280,324	320,650	281,593	(47.6%)	12.7%	(14.6%)
Otros costos operativos		1,342,441	4,012,568	1,687,717	1,691,255	1,405,432	167,596	487,554	209,654	213,273	182,287	(57.9%)	0.2%	(16.9%)
Depreciación y amortización		241,378	570,794	243,790	85,880	81,826	30,135	69,355	30,284	10,830	10,613	(57.3%)	(64.8%)	(4.7%)
Consultorías, auditorías y calificaciones		299,495	1,413,959	505,122	482,792	264,560	37,390	171,805	62,748	60,882	34,314	(64.3%)	(4.4%)	(45.2%)
Alquileres		108,867	395,115	137,621	155,526	72,648	13,591	48,009	17,096	19,612	9,423	(65.2%)	13.0%	(53.3%)
Viáticos		99,521	332,745	129,074	168,115	76,374	12,425	40,431	16,034	21,200	9,906	(61.2%)	30.2%	(54.6%)
Impuestos		46,917	392,965	339,866	306,862	164,831	5,857	47,748	42,219	38,696	21,379	(13.5%)	(9.7%)	(46.3%)
Diets		37,450	85,949	41,826	13,178	11,727	4,675	10,443	5,196	1,662	1,521	(51.3%)	(68.5%)	(11.0%)
Seguridad		70,100	338,519	174,970	171,297	129,467	8,752	41,132	21,735	21,601	16,792	(48.3%)	(2.1%)	(24.4%)
Publicidad y marketing		43,746	33,396	20,098	29,021	23,243	5,461	4,058	2,497	3,660	3,015	(39.8%)	44.4%	(19.9%)
Luz, agua, teléfono		58,041	205,104	119,171	137,185	176,556	7,246	24,921	14,804	17,300	22,900	(41.9%)	15.1%	28.7%
Otros		336,926	244,022	(23,820)	141,397	404,200	42,063	29,650	(2,959)	17,831	52,425	(109.8%)	(693.6%)	185.9%
Resultado neto operativo antes de impuestos y donaciones [f=c-d-e]		(1,985,927)	(4,399,912)	(1,103,874)	669,892	981,399	(247,931)	(534,619)	(137,127)	84,476	127,289	(74.9%)	(160.7%)	46.5%
Impuesto sobre la Renta (h)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado neto operativo antes de donaciones [i=g-h]		(1,985,927)	(4,399,912)	(1,103,874)	669,892	981,399	(247,931)	(534,619)	(137,127)	84,476	127,289	(74.9%)	(160.7%)	46.5%
Ingresos no operativos (i)		127,069	80,008	883,612	154,655	79,230	15,864	9,722	109,765	19,502	10,276	1,004.4%	(82.5%)	(48.8%)
Costos no operativos (incluidos impuestos relacionados) (j)	7	227,419	1,806,782	3,621,113	47,030	5,279	28,392	219,536	449,828	5,931	685	100.4%	(98.7%)	(88.8%)
Resultado neto antes de donaciones [l=i+j-k]		(2,086,277)	(6,126,686)	(3,841,374)	777,516	1,055,351	(260,459)	(744,433)	(477,189)	98,047	136,881	(37.3%)	(120.2%)	35.7%
Ingresos por donaciones (m)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado neto		(2,086,277)	(6,126,686)	(3,841,374)	777,516	1,055,351	(260,459)	(744,433)	(477,189)	98,047	136,881	(37.3%)	(120.2%)	35.7%

Los EEFF a sept. 07 han sido combinados entre Amigo S.A. y DIA y revisados por los auditores externos.

5) Neto entre abonos y cargos por inflación. 7) Ajustes a las cuentas de activos financieros, gastos de organización y cuentas por cobrar a Empleado.

■ 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+	Excelente
A	La institución destaca en la evaluación de cada área y es un ejemplo dentro del sector. Existe una visión de largo plazo en constante proceso de mejora. No existen riesgos en el corto ni en el mediano plazo para las operaciones. Los riesgos de largo plazo están bien controlados y monitoreados.
A-	
B+	Bueno
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+	Mínimo requerido
C	Procedimientos funcionales pero con algunas deficiencias. Existen riesgos en el mediano plazo para las operaciones.
C-	
D	Insuficiente
	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	Riesgo inminente de incumplimiento o claramente insuficiente
	Existe riesgo inmediato o subyacente para las operaciones o presenta un funcionamiento inadecuado.