

## GIRAFE

### Rating

A+

**A**

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

### Excelente

La institución es excelente y puede servir de referencia en el sector. Existe una visión a largo plazo de mejora continua. No hay riesgos a corto o mediano plazo sobre la continuidad de las operaciones. Riesgos a largo plazo bien monitoreados y controlados.

### Tendencia

Positiva

**Estable**

Incierta  
Negativa

### Estable

La solidez de los procesos del BDM le permitirá mantener su crecimiento apoyándose en el fuerte compromiso del BDD, a pesar de la creciente competencia.

### Indicadores de desempeño

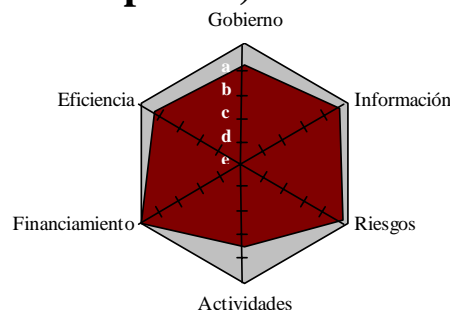
(K USD, salvo indicación contraria)

	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Oct. 2006
<b>ACTIVIDAD</b>				
Empleados	207	220	278	299
Activos	32,561	39,223	61,434	81,725
(M CPL)	19,518	21,886	31,608	46,851
Cartera	31,499	39,148	61,763	83,073
Cartera de ahorro <sup>(1)</sup>	4,183	7,174	7,790	8,244
Prestatarios activos	33,546	41,093	54,455	57,919
Ahorrradores <sup>(1)</sup>	18,143	20,881	31,261	30,001
TEG				
PAR 31-365	4.9%	4.6%	3.8%	4.2%
PAR > 365	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Cartera reprogramada	5.0%	12.9%	11.3%	5.5%
Cartera castigada	1.0%	1.3%	0.1%	1.1%
Cobertura de riesgo crediticio <sup>(2)</sup>	35.5%	23.1%	17.9%	34.3%
<b>DESEMPEÑO</b>				
ROE	NA	NA	NA	NA
Deudas/ Patrimonio	NA	NA	NA	NA
ROA	0.9%	0.5%	4.4%	5.9%
Autonomía oper.	103.3%	101.7%	117.8%	112.5%
Autonomía financ.	97.0%	86.0%	94.9%	108.2%
Rendimiento de cartera	27.1%	27.9%	32.6%	29.7%
Ratio de costos operativos	18.8%	20.8%	19.5%	16.1%
Prestatarios por empleado	162	187	196	194
Ratio de costos de financiamiento	5.5%	5.4%	7.5%	9.3%
<b>CRECIMIENTO</b>				
Crec. Cartera	12.1%	15.7%	45.5%	49.9%
Crec. Captaciones	35.6%	59.7%	0.1%	17.9%
Crec. Activos	15.0%	12.1%	44.4%	48.2%
<b>1 USD = xx CPL</b>	<b>599.4</b>	<b>558.0</b>	<b>514.5</b>	<b>573.3</b>

(1) Cifras a junio 2006

(2) Incluye cartera reprogramada

## Banco del Desarrollo, Chile, Octubre 2006 (Banca Microempresas)



□ Notas máximas ■ Notas de la IMF

### Descripción de la institución

El Banco de Desarrollo (BDD) fue fundado en 1983 con el fin de apoyar a la población chilena con menos oportunidades para acceder al sistema financiero tradicional. La Banca de Microempresas (BDM) se creó en 1994 como una unidad estratégica del banco para especializarse en el rubro de microempresas. El BDM ofrece una amplia gama de servicios, incluyendo 11 productos de crédito y 3 productos de depósito a través de una red de 47 oficinas especializadas a lo largo de Chile. A octubre de 2006, cuenta con una cartera de 83 M USD para 57,919 prestatarios.

### Resumen de la calificación

**El BDM obtiene la nota final «A».** Esta calificación refleja el perfil dinámico y la alta capacidad de adaptación del BDM al competitivo contexto de operaciones: el BDM ha sabido adaptar su estrategia de mercado y procesos internos para mantener altos niveles de crecimiento con un nivel de riesgos controlado, gracias a una sólida metodología crediticia y excelentes sistemas de información y controles internos. La calificación también contempla los efectos que los cambios en el sector de las microfinanzas chileno han tenido en la rotación del personal, calidad de la cartera y en los márgenes, imponiendo una permanente presión para desempeñar un impecable desempeño institucional como institución líder del sector.

**Soporte.** En caso de dificultades financieras, el BDM contaría con el sólido apoyo financiero del BDD, quien ha mostrado un fuerte compromiso histórico con el BDM.

**Esta nota es otorgada con una tendencia “Estable”.** La solidez de los procesos del BDM le permitirá mantener su crecimiento apoyándose en el fuerte compromiso del BDD, a pesar de la creciente competencia.

### Necesidades de financiamiento

El BDM no presenta necesidades de financiamiento gracias al soporte financiero del BDD, pero está abierto a recibir financiamiento externo adicional para cubrir necesidades de expansión puntuales. Planet Rating estima que el BDM presenta excelentes condiciones financieras para honrar cualquier tipo de préstamo.

## ▪ El sector de las microfinanzas

En Chile han existido históricamente tres tipos de instituciones de microfinanzas (IMFs) operando en el mercado del microcrédito: bancos especializados, ONGs y cooperativas. En los últimos tres años se ha producido el ingreso de importantes actores relacionados con casas comerciales como Banco Fallabella, Banco Ripley y Banco París que anteriormente se dedicaban exclusivamente al crédito de consumo.

Las microfinanzas se iniciaron en Chile a través de las ONGs, a mediados de los 80s, tras una crisis económica que elevó el desempleo al 30% de la PEA; sin embargo, ninguna de estas instituciones alcanzó un tamaño significativo. Fue así que el Estado a través del FOSIS<sup>1</sup> decidió a inicios de los 90 subsidiar directamente el ingreso de los bancos comerciales para atender a los microempresarios, a través de fondos subsidiados<sup>2</sup> y ayudas que reembolsaban los costos de evaluación. Además, se creó el FOGAPE<sup>3</sup> con la finalidad garantizar hasta el 80% del importe de los créditos a los microempresarios.

El sector tradicional de microfinanzas se encuentra agrupado en la Red para el Desarrollo de las Microfinanzas en Chile AG (Redmicrofinanzas) que congrega a 18 IMFs que hasta la fecha han otorgado cerca de 510 M USD en préstamos a 300,000 microempresarios, equivalente al 28% del total de microempresarios del país y cerca del 35% de los microempresarios formales. Los principales actores de este mercado son los bancos comerciales, siendo los líderes de este segmento (por orden de número de clientes):

- BanEstado Microempresas, filial del Banco del Estado de Chile, un banco estatal (líder con aproximadamente 169,000 clientes y el 54% del volumen de operaciones del mercado a diciembre 2005).
- Banco del Desarrollo Microempresas, filial del Banco del Desarrollo con 72,336 clientes y 11% del mercado de las colocaciones.
- BanEfe, división de consumo y microempresas del Banco Santander con 60,000 clientes y 16% del mercado de las colocaciones.

El resto del mercado está compuesto por ONGs y cooperativas que atienden a cerca de 21,000 clientes, entre las que destacan Fondo Esperanza y Credicoop, respectivamente.

La Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) supervisa y fiscaliza a todos los bancos del país en el marco de la Ley General de Bancos. Actualmente, sólo hay cuatro cooperativas fiscalizadas por la SBIF.

<sup>1</sup> Fondo de Inversión Social, establecido en 1991.

<sup>2</sup> A través de SENCE, SERCOTEC, CORFO, INDAP y FOSIS se han otorgado fondos por más de 100 M USD a la fecha.

<sup>3</sup> Fondo de Garantía para pequeños Empresarios.

## ▪ Entorno político y económico

El crecimiento económico debería permanecer dinámico, a pesar de un escenario internacional menos favorable y de la caída de los precios del cobre. La inversión, fomentada por un clima de confianza y las crecientes exportaciones de materias primas, continuará siendo el principal conductor de la economía. En ese contexto, el récord crediticio de las compañías ha sido satisfactorio y su solvencia debería permanecer buena.

Las reglas estrictas de superávit fiscal, establecidas hace muchos años, han hecho posible disminuir de manera significativa la deuda del sector público (por debajo del 10% del PBI). El flujo del comercio internacional de Chile permanece dominado por las ventas de cobre, aunque los diversos tratados de libre comercio firmados han permitido una mayor diversificación de las exportaciones.

Aunque la repatriación de las utilidades de las compañías extranjeras continúa ejerciendo presión sobre la cuenta corriente, las necesidades de financiamiento externo permanecen razonables y son ampliamente cubiertas por la inversión extranjera, lo que supondrá un continuo declive de los ratios de endeudamiento externo. Chile cuenta con importantes reservas internacionales, una moneda fuerte y un sólido sistema financiero.

En las elecciones presidenciales de enero de 2006, fue elegida como nueva presidente Michele Bachelet (de la coalición de centro-izquierda en el poder desde 1990), hecho que debería asegurar la continuidad de la política económica y la realización de progresos en las reformas implementadas para mejorar la educación, la salud pública y el sistema pensionario; así como mejorar la eficiencia en el mercado laboral y la administración pública.

### Fortalezas:

- Chile cuenta con abundantes recursos: minerales (cobre), forestales, agrícolas y cría de peces, y posee ventajas competitivas en la producción de los mismos.
- La economía se ha visto beneficiada por las reformas estructurales, implementadas hace veinte años, contando con un consenso sobre las opciones en política económica.
- Los diversos tratados de libre comercio firmados han contribuido a convertir al país en uno de los más abiertos de la región y a permitir la diversificación de sus exportaciones.
- La estabilidad política, ligada al buen manejo macroeconómico, la calidad de la infraestructura chilena y la solidez de su sistema financiero, ha estimulado a los inversionistas extranjeros a establecer sus operaciones y a fomentar la transformación del país como una plataforma para el comercio regional.

## Debilidades:

- La economía permanece dependiente de sus exportaciones de cobre (45% del total exportado en 2004) y de sectores con escaso valor agregado.
- Chile es aún muy dependiente de las importaciones para cubrir sus necesidades energéticas, especialmente del gas procedente de Argentina.
- El flujo financiero resultante de la importante presencia de inversionistas extranjeros ejerce una importante presión sobre su cuenta corriente.
- Persiste una severa desigualdad en el ingreso.

COFACE Rating País **A2**: La probabilidad de incumplimiento de los pagos es reducida, a pesar que el ambiente político y económico o el record de pagos no es tan favorable como el de los países clasificados como A1.

(USD Miles de Millones)	2003	2004	2005e	2006p
Crecimiento Económico (%)	3.3	6.1	6.3	5.5
Inflación (%)	1.1	2.4	3.8	3.5
Balance del Sector Público (%GDP)	-0.4	2.2	4.8	3.3
Exportaciones	21.5	32.0	39.5	40.5
Importaciones	18.0	23.0	30.3	32.2
Balanza Comercial	3.5	9.0	9.2	8.3
Balanza en Cuenta Corriente (%GDP)	-1.1	1.4	-0.5	-1.4
Deuda Externa (%GDP)	-1.5	1.5	-0.4	-1.1
Servicio de Deuda (%Exports)	59.3	46.5	38.7	34.5
Reservas internacionales (meses de importaciones)	17.0	8.6	14.2	13.1

Fuente: COFACE's Country Risk Ratings Guidebook 2006. Los datos de 2005 y 2006 corresponden a estimados y proyecciones, respectivamente.

Nota: e (cifras estimadas) y p (proyectadas)

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

En 2006, Fitch, Moody's y Standard & Poors han otorgaron a Chile un rating de riesgo soberano en moneda extranjera "A" con una tendencia "Estable" (A, A2 y A, respectivamente).

## ▪ Presentación Institucional

### Ámbito de Evaluación

El BDD cuenta con una estructura de seguimiento de sus operaciones a través de Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) o bancas. La Banca de Microempresas corresponde a la UEN6. Cada UEN cuenta con estados financieros propios. El balance de la UEN6 incluye la cartera de clientes de microempresa y los recursos aportados por el Banco (pero no patrimonio propio). El estado de resultados contempla todos los costos operativos que incluyen los directamente vinculados a la gestión de la cartera, los costos indirectos cobrados por el BDD por la provisión de servicios terciarizados<sup>4</sup> y los costos institucionales (costos traspasados contablemente por el BDD a todas sus UEN en concepto de utilización de la marca). Planet Rating ha

<sup>4</sup> Funciones financieras de gestión de activos/pasivos, estudios de riesgos, sistemas, utilización de cajas, etc...

basado su calificación en los ratios extraídos de los estados financieros de la UEN6.

### Redes

Banco del Desarrollo (BDD) es miembro de la Redmicrofinanzas, red chilena que agrupa a 18 de las IMF<sup>5</sup> más importantes de Chile. También forma parte del MicroFinance Network.

### Historia

El BDD nace en 1973 como la Financiera de Interés Social (Fintesa) por iniciativa de la Fundación para el Desarrollo (FD), una entidad de carácter social creada por la Iglesia Católica en 1967 con la finalidad de otorgar apoyo financiero a personas y empresas que no tenían acceso al sistema financiero tradicional. El BDD es actualmente el séptimo banco del sistema financiero chileno con una participación de mercado del 4%. Inició sus actividades en 1983 tras la adquisición del Banco Empresarial de Fomento por la FD y éste se fusionase con Fintesa y la Financiera Latinoamericana del Desarrollo (Flandes).

El BDD inició en 1989 el Programa de Microempresas con la denominación de "Banca de Pobladores". Este programa opera desde entonces como una Unidad Estratégica del Banco. En 1994, se crea Bandesarrollo Microempresas Asesoría Financiera de Interés Social S.A. (BDDM), con el objetivo de brindar asesoría al BDD en la colocación y seguimiento de su cartera dirigida a las microempresas. En la realidad, se trata de una filial que da forma jurídica a la UEN6, pero cuya operatividad es muy reducida (ver "Propiedad").

### Propiedad

Como UEN del BDD, los propietarios del BDD coinciden con los del BDD. El capital del BDD se encuentran repartido entre numerosos accionistas, siendo los más importantes: Sociedad de Inversiones Norte Sur S.A. con el 39.5% del capital (holding que engloba principalmente la participación de Fundación para el Desarrollo<sup>6</sup>, el FMO y directores y ejecutivos del banco), Caisse Nationale de Crédit Agricole (23.7%), San Paolo IMI SpA (15.7%)<sup>7</sup>, Corporación Interamericana de Inversiones, filial del BID, con el 5.2% y Oikocredit (3.8%).

<sup>5</sup> Resulta difícil determinar el número exacto de IMF que trabajan en Chile; se estima que unas 25 canalizan recursos del Estado hacia microempresarios.

<sup>6</sup> Institución constituida iniciativa de la iglesia católica, promotora del BDD y que mantiene aproximadamente 40% del capital de este holding.

<sup>7</sup> Crédit Agricole es el principal grupo financiero de Francia, mientras que San Paolo IMI es el tercer grupo financiero de Italia. Tras la finalización del proceso de fusión con Banca Intesa, se convertirá en el primer grupo financiero de Italia.

La gobernabilidad directa del BDM recae en la Junta General de Accionistas y el Directorio de la filial BDDM. El BDD es el único accionista de BDDM, tanto por participación directa (99%) como por participación indirecta a través de otra filial, Bandesarrollo S.A. Asesoría Financiera (1%). Por lo tanto, a pesar de que la figura jurídica del BDDM no tiene la propiedad de la cartera de la UEN6, sus órganos de gobierno, sí tienen una injerencia directa en la toma de decisiones del BDM, puesto que velan por el buen desempeño de la UEN6.

Los accionistas del BDDM se reúnen anualmente en la Junta General de Accionistas y eligen al Directorio conforme a estatutos. El Directorio de BDDM realiza reuniones mensuales y tiene por finalidad establecer los objetivos y supervisar la gestión del equipo de dirección. El Directorio consta de siete miembros, cuatro de los cuales corresponden a altos ejecutivos del BDD, mientras que los tres cargos restantes son ocupados por destacados ejecutivos del sector empresarial y consultoría (ver cuadro a continuación).

Nombre	Función	Formación	Empleo Actual
Mauricio Rojas Mújica	Presidente	Superior + postgrado	Gte. Div. Planificación y Control de Gestión BDD
Mauricio Ramos Baltra	Vicepresidente	Superior + postgrado	Gte. Div. Operaciones BDD
Sergio Fernández Aguayo	Director	Superior + postgrado	Director de otras 4 instituciones
Daniel Albarrán Ruíz-Clavijo	Director	Superior + postgrado	Gerente General BDD
Vacante	Director	-	Independiente
Felipe Sandoval	Director	Superior + postgrado	Gte. Gral. Concesionaria Vía Sta Rosa
Domingo Ortega Palma	Director	Superior + postgrado	Gte. Operaciones y Contabilidad BDD

### Equipo gerencial

La sede de BDM se ubica en Santiago de Chile, donde se encuentra el equipo gerencial. El Gerente General Álvaro Retamales, lidera un equipo conformado por cinco jefaturas: una de staff (Jefatura de Proyectos) y cuatro jefaturas de línea (Comercial, Normalización y Cobranza, Planificación y Desarrollo, y Recursos Humanos).

El Gerente General, Álvaro Retamales, es ingeniero civil industrial y cuenta con un MBA por la Universidad Adolfo Ibáñez de Chile y estudios de especialización en Microfinanzas y Marketing decisional. Antes de ocupar la Gerencia General de BDM en 1997, trabajó por diez años en el sector comercial y financiero en Bolivia y Chile. La mayoría del resto del equipo de dirección cuenta con varios años de experiencia en la institución. El Jefe Comercial, con dos años en el BDM, ha ocupado importantes cargos

como consultor en el sector microfinanciero durante varios años.

### Subvenciones

BDM ha recibido subvenciones por 277 K USD, correspondiendo 270 K USD a recursos del BID a través del Proyecto de Cooperación Técnica – FOMIN, dirigidos a cofinanciar inversiones en materia tecnológica. Los 7 K USD restantes corresponden a recursos del Rating Fund.

### Estatuto, supervisión y auditoría

El BDD es fiscalizado y supervisado por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) de acuerdo con las normas establecidas en la Ley General de Bancos. La SBIF exige el envío mensual de reportes y evalúa al menos una vez al año mediante visitas de campo tanto al Banco como a sus filiales, conforme a los riesgos de cualquier institución financiera y su adecuación al acuerdo de Basilea II: riesgo crediticio, riesgos de mercado (cambiario, de tasas de interés y de calce de plazos) y riesgos operativos (riesgos de procesos y de tecnológicos).

Los estados financieros de la filial BDDM y del BDD son auditados anualmente (desde su creación hasta 2004 la auditoría fue realizada por Deloitte & Touche Sociedad de Auditores y Consultores Ltda., y en 2005 por KPMG Auditores Consultores Ltda. de Chile). Los estados financieros han sido aprobados sin observaciones. Los estados financieros de la UEN6 BDM, presentados en este reporte, no han sido auditados.

### Penetración de mercado

Además de la sede en Santiago de Chile, el BDM opera a través de una red de 47 oficinas ubicadas en 12 de las 13 regiones políticas del país. Estas oficinas se encuentran agrupadas en regiones, que a su vez se consolidan en tres zonales a nivel nacional (Norte, Centro y Sur). De estas oficinas, 26 se ubican en locales independientes, mientras que las 21 restantes se ubican en los locales pertenecientes al BDD (que cuenta con una red 76 oficinas, 3 cajas auxiliares y 55 ATMs a nivel nacional). La tercera parte de la cartera del BDM se encuentra concentrada en la región metropolitana, seguida por las carteras de la X y IV región.



A modo de proyecto piloto, el BDM ha instalado en la Región Metropolitana de Santiago una red de 150 cajeros corresponsales ubicados en diferentes locales comerciales, para que operen en el mediano plazo como puntos de atención, realizando operaciones del BDM.

### Organización

*Ver organigrama en anexos*

En toda la red de oficinas se cuenta con oficiales de crédito (OC), ejecutivos de cobranza y un jefe de oficina (JO), que en el caso de las oficinas más pequeñas, también se desempeña como OC. Las oficinas son supervisadas tanto por jefes comerciales zonales encargados del control administrativo y de la supervisión de cumplimiento de metas, como por jefes de normalización y cobranza zonales.

Los niveles de aprobación dependen del tipo de garantía del crédito, pero siempre con firma mancomunada, salvo en el caso de créditos preaprobados que pueden ser autorizados por el JO hasta por 3,500 USD. La mayoría de los créditos son aprobados desde la sede del BDM. Todos los desembolsos y las cobranzas se realizan en efectivo en las oficinas del BDD, por lo que el BDM no realiza ningún manejo de efectivo.

### Productos y servicios

BDM ofrece una amplia variedad de servicios financieros, tanto propios como desarrollados por el BDD. La mayor proporción de la cartera se encuentra concentrada en el crédito productivo, seguido por el crédito hipotecario:

- **Créditos de fomento productivo:** dirigidos a microempresarios, pueden ser para inversión o capital de trabajo. Existe un amplio número de sub-productos segmentados para fines de mercadeo y seguimiento de campaña por sector, garantía o tipo de clientes.
- **Créditos de consumo:** dirigidos a asalariados o a microempresarios con buen comportamiento de pago, son de libre disponibilidad.
- **Programa de desarrollo solidario (PDS)** dirigido a mujeres jefas de hogar de bajos ingresos, bien para fines productivos o para la adquisición de vivienda, bajo la metodología de grupo solidario. El programa pretende incentivar las iniciativas puntuales por parte de las componentes del grupo para generar ingresos<sup>8</sup>.
- **Créditos hipotecarios, cuentas corrientes, chequeras electrónicas y tarjeta de crédito:** son productos estandarizados del BDD, que ofrecen ciertas características específicas a los microempresarios.
- **Ahorro:** Los microempresarios pueden acceder a todos los productos pasivos del BDD. Los más relevantes en el

<sup>8</sup> Sobre todo en caso de que las mujeres no sean microempresarias con ingresos propios (especialmente en el caso de la compra de vivienda).

sector de microempresarios son depósitos a plazo y libretas de ahorro convencionales y para la vivienda.

## ■ Gobierno

**Gobierno y toma de decisiones** recibe la calificación “a”

### Toma de decisiones

La estructura de gobierno del BDM garantiza una eficaz toma de decisiones: la composición del Directorio por representantes del BDD y miembros independientes permite alinear la estrategia del BDM con la del principal accionista, a la vez que otorga independencia para la puesta en práctica de una estrategia propia conforme al contexto del sector de las microfinanzas en Chile. El Directorio está compuesto por personas experimentadas y muy conocedoras de la situación financiera del país. La aportación de insumos diversos adecuados está asegurada gracias a la participación de directores no representantes del BDD.

La eficacia en la implementación de las decisiones tomadas se asegura gracias a una fluida coordinación con el equipo gerencial y un minucioso control de gestión por parte del Directorio en las reuniones mantenidas mensualmente. Este control es facilitado por una buena información de pilotaje remitida al Directorio, en informes de gestión detallados, transparentes y de buena calidad.

El BDM es una banca de vital importancia estratégica para el BDD en términos de imagen y posicionamiento en el mercado chileno<sup>9</sup>, aunque represente menos del 10% del volumen total de operaciones del BDD. Por este motivo, en caso de problemas financieros, el BDD representa un importante respaldo institucional, ofreciendo así un nivel de confianza adicional para potenciales inversionistas.

### Planeación estratégica

En los últimos dos años, el BDM ha sabido adaptarse a los acelerados cambios en el mercado de las microfinanzas en Chile mediante reajustes dinámicos a su estrategia y un cambio en la cultura institucional. En efecto, el desarrollo de la banca de consumo y el aumento del poder adquisitivo de los chilenos<sup>10</sup> han despertado el interés por el potencial de mercado de los microempresarios en Chile, generando unos elevados niveles de competencia y copando el nicho de mercado en el que operaba el BDM. Ante este contexto, el BDM ha adoptado un modelo de desarrollo basado en la masividad y rentabilidad por cliente<sup>11</sup>. La masividad se

<sup>9</sup> Los actuales clientes del BDM son vistos como los clientes del futuro de otras bancas del BDD. Además, desde sus orígenes el BDD se ha posicionado como un banco de interés social.

<sup>10</sup> El PIB per cápita chileno ha aumentado un 30% desde 2002. Fuente: FMI.

<sup>11</sup> Los ingresos y costos asociados a cada cliente deben dar una sumatoria positiva.

pretende alcanzar mediante un mayor aprovechamiento de la red de oficinas ya instalada y la cobertura de nichos de mercado con menores ingresos.

El modelo ha sido exitoso en lograr aunar un considerable aumento del volumen de cartera en 2005 con un nivel de riesgos controlado, pero no ha permitido alcanzar completamente las metas estipuladas en cuanto al número de clientes. En efecto, mientras que la cartera total aumentó en un 21% entre diciembre 2005 y junio 2006, el número de clientes sólo lo hizo en un 10.3% en el mismo periodo, un 9% por debajo de la meta prevista. Esto se ha debido principalmente a:

- Las estrategias de difusión masivas basadas en procesos de minería de datos no han conseguido retener a tantos clientes activos como esperados.
- Dificultades de arranque del Programa de Desarrollo Solidario (PDS) cuyo objetivo era elevar el número de clientes y está exigiendo frecuentes reajustes en su estrategia (ver “A”).
- El principio de “rentabilidad por cliente” adoptado por el BDM presenta una limitante en la capacidad de pago de los clientes, sobre todo en un contexto con un alto grado de endeudamiento.

En su permanente proceso de revisión de la estrategia, el BDM ha puesto en marcha oportunas iniciativas para alcanzar las ambiciosas metas estipuladas para finales de 2006. Su estrategia de diferenciación se basa en la integralidad de oferta de productos y mejores tiempos de respuesta, y en el acceso a nuevos mercados mediante firmas de convenios, canales de distribución alternativos como los cajeros corresponsales y procesos de inteligencia de productos mediante la explotación de bases de datos. Ante un contexto cada vez más competitivo, estas estrategia necesitarán de tiempos prudenciales de implementación, pero el BDM ha demostrado una gran capacidad de adaptación gracias a la flexibilidad de la estructura gerencial, dado su reducido tamaño.

El presupuesto generado por el BDM constituye una herramienta suficiente para el monitoreo de los principales gastos con seguimiento detallado, pero falta incluir mayor grado de detalle para el seguimiento más pormenorizado de partidas presupuestales importantes como los gastos comerciales y de cobranza.

### **Equipo gerencial**

El equipo gerencial está altamente calificado y comprometido con el BDM, lo que ha contribuido a crear y transmitir una cultura institucional de eficiencia y dinamismo frente al cambio. Las particularidades de BDM, como UEN del BDD le permiten mantener un organigrama sui generis sin Gerencia Administrativa y Financiera, ni Gerencia de Riesgos directamente vinculadas a su organigrama ya que

están terciarizadas en el propio BDD (ver « Presentación »). Por lo tanto, estas tareas están presentes y la estructura gerencial del BDM, completa. Además, el reducido tamaño permite una gran transparencia de información entre el equipo gerencial.

Los dos puestos claves dentro del BDM, la Gerencia General y la Jefatura Comercial, cuentan con competencias muy adecuadas para la gestión de las operaciones. Dada la estructura reducida del BDM ambos puestos acumulan un alto grado de responsabilidades, incluso mayores a las de una estructura tradicional. Así por ejemplo, la Jefatura Comercial asume las tareas de planeación presupuestal, generalmente realizada por las Gerencias Financieras con el fin de presentar un nivel de control adicional. En este caso, los presupuestos deben ser aprobados en Directorio, por lo que la estructura de fiscalización se mantiene eficaz.

### **Gestión de los recursos humanos**

Los procesos de gestión de recursos humanos son completos, pero ante los cambios del nuevo contexto más competitivo, se encuentran en proceso de adaptación. El proceso debería consolidarse gracias a la reciente creación de una Jefatura independiente. El fuerte crecimiento experimentado por el BDM y los cambios en el contexto han exigido adaptaciones para controlar los altos índices de rotación:

- Los perfiles de nuevos reclutados se han ido adaptando a las exigencias del mercado y han variado en los últimos años, sobre todo de los OC del PDS en el que se ha observado mayor rotación.
- Existe un proyecto de evaluación de desempeño que podrá contribuir a focalizar y sacar mayor provecho de las capacitaciones, hasta ahora no estrictamente basadas en las necesidades específicas.
- El proyecto de empoderamiento gerencial de jefes zonales todavía está en proceso tras los recientes ascensos necesarios para cubrir la rápida expansión geográfica: existe una positiva iniciativa de incluir talleres de liderazgo para jefes zonales y jefes de oficina.

Las políticas de remuneración podrían suponer una fuente de insatisfacción ya que los sueldos se encuentran ligeramente por debajo del promedio del mercado. El sistema de remuneración variable ha sido adaptado para canalizar el alcance de las metas, lo que ha impactado en la percepción del personal. Han aumentado los montos de sueldo variable y mejorado la claridad de la fórmula de cálculo, pero también han aumentado los niveles de presión y estrés, sobre todo en OC con carteras voluminosas que necesitan seguir aumentando su cartera a la vez que se controla el nivel de provisiones.

En consecuencia, el índice de rotación se mantiene elevado, aunque se observan cambios en su composición:

- Ha disminuido el índice de despidos, consecuencia de una mejora en los procesos de reclutamiento.
- Ha aumentado el índice de salidas voluntarias, denotando expectativas no siempre cumplidas.

	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Jun. 2006
Nº de empleados	207	220	278	299
% OC	65%	63%	66%	65%
Rotación del personal	26%	25%	30%	30%

## ■ Información

### Información y sistemas recibe la calificación “a”

#### Descripción del sistema de información

Equipo informático	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Equipos modernos Pentium IV, equipados con Windows NT en proceso de migración a Windows XP</li> <li>▪ Existen sistemas de seguridad como perfiles de usuario, praxis y firewall.</li> <li>▪ La matriz y cada oficina tienen un servidor e intranet propios, conectados con la red del BDD.</li> <li>▪ El equipo de sistemas se conforma por 3 personas, que se apoyan en servicios de outsourcing.</li> </ul>
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La contabilidad la realiza el BDD sobre la base de su sistema integrado SICBDD, vinculado a su Registro Central de Clientes (RCC).</li> <li>▪ BDM cuenta con un contador a tiempo completo cedido por el BDD, pagado como servicio externo.</li> <li>▪ Los movimientos contables internos de la filial (compras, depreciación, remuneraciones, etc.) son contabilizados mensualmente en un sistema propio.</li> <li>▪ Los estados financieros se generan mensualmente, tanto a nivel de la filial (por el contador) como de la UEN6 Banca de Microempresas (por la Gerencia de Estudios del Banco).</li> </ul>
Información sobre las actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Todos los programas de la institución se encuentran integrados en el Sistema de Seguridad de Aplicaciones (SSA), desarrollados en ambiente web, salvo en el caso del Syswob (cobranzas) en proceso de migración.</li> <li>▪ La información de cartera se genera diariamente en el RCC del BDD (datos de clientes y operaciones) y se integra diariamente a través de reportes en el Sistema Integrado de Administración de Cartera (SIAC), disponible a toda la organización, en función a su perfil de usuario.</li> </ul>

#### Sistema de información y equipos

BDM cuenta con un sistema de información amigable que genera información de buena calidad y de manera segura. El BDM cuenta con un importante apoyo en el BDD, ya que las labores de soporte son canalizadas a través de una “Mesa de ayuda” implementada por el BDD y el desarrollo de aplicaciones es subcontratado a terceros. El equipo de sistemas interno del BDM formado por tres personas (un jefe y dos asistentes), está suficientemente capacitado para atender las necesidades puntuales.

Se han realizado importantes mejoras en la funcionalidad del sistema tras la integración en una misma aplicación (el Sistema de Seguridad de Aplicaciones –SSA-) de todos los módulos de gestión, vinculados a la base de datos del BDD (RCC). Cinco de las seis aplicaciones propias de la filial se encuentran migradas a un ambiente web muy amigable. La

interconexión entre oficinas es excelente, lo que permite disponer de la información en tiempo real. Todos los servidores locales están a su vez interconectados con la red del BDD.

La seguridad de la información está garantizada por las numerosas medidas implementadas por el BDD<sup>12</sup>: ingreso al sistema a través de perfiles de usuarios con clave de seguridad, proxis, antivirus, firewall, etc. Los sistemas de la filial cuentan con anillos de redundancia que aseguran el mantenimiento de las operaciones, mientras que el servidor interno cuenta con un sistema de contingencia que permite la reactivación de los sistemas en menos de 15 minutos. La información es almacenada diariamente en cintas magnéticas que son remitidas diariamente a la cintoteca del BDD, en otro edificio, donde son almacenadas cintas con respaldos de la semana.

El BDM ha realizado importantes inversiones en tecnología con la finalidad de mejorar los niveles de productividad y tiempo de respuesta a sus clientes. Actualmente, los OC cuentan con PDAs que incluyen la aplicación Plantilla de Evaluación de Riesgos (PER)<sup>13</sup>, que permite consultar el buró de créditos y calificar al cliente en línea, además del enviar la solicitud de crédito vía celular.

#### Información de cartera

La representatividad y calidad de la información de cartera del BDM ha mejorado considerablemente tras la inclusión de los créditos hipotecarios y tarjetas de crédito, antes contabilizados en los estados financieros de otras UENs. La calidad de la información está garantizada por la total integración del SSA y la base de datos de clientes del BDD (RCC). La disponibilidad de la información es inmediata en todas las oficinas gracias a las posibilidades de consolidación por producto, OC y oficina en tiempo real por el SSA.

El sistema genera toda la información de cartera necesaria para el seguimiento de la entidad tanto a nivel de información operativa (información detallada sobre cartera en riesgo, montos y clientes por OC y por agencia), como de información gerencial mediante la generación de reportes de manera automática. La difusión de la información de cartera es amplia gracias a su disponibilidad a través de intranet a todos los niveles.

#### Información contable y seguimiento financiero

Los estados financieros de BDDM son de buena calidad (correctos y completos), siendo elaborados mensualmente y auditados cada año. Los estados financieros de la UEN6 son generados también mensualmente pero no son

<sup>12</sup> En conformidad con la normativa sobre riesgos operativos de la SBIF.

<sup>13</sup> Un sistema de Credit Scoring (ver “A” para más detalles).

auditados y presentan ciertas limitaciones para efectos comparativos con otras instituciones del sector, relacionadas con la falta de asignación de patrimonio y ciertos activos fijos. Aún así, estas particularidades no afectan su veracidad. Ha habido claros intentos de mejorar su representatividad mediante la clarificación de la fórmula de asignación de los gastos institucionales del BDD a la BDM (correspondientes a los gastos corporativos asignados a todas las UENs, equivalentes al costo por uso de la marca “Banco del Desarrollo”), gracias a la aplicación de un vector de uso relativo de recursos. Su asignación a partir de 2005 obedece a una lógica de responsabilización del BDM en su alcance de autosuficiencia financiera.

La información contable es difundida de manera mensual a nivel de la sede como del Directorio. Se realiza un análisis financiero detallado de los principales indicadores de monitoreo de manera mensual, cuya representatividad podría aumentar mediante la inclusión de comparaciones con grupos de pares del sector.

## ▪ Riesgos

**Riesgos: análisis y control** recibe la calificación “a”  
**Procedimientos**

El BDM cuenta con completos procedimientos de control interno que minimizan los riesgos operativos. Los procedimientos se ven fuertemente reforzados por los controles adicionales ejercidos por el BDD, en especial de seguridad informática y física de las oficinas. Todos los procesos crediticios se encuentran bien documentados y son conocidos por toda la organización a través de una constante difusión a través de circulares e intranet. Existen sanas medidas de separación de tareas en los procesos crediticios, múltiple verificación y límites en las autonomías. Los procesos de supervisión son ejercidos por los jefes de oficinas y jefes zonales apoyándose en numerosos reportes de información de gestión. Éstos constituyen una adecuada herramienta de control interno, a través del seguimiento constante de la mora y la productividad del personal.

La informatización de los procesos permite alcanzar un alto nivel de formalización, que reduce la posibilidad de error o fraude. El Credit Scoring y la participación de la Unidad de Supervisión de Créditos (USC) norman la evaluación crediticia. El riesgo de manejo de liquidez es inexistente para el BDM puesto que externaliza al BDD todas las transacciones de efectivo a través de su red de ventanillas.

### Auditoría interna

La cadena integrada de controles se cierra con la completa labor de la auditoría interna con apoyo en la contraloría del Banco y supervisión frecuente del Comité de Auditoría en

el Directorio<sup>14</sup> (CAD). Este comité se reúne bimensualmente, lo que fortalece la comunicación e interacción con el equipo de auditoría y permite la adopción rápida de medidas de corrección adecuadas.

El equipo de auditoría del BDM está compuesto por dos personas, suficiente para realizar una labor de auditoría básica, pero limitado para mantener una cobertura del 100% de las oficinas de manera sistemática y profunda. La metodología de auditoría es adecuada y formalizada. Se cuenta con manuales, planillas y planes de trabajo confidenciales. La labor se basa en un sistema de calificación de oficinas claro y transparente<sup>15</sup> que incide temporalmente en la remuneración de los trabajadores de la oficina evaluada<sup>16</sup>.

El sistema de reporte de los hallazgos de la auditoría, basado en diferentes niveles de revisión, garantiza la independencia del proceso: antes de su entrega al CAD, los reportes son revisados previamente por el Jefe de Auditoría de Filiales del BDD (externo al BDM) y remitidos por éste al Gerente General de la BDM, quien valida la información contenida en los mismos. Auditoría tiene la potestad de no aceptar estas observaciones y en caso de divergencias, conversan directamente el Gerente del BDM y el Contralor del BDD.

## ▪ Actividades

**Actividades: productos y servicios** recibe la calificación “b”

*En las tablas y gráficas presentadas en esta sección, no se incluye la información relacionada con crédito hipotecario y tarjetas de créditos para los años 2003 y 2004, puesto que el sistema de gestión del BDM todavía no los incluía.*

USD , o en moneda local si especificado	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Oct. 2006
Cartera fin de periodo	ND	ND	61,762,877	83,073,203
Cartera fin de periodo (sin crédito hipotecario y tarjetas de crédito)	31,498,782	39,148,387	49,426,794	63,379,650
Cartera fin de periodo (M CPL)	18,881	21,845	31,777	47,623
Evolución	12.1%	15.7%	45.5%	49.9%
Cartera promedio fin de periodo	29,799,640	36,492,652	45,315,586	69,252,163
Clientes activos	33,546	41,093	54,455	57,919
Evolución	(0.5%)	22.5%	32.5%	6.4%
Cartera promedio por cliente	939	953	1,134	1,434
% del PIB por habitante	20.1%	16.0%	15.9%	16.7%

<sup>14</sup> Comité compuesto por Presidente del Directorio, un director, el auditor interno del BDM, el Jefe de Auditoría de Filiales del BDD, el Contralor del BDD y el Gerente General de BDM.

<sup>15</sup> El sistema de calificación cubre cinco rubros: Comercial (32% de incidencia en la calificación), Normalización (24%), Control interno (24%), Sistemas de Información (10%) y Cumplimiento de planes (10%).

<sup>16</sup> Una calificación positiva puede significar un incremento del 15% en la remuneración básica, y en caso contrario, una reducción de hasta 25%.

Préstamo promedio desembolsado	895	935	1.191	1,905
% del PIB por habitante	19.1%	15.7%	16.7%	22.2%
PAR 31-365 días sin incluir reprogramados	4.9%	4.6%	3.8%	4.2%
PAR > 365 días	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Cartera reprogramada	5.0%	12.9%	11.3%	5.5%
Tasa de cartera castigada	1.0%	1.3%	0.1%	1.1%

### Mercadeo y competencia

BDM ha demostrado una alta capacidad de adaptación de su estrategia de posicionamiento de mercado en un contexto de operaciones altamente competitivo con signos de cierta saturación en zonas urbanas. En efecto, el fuerte desarrollo de los bancos de consumo (Banco Ripley, Banco Fallabella y Banco París, entre los principales) ha tenido un impacto en el mercado de las microfinanzas chileno: estos bancos también han desarrollado su propia banca de financiamiento a microempresarios y se han elevado los índices de endeudamiento general de la población. Los operadores tradicionales del sector de las microfinanzas, principalmente el BDM, BancoEstado y BanEfe (éste último con mayor enfoque en el crédito al consumo), han debido adoptar estrategias más agresivas de atracción de nuevos clientes mediante una más clara diferenciación y búsqueda de nuevos nichos.

El BDM se posiciona frente a su principal competidor, BancoEstado, con una mayor agilidad en los procesos (el tiempo promedio de aprobación de un crédito es de dos días)<sup>17</sup>, mejor atención al cliente y la oferta de servicios más integrales. En contrapartida, sus tasas continúan siendo más altas (la TEG ponderada de BDM se sitúa por encima del 32%, mientras que la TEG de BancoEstado se sitúa por debajo del 30%). Además, BDM cuenta con una menor cobertura geográfica que sus principales competidores lo que le dificulta el acceso a nuevos mercados.

Las estrategias de promoción del BDM a través de medios de comunicación masivos apenas han comenzado en los últimos meses por lo que los resultados de atracción de nuevos clientes se han visto retrasados. El BDM se ha basado en técnicas de promoción a través de procesos de minería de datos, cuyos resultados están todavía en proceso de evaluación.

### Gestión de la cartera

La metodología de otorgamiento de crédito individual del BDM ha experimentado mejoras paulatinas que le han permitido rebajar significativamente los tiempos de otorgamiento de crédito, mientras se ha mantenido un nivel de cartera en riesgo saludable:

- La integración y excelente desempeño de la herramienta de Credit Scoring (PER) ha sido de gran utilidad para

agilizar los procesos de evaluación ante el aumento considerable de los volúmenes de cartera. El resultado del PER es completado con un análisis pormenorizado de la capacidad de pago.

- El proyecto de integración de PDA<sup>18</sup> pretende mejorar considerablemente los tiempos de evaluación y afinar el análisis de la capacidad de pago.
- El sistema de incentivos de los OC basado en el nivel de provisiones<sup>19</sup> y no en la cartera en riesgo, permite controlar variables de riesgo adicionales como el nivel de endeudamiento con otras instituciones, lo que supone un nivel de precaución adicional por parte de los OC en la evaluación de la capacidad de pago.
- Existe un buen trabajo de cobranza y regularización de créditos por parte del departamento de normalización.

La metodología de créditos solidarios presenta problemas que han generado niveles de cartera en riesgo elevados en el PDS, aunque este producto sólo representa el 3% del total de la cartera de BDM. Las principales fallas son:

- Las mujeres de los grupos no siempre son microempresarias que generen sus propios ingresos, sino que dependen de los ingresos familiares para hacer frente a las cuotas de pago, lo que las hace más dependientes de externalidades.
- La generación de rentas a través de actividades puntuales no es sostenible en el tiempo y genera presión en las clientes que acaban por desmotivarse.
- No se dan capacitaciones puntuales para la constitución de proyectos de microempresas sostenibles que permitan generar ingresos suficientes entre las prestatarias.

Los OC tienen un amplio conocimiento de su mercado, aunque las frecuentes actualizaciones en las políticas no siempre son integradas con celeridad: la transmisión a través de correo electrónico y plataforma, induce a revisarlas sólo cuando son de necesaria aplicación. En el caso de los OC del producto PDS, persiste un bajo índice de motivación vinculado a las fallas del programa que inciden en sus bajos índices de productividad.

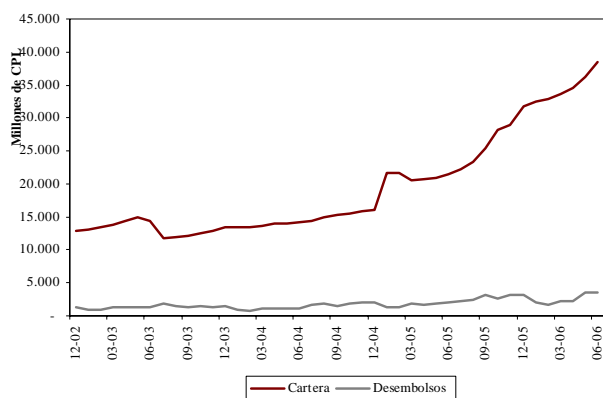
<sup>17</sup> En las líneas preaprobadas el desembolso se puede realizar en una hora.

<sup>18</sup> PDA (Personal Digital Assistant) son pequeñas computadoras de datos que permiten cargar los datos de la evaluación del cliente directamente en campo y enviarlos directamente al SSA vía teléfono celular.

<sup>19</sup> Ver "Cobertura del riesgo crediticio" sobre su manera de cómputo.

## Evolución de la cartera y diversificación de la cartera

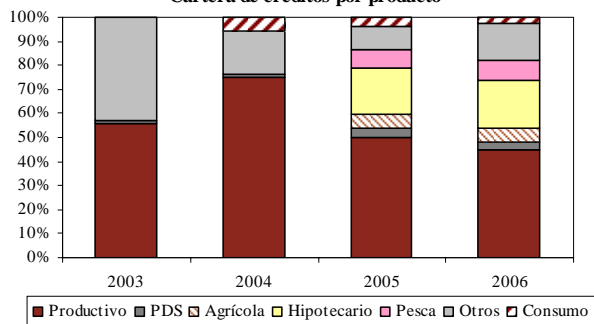
Evolución de la cartera de créditos



**Nota:** El gráfico no incluye los créditos hipotecarios y de tarjetas de crédito para los años 2003 y 2004.

Tras un crecimiento moderado de la cartera hasta finales de 2004 (promedio del 15% anual), el volumen total de la cartera de créditos ha experimentado un crecimiento acelerado desde inicios de 2005 (a un ritmo del 45% anual) coincidiendo con el cambio en la jefatura comercial y la adopción de políticas de comercialización más activas<sup>20</sup>. El crecimiento del número de prestatarios ha aumentado en menor proporción (crecimiento en torno al 5% hasta 2004 y en torno al 25% desde entonces). Ha habido un aumento constante del crédito promedio por prestatario que pasó de 939 USD en 2003 a 1,434 USD a octubre 2006<sup>21</sup>.

Cartera de créditos por producto



**Nota:** El gráfico no incluye los créditos hipotecarios y de tarjetas de crédito para los años 2003 y 2004.

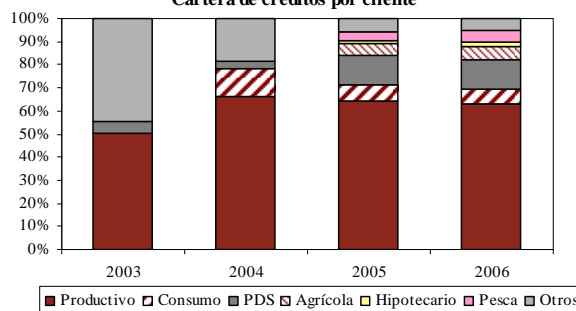
El crédito productivo todavía representa la mayor proporción de la cartera (44.8% a junio 2006) pero su peso relativo ha disminuido en los últimos años a medida que el BDM ha puesto en marcha la estrategia de una oferta más

<sup>20</sup> La inclusión de los créditos hipotecarios y de tarjetas de crédito a partir de 2005, influye en la más marcada tendencia al alza del saldo de cartera a partir de ese momento.

<sup>21</sup> La inclusión de los créditos hipotecarios en el cálculo a partir de 2005, también influye en el importante aumento de este ratio. De no incluir los créditos hipotecarios ni las tarjetas de crédito en el cálculo, el crédito promedio por prestatario se sitúa en 1,331 USD a octubre 2006. El aumento del volumen del crédito hipotecario ha contribuido a elevar este ratio: de no incluir este tipo de créditos en el cálculo, el crédito promedio aumenta solamente de 827 USD en 2005 a 1,164 USD en 2006.

integral de productos y de búsqueda de nuevos nichos de mercado a través del crédito hipotecario, el producto de pesca y el PDS (que representan el 20.1%, 8.3% y el 3.2% de la cartera a junio 2006, respectivamente). El número de prestatarios se mantiene concentrado en el crédito productivo, seguido del PDS, que a pesar de representar sólo el 3.2% del total del volumen de cartera, agrupa al 12.6% del total de prestatarios a junio 2006, acorde con su rol de producto canalizador de la estrategia de atracción de nuevos clientes.

Cartera de créditos por cliente



**Nota:** El gráfico no incluye los prestatarios de créditos hipotecarios y de tarjetas de crédito para los años 2003 y 2004.

El BDM externaliza al departamento de riesgos del BDD el servicio de monitoreo del cumplimiento de las políticas generales de diversificación de cartera conforme a los parámetros establecidos por el propio BDD para su cartera global.

## Calidad de la cartera

La cartera en riesgo del BDM ha mejorado ligeramente en los últimos años y se mantiene en niveles controlados. En el 2006 el PAR30 ha sufrido un ligero aumento de 0.4% (pasó de 4.9% a diciembre 2003 a 3.8% a diciembre 2005, y a 4.2% a octubre 2006) vinculado sobre todo al empeoramiento de la calidad de la cartera del producto PDS y al incremento del grado de endeudamiento general del mercado. La calidad de la cartera varía considerablemente por tipo de producto: mientras que los productos de pesca, hipotecario y agrícola han mantenido un nivel de riesgos muy controlado, el crédito para capacitación, el PDS y el crédito al consumo, han experimentado mayores niveles de riesgo.

- Crédito para Capacitación (PAR de 82% a junio 2006): tras haber conocido diversos problemas de carácter contractual<sup>22</sup>, se encuentra en vías de ser castigado y ser eliminado de la oferta de productos. A junio 2006 representa el 0.9% del total de la cartera.
- PDS: tras el importante castigo de un 6.1% a diciembre 2003 de este producto consecuencia de las dificultades de arranque del PDS, la calidad de su cartera ha ido

<sup>22</sup> Se trataba de un crédito ofrecido con apoyo gubernamental. El Gobierno eliminó la devolución de la franquicia tributaria de capacitación a través de la declaración anual de impuestos, por lo que la ejecución del proyecto quedó truncada.

empeorando paulatinamente desde entonces (PAR pasó de 3% a diciembre 2004 a 13.6% a junio 2006). Aún así, dado el bajo peso relativo que este producto tiene en el total de la cartera del BDM, su PAR sólo explica el 8.2% del total de la cartera en riesgo. El BDM es consciente del alto grado de riesgo concentrado en este producto y se encuentra en proceso de reflexión sobre su estrategia de viabilidad a futuro.

- Crédito al Consumo (PAR del 4.5% a junio 2006), tras un castigo del 1.8% en diciembre 2005 que permitió reducir el PAR del 5.2% a diciembre 2004 a 2.7% a diciembre 2005, el PAR volvió a aumentar hasta el 4.5% a junio 2006. El riesgo concentrado en este producto está relacionado con los cada vez mayores niveles de endeudamiento del mercado y la abundante oferta de este tipo de productos por la competencia.

El nivel de créditos reprogramados se mantiene elevado<sup>23</sup> pero ha habido importantes mejoras en los últimos 10 meses (aumentó del 5% en diciembre 2003 al 12.9% en diciembre 2004 y disminuyó de nuevo a 5.5% a octubre de 2006). El BDM prioriza la reestructuración como política de cobranza, por lo que cada reprogramación es realizada de manera realista conforme al calendario de pagos que más se ajuste a las posibilidades del cliente, denotando un claro interés por la recuperación del crédito sin perjudicar a la clientela. No obstante, el porcentaje creciente de créditos reprogramados es un indicador de los altos niveles de endeudamiento en el mercado chileno que exige una supervisión detallada de su evolución y comportamiento de pago.

Consecuencia de la prioridad de las políticas de reprogramación, aunadas a la buena labor del departamento de normalización en la recuperación de los créditos en riesgo, el ratio de créditos castigados se ha mantenido en niveles bajos en torno al 1% en los últimos años. Esto es especialmente relevante dado que por política institucional todo crédito debe ser castigado a partir de 180 días de vencido. Cabe notar que para final del año 2006, el ratio de castigos aumentará al menos hasta 1.4%, consecuencia del castigo necesario de los 288.2 M CPL (0.5M USD) correspondientes al Crédito para Capacitación que faltan sanear.

#### Cobertura del riesgo crediticio

	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Oct. 2006
Cobertura del riesgo sin incluir reprogramados	71,3%	88,5%	71,7%	79,0%
Cobertura del riesgo con reprogramados	35,5%	23,1%	17,9%	34,3%

El BDM sigue una estricta política de provisiones basada en el riesgo potencial, según los parámetros establecidos en la regulación prudencial de la SBIF<sup>24</sup>. Esta política es realista

<sup>23</sup> Créditos reprogramados morosos son incluidos en el PAR.

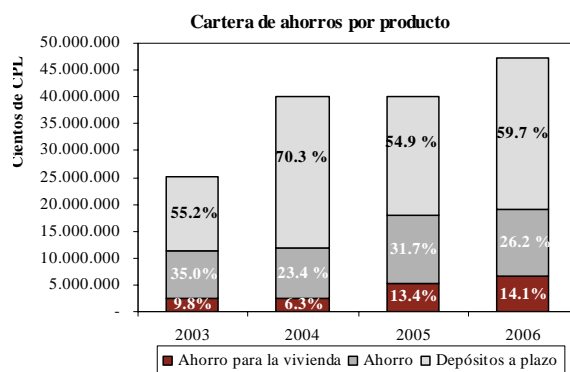
<sup>24</sup> Las provisiones se calculan con base al riesgo potencial de cada cliente (riesgo actual, anticipado, nivel de garantías, monto, reestructuraciones), y

en cuanto a la identificación del riesgo potencial pero no provisiona estrictamente el riesgo acumulado en los créditos reprogramados. Así, el ratio de cobertura de riesgo sin incluir reprogramados se ha mantenido estable en torno al 75% (79% a octubre 2006), mientras que el mismo ratio incluyendo reprogramados es a 34.3% a octubre 2006. Este ratio relativamente bajo es compensado con una buena política de cobertura de riesgo adicional mediante una buena formalización de garantías reales. Además, algunos productos específicos como los créditos agrícolas con garantía FOGAPE (7.7% del total de la cartera a junio 2006) cuentan con un seguro adicional.

#### Actividades de ahorro

USD , o en CLP si especificado	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Jun. 2006
Ahorros	4.182.766	7.173.718	7.790.498	8.243.773
Ahorros (M CLP)	2.507	4.003	4.008	4.726
Evolución	35,6%	59,7%	0,1%	17,9%
% de ahorros obligatorios	0%	0%	0%	0%
% de ahorros voluntarios	100%	100%	100%	100%
Numero de ahorristas	18.143	20.881	31.261	30.001
Evolución	50,3%	15,1%	49,7%	(4,0%)
Ahorro promedio por ahorrista	231	344	249	275

El BDM ofrece una gama de productos, en línea a la ofrecida por el BDD, en el marco de una estrategia de oferta integral de productos y no necesariamente vinculada con una estrategia de financiamiento específica. En efecto, el volumen y el costo del financiamiento recibido del BDD en forma de líneas de crédito para financiar la cartera de crédito del BDM, no está vinculado a las captaciones de ahorro de clientes del BDM. En este sentido, no se ha implementado una estrategia de promoción masiva de los productos de ahorro, sino que éstos han sido ofrecidos como productos complementarios a los productos de crédito. En consecuencia, la cartera de ahorro del BDM no ha experimentado en alto crecimiento en los últimos años (tras aumentar casi en un 60% entre 2003 y 2004, a penas ha crecido en un 20% entre 2004 y 2006).



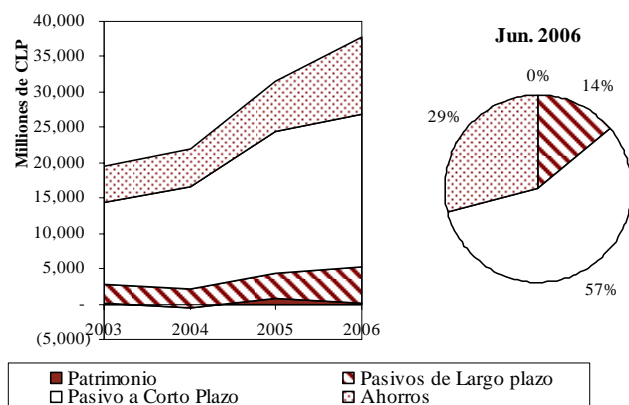
su endeudamiento con todas las instituciones que forman parte del sistema financiero. Adicionalmente, se realizan provisiones extracontables semanalmente basándose en su seguimiento interno de la cartera.

La composición de la cartera de ahorros por producto se ha mantenido estable en los últimos años, a excepción de un ligero aumento del peso relativo del ahorro para la vivienda, en línea con el aumento paralelo de la demanda de créditos hipotecarios en el mercado y en la cartera de créditos del BDM.

## ■ **Financiamiento y liquidez**

**Financiamiento y liquidez** recibe la calificación “a”

**Estructura de financiamiento**



La estructura de financiamiento del BDM se fundamenta en el fondeo recibido del BDD a través de una línea de crédito revolving prácticamente ilimitada a tasa de mercado conforme a las necesidades de financiamiento de la cartera de créditos del BDM (se pagan los intereses y se mantiene el capital en el balance). En los estados financieros de la UEN6 también se muestran las captaciones del público provenientes de los clientes del BDM (a través de cuentas de ahorro, corrientes y depósitos a plazo), aunque la tasa de transferencia que el BDM paga al BDD por estos montos es la misma que por el resto del fondeo. El patrimonio, casi inexistente, está constituido por los resultados netos anuales, los cuales no son capitalizados de un año al otro.

### **Estrategia de Financiamiento**

El BDM no presenta limitaciones de fondeo dada la disponibilidad casi ilimitada por parte del BDD. Esta particularidad permite al BDM no verse obligado a realizar grandes esfuerzos de búsqueda de fondos para financiar su crecimiento. No obstante, con el fin de acceder a zonas con limitado acceso al sistema financiero o de clientes con mayor perfil de riesgo, el BDM recurre esporádicamente a financiamiento externo, principalmente de instituciones de fomento como el INDAP, SERCOTEC, FOSIS y CORFO, de carácter generalmente subsidiado y/o garantizados (seguros de cobertura). Además, el BDM recurre puntualmente a apoyo financiero para financiar proyectos específicos como el desarrollo del programa e-Learning, el credit scoring PER, PDA y cajeros corresponsales.

El BDD, principal proveedor de fondos del BDM, presenta una estructura financiera sólida, fundamentada en la supervisión de la SBIF, compromiso de inversionistas locales e internacionales con una sólida trayectoria y en sus calificaciones de riesgo (Feller -S&P- y Fitch le han otorgado calificaciones a largo plazo de “A” con tendencia estable en sus informes a 2006).

### **Gestión activos/pasivos (ALM)**

La institución no presenta riesgos financieros, ya que el BDD se encarga de esta gestión:

- El riesgo de madurez es controlado por el BDD, quien cuenta con mecanismos en el mercado financiero para manejar este riesgo. De todas formas, el bajo volumen de operaciones que representa el BDM (1.9% de las colocaciones) no afecta el calce de plazo del BDD.
- El riesgo de tasas de interés es inexistente, ya que tanto la cartera de créditos como el fondeo proveniente del BDD son a tasas de interés y de transferencia fijas, respectivamente.
- No existe exposición al riesgo de tasa de cambio dado que todas sus operaciones y sus fondeos se realizan en CPL o en UF (Unidades de Fomento).

### **Gestión de la liquidez**

Las características de su estructura de financiamiento no exigen herramientas específicas de gestión de la liquidez. Los excedentes de liquidez generados por el BDM son administrados por el área de tesorería del BDD, colocándolos en instrumentos bancarios<sup>25</sup>.

El BDD, como entidad bancaria regulada, está supeditado a las normas prudenciales de la SBIF, por lo que los criterios de capitalización y liquidez mínimos son respetados.

## ■ **Eficiencia y rentabilidad**

**Eficiencia y rentabilidad** recibe la calificación “a”

*Nota: a partir del año 2004, el BDD comenzó a imputar directamente tanto costos indirectos (los directamente relacionados con los servicios tercerizados en el BDD) como los institucionales (aquellos relacionados con gastos de funcionamiento y marca del BDD). Por este motivo y a diferencia de la calificación anterior, los gastos indirectos se han considerado operativos (por lo que computan para el cálculo de la autosuficiencia), pero no así los institucionales ya que de no operar como UNE del BDD, el BDM no debería hacerse cargo de ellos (ver “Presentación”). De ahí, las diferencias en los ratios respecto a la calificación anterior. La inclusión de los créditos hipotecarios y tarjetas de crédito a partir de 2005, no afecta la comparación con los ratios de años anteriores, puesto que los costos e ingresos vinculados a estos productos no eran imputados en los estados financieros de la UEN6.*

Análisis de rentabilidad	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Oct. 2006
ROE	NA	NA	NA	NA
Deudas / Patrimonio	NA	NA	NA	NA
ROA	0.9%	0.5%	4.4%	3.5%

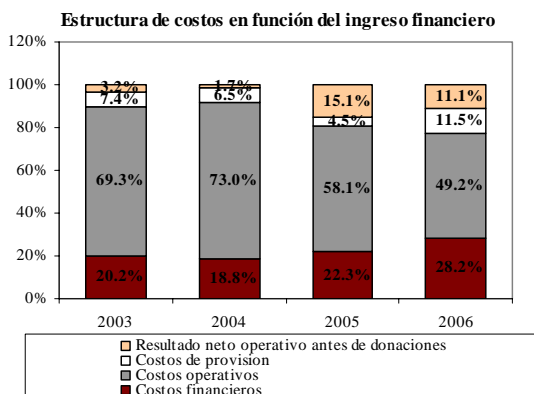
<sup>25</sup> La liquidez que aparece en el balance de la UEN6 es una asignación de la liquidez total del BDD proporcional a la cartera del BDM.

<b>Generación de renta</b>				
Autosuficiencia operativa	103.3%	101.7%	117.8%	112.5%
Rendimiento de cartera	27.1%	27.9%	32.6%	29.7%
<hr/>				
Ratio de costos operativos	18.8%	20.8%	19.5%	16.1%
Prestatarios por empleado	162	187	196	194
Prestatarios por OC	248	298	298	300
Cartera promedio por prestatario (USD)	939	953	1,134	1,434
<hr/>				
Ratio de costos financieros	5.5%	5.4%	7.5%	9.3%
Costo del ahorro	1.4%	1.4%	5.6%	29.8%
Costo de la deuda	8.0%	7.8%	8.1%	11.7%
<hr/>				
Ratio de costos de provisión	2.0%	1.9%	1.5%	3.8%
PAR30-365 sin incluir reprogramada	4.9%	4.6%	3.8%	4.2%
Tasa de cartera castigada	1.0%	1.3%	0.1%	1.1%
<hr/>				
<b>Gestión de los activos</b>				
Cartera / Activos	94.3%	96.8%	97.8%	98.2%
Resultado no operativo en % de los ingresos financieros	0.9%	1.2%	2.6%	3.4%

### Estado de la rentabilidad

El BDM es una institución rentable: el ROA pasó de 0.9% a diciembre 2003 a 5.9% a octubre 2006. La inclusión en el cálculo de la rentabilidad de los costos indirectos de los que hasta ahora se hacía cargo el BDD pero que son directamente imputables al BDM, le ha permitido vislumbrar su necesidad de aumentar los márgenes para conseguir alcanzar niveles de autosuficiencia más confortables.

El considerable aumento de la rentabilidad en los últimos años ha estado vinculado a la mejora de las economías de escala alcanzadas tras el importante aumento de cartera. La mejora de la eficiencia operativa ha permitido compensar la disminución del rendimiento de cartera y el ligero aumento de los costos financieros y de provisión. A octubre de 2006 el BDM alcanzó un saludable nivel de autosuficiencia operativa del 112.5%.



### Rendimiento de cartera

Tras un aumento en 2005 consecuencia del mayor volumen de servicios por comisiones<sup>26</sup>, el rendimiento de cartera del BDM disminuyó en el último año (pasó de 27.1% a diciembre 2003 a 32.6% a diciembre 2005, y descendió hasta 29.7% a octubre 2006) a causa del aumento del peso relativo de algunos productos con una TEG menor (como el crédito de pesca o el crédito hipotecario). Las tasas de interés activas del BDM se mantienen por encima del promedio del mercado (ver "A"); si bien hasta ahora, la estrategia de diferenciación apoyada en la mayor rapidez y mejor atención le han permitido operar con mayores tasas, en el futuro existirá presión a la baja en las mismas. A modo de preparación, el BDM aplica una política de tasas preferenciales que premia a los mejores clientes, a la vez que se intenta compensar la reducción de tasa mediante el mayor desarrollo de productos que generen comisiones (los ingresos por comisiones representan el 22% del total de ingresos financieros a octubre 2006, aunque este porcentaje ha descendido respecto a diciembre 2005 cuanto éstos representaron el 29.1%).

La calidad de la cartera, la composición de la misma y la posibilidad de potenciar más productos basados en comisiones serán los elementos determinantes en la evolución del rendimiento de la cartera del BDM.

### Ratio de costos operativos

Gracias al alcance de economías de escala, el BDM ha conseguido mejorar sus niveles de eficiencia en los últimos años (el ratio de costos operativos ha pasado de 18.8% a diciembre 2003 a 16.1% a octubre 2006). Los costos operativos representan sólo el 49.2% de los ingresos financieros a octubre 2006 frente al 69.3% a diciembre 2003. A esto ha contribuido principalmente las mejoras tecnológicas que han compensado la bajada de la productividad vinculada a la alta rotación de personal, sobre todo de OC, (ver "G") y también el importante aumento de la cartera promedio por cliente (de 953 a diciembre 2004 a 1,434 USD a octubre 2006):

- Las claras mejoras tecnológicas (integración completa del SSA, inclusión del PER y del PDA) han permitido un aumento en la agilidad de los procesos crediticios, con un impacto directo en la reducción de costos. La introducción de líneas de productos de rápido desembolso como el CrediFácil, también ha contribuido a la mejora en los tiempos de respuesta.
- Aún así, la mayor agilidad en los procesos todavía no ha sido acompañada de una mejora en la productividad de los OC (los prestatarios por OC se han mantenido en entorno a los 300 desde diciembre 2004) debido a su alta

<sup>26</sup> Sobre todo cuentas corrientes con líneas de crédito, tarjetas de crédito, de débito, etc.

rotación, que ha tenido un impacto en la consolidación de carteras.

- El aumento de productividad del personal también se ha visto dificultada (los prestatarios por empleado sólo aumentaron de 187 a diciembre 2004 a 194 a octubre 2006) por las dificultades encontradas en la inclusión de nuevos prestatarios en la cartera.

### Ratio de costos financieros

El ratio de costos financieros ha mantenido una constante tendencia al alza en los últimos años (pasó de 5.5% en diciembre 2003 a 9.3% a octubre 2006). Esto se ha debido a un aumento de las tasas de transferencia de recursos del BDD (subieron del 2.8% en 2005 a un 4% en 2006, aproximadamente), dadas las expectativas del mercado financiero de bajada de la inflación que se ha compensado con un traspaso de los costos hacia la tasa.

### Ratio de costos de provisión

El ratio de costos de provisión que se había mantenido controlado en torno al 2% hasta diciembre 2005, ha aumentado significativamente en los últimos diez meses (hasta 3.8%) consecuencia del ligero deterioro de la cartera en riesgo y de las otras componentes de la fórmula de cálculo de las provisiones conforme a los estándares de la SBIF (ver "A"). Lo que denota también el creciente nivel de endeudamiento del mercado microfinanciero en Chile, dado que el endeudamiento con otras instituciones es una de las principales variables de la fórmula de cálculo.

### Gestión de activos

Todos los excedentes de liquidez de las UENs son manejados por el Banco en el marco de su política global de gestión de la tesorería. Esos excedentes son invertidos por la gerencia financiera a tasas de mercado<sup>27</sup>. Dado que los excedentes de liquidez del BDM son muy reducidos (1.8% del total de activos a octubre 2006) los márgenes por éstos generados, también representan una proporción reducida del total de ingresos financieros (el 3.4% a octubre 2006).

### Desempeño ajustado

*Detalles referentes a los ajustes proporcionados en anexos.*

El BDM sigue siendo una institución rentable después de ajustes (ratio de autosuficiencia financiera de 108.1% y ROA ajustado de 2.4% a octubre de 2006). El principal ajuste realizado es por provisiones (que representa el 96.6% del total de ajustes a octubre 2006), ya que los estándares GIRAFE provisionan los préstamos reestructurados al 50%. A octubre 2006 no se han realizado ajustes por donaciones en especie ni por costos de fondos, ya que las tasas de transferencia pagadas al BDD se sitúan en el promedio del mercado.

<sup>27</sup> Por esas inversiones la banca de microempresas recibe un margen de pasivos, que es la diferencia entre la inversión de liquidez y el costo de captación.

Ratios ajustados	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Oct. 2006
Ratio de costos de ajuste	1.7%	5.1%	6.9%	1.2%
AROE	NA	NA	NA	NA
AROA	(0.8%)	(4.5%)	(1.6%)	2.4%
Autosuficiencia financiera	97.0%	86.0%	94.9%	108.1%

### Evolución de la rentabilidad

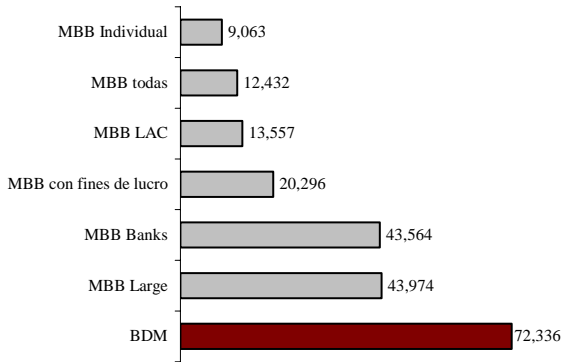
La rápida intensificación de la competencia impacta a dos niveles clave del potencial de rentabilidad del BDM: 1) una latente presión a la baja en los márgenes, que el BDM deberá hacer frente mediante un mayor desarrollo de productos basados en comisiones y una clara estrategia de diferenciación y expansión geográfica que le permita retener a clientes antiguos y acceder a nuevos nichos de mercado; 2) un nivel de endeudamiento del mercado cada vez mayor, que exige un cuidadoso seguimiento de los niveles de la cartera en riesgo y reprogramada y también del estado de endeudamiento de sus clientes ya que éste afecta directamente el nivel de provisiones exigido. Una vez controlados ambos factores, el BDM debería poder seguir beneficiándose del aumento de economías de escala gracias a las inversiones en tecnología realizadas y las considerables mejoras conseguidas en la agilización de los procesos crediticios. Ahora bien, el aumento de productividad sólo podrá ser alcanzado una vez controlado el índice de rotación de personal. Combinar la implementación de estos ejes estratégicos con una política de control de costos será la clave de la evolución positiva de la rentabilidad del BDM en los años a venir.

*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.*

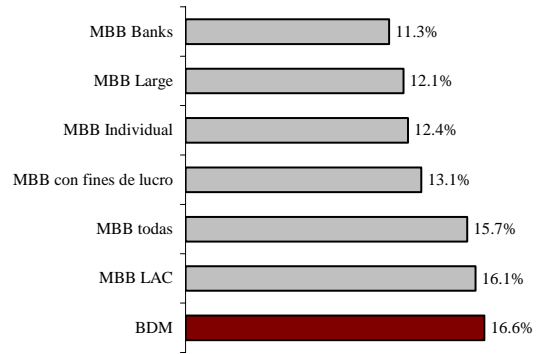
### ▪ Benchmarking

El benchmarking del BDM ha sido realizado con grupos de pares publicados por el MBB con cifras a diciembre de 2005: todas las IMF de la muestra (MBB todas), las IMF más grandes de la muestra (MBB Large), los bancos (MBB Banks), las IMFs con fines de lucro (MBB con fines de lucro), las IMFs con metodología individual (MBB Individual) y las IMFs de América Latina y el Caribe (MBB LAC).

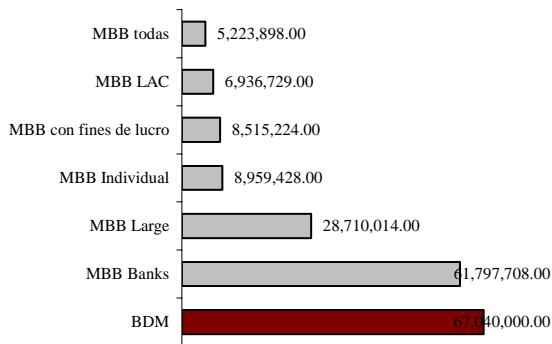
**Número de Clientes Activos**



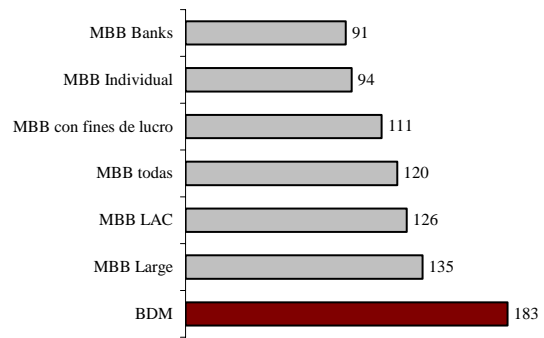
**Ratio de costos operativos**



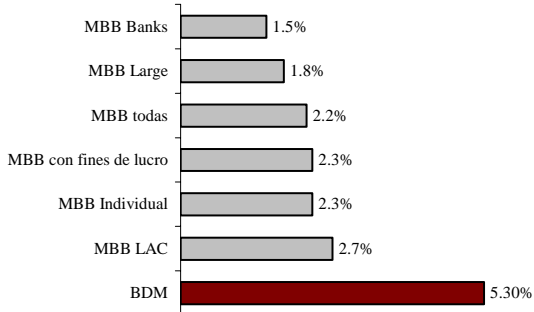
**Cartera K USD**



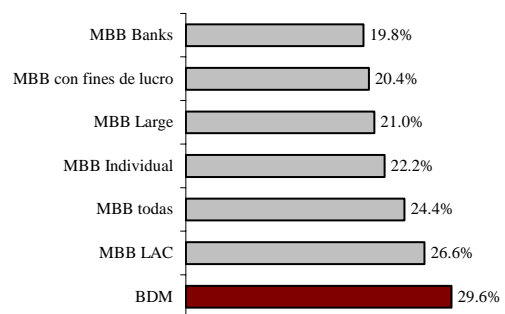
**Productividad del Personal**



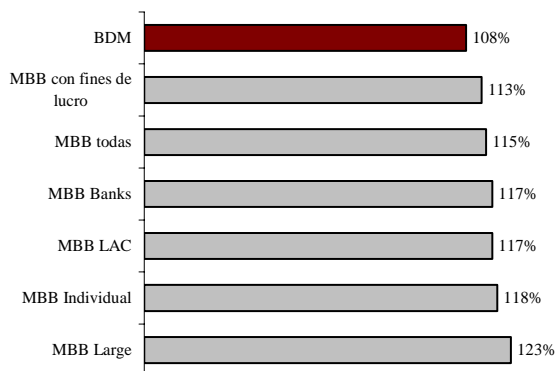
**PAR > 30 días**



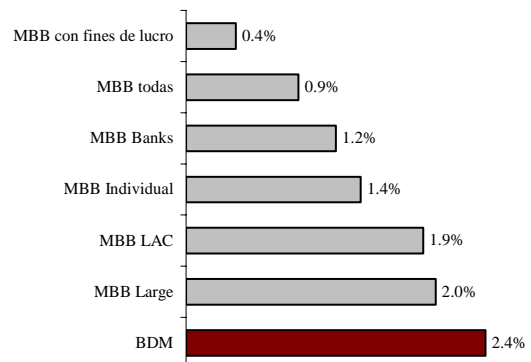
**Rendimiento de cartera**



**Autosuficiencia Operativa**



**ROA**



## Anexos

### Acronimos

BDD	Banco del Desarrollo
BDM	Banco del Desarrollo Microempresas
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BDDM	Bandesarrollo Microempresas Asesoría Financiera de Interés Social
CGAP	Consultative Group to Assist the Poor
CLP	Peso chileno
CORFO	Corporación de Fomento de la Producción
DPF	Depósitos a Plazo Fijo
DG	Director General
EUR	Euro
FMI	Fondo Monetario Internacional
FOGAPE	Fondo de Garantía par Pequeños Empresarios
FOSIS	Fondo de Solidaridad e Inversión Social
GG	Gerente General
GRH	Gestión de Recursos Humanos
IMF	Institución de Microfinanzas
INDAP	Instituto de Desarrollo Agropecuario
JF	Jefe de Oficina
K	Miles
M	Millones
MBB	MicroBanking Bulletin
NA	No Aplica
ND	No Disponible
OC	Oficial de Crédito
ONG	Organización No Gubernamental
PAR	Cartera en Riesgo
PDA	Personal Digital Assistant
PDS	Programa de Desarrollo Solidario
PER	Planilla de Evaluación de Riesgo
PIB	Producto Interno Bruto
PME	Pequeñas y Medianas Empresas
PNB	Producto Nacional Bruto
ROA	Rendimiento de los Activos
ROE	Rentabilidad de Fondos Propios
RCC	Registro Central de Clientes (base de datos del Banco)
SSA	Sistema de Seguridad de Aplicaciones
SIAC	Sistema Integrado de Administración de Cartera
SERCOTEC	Servicio de Cooperación Técnica
SBIF	Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de Chile
SIG	Sistema de Información y Gestión
S&P	Standar & Poors
TEG	Tasa Efectiva Global
UEN	Unidad Estratégica de Negocios
UEN6	Unidad Estratégica de Negocios de la Banca Microempresas
UF	Unidad de Fomento
USD	Dólares Estadounidenses

### Fórmulas y ratios

- Productividad del personal : Número de acreditados activos/ Número de empleados- fin de período
- Rentabilidad de los activos (ROA): resultado neto antes de subvenciones/ Activo promedio
- Rentabilidad de los activos ajustada (AROA): resultado neto ajustado antes de subv./ Activo promedio ajustada
- Rentabilidad del patrimonio (ROE): resultado neto antes de subv./ Patrimonio promedio
- Rentabilidad del patrimonio ajustada (AROE): resultado neto ajustado antes de subv./ Patrimonio promedio
- Deudas sobre patrimonio: Deudas (ahorros + préstamos) / Patrimonio- fin de período
- Rendimiento de cartera: Ingresos de cartera / Cartera bruta promedio sobre 13 meses

- Ratio de costos operativos: Costos operativos / Cartera bruta promedio sobre 13 meses
- Ratio de costos financieros: Intereses pagados y costos asimilados/ Cartera bruta promedio sobre 13 meses
- Costo del financiamiento: Intereses pagados y costos asimilados/ Deuda promedio (ahorros+ préstamos)
- Ratio de costos de provisión Costos netos de provisión por cartera incobrable/ Cartera bruta promedio sobre 13 meses
- Ratio de costos de ajuste Costos de ajuste/ Cartera bruta promedio sobre 13 meses
- Cartera de préstamos sobre activos : Cartera neta de préstamos / Total de activo fin de período
- Autosuficiencia operacional : Ingresos operacionales / (Costos financieros + Costos netos de provisión por cartera incobrable + Costos operativos)
- Autosuficiencia financiera : Autosuficiencia operacional después de ajustes
- Tasa de cobertura del riesgo : Reservas para cartera incobrable/ PAR 31-365
- Tasa de cartera castigada: Préstamos castigados de la cartera/ Cartera bruta promedio sobre 13 meses

### Notas a los estados financieros

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

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

1 Los estados financieros del BDM que corresponden a la UEN6 del BDD, no son auditados y sólo comprenden el balance y el estado de resultados. Mientras que los de BDDM son auditados comprenden el balance y el estado de resultados y las notas explicativas. Los estados financieros auditados de la filial han sido auditados todos los años desde su creación, siendo la auditoría del ejercicio 2005 llevada a cabo por la firma KPMG Auditores Consultores Ltda.

2 La institución solamente ofrece servicios financieros.

3 Subvenciones

3.1 Los ingresos producto de subvenciones en años anteriores no han pasado por los EEFF de la institución.

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

Donante	Monto	Comentarios
BID	270,000 USD	Proyecto de Cooperación Técnica – FOMIN. Desembolsos parciales entre 2002 y 2005.
Rating Fund	6,990 USD	Cofinanciamiento de rating en 2004

4 El BDM aplica una metodología de provisiones todavía más conservadora que la establecida por la SBIF.

Consumo		Comercial	
Calificación	Pérdida Estimada	Calificación	Pérdida Estimada
A1	0%	A01	0.1%
A2	0.5%	A02	0.5%
B1	1%	B07	0.7%
B2	5%	B1	1%
C1	10%	B2	2%
C2	15%	B5	5%
C3	20%	B10	10%
C4	25%	B15	15%
C5	35%	C3	25%
D1	50%	C4	40%
D2	65%	D1	65%
D3	90%	D2	90%
D4	100		

- 4.1 Los gastos por provisiones son presentados separadamente de otros gastos en el estado de resultados.
- 4.2 Los gastos por provisiones son contabilizados y revisados mensualmente de acuerdo a una matriz de factores de riesgo como la mora en BDM y otras instituciones, historial crediticio en BDM y otras instituciones, número de reestructuraciones, etc.
- 4.3 Los créditos castigados son retirados de la reserva y de la cartera. Los castigos se realizan para créditos con mora superior a 180 días, salvo en el caso de hipotecarios que se castigan a los 360 días de mora.

4.4 Variación de la reserva para cartera vencida:

En Miles de CLP	Dic. 03	Dic. 04	Dic. 05	Oct. 06
Reserva al 1 de enero	445,000	470,000	649,000	852,000
+ Costos de provisión	111,100	58,000	235,500	764,600
- Reversiones de la reserva				
- Créditos castigados				
<b>Reserva al 31 de dic.</b>	<b>556,100</b>	<b>528,000</b>	<b>884,500</b>	<b>1,616,600</b>
<b>Créditos castigados sin pasar por la reserva</b>	<b>245,700</b>	<b>320,400</b>	<b>113,400</b>	<b>420,000</b>

- 4.5 El BDM contabiliza los intereses devengados de los créditos vigentes y no los contabiliza cuando el crédito se encuentra con más de 90 días de mora.
- 4.6 Los ingresos de las inversiones temporales se presentan separados de los intereses de cartera y devengados mensualmente en función de la tasa de interés y de cambio.

## 5 Calidad de la gestión de la cartera

- 5.1 Indicadores : los indicadores de seguimiento de la calidad de la cartera son descritos en el área "A".
- 5.2 La aprobación de los créditos reestructurados se realiza a un nivel superior del requerido a si éstos créditos estuviesen vigentes o a través del área de normalización.
- 5.3 Los créditos a empleados deben ser aprobados por la Gerencia de RRHH del BDD y en la medida que no se sobrepase un tope máximo que es función del patrimonio efectivo del Banco. En la práctica, hay muy pocos salvo que sean créditos hipotecarios para comprar casa. El resto se deriva a otras instituciones con Convenio.
- 5.4 Detalles de la deuda:
- 5.5 Detalles del financiamiento por préstamos :

Fuente	Tasa de interés	Importe al 30/06/06 (K CLP)	Condiciones
Banco de Desarrollo	4% anual	26,752,000	Plazo 365 días en general, tasa revisable diariamente por la Gerencia Financiera del BDD.

- 5.6 No existe ahorro obligatorio.
- 5.7 Los depósitos a medio y largo plazo se identifican separadamente de aquéllos de corto plazo en el balance en función a su plazo.
- 5.8 La institución no exige una inversión en capital para acceder a sus servicios.
- ## 6 Otras reglas de contabilidad
- 6.1 La depreciación de los activos fijos es afectada al estado de resultados sobre la base del sistema lineal considerando la vida útil de los bienes.
- 6.2 La institución utiliza una metodología de compensación de la inflación de acuerdo a los criterios de contabilidad aplicables en Chile, que establecen como factor de ajuste el Índice de Precios al Consumidores (IPC, 2.5% en 2004 y 3.6% en 2005).

- 6.3 Los activos y pasivos expresados en moneda extranjera y en unidades de fomento, se presentan convertidos a CLP de acuerdo al tipo de cambio vigente al cierre de cada ejercicio.
- ## 7 Otras informaciones extracontables
- 7.1 Número de créditos emitidos se indica en la sección "A".
- 7.2 El número de cuentas de ahorro voluntario se indica en la sección "A".

## Notas específicas a los Estados de Resultados Planet Rating Balance

- Los intereses devengados no se encuentran separados de la cartera bruta.
- Depósitos a la vista incluyen cuentas corrientes y cuentas a la vista.
- Depósitos a largo plazo están compuestos por ahorros para vivienda y depósitos a plazos.
- El patrimonio de BDM está constituido únicamente por las utilidades generadas en el ejercicio corriente, sin tener en cuenta los resultados de ejercicios anteriores.

## Estado de Resultados

- Derechos y comisiones cobradas incluye aquellos ingresos correspondientes a evaluación de créditos, emisión y renovación de tarjeta de crédito, apertura y mantenimiento de cuentas, etc.
- Ingresos de otros activos financieros corresponden a los ingresos financieros originados por los excedentes de liquidez que son administrados por el BDD.
- Otros ingresos por servicios financieros corresponde a los ingresos por el servicio de colocación y gestión de créditos que son cobrados al BDD de manera diferida.
- Costos no operativos son aquellos gastos institucionales asignados por el BDD a la UEN6, sobre los cuales la institución no tiene ningún margen de acción.

## Ajustes

En millones de CLP	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Oct. 2006
<b>Ajuste por costo de los fondos = (a*b)-c</b>	-	32.2	-	-
Monto promedio de los préstamos (a)	11,373	13,115	17,195	23,929
Costo escondido de los préstamos (b)	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%
Intereses pagados sobre préstamos (c)	915	1,017	1,393	2,334
<b>Ajuste por inflación = (d-e)*f</b>	-	-	1.6	12.7
Patrimonio promedio (d)	NA	NA	65	609.6
Activos fijos netos promedio (e)	-	-	-	-
Inflación (f)	-	-	2.5%	2.5%
<b>Ajuste por donativos en especie</b>	<b>40.4</b>	<b>21.4</b>	-	-
Personal y asistencia técnica	-	-	-	-
Otros	40.4	21.4	-	-
<b>Ajustes por provisiones</b>	<b>266</b>	<b>987</b>	<b>1,605</b>	<b>361.6</b>
por cuentas incobrables	266	987	1,605	361.6
por otros riesgos				
<b>Otros ajustes</b>	<b>26</b>	-	<b>118</b>	
<b>Total de ajustes</b>	<b>333</b>	<b>1.0</b>	<b>1,725</b>	<b>374.3</b>
Resultado neto operativo antes de donativos	156	100	1,182	1,147
Rdo neto operativo ajustado	(178)	(942)	(543)	773.2
<b>Rdo neto operativo ajustado (USD)</b>	<b>(2.9)</b>	<b>(1.6)</b>	<b>(1.0)</b>	<b>1.34</b>

Banco de Desarrollo Balance	Notas	CLP				USD				Evolución		
		Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Oct. 2006	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Oct. 2006	03/04	04/05	05/06
<b>ACTIVOS</b>		<b>19,518,000,000</b>	<b>21,886,800,000</b>	<b>31,608,000,000</b>	<b>46,850,635,358</b>	<b>32,561,476</b>	<b>39,223,656</b>	<b>61,434,402</b>	<b>81,725,252</b>	<b>12.1%</b>	<b>44.4%</b>	<b>48.2%</b>
<b>Activos de Corto Plazo</b>		<b>16,874,660,000</b>	<b>18,828,528,000</b>	<b>27,159,220,000</b>	<b>40,183,362,858</b>	<b>28,151,647</b>	<b>33,742,882</b>	<b>52,787,600</b>	<b>70,095,004</b>	<b>11.6%</b>	<b>44.2%</b>	<b>48.0%</b>
Caja y Bancos		1,107,000,000	691,000,000	683,000,000	823,144,750	1,846,785	1,238,351	1,327,502	1,435,876	(37.6%)	(1.2%)	20.5%
Activos financieros netos a corto plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cartera neta a corto plazo		15,767,660,000	18,137,528,000	26,476,220,000	39,360,218,109	26,304,861	32,504,530	51,460,097	68,659,128	15.0%	46.0%	48.7%
Cartera bruta a corto plazo	1	16,237,660,000	18,786,528,000	27,328,220,000	40,956,102,495	27,088,953	33,667,613	53,116,074	71,442,954	15.7%	45.5%	49.9%
(Provisión para cartera incobrable)		470,000,000	649,000,000	852,000,000	1,595,884,386	784,091	1,163,082	1,655,977	2,783,827	38.1%	31.3%	87.3%
Intereses devengados		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sobre cartera de crédito		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sobre activos financieros		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros activos de corto plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Activos de Largo Plazo</b>		<b>2,643,340,000</b>	<b>3,058,272,000</b>	<b>4,448,780,000</b>	<b>6,667,272,499</b>	<b>4,409,830</b>	<b>5,480,774</b>	<b>8,646,803</b>	<b>11,630,248</b>	<b>15.7%</b>	<b>45.5%</b>	<b>49.9%</b>
Activos financieros netos a largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cartera neta a largo plazo		2,643,340,000	3,058,272,000	4,448,780,000	6,667,272,499	4,409,830	5,480,774	8,646,803	11,630,248	15.7%	45.5%	49.9%
Activos fijos netos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros activos a largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>19,518,000,000</b>	<b>21,886,800,000</b>	<b>31,608,000,000</b>	<b>46,851,635,358</b>	<b>32,561,476</b>	<b>39,223,656</b>	<b>61,434,402</b>	<b>81,726,997</b>	<b>12.1%</b>	<b>44.4%</b>	<b>48.2%</b>
<b>Pasivo</b>		<b>19,362,282,000</b>	<b>22,450,200,000</b>	<b>30,914,800,000</b>	<b>46,325,627,318</b>	<b>32,301,695</b>	<b>40,233,333</b>	<b>60,087,075</b>	<b>80,809,439</b>	<b>15.9%</b>	<b>37.7%</b>	<b>49.8%</b>
Pasivo a Corto Plazo		16,200,282,000	19,058,200,000	26,239,800,000	38,481,589,900	27,026,596	34,154,480	51,000,583	67,126,467	17.6%	37.7%	46.7%
Depósitos a la vista	2	2,439,000,000	2,478,700,000	3,200,400,000	3,185,270,549	4,068,933	4,442,115	6,220,408	5,556,318	1.6%	29.1%	(0.5%)
Depósitos obligatorios		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depósitos a corto plazo		2,064,500,000	2,046,000,000	3,183,000,000	7,295,340,371	3,444,163	3,666,667	6,186,589	12,725,837	(0.9%)	55.6%	129.2%
Préstamos a corto plazo		11,696,782,000	14,533,500,000	19,856,400,000	28,000,978,981	19,513,500	26,045,699	38,593,586	48,844,312	24.3%	36.6%	41.0%
Intereses devengados		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros pasivos de corto plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pasivos de Largo plazo		3,162,000,000	3,392,000,000	4,675,000,000	7,844,037,418	5,275,099	6,078,853	9,086,492	13,682,972	7.3%	37.8%	67.8%
Depósitos de largo plazo	3	561,500,000	674,000,000	904,000,000	916,736,105	936,739	1,207,885	1,757,046	1,599,135	20.0%	34.1%	1.4%
Préstamos de largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros pasivos de largo plazo		2,600,500,000	2,718,000,000	3,771,000,000	6,927,301,313	4,338,360	4,870,968	7,329,446	12,083,837	4.5%	38.7%	83.7%
<b>Patrimonio</b>	<b>4</b>	<b>155,718,000</b>	<b>(563,400,000)</b>	<b>693,200,000</b>	<b>526,008,040</b>	<b>259,781</b>	<b>(1,009,677)</b>	<b>1,347,328</b>	<b>917,557</b>	<b>(461.8%)</b>	<b>(223.0%)</b>	<b>(24.1%)</b>
Capital social		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Donaciones		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultados netos acumulados sin donaciones		155,718,000	(563,400,000)	693,200,000	526,008,040	259,781	(1,009,677)	1,347,328	917,557	(461.8%)	(223.0%)	(24.1%)
Año corriente		155,718,000	(563,499,898)	692,700,000	526,255,000	259,781	(1,009,856)	1,346,356	917,988	(461.9%)	(222.9%)	(24.0%)
Otras cuentas de patrimonio		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Banco de Desarrollo Estado de resultados	Notas	CLP				USD				Evolución		
		Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Oct. 2006	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Oct. 2006	03/04	04/05	05/06
<b>Ingreso Financiero (a)</b>		<b>4,842,943,617</b>	<b>5,803,250,102</b>	<b>7,809,200,000</b>	<b>10,317,714,000</b>	<b>8,079,383</b>	<b>10,400,090</b>	<b>15,178,231</b>	<b>17,998,001</b>	<b>19.8%</b>	<b>34.6%</b>	<b>32.1%</b>
Ingresos de cartera		4,840,771,693	5,681,313,000	7,601,636,000	9,346,914,000	8,075,759	10,181,565	14,774,803	16,304,558	17.4%	33.8%	23.0%
Ingresos recibidos por créditos		3,573,495,693	4,019,000,000	5,232,000,000	7,122,870,000	5,961,589	7,202,509	10,169,096	12,424,983	12.5%	30.2%	36.1%
Derechos y comisiones recibidas	5	1,158,371,000	1,541,783,000	2,210,544,000	2,051,044,000	1,932,486	2,763,052	4,296,490	3,577,798	33.1%	43.4%	(7.2%)
Intereses moratorios sobre créditos		108,905,000	120,530,000	159,092,000	173,000,000	181,684	216,004	309,217	301,778	10.7%	32.0%	8.7%
Ingresos de otros activos financieros	6	42,589,924	72,500,000	206,900,000	348,900,000	71,052	129,928	402,138	608,614	70.2%	185.4%	68.6%
Otros ingresos por servicios financieros	7	(40,418,000)	49,437,102	664,000	621,900,000	(67,429)	88,597	1,291	1,084,829	(222.3%)	(98.7%)	93,559.6%
<b>Costos Financieros (b)</b>		<b>976,511,605</b>	<b>1,089,760,000</b>	<b>1,742,200,000</b>	<b>2,914,170,000</b>	<b>1,629,094</b>	<b>1,952,975</b>	<b>3,386,200</b>	<b>5,083,416</b>	<b>11.6%</b>	<b>59.9%</b>	<b>67.3%</b>
Intereses pagados sobre préstamos		914,901,529	1,017,000,000	1,393,000,000	2,333,942,000	1,526,311	1,822,581	2,707,483	4,071,279	11.2%	37.0%	67.5%
Intereses pagados sobre depósitos		61,610,076	72,760,000	349,200,000	580,228,000	102,783	130,394	678,717	1,012,137	18.1%	379.9%	66.2%
Costos netos de ajuste por inflación		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros costos relacionados con servicios financieros		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Resultado Financiero [c=a-b]</b>		<b>3,866,432,013</b>	<b>4,713,490,102</b>	<b>6,067,000,000</b>	<b>7,403,544,000</b>	<b>6,450,289</b>	<b>8,447,115</b>	<b>11,792,031</b>	<b>12,914,585</b>	<b>21.9%</b>	<b>28.7%</b>	<b>22.0%</b>
<b>Provisión neta para cartera incobrable (f)</b>		<b>356,800,000</b>	<b>378,400,000</b>	<b>348,900,000</b>	<b>1,184,600,000</b>	<b>595,242</b>	<b>678,136</b>	<b>678,134</b>	<b>2,066,391</b>	<b>6.1%</b>	<b>(7.8%)</b>	<b>239.5%</b>
Provisiones para cartera incobrable + cartera castigada		356,800,000	378,400,000	348,900,000	1,184,600,000	595,242	678,136	678,134	2,066,391	6.1%	(7.8%)	239.5%
Recuperación de cartera castigada		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Costos operativos (d)</b>		<b>3,353,914,013</b>	<b>4,235,390,000</b>	<b>4,536,400,000</b>	<b>5,071,389,000</b>	<b>5,595,265</b>	<b>7,590,305</b>	<b>8,817,104</b>	<b>8,846,423</b>	<b>26.3%</b>	<b>7.1%</b>	<b>11.8%</b>
Costos del personal (incluidas compensaciones)		1,447,452,187	2,035,874,255	2,707,690,530	3,021,787,983	2,414,755	3,648,520	5,262,761	5,271,143	40.7%	33.0%	11.6%
Otros costos operativos		1,906,461,826	2,199,515,745	1,828,709,470	2,049,601,017	3,180,511	3,941,784	3,554,343	3,575,280	15.4%	(16.9%)	12.1%
Depreciación y amortización		111,630,617	186,606,843	172,719,553	61,535,831	186,231	334,421	335,704	107,342	67.2%	(7.4%)	(64.4%)
Publicidad		35,269,941	37,108,902	89,089,917	65,265,186	58,840	66,503	173,158	113,847	5.2%	140.1%	(26.7%)
Otros gastos		425,561,268	-	-	-	709,955	-	-	-	(100.0%)	-	-
Gastos de Gestión		1,334,000,000	1,975,800,000	1,566,900,000	1,922,800,000	2,225,485	3,540,860	3,045,481	1,856,542	48.1%	(20.7%)	22.7%
<b>Resultado neto operativo antes de impuestos y donaciones [f=c-d-e]</b>		<b>155,718,000</b>	<b>99,700,102</b>	<b>1,181,700,000</b>	<b>1,147,555,000</b>	<b>259,781</b>	<b>178,674</b>	<b>2,296,793</b>	<b>2,001,771</b>	<b>(36,0%)</b>	<b>1,085,3%</b>	<b>(2,9%)</b>
Impuesto sobre la Renta (h)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Resultado neto operativo antes de donaciones [i=g-h]</b>		<b>155,718,000</b>	<b>99,700,102</b>	<b>1,181,700,000</b>	<b>1,147,555,000</b>	<b>259,781</b>	<b>178,674</b>	<b>2,296,793</b>	<b>2,001,771</b>	<b>(36,0%)</b>	<b>1,085,3%</b>	<b>(2,9%)</b>
Ingresos no operativos (i)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos no operativos (incluidos impuestos relacionados) (j)	8	-	663,200,000	489,000,000	621,300,000	-	1,188,530	950,437	1,083,783	-	(26.3%)	27.1%
<b>Resultado neto antes de donaciones [l=i+j-k]</b>		<b>155,718,000</b>	<b>(563,499,898)</b>	<b>692,700,000</b>	<b>526,255,000</b>	<b>259,781</b>	<b>(1,009,856)</b>	<b>1,346,356</b>	<b>917,988</b>	<b>(461,9%)</b>	<b>(222,9%)</b>	<b>(24,0%)</b>
Ingresos por donaciones (m)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Resultado neto</b>		<b>155,718,000</b>	<b>(563,499,898)</b>	<b>692,700,000</b>	<b>526,255,000</b>	<b>259,781</b>	<b>(1,009,856)</b>	<b>1,346,356</b>	<b>917,988</b>	<b>(461,9%)</b>	<b>(222,9%)</b>	<b>(24,0%)</b>

# Organigrama

