

## GIRAFE

### Rating

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

### Bien

Procedimientos crediticios eficientes, perspectivas de evolución a largo plazo, sujetas a la consecución de nuevos fondos. Ciertos riesgos a largo plazo no son identificados en el plan estratégico.

### Tendencia

Positiva  
Estable  
**Incierta**  
Negativa

La incertidumbre sobre las políticas gubernamentales en microfinanzas no permite tener visibilidad sobre el desempeño sectorial. Evolución interna tras últimos cambios institucionales todavía por comprobar.

### Indicadores de desempeño (K USD)

	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005
<b>ACTIVIDAD</b>				
Nº de empleados	66	72	92	131
Total Activos	8,989	10,065	11,646	13,411
Cart. de crédito	6,340	8,697	10,151	12,504
Nº de clientes activos	10,639	11,600	21,376	26,838
Tasa Efectiva Global <sup>(1)</sup>	ND	ND	ND	31.5%
PAR 31-365	5.0%	2.6%	1.0%	0.4%
PAR > 365 <sup>(2)</sup>	0.0%	2.5%	4.1%	1.1%
Cartera reprogramada	6.8%	7.2%	5.8%	1.9%
Tasa de cartera castigada	0.2%	0.5%	2.9%	0.6%
Ratio cobertura de riesgo crediticio <sup>(3)</sup>	89.1%	87.8%	100.3%	283.4%
<b>DESEMPEÑO</b>				
ROE	8.6%	8.8%	10.9%	11.4%
Deudas/ Patrimonio	2.8%	2.3%	2.2%	2.5%
ROA	8.4%	8.6%	10.7%	11.1%
Autonomía operativa	169.2%	163.5%	178.4%	177.4%
Autonomía financiera.	129.0%	130.9%	150.7%	173.1%
Rend. de cartera	24.9%	24.4%	26.1%	26.2%
Costos operativos	16.9%	14.0%	12.9%	14.7%
Cientes por empleado	161	234	232	205
Costos de financ.	0.4%	0.2%	0.1%	0.1%
<b>CRECIMIENTO</b>				
Crec. cart. de créditos	23.9%	37.2%	16.7%	23.2%
Crec. activos	12.2%	12.0%	15.7%	15.2%

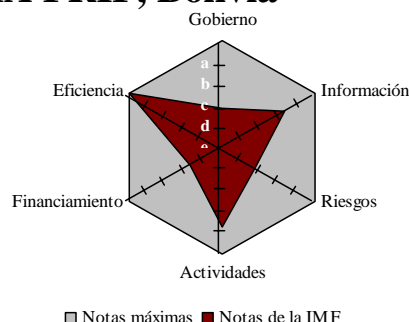
(1) TEG aproximada de 25.3% para créditos individuales y 76.3% para Bancos Comunales.

(2) Para 2003 incluye préstamo de SEAF por 221,000 USD y para 2004, préstamos de MAN Ecuador por 300,000 USD.

(3) Incluye créditos reprogramados

## DIACONIA FRIF, Bolivia

Abril, 2006



### Descripción de la institución

La Fundación DIACONIA Fondo Rotativo de Inversión y Fomento (D-FRIF) fue creada en 1991 a iniciativa de la ONG Norwegian Mission Alliance (NMA). Su principal volumen de operaciones se concentra en la ciudad de El Alto y ha comenzado a extender operaciones a los valles del departamento de La Paz, el Beni y la ciudad de La Paz. Opera exclusivamente con patrimonio proveniente de donaciones de NMA y de excedentes de operación. A dic.05, D-FRIF cuenta con una cartera de 12.6 M USD y 26,838 clientes activos, a los que atiende con productos de crédito individual destinados a la vivienda, a la producción y al comercio, y también un producto de Bancos Comunales.

### Resumen de la calificación

**D-FRIF obtiene la nota final «B-».** Tras 15 años de consistente trayectoria, D-FRIF se encuentra en una decisiva coyuntura institucional, cuya evolución determinará el desempeño de los próximos años. La reciente crisis de gobierno vinculada a la transición hacia una línea gerencial más eficaz y la falta de previsión de las necesidades de financiamiento ante el fin del convenio con NMA han colocado a D-FRIF en una situación delicada. D-FRIF cuenta con una metodología de crédito consolidada y una sólida estructura de rentabilidad que podrían facilitar el éxito de la transición. Aún así, éste dependerá de la capacidad de conseguir nuevas fuentes de fondeo que permitan implementar la necesaria estrategia de expansión y diversificación y de la capacidad de reactivar la eficaz implementación de las decisiones.

**Esta nota es otorgada con una tendencia «Incierta».** A la incertidumbre política sobre el sector de las microfinanzas que no permite tener visibilidad a mediano plazo sobre el desempeño sectorial, se añade la dificultad para vislumbrar la evolución interna debido a la muy reciente transición gerencial y los todavía incipientes contactos de potenciales nuevos financiadores.

### Necesidades de financiamiento

La institución anticipa necesidades de financiamiento en 2.2 M de USD para el año 2006. Planet Rating estima que D-FRIF cuenta con los procedimientos crediticios y estructura de rentabilidad suficientes para absorber este monto, pero su desembolso debería venir acompañado de un estricto monitoreo de la evolución interna y eventualmente de apoyo en los procesos de refuerzo institucional a nivel gerencial y controles internos, además de los ya ofrecidos por NMA.

## ▪ El sector de las microfinanzas

Bolivia presenta uno de los sectores de microfinanzas con mayor madurez y dinamismo. En los últimos años se ha caracterizado principalmente por la aparición de instituciones de microfinanzas autosostenibles con un alto grado de desarrollo de productos y servicios en un entorno competitivo. El Decreto Supremo 24000 de 1995 creó un marco regulatorio para la actividad de las microfinanzas facultando a las ONGs a convertirse en sociedades anónimas reguladas bajo el nombre de Fondos Financieros Privados (FFPs). Los FFPs están habilitados para captar ahorros del público y se enmarcan en un estricto marco prudencial estipulado en la Ley nº1488 de Bancos y Entidades Financieras del 5 de mayo de 2004. En los últimos tres años se ha producido un crecimiento muy acelerado de las carteras del sector, destacando las IMF's reguladas.

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

M USD	Dic 2002	Dic 2003	Dic 2004	Dic 2005
Bancos	75.6	89.1	109.1	276.6
FFPs <sup>(1)</sup>	175.6	233.3	318.3	258.3
Mutuales y Cooper.	427.8	470.6	489.5	493.2
ONGs (Dic. 05) <sup>(2)</sup>	N.D	N.D	84.3	97.5

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

(2) Sólo de las ONGs asociadas a FINRURAL

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

- **Sector Financiero Bancario:** El Banco Los Andes<sup>1</sup> y Banco Solidario son instituciones que concentran la mayor cantidad de microcréditos dentro del sistema financiero tradicional. A diciembre de 2005, la cartera de ambas instituciones ascendió a 276.6 M USD.
- **Fondos Financieros Privados:** Seis instituciones reguladas que anteriormente fueron ONGs. En la actualidad cuentan con una cartera aproximada de USD 258.3 M y un crecimiento promedio del 30% anual en el último trienio. Destacan en cuanto a montos de cartera el FFP Prodem y el FFP FIE.
- **Cooperativas de Ahorro y Crédito y Mutuales:** unas 30 instituciones reguladas que prestan servicios de intermediación financiera y ahorro. La cartera de estas instituciones a diciembre de 2005 alcanzó 493 M USD.
- **ONGs:** instituciones con forma jurídica de Sociedad Civil no sometidas a la supervisión de la autoridad

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

bancaria. A junio de 2005, las principales ONGs asociadas a la red FINRURAL registraban una cartera vigente de 80.25 M USD. FINRURAL ha promovido un marco de autorregulación que promueve el apego paulatino de las ONGs a la regulación estipulada para los FFPs.

## ▪ Entorno político y económico

En los últimos años, Bolivia ha presentado altos niveles de crecimiento económico como consecuencia del incremento de la demanda externa, las mayores exportaciones de hidrocarburos y los precios de metales al alza; así como la mejora de la demanda interna, reflejada en el incremento del consumo privado y público<sup>2</sup>.

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

	Dic 2002	Dic 2003	Dic 2004	Dic 2005
PNB /Hab.	908	924	976	1,035
Inflación	0.9%	3.3%	3.9%	4,91%
Coface Rating			D	D
S & P			B-/Estable/C	B-/Neg./C

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

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

<sup>2</sup> "Evaluación del Sistema Bancario y No Bancario a diciembre de 2005". Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras.

---

## ▪ **Presentación de la institución**

---

### **Redes**

D-FRIF pertenece a la red de FINRURAL, asociación boliviana de ONGs microfinancieras que reúne las principales IMF's no reguladas en Bolivia y que brinda servicios de representación de los intereses del sector, de investigación, de desarrollo tecnológico y de central de riesgos. FINRURAL también ha promovido la creación del Sistema de Autorregulación, un acuerdo entre las entidades afiliadas que establece estándares mínimos de funcionamiento y de contabilidad apegados a la normativa de la SBEF aplicable a los FFPs.

### **Propiedad**

Como ONG, D-FRIF no cuenta con propietarios. La institución tiene dos órganos de gobierno principales:

- El Consejo de Fundadores (CF): según estatutos reúne a los fundadores de la institución y cumple con funciones de supervisión y protección de la misión. Su actividad ha disminuido en los últimos años, siendo en la actualidad prácticamente nula.
- El Directorio<sup>3</sup>: según estatutos debe reunirse mensualmente y sobre él recaen las funciones generales de orientación y control estratégico. Los estatutos vigentes contemplan cinco miembros titulares del Directorio, más dos miembros suplentes, de los cuales tres directores y un suplente son nombrados directamente por NMA (Norwegian Mission Alliance) y dos directores y un suplente son elegidos en una votación que realizan los empleados de MAN Bolivia (Misión Alianza Noruega en Bolivia) y D-FRIF conjuntamente cada año. D-FRIF está reformando los estatutos: estas reformas incluirán un Directorio de siete miembros, todos titulares y se incluirá la participación de dos empleados de D-FRIF, como Directores de pleno derecho. Cinco de los siete directores serán nombrados por NMA y dos por los trabajadores de D-FRIF.

### **Equipo gerencial**

D-FRIF ha experimentado importantes cambios en el equipo gerencial en los últimos dos meses. Desde la salida del antiguo Gerente General en marzo de 2006, la Gerencia ha sido asumida por el anterior Gerente del Área Rural, Ricardo Suxo, quien ha sido empleado de D-FRIF desde sus inicios de operación. Se ha producido un cambio de personal en la totalidad de las Gerencias que han sido cubiertas en todos los casos mediante promociones internas con personal antiguo en la institución. Los nuevos gerentes cuentan con experiencia en microfinanzas además de un conocimiento profundo del mercado adquirido en D-FRIF y en algunos casos, previamente fuera de la institución, pero

todavía no cuentan con capacitación específica en los nuevos puestos a ocupar.

Los principales cambios producidos son: el antiguo Subgerente Administrativo y Financiero es ahora ayudante de gerencia, el antiguo Coordinador de La Paz es ahora Subgerente Administrativo y Financiero, el antiguo Subgerente del Área Urbana es ahora Subgerente de Expansión, el antiguo Auditor Interno es ahora Subgerente del Área Rural y el antiguo Coordinador de El Alto es ahora Subgerente del Área Urbana.

Ricardo Suxo, Gerente General, cuenta con experiencia en MAN Bolivia y posteriormente en D-FRIF desde 1991 como Asesor de Créditos, Jefe de Agencia y como Subgerente en el Área Rural. Es Técnico Bancario de profesión y cuenta con varios años de experiencia en microfinanzas y dirección.

### **Subvenciones**

D-FRIF ha recibido 6.3M USD por parte de NMA en forma de donaciones capitalizadas desde el inicio de operaciones hasta dic.05. El convenio entre NMA y D-FRIF finalizó en dic.05, por lo que no se realizarán nuevas aportaciones.

### **Estatuto, supervisión y auditoría**

D-FRIF nació bajo la iniciativa de NMA con sede en Oslo, junto con un programa paralelo en Bolivia, MAN Bolivia dedicado al desarrollo social, que opera fundamentalmente a través de donaciones directas tanto de NMA como del público. MAN inició su labor en 1979 y dio vida a D-FRIF en 1991 con el objetivo de fortalecer el desarrollo económico. En 1991 el programa de microcréditos se independizó con la visión de ser autosostenible.

D-FRIF se constituyó por lo tanto en 1991 como una ONG con forma jurídica de Asociación Civil sin fines de lucro. Como tal, no es regulada por la SBEF, aunque sí participa a un mecanismo de autorregulación impulsado por FINRURAL. Además de las normas de la SBEF a las que las ONGs autorreguladas se deben apegar, éstas deben reportar información sobre su desempeño financiero de manera mensual a FINRURAL además de someterse a una auditoría anual especialmente dirigida a la verificación del cumplimiento de la normativa de autorregulación.

La institución ha sido auditada por el despacho PriceWaterhouse Coopers durante los últimos tres ejercicios. Los auditores han aprobado los estados financieros todos los años sin ninguna reserva.

### **Organización**

D-FRIF opera a través de 16 agencias, situadas en la ciudad de El Alto, La Paz, el Altiplano, la zona de los Yungas y

---

<sup>3</sup> Cuadro con la composición del Directorio en anexos

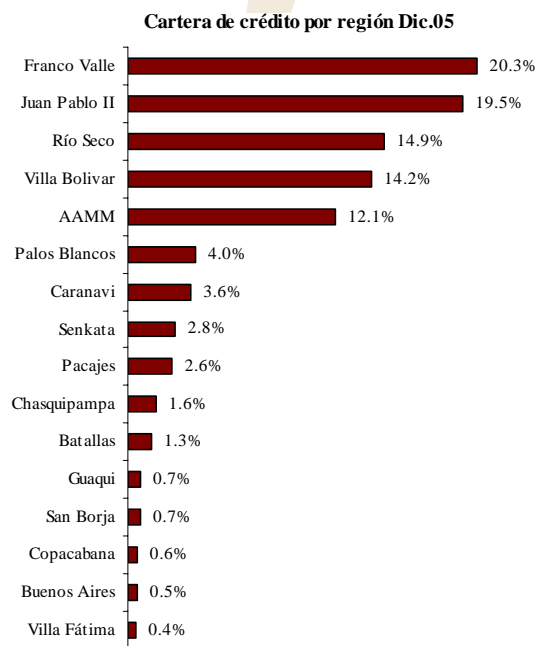
Beni. En la sede se albergan las Gerencias y la sucursal de Franco Valle. El producto de Bancos Comunes comenzó ofreciéndose en puntos de operación separados del resto de las sucursales, pero actualmente se ofrece en sucursales que también cuentan con créditos individuales. El grado de descentralización de las operaciones es elevado, aunque dependen de la antigüedad de las agencias: todos los comités de crédito para montos por debajo de los 3,000 USD son llevados a cabo en las agencias y la mayoría participa activamente en la elaboración del presupuesto. Cada sucursal cuenta con un jefe de sucursal, quien se hace cargo de su cartera. Las sucursales son supervisadas por los coordinadores de área, repartidos por zonas y dependen directamente de la Subgerencia del Área Rural o Urbana dependiendo de su localización geográfica.

Todos los desembolsos de créditos individuales se hacen por cheques. Los cobros son recibidos en efectivo en cajas presentes en cada sucursal y luego depositados en las ventanillas de banco más cercanas. Los OC sólo pueden recibir pagos en efectivo directamente en cobranzas de mora extrajudicial. Para Bancos Comunes, tanto los desembolsos como los cobros se hacen en el lugar de reunión de los clientes.



### Penetración de mercado

Por el momento, DIACONIA opera principalmente en el departamento de La Paz, concentrando el mayor volumen de cartera en El Alto, seguido de las agencias de Los Yungas, el Altiplano, la ciudad de La Paz y finalmente, las agencias de San Borja y Yucumo en el departamento de Beni, de reciente apertura. DIACONIA opera en el sector urbano, de hecho, aunque posee agencias en zonas rurales, solamente ofrece servicios en ciudades que operan como centros comarcales en zonas rurales. En la zona de los Yungas, los servicios de D-FRIF llegan a las comunidades rurales. Las agencias con mayor cartera (Franco Valle, Juan Pablo II, Río Seco y Villa Bolívar) se encuentran en la ciudad de El Alto.



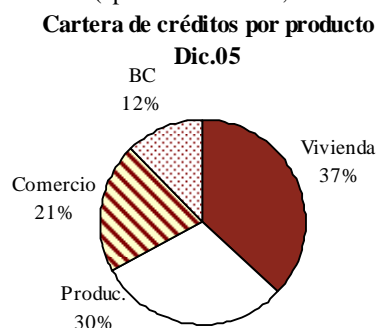
### Productos y servicios

*Descripción detallada de productos en anexos.*

D-FRIF ofrece crédito productivo a microempresarios individuales y grupales a través de la metodología de Bancos Comunes. Ofrece créditos indistintamente en USD como en BOB, diferenciando la tasa de interés activa menor en USD. Las tasas activas son iguales para todos los productos individuales: la tasa nominal mensual es del 2% para créditos en USD y del 3% para créditos en BOB. Tras sumar una comisión del 1 por mil por concepto de seguro de vida y 0.5 USD por comisiones obligatorios en cada pago, la Tasa Efectiva Global (TEG) es de aproximadamente 25.3% para créditos en USD y del 37% para créditos en BOB. La TEG de Bancos Comunes es significativamente superior (76.3%).

- **Crédito de vivienda** está destinado a financiar la auto-construcción o refacción de vivienda. Se exigen avales y garantías de acuerdo al monto solicitado. El monto máximo son 30,000 USD y el monto mínimo 50 USD con un plazo máximo de 5 años. El crédito promedio se sitúa en los 900 USD.
- **Microcrédito para producción**, con características similares a las del crédito para vivienda, pero con un destino estrictamente productivo. El crédito promedio se sitúa en 737 USD.
- **Créditos para el comercio** operan igualmente con avales de acuerdo al monto. El crédito promedio se ubica en los 642 USD.
- **Bancos Comunes** se ha convertido en el producto de mayor expansión y horizonte para D-FRIF. Con montos desde los 100 BOB (12 USD) a los 3,000 BOB (366 USD) por cliente y plazos de 3 a 6 meses, Bancos Comunes ha observado un crecimiento importante

durante los últimos dos años. El crédito promedio se sitúa en los 1,470 BOB (aproximadamente, 179 USD).



## ■ Gobierno

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

### Toma de decisiones

La estructura de gobierno de D-FRIF ha sufrido desequilibrios en el último año que no permitieron que las decisiones tomadas por el Directorio se materializaran, a causa de una falta de seguimiento por el anterior equipo gerencial. En efecto, las presiones ejercidas por el Directorio para concluir la formalización de algunos procesos, activar la búsqueda de fondos y fomentar la formación y promoción de una segunda línea de líderes y gerentes en la organización, no fueron puestas en práctica con la diligencia debida generando tensiones en la institución que desembocaron en la salida del antiguo Gerente General. El vacío en la comunicación generó a su vez malentendidos sobre un antiguo crédito institucional no reembolsado otorgado por el Directorio en 2003<sup>4</sup>. Todos estos factores han provocado un estancamiento en la toma de decisiones (el Directorio suspendió sus reuniones a finales de 2005) que está siendo reiniciada con el cambio de Gerencia y una reactivación de las relaciones.

D-FRIF debe afrontar el reto de reconstituir la confianza en el Directorio y reestablecer los canales de comunicación. Para ello, se han puesto en marcha buenas iniciativas:

- El número de miembros del Directorio será ampliado a siete con el fin de diversificar las competencias y diluir la concentración de poder. Existe un reto para encontrar al personal apropiado dado que varios miembros del Directorio salen en los próximos meses. La NMA se encuentra en proceso de búsqueda de candidatos.
- Se ha decidido la participación directa de dos trabajadores de D-FRIF que no pertenezcan al equipo gerencial con voz y voto, además del Gerente General quien cuenta con voz pero no con voto. Estos miembros deberán permitir canalizar insumos del campo y acercar más la Dirección a los trabajadores.

- El cambio de gerencia tras el nombramiento del antiguo Subgerente del Área Rural como Gerente General deberá permitir solucionar los vacíos en la comunicación anteriores.

A pesar del final del convenio de aportaciones de capital, NMA ofrece su total confianza y respaldo a la institución de D-FRIF. De hecho, los próximos cambios del estatuto no alteran la distribución de poderes en el Directorio: dado su peso histórico y fundacional, mantendrá la mayoría de representantes en el Directorio.

### Planeación estratégica

La reflexión estratégica de D-FRIF es pertinente, pero la falta de herramientas de planeación formalizadas dificulta la puesta en marcha de las estrategias generales definidas por el Directorio:

- Los grandes objetivos estratégicos definidos en un plan quinquenal no se traducen en planes operativos concretos para materializar su puesta en práctica mediante la definición de responsables y tiempos de ejecución.
- A excepción de la participación de las sucursales en la fijación de metas y elaboración de presupuestos, el proceso de planeación no es del todo participativo.
- Las proyecciones de crecimiento realizadas con el programa Microfin, no guardan relación con el plan estratégico.

D-FRIF ha identificado de manera pertinente la necesidad de diversificar su cartera geográficamente mediante la expansión a núcleos urbanos situados en zonas rurales, la diversificación de las fuentes de fondeo mediante la búsqueda de préstamos y el refuerzo de la gobernabilidad. Si bien se trata de una válida reflexión estratégica, el éxito de su implementación está condicionado a la obtención de nuevas fuentes de fondeo tras el fin del convenio con NMA. En efecto, D-FRIF no ha sido lo suficiente reactivo a la hora de prevenir sus necesidades de financiamiento ante esta coyuntura y ante un escenario de expansión. Los contactos para conseguir nuevos financiamiento todavía son incipientes.

Por otro, la reflexión estratégica todavía falta completar con la elaboración de planes de acción concretos y la inclusión de áreas importantes a reforzar como los controles internos y recursos humanos. La competencia en las nuevas plazas es alta (caso de Oruro), por lo que D-FRIF deberá definir la estrategia de posicionamiento de mercado y de diferenciación de sus productos en estas plazas donde sus competidores cuentan con más años de presencia y notoriedad con productos de similares características.

Existe un completo presupuesto a nivel de la sede y por agencia que cuenta con la participación directa de las agencias en su elaboración. Su seguimiento es mensual.

<sup>4</sup> Ver “A”

## Equipo gerencial

La elevada rotación interna dentro de las diferentes Subgerencias durante los últimos años no ha permitido consolidar las funciones de cada cargo y asegurar periodos de transición adecuados para el traspaso de puesto. El actual equipo gerencial cuenta con varios años de experiencia en microfinanzas y un amplio conocimiento institucional y del mercado derivado de años de trabajo dentro de D-FRIF, sin embargo, la falta de experiencia y capacitación específica en sus recientes nuevas posiciones, exige un período de adaptación que podría tener impactos en la puesta en práctica de los proyectos en marcha.

El organigrama recientemente aprobado ha introducido cambios positivos respecto al anterior como la adecuada integración de productos individuales y Bancos Comunales a nivel de sucursal. (anteriormente ambos tipos de productos se manejaban con responsables y presupuestos independientes dentro de la misma sucursal, provocando superposición de responsabilidades sobre el desempeño general de la sucursal); la reactivación de los Comités Gerenciales compuestos por todo el equipo gerencial que podrán ayudar a agilizar la comunicación y transparentar la información a nivel de gerencias; y el fortalecimiento de las reuniones mensuales con los jefes de sucursal que ayudan al monitoreo integral y comunicación de resultados.

El proceso de reestructuración del organigrama todavía dista de estar consolidado, persistiendo un riesgo de superposición de funciones en algunos cargos y ciertas vacantes importantes:

- La distinción entre área urbana y área rural es artificial puesto que el tipo de actividad y comportamiento de la demanda es muy similar al tratarse en ambos casos de núcleos urbanos: la falta de un responsable directo del desempeño de la totalidad de la cartera, hacer diluir la responsabilidad sobre la misma.
- El Subgerente de Expansión estará centrado en la supervisión de las nuevas plazas abiertas en zonas rurales, superponiendo sus funciones al menos al inicio, con las del Subgerente del Área Rural. Esto se podría corregir a medida que se defina más concretamente las funciones de ambos subgerentes.
- El rol de los coordinadores puede ser redundante con el de los jefes de sucursal y con el de los Subgerentes de Área puesto que su papel no es tanto el de supervisar sino el de apoyar en los procesos (ver “R”).
- Persiste una importante vacante en el puesto de auditoría interna.

## Gestión de los recursos humanos

D-FRIF no cuenta con una política formalizada de gestión de recursos humanos, ni personal específicamente dedicado a ello, a pesar de que el tamaño y las metas de expansión de la institución lo ameritan. Los procesos de reclutamiento y

capacitación han dependido de la iniciativa de las sucursales; en las más grandes los procesos de inducción y capacitación son completos, aunque no homogéneos:

- La iniciativa de reclutar nuevo personal se toma a nivel de sucursal dependiendo de sus necesidades. Allí se inicia el proceso de búsqueda y la decisión final es tomada desde las gerencias. Las cortas distancias entre sucursales permiten que todos los nuevos reclutados mantengan una entrevista y posterior charla informativa con la Gerencia General, ayudando a transmitir los valores institucionales.
- Los planes de capacitación no están formalizados y dependen de la iniciativa personal de los jefes de sucursal y responsables directos, quienes organizan un plan de inducción y capacitación para el recién incorporado basándose en su experiencia. La formalización de los planes de capacitación se hace aún más necesaria ante el planeado proceso de expansión y la frecuente renovación de la planilla.
- No existe un plan de carrera definido dentro de D-FRIF, aunque históricamente, se ha dado preferencia a la promoción interna frente a la contratación externa.

El sistema de incentivos para el personal de campo premia la calidad de la cartera frente al crecimiento, pero a la vez permite mantener niveles de desempeño bajos con altos bonos<sup>5</sup>. Existen sucursales donde el conocimiento de la fórmula de incentivos no es generalizado entre todo el personal.

D-FRIF ofrece salarios competitivos para el sector que sumado al buen trato que recibe el personal, permite retener a los empleados, tal y como se demuestra en los bajos índices de rotación del personal. Los valores diaconales compartidos a todos los niveles de la institución son un elemento adicional de cohesión que han permitido mantener a un personal altamente motivado.

	Dic 2002	Dic 2003	Dic 2004	Dic 2005
Nº de empleados	66	72	92	131
% OC	47%	46%	48%	47%
Tasa de rotación del personal	16%	12%	6%	7%

## Información

**Información y sistemas** recibe la calificación “b”

### Descripción del sistema de información

- |                    |  |
|--------------------|--|
| Equipo informático | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ 80 computadoras (equipadas con Windows 98 y XP, cuentan con licencias); 5 servidores (datos, archivos, cortafuego, desarrollo y solicitudes).</li><li>▪ Antivirus Norton con actualizaciones quincenales.</li><li>▪ Equipos con acceso a Internet e interconectados con la sede, excepto en 6 oficinas de las zonas rurales.</li></ul> |
|--------------------|--|

<sup>5</sup> Por ejemplo, por una cartera en riesgo del 4%, un OC recibe un bono de 50 USD mensuales, más el bono por monto de cartera.

Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistema Centauro integrado parcialmente con información de cartera a nivel de sucursal. Adquirido en el 2001, desarrollado por un proveedor local en lenguaje Visual Basic y base de datos SQL 2000. Se cuenta con los códigos fuente.</li> <li>▪ Conciliación quincenal entre la información contable y de cartera.</li> <li>▪ Información contable centralizada en la sede y con disponibilidad de estados financieros mensuales, a nivel global y detallado por sucursal.</li> </ul>
Información sobre las actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programa Centauro a nivel de sucursal.</li> <li>▪ Programa desarrollado internamente en Fox Pro para Bancos Comunales.</li> <li>▪ Generación de reportes para seguimiento diario suficiente.</li> <li>▪ Reportes de cartera disponibles mensualmente con cifras globales y detallado por producto semestralmente.</li> <li>▪ Sucursales deben realizar el seguimiento diario de la información de cartera. Semanalmente se realizan reuniones en las agencias para analizar el desempeño de la cartera global y por OC. Coordinadores y supervisores monitorean los resultados, siendo el nexó entre las agencias y sede.</li> </ul>

### Sistema de información y equipos

La infraestructura informática de D-FRIF es suficiente: los equipos informáticos son modernos y la mayoría de las sucursales cuenta con acceso a Internet. Los sistemas presentan medidas de seguridad adecuadas con niveles de acceso diferenciados establecidos por el área de sistemas, respaldos frecuentes y actualizaciones de antivirus.

Los sistemas son de uso amigable gracias a un interfaz sencillo y la integración del sistema de cartera con contabilidad. Se cuentan además con manuales de funcionamiento, aunque todavía deben ser aprobados. Sin embargo, la estructura de los sistemas actuales no es del todo funcional:

- Al no encontrarse en línea, la información de las sucursales es almacenada en bases de datos diferentes que deben consolidarse posteriormente en la sede.
- La información de Bancos Comunales y crédito individual se encuentra todavía en bases de datos separadas y sólo la base de datos del crédito individual está integrada con Contabilidad (existe un proyecto para integrar la base de datos de bancos comunales mediante el sistema BUFALO).
- No se permite consultas retrospectivas, éstas son obtenidas de los respaldos.

El personal del área es competente para realizar sus funciones. Se han identificado las principales necesidades del área conforme al plan de expansión y planes de contingencia, pero todavía no se han formalizado en un plan de trabajo específico.

### Información de cartera

La información de cartera es de calidad, suficiente, aunque la información consolidada no es completamente actualizada:

- Sólo presenta algunas salvedades en la disponibilidad de información sobre montos castigados (no es posible obtener el flujo anual de créditos castigados).
- Los reportes brindan información suficiente para el seguimiento operativo de la cartera a nivel de sucursal ya que se dispone de información sobre montos de cartera y clientes, diferenciadas por sucursal, por producto y por OC.
- La información de cartera consolidada de sucursales sólo está disponible de manera mensual y por producto, de manera semestral.

La información de la cartera global es compartida amplia y transparentemente entre las principales sucursales, aunque no llega con la misma agilidad a los puntos de operación más alejados.

### Información contable y seguimiento financiero

La información contable y financiera es de calidad, detallada y confiable. La disponibilidad es inmediata, con estados financieros globales y por sucursal que permiten monitorear el desempeño de cada punto de operación. No obstante, la información financiera no es comunicada de manera homogénea a todas las sucursales, con menos disponibilidad de información en los puntos más alejados.

La calidad de la información permite un análisis financiero confiable que incorpora ratios financieros básicos complementados con proyecciones a través del programa Microfin y los ratios seguidos en el reporte mensual a FINRURAL.

## ▪ Riesgos

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

D-FRIF ha llevado a cabo una mejora paulatina en la estandarización de procedimientos, mediante la creación de manuales, aunque todavía falta por aplicarse de manera generalizada. En las sucursales más antiguas y más grandes, el sistema de controles internos es muy eficiente, mientras que persisten fallas en las sucursales de menor tamaño que por falta de personal, adolecen de una incompleta separación de tareas.

Los sucesivos cambios en el organigrama de la figura del Contralor han hecho que las tareas de supervisión hayan sido inexistentes durante largos periodos de tiempo. El rol de los coordinadores no ha sido bien definido de manera que sus funciones se solapaban con las de los supervisores y subgerentes. En efecto, los coordinadores actúan más como coordinadores de apoyo para las tareas administrativas de cada sucursal que como verificadores de procesos.

Los procedimientos en el manejo de efectivo presentan riesgos en las sucursales alejadas debido a la falta de controles frecuentes por parte de la sede que permitan verificar la veracidad de los procesos de arqueo de caja, lo cual se ve agravado por la imposibilidad de realizar conciliaciones bancarias ya que no existen instituciones financieras en esas plazas. A la falta de controles se añade el riesgo de traslado de efectivo sin protección desde estas sucursales hasta la sede cuando existen excedentes de liquidez que no han podido ser recolocados en cartera.

### Auditoría interna

D-FRIF ha contado con un departamento de auditoría interna cuyas tareas han sido intermitentes y no siempre completas, dejando importantes vacíos en la cadena integral de control de riesgos. Tras una mala experiencia con el anterior auditor, actualmente no se realizan tareas de auditoría interna. Se está contemplando la posibilidad de subcontratar este tipo de servicios a un tercero, pero todavía no existe una definición al respecto. D-FRIF debe por lo tanto afrontar el reto de reconstituir la cultura de auditoría interna independiente y con un amplio perímetro de acción. En efecto, en el pasado el auditor solamente realizó auditorías a nivel de campo y no se contó con el apoyo suficiente para auditar las gerencias, denotando una falta de independencia en la realización de sus labores.

D-FRIF está sujeta a varios niveles de supervisión externa adicional que contribuyen a mitigar la ausencia de auditoría interna. Por un lado, el trabajo realizado por el despacho de auditoría externo es completo, aunque la falta de seguimiento de las recomendaciones por parte de D-FRIF ha restado efectividad a sus tareas; y por otro, la institución mantiene transparencia de su información mediante el reporte mensual al sistema de autorregulación de FINRURAL.

## ■ Actividades

**Actividades: productos y servicios** recibe la calificación "b"

USD	Dic 02	Dic 03	Dic 04	Dic 05
Cartera fin de periodo (K USD)	6,340	8,697	10,151	12,504
Evolución	23.9%	37.2%	16.7%	23.2%
Cartera promedio fin de periodo (K USD)	5,728	7,518	9,322	11,280
Número de clientes	10,639	11,600	21,376	26,838
Evolución	ND	9.0%	84.3%	25.6%
Cartera promedio por cliente	596	750	475	466
% del PIB por habitante	8.5%	10.1%	5.9%	5.6%
Préstamo promedio desembolsado	734	877	869	965
% del PIB por habitante	10.5%	11.9%	10.8%	11.7%
PAR 30-365	5.0%	2.6%	1.0%	0.4%
PAR >365 <sup>(1)</sup>	0.0%	2.5%	4.1%	1.1%
Cartera reprogramada	1.8%	2.0%	0.8%	0.4%
Tasa de cartera castigada	0.2%	0.5%	2.9%	0.6%

(1) Para 2003 incluye préstamo de SEAF por 221,000 USD y para 2004, préstamos de MAN Ecuador por 300,000 USD.

### Mercadeo y competencia

D-FRIF trabaja principalmente en la zona de El Alto, con masiva presencia de la competencia: destacan los FFPs con una mayor variedad de productos y agresiva incursión en créditos para vivienda, principal producto de D-FRIF, y las ONGs con mayor experiencia en la metodología de Bancos Comunales como CRECER y ProMujer. En la actualidad D-FRIF está expandiendo sus actividades hacia zonas más alejadas donde la competencia es menor, pero con presencia de instituciones de mayor experiencia. En la zona del Altiplano y Oruro se encuentran CRECER y ProMujer, y en la región de los Yungas y Beni, ANED y FADES.

D-FRIF ha acumulado años de experiencia en el sector de las microfinanzas urbanas con su presencia en El Alto, lo que le han permitido desarrollar algunas ventajas competitivas, entre las que se encuentran:

- Tasas de interés competitivas para créditos individuales (TEG del 25.3% en USD), mientras que el promedio para FFPs se encuentra en torno al 23%.
- Nichos de mercado en productos para vivienda, aunque en los últimos años con masiva incursión de los FFPs.
- Rapidez en el otorgamiento de créditos (menor a una semana desde el momento de la solicitud).
- Empatía cultural del personal de D-FRIF con su clientela, compuesta principalmente por pequeños comerciantes informales de lengua Aymará.

En el caso de Bancos Comunales, D-FRIF cuenta con una tasa activa mucho mayor que la competencia con más experiencia en esta metodología (la TEG de CRECER y ProMujer se sitúa en torno al 40%, mientras que la TEG de D-FRIF es del 76.3%, que aumenta hasta el 93.4% al considerar el ahorro obligatorio).

Los elementos de promoción utilizados por D-FRIF son muy originales<sup>6</sup>, a pesar de que no existe una política de marketing estandarizada para toda la institución (las campañas publicitarias realizadas hasta el momento han dependido de la iniciativa de cada agencia).

### Gestión de la cartera

Las importantes mejoras en la estandarización de los procesos crediticios han permitido mejorar los niveles de cartera en riesgo. En efecto, los nuevos manuales para créditos individuales y Bancos Comunales son más completos y regulan los procesos crediticios, definiendo claras políticas de otorgamiento, seguimiento y cobranza:

- La evaluación del crédito establece visitas de campo obligatorias, verificación en central de riesgos tanto para los clientes como para los garantes y análisis de la

<sup>6</sup> Se producen calendarios y material escolar con el nombre de D-FRIF.

capacidad de pago. Este último todavía no es completamente afinado puesto que no incluye en el cómputo de la capacidad de pago los créditos con otras instituciones que aparecen en la central de riesgos.

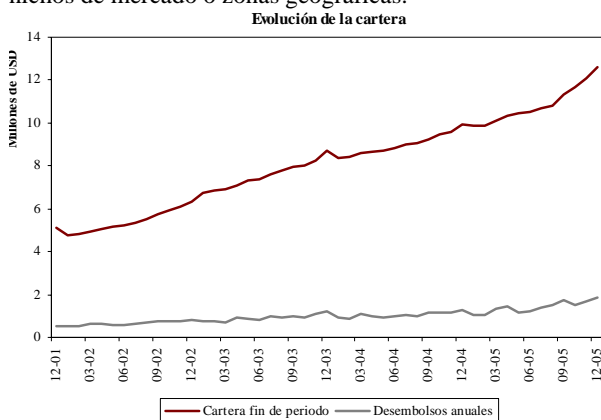
- Todos los créditos son aprobados mediante un Comité de Crédito celebrado en agencia o en la sede dependiendo del monto.
- El seguimiento operativo de la cartera es diario: permite verificar el destino del crédito e identificar rápidamente la mora.
- Las reprogramaciones establecen reglas claras como un nuevo análisis de la capacidad de pago del cliente, mejora de las garantías, reclasificación según mora y Comités de Crédito para la aprobación según el monto a reprogramar.

El producto de Bancos Comunales adoleció de fallas en su diseño que implicaron dificultades en los primeros años de operación del mismo. Desde entonces, se ha llevado a cabo un gran esfuerzo en la estandarización de estos procesos derivando en una considerable mejora en la calidad de esta cartera.

La mayoría de los OC cuentan con las competencias necesarias y conocen la metodología adecuadamente. Todos son conocedores de la lengua Aymará facilitando así el contacto con la clientela. Dadas las dificultades de arranque del producto de Bancos Comunales, la rotación de este tipo de OC ha sido elevada (la mayoría no cuenta con más de un año en la institución).

### Evolución de la cartera

La cartera de D-FRIF ha experimentado un crecimiento sostenido en torno al 25% anual en los últimos cuatro años, sin estacionalidad. Dicho incremento responde más a un crecimiento natural del mercado (la ciudad del Alto sigue creciendo con la inmigración proveniente del Altiplano) que a una estrategia definida de expansión en determinados nichos de mercado o zonas geográficas.



### Calidad de la cartera

La calidad de la cartera ha experimentado una mejora constante desde 2002 hasta llegar a niveles muy saludables

(PAR>30 de 5% en 2002 y 1.4% en 2005, sin incluir reprogramados). El PAR>30 a dic.05 incluyendo reprogramados disminuye de 5.8% a dic.04 a 1.9% en dic.05, mostrando una disminución en paralelo de la cartera de créditos reprogramados. La mejora de la calidad de la cartera se explica por:

- Homogeneización en los procesos crediticios (manuales, niveles de aprobación más rigurosos, mayores garantías) que han permitido desembolsar cartera nueva con niveles de morosidad muy bajos.
- Saneamiento mediante de la cartera de Grupos Solidarios que han llegado a niveles del 100% de morosidad y que a dic.05 todavía explican el 25% de la cartera en riesgo a más de 365 días, a pesar de que su peso sobre la cartera total no representa más del 0.3% a dic.05.
- Castigo del créditos institucional de SEAF en 2004<sup>7</sup>.
- Recuperación del crédito otorgado a MAN Ecuador en 2005<sup>8</sup>.

Cabe notar que la actual estructura de cartera en riesgo es explicada en un 75% por los créditos vencidos a más de un año (PAR>365 días de 1.1% a dic.05), denotando una tendencia muy positiva en la calida de la nueva cartera desembolsada.

La calidad de la cartera es homogénea para todos los productos. El antiguo producto de Grupos Solidarios (hoy casi inexistente) acusó niveles elevados de morosidad debido a las dificultades sociopolíticas vividas en la zona de El Alto, Altiplano y los Yungas en los últimos años. El producto de Bancos Comunales también reportó similares problemas aunque fueron subsanados con mayores controles y nuevo personal.

El índice de castigos se ha mantenido estable por debajo del 1% (ratio de castigos a dic.05 de 0.6%), salvo para el 2004 cuando se castigó el crédito institucional de SEAF.

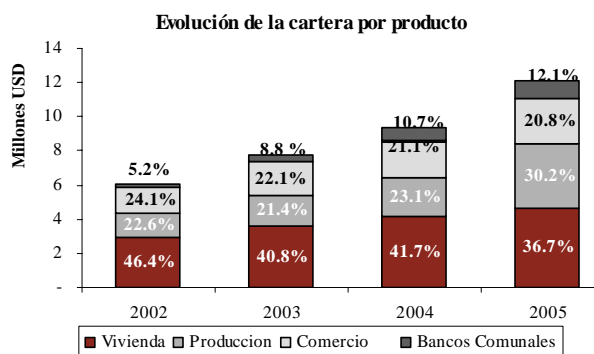
### Diversificación de la cartera

La similitud entre las características de todos sus productos de crédito (a excepción de Bancos Comunales), no exige una política formalizada sobre la composición de la cartera por producto, aunque sí podría mejorar su exposición al riesgo sectorial mediante un monitoreo y establecimiento de políticas de diversificación por tipo de negocio financiado. La estructura de la composición de la cartera se ha mantenido estable en los últimos años con un ligero aumento del peso del crédito a la producción, en detrimento

<sup>7</sup> El Directorio aprobó desde 2001 hasta 2003 varios créditos con un techo de 250,000 USD a SEAF, un fondo internacional con representación en Bolivia. Tras 11 operaciones exitosas, 221,000 USD no fueron reembolsados por lo que fue castigado.

<sup>8</sup> En 2004, se aprobó un crédito a Misión Alianza Noruega en Ecuador por un monto de 300,000 USD, que fue reestructurado por un periodo de un año hasta su reembolso íntegro en 2005.

del crédito a la vivienda, explicado por la incursión en zonas rurales con mayor demanda del primero, aunado a la agresiva incursión de los FFPs en este último producto. Y también un aumento del peso relativo de Bancos Comunales a medida que ha mejorado esta metodología.



D-FRIF no tiene riesgos de concentración de montos de cartera: a dic.05, los 10 mayores créditos sólo representan el 1% del total de la cartera, mientras que los 100 mayores créditos sólo representan el 2.1%, demostrando una cartera muy atomizada (el crédito promedio por clientes es de 466 USD y ha disminuido en los últimos años a medida que aumenta el peso relativo de Bancos Comunales). Por otro lado, D-FRIF adolece de una alta concentración geográfica de su cartera en la zona de El Alto, y ya ha identificado la necesidad de expandir.

### Cobertura del riesgo crediticio

La actual política de provisiones cubre ampliamente la cartera en riesgo a más de 30 días y aquélla incluyendo las reprogramaciones (índice de cobertura de riesgo incluyendo reprogramaciones de 283.4% a dic.05). En 2005 este ratio aumenta considerablemente tras el castigo y reembolso de los créditos institucionales vencidos. El proceso de apego a la normativa de la autorregulación en materia de provisiones se cumple en su totalidad.

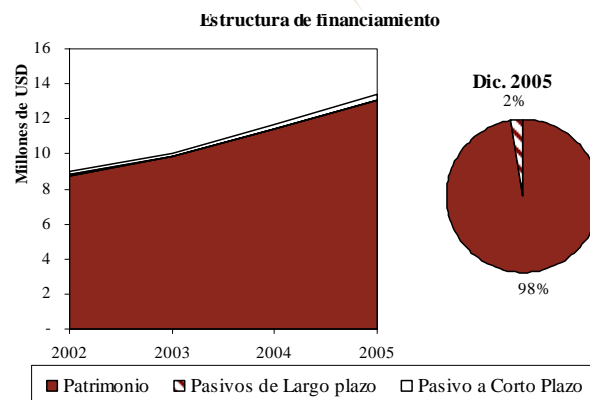
Las garantías solidarias funcionan correctamente en el caso de Bancos Comunales, contando además con la garantía adicional del ahorro obligatorio. El grado de éxito de la recuperación judicial es reducido (sólo del 15%) debido a la falta de garantías reales ejecutables. Además, los avalúos de viviendas son realizados por los mismos OC y no por un perito, lo que puede ocasionar sobreestimaciones en la cobertura. Todos los procesos judiciales son realizados por una sola persona y pueden incluso demorar varios meses debido a la lentitud del sistema judicial boliviano, por ello se da preferencia al acuerdo extrajudicial.

	Dic 2002	Dic 2003	Dic 2004	Dic 2005
Ratio de cobertura de riesgo <sup>(1)</sup>	120.4%	122.8%	115.2%	370.8%
Ratio de cobertura de riesgo incluyendo reprogramada <sup>(1)</sup>	89.1%	87.8%	100.3%	283.4%
PAR>30 neto de provisiones / Patrimonio	(0.7%)	(1.0%)	(0.7%)	(3.8%)

(1) Incluye préstamos institucionales

## Financiamiento y liquidez

Financiamiento y liquidez recibe la calificación "d"



D-FRIF se financia únicamente con fondos propios constituidos por donaciones de NMA en USD para cartera e inversiones más excedentes generados de la operación. Todas estas donaciones han sido patrimonializadas. La institución ha acudido en raras ocasiones a financiamiento por deuda. El único financiamiento de esa naturaleza en el período estudiado fue otorgado por Kolibri Kapital ASA, y tuvo valor de experiencia piloto<sup>9</sup>. Los pasivos de corto plazo son otras cuentas por pagar y provisiones.

	Dic 2002	Dic 2003	Dic 2004	Dic 2005
Deudas / Patrimonio	2.8%	2.3%	2.2%	2.5%

### Estrategia de financiamiento

Hasta ahora, la estructura de financiamiento se ha basado exclusivamente en fondos propios provenientes tanto de donaciones como de capitalización de excedentes. Tras el anuncio de NMA de finalizar el aporte de donaciones a final de año se presenta un nuevo reto para D-FRIF quien tendrá que buscar nuevos financiamientos en forma de deuda.

D-FRIF no ha sabido prevenir con suficiente antelación sus necesidades de financiamiento ante el cambio de circunstancias. Esto retraso podría tener un impacto negativo no sólo en el proceso de desembolso de créditos, sino también en la implementación de los planes de expansión geográfica. Algunos miembros del Directorio

<sup>9</sup> Préstamo de 80,000 USD, otorgado en 2001, 8% anual, a 2 años, para colocación de cartera.

han tomado la iniciativa con contactos incipientes con fondos internacionales, pero estas tareas todavía no han sido formalizadas ni se han definido responsables en el seno del equipo gerencial.

Existe una posibilidad de un proyecto de utilización de la cartera como garantía para obtener un mayor apalancamiento, junto con otras ONGs, que podría aliviar las necesidades de fondos de D-FRIF en el corto y medio plazo.

### Gestión activos/pasivos (ALM)

Los riesgos financieros son inexistentes a excepción de una ligera exposición al riesgo de tipo de cambio, aunque aparecerán desde el momento en el que se obtenga financiamiento en forma de deuda. Actualmente, D-FRIF todavía no ha desarrollado competencias en este área.

El único riesgo financiero latente es el riesgo de tasa de cambio. La peculiar estructura de pasivos exclusivamente con fondos propios, hace que ante una eventual depreciación de la moneda extranjera no se produzcan desequilibrios en el balance, sino en el estado de resultados produciendo oscilaciones entre los ingresos en USD y los gastos en BOB. Este riesgo se ha intentado controlar de manera informal mediante diferenciación de las tasas activas dependiendo de la moneda de emisión del crédito: a dic.05, el 81.7% de la cartera estaba emitida en USD, y el 18.3% restante, en moneda nacional. De hecho, la TEG de los créditos en BOB es 11% mayor que la TEG de los créditos en USD, pero esta medida sólo protege a D-FRIF en caso de devaluación del BOB.

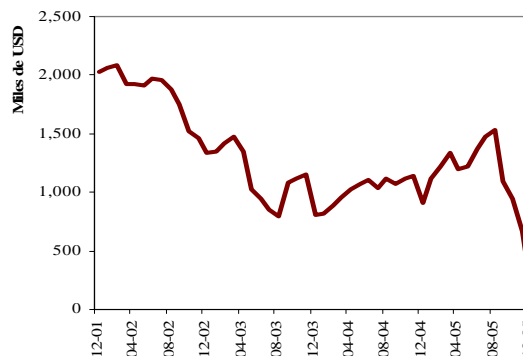
### Gestión de la liquidez

El escenario de alta disponibilidad de liquidez en el pasado no sujeta a costos financieros no ha generado la necesidad en D-FRIF de desarrollar herramientas de gestión de la liquidez mediante la previsión de flujos de caja. Actualmente, las previsiones de liquidez se limitan a una semana de antelación a nivel de sucursales. Estas herramientas no serán suficientes en el nuevo escenario que afronta D-FRIF de escasez de recursos y gestión de pasivos.

En efecto, coincidiendo con la conclusión del programa de apoyo de capital de NMA, D-FRIF adoleció de una crisis de liquidez no supo prevenir al final de 2005. Esta falta de liquidez impidió desembolsar montos de crédito elevados, influyendo en la imagen institucional (en marzo de 2006 se pasó la circular a las sucursales de no desembolsar créditos superiores a 4,000 USD).

La liquidez sobrante con la que ha contado D-FRIF en el pasado se ha intentado optimizar mediante inversiones a corto plazo en cajas de ahorro y DPFs, que ha generado ingresos modestos.

**Evolución de la liquidez**



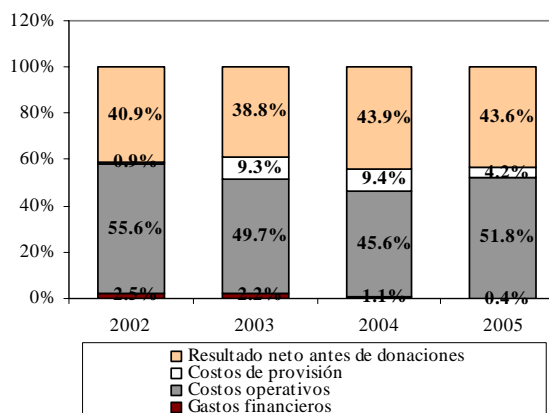
## ■ Eficiencia y rentabilidad

**Eficiencia y rentabilidad** recibe la calificación "a"

Análisis de rentabilidad	Dic. 02	Dic.03	Dic.04	Dic.05
ROE	8.6%	8.8%	10.9%	11.4%
Deudas / Patrimonio	2.8%	2.3%	2.2%	2.5%
ROA	8.4%	8.6%	10.7%	11.1%
<b>Generación de renta</b>				
Autosuficiencia operacional	169.2%	163.5%	178.4%	177.4%
Rendimiento de cartera	24.9%	24.4%	26.1%	26.2%
Ratio de costos operativos	16.9%	14.0%	12.9%	14.7%
Clientes por empleado	161	161	232	205
Clientes por OC	343	352	486	433
Cartera promedio por cliente (USD)	596	750	475	466
Ratio de costos financieros	0.4%	0.2%	0.1%	0.1%
Costo de la deuda	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Ratio de costos de provisión	0.3%	2.6%	2.7%	1.2%
PAR 30-365 días	5.0%	2.6%	1.0%	0.4%
PAR>365 <sup>(1)</sup>	0.0%	2.5%	4.1%	1.1%
PAR >30 día incluyendo reprogramados	6.8%	7.2%	5.8%	1.9%
Tasa de cartera castigada	0.2%	0.5%	2.9%	0.6%
<b>Gestión de los activos</b>				
Cartera / Activos	66.3%	81.0%	82.2%	88.2%
Resultado no operativo en % de los ingresos financieros	7.5%	4.1%	2.4%	1.5%

(1) Incluye préstamos institucionales

**% de costos en función del ingreso financiero**



### Estado de la rentabilidad

D-FRIF es una institución rentable, con un crecimiento sostenido aunque moderado del ROA en los últimos años (ROA pasa de 8.4% a 2002 a 11.1% a 2005). Asimismo, el ROE (11.4%) es muy similar al ROA debido al casi inexistente apalancamiento financiero. Con un ratio de autosuficiencia operativa de 177.4% a dic.05, D-FRIF se sitúa muy por encima de su punto de equilibrio. Este buen desempeño se deriva de:

- Ligero aumento en el rendimiento de cartera en los últimos años, debido al aumento del peso relativo del producto de Bancos Comunes con mayor tasa y una mejora de la calidad de la cartera.
- Control de los costos operativos en torno al 15%, a pesar de un ligero aumento en 2005 vinculado a la apertura de nuevas agencias.
- Disminución de los costos de provisión, a medida que ha mejorado la calidad de la cartera.
- Ausencia de costos financieros al financiarse exclusivamente con fondos propios.

### Rendimiento de cartera

El rendimiento de cartera ha experimentado un ligero incremento en los últimos años (24.9% a 2002 y 26.2% a 2005) resultado del incremento del peso relativo de los Bancos Comunes en el total de cartera, cuyo interés efectivo es mayor a los productos de crédito individual acompañado por mejoras en la calidad de la cartera.

Sin embargo, la TEG ponderada de 31.5% aproximadamente aún se encuentra por ligeramente por encima del rendimiento de cartera (26.2% a dic.05), reflejando la incidencia de la mora. Esta brecha debería reducirse a medida que mejore la calidad de la cartera.

### Ratio de costos operativos

Los costos operativos disminuyeron considerablemente entre 2002 (16.9%) y 2004 (12.9%), pero han experimentado un aumento en el último año (14.7% a dic.05), aunque todavía se encuentran ligeramente por debajo del promedio de las IMFs asociadas a FINRURAL (15.39% a 2005). El aumento de costos del último ejercicio se ha debido principalmente a la expansión de agencias realizada por D-FRIF, que ha supuesto un aumento del 42.4% de la planilla del personal, además de todos los costos vinculados a la instalación. Se trata de agencias en la ciudad de La Paz y en algunas zonas del Altiplano y Beni. Este aumento de los costos, todavía no ha podido ser compensado por el crecimiento de la cartera que ha experimentado un crecimiento en menor proporción (la cartera creció en un 23.2% entre 2004 y 2005, mientras que los costos operativos lo hicieron en un 37.7% en el mismo periodo).

El aumento de la planilla también ha tenido un impacto en la productividad del personal: el promedio de clientes por OC disminuyó de 486 en 2004 a 443 en 2005, pero todavía se mantiene remarcablemente por encima para los estándares del sector (296 clientes por OC para IMFs latinoamericanas con metodología de crédito individual). Esta alta productividad se explica por la agilidad y el alto grado de sistematización de los procesos de crédito, la alta densidad de población en las zonas de actuación de D-FRIF y también, por el peso cada vez mayor del producto de Bancos Comunes (a dic.05, los clientes de Bancos Comunes representan el 42% de los clientes activos). La productividad por empleado es igualmente alta (205 a dic.05), frente al referente para América Latina de 128.

### Ratio de costos financieros

El ratio de costos financieros es prácticamente nulo dada la ausencia de financiamiento en forma de deuda ya que D-FRIF se financia exclusivamente con fondos propios. Este indicador deberá aumentar progresivamente a medida que se acceda a financiamiento mediante préstamos (ver "F").

### Ratio de costos de provisión

Este ratio se ha mantenido bajo y ha disminuido a medida que ha mejorado la calidad de la cartera (pasó de 2.6% en 2003 a 1.2% en 2005). Dados los altos niveles de provisiones constituidas por D-FRIF y la tendencia de mejora de la calidad de la cartera, se espera que este indicador se mantenga bajo.

### Gestión de activos

El uso de los activos productivos de la institución ha mejorado considerablemente. A dic.05, el 88% de los activos se encuentra invertido en cartera frente a sólo un 66% en 2002. Esto ha sido posible gracias a una drástica reducción de la liquidez durmiente a medida que se reducían los fondos disponibles mientras que la demanda de mercado aumentaba. De hecho, esto llegó a suponer un riesgo de falta de liquidez al final de 2005 (ver "F").

### Desempeño ajustado

*Detalles sobre los ajustes proporcionados en anexos.*

Conforme a la metodología de ajustes de Planet Rating, D-FRIF es ampliamente autosuficiente desde un punto de vista financiero para todos los años de análisis. El principal ajuste realizado fue por provisiones (98% de los ajustes) ya que se incluyeron créditos institucionales vencidos a más de un año de SEAF y MAN Ecuador para los años 2003 y 2004. No se realizaron ajustes por inflación debido a que D-FRIF realiza dichos ajustes para todos los años. Tampoco se realizaron ajustes por costo de fondos, porque D-FRIF no cuenta con deuda subvencionada.

	Dic 2002	Dic 2003	Dic 2004	Dic 2005
Ratio de costos de ajuste	4.6%	3.1%	2.5%	0.1%
AROE	5.4%	6.3%	8.7%	11.3%

---

AROA	5.3%	6.2%	8.5%	11.0%
Autosuficiencia financiera	134.6%	138.5%	154.0%	175.8%

---

### **Evolución de la rentabilidad**

D-FRIF ha alcanzado niveles de rentabilidad muy elevados operando en un mercado de expansión geográfica reducida y financiando su crecimiento exclusivamente con fondos propios. Ambos factores cambiarán en el corto plazo:

- Por un lado, la alta concentración geográfica de su cartera en El Alto supone riesgos que D-FRIF ha claramente identificado y ha decidido expandirse en consecuencia. El proceso de expansión traerá un incremento de costos operativos en el corto plazo como ya ha ocurrido en el último año con la apertura de algunas sucursales en la ciudad de La Paz, Altiplano y Beni.
- Por otro, la conclusión del convenio con NMA, obligará a D-FRIF a buscar líneas de financiamiento en lo inmediato por lo que los costos financieros también experimentarán un aumento.

Estas circunstancias tendrán un impacto negativo en la rentabilidad en el corto y medio plazo. Es poco probable que este aumento de costos pueda ser compensado mediante un mayor rendimiento de cartera dada la presión existente en el mercado de reducción de tasas de interés. Pero cabe notar que la actual estructura de rentabilidad de D-FRIF ofrece todavía un margen suficiente para afrontar estos cambios.

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

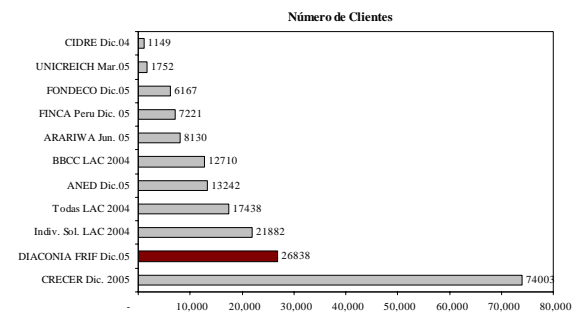
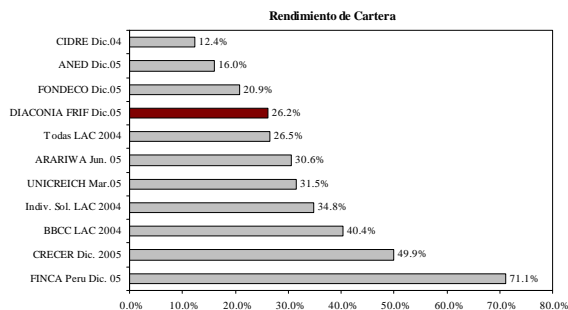
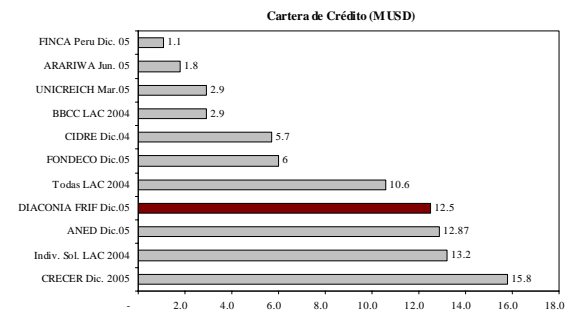
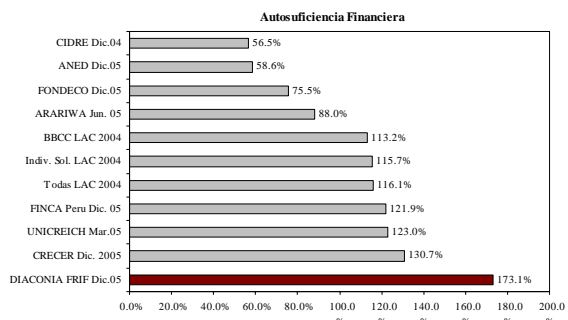
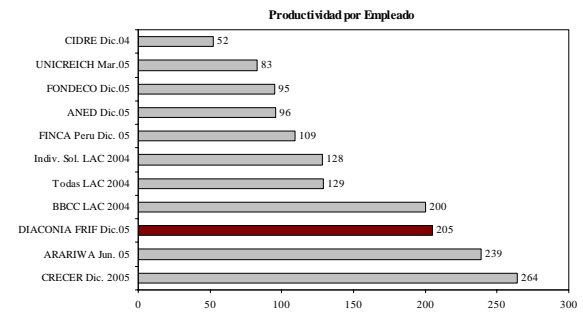
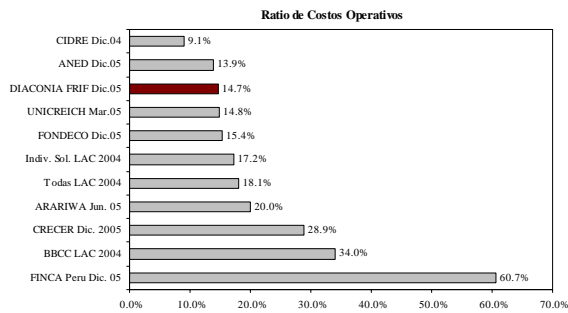
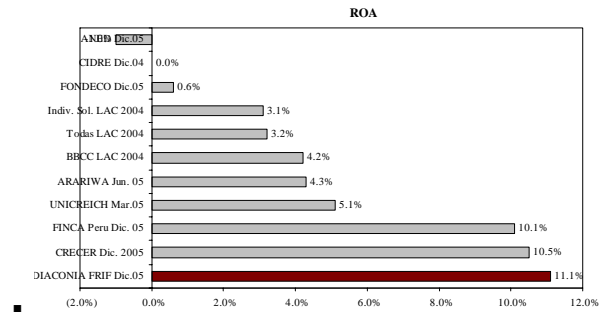
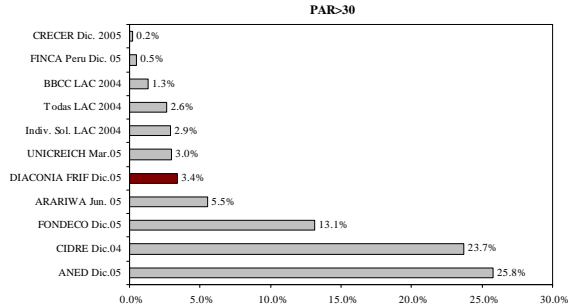
## Benchmarking

### Clasificación según los criterios de MBB

Zona	América Latina
Grupo MBB	Individual, Solidario, Bancos Comunes
Madurez	Madura (15 años)
Tamaño	Grande (12.5 M USD de cartera)
Cientela objetivo	Inferior (Cartera por cliente/ PNB por hab. del 5.6%)

El benchmarking de D-FRIF ha sido realizado con:

- Otras IMFs calificadas por Planet Rating, que utilizan similares metodologías de crédito individual y Bancos Comunes: FINCA Perú, ARARIWA, CRECER, CIDRE, ANED, FONDECO, UNICREICH.
- Grupos de pares publicados por el MBB con cifras a dic.04: todas las IMF en AML (Todos LAC 2004), IMFs que realizan operaciones de bancos comunales en AML (BBCC LAC 2004), e IMFs con metodología de crédito individual y solidario (Indv. Sol. LAC2004).



## Anexos

### Acrónimos

AG	Asamblea General
AML	América Latina
ASOFIN	Asociación de Entidades Financieras Especializadas en Micro Finanzas de Bolivia
BOB	Boliviano (moneda nacional)
CA	Consejo de Administración
CGAP	Consultative Group to Assist the Poor
DPF	Depósitos a Plazo Fijo
EUR	Euro
FFP	Fondo Financiero Privado
FINRURAL	Asociación de Instituciones Financieras para el FMI Fondo Monetario Internacional
FMI	Fondo Monetario Internacional
GRH	Gestión de Recursos Humanos
IMF	Institución de Microfinanzas
LAC	Latinamerica and Caribbean
M	Millones
MAN	Misión Alianza Noruega (Bolivia)
MAS	Movimiento al Socialismo
MBB	MicroBanking Bulletin
MM	Miles de Millones
MP	Medio Plazo
ND	No Disponible
NMA	The Norwegian Mission Alliance (Oslo)
OC	Oficial de Crédito
ONG	Organización No Gubernamental
PAR	Cartera en Riesgo
PIB	Producto Interno Bruto
PME	Pequeñas y Medianas Empresas
PNB	Producto Nacional Bruto
ROA	Rendimiento de los Activos
ROE	Rentabilidad de Fondos Propios
SBEF	Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras
SIG	Sistema de Información y Gestión
TEG	Tasa Efectiva Global
USD	Dólares Estadounidenses

### Fórmulas y ratios

- Productividad del personal : Número de acreditados activos/ Número de empleados- fin de período
- Rentabilidad de los activos (ROA): resultado neto antes de subvenciones/ Activo promedio
- Rentabilidad de los activos ajustada (AROA): resultado neto ajustado antes de subv./ Activo promedio ajustada
- Rentabilidad del patrimonio (ROE): resultado neto antes de subv./ Patrimonio promedio
- Rentabilidad del patrimonio ajustada (AROE): resultado neto ajustado antes de subv./ Patrimonio promedio
- Deudas sobre patrimonio: Deudas (ahorros + préstamos) / Patrimonio-fin de período
- Rendimiento de cartera: Ingresos de cartera / Cartera bruta promedio sobre 13 meses
- Razón de costos operativos: Costos operativos / Cartera bruta promedio sobre 13 meses
- Razón de costos financieros: Intereses pagados y costos asimilados/ Cartera bruta promedio sobre 13 meses
- Costo del financiamiento: Intereses pagados y costos asimilados/ Deuda promedio (ahorros+ préstamos)
- Razón de costos de provisión Costos netos de provisión por cartera incobrable/ Cartera bruta promedio sobre 13 meses
- Razón de costos de ajuste Costos de ajuste/ Cartera bruta promedio sobre 13 meses

- Cartera de préstamos sobre activos : Cartera neta de préstamos / Total de activo fin de período
- Autosuficiencia operacional : Ingresos operacionales / (Costos financieros + Costos netos de provisión por cartera incobrable + Costos operativos)
- Autosuficiencia financiera : Autosuficiencia operacional después de ajustes
- Tasa de cobertura del riesgo : Reservas para cartera incobrable/ Cartera en riesgo 31-365
- Tasa de cartera castigada: Préstamos castigados de la cartera/ Cartera bruta promedio sobre 13 meses

### Notas a los estados financieros

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

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

1 Los estados financieros presentados comprenden el balance, el estado de resultados y las notas explicativas. Los estados financieros han sido auditados en los últimos 4 años. Los tres últimos ejercicios han sido auditado por el despacho Price Waterhouse Coopers.

2 La institución solamente ofrece servicios financieros.

3 Donaciones

3.1 D-FRIF utiliza en enfoque de capital para registrar las donaciones recibidas de NMA, en vez del enfoque de estado de resultados, de tal forma que no las pasa por el estado de resultados.

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

Donante	Monto	Condiciones y Comentarios
NMA	6.353.232,95	Donaciones recibidas anualmente que son patrimonializadas.

4 Contabilización de los elementos de la cartera de préstamos

#### Metodología de provisionamiento

Cartera sin retrasos ni reestructurado	1%
Reestructurados	5%
Cartera en riesgo < 30 días	20%
Cartera en riesgo 31-60 días	50%
Cartera en riesgo 61-90 días	100%
Cartera en riesgo > 90 días	

4.1 Los gastos soportados a causa del riesgo de crédito (provisiones) son presentados separadamente de otros gastos en el estado de resultados.

4.2 Los gastos de provisiones son contabilizados mensualmente en el estado de resultados en función de la mora. Los créditos saneados son recuperados de las provisiones.

4.3 Los créditos castigados son retirados de las provisiones (provisionados al 100%) y de la cartera.

En USD	Dic2002	Dic2003	Dic2004	Dic2005
<b>Reserva al 1° de enero</b>	<b>360,861</b>	<b>383,227</b>	<b>547,488</b>	<b>582,409</b>
Gasto de provisión del año	15,936	197,799	254,070	144,748
+ Provisiones	115,380	287,014	335,669	231,666
- Recuperación de provisiones	99,444	89,215	81,599	86,919
- Cartera castigada	9,150	39,014	274,011	63,163
<b>Reserva al 31 de dic.</b>	<b>367,646</b>	<b>542,012</b>	<b>527,547</b>	<b>663,994</b>

**Nota:** las diferencias encontradas entre los montos de reserva a diciembre y enero son debidas a problemas en las series de datos históricas acumuladas de los montos de castigos.

- 4.4** La reserva de provisiones es aumentada o disminuida mensualmente de los gastos de provisiones realizados en el estado de resultados.
- 4.5** D-FRIF contabiliza los intereses devengados de los créditos vigentes y no los contabiliza cuando el crédito se encuentra en mora a partir del primer día.
- 4.6** Los ingresos de las inversiones temporarias se presentan separados de los intereses de cartera y devengados mensualmente en función de la tasa de interés y de la tasa 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 las áreas "I" y "A".
- 5.2** Las reestructuraciones de los créditos en mora son discutidas y aprobadas en Comité de Crédito, tras la presentación de un informe apreciativo de la reestructura por parte del OC.
- 5.3** Los créditos a empleados o parientes de primer grado deben pasar por el Directorio y cumplir todos los requisitos como cualquier cliente.
- 6** Detalles de la deuda
- 6.1** Detalles del financiamiento por préstamos: No existen préstamos en la actualidad. En el 2001 se contrajo un préstamo con Kolibrí Kapital por USD 80 K al 8% a 2 años.
- 6.2** D-FRIF no capta ahorro obligatorio de sus clientes para otorgar créditos.
- 6.3** D-FRIF no capta ahorro ni a corto ni a largo plazo.
- 6.4** La institución no exige una inversión en capital para acceder a sus servicios.
- 7** Otras reglas de contabilidad
- 7.1** D-FRIF devenga todos los ingresos y gastos mensualmente desde que se constatan. Los regulariza con las cuenta gastos e ingresos de gestiones anteriores.
- 7.2** D-FRIF aplica una metodología de compensación por inflación: todos los rubros de los estados financieros son presentados en moneda constante.
- 7.3** Todos los activos o pasivos expresados en moneda extranjera son reevaluados mensualmente a la tasa oficial vigente.
- 8** Otras informaciones extracontables
- 8.1** Número de créditos emitidos se indica en la sección "A".

## Composición del Directorio

Nombre	Cargo	Titulación	Empleo	Fecha elección
Mario Raúl Böhr	Presidente	Lic. Psicología	Catedrático Univer. Católica	01/05 a 12/06
Nelson Cabrera Ponce	Vice-Presidente	Ingeniero Sistemas	Coordinador Of. Pastoral	05/04 a 04/06
Sergio Duchén Uriarte	Secretario	Economista	Director de Programa FONDESIF	01/05 a 12/06
Per Nitter Bondevik	Vocal	Economista	Asesor Misión Alianza Noruega	05/04 a 04/06
Nils Atle Krokeide	Vocal	Economista	Consultor Microfinanzas	05/05 a 04/07
Patricia Claire	Vocal	Psicóloga	Consultora Microfinanzas	03/06 a 12/06
Manuel Cortez	Vocal	Abogado	Pastor Evangélico	03/06 a 12/06

## Notas específicas a los Estados de Resultados Planet Rating

### Balance

- En 2003 se incluye el crédito a SEAF por un monto de 221,000 USD y en 2004, el crédito a MAN Ecuador por un monto de 300,000 USD.
- En el 2004 incluye un monto por USD 12.600 de otras cuentas por cobrar (cartera en fraude de un asesor).
- Para 2002, incluye préstamo de Kolibri Kapital ASA al 8% anual.
- Incluye donaciones de la NMA registrados en el patrimonio sin pasar por resultados.
- Incluye ajuste por revalúos técnicos.

### Estado de Resultados

- Incluye cobros de un fondo para "seguro de vida" (1 por mil sobre el monto desembolsado).
- Incluye ganancias por compra venta de dólares, venta de formularios a los clientes e ingresos por crédito fiscal (saldo a favor IVA).
- En 2005 incluye castigos por intereses devengados de créditos vencidos que eran considerados como otros ingresos.
- En 2004 incluye ingresos por alquileres.
- Incluye donaciones otorgadas a MAN Bolivia.
- Subsidio del Fondo de Calificación BID/CGAP para la realización de un rating.

D-FRIF Balance	USD				Evolución 2003/2002	2004/200			Composición de activos			
	Notas	Dic2002	Dic2003	Dic2004		Dic2005	3	2005/2004	Dic2002	Dic2003	Dic2004	Dic2005
<b>ACTIVOS</b>		<b>8,989,264</b>	<b>10,065,908</b>	<b>11,646,991</b>	<b>13,411,825</b>	<b>12.0%</b>	<b>15.7%</b>	<b>15.2%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>
<b>Activos de Corto Plazo</b>		<b>3,154,194</b>	<b>2,618,063</b>	<b>10,669,246</b>	<b>12,303,195</b>	<b>(17.0%)</b>	<b>307.5%</b>	<b>15.3%</b>	<b>35.1%</b>	<b>26.0%</b>	<b>91.6%</b>	<b>91.7%</b>
Caja y Bancos		253,650	161,748	225,519	177,600	(36.2%)	39.4%	(21.2%)	2.8%	1.6%	1.9%	1.3%
Activos financieros netos a corto plazo			643,065	701,346	34,936	(40.6%)	9.1%	(95.0%)	12.0%	6.4%	6.0%	0.3%
Cartera neta a corto plazo		1,076,791	1,643,499	9,568,982	11,826,442	52.6%	482.2%	23.6%	12.0%	16.3%	82.2%	88.2%
Cartera bruta a corto plazo	1	1,460,019	2,190,987	10,151,391	12,504,474	50.1%	363.3%	23.2%	16.2%	21.8%	87.2%	93.2%
(Provisión para cartera incobrable)	2	383,227	547,488	582,409	678,032	42.9%	6.4%	16.4%	4.3%	5.4%	5.0%	5.1%
Intereses devengados		79,340	124,040	151,015	194,100	56.3%	21.7%	28.5%	0.9%	1.2%	1.3%	1.4%
Sobre cartera de crédito		79,340	124,040	151,015	194,100	56.3%	21.7%	28.5%	0.9%	1.2%	1.3%	1.4%
Sobre activos financieros		-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Otros activos de corto plazo		661,832	45,711	22,384	70,117	(93.1%)	(51.0%)	213.3%	7.4%	0.5%	0.2%	0.5%
<b>Activos de Largo Plazo</b>		<b>5,835,070</b>	<b>7,447,846</b>	<b>977,745</b>	<b>1,108,630</b>	<b>27.6%</b>	<b>(86.9%)</b>	<b>13.4%</b>	<b>64.9%</b>	<b>74.0%</b>	<b>8.4%</b>	<b>8.3%</b>
Activos financieros netos a largo plazo			28,894	30,706	31,281	121.9%	6.3%	#REF!	0.1%	0.3%	0.3%	#REF!
Cartera neta a largo plazo		4,879,986	6,506,494	-	-	33.3%	(100.0%)	-	54.3%	64.6%	0.0%	0.0%
Activos fijos netos		942,064	912,457	924,115	1,042,734	(3.1%)	1.3%	12.8%	10.5%	9.1%	7.9%	7.8%
Otros activos a largo plazo		-	-	22,924	34,614	-	-	36.5%	0.0%	0.0%	0.2%	0.2%
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>8,989,264</b>	<b>10,065,908</b>	<b>11,646,992</b>	<b>13,411,825</b>	<b>12.0%</b>	<b>15.7%</b>	<b>15.2%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>
<b>Pasivo</b>		<b>242,346</b>	<b>225,895</b>	<b>254,717</b>	<b>333,301</b>	<b>(6.8%)</b>	<b>12.8%</b>	<b>30.9%</b>	<b>2.7%</b>	<b>2.2%</b>	<b>2.2%</b>	<b>2.5%</b>
Pasivo a Corto Plazo		164,726	225,895	254,717	333,301	37.1%	12.8%	30.9%	1.8%	2.2%	2.2%	2.5%
Depósitos a la vista		-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Depósitos obligatorios		-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Depósitos a corto plazo		-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Préstamos a corto plazo		-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Intereses devengados		-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Otros pasivos de corto plazo		164,726	225,895	254,717	333,301	37.1%	12.8%	30.9%	1.8%	2.2%	2.2%	2.5%
Pasivos de Largo plazo		77,620	-	-	-	(100.0%)	-	-	0.9%	0.0%	0.0%	0.0%
Depósitos de largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Préstamos de largo plazo	3	77,620	-	-	-	(100.0%)	-	-	0.9%	0.0%	0.0%	0.0%
Otros pasivos de largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
<b>Patrimonio</b>		<b>8,746,918</b>	<b>9,840,013</b>	<b>11,392,275</b>	<b>13,078,524</b>	<b>12.5%</b>	<b>15.8%</b>	<b>14.8%</b>	<b>97.3%</b>	<b>97.8%</b>	<b>97.8%</b>	<b>97.5%</b>
Capital pagado		-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Donativos	4	4,189,633	4,458,845	5,976,310	6,353,233	6.4%	34.0%	6.3%	46.6%	44.3%	51.3%	47.4%
Remanentes sin donativos		2,945,050	3,662,536	5,240,297	6,549,623	24.4%	43.1%	25.0%	32.8%	36.4%	45.0%	48.8%
Año corriente		710,769	820,434	1,108,427	1,303,589	15.4%	35.1%	17.6%	7.9%	8.2%	9.5%	9.7%
Otras cuentas de patrimonio	5	1,612,235	1,718,632	175,668	175,668	6.6%	(89.8%)	0.0%	17.9%	17.1%	1.5%	1.3%

D-FRIF	Notas	USD				USD				Evolución		
		Dic2002	Dic2003	Dic2004	Dic2005	Dic2002	Dic2003	Dic2004	Dic2005	03/02	04/03	05/04
<b>Estado de resultados</b>												
<b>Ingreso Financiero (a)</b>		<b>1,736,981</b>	<b>2,110,724</b>	<b>2,634,814</b>	<b>3,192,316</b>	<b>1,736,981</b>	<b>2,110,724</b>	<b>2,634,814</b>	<b>3,192,316</b>	<b>0</b>	<b>24.8%</b>	<b>21.2%</b>
Ingresos de cartera		1,426,885	1,835,443	2,434,366	2,955,975	1,426,885	1,835,443	2,434,366	2,955,975	28.6%	32.6%	21.4%
Ingresos recibidos por créditos		1,317,393	1,687,721	2,157,105	2,654,553	1,317,393	1,687,721	2,157,105	2,654,553	28.1%	27.8%	23.1%
Derechos y comisiones recibidas	1	46,076	51,922	180,094	208,224	46,076	51,922	180,094	208,224	12.7%	246.9%	15.6%
Intereses moratorios sobre créditos		63,415	95,800	97,167	93,199	63,415	95,800	97,167	93,199	51.1%	1.4%	(4.1%)
Ingresos de otros activos financieros		130,949	86,311	63,653	47,933	130,949	86,311	63,653	47,933	(34.1%)	(26.3%)	(24.7%)
Otros ingresos por servicios financieros	2	179,147	188,971	136,795	188,408	179,147	188,971	136,795	188,408	5.5%	(27.6%)	37.7%
<b>Costos Financieros (b)</b>		<b>43,840</b>	<b>45,719</b>	<b>28,283</b>	<b>11,629</b>	<b>43,840</b>	<b>45,719</b>	<b>28,283</b>	<b>11,629</b>	<b>4.3%</b>	<b>(38.1%)</b>	<b>(58.9%)</b>
Intereses pagados sobre préstamos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Intereses pagados sobre depósitos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos netos de ajuste pro inflación		21,303	27,098	20,657	5,151	-	-	-	-	27.2%	(23.8%)	-
Otros costos relacionados con servicios financieros		22,537	18,621	7,626	6,478	22,537	18,621	7,626	6,478	(17.4%)	(59.0%)	(15.1%)
<b>Resultado Financiero [c=a-b]</b>		<b>1,693,141</b>	<b>2,065,005</b>	<b>2,606,531</b>	<b>3,180,687</b>	<b>1,693,141</b>	<b>2,065,005</b>	<b>2,606,531</b>	<b>3,180,687</b>	<b>22.0%</b>	<b>26.2%</b>	<b>22.0%</b>
<b>Provisión neta para cartera incobrable (f)</b>		<b>16,418</b>	<b>195,641</b>	<b>247,752</b>	<b>134,025</b>	<b>16,418</b>	<b>195,641</b>	<b>247,752</b>	<b>134,025</b>		<b>26.6%</b>	<b>(45.9%)</b>
Provisiones para cartera incobrable + cartera castigada		16,492	197,552	254,070	144,748	16,492	197,552	254,070	144,748	1,091.6%	28.6%	(43.0%)
Recuperación de cartera castigada	3	74	1,911	6,318	10,722	74	1,911	6,318	10,722	2,486.9%	230.6%	69.7%
<b>Costos operativos (d)</b>		<b>966,629</b>	<b>1,049,784</b>	<b>1,201,262</b>	<b>1,654,248</b>	<b>966,629</b>	<b>1,049,784</b>	<b>1,201,262</b>	<b>1,654,248</b>	<b>8.6%</b>	<b>14.4%</b>	<b>37.7%</b>
Costos del personal (incluidas compensaciones)		520,761	563,183	655,046	906,860	520,761	563,183	655,046	906,860	8.1%	16.3%	38.4%
Otros costos operativos		445,868	486,601	546,217	747,388	445,868	486,601	546,217	747,388	9.1%	12.3%	36.8%
Depreciación y amortización		96,473	77,698	82,230	106,638	96,473	77,698	82,230	106,638	(19.5%)	5.8%	29.7%
Consejo, auditorías y calificaciones		314,954	327,013	431,309	606,533	314,954	327,013	431,309	606,533	3.8%	31.9%	40.6%
Otros		34,441	81,889	32,677	34,217	34,441	81,889	32,677	34,217	137.8%	(60.1%)	4.7%
<b>Resultado neto operativo antes de impuestos y donaciones [f=c-d-e]</b>		<b>710,094</b>	<b>819,580</b>	<b>1,157,517</b>	<b>1,392,414</b>	<b>710,094</b>	<b>819,580</b>	<b>1,157,517</b>	<b>1,392,414</b>	<b>15.4%</b>	<b>41.2%</b>	<b>20.3%</b>
Impuesto sobre la Renta (h)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Resultado neto operativo antes de donaciones [i=g-h]</b>		<b>710,094</b>	<b>819,580</b>	<b>1,157,517</b>	<b>1,392,414</b>	<b>710,094</b>	<b>819,580</b>	<b>1,157,517</b>	<b>1,392,414</b>	<b>15.4%</b>	<b>41.2%</b>	<b>20.3%</b>
Ingresos no operativo (i)	4	676	854	960	-	676	854	960	-	26.4%	12.4%	(100.0%)
Costos no operativos (incluidos impuestos relacionados) (j)	5	-	-	50,050	88,825	-	-	50,050	88,825	-	-	77.5%
<b>Resultado neto antes de donaciones [l=i+j-k]</b>		<b>710,769</b>	<b>820,434</b>	<b>1,108,427</b>	<b>1,303,589</b>	<b>710,769</b>	<b>820,434</b>	<b>1,108,427</b>	<b>1,303,589</b>	<b>15.4%</b>	<b>35.1%</b>	<b>17.6%</b>
Ingresos por donaciones (m)	6	-	-	4,309	5,738	-	-	4,309	5,738	-	-	33.2%
<b>Resultado neto</b>		<b>710,769</b>	<b>820,434</b>	<b>1,112,735</b>	<b>1,309,327</b>	<b>710,769</b>	<b>820,434</b>	<b>1,112,735</b>	<b>1,309,327</b>	<b>15.4%</b>	<b>35.6%</b>	<b>17.7%</b>

## Características de los productos

Nombre del producto	Vivienda	Producción	Comercio	Bancos Comunes
Tipo de clientela	Rural y Urbana	Rural y Urbana	Rural y Urbana	Urbana
Tamaño autorizado de los créditos	<b>Área Urbana:</b> Mín. 50 USD, Máx. 30,000 USD <b>Área Rural:</b> Mín. 50 USD, Máx. 15,000 USD	<b>Área Urbana:</b> Mín. 50 USD, Máx. 30,000 USD <b>Área Rural:</b> Mín. 50 USD, Máx. 15,000 USD	<b>Área Urbana:</b> Mín. 50 USD, Máx. 50,000 USD <b>Área Rural:</b> Mín. 50 USD, Máx. 10,000 USD	Mín. 100 BOB por socia Máx. 3,000 BOB por socia
Plazo autorizado de los créditos	Mín. 1 mes y Máx. 5 años	Mín. 1 mes y Máx. 5 años	Mín. 1 mes y Máx. 5 años	Mín. 3 meses y Máx. 6 meses
Plazo promedio de los créditos	2.27 años	1.79 años	2.14 años	17 semanas
Período de gracia	NA	NA	NA	NA
Exigencias de garantías y otras condiciones	<b>Garantía Personal:</b> - Con un garante hasta 300 USD - Con dos garantes hasta 600 USD <b>Garantía Prendaria de bienes inmuebles:</b> - Sin desplazamiento de 100 a 4000 USD  - Con desplazamiento para montos mayores a 4000 USD <b>Garantía Mixta:</b> - Con un garante y garantía prendaria sin desplazamiento de bienes muebles - Con dos garantes y garantía prendaria sin desplazamiento de bienes muebles	<b>Garantía Personal:</b> - Con un garante hasta 300 USD - Con dos garantes hasta 600 USD <b>Garantía Prendaria de bienes inmuebles:</b> - Sin desplazamiento de 100 a 4000 USD  - Con desplazamiento para montos mayores a 4000 USD <b>Garantía Mixta:</b> - Con un garante y garantía prendaria sin desplazamiento de bienes muebles - Con dos garantes y garantía prendaria sin desplazamiento de bienes muebles	<b>Garantía Personal:</b> - Con un garante hasta 300 USD - Con dos garantes hasta 600 USD <b>Garantía Prendaria de bienes inmuebles:</b> - Sin desplazamiento de 100 a 4000 USD  - Con desplazamiento para montos mayores a 4000 USD <b>Garantía Mixta:</b> - Con un garante y garantía prendaria sin desplazamiento de bienes muebles - Con dos garantes y garantía prendaria sin desplazamiento de bienes muebles	<b>Garantía Solidaria y Mancomunada:</b> Para montos donde el promedio préstamo por socia no supera el equivalente a 240 USD. <b>Garantía Solidaria y Mancomunada y Garantía Prendaria de documentos de bienes inmuebles:</b> Para montos donde el promedio préstamo por socia supera el equivalente a 240 USD.
Frecuencia de pago	Cada mes, cada 28 días y cada 32 días	Cada mes, cada 28 días y cada 32 días	Cada mes, cada 28 días y cada 32 días	Cada semana y cada quincena
Tasa de interés nominal	<b>Área Urbana:</b> de 20% (para clientes de oro) hasta 36 % para vivienda en BOB. <b>Área Rural:</b> de 20% (hipotecaria clientes de oro) hasta 24 % (normal)	<b>Área Urbana:</b> de 20% (para clientes de oro) hasta 36 % para vivienda en BOB. <b>Área Rural:</b> de 17% (línea verde) hasta 24 % (normal)	<b>Área Urbana:</b> de 21% (para clientes de oro) hasta 36 % para comercio en BOB. <b>Área Rural:</b> de 20% (para clientes de oro) hasta 24% (normal)	3% por 28 días, en BOB.
Sobre saldo insoluto o saldo inicial	Saldo insoluto	Saldo insoluto	Saldo insoluto	Saldo inicial
Comisiones y moratorios	Comisiones: 0.50 USD Moratorios: 1‰	Comisiones: 0.50 USD Moratorios: 1‰	Comisiones: 0.50 USD Moratorios: 1‰	Moratorios: 2 % sobre el total del préstamo por socia

# Organigrama

## ORGANIGRAMA DIACONIA-FRIF Abril 2006

