

DIACONIA FRIF

Bolivia – Octubre 2004

Escalas de calificación y fórmulas dadas en la página siguiente.

Calificación global

Calificación: B+
Tendencia: Positiva

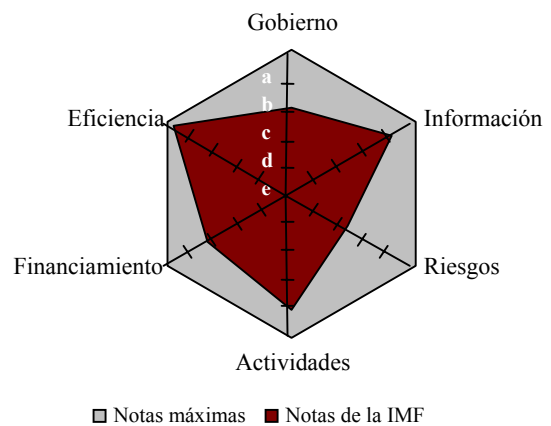
La Fundación DIACONIA Fondo Rotativo de Inversión y Fomento (DIACONIA FRIF) fue creada en 1991 a iniciativa de la ONG The Norwegian Mission Alliance (NMA), como una respuesta al desempleo y a la falta de viviendas en los grupos más pobres. A partir de su constitución en la ciudad de El Alto (suburbio de La Paz), DIACONIA FRIF ha expandido sus operaciones a nuevas regiones del país (zonas peri-urbanas en un 91%, zonas rurales en un 9%), introduciendo una gama diversificada de productos de microcrédito individual y grupal. A septiembre de 2004, DIACONIA FRIF cuenta con 8 sucursales, atendiendo a 19,414 clientes con una cartera de 9 M USD.

Síntesis del Rating Plus

Entorno	Favorable legalmente pero inestable política y económicamente
Madurez	Madura: 13 años
Tamaño	Promedio: cartera 9 M USD
Población objetivo	Amplia: cart. por cliente 47.2 % del PNB/capita

Scoring composite

G obierno y toma de decisiones	b
I nformación y sistemas	a
R iesgos: análisis y control	c
A ctividades: productos y servicios	a
F inanciamiento y liquidez	b
E ficiencia y rentabilidad	a



ACTIVIDAD	Dic. 2001	Dic. 2002	Dic. 2003	Sept. 04	DESEMPEÑO	Dic. 2001	Dic. 2002	Dic. 2003	Sept. 04 ⁽¹⁾
Número de empleados	60	66	72	77	ROE	8.8%	8.9%	9.0%	9.8%
Total activos (K USD)	8,009	8,989	10,066	10,930	Deudas / Patrimonio	2.7%	2.8%	2.3%	2.5%
(K BOB)	57,024	69,487	80,628	89,515	ROA	8.6%	8.7%	8.7%	9.5%
Cartera fin de período (K USD)	5,117	6,340	8,176	8,990	Autosuficiencia operativa	169.3%	169.2%	163.5%	165.9%
Ahorros (K USD)	-	-	-	-	Autosuficiencia financiera	122.6%	132.3%	160.8%	143.0%
Número de prestatarios activos	10,477	13,864	17,258	19,412	Rendimiento de cartera	25.6%	25.8%	25.7%	25.9%
Número de ahorradores	-	-	-	-	Ratio de costos operativos	18.0%	17.5%	14.7%	16.7%
Tasa Efectiva Global		(2)			Clientes por empleado	175	210	240	252
Cartera en riesgo ₃₁₋₃₆₅	6.9%	5.0%	2.7%	2.4%	Ratio de costos financieros	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Cartera en riesgo _{>365}	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	CRECIMIENTO				
Tasa de cartera castigada	0.0%	0.2%	0.4%	0.1%	Crecimiento de la cartera	(4.6%)	34.5%	33.6%	12.4%
Ratio de cobertura del riesgo	102.7%	120.4%	244.1%	258.2%	Crecimiento del ahorro	-	-	-	-
1 USD= xx BOB	7.12	7.73	8.01	8.19	Crecimiento de los activos	14.0%	21.9%	16.0%	11.0%

(1) Razones anualizadas sin tomar en cuenta efectos estacionales.

(2) El producto de Bancos Comunales presenta una TEG de 45.7%, o de 77.0% cuando se calcula sobre capital inicial; los otros productos presentan tasas variadas de acuerdo con la antigüedad del cliente, su comportamiento de pago, su ubicación y el monto del crédito. La TEG para estos productos oscila entre 24% y 27%.

Tabla de lectura de las calificaciones

Global	Area	Explicación
A+	a	Excelente
A		La IMF es excelente en el área evaluada y puede servir de referencia. 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 muy bien monitoreados y controlados.
A-		
B+	b	Bien
B		Procedimientos sofisticados y eficientes, perspectivas de evolución a largo plazo. Algunas mejoras pueden ser aportadas. Los riesgos a largo plazo son identificados en el plan estratégico.
B-		
C+	c	Mínimo requerido
C		Procedimientos funcionales pero disfunciones. Riesgos, identificados, afectan a mediano plazo la continuidad de las operaciones.
C-		
D	d	Insuficiente
		Procedimientos en pie pero disfunciones importantes y problemáticas parcialmente abordadas / Riesgo a mediano plazo sobre la continuidad de las operaciones.
E	e	Riesgo de disfunción inmediata o Muy insuficiente
		Peligro inmediato/latente sobre la continuidad de las operaciones, o bajo desempeño no aceptable.

Rating Plus : Clasificación según el MicroBanking Bulletin (MBB)

Tamaño de operaciones (Cartera de préstamos en USD)	Población objetivo (Cartera por cliente/ PNB por hab.)	Madurez (Años de existencia)
Africa, Asia, ECA y MENA	Inferior: < 20% O cartera por cliente ≤ a 150 USD	IMF nueva: de 1 a 3 años
Grande: > 8 millones	Amplia: de 20% a 149%	IMF joven: de 4 a 7 años
Promedio: 2 a 8 millones	Superior: 150% à 249%	IMF madura: > 7 años
Pequeña: < 2 millones	PYME ≥ 250%	
América Latina		
Grande > 15 millones		
Promedio: 4 a 15 millones		
Pequeña: < 4 millones		
MENA : Middle East and North Africa (Medio Oriente y Africa del Norte) ECA : Eastern Europe and Central Asia (Europa del Este y Asia Central)		

Fórmulas de cálculo de razones

Productividad del personal	Número de prestatarios 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
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/ Cartera contaminada 31-365
Tasa de cartera castigada	Préstamos castigados de la cartera/ Cartera bruta promedio sobre 13 meses

Resumen y explicación de la calificación

El sector de las microfinanzas boliviano es sin duda uno de los más competitivos y el que acusa los más altos niveles de profesionalización en América Latina, gracias al trabajo conjunto de las autoridades, de los donantes y de las IMFs. El sector está compuesto por menos de un centenar de ONGs no reguladas, 207 cooperativas, siete FFPs (IMFs reguladas, con autorización para captar ahorros) y un banco dedicado al microcrédito (BancoSol). De estos actores, los que han alcanzado el más alto grado de solidez financiera y de penetración de mercado son los FFPs junto con BancoSol, gracias a sus posibilidades de fondeo. Sin embargo, las ONGs no reguladas, agrupadas en asociaciones profesionales que representan sus intereses, en particular la red FINRURAL, muestran altos niveles de profesionalismo. A septiembre de 2004, los FFPs y BancoSol tenían una cartera de poco menos de 400 M USD mientras que las ONGs microfinancieras afiliadas a FINRURAL contaban con 77 M USD. Con 500,000 clientes, el sector microfinanciero logra una penetración mucho más importante que el sector bancario (sin BancoSol), que sólo cuenta con 135,000 clientes (pese a presentar una cartera de 2,760 M USD).

La Fundación DIACONIA Fondo Rotativo de Inversión y Fomento (DIACONIA FRIF) fue creada en 1991 a iniciativa de la ONG The Norwegian Mission Alliance (NMA), como una respuesta al desempleo y a la falta de viviendas en los grupos más pobres. A partir de su constitución en la ciudad de El Alto (suburbio de La Paz), DIACONIA FRIF ha expandido sus operaciones a nuevas regiones del país. DIACONIA FRIF ofrece siete productos de crédito productivo y un producto de crédito a la vivienda a microempresarios, a través de metodologías individuales y grupales (Bancos Comunes y grupos solidarios). Su operación se concentra en zonas peri-urbanas en un 91%. A septiembre de 2004, DIACONIA FRIF cuenta con 8 sucursales, atendiendo a 19,414 clientes con una cartera de 9 M USD.

DIACONIA FRIF obtiene la calificación final B+. Las principales fortalezas de la institución son un sistema de información muy eficiente, una metodología crediticia adecuada, y una estructura financiera rentable. Sus principales debilidades son un gobierno corporativo que carece de claridad y un control interno insuficiente.

La tendencia es positiva. DIACONIA FRIF es una institución madura, con procedimientos en mejora y un soporte financiero de NMA, lo que permite prever un buen desempeño a mediano plazo.

Gobierno y toma de decisiones obtiene la calificación “b”:

- El Directorio está compuesto por profesionales experimentados y su composición permite una discusión abierta y rica; cumple con sus funciones de pilotaje institucional. Los temas discutidos son tanto estratégicos como operativos. La documentación es amplia y las minutas traducen correctamente el debate y las decisiones tomadas. Sin embargo, la institución padece de una falta de claridad sobre los papeles de los diferentes órganos de gobierno. El Directorio actúa a veces como una Comisión Ejecutiva, pues dedica gran parte de sus reuniones a supervisar aspectos operativos; el Gerente General concentra muchas responsabilidades a causa de una delegación insuficiente de funciones, lo que le impide dedicar más tiempo a la reflexión estratégica. Asimismo, el donante principal, NMA, sigue siendo un actor importante en la toma de decisiones, cuyas funciones exactas no están formalizadas.
- El plan estratégico 2002-2006 es coherente para el grado de desarrollo de la institución. Pero los objetivos son muy generales y las proyecciones cuantitativas no son siempre

consistentes entre ellas, más aún para un plan a cinco años. De hecho, se trata más de *proyecciones* que de objetivos planificados. El plan no ha sido actualizado desde 2002. No existe un análisis de las variaciones entre lo realizado desde 2002 y lo que fue proyectado.

- ❑ El plan está traducido en un presupuesto anual, con un seguimiento mensual. El nivel de información es detallado tanto para la colocación como para los costos y los resultados, pero no hay un análisis detallado del origen de las desviaciones y tampoco una formalización de las acciones correctivas. El proceso presenta debilidades: al inicio, la Gerencia no establece una orientación fijando objetivos estratégicos, cualitativos y/o cuantitativos de la institución. Así, a nivel de sucursales, el resultado final se asemeja a una “auto-fijación” de objetivos. Asimismo, al no existir una herramienta integrada, no se hacen proyecciones de cash-flow, de liquidez, o de balances provisionales mensuales.
- ❑ El equipo directivo está constituido por el Gerente y el Sub-gerente (llamado Contralor en el organigrama), los cuales tienen bajo su responsabilidad a los encargados de área administrativos y operativos. Todos los ejecutivos tienen un nivel de formación universitaria adecuado que ha sido complementado por cursos externos. La mayor parte del equipo tiene una experiencia larga en el sector de las microfinanzas, adquirida con la institución.
- ❑ El equipo directivo padece de una falta de formalización de sus funciones: no hay una definición de puestos y responsabilidades; no hay un comité de dirección entre el equipo directivo y los encargados de área; las reuniones del Gerente General y del Sub-gerente no son plasmadas en actas. Existe un riesgo de persona clave a nivel del Gerente General quien materializa la historia y los valores de DIACONIA FRIF. Su sucesión no está prevista y el Sub-gerente está próximo a jubilarse. El organigrama, muy plano, es funcional pero no podrá mantenerse con el crecimiento de la institución.
- ❑ La institución presenta procedimientos de recursos humanos adecuados: todos los Oficiales de Crédito (OC) son capacitados. Existe una evaluación anual de los empleados. Las necesidades de capacitación se detectan en el transcurso del proceso de evaluación anual. El conjunto del personal recibe una remuneración variable mensual. Este sistema podría ser mejorado revisando el mínimo y los topes, teniendo más en cuenta objetivos de flujo que de “stock”, y fijando objetivos propios al personal administrativo y directivo. Con 90 personas en planilla, una función dedicada a la gestión de los recursos humanos podría hacerse necesaria.

Información y sistemas obtiene la calificación “a”:

- ❑ DIACONIA FRIF cuenta con medidas suficientes de seguridad de su información: seguridad a nivel de accesos a funciones, campos, tareas; protecciones contra virus; conservación de ficheros. No existe sin embargo un plan de contingencia, lo cual es riesgoso pues el sistema inicial ha sido modificado de tal suerte que sólo los encargados de sistemas conocen su programación. El sistema CENTAURO es de uso amigable, integrando contabilidad e información sobre la cartera, y cubre los requerimientos de producción de información y de control.
- ❑ La información sobre actividades es extensa, oportuna y de buena calidad. La información contable es adecuada y se encuentra al día. Los estados financieros son producidos mensualmente, aunque se pueden generar a la demanda. El sistema integrado CENTAURO permite una consolidación automática a nivel de sucursal, mas no en la Sede, en donde el plan de migración se encuentra aún en proceso y se consolida diariamente en el sistema anterior desarrollado en FoxPro.
- ❑ El análisis financiero se encuentra formalizado. Existe un seguimiento del desempeño y de la rentabilidad a nivel de sucursal y global: clasificación de las sucursales de acuerdo con su nivel de eficiencia y rentabilidad; comparación del desempeño financiero con otras IMFs afiliadas a FINRURAL y con los FFPs. No se lleva a cabo un seguimiento financiero pormenorizado por producto. Pero excepto por el producto de Bancos Comunales, todos tienen la misma tasa de interés, se manejan a través de los mismos procesos, y se conoce

por cada uno el nivel de morosidad. En cuanto al producto Bancos Comunes existe de hecho un seguimiento analítico por ser distribuido a través de una red dedicada.

Riesgos: análisis y control obtiene la calificación “c”

- ❑ DIACONIA FRIF ha realizado esfuerzos importantes en el ánimo de establecer un sistema de control interno formalizado. Dicha decisión fue llevada a cabo a partir de los problemas que surgieron en la zona del Altiplano a raíz de malos manejos del producto de Grupos Solidarios. Esta situación generó una cartera en riesgo alta, lo cual obligó a interrumpir ese producto en la región desde 2001, y a concentrarse exclusivamente en la recuperación de la cartera.
- ❑ La institución cuenta con controles internos a todos los niveles, que han aparecido a medida que se presenta la necesidad, sin ser considerados globalmente dentro de una cadena de controles internos. Así, en el proceso de crédito, existen diversos niveles de verificación, firma mancomunada y límites de autorización, pero no han sido formalizados y algunos aspectos no han sido suficientemente considerados como el control del cobro de cheques.
- ❑ La seguridad física de la liquidez está garantizada. La mayoría de los pagos se lleva a cabo directamente en las sucursales, en donde se cuenta con cajas fuertes y se tiene contratado un sistema de recolección sistemática del efectivo. De igual forma, la mayor parte de los créditos son otorgados en cheque, y solamente los de menor monto se entregan en efectivo. Todos los desembolsos y los reembolsos más importantes de efectivo de Bancos Comunes son realizados por un cajero que se moviliza en jeep. El único riesgo asociado al manejo de la liquidez está relacionado a los traslados de los pagos parciales de clientes recuperados por OCs.
- ❑ La auditoría interna llevada a cabo es insuficiente. El auditor debe realizar todo su trabajo solo, con pocos medios materiales y sin una programación detallada de actividades. Sólo audita cada sucursal una vez al año, y no realiza una auditoría de la Sede. Sus procesos de auditoría son muy básicos y no cubren todos los riesgos a los que está sometida la institución. De origen, el área se encuentra dependiente de la contraloría, por lo que no reporta directamente al CA, restando autonomía a sus trabajos.
- ❑ La auditoría externa ha sido consistente y de calidad. DIACONIA FRIF y su CA han decidido a partir del año pasado contratar los servicios de PriceWaterhouse Coopers. De igual forma, la nueva selección le ha permitido contar con una valoración más detallada de sus estados financieros, apego a la normatividad establecida por la SBEF, así como la incorporación de una auditoría de control, la cual no era considerada por el auditor externo anterior. Las recomendaciones en materia de control interno han sido tomadas en cuenta, pero aún no se les ha dado seguimiento puntual.

Actividades obtiene la calificación “a”

- ❑ DIACONIA FRIF cuenta con una competencia importante de instituciones de microfinanzas (CRECER y PROMUJER) y FFPs (Caja los Andes, FIE) que operan particularmente en el área de El Alto. Sin embargo, la institución fue pionera en la operación en esta zona, lo cual aunado a su vinculación cristiana y cultural (aymara), le ha generado una ventaja competitiva importante. La competencia se ha concentrado básicamente en torno al crédito individual y a Bancos Comunes, ya que hasta ahora la competencia de DIACONIA FRIF no contaba con productos de vivienda popular. Sin embargo, ciertos FFPs están entrando en este mercado.
- ❑ El proceso crediticio garantiza una buena calidad de cartera. La selección de prestatarios es hecha con base en una valoración integral de ingresos y gastos, así como en el establecimiento de garantías reales y avales. La emisión de créditos está descentralizada en las sucursales, garantizando un proceso rápido: si el prestatario cumple con los requisitos, el crédito es revisado en un comité conformado por el jefe de sucursal y los OCs. El monitoreo de la cartera en mora es efectivo, aunque podría verse formalizado con bitácoras de seguimiento. Con base en el informe de cartera y en las reuniones, se llevan a cabo

tareas de cobranza extrajudicial fundamentadas en llamadas telefónicas y visitas, hasta pasar el proceso de cobranza judicial al cabo de un mes. Las reestructuraciones de crédito son autorizadas exclusivamente por el Gerente. El porcentaje es por ahora marginal.

- En 2001 y 2003 la cartera ha crecido a un ritmo sostenido de 34% al año. A septiembre de 2004 sólo ha crecido en un 12.4%, a causa de la masificación de los Bancos Comunes, lo que reduce el crédito promedio. La mayoría de los clientes pertenecen al sector de la producción artesanal o al comercio al por menor. Una de las tendencias más notorias de la institución es el crecimiento del producto de Bancos Comunes, el cual se está aproximando a 10% de la cartera, habiendo sido lanzado sólo en 2002. Este producto representa 18% de los desembolsos de septiembre de 2004, lo que permite prever un desarrollo mayor en 2005. La cartera de DIACONIA FRIF no conoce una gran estacionalidad.
- DIACONIA FRIF presenta una cartera en riesgo en constante mejora, pasando 6.9% en diciembre de 2001 a 2.4% en septiembre de 2004. Cabe anotar la presencia de una cartera reestructurada que representa, en septiembre de 2004, 1.1% de la cartera. Se trata esencialmente de créditos ampliados tras una renegociación con el cliente, y autorizados por el Gerente General. El producto de peor desempeño es el de Grupos Solidarios. El producto ha sido temporalmente discontinuado, de manera que la cartera aún vigente está toda en mora y próxima a ser castigada. La cartera castigada, no significativa, confirma la buena calidad de la cartera. No se cuenta con política clara de castigo, aunque se tiene planeado adoptar las normas de la SBEF en la materia.
- DIACONIA FRIF se beneficia de un nivel de provisiones alto, pues cubre más del 100% de la cartera en riesgo > 30 días. Se trata de un sistema de provisiones adecuado, pues es conservador y sigue las normas de la SBEF, estableciendo desde 2003 una provisión genérica además de la provisión específica vinculada al nivel de mora. Se cuenta con una protección adicional gracias al fondo de seguro de vida al que cotizan todos los prestatarios con el pago de sus créditos. La cobertura por garantías está vinculada al nivel de riesgo y al tipo de préstamo (individual o solidario). La ejecución de garantías a través de procesos judiciales y remates es marginal. Generalmente, DIACONIA FRIF busca incidir sobre los avales para llevar a cabo los pagos pendientes, o establece una ampliación del crédito autorizada por el Gerente General.

Financiamiento y liquidez obtiene la calificación “b”

- DIACONIA FRIF se financia únicamente por donaciones en USD. La institución ha acudido en raras ocasiones a financiamiento por deuda. Por su estructura de financiamiento, DIACONIA FRIF no ha tenido la necesidad de desarrollar un sistema de gestión activo/pasivo ni tampoco de preparar una estrategia de financiamiento. Por ello no se realiza un análisis de calce de plazos, de monedas o de tasas. El riesgo de calce de monedas es tal vez el más tangible pues, como la mayoría de las instituciones bolivianas, DIACONIA FRIF opera con USD y BOB. Sin embargo todos los financiamientos y la gran mayoría de los microcréditos son USD, limitando el riesgo (aunque traspasándolo al cliente). Los gastos principales, en particular los sueldos, son en USD.
- Un análisis activo/pasivo será necesario para la obtención de financiamiento externo. En efecto, se prevé que en el segundo semestre 2005 la institución tenga que acudir a fondos externos para financiar su cartera, más allá de los resultados que pueda generar. En este sentido, un módulo de análisis activo/pasivo debería incluirse dentro de los proyectos a corto plazo de desarrollo del SIG.
- No hay previsiones de flujos de liquidez, ni a lo largo del proceso presupuestal ni al principio de cada mes o de cada trimestre. Dada la estructura de financiamiento de la institución, el riesgo principal está relacionado con la optimización de las inversiones financieras a corto plazo y no con la prevención del riesgo de falta de liquidez. DIACONIA FRIF no tiene acuerdo de *cash-management* con sus bancos, de manera que no se optimiza el saldo global de sus cuentas bancarias. La puesta en marcha de herramientas de previsión,

reducción de número de cuentas bancos y acuerdos de *cash-management* permitirían mejorar el rendimiento y agilizar la gestión de la liquidez de la Fundación.

Eficiencia y rentabilidad obtiene la calificación “a”

- ❑ DIACONIA FRIF es una institución rentable. El ROA ha evolucionado de manera continua en los últimos años, acercándose al 10% (9.5% a septiembre 2004 y 8.7% a diciembre de 2003). Debido a la estructura del balance (el patrimonio representa más de 95% del total de los activos) y los bajos niveles de deuda, el ROE es muy similar al ROA (9.8% a septiembre de 2004 y 9.0% a diciembre de 2003).
- ❑ El ratio de gastos operativos acusa una tendencia a la baja de 2001 a 2003 (de 18.0% a 14.7%), aunque se incrementa en septiembre de 2004 (16.7%). Dicho comportamiento se explica por el peso creciente de los Bancos Comunes, los cuales mejoran el rendimiento global aunque incitan a la baja del monto medio de préstamo.
- ❑ El ratio de costos de ajuste, de 2.8%, es relativamente bajo y no le impide a DIACONIA FRIF seguir siendo rentable en ninguno de los ejercicios considerados. El principal ajuste realizado fue el de provisiones (100% de los ajustes de septiembre de 2004, 83.5% en 2003) ligados ante todo a la metodología GIRAFE de ajustes. Viene luego el ajuste por costo de fondos, pero como el financiamiento es esencialmente donado, su peso es modesto. No se realizaron ajustes por inflación pues la institución ya los realiza, como todas las afiliadas FINRURAL, de acuerdo con las normas contables de la SBEF.
- ❑ La evolución de la rentabilidad de DIACONIA FRIF en el mediano plazo está vinculada a las decisiones que se tomen en materia de diversificación de productos y de expansión al Oriente. La institución se beneficia de una estructura financiera sólida, con altos niveles de rentabilidad y una gran capitalización, que permite prever una permanencia de la autosuficiencia a mediano plazo. La evolución de la rentabilidad es difícil de prever por la ausencia de objetivos concretos derivados de la planificación estratégica, aunque se espera que aumente ligeramente por el efecto combinado de una mayor productividad (modernización del SIG) y un mayor rendimiento de cartera (masificación de Bancos Comunes y mejora de la calidad de la cartera).

Necesidades de financiamiento

- ❑ DIACONIA FRIF no anticipa necesidades de financiamiento en 2005, aunque es posible que tenga que acudir a financiamiento externo al final del año.
- ❑ Planet Rating estima que DIACONIA FRIF es una institución madura y rentable, que podría manejar un financiamiento externo comercial o concesional.

Las recomendaciones 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.

Rating Plus

La calificación GIRAFE evalúa la autosuficiencia de las instituciones de microfinanzas. Ahora bien, le resulta más difícil alcanzar la autosuficiencia a una institución joven, en un contexto difícil y atendiendo una población meta desfavorecida. El Rating Plus busca situar a la institución en su contexto.

Contexto operativo

Entorno económico y político desfavorable, entorno legal favorable

- Bolivia presenta un entorno político desfavorable. En octubre de 2003, varios conflictos políticos y sociales se radicalizaron, culminando con la renuncia del Presidente Sánchez de Lozada y el nombramiento de su Vice-Presidente en reemplazo.
- Bolivia ha llevado a cabo en los años 1990 una política de apertura económica: asociación con el MERCOSUR, privatización de las principales empresas. En 1999 la economía entró en una fase de desaceleración vinculada a políticas demasiado ortodoxas y a la crisis asiática, seguida por la crisis argentina. La explotación de importantes yacimientos de gas podría traer una nueva fase de crecimiento (0.4% de crecimiento en 1999, 2.5% en 2003).
- 65.2% de la población (8.7 M de habitantes) vive debajo del límite de pobreza. El país ocupa el rango 114 sobre 177 en el Informe sobre el Desarrollo Humano 2004 del PNUD.
- El marco regulatorio para las microfinanzas es favorable. Los FFPs - IMFs reguladas - han potenciado un crecimiento sano del sector. Las IMFs no reguladas se han fortalecido gracias a la acción de la cooperación internacional y de las asociaciones profesionales.

	Dic. 2001	Dic. 2002	Dic. 2003	Sept. 2004
1 USD = X BOB	7.12	7.73	8.01	8.19
PNB/habitante	955	908	924	986
Inflación	1.6%	0.9%	3.3%	3.9%
Coface rating				D
Rating S&P				B-/Estable/C

Fuente: Coface /FMI / oanda / S&P

Infraestructura: no afecta a DIACONIA FRIF

- La infraestructura no es favorable a las actividades de microfinanzas. La red vial en zonas rurales es mediocre y la red de telecomunicaciones es aún muy incipiente.
- DIACONIA FRIF, por actuar principalmente en zonas peri-urbanas, no se ve particularmente afectada por la calidad de la infraestructura.

Desarrollo institucional (indicadores del MBB)

Madurez: madura

Tamaño: promedio

- DIACONIA FRIF, con 13 años de operaciones, es una institución madura.
- La institución ha recibido 5.85 M USD de donaciones de NMA desde el inicio de sus operaciones, hasta septiembre 2004
- La cartera de créditos, de 9 M USD, ha permitido generar economías de escala, las cuales seguirán presentándose con el fortalecimiento del SIG.

Población meta: Amplia

Otras actividades: No

- La cartera promedio por cliente es de 463 USD, es decir 47.2% del PNB/capita, situando la población objetivo de DIACONIA FRIF en la categoría "Amplia" según el MBB.
- DIACONIA FRIF apunta a una población meta de microempresarios, en su mayoría informales. La clientela se reparte en un 91% en zonas peri-urbanas y en un 9% en zonas rurales.
- DIACONIA FRIF ofrece cinco productos de crédito individuales y solidarios de giro productivo y para el financiamiento de la vivienda.

Indice

<i>Fórmulas de cálculo de razones</i>	2
Resumen y explicación de la calificación	3
Rating Plus	8
Indice	9
Acrónimos	10
Presentación de la institución	11
Gobierno y toma de decisiones	15
<i>Toma de decisiones</i>	15
<i>Planeación</i>	15
<i>Equipo directivo</i>	16
<i>Gestión de los recursos humanos</i>	17
Información y sistemas	19
<i>Sistema de información y equipos</i>	19
<i>Información de cartera</i>	20
<i>Información contable y seguimiento financiero</i>	20
Riesgos: análisis y control	22
<i>Procedimientos y control interno</i>	22
<i>Auditoría interna</i>	22
Actividades: productos y servicios	24
<i>Mercadeo y competencia</i>	24
<i>Gestión de la cartera</i>	24
<i>Composición y evolución de la cartera</i>	25
<i>Calidad de la cartera</i>	26
<i>Cobertura del riesgo crediticio</i>	27
Financiamiento y liquidez	28
<i>Gestión activos/pasivos (ALM) y estrategia de financiamiento</i>	28
<i>Gestión de la liquidez</i>	29
Eficiencia y rentabilidad	30
Anexos	34
<i>Descripción de los productos</i>	34
<i>Estados financieros y notas a los estados financieros</i>	35
<i>Ajustes</i>	39

Acrónimos



AG	Asamblea General
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BOB	Boliviano (moneda nacional)
CF	Consejo de Fundadores
DPF	Depósito a plazo fijo
FFP	Fondo Financiero Privado
FINRURAL	Asociación de Instituciones Financieras para el Desarrollo Rural
IMF	Institución de microfinanzas
MAN	Misión Alianza Noruega (Bolivia)
NMA	The Norwegian Mission Alliance (Oslo)
MBB	MicroBanking Bulletin
OC	Oficial de crédito
SIG	Sistema de Información y de Gestión
TEG	Tasa Efectiva Global
TPP	Tasa Pasiva Promedio
TPPE	Tasa Promedio Ponderado Efectiva
SBEF	Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras
USD	Dólares americanos

Presentación de la institución

Entorno El sector de las microfinanzas boliviano en sin duda uno de los más competitivos y el que acusa los más altos niveles de profesionalización en América Latina, gracias al trabajo conjunto de las autoridades, de los donantes y de las IMFs. El sector está compuesto por menos de un centenar de ONGs no reguladas, 207 cooperativas, siete FFPs (IMFs reguladas por la SBEF, con autorización para captar ahorros) y un banco dedicado al microcrédito (BancoSol). De estos actores, los que han alcanzado el más alto grado de solidez financiera y de penetración de mercado son los FFPs junto con BancoSol, gracias a sus posibilidades de fondeo. Sin embargo, las ONGs no reguladas, agrupadas en asociaciones profesionales que representan sus intereses, en particular la red FINRURAL, muestran altos niveles de profesionalismo.

	FINRURAL	FFPs y BancoSol	Sector bancario sin BancoSol
Cartera (en M USD)	77	400	2,760
Número de clientes	188,000	240,000	135,000

Fuente: Boletín Mensual de Autorregulación de FINRURAL (octubre 2004) y Banco de Bolivia

A fines de los años 1990 el sector microfinanciero boliviano conoció una crisis vinculada al sobreendeudamiento tras la entrada masiva de entidades financieras de consumo en el segmento microempresarial. Hoy en día, gracias al retiro del mercado de las entidades sin verdadera vocación microfinanciera y a esfuerzos permanentes de saneamiento financiero y de diversificación, el sector ha reanudado con el crecimiento. Sin embargo, se ve afectado por un entorno macroeconómico y político inestable, y por un sector bancario aún muy endeble.

Misión La misión de DIACONIA FRIF, como entidad con principios cristianos, es contribuir a mejorar los ingresos de las personas de escasos recursos de las zonas peri-urbanas y del área rural deprimida, por medio del fácil acceso al crédito para microempresas y vivienda popular.

Forma legal, supervisión DIACONIA FRIF se constituye en 1991 como una Fundación auspiciada por NMA. Bajo dicha estructura, no se encuentra sujeta a ningún tipo de regulación o supervisión. Sin embargo, a partir de su incorporación a la red FINRURAL, ha iniciado trabajos orientados al seguimiento voluntario de los lineamientos establecidos por la SBEF para FFPs.

Redes La institución es parte de FINRURAL, una asociación boliviana de ONGs microfinancieras. Esta asociación reúne a las principales IMFs no reguladas en Bolivia y brinda servicios de representación de los intereses del sector, de investigación sobre temas de impacto y de mercado y de desarrollo tecnológico. También ha puesto en funcionamiento una central de riesgos entre las afiliadas así como un mecanismo de autorregulación¹.

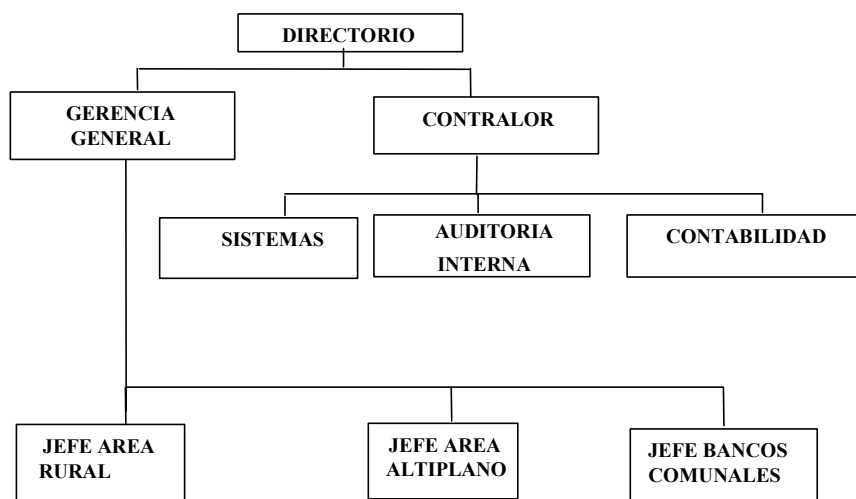
Propiedad Como ONG, DIACONIA FRIF no cuenta con propiedad efectiva. La institución tiene dos órganos de gobierno principales:

- ❑ El Consejo de Fundadores (CF) reúne a los fundadores de la institución y cumple con funciones de supervisión y protección de la misión. Encarna el papel primordial que sigue teniendo NMA en la institución. Se reúne dos veces al año.
- ❑ El Directorio se reúne mensualmente y tiene funciones generales de orientación y de control estratégico. Está compuesto por cinco miembros, tres nombrados por NMA Noruega, y dos conjuntamente por el personal de la institución y por MAN Bolivia.

¹ El Sistema Privado de Autorregulación ha consistido en la creación de un mecanismo de seguimiento del desempeño de todas las afiliadas a la asociación. Para ello, todas las instituciones envían mensualmente a FINRURAL información financiera y de cartera según un formato estandarizado y de acuerdo con la normativa de la SBEF.

Composición del Directorio	Función	Perfil	Electo
Mario Raúl Bohrt Peláez	Presidente del Directorio	Sicólogo, antiguo Gerente de Recursos Humanos de Price WaterHouse, dirige una empresa consultora, Catedrático Universidad Católica	Enero de 2003
Nelson Cabrera Ponce	Vicepresidente	Coordinador del área espiritual de la Misión Alianza Noruega, antiguo administrador y Jefe de Operaciones de Compassion, antiguo Jefe del Área informática de Visión Mundial, docente en Gerencia y Liderazgo, Pastor evangélico	Mayo de 2004
Juan Verdúguez Herbas	Secretario de Actas	Ingeniero civil, general retirado, antiguo rector de la Universidad Militar, Comandante del Instituto Geográfico Militar, Pastor Evangélico.	Enero de 2003
Sergio B. Duchén Uriarte	Vocal	Director de Programa FONDESIF, Profesor del Instituto de Formación Bancaria y de Microfinanzas IDEA, antiguo asesor de WOCCU, antiguo funcionario de PROFIN-COSUDE.	Septiembre 2002
Denny Fernández de Gonzáles	Vocal	Trabajadora social, egresada del Instituto Misionero	Mayo de 2003
Per Nitter Bondevick	Vocal	Economista, antiguo auditor de Misión Alianza Noruega	Mayo de 2004
Dr. Javier Comboni	Vocal	PhD en economía de la Universidad de Boston, antiguo director del Banco Central de Bolivia, asesor internacional en temas de deuda pública, ex-Ministro de Hacienda	Junio de 2004
Julio Aramayo	Vocal	Pastor evangélico, antiguo Jefe del área financiera de Visión Mundial, antiguo Presidente del Directorio de Misión Alianza Noruega.	Junio de 2004

Equipo



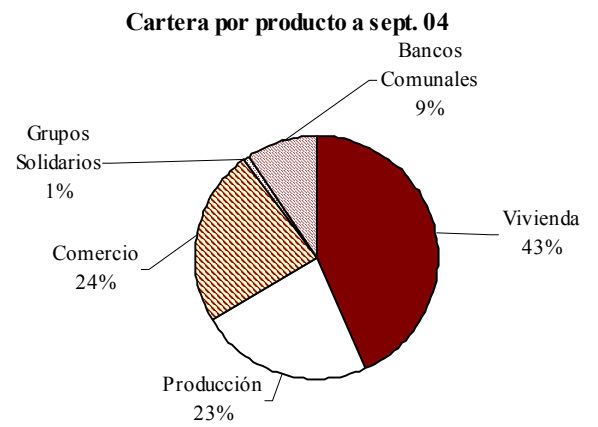
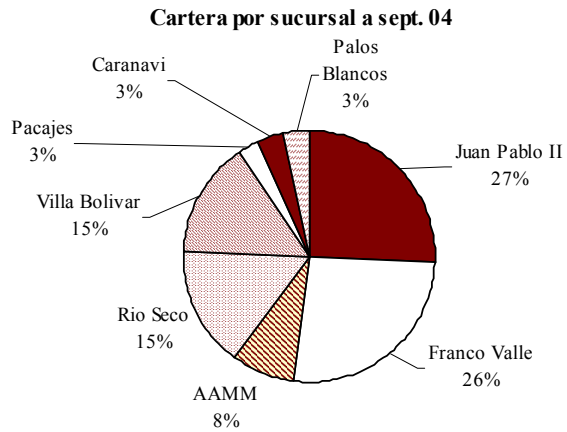
Personal	Dic. 2001	Dic. 2002	Dic. 2003	Sept. 2004
Número de empleados	60	66	72	77
% Oficiales de crédito	48%	47%	46%	45%
Tasa de rotación del personal	23%	16%	12%	3%

La institución cuenta con una Sede basada en El Alto (suburbio de La Paz), y con 8 sucursales basadas mayoritariamente en zona peri-urbana y cinco agencias satélites dedicadas a Bancos Comunes urbanos. La estructura de funcionamiento es descentralizada:

- ❑ La Sede concentra al equipo directivo, a los responsables de área y a los órganos de gobierno. Es responsable de la supervisión de la red, de la consolidación de la información y de la estrategia.
- ❑ Las ocho sucursales cuentan con un alto grado de delegación de poderes. Con excepción de los préstamos superiores a 3,000 USD (minoría), todo el proceso crediticio es llevado a cabo y decidido en las sucursales. También tienen capacidad para realizar gastos de acuerdo con su presupuesto.
- ❑ El producto de Bancos Comunes se maneja de manera separada, con su propia red de puntos de venta distinta de las otras sucursales.
- ❑ Todos los desembolsos se hacen por cheques. Los cobros son recibidos en efectivo en cajas presentes en cada sucursal. Para Bancos Comunes, tanto los desembolsos como los cobros se hacen en el lugar de reunión de las prestatarias.

Productos y servicios DIACONIA FRIF ofrece crédito productivo a microempresarios individuales y grupales a través de la metodología de Bancos Comunes (únicamente en sector urbano). Su objetivo de operación se concentra en las zonas peri-urbanas (*descripción detallada de los productos crediticios en anexos*).

- ❑ **El producto de vivienda** está destinado a financiar la auto-construcción para población de bajos ingresos. Se exigen avales y garantías de acuerdo al monto solicitado. Este producto se encuentra diseñado de manera diferenciada para zonas rurales y urbanas, estableciendo montos máximos mayores para las ciudades (hasta 30,000 USD). El crédito mínimo es de 50 USD con un plazo máximo de 5 años. El crédito promedio se sitúa en los 899 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.
- ❑ **Los créditos para el comercio** operan igualmente con avales de acuerdo al monto, y los techos se establecen de manera diferenciada para zonas rurales y urbanas. El crédito promedio se ubica en los 642 USD.
- ❑ **El crédito a grupos solidarios** se constituyó como el primer experimento de DIACONIA FRIF para establecer una metodología fundamentada en la garantía solidaria. Sin embargo, los resultados en las zonas del Altiplano fueron negativos, lo cual obligó a la institución a suspenderlo temporalmente con el ánimo de recuperar la cartera vencida acumulada. El préstamo promedio es de 166 USD.
- ❑ **Bancos Comunes** se ha convertido en el producto de mayor expansión y horizonte para DIACONIA FRIF. Con montos que van de los 100 BOB (12 USD) a los 3,000 BOB (366 USD) por socia, 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).



Certificación de cuentas El despacho de auditoría externa para el último año (2003) fue PriceWaterhouse Coopers. La información contable y financiera fue verificada sin observaciones.

Gobierno y toma de decisiones

Toma de decisiones

Proceso de toma de decisiones

DIACONIA FRIF es administrada según un modelo muy particular, pues concentra dos personas en la Gerencia General, sin contar con un Gerente de Operaciones. Este esquema es bastante distinto del de las IMFs tradicionales. Sin embargo la institución también tiene una cultura empresarial muy particular (cristiana) donde la jerarquía es respetada y donde se han delegado muchos poderes a las sucursales.

El Directorio está compuesto por profesionales experimentados y su composición permite una discusión abierta y rica; cumple con sus funciones de pilotaje institucional. Los temas discutidos son tanto estratégicos como operativos. La documentación es amplia y las minutas traducen correctamente el debate y las decisiones tomadas. Se realiza un seguimiento de las decisiones.

Pero la institución padece de una falta de claridad sobre los papeles de los diferentes órganos de gobierno: CF, Directorio y Gerencia General. Los únicos puntos legales y formales de referencia son los estatutos y reglamento interno de la institución, los cuales no son lo suficientemente precisos u operativos. El Directorio actúa a veces como una Comisión Ejecutiva, pues dedica gran parte de sus reuniones a supervisar aspectos operativos; por el otro, el Gerente General concentra muchas responsabilidades a causa de una delegación insuficiente de funciones, lo que le impide dedicar más tiempo a la reflexión estratégica (ver sección sobre Equipo directivo). Asimismo, NMA, a través del CF y de la nominación de miembros del Directorio, sigue siendo un actor importante en la toma de decisiones cuyas funciones exactas no están formalizadas.

Consciente de sus falencias, la institución planea reestructurar sus órganos de gobierno:

- ❑ El CF sería sustituido por una Asamblea de nueve miembros (más tres suplentes) nombrados por NMA, confirmando así su papel fundamental.
- ❑ Los cinco miembros del Directorio serían nombrados por la Asamblea, pero dos de ellos serían elegidos por el personal de DIACONIA FRIF y de MAN Bolivia.

Información de monitoreo

Los distintos niveles de decisión, CF, Directorio y Gerencia General, reciben información de gestión amplia y detallada, pero poco sintética. Es necesario establecer herramientas de extracción y análisis de datos para generar cuadros resumidos de seguimiento de objetivos, variables cualitativas y cuantitativas, evoluciones y gestión financiera.

Planeación

Estrategia actual

DIACONIA FRIF está en un cruce de caminos que genera reflexiones estratégicas variadas. Los temas tratados por el Directorio -adquisición versus crecimiento interno, ampliación del perímetro de las actividades a la captación de ahorro, expansión geográfica versus intensificación de su presencia en su mercado “natural”- muestran una clara identificación de los retos pero también una serie de dudas a la hora de definir la nueva estrategia.

DIACONIA FRIF estableció un plan estratégico 2002-2006. Los campos de análisis que lo sustentan son consistentes: fortalezas y debilidades de la institución, situación del entorno y de la competencia, evolución de la gama de productos y servicios, etc. Siendo el primer ejercicio de esta naturaleza y con una metodología básica, los objetivos son muy generales y las proyecciones cuantitativas no son siempre consistentes entre ellas, más aún para un plan a cinco años. De hecho, se trata más de *proyecciones* que de objetivos planificados.

El plan estratégico no ha sido actualizado desde 2002 y no puede constituir, ni constituye, la referencia para marcar los objetivos anuales. No existe un análisis de las variaciones entre lo realizado desde 2002 y lo que fue proyectado. Hoy en día, el documento de orientación operativa es el presupuesto anual (ver apartado siguiente).

Planeación presupuestal

DIACONIA FRIF cuenta con un proceso presupuestal estandarizado. El proceso se inicia en noviembre, mediante el envío de los presupuestos de cada sucursal. El presupuesto global consolida sus previsiones e integra los gastos específicos de la Sede pero el documento no viene acompañado de un plan operativo por área (comercial, financiero, sistema de información, etc.). El Directorio da su aprobación para el año siguiente en diciembre.

El seguimiento del presupuesto se hace mensualmente a nivel de sucursal y de manera consolidada. El nivel de información es detallado tanto para la colocación como para los costos y los resultados, pero no hay un análisis detallado del origen de las desviaciones y tampoco una formalización de las acciones correctivas.

El proceso presenta debilidades: al inicio, la Gerencia no establece una orientación fijando objetivos estratégicos, cualitativos y/o cuantitativos de la institución. Tampoco se define el marco específico de presentación para las sucursales. Así, a nivel de sucursales, el resultado final se asemeja a una “auto-fijación” de objetivos. Asimismo, como no existe una herramienta integrada, no se hacen proyecciones de cash-flow, de liquidez, o de balances provisionales mensuales. Tal herramienta sería muy útil para construir escenarios multi-variables.

Equipo directivo

La estructura de dirección es muy ligera. El gerente y el Sub-gerente concentran la mayor parte de las funciones operativas y de hecho actúan en paralelo. La fuerte cohesión de la empresa a raíz de sus valores fuertes y de la permanencia del equipo directivo permite un funcionamiento fluido y transparente.

Capacidades y experiencia del equipo directivo

El equipo directivo está constituido por el Gerente y el Sub-gerente (llamado Contralor en el organigrama), los cuales tienen bajo su responsabilidad a los encargados de área administrativos y operativos (sistemas, auditor interno sin nexo con el Directorio, contabilidad). Todos los ejecutivos tienen un nivel de formación universitaria adecuado que ha sido complementada por cursos externos. La mayor parte del equipo tiene una experiencia larga en el sector de las microfinanzas, adquirida con la institución. Dos elementos deben ser destacados: la mayoría comparte valores cristianos y todos hablan aymara. La combinación de ambos factores crea una fuerte cohesión e identificación del equipo con la institución, su misión y su clientela.

El Gerente General, **Carlos ROSS MOLLINEDO**, tiene un título de auditor y ha cursado estudios de desarrollo en Inglaterra. Antes de ingresar a DIACONIA FRIF, ocupó varios cargos en la Contraloría de la República y en MAN Bolivia.

Organización del equipo directivo

Aunque dedicado, profesional y eficiente, el equipo directivo padece de una falta de formalización de sus funciones:

- ❑ No hay una definición de puestos y responsabilidades y cuando existen no han sido actualizadas.
- ❑ No hay un comité de dirección entre el equipo directivo y los encargados de área; la comunicación es bastante informal y las reuniones mensuales no tienen agenda o actas.
- ❑ Las reuniones del Gerente General y del Sub-gerente, en el marco de la “Comisión Ejecutiva”, no son plasmadas en actas que podrían ser comunicadas a los diferentes encargados de área, formalizando así las dos líneas de mando paralelas que existen.

Existe un riesgo de persona clave a nivel de la Gerencia General. El Gerente General materializa la historia y los valores de DIACONIA FRIF. Además, su sucesión no está prevista y el Sub-gerente está próximo a jubilarse. Teniendo en cuenta la fuerte cultura interna de DIACONIA FRIF y el marco ético y cristiano, el proceso de preparación de la sucesión deberá ponerse en marcha lo antes posible para evitar rupturas en la estructura de la organización.

El organigrama, muy plano, es funcional pero no podrá mantenerse con el crecimiento de la institución. Las sucursales gozan de un nivel elevado de autonomía tanto a nivel de gestión de cartera como de medios financieros. Concentran el 90% de los recursos humanos. Este modelo, apoyado por un SIG muy ágil, explica los niveles de productividad. Sin embargo, no puede ser sostenido a largo plazo sin crear funciones de soporte para el equipo directivo (recursos humanos, marketing, operaciones, finanzas). La creación de estas funciones permitiría liberar más tiempo al Gerente General y al Sub-gerente para llevar a cabo labores estratégicas y formalizaría las tareas de soporte que llevan a cabo.

Gestión de los recursos humanos

Organización de la gestión de los recursos humanos

La función de recursos humanos no existe como tal en el organigrama. Las tareas son repartidas entre dos personas: el Gerente General se dedica a las entrevistas de reclutamiento y de evaluación; el Sub-gerente se encarga de las tareas operativas y administrativas: sueldos, capacitación, remuneración variable, etc. Con 90 personas en planilla, una función dedicada a la gestión de los recursos humanos podría hacerse necesaria, lo que no justifica a corto plazo un departamento exclusivamente dedicado a ello.

Gestión de las capacidades y evaluación del desempeño

La institución presenta procedimientos de recursos humanos adecuados:

- ❑ Todos los Oficiales de Crédito (OC) son capacitados. Tienen una capacitación teórica y práctica de tres meses como mínimo, a la cual pueden añadirse capacitaciones externas otorgadas por instituciones especializadas.
- ❑ A ello se añade el apoyo permanente de los jefes de sucursales y del personal directivo a los OC, lo que permite difundir la experiencia adquirida.
- ❑ Existe una evaluación anual de los empleados. El sistema cubre los aspectos más importantes del desempeño y cuenta con un mecanismo de puntos que permite fijar aumentos de sueldo. Sin embargo el proceso no sirve para analizar el cumplimiento de objetivos individuales.
- ❑ Las necesidades de capacitación se detectan en el transcurso del proceso de evaluación anual, pero no existe un proceso formal de identificación de necesidades para cumplir con los requisitos de la función.

- ❑ Se ha redactado un reglamento interno en coordinación estrecha con los representantes de los empleados. Dicho reglamento ha sido presentado al CA, sin embargo el proyecto se encuentra suspendido sin razones aparentes.

El conjunto del personal recibe una remuneración variable mensual basada en tres variables: el volumen de cartera, el número de clientes y el porcentaje de mora. Este sistema podría ser mejorado revisando los topes, que se acercan al desempeño medio de los OCs, añadiendo objetivos de diversificación (nuevos clientes) y adaptándolos a la madurez de los OCs. Por otra parte, el personal administrativo y directivo depende de los resultados de los OC y no tiene objetivos propios.

La política salarial, la integración de valores individuales e institucionales, así como la estrecha relación con los clientes explican que DIACONIA FRIF tenga una rotación del personal muy baja. Los sueldos son pagados en USD lo que garantiza una protección contra devaluaciones e incluso fortalece el poder adquisitivo. La escala de sueldos es estrecha, 1 a 3 para los ejecutivos y 1 a 4 en las sucursales.

Información y sistemas

Sistema de información y equipos

Descripción del sistema de información

Base de datos y Red	<ul style="list-style-type: none">• 12 servidores y 53 puestos de trabajo.• Equipamiento tecnológicamente al día.• Conexiones Internet via fibra óptica o cobre entre la Sede y las sucursales urbanas. Conexión Internet en desarrollo para las sucursales rurales.• Sistema Visual Basic 6.0 y SQL Server.
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none">• Sistema contable integrado -CENTAURO Millenium- adquirido externamente con códigos fuente.• Contabilidad descentralizada a nivel de sucursales.• Control diario de la información sobre la cartera; conciliaciones bancarias semanales a nivel de las sucursales y mensuales a nivel de la Sede.• Estados financieros mensuales; pueden ser generados a la demanda.
Información sobre actividades	<ul style="list-style-type: none">• CENTAURO, por ser integrado, cubre la gestión de cartera. Bancos Comunales administrados en otro sistema desarrollado en FoxPro.• Información generada a nivel de sucursales para después ser consolidada en la Sede automáticamente, gracias al sistema integrado. La integración de la información de Bancos Comunales es sencilla y no presenta riesgos.• Flujo de información <i>online</i> entre Sede y sucursales con excepción de Bancos Comunales y de las sucursales rurales.• Toda la información de cartera necesaria al monitoreo de las actividades es disponible a la demanda.

Seguridad del sistema

DIACONIA FRIF cuenta con medidas suficientes de seguridad de sus sistemas. La seguridad a nivel de accesos a funciones, campos, tareas es correcta. Las protecciones contra virus y la conservación de ficheros son adecuadas. No existe sin embargo un plan de contingencia, lo cual es riesgoso pues el sistema inicial ha sido modificado de tal suerte que sólo los encargados de sistemas conocen su programación.

Facilidad de utilización del sistema

El sistema CENTAURO es de uso amigable, integrado, y cubre los requerimientos de producción de información y de control de DIACONIA FRIF. La agilidad del sistema, su nivel de integración y la descentralización permiten, por una parte, manejar las actividades con recursos escasos a nivel de la Sede y, por otra parte, dar una visión detallada de las actividades, del balance y de la contribución de las sucursales.

Plan de desarrollo informático

DIACONIA FRIF desea enriquecer su sistema de información con innovaciones informáticas. Actualmente dos planes muy valiosos están en marcha, y deberían estar finalizados a inicios de 2005: integración de Bancos Comunales a CENTAURO e interconexión de las sucursales rurales. Asimismo, se tiene planeado establecer una aplicación de cobranza dentro de

CENTAURO e informatizar el front-office para la evaluación crediticia, documentación y realización de comités de crédito

Capacidades del equipo de gestión del SIG

Debido a la carga de trabajo, desarrollo y mantenimiento, el equipo cuenta con tres empleados fijos y se complementa con dos temporales. Son competentes y presentan grandes capacidades de programación y supervisión de planes informáticos. Existe un riesgo de persona clave pues las diferentes aplicaciones, modificadas y adaptadas a los requerimientos de la institución gracias a la adquisición de los códigos fuente, no están documentadas.

Información de cartera

Calidad de la información

La información sobre actividades es extensa, oportuna y de buena calidad. DIACONIA FRIF genera una serie de informes de seguimiento sobre la calidad de la cartera, así como indicadores de desempeño fundamentados en la normatividad de cartera que establece la SBEF: número de prestatarios, cartera en mora, distribución geográfica, por zona rural o urbana. El monitoreo de la cartera se encuentra completamente formalizado mediante informes mensuales revisados por los jefes de sucursal, el Sub-gerente y el Gerente General. Los OC revisan el informe de cartera vencida bajo un esquema prácticamente cotidiano. Con base en éste, llevan a cabo los procesos de cobranza extrajudicial.

Difusión de la información

Los reportes generados por el sistema son bien entendidos y utilizados por las personas interesadas, siendo difundidos, compartidos y analizados a nivel sucursal, quienes a su vez, reportan al Sub-gerente y a la Gerencia General.

Información contable y seguimiento financiero

Calidad de la información y análisis financiero

La información contable es adecuada y se encuentra al día. Los estados financieros son producidos mensualmente y entregados al Sub-gerente y a la Gerencia General, aunque se pueden producir a la demanda. El sistema integrado CENTAURO permite una consolidación automática a nivel de sucursal, mas no en la Sede, en donde el plan de migración se encuentra aún en proceso y se consolida diariamente en el sistema anterior desarrollado en FoxPro.

El análisis financiero se encuentra formalizado. Existe un seguimiento del desempeño y de la rentabilidad a nivel de sucursal y global. En ese sentido, se realiza un informe que permite clasificar las sucursales de acuerdo con su nivel de eficiencia y rentabilidad. Asimismo, a través del Sistema Privado de Autorregulación, FINRURAL está estableciendo un mecanismo de comparación del desempeño financiero de las IMFs afiliadas entre ellas y con los FFPs. Sin embargo, no se lleva a cabo un seguimiento financiero pormenorizado por producto.

No hay en sí un sistema de análisis de rentabilidad por producto. Exceptuando el producto de Bancos Comunes, todos tienen la misma tasa de interés, se manejan a través de los mismos procesos, y se conoce por cada uno el nivel de morosidad. En cuanto al producto Bancos Comunes existe de hecho un seguimiento analítico por ser distribuido a través de una red dedicada.

Capacidades del equipo de finanzas y contabilidad

El equipo contable cuenta con capacidades técnicas suficientes para emitir una contabilidad adecuada. Hasta el momento, los auditores externos no han encontrado inconsistencias en la información contable (ver “R”).

Riesgos: análisis y control

Procedimientos y control interno

Controles internos

DIACONIA FRIF ha realizado esfuerzos importantes en el ánimo de establecer un sistema de control interno formalizado. Dicha decisión fue llevada a cabo a partir de los problemas que surgieron en la zona del Altiplano a raíz de malos manejos del producto de Grupos Solidarios. Esta situación generó una cartera en riesgo alta, lo cual obligó a interrumpir ese producto en la región desde 2001, y a concentrarse exclusivamente en la recuperación de la cartera.

La institución cuenta con controles internos a todos los niveles, que han aparecido a medida que se presenta la necesidad, sin ser considerados globalmente dentro de una cadena de controles internos. Así, en el proceso de crédito, existen diversos niveles de verificación, firma mancomunada y límites de autorización; el sistema CENTAURO lleva a cabo funciones de control tanto de los operadores como de las transacciones; se han instrumentado controles en los procesos de adquisición. Otros aspectos, sin embargo, no han sido suficientemente considerados, como el control del cobro de cheques.

La mayoría de los procedimientos implantados por la institución se encuentran plasmados en documentos, que si bien no conforman verdaderos manuales de procedimientos, dan cuenta de los procesos a seguir: reglamento de crédito (pendiente de actualización), reglamento interno de trabajo, procedimientos y reglas para compras de bienes muebles, procedimientos contables.

Seguridad de la liquidez

DIACONIA FRIF lleva a cabo una serie de medidas que garantizan la seguridad física de la liquidez. La mayoría de los pagos se lleva a cabo directamente en las sucursales, en donde se cuenta con cajas fuertes y se tiene contratado un sistema de recolección sistemática del efectivo. De igual forma, la mayor parte de los créditos son otorgados en cheque (los cuales requieren doble firma por parte del jefe de sucursal y el OC), y solamente los de menor monto se entregan en efectivo. Todos los desembolsos y los reembolsos más importantes de efectivo de Bancos Comunales son realizados por un cajero que se moviliza en jeep. Un riesgo asociado al manejo de la liquidez está relacionado a los traslados de los pagos parciales de clientes recuperados por OCs.

Auditoría interna

Reflexión sobre los riesgos

El área de auditoría interna inicialmente se concentró en la identificación de las fuentes de fraude en la región del Altiplano, y en la posterior recuperación de la cartera en mora. Por lo tanto, las tareas del auditor interno se han orientado más a una valoración reactiva de los riesgos que a una visión preventiva sobre los mismos. En este sentido, la participación del auditor interno en la implementación de mecanismos de control ha sido escasa.

Calidad de la auditoría interna

La auditoría interna llevada a cabo es insuficiente. El auditor debe realizar todo su trabajo sólo, con pocos medios materiales y sin una programación detallada de actividades. Sólo audita cada sucursal una vez al año, y no realiza una auditoría de la Sede. Sus procesos de auditoría son muy básicos y no cubren todos los riesgos a los que está sometida la institución. De origen, el

área es dependiente de la contraloría, por lo que no reporta directamente al CA, restando autonomía a sus trabajos.

La auditoría externa ha sido consistente y de calidad. DIACONIA FRIF y su CA han decidido a partir del año pasado contratar los servicios de PriceWaterhouse Coopers. De igual forma, la nueva selección le ha permitido contar con una valoración más detallada de sus estados financieros, apego a la normatividad establecida por la SBEF, así como la incorporación de una auditoría de control, la cual no era considerada por el auditor externo anterior. Las recomendaciones en materia de control interno han sido tomadas en cuenta, pero aún no se les ha dado seguimiento puntual.

Actividades: productos y servicios

Mercadeo y competencia

DIACONIA FRIF cuenta con una competencia importante de instituciones de microfinanzas (CRECER y PROMUJER) y FFPs (Caja los Andes, FIE) que operan particularmente en el área de El Alto (suburbio de La Paz). Dicha situación se observa en prácticamente todo el país, pero particularmente en las concentraciones urbanas, y de manera relevante en la región de La Paz. Sin embargo, la institución fue pionera en la operación en esta

zona, lo cual aunado a su vinculación cristiana y cultural (aymara), le ha generado una ventaja competitiva importante. La competencia se ha concentrado básicamente en torno al crédito individual y a Bancos Comunales, ya que hasta ahora la competencia de DIACONIA FRIF no contaba con productos de vivienda popular. Sin embargo, ciertos FFPs están entrando en este mercado.

DIACONIA FRIF no realiza actividades de promoción de sus productos en medios masivos. La promoción a través del boca a boca es, por ahora, suficiente. Sin embargo, la institución no calcula el nivel de fidelidad (drop-out) de sus clientes. Dicho indicador, se hará cada vez más relevante, particularmente a partir de la expansión del producto de Bancos Comunales, el cual está directamente en competencia con PROMUJER (menos con CRECER por centrarse en zonas rurales).

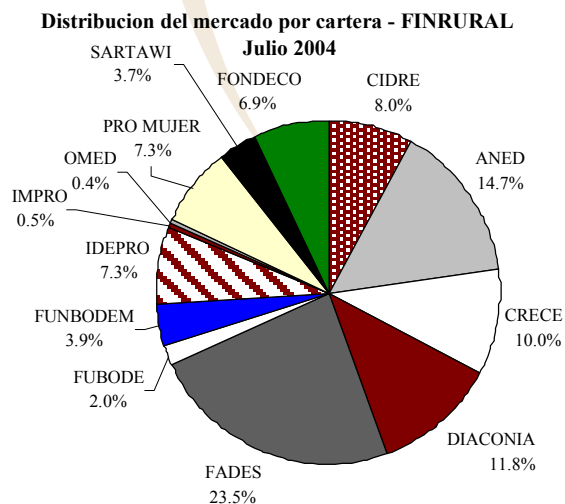
El riesgo de endeudamiento cruzado es cada vez más importante y se ha podido comprobar en varias ocasiones. La institución cuenta para ello con el apoyo valioso de la central de riesgos lanzada por FINRURAL, INFOCRED, la cual incluye información de todas las FFPs.

Gestión de la cartera

Proceso de crédito

El proceso crediticio garantiza una buena calidad de cartera:

- Selección de prestatarios con base en una valoración integral de ingresos y gastos, así como el establecimiento de garantías reales y avales. Existen procedimientos de análisis adaptados a cada tipo de producto. Para préstamos comerciales se realiza un análisis de flujos y de estado de resultados. Para préstamos a la vivienda, se analiza la capacidad de pago, tomando en cuenta actividades productivas pero también todas las fuentes de ingresos. En el caso de Bancos Comunales, el OC delega la evaluación de la capacidad de pago a la Mesa Directiva del Banco Comunal apoyándose en garantías de tipo solidario.
- La emisión de créditos está descentralizada en las sucursales, garantizando un proceso rápido: si el prestatario cumple con los requisitos, el crédito es revisado en un comité



conformado por el jefe de sucursal y los OCs. Sólo los créditos de montos superiores a 3,000 USD, muy poco frecuentes, son autorizados por la Sede.

- ❑ El monitoreo de la cartera en mora es efectivo, aunque podría verse formalizado con bitácoras de seguimiento. El desarrollo de una aplicación de cobranza integrada al SIG debería permitirlo. Los OCs revisan el informe de prestatarios morosos todos los días. De igual forma, existen reuniones semanales con el jefe de sucursal para identificar focos rojos y establecer una estrategia de recuperación. Con base en el informe de cartera y en las reuniones, se llevan a cabo tareas de cobranza extrajudicial fundamentadas en llamadas telefónicas y visitas, hasta pasar el proceso de cobranza judicial al cabo de un mes.
- ❑ Las reestructuraciones de crédito son autorizados exclusivamente por el Gerente. El porcentaje es por ahora marginal.

Capacidades de los agentes de crédito

En general, los OCs están capacitados para hacer frente a sus obligaciones, las cuales llevan a cabo de manera eficiente. Su reclutamiento se lleva a cabo considerando la identificación a los valores de la institución y la experiencia en campo.

Reglas globales de gestión de la cartera

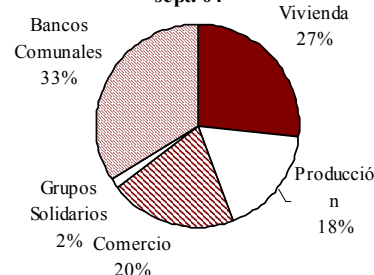
DIACONIA FRIF no ha implantado reglas globales de gestión de cartera. Por lo tanto, no existe una valoración de la concentración del riesgo por sector o área geográfica. Esto puede ser problemático pues más del 80% de la cartera está concentrada en El Alto.

Composición y evolución de la cartera

La mayoría de los clientes pertenecen al sector de la producción artesanal (textiles, cuero, etc.) o al comercio al por menor.

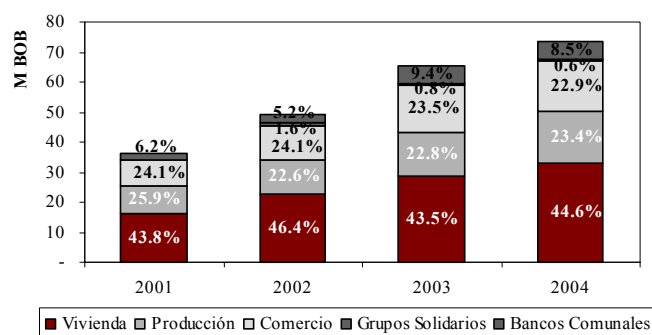
El análisis por número de prestatarios indica que los créditos están más concentrados en el crédito a la vivienda, el cual representa 43% de la cartera para sólo 27% de los prestatarios. Por lo contrario, si bien los Bancos Comunales representan 9% de la cartera, representan 33% de los prestatarios. Pese a poder otorgar créditos de hasta 30,000 USD, la cartera no está particularmente concentrada. A septiembre de 2004, los 100 clientes con préstamos más altos representan 5.8% de la cartera vigente. El préstamo más alto presenta un saldo de 22,520 USD. Siete préstamos tienen un saldo mayor a 10,000 USD (1.3% de la cartera) y 95 un saldo mayor a 1,000 USD (5.8% de la cartera)

Cartera por número de prestatarios a sept. 04



Una de las tendencias más notorias de la institución es el crecimiento del producto de Bancos Comunales, el cual se está aproximando a 10% de la cartera, habiendo sido lanzado sólo en 2002. Este producto representa 18% de los desembolsos de septiembre de 2004, lo que permite prever un desarrollo mayor en 2005.

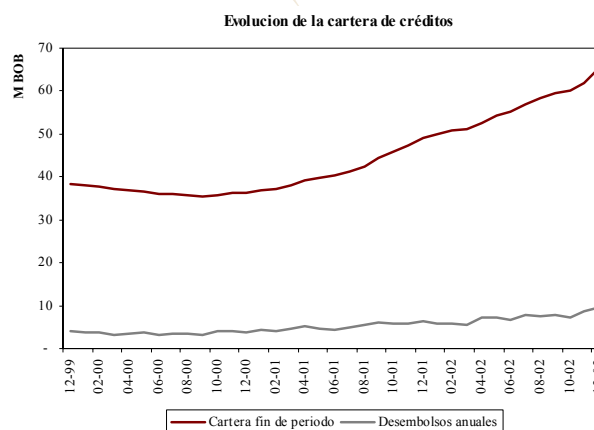
Cartera por producto



La cartera es esencialmente a largo plazo a causa de los créditos a la vivienda. A septiembre de 2004, 80% de la cartera es a largo plazo. Con el crecimiento de Bancos Comunales la cartera debería presentar plazos más cortos. Sin embargo, esta característica hace que DIACONIA FRIF deberá establecer una política de control de riesgos de calce de plazo si empieza a financiarse por préstamos comerciales o concesionales, como es factible a partir de finales de 2005 (ver “F”).

La cartera se concentra en un 82% en las sucursales de Juan Pablo II, Franco Valle, Río Seco y Villa Bolívar, situadas en El Alto. De manera general, 91% de la cartera está colocada en zona urbana.

La cartera de DIACONIA FRIF no conoce una gran estacionalidad. El crédito a la vivienda se parece a un crédito “revolving”, pues gran parte de los prestatarios lo renuevan sistemáticamente. En 2001 y 2003 la cartera ha crecido a un ritmo sostenido de 34% al año. A septiembre de 2004 sólo ha crecido en un 12.4%, a causa de la masificación de los Bancos Comunales, lo que reduce el crédito promedio.



Calidad de la cartera

USD, o en moneda local si especificado	Dic. 2001	Dic. 2002	Dic. 2003	Sept. 04
Cartera fin de período	5,116,620	6,340,004	8,175,843	8,990,536
Cartera fin de período (BOB)	36,430,335	49,008,229	65,488,503	73,632,486
Evolución	(4.6%)	34.5%	33.6%	12.4%
Cartera promedio fin de período	5,240,734	5,526,427	7,147,112	8,493,345
Número de prestatarios activos	10,477	13,864	17,258	19,412
Evolución	(7.9%)	32.3%	24.5%	12.5%
Cartera promedio por cliente ⁽¹⁾	488	457	474	463
% del PIB por habitante	51.1%	50.4%	51.3%	47.2%
Préstamo promedio desembolsado ⁽¹⁾	675	489	417	417
% del PIB por habitante	70.7%	53.9%	45.1%	42.5%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	6.9%	5.0%	2.7%	2.4%
Cartera en riesgo a mas de 365 días	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Reestructurados	0.0%	1.8%	2.2%	1.1%
Tasa de cartera castigada	0.0%	0.2%	0.4%	0.1%
Ratio de cobertura del riesgo	102.7%	120.4%	244.1%	258.2%
Cartera en riesgo >30 días neta de provisiones / Patrimonio	(0.1%)	(0.7%)	(3.3%)	(3.2%)

(1) La cartera promedio por cliente es superior al préstamo promedio desembolsado en 2003 y 2004 a causa del peso que están tomando los Bancos Comunal en los nuevos desembolsos, mientras que existen créditos a la vivienda de montos más altos aún vigentes.

DIACONIA FRIF presenta una cartera en riesgo en constante mejora, pasando 6.9% en diciembre de 2001 a 2.4% en septiembre de 2004. Cabe anotar la presencia de una cartera reestructurada que representa, en septiembre de 2004, 1.1% de la cartera. Se trata

esencialmente de créditos ampliados tras una renegociación con el cliente. Estas ampliaciones deben ser autorizadas por el Gerente General y cuentan con una provisión genérica que se incrementa en función de la mora. En ese sentido, esta cartera no es considerada como riesgosa.

El producto de peor desempeño es el de Grupos Solidarios. El producto ha sido temporalmente descontinuado por su mal desempeño, de manera que la cartera aún vigente está toda en mora y próxima a ser castigada. Si esta cartera fuese retirada de la cartera vigente, la cartera en riesgo >30 días pasaría a 1.8%. Por otro lado, el producto de mejor calidad es el de Bancos Comunes, con una cartera en riesgo > 30 días de 0.2%. Esto es favorecido por la garantía solidaria, que tiende a diluir la mora dentro del grupo.

La cartera castigada, no significativa, confirma la buena calidad de la cartera. No se cuenta con política clara de castigo, aunque se tiene planeado adoptar las normas de la SBEF en la materia.

Cobertura del riesgo crediticio

Cobertura por provisiones

Metodología de provisiones en anexos

DIACONIA FRIF se beneficia de un nivel de provisiones alto, pues cubre más del 100% de la cartera en riesgo > 30 días. Se trata de un sistema de provisiones adecuado, pues es conservador y sigue las normas de la SBEF, estableciendo desde 2003 una provisión genérica además de la provisión específica vinculada al nivel de mora. Ello explica el alza del ratio de cobertura del riesgo a partir de 2003.

Se cuenta con una protección adicional gracias al fondo de seguro de vida al que cotizan todos los prestatarios con el pago de sus créditos. Así, en caso de fallecimiento de un prestatario, su crédito es castigado y cubierto con este fondo.

Cobertura por las garantías

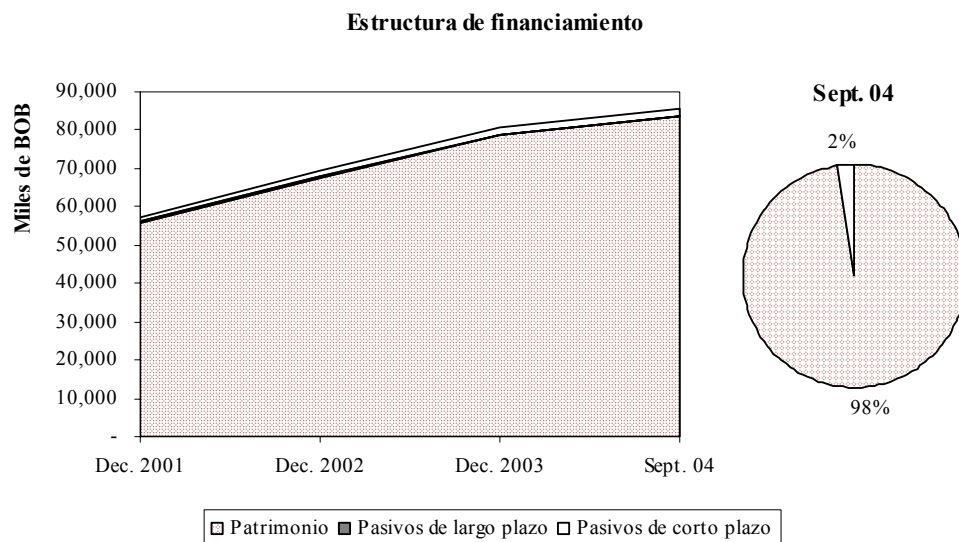
La cobertura por garantías está vinculada al nivel de riesgo y al tipo de préstamo (individual o solidario). Las garantías para los créditos para vivienda pueden ser un bien o la misma vivienda, mientras en otros créditos de monto inferior puede bastar un aval. En los Bancos Comunes sólo se acude a la garantía solidaria

La ejecución de garantías a través de procesos judiciales y remates es marginal. Generalmente, DIACONIA FRIF busca incidir sobre los avales para llevar a cabo los pagos pendientes, o establece una ampliación del crédito autorizada por el Gerente General.

No existe un seguimiento formal de las garantías en función de los valores cubiertos. Debido al peso importante de la financiación de la vivienda, una valorización periódica por área y tipo de construcción podría ser desarrollada.

Financiamiento y liquidez

Gestión activos/pasivos (ALM) y estrategia de financiamiento



DIACONIA FRIF se financia únicamente por donaciones de NMA en USD para cartera e inversiones. Todas estas donaciones son para inversiones o cartera, de manera que 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 piloto². Los pasivos de corto plazo son otras cuentas por pagar y provisiones.

Procedimientos de gestión activo/pasivo

Por su estructura de financiamiento, DIACONIA FRIF no ha tenido la necesidad de desarrollar un sistema de gestión activo/pasivo ni tampoco de preparar una estrategia de financiamiento. Por ello no se realiza un análisis de calce de plazos, de monedas o de tasas. El riesgo de calce de monedas es tal vez el más tangible pues, como la mayoría de las instituciones bolivianas, DIACONIA FRIF opera con USD y BOB. Sin embargo todos los financiamientos y la gran mayoría de los microcréditos son USD, limitando el riesgo. Los gastos principales, en particular los sueldos, son en USD.

Un análisis activo/pasivo será necesario para la obtención de financiamiento externo, en particular teniendo en cuenta que 80% de la cartera es a largo plazo. En efecto, se prevé que en el segundo semestre 2005 la institución tenga que acudir a fondos externos para financiar su cartera, más allá de los resultados que pueda generar. En este sentido, un módulo de análisis activo/pasivo debería incluirse dentro de los proyectos a corto plazo de desarrollo del SIG. La experiencia previa del Contralor le permite llevar a cabo las negociaciones con Bancos e inversores potenciales.

Estrategia de financiamiento

Hasta la fecha, DIACONIA FRIF no ha necesitado financiamiento externo. El soporte de NMA a través de sus donaciones anuales desde el inicio, el nivel consistente y continuo de sus

² Préstamo de 80,000 USD, otorgado en 2001, 8% anual, a 2 años, para colocación de cartera.

utilidades, el control más fuerte sobre la morosidad y la ausencia de impuestos sobre utilidades han permitido hacer frente al desarrollo de la cartera de manera autónoma.

Gestión de la liquidez

Previsión de flujos de liquidez

No hay previsiones de flujos de liquidez, ni a lo largo del proceso presupuestal ni al principio de cada mes o de cada trimestre, que tenga en cuenta los reembolsos y desembolsos, el crecimiento histórico y su estacionalidad eventual, gastos y morosidad. Dada la estructura de financiamiento de la institución, el riesgo principal está relacionado con la optimización de las inversiones financieras a corto plazo y no con la prevención del riesgo de falta de liquidez.

Optimización de recursos

Las disponibilidades representan 8.0% de los activos mientras que los activos fijos representan 9.4%. La cartera bruta, por su parte, constituye 81.4%. La institución presenta pues un buen grado de colocación de sus activos. Asimismo, 60% de las disponibilidades son invertidas en DPFs y Fondos Comunes.

DIACONIA FRIF no tiene acuerdo de *cash-management* con sus bancos, de manera que no se optimiza el saldo global de sus cuentas bancarias. La puesta en marcha de herramientas de previsión, reducción de número de cuentas bancos y acuerdos de *cash-management* permitirían mejorar el rendimiento y agilizar la gestión de la liquidez de la Fundación.

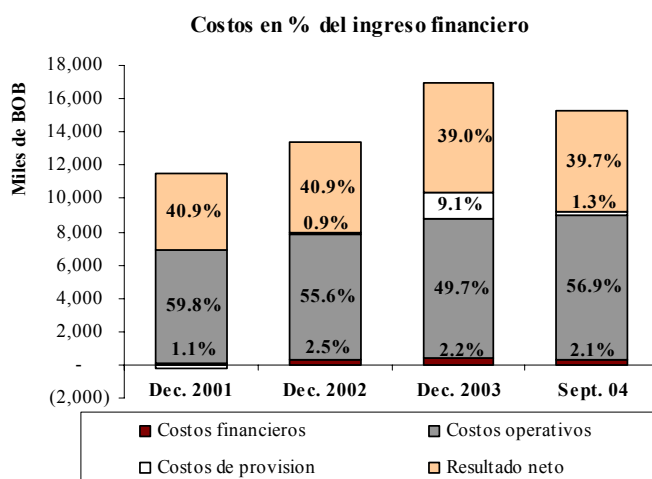
Eficiencia y rentabilidad

Análisis de la rentabilidad	Dic. 2001	Dic. 2002	Dic. 2003	Sept. 04 ⁽¹⁾
ROE	8.8%	8.9%	9.0%	9.8%
Deudas / Patrimonio	2.7%	2.8%	2.3%	2.5%
ROA	8.6%	8.7%	8.7%	9.5%
Generación de renta				
Autosuficiencia operacional	169.3%	169.2%	163.5%	165.9%
Rendimiento de cartera	25.6%	25.8%	25.7%	25.9%
Ratio de costos operativos	18.0%	17.5%	14.7%	16.7%
Clientes por empleado	175	210	240	252
Clientes por oficial de crédito	361	447	523	555
Cartera promedio por cliente (USD)	488	457	474	463
Ratio de costos financieros	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Costo del ahorro	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Costo de la deuda	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Ratio de costos de provisión	(0.5%)	0.3%	2.7%	0.4%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	6.9%	5.0%	2.7%	2.4%
Tasa de cartera castigada	0.0%	0.2%	0.4%	0.1%
Gestión de los activos				
Cartera neta / Activos	59.4%	66.3%	75.8%	77.1%
Resultado no operativo en % de los ingresos financieros	5.9%	7.5%	4.1%	2.3%
Ratios ajustados				
Ratio de costos de ajuste	6.8%	5.2%	0.3%	2.8%
AROE	4.0%	5.3%	8.7%	7.4%
AROA	3.9%	5.2%	8.5%	7.2%
Autosuficiencia financiera	122.6%	132.3%	160.8%	143.0%

(1) Anualizado, sin tomar en cuenta efectos estacionales

Estado de la rentabilidad

DIACONIA FRIF es una institución rentable. El ROA ha evolucionado de manera continua en los últimos años, acercándose al 10% (9.5% a septiembre 2004 y 8.7% a diciembre de 2003). Debido a la estructura del balance (el patrimonio representa más de 95% del total de los activos) y los bajos niveles de deuda, el ROE es muy similar al ROA (9.8% a septiembre de 2004 y 9.0% a diciembre de 2003).



Se puede calcular un ROE *pro forma* aplicando las normas de la SBEF al patrimonio, o sea 10% del total de sus activos ponderados, ponderando la cartera al 100% y aplicando un costo financiero de oportunidad de 8% en USD sobre la totalidad del exceso de capital. El ROE *pro forma* llegaría a 18%.

La rentabilidad de DIACONIA FRIF se basa en los siguientes elementos:

Rendimiento de la cartera y tasa efectiva global

El rendimiento de cartera presenta un comportamiento levemente ascendente: 25.6% en 2001; 25.9% a septiembre de 2004. Ello se explica por el crecimiento de la cartera de Bancos Comunes que presenta una tasa de interés mensual del 3% en BOB generando una TEG de 45.7%, o de 77.0% cuando se calcula sobre capital inicial. Los intereses percibidos por ese producto representan 14.3% de los intereses totales a septiembre de 2004 contra 2.8% en 2002. Los otros productos presentan tasas variadas de acuerdo con la antigüedad del cliente, su comportamiento de pago, su ubicación y el monto del crédito. La TEG para estos productos oscila entre 24% y 27%.

Ratio de gastos operativos

El ratio de gastos operativos acusa una tendencia a la baja de 2001 a 2003 (de 18.0% a 14.7%), aunque se incrementa en septiembre de 2004 (16.7%). Dicho comportamiento se explica por el peso creciente de los Bancos Comunes, los cuales mejoran el rendimiento global aunque incitan a la baja del monto medio de préstamo. Los factores que explican este ratio son:

- La productividad del personal, en términos de OCs o empleados por prestatario conoce un aumento sostenido.
- La cartera promedio por prestatario (463 USD) ha disminuido en 2004 con referencia a 2003 (474 USD). Este fenómeno está vinculado a la masificación de los Bancos Comunes, cuya cartera promedio (116 USD) es inferior al promedio de la institución.

Ratio de costos financieros

El ratio de costos financieros es casi nulo pues la institución se financia por las donaciones de NMA. Los únicos costos financieros son los castigos de crédito por concepto de seguro de vida.

Ratio de costos de provisión

El ratio de costos de provisión se mantiene muy bajo, inferior al 1%, a causa de la buena calidad de la cartera. La única excepción es el año 2003 (2.7%), en el que se introdujeron las provisiones genéricas, lo que generó un costo de provisión importante. El ratio de costos de provisión ajustado, de 3.0%, es superior al de los pares del MBB (1.9%), esencialmente a causa de la metodología GIRAFE de provisión (ver anexos).

Gestión de activos financieros

A finales de septiembre DIACONIA FRIF disponía de poco menos 1.1 M USD de disponibilidades (8.0% de los activos): 40% en cuenta corriente en bancos, 40% en DPFs entre 60 y 180 días y 20% en fondos comunes de valores. Las tasas de interés de los DPFs son de 4% y 4.5% y los rendimientos de los fondos de valores entre 2.3 y 3.2%.

El análisis de la estructura en los últimos años confirma la necesidad de desarrollar herramientas de provisiones de liquidez, de tal suerte que las inversiones se puedan maximizar. La política de inversiones no está aprobada por el Directorio, particularmente al respecto del porcentaje máximo que se puede invertir en fondos de valores. Sin embargo, la proporción de la cartera en el total de activos tiene tendencia a aumentar (de 59.4% a 77.1%), lo que refleja una mejor gestión de los activos.

Desempeño ajustado

El detalle de los ajustes figura en anexos.

El ratio de costos de ajuste, de 2.8%, es relativamente bajo y no le impide a DIACONIA FRIF seguir siendo rentable en ninguno de los ejercicios considerados. El principal ajuste realizado fue el de provisiones (100% de los ajustes de septiembre de 2004, 83.5% en 2003) ligados ante todo a la metodología GIRAFE de ajustes. Viene luego el ajuste por costo de fondos, pero como el financiamiento es esencialmente donado, su peso es modesto. No se realizaron ajustes por inflación pues la institución ya los realiza, como todas las afiliadas FINRURAL, de acuerdo con las normas contables de la SBEF.

Evolución de la rentabilidad

La evolución de la rentabilidad de DIACONIA FRIF en el mediano plazo está vinculada a las decisiones que se tomen en materia de diversificación de productos y de expansión al Oriente. El desarrollo del producto de Bancos Comunes afectará sin duda el crecimiento de la cartera, pero por su rendimiento debería aumentar rentabilidad global. En cambio, un proceso de expansión en el Oriente del país podría generar costos operativos altos y una reducción de la productividad, afectando la rentabilidad. DIACONIA FRIF debe pues esforzarse por establecer una planificación financiera detallada, y por tomar decisiones estratégicas sobre la estructura de generación de renta que desea establecer.

Con el crecimiento esperado de la cartera en 2005, es posible que la capacidad de autofinanciamiento de la institución no sea suficiente, obligándola a buscar financiamiento externo. Si bien existen varias fuentes de financiamiento concesional para IMFs en Bolivia, la institución debe empezar a establecer contactos con posibles financiadores.

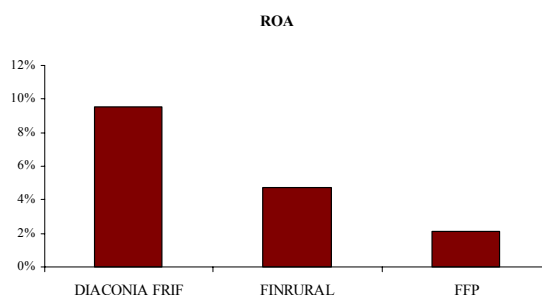
De cualquier forma, la institución se beneficia de una estructura financiera sólida, con altos niveles de rentabilidad y una gran capitalización, que permite prever una permanencia de la autosuficiencia a mediano plazo. La evolución de la rentabilidad es difícil de prever por la ausencia de objetivos concretos derivados de la planificación estratégica, aunque se espera que aumente ligeramente por el efecto combinado de una mayor productividad (modernización del SIG) y un mayor rendimiento de cartera (masificación de Bancos Comunes y mejora de la calidad de la cartera).

Benchmarking

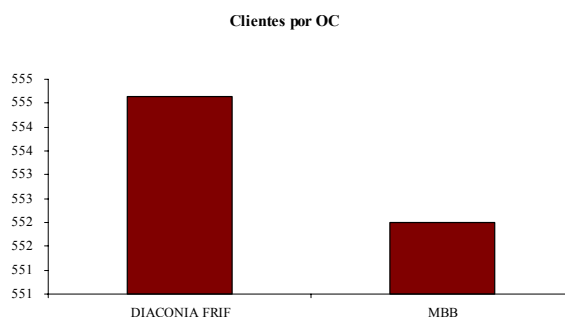
DIACONIA FRIF fue comparada a diversos grupos de pares:

- ❑ Las 13 ONGs de FINRURAL afiliadas al Sistema Privado de Autorregulación.
- ❑ Los siete FFPs que reportan mensualmente a la SBEF.
- ❑ Grupo de pares geográfico del MBB. DIACONIA FRIF pertenece al grupo de pares del MBB “Latin America Medium”, el cual reúne las siguientes IMFs: ACODEP, CMM Medellín, CRECER, FAMA, FINSOL, FMM Popayán, ProEmpresa, ProMujer Bolivia. MBB de julio de 2003.

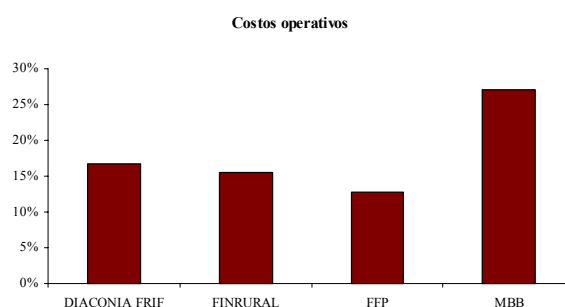
El ROA de DIACONIA FRIF es superior al de las afiliadas a FINRURAL y al de los FFPs, de 4.7% y 2.1%. El ROE también es mayor al de las afiliadas a FINRURAL (-1.7%), pese a un apalancamiento nulo, mientras que el de las FFPs (16.0%) es mayor, por la estructura de financiamiento de estas instituciones.



Con 555 clientes por OC, la institución alcanza un nivel de productividad levemente superior al de sus pares del MBB (552), pese a proponer mayoritariamente productos individuales. Existe pues un potencial de crecimiento de la productividad con la masificación de Bancos Comunes y el perfeccionamiento del SIG.



El ratio de gastos operativos de DIACONIA FRIF es similar al promedio de las afiliadas a FINRURAL, de 15.6%, y es superior al de los FFPs, de 12.8%. Esto se explica por el grado de madurez alcanzado por estas entidades, y por la población meta atendida (segmento más alto). En cambio, es muy inferior al promedio de su grupo de pares del MBB, de 27.0%.



Anexos

Descripción de los productos

Nombre del producto	Vivienda	Producción	Comercio	Grupos Solidarios	Bancos Comunales	
Tipo de clientela	Rural y Urbana	Rural y Urbana	Rural y Urbana	Rural y Urbana	Urbana	
Tamaño autorizado de los créditos	<p>Area Urbana: Mín. 50 USD, Máx. 30,000 USD</p> <p>Area Rural: Mín. 50 USD, Máx. 15,000 USD</p>	<p>Area Urbana: Mín. 50 USD, Máx. 30,000 USD</p> <p>Area Rural: Mín. 50 USD, Máx. 15,000 USD</p>	<p>Area Urbana: Mín. 50 USD, Máx. 50,000 USD</p> <p>Area Rural: Mín. 50 USD, Máx. 10,000 USD</p>	<p>Area Urbana: Mín. 50 USD, Máx. 3,000 USD</p> <p>Area Rural: Mín. 50 USD, Máx. 10,000 USD</p>	<p>Mín. 100 BOB por socia</p> <p>Máx. 3,000 BOB por socia</p>	
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. 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	0.96 años	17 semanas	
Período de gracia	NA	NA	NA	NA	NA	
Exigencias de garantías y otras condiciones	<p>Garantía Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Con un garante hasta 300 USD - Con dos garantes hasta 600 USD <p>Garantía Prendaria de doc. bienes inmuebles:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sin desplazamiento de 100 a 4000 USD - Con desplazamiento para montos mayores a 4000 USD <p>Garantía Mixta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Con un garante y garantía prendaria sin desplazamiento de bienes muebles - Con dos garantes y garantía prendaria sin desplazamiento de bienes muebles 	<p>Garantía Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Con un garante hasta 300 USD - Con dos garantes hasta 600 USD <p>Garantía Prendaria de doc. bienes inmuebles:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sin desplazamiento de 100 a 4000 USD - Con desplazamiento para montos mayores a 4000 USD <p>Garantía Mixta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Con un garante y garantía prendaria sin desplazamiento de bienes muebles - Con dos garantes y garantía prendaria sin desplazamiento de bienes muebles 	<p>Garantía Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Con un garante hasta 300 USD - Con dos garantes hasta 600 USD <p>Garantía Prendaria de doc. bienes inmuebles:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sin desplazamiento de 100 a 4000 USD - Con desplazamiento para montos mayores a 4000 USD <p>Garantía Mixta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Con un garante y garantía prendaria sin desplazamiento de bienes muebles - Con dos garantes y garantía prendaria sin desplazamiento de bienes muebles 	<p>Garantía Solidaria y Mancomunada</p> <p>Garantía Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Con un garante hasta 300 USD - Con dos garantes hasta 600 USD <p>Garantía Prendaria de doc. bienes inmuebles:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sin desplazamiento de 100 a 4000 USD - Con desplazamiento para montos mayores a 4000 USD <p>Garantía Mixta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Con un garante y garantía prendaria sin desplazamiento de bienes muebles - Con dos garantes y garantía prendaria sin desplazamiento de bienes muebles 	<p>Garantía Solidaria y Mancomunada</p> <p>Mancomunada: Para montos donde el promedio prestamo por socia no superará el equivalente a 240 USD.</p> <p>Garantía Solidaria y Mancomunada y Garantía de documentos de Bienes inmuebles: Para montos donde el promedio prestamo por socia superará el equivalente a 240 USD.</p>	<p>Urbana</p> <p>Mín. 100 BOB por socia</p> <p>Máx. 3,000 BOB por socia</p>
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 mes, cada 28 días y cada 32 días	Cada semana y cada quince días	
Tasa de interés nominal	<p>Area Urbana: de 20% (para clientes de oro) hasta 36 % para vivienda en BOB.</p> <p>Area Rural: de 20% (hipotecaria clientes de oro) hasta 24 % (normal)</p>	<p>Area Urbana: de 20% (para clientes de oro) hasta 36 % para vivienda en BOB.</p> <p>Area Rural: de 17% (línea verde) hasta 24 % (normal)</p>	<p>Area Urbana: de 21% (para clientes de oro) hasta 36 % para comercio en BOB.</p> <p>Area Rural: de 20% (para clientes de oro) hasta 24% (normal)</p>	<p>Area Urbana: de 21% (para clientes de oro) hasta 36 % para comercio en BOB.</p> <p>Area Rural: de 20% (para clientes de oro) hasta 24% (normal)</p>	3% por 28 días, en BOB.	
Sobre saldo insoluto o saldo inicial?	Saldo insoluto	Saldo insoluto	Saldo insoluto	Saldo insoluto	Saldo insoluto y saldo inicial	
Comisiones y moratorios	Comisiones: 0.50 USD Moratorios: 1%	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	
Cambios mayores desde la creación (tasa, tamaño, plazos)	La tasa varió desde la creación de la siguiente forma: 36%, 33.6% y 24%					

Estados financieros y notas a los estados financieros

Notas redactadas según las directivas del CGAP sobre presentación de los estados financieros de las IMF's.

0. DIACONIA FRIF no sigue las recomendaciones del CGAP para la presentación de sus estados financieros, mas sí las de la SBEF.
1. Los estados financieros comprenden un balance, un estado de resultados, un estado de evolución del patrimonio y un estado de flujo de efectivo. Los estados comprenden 3.75 años de datos. Los estados financieros presentados para 2001, 2002 y 2003 son auditados. Para septiembre de 2004 los estados no han sido auditados.

2. La IMF no ofrece servicios no financieros.

3. Subvenciones

(1) Los ingresos generados por donaciones han sido dedicados a cartera de crédito y activos fijos. Todos son presentados en una cuenta separada del balance.

(2) cuadro siguiente retraza el conjunto de donaciones recibidas por la institución:

Donante	Monto (USD)	Condiciones y comentarios
MAN	5,850,152 a septiembre de 2004	- 200,000 USD recibidos de NMA como Fondo Social el 22 de mayo de 1997 y registrado como patrimonio de la institución - Diversas donaciones recibidas anualmente y patrimonializadas en el Fondo Rotativo por donaciones, destinados al otorgamiento de créditos a la población meta de la Fundación. Dichos fondos una vez recuperados, son reutilizados para el otorgamiento de nuevos créditos y no pueden ser utilizados para gastos operativos, sueldos o compra de activos fijos para la Fundación.

(3) Las subvenciones son contabilizadas en patrimonio en un Fondo social y en un Fondo rotativo para subvenciones (ver cuadro arriba).

(4) La IMF no recibe donaciones en especie.

(5) Todas las donaciones recibidas aparecen en el cuadro arriba.

4. Contabilización de los elementos de la cartera de créditos.

Metodología de provisiones

Cartera sana hasta 5 días de mora	1%
Cartera en riesgo de 6 a 30 días	5%
Cartera en riesgo de 31 a 60 días	20%
Cartera en riesgo de 61 a 90 días	50%
Cartera en riesgo > 90 días	100%
Reestructurados	
- 0 días de mora y primera reprogramación	20%
- 1 a 90 días de mora o segunda reprogramación	50%
- >90 días de mora o tercera reprogramación	100%
Castigados	política definida por e Directorio

Asimismo, la institución ha establecido desde 2003 un mecanismo de provisiones genéricas a toda la cartera instruidas por el Directorio

(1) Los gastos por cartera en mora (provisiones, castigos) son presentados de manera separada de los otros gastos del estado de resultados.

(2) Los gastos de provisiones son contabilizados mensualmente en el estado de resultados en función de la mora. Los préstamos saneados son recuperados de las provisiones.

(3) Los préstamos castigados son retirados de las provisiones y de la cartera. No existe política sobre la frecuencia de los castigos.

(4) La reserva de provisiones es aumentada o disminuída mensualmente de los gastos de provisiones realizados en el estado de resultados.:

Movimientos de las provisiones (BOB)	Dic. 2001	Dic. 2002	Dic. 2003	Jun. 2004
Provisiones, 1° de enero	2,987,369	2,616,762	3,000,445	2,574,244
+ Gasto de provisiones en el año	(198,165)	127,485	1,552,389	240,461
+ Gasto de provisiones	445,376	923,037	2,266,109	829,392
- Recuperacion de provisiones	643,541	795,552	713,720	588,930
- Préstamos castigados durante el año		73,203	238,906	64,282
Provisiones, 31 de diciembre	2,789,203	2,671,044	4,313,929	2,750,424

La diferencia entre estas provisiones y las provisiones del balance se debe al tipo de cambio utilizado y a la contabilización separada de la provisión genérica a partir de 2004.

(5) La IMF contabiliza los intereses devengados de los préstamos vigentes y para de contabilizarlos cuando presentan más de 30 días de mora.

- (6) Los ingresos de las inversiones temporarias son aislados de los intereses de cartera y devengados mensualmente en función de la tasa de interés y de la tasa de cambio.
5. Calidad y gestión de la cartera
 - (1) Indicadores: los indicadores de seguimiento de la calidad de la cartera son descritos en las áreas “I” y “A”
 - (2) Se realizan ampliaciones de préstamos con autorización del Gerente General y con una provisión genérica y específica si presenta mora.
 - (3) Préstamos internos: Existe un fondo para los préstamos internos que la pertenece a los empleados. Tienen derecho a adelanto de un salario neto descontable en tres meses
6. Detalle de las deudas:
 - (1) Cuadro recapitulativo de deudas de la institución. A septiembre de 2004: ninguna. La institución contrajo en 2001 un préstamo con Kolibri Kapital por 80,000 USD, otorgado en 2001, 8% anual, a 2 años, para colocación de cartera
 - (2) DIACONIA FRIF no capta ahorro obligatorio de sus clientes para otorgar créditos
 - (3) DIACONIA FRIF no capta ahorros de sus clientes ni a corto ni a largo plazo
 - (4) La institución no exige una inversión en capital (parte social) para acceder a sus servicios. Otros regles de comptabilité
7. Otras reglas contables
 - (1) DIACONIA FRIF devenga todos los ingresos y gastos mensualmente desde que se constatan. Los regulariza con las cuenta gastos e ingresos de gestiones anteriores.
 - (2) DIACONIA FRIF aplica una metodología de compensación por inflación: todos los rubros de los estados financieros son presentados en moneda constante.
 - (3) Todos los activos o pasivos expresados en moneda extranjera son reevaluados mensualmente a la tasa oficial vigente.
 - (4) La cuenta de estado de resultados “Ajuste por inflación y tenencia de dólares” expresa el resultado de los ajustes por corrección monetaria de todos los rubros del estado de resultados, incluyendo el ajuste de patrimonio. La contraparte en el balance es la cuenta “Ajuste global del patrimonio”, que figura en patrimonio.
8. Otras informaciones extracontables
 - (1) El número de créditos vigentes figura en el área “A”.
 - (2) No se presenta el número de cuentas de ahorro voluntario pues DIACONIA FRIF no puede captar ahorros o depósitos.

Notas específicas a los estados financieros de Planet Rating

Balance

1. La cartera fue segmentada en corto plazo (vence en menos de un año) y largo plazo (vence en más de un año).
2. Incluye otras cuentas por cobrar, bienes realizables y otros activos
3. Inversiones en DPFs y Fondos Comunes.
4. Incluye cuentas por pagar, impuestos y aportes por pagar, gastos acumulados por pagar. A partir 2003 incluye provisiones por otras cuentas por cobrar.
5. Préstamo Kolibri Kapital ASA, 8% anual a 2 años para colocación de cartera microcréditos.
6. Incluye todas las donaciones de MAN: Fondo de Social inicial por 200,000 USD y Fondo Rotativo de Donaciones destinado exclusivamente a financiamiento de cartera.
7. Incluye ajuste global al patrimonio por efectos de inflación y revaluación de activos fijos.

Estado de resultados

8. Incluye servicios y comisiones cobradas.
9. Incluye ingresos de gestiones anteriores, venta de formularios, compra-venta de USD, seguros de clientes, otros ingresos, redondeos ingresos por venta de activos.
10. Ajuste de acuerdo con las normas de la SBEF.
11. Castigos a través del seguro de vida.
12. Alquileres percibidos.

DIACONIA FRIF	Notas	BOB					USD					Evolución		
		Balance	Dic. 2001	Dic. 2002	Dic. 2003	Sept. 04	Dic. 2001	Dic. 2002	Dic. 2003	Sept. 04	2002/2001	2003/2002	2004/2003	
ACTIVOS		57,024,289	69,487,011	80,627,924	89,514,961	8,989,264	8,034,179	10,065,908	10,929,788	21.9%	16.0%	11.0%		
Activos de Corto Plazo		50,435,372	62,104,207	73,087,699	81,813,643	8,009,029	7,083,620	9,124,557	9,989,456	3.6%	(14.0%)	8.8%		
Caja y Bancos		2,346,173	1,960,714	1,295,600	3,499,360	329,519	329,519	161,748	427,272	(16.4%)	(33.9%)	170.1%		
Activos financieros netos a corto plazo		12,089,342	8,368,353	5,150,951	5,355,865	1,697,941	1,697,941	643,065	653,952	(30.8%)	(30.8%)	(38.4%)		
Cartera neta a corto plazo		6,951,077	8,323,597	8,986,104	10,034,461	976,275	976,275	1,121,861	1,225,209	19.7%	8.0%	11.7%		
Cartera bruta a corto plazo	1	9,520,407	11,285,943	13,371,485	14,641,019	1,337,136	1,337,136	1,460,019	1,787,670	18.5%	18.5%	9.5%		
(Provisión para cartera incobrable)		2,569,330	2,962,346	4,385,381	4,606,557	360,861	360,861	547,488	562,461	15.3%	48.0%	5.0%		
Intereses devengados		-	613,298	993,558	1,025,301	-	79,340	124,040	125,189	-	62.0%	3.2%		
Sobre cartera de crédito		-	613,298	993,558	1,025,301	-	79,340	124,040	125,189	-	62.0%	3.2%		
Sobre activos financieros		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
Otros activos de corto plazo	2	2,138,851	5,115,960	4,544,468	2,907,188	300,400	300,400	567,349	354,968	139.2%	(11.2%)	(36.0%)		
Activos de Largo Plazo		33,498,846	45,105,093	59,657,243	66,692,786	4,704,894	4,704,894	7,447,846	8,143,197	34.6%	32.3%	11.8%		
Activos financieros netos a largo plazo	3	91,658	100,649	231,443	245,650	12,873	12,873	28,894	29,994	9.8%	130.0%	6.1%		
Cartera neta a largo plazo		26,909,928	37,722,289	52,117,018	58,991,468	3,779,484	3,779,484	6,506,494	7,202,865	40.2%	38.2%	13.2%		
Activos fijos netos		6,497,260	7,282,155	7,308,782	7,455,668	912,536	912,536	942,064	910,338	12.1%	0.4%	2.0%		
Otros activos a largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
PASIVO Y PATRIMONIO		57,024,290	69,487,011	80,627,924	89,514,960	8,009,029	8,009,029	10,065,908	10,929,788	21.9%	16.0%	11.0%		
Pasivo		1,500,975	1,873,335	1,809,420	2,195,589	210,811	210,811	242,346	268,082	24.8%	(3.4%)	21.3%		
Pasivo a Corto Plazo		954,575	1,273,335	1,809,420	2,195,589	134,070	134,070	164,726	268,082	33.4%	42.1%	21.3%		
Depósitos a la vista		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
Depósitos obligatorios		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
Depósitos a corto plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
Préstamos a corto plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
Intereses devengados		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
Otros pasivos de corto plazo	4	954,575	1,273,335	1,809,420	2,195,589	134,070	134,070	164,726	268,082	33.4%	42.1%	21.3%		
Pasivos de Largo plazo		546,400	600,000	-	-	76,742	76,742	77,620	-	9.8%	(100.0%)	-		
Depósitos de largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
Préstamos de largo plazo	5	546,400	600,000	-	-	76,742	76,742	77,620	-	9.8%	(100.0%)	-		
Otros pasivos de largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
Patrimonio		55,523,314	67,613,675	78,818,504	87,319,371	7,798,218	7,798,218	9,840,013	10,661,706	21.8%	16.6%	10.8%		
Capital pagado		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
Donativos		29,678,185	32,385,863	35,715,350	37,165,760	4,168,284	4,168,284	4,458,845	4,537,944	9.1%	10.3%	4.1%		
Resultados acumulados sin donaciones	6	17,270,991	22,765,237	29,336,914	35,429,240	2,425,701	2,425,701	2,945,050	4,325,915	31.8%	28.9%	20.8%		
Año corriente		4,616,322	5,494,246	6,571,678	6,092,326	648,360	648,360	820,434	743,874	19.0%	19.6%	(7.3%)		
Otras cuentas de patrimonio	7	8,574,138	12,462,575	13,766,239	14,724,370	1,204,233	1,204,233	1,612,235	1,797,847	45.4%	10.5%	7.0%		

DIACONIA FRIF Estado de resultados	Notas	BOB			USD			Evolución				
		Dic. 2001	Dic. 2002	Dic. 2003	Sept. 04	Dic. 2001	Dic. 2002	Dic. 2003	Sept. 04	2002/2001	2003/2002	2004/2003
Ingreso Financiero (a)		11,264,481	13,426,862	16,906,902	15,325,547	1,582,090	1,736,981	2,110,724	1,871,251	0	25.9%	(9.4%)
Ingresos de cartera		9,537,838	11,029,818	14,701,898	13,515,161	1,339,584	1,426,885	1,835,443	1,650,203	15.6%	33.3%	(8.1%)
Ingresos recibidos por créditos		8,897,000	10,183,450	13,518,648	12,577,684	1,249,579	1,317,393	1,687,721	1,535,737	14.5%	32.8%	(7.0%)
Derechos y comisiones recibidas	8	372,430	356,170	415,892	355,147	52,308	46,076	51,922	43,364	(4.4%)	16.8%	(14.6%)
Intereses moratorios sobre créditos		268,408	490,198	767,358	582,330	37,698	63,415	95,800	71,103	82.6%	56.5%	(24.1%)
Ingresos de otros activos financieros		666,448	1,012,235	691,348	357,728	93,602	130,949	86,311	43,679	51.9%	(31.7%)	(48.3%)
Otros ingresos por servicios financieros	9	1,060,195	1,384,809	1,513,656	1,452,658	148,904	179,147	188,971	177,370	30.6%	9.3%	(4.0%)
Costos Financieros (b)		120,661	338,883	366,213	315,311	16,947	43,840	45,719	38,500	180.9%	8.1%	(13.9%)
Intereses pagados sobre préstamos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Intereses pagados sobre depósitos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos netos de ajuste por inflación	10	(1,376)	164,669	217,058	155,713	-	-	-	-	(12,067.2%)	31.8%	(28.3%)
Otros costos relacionados con servicios financieros	11	122,037	174,214	149,155	159,598	17,140	22,537	18,621	19,487	42.8%	(14.4%)	7.0%
Resultado Financiero [c=a-b]		11,143,820	13,087,979	16,540,689	15,010,236	1,565,143	1,693,141	2,065,005	1,832,752	17.4%	26.4%	(9.3%)
Provisión neta para cartera incobrable (f)		(198,614)	126,914	1,567,083	203,404	(27,895)	16,418	195,641	24,836	(163.9%)	1,134.8%	(87.0%)
Provisiones para cartera incobrable + cartera castigada		(198,158)	127,485	1,582,389	240,461	(27,831)	16,492	197,552	29,360	(164.3%)	1,141.2%	(84.8%)
Recuperación de cartera castigada		457	571	15,306	37,057	64	74	1,911	4,525	25.0%	2,580.6%	142.1%
Costos operativos (d)		6,733,249	7,472,042	8,408,768	8,720,100	945,681	966,629	1,049,784	1,064,725	11.0%	12.5%	3.7%
Costos del personal (incluidas compensaciones)		3,547,129	4,025,483	4,511,098	3,784,334	498,192	520,761	563,183	462,068	13.5%	12.1%	(16.1%)
Otros costos operativos		3,186,121	3,446,559	3,897,670	4,935,766	447,489	445,868	486,601	602,658	8.2%	13.1%	26.6%
Depreciación y amortización		807,161	745,737	622,363	489,238	113,365	96,473	77,698	59,736	(7.6%)	(16.5%)	(21.4%)
Consejo, auditorías y calificaciones		1,921,931	2,434,593	2,619,377	2,276,880	269,934	314,954	327,013	278,007	26.7%	7.6%	(13.1%)
Servicios generales		457,029	266,229	655,930	2,169,648	64,189	34,441	81,889	264,914	(41.7%)	146.4%	230.8%
Otros		4,609,185	5,489,023	6,564,838	6,086,732	647,357	710,094	819,580	743,191	19.1%	19.6%	(7.3%)
Resultado neto operativo antes de impuestos y donaciones [f=c-d-e]		4,609,185	5,489,023	6,564,838	6,086,732	647,357	710,094	819,580	743,191	19.1%	19.6%	(7.3%)
Impuesto sobre la Renta (h)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado neto operativo antes de donaciones [f=g-h]		4,609,185	5,489,023	6,564,838	6,086,732	647,357	710,094	819,580	743,191	19.1%	19.6%	(7.3%)
Ingresos no operativos (i)	12	7,138	5,222	6,839	5,594	1,002	676	854	683	(26.8%)	31.0%	(18.2%)
Costos no operativos (incluidos impuestos relacionados) (j)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado neto antes de donaciones [l=f+i-k]		4,616,322	5,494,245	6,571,677	6,092,326	648,360	710,769	820,434	743,874	19.0%	19.6%	(7.3%)
Ingresos por donaciones (m)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado neto		4,616,322	5,494,245	6,571,677	6,092,326	648,360	710,769	820,434	743,874	19.0%	19.6%	(7.3%)

Ajustes

Se realizaron los siguientes ajustes:

- **Ajuste por costo de los fondos**, para estimar el costo que hubiera debido pagar la institución financiándose en el mercado en lugar de beneficiarse de donaciones o pasivos concesionales. Este costo es calculado multiplicando el monto promedio de las deudas por una tasa comercial. En este caso se utilizó la TPPE activa para entidades bancarias de acuerdo con el Banco de Bolivia, aplicada a préstamos comerciales en moneda extranjera.
- **Ajuste por inflación**, para neutralizar los efectos de la inflación sobre el patrimonio y los activos fijos. En este caso no se realizaron ajustes por inflación pues DIACONIA FRIF ya los realiza en su contabilidad
- **Ajustes por donaciones en especie**: ninguno
- **Ajustes por provisiones**, destinados a realizar provisiones en conformidad con los estándares internacionales fijados por el MBB, con un objetivo de estandarización. Pese a la política conservadora de provisiones de DIACONIA FRIF, la institución es sometida a ajustes por provisiones a causa de la metodología de ajustes de GIRAFE: se compara la reserva de provisiones teórica según la metodología con los gastos de provisiones reales de la institución, sin tener en cuenta el monto de su reserva de provisiones. Esto con el objetivo, muy conservador, de asumir que cada año la institución no cuenta con reservas y debe constituir nuevas provisiones.

DIACONIA FRIF Ajustes	BOB			
	Dic. 2001	Dic. 2002	Dic. 2003	Sept. 04
Ajuste por costo de los fondos = (a*b)-c	36,937	67,466	28,140	-
Monto promedio de los préstamos (a)	273,200	573,200	300,000	-
Costo escondido de los préstamos (b)	13.5%	11.8%	9.4%	10.8%
Intereses pagados sobre préstamos (c)	-	-	-	-
Ajuste por inflación = (d-e)*f	-	-	-	-
Patrimonio promedio (d)	52,290,888	61,568,495	73,216,089	83,068,936
Activos fijos netos promedio (e)	6,787,351	6,889,707	7,295,468	7,382,225
Inflacion (f)				
Ajuste por donativos en especie	-	-	-	-
Personal y asistencia técnica				
Otros				
Ajustes por provisiones	2,498,956	2,145,847	142,825	1,478,540
por cuentas incobrables	2,498,956	2,145,847	142,825	1,478,540
por otros riesgos				
Otros ajustes				
Total de ajustes	2,535,893	2,213,312	170,965	1,478,540
Resultado neto operativo antes de donativos	4,609,185	5,489,023	6,564,838	6,086,732
Resultado neto operativo ajustado	2,073,292	3,275,711	6,393,872	4,608,192
Resultado neto operativo ajustado (USD)	291,193	423,766	798,236	562,661