

FUBODE, Bolivia

La Fundación Boliviana para el Desarrollo - FUBODE se constituyó como Asociación Civil sin fines de lucro en 1997, como entidad relacionada a Visión Mundial Bolivia, institución cristiana especializada en la realización de proyectos de desarrollo económico, vinculada a World Vision Internacional (WVI). Con Sede en Cochabamba, FUBODE ofrece servicios de crédito individual, solidario y de Bancos Comunes en localidades de cinco de los nueve departamentos de Bolivia (Cochabamba, Oruro, Potosí, Santa Cruz y Tarija). A may.09 cuenta con una cartera de 6.2 M de USD atendiendo a 15,079 clientes.

GIRAFE Rating

Rating

B-

Tendencia

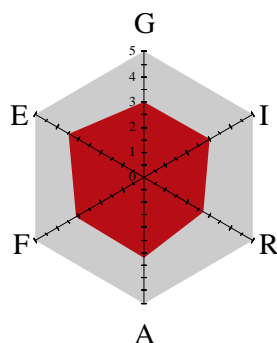
Estable

Fecha de la calificación

Julio, 2009

Válido hasta Junio, 2010

Rating por área



Gobierno – Información – Riesgos
– Actividades – Financiamiento –
Eficiencia

Contacto en Planet Rating

Jorge Bustamante
jbustamante@planetrating.com
+51 1 242 4597

Contacto en la IMF

Fernando Torrez
Calle Colombia No 722 entre
Antezana, Cochabamba, Bolivia
+591 4 452 5579
fernando_torrez@wvi.org

REF: JB / 29/10/09

Puntos destacados de la calificación

- Históricamente, FUBODE ha evidenciado elevados ratios de rentabilidad, aunque con una clara tendencia decreciente, explicados por el incremento de sus ratios de gastos de provisión y un creciente ratio de gastos financieros. A pesar de ello, la entidad mantiene aún saludables ratios de rentabilidad basados en la estabilidad del rendimiento de su cartera y en una gestión controlada de sus gastos operativos.
- FUBODE se encuentra inmersa en el proceso de incorporación al ámbito de la regulación por la ASFI. Por ello, los órganos de gobierno, relacionados a WVI y VF, primordialmente, y el EG apoyan este proceso decididamente. Así, se ha producido una serie de cambios a nivel estratégico, operativo y de inversiones (sistemas, capacitación de recursos humanos, operativos, etc.) para afrontar tanto este proceso regulatorio como los efectos de la crisis financiera (aumento de mora).
- FUBODE muestra una presencia significativa de sus actividades crediticias en las zonas circundantes a las ciudades de Cochabamba (Sede) y Oruro mediante la metodología de BBCC, aunque aún requiere fortalecer su presencia en las otras zonas de operación, más aún considerando el alcance de sus principales competidores (CRECER y ProMujer).
- FUBODE tiene como desafíos principales para éste y los próximos dos periodos afrontar el proceso de regulación, mejorar su ambiente de control para consolidar una sana cultura de prevención de riesgos y reducir los índices de mora, ello sin perjudicar el desempeño institucional.

Tendencia

La calificación se otorga con una tendencia “Estable” debido a que FUBODE deberá realizar cambios relacionados al proceso regulatorio y otros de importancia como robustecer sus fuentes de fondeo para sostener sus inversiones, mantener sus ratios de rentabilidad, consolidar sus políticas de control interno e incrementar la cobertura de provisiones en un contexto complejo debido a la crisis financiera internacional.

Indicadores de desempeño

USD	dic. 2005	Dic. 2006	dic. 2007	dic. 2008	may. 2009
Activos	2,746,442	3,522,894	4,952,633	7,819,150	7,936,055
Cartera	2,324,638	3,093,972	4,458,056	6,515,251	6,274,153
Clientes activos	8,442	10,619	12,397	15,264	15,079
Cartera promedio por cliente	275	291	360	427	416
Personal	36	55	71	87	94
ROE	38.8%	29.6%	20.5%	20.3%	11.9%
ROA (sin donaciones)	17.7%	14.8%	10.3%	9.4%	5.4%
Deudas / Patrimonio	1.02x	0.88x	0.92x	1.22x	1.14x
Rendimiento de cartera	40.9%	34.0%	33.2%	33.9%	33.3%
Ratio de costos operativos	18.3%	15.0%	19.5%	18.0%	18.2%
Ratio de costos financieros	1.1%	2.0%	2.6%	3.9%	4.2%
Ratio de costos de provisión	1.1%	0.9%	2.6%	1.6%	5.0%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	0.3%	0.9%	1.8%	1.0%	3.6%
Cartera en riesgo > 365 días	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Tasa de cartera castigada	0.5%	0.2%	0.2%	1.3%	0.5%

Sector Microfinanciero

El sector microfinanciero boliviano es uno de los mercados de mayor desarrollo, madurez y dinamismo de Latinoamérica y global, siendo considerado en 2009 como el segundo país con mejor entorno empresarial para el crecimiento de las Microfinanzas en la región y a nivel global sobre 55 países evaluados¹. La solidez alcanzada por el sector y el estricto ambiente regulatorio y de autorregulación son dos fuertes mitigantes del riesgo de insolvencia ante la crisis financiera global. Bolivia es considerada como uno de los países con menor vulnerabilidad a los efectos de la crisis, superada sólo por Brasil y Chile².

La industria boliviana ha evidenciado un crecimiento sostenido desde los años ochentas dado el limitado acceso al crédito para el sector informal urbano, periurbano y rural y el fracaso de los modelos de la banca de consumo. En la actualidad, el mercado ha logrado optimizar sus actividades, manteniendo un elevado nivel de competitividad y marco normativo que ha fortalecido la oferta de servicios financieros. No obstante, se identifican importantes desafíos como el creciente apalancamiento en el sector regulado, la gestión financiera poco sofisticada, el aumento del endeudamiento y la necesidad de brindar servicios financieros cada vez más innovadores. Sumado al actual entorno político y socio-económico de mayor incursión del gobierno en el sector, el incremento del riesgo país por las modificaciones realizadas a la constitución, la política de estatización de empresas extranjeras en sectores estratégicos³ y el notable incremento de la inflación a partir de 2007.

El sector está regulado por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero – ASFI, la que hasta feb.09 se denominó Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras - SBEF. Esta modificación responde a la nueva estructura orgánica del Estado, e incorpora dentro de su alcance a las entidades de seguros y valores, más las entidades tradicionalmente reguladas como los Bancos, FFPs, Mutuales y Cooperativas de Ahorro y Crédito. Esta modificación también ha significado la pérdida de autonomía del ente regulador, actualmente dependiente del Ministerio de Hacienda. En líneas generales su labor de supervisión no se ha visto alterada a la fecha. Las instituciones le reportan periódicamente información para el seguimiento de sus actividades, fortalecido por inspecciones periódicas in-situ. El marco normativo lo conforman la Ley

Nº 1488 de Bancos y Entidades Financieras (1993), la Ley del Banco Central (1995) y el Decreto Supremo 24000 (1995) que creó la figura de Fondos Financieros Privados (FFPs)⁴. Este marco establece, los requerimientos mínimos de capital, límites para el otorgamiento y concentración de créditos y la constitución de provisiones por incobrables y riesgo adicional de morosidad.

La Resolución 0034/2008 publicada en mar.08 estableció el marco regulatorio por el cual las Instituciones Financiera de Desarrollo (IFDs) u ONGs financieras ingresan al ámbito del sistema regulado no bancario, enmarcándose en la Ley de Bancos y Entidades Financieras, pero sin modificar su forma jurídica. Esta norma les permitirá a la IFDs, bajo ciertas condiciones, captar ahorros del público y brindar servicios financieros integrales. En oct.08 se emitió el reglamento de la ley “Circular SB/0589/2008” que establece, entre otros, los procedimientos para la adecuación al ámbito de la supervisión de las IFD. Este proceso comprende el desarrollo de un diagnóstico para cada IFD, la elaboración de un plan de adecuación aprobado por la ASFI y la ejecución de este plan en un plazo máximo de un año para la obtener la licencia de funcionamiento⁵. Para facilitar la regulación se están realizando mesas de trabajo entre la red local de IFDs, FINRURAL, y la ASFI. A la fecha, la mayoría de IFDs están elaborando su plan de adecuación y seis de ellas cuentan a oct.09 con el Certificado de Adecuación otorgado por la ASFI (CIDRE, Crecer, Emprender, FUBODE, IDEPRO e IMPRO).

El sector microfinanciero se encuentra agrupado en torno a dos asociaciones: la Asociación de Entidades Financieras Especializadas en Microfinanzas (ASOFIN) que representa a las IMF's reguladas y la Asociación de Instituciones Financieras para el Desarrollo Rural (FINRURAL) compuesta por 14 IFDs. Adicionalmente, el sector se beneficia de centrales de riesgo con información completa y oportuna, como INFOCRED (especializado en Microfinanzas) e INFOCENTER. Reguladas por la ASFI, las centrales de riesgo recopilan información del sector regulado y no regulado.

Tipo de entidades	# de entidades	Supervisadas ASFI	Cartera (M USD)	%
Bancos ⁽¹⁾	2	Si	670	36%
FFPs ⁽²⁾	6	Si	684	37%
Coop. abiertas ⁽³⁾	24	Si	329	18%
Coop. cerradas ⁽⁴⁾	417	En proceso	N/D	N/D
IFDs ⁽⁵⁾	14	En proceso	173	9%

Cifras a jun.09 según ASFI, FINRURAL y ASOFIN.

(1) Banco Los Andes Procredit y Banco Solidario, captación de USD 709 M

¹ El estudio “Microscopio 2009” realizado por Economist Intelligence Unit, en asociación con el BID, la CAF y la IFC.

² Estudio “The Effect of the Global Credit Crisis on the Microfinance Sector” realizado por USAID en mar.09.

³ Se ha determinado así a los sectores de hidrocarburos, minero, telecomunicaciones, eléctrico y actividades relacionadas.

⁴Fuente: La Regulación y La Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero – ASFI.

⁵ Este es el plazo inicial determinado por la ASFI

- (2) Concentración en PRODEM y FIE. Captación total de USD 613 M
- (3) Prestan servicios de intermediación financiera y ahorro. Captación total de USD 355 M.
- (4) 417 Cooperativa Cerradas de Ahorro y Crédito (CCAC) según datos de la CONCOBOL al cierre de 2007, de estas sólo 56 se enmarcarían en la regulación. Una encuesta a 80 de las principales CCAC mostró que estas presentaban activos por 254 M USD a Dic.08.
- (5) Se incluye sólo las ONGs asociadas a FINRURAL y Agrocapital

El sector de microfinanciero ha experimentado la participación directa del gobierno a través del ingreso del Banco de Desarrollo Productivo (BDP) en abr.07, entidad de segundo piso que ha colocado más de 1,087 M BOB (156 M USD) a sep.09, a una tasa anual del 6%⁶. Fue creado con un capital de 60 M USD⁷ y su cartera es administrada por instituciones reguladas a cambio de una comisión del 2% anual del crédito; conservando el BDP la decisión final de la colocación del crédito. Sin embargo, no ha tenido un impacto mayor en el sector a la fecha.

Entorno Político y Económico

El crecimiento y el comercio internacional se han visto afectados por la profunda contracción que vienen atravesando sus principales socios comerciales. Después del crecimiento económico experimentado en el 2008, se espera una desaceleración para este año (2009); soportada sólo por el consumo familiar, que se sostiene por una política fiscal expansiva y, a pesar de su disminución, por las remesas de los inmigrantes. La inflación se vio afectada, en 2008, por el fuerte incremento en los precios de los combustibles, los efectos negativos de las inundaciones y los altos precios de los alimentos. Para 2009, si bien no disminuirá la inflación, no se espera que se incremente significativamente, a pesar de la política fiscal expansiva.

Después de la nacionalización del sector gasífero a finales de 2006 y del principal operador de telecomunicaciones en mayo de 2008, el gobierno tiene previsto aumentar la intervención estatal en los sectores de minería, energía y transporte. Sin embargo, al no contar con ayuda extranjera, Bolivia podría experimentar dificultades con la administración de estos recursos.

En el sector exportador, y en menor medida, las importaciones se verán afectadas por la ralentización económica de sus principales socios comerciales: Brasil, Argentina y Estados Unidos. El superávit de cuenta externa disminuirá por completo; a pesar de ello se mantendrán importantes niveles de las reservas internacionales. Bolivia se ha mantenido débil financieramente, incluso después de la condonación de parte de su deuda externa. Las relaciones

⁶ Los crédito individuales y asociativos están dirigidos a micro y pequeños empresarios topes de USD 10K (individual) y USD 500 K (asociativo)

⁷ 20% correspondiente al CAF y 80% al Estado Boliviano con recursos provenientes de NAFIBO (Nacional Financiera Boliviana)

con las instituciones financieras internacionales se han mantenido tensas, afectadas por las decisiones políticas tomadas por el actual gobierno boliviano. Adicionalmente, el Programa de acceso preferencial de los productos bolivianos a los EE.UU (ATPDEA) dentro del marco de Promoción Comercial Andina y Erradicación de Drogas fue suspendido a fines del 2008, por la escasa cooperación en la lucha con el narcotráfico. Una actitud más flexible por parte de la nueva administración en Washington es aún incierta.

Persistentes tensiones políticas

La situación de la política interna se mantiene confusa y riesgosamente expectante. Las elecciones efectuadas en mayo y junio de 2008, fueron declaradas ilegales por el gobierno, dado que pavimentaban el camino para la ley de autonomía para las ricas regiones del oriente lideradas por la oposición liberal. El Presidente Evo Morales respondió poniendo a disposición su mandato en un referéndum en agosto de 2008, donde resultó ganador. La nueva constitución que estipula la posibilidad de la reelección presidencial y leyes de autonomías departamentales, provinciales y para las comunidades indígenas ha sido aprobada en referéndum en enero 2009, abriendo el camino para las próximas elecciones a finales de 2009, con altas probabilidades de triunfo para el actual presidente Evo Morales del Movimiento al Socialismo frente a una oposición dividida.

Fortalezas:

- Bolivia está dotado de abundantes recursos en hidrocarburos, contando con las reservas de gas más importante en el continente después de Venezuela, y una significativa riqueza agrícola y mineral.
- El país pertenece a la Comunidad Andina (CAN), su asociación con el Mercosur ha facilitado las exportaciones hacia sus dos grandes países vecinos, Brasil y Argentina, y ha buscado normalizar relaciones con su otro vecino, Chile.
- Bolivia se ha beneficiado del tratamiento concesionario de su deuda exterior garantizado por los acreedores gubernamentales, y el alivio otorgado por instituciones financieras multilaterales, bajo los programas HIPC y MDRI.

Debilidades:

- Bolivia ha sufrido de su posición mediterránea, conflictos étnicos y regionales, e indicadores sociales entre los más bajos de América Latina.
- Las exportaciones se basan en un número limitado de materias primas tales como gas, petróleo, zinc, plata y soya. Asimismo, el cultivo de coca sigue siendo un problema importante.
- La dolarización extensiva del sector bancario continúa siendo una fuerte debilidad.
- El clima político, social y de los negocios ha sido muy pobre.

- La implementación de los programas radicales del presidente Morales hace improbable que se reduzcan las tensiones en el país, así como el riesgo de separatismo que proponen los departamentos orientales de Santa Cruz, Tarija, Beni, y Pando, ricos en reservas de gas natural y recursos agrícolas.

COFACE Rating País D: un alto riesgo político y económico y un entorno empresarial a menudo muy difícil podrían tener un impacto significativo en el comportamiento de pago del país. La probabilidad de no pago es bastante alta

(Miles de millones de USD)	2007	2008	2009(f)	2010(f)
Crecimiento económico (%)	4.6	6.1	1.0	1.5
Inflación (%)	8.7	14.3	4.5	6.0
Balanza sector público (% del PIB)	1.7	2.4	-1.0	0.0
Exportaciones	4.5	6.5	4.5	5.1
Importaciones	3.2	4.7	4.6	4.8
Balanza comercial	1.3	1.8	-0.1	0.3
Balanza cuenta corriente (% del PIB)	13.2	10.8	-1.4	1.0
Deuda externa (% del PIB)	37.1	28.1	28.5	26.6
Servicio de deuda (% exportaciones)	16.9	11.6	15.0	14.0
Reservas internacionales (en meses de importaciones)	12.9	13.6	13.2	13.3

Fuente: COFACE's Country Risk Ratings Guidebook 2009.

Nota: f (proyectadas)

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

Presentación Institucional

Estatutos, supervisión y auditoría

FUBODE es una Asociación Civil sin ánimo de lucro, creada en abr.97 y reconocida legalmente en feb.99. FUBODE se encuentra en proceso de regulación por la ASFI y participa en el mecanismo de autorregulación promovido e impulsado por FINRURAL. Además de las normas de la ASFI a las que las ONGs autorreguladas se deben apegar, éstas deben reportar información sobre su desempeño financiero de manera mensual a FINRURAL, además de someterse a una auditoría anual especialmente dirigida a la verificación del cumplimiento de la normatividad de autorregulación.

FUBODE solicita los servicios de auditoría aceptados por FINRURAL. Así, fue auditada hasta 2007 por el despacho de auditores García Veramendi & Asociados, una empresa afiliada a PKF Internacional. Para el periodo 2008 se designó a la firma auditora Tudela & The Consulting Group SRL. Los estados financieros han sido aprobados sin reservas todos los años.

Propiedad

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

- La Asamblea General o de Fundadores (AF): según estatutos reúne a los fundadores de la institución y cumple funciones de supervisión y protección de la misión. Está compuesta por doce miembros, cinco de ellos externos a Visión Mundial Bolivia (VMB), sus actividades son de carácter anual. Seis de sus miembros también pertenecen a la JD.
- La Junta Directiva (JD): según estatutos debe reunirse trimestralmente y sobre ella recaen las funciones generales de orientación y control estratégico. Actualmente la JD está conformada por siete miembros, cuatro relacionados a Visión Mundial, siendo dos de ellos miembros permanentes, y los restantes elegidos cada dos periodos por la AF.

Los representantes de WVI y VMB en la Junta Directiva velan por el cumplimiento de los lineamientos establecidos por WVI para las IMFs creadas bajo su auspicio y que facilitan la posibilidad de acceder a financiamiento por parte del brazo financiero de WVI, denominado Vision Fund (VF). Esta labor se ve reforzada por las auditorías anuales que realiza WVI a sus IMFs afiliadas anualmente⁸.

Subvenciones

A jun.09, FUBODE ha recibido 8.03 M BOB (1.15 M USD) de donaciones capitalizadas en su totalidad y otorgadas mediante aportes directos y capitalización de obligaciones subordinadas. El 98% de las donaciones provienen de diferentes agencias de WVI y también de VMB.

Estructura de financiamiento

A jun.09, FUBODE se financia principalmente de prestamos externos (53%) y, luego, de fondos propios (47%). El 64% de los préstamos (1.8 M USD) provienen de organismos relacionados a WV detallándose: 2.9 M BOB (422 K USD) de VMB dirigidos a los Proyectos de Desarrollo Agrícola ó PDA con plazos diferenciados aunque no mayores a dos años y con tasa de interés anual de 4% y fondos por 9.5 M BOB (1.4 M USD) de VF otorgados a diferentes plazos siendo el más prolongado hasta 2013 con tasa de interés anual promedio de 9.2%. El 20% de los préstamos proviene de FUNDA-PRO (financiado local) con 3.8 M BOB (550 K USD) con diferentes plazos de amortización (hasta 2011) y con tasa de interés anual promedio de 8.4%. El 16% restante proviene de fondos de Oxfam Novib (en BOB) por 3.2 M BOB (456 K USD) con plazo hasta 2010 y con tasa de

⁸ Entre los indicadores más importantes que deben cumplir están: Crédito promedio por cliente menor a 500 USD. Las mujeres deben representar más del 60% de la cartera de clientes. Los clientes ubicados en zonas de los Proyectos de Desarrollo de Área (PDA) realizados por VMB deben ser más del 50% del total. Otros criterios de calidad de cartera y rentabilidad.

interés anual variable de 6% más tasa referencia del BCRB a 6 meses.

Equipo gerencial

El equipo gerencial (EG) es liderado por el Gerente General (GG) y tiene bajo su responsabilidad a la Gerencia Nacional de Operaciones (GO) que, a su vez, tiene a su cargo cuatro subgerencias: tres Subgerencias Regionales (Cochabamba, Oruro y Santa Cruz) y la Subgerencia de Administración y Finanzas (SGAF). La SGAF supervisa el cumplimiento de las labores del Contador Nacional y del Jefe de Sistemas.

Fernando Torrez, Gerente General desde 1999, cuenta con experiencia en el sector regulado (Banco Boliviano Americano y luego en la Contraloría de la República como Supervisor de Operaciones de la Sucursal de Oruro). Es Auditor Financiero de profesión y posee un Master en Administración de Empresas por la Eastern University de EE.UU. Su experiencia en microfinanzas se ha desarrollado mediante su constante participación en diplomados, cursos y eventos de microfinanzas, finanzas y dirección.

Organización

La Sede de FUBODE se encuentra en la ciudad de Cochabamba, capital del departamento del mismo nombre, que alberga al EG, equipo de sistemas, auditor interno, personal administrativo y también al personal de la Sucursal Cochabamba. Cada Sucursal cuenta con un Subgerente Regional (SGR) que tiene a su cargo a los Asesores de Crédito (AC) encargados de las actividades crediticias de las zonas aledañas y a un auxiliar administrativo/contable que también funge de Cajero. De igual modo, el SGR está encargado de supervisar las labores de las Agencias circunscritas en el espacio geográfico designado para la Sucursal desde la Sede. Cada Agencia cuenta con un Jefe de Agencias (JA) además de uno ó dos AC y un auxiliar administrativo/contable. En 2008 se decidió separar a los AC por metodología crediticia; por ende, existen AC tanto para metodología grupal como para individual.

La aprobación crediticia se realiza a través de Comités de Crédito: los comités de crédito por Agencia (CCA) requieren la presencia del JA y de dos AC para aprobar montos de hasta 2.5 K USD para CI y/o hasta 50 K BOB (7.2 K USD) para BBCC. En la siguiente instancia se conforma el Comité de Créditos Regional que requiere la presencia del SGR, JA y un AC como mínimo para la aprobación de montos entre 2.5 K USD y 5.0 K USD para CI y entre 50 K BOB (7.2 K USD) y 100 K BOB (14.4 K USD) para BBCC. Para créditos superiores se convoca al Comité de Créditos Nacional (CCN) conformado por el GG, GO y cuatro funcionarios de la Sucursal responsable de los créditos.

Tanto los desembolsos bajo metodología individual como grupales se realizan mediante cheque intransferible y no negociable a nombre de cada cliente emitidos desde la Sede o Sucursal dependiendo de cada caso tras firma mancomunada de al menos dos personas entre los Subgerentes Regionales, GO ó el GG. Los cobros de CI son recibidos en efectivo en las cajas presentes en cada Sucursal ó Agencia y luego son depositados en la cuenta bancaria de FUBODE o a la Sucursal más cercana. Para Bancos Comunales, todos los cobros se hacen en el lugar de reunión por el AC. Como apoyo del proceso de recuperaciones, los AC sólo pueden recibir pagos en efectivo de los clientes que se encuentran en procesos de cobranza de mora extrajudicial.

Penetración de mercado

La cartera de FUBODE concentra sus operaciones crediticias en tres Sucursales: Cochabamba (54% a jun.09), seguido de Santa Cruz (26.7%) y Oruro (19.3%). Además de la Sede (Cochabamba) cada Sucursal cuenta con Agencias de alcance rural: Cuatro en Cochabamba (Punata, Capinota, Quillacollo y Loreto), cuatro en Santa Cruz (Valles Cruceños, Camiri, Yapacani y Yacuiba) y una en Oruro (Llallagua). La estructura de participación por Sucursal no ha variado sustancialmente desde 2006. La institución tiene planificado ampliar la red de agencias en Santa Cruz (una rural en Warnes y otra en zona urbana) y en Sacaba en Cochabamba (zona urbana).

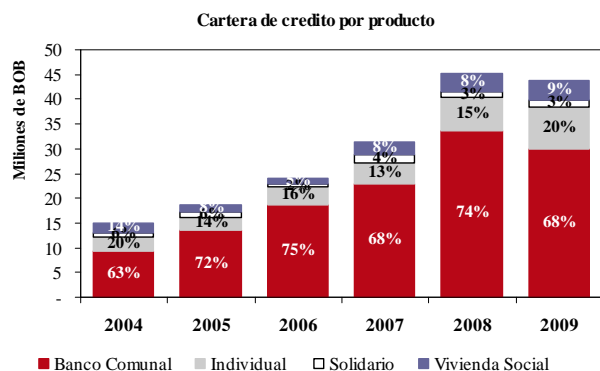
Productos y servicios

FUBODE ofrece cuatro productos de crédito: Bancos Comunales, crédito individual para vivienda social y productivo, y Grupos Solidarios (en USD). Ofrece tasas de interés diferenciadas.

- **Bancos Comunales (BBCC):** Montos desde 500 BOB (72 USD) a 14,400 BOB (2,066 USD) por cliente y plazos de 3 a 6 meses (promedio 4 meses). El crédito promedio es de 240 USD. Las socias deben realizar ahorro obligatorio (10% del monto solicitado) antes del desembolso y un ahorro cercano al 35% durante la vida del crédito. Cada BBCC puede realizar préstamos internos (cuenta interna) solicitando hasta el 50% del monto ahorrado ó hasta 2,000 BOB. La tasa de interés varía de 2.5% a 3.2% mensual sobre el saldo inicial, a lo que se suma una comisión de 3 BOB. La TEG, sin incluir ahorro obligatorio, varía entre de entre 30.2% y 39.8%; incluyendo el ahorro, fluctúa entre 31.8% y 49.8%.
- **Crédito Individual Productivo (CI):** dirigido a microempresarios dedicados a actividades comerciales. Se exigen avales y garantías de acuerdo al monto solicitado. El monto máximo es 10 K USD y el monto mínimo 150 USD (a partir de 3,000 USD sólo se desembolsa en USD). El crédito promedio se sitúa en los 1,141 USD. El plazo máximo es de 3 años (promedio 18 meses). La tasa de interés para créditos menores a 3,000

USD varía entre 2% y 2.5% mensual sobre el saldo insoluto más una comisión del 1% del monto desembolsado (TEG entre 24.2% y 31.5%). Las tasas para créditos mayores a 3,000 USD pueden reducirse hasta el 1.5% mensual y una comisión de desembolso del 0.3% (TEG mínimo del 18.2%).

- **Crédito de vivienda social (Cred.Viv.):** surge del convenio con VMB para operar fondos del Proyecto de Emergencia y Rehabilitación (PER) destinados a financiar la auto-construcción, ampliación o refacción de viviendas. Se exigen garantías de acuerdo al monto solicitado (desde prendaria hasta hipotecaria). El monto máximo es 10 K USD y el mínimo de 1 K USD con un plazo máximo de 60 meses. El crédito promedio se sitúa en 1,900 USD. La tasa de interés varía entre 1% a 2.5% mensual sobre el saldo insoluto, más una comisión del 1% del monto desembolsado (Tasa Efectiva Global entre 13.1% y 31.2%, dependiendo del plazo, tasa y monto).
- **Créditos Solidarios y Asociativos (GGSS):** es un producto de crédito destinado a un grupo de microempresarios de un mismo segmento de negocio cuya garantía es solidaria. Además se les solicita un aval externo al GGSS. El monto máximo es de 1,500 USD por cliente. La tasa de interés varía de 1.5% a 3% mensual sobre el saldo insoluto, más una comisión de 1% del monto desembolsado (TEG entre 20% y 38.1%).



Redes

FUBODE pertenece a la red de World Vision Internacional (WVI⁹) y está bajo la tutela de Vision Fund (VF¹⁰). FUBODE también pertenece a la red de FINRURAL, asociación boliviana de ONGs microfinancieras que reúne las principales IMFs no reguladas en Bolivia y que promueve prácticas de autorregulación y brinda servicios de representación, de investigación y de desarrollo tecnológico.

⁹ WVI es una ONG humanitaria cristiana fundada en 1950 con sede en California.

¹⁰ VF es la división de WVI creada para dar apoyo y financiamiento a las IMFs afiliadas.

■ Gobierno

Gobierno y toma de decisiones recibe la calificación “b”

Toma de decisiones

FUBODE cuenta con un proceso de toma de decisiones colegiado aunado a un sano ejercicio de acompañamiento crítico y de retroalimentación constante entre la JD y el EG. Este proceso decisorio se basa en el cumplimiento del marco global de objetivos de las entidades relacionadas a WVI y a VF que exigen metas específicas, así como su aprobación para la adquisición de activos de importancia. Sin embargo, a pesar de influencia de WVI y de VF en la toma de decisiones, la JD y el EG cuentan con la autonomía necesaria para discutir y sostener los acuerdos más adecuados para la institución. En este contexto, durante el último periodo, los órganos de gobierno han discutido prioritariamente el complejo proceso de incorporación al ámbito de regulación que afrontan todas las IFD. Este proceso culminó con el apoyo de WVI, de VF y de la JD hacia el EG a fin de avanzar con este proceso regulatorio reconociendo que será una importante plataforma para la consolidación institucional y una vía ideal para aumentar el alcance de la misión y visión compartidas. A may.09 se están facilitando los recursos necesarios para llevar a cabo mejoras organizacionales y de procesos a todo nivel.

La conformación de la JD evidencia el esfuerzo de FUBODE por contar con una mayor diversidad de opiniones con el ingreso de profesionales relacionados al campo social, económico y, sobre todo, con especialistas en el sector microfinanciero a fin de enriquecer el proceso decisorio y las premisas de la entidad fundadora WVI, transmitidas por sus miembros en la JD. Así, la Junta se encuentra preparada para el actual proceso de regulación y para sus consecuentes responsabilidades. No se observa conflicto de interés en la composición de la JD¹¹.

Por otro lado, las sesiones de JD y el EG cuentan con información financiera confiable y de gestión relevante que es entregada oportunamente, realizándose un aceptable monitoreo de la agenda (seguimiento de acuerdos). Se pretende aumentar la frecuencia de reuniones, actualmente trimestrales, a sesiones mensuales o bimensuales debido al interés tanto de los órganos de gobierno como del EG por monitorear más cercanamente los resultados. Por el momento, la JD decidió formalizar el trabajo del comité de Auditoría y de Riesgos (aún no operativo a may.09) para aumentar el nivel de supervisión.

¹¹ Inclusive, los miembros de JD firman un documento de compromiso señalando su nula relación con entidades de potencial conflicto de interés.

Planificación

El Plan Estratégico¹² 2006 – 2012 (PE) y los Planes Operativos Anuales¹³ (POA) son completos e incluyen los lineamientos estratégicos de autosostenibilidad y sociales acorde a los objetivos a globales de WVI y ajustados al proceso de adecuación a la regulación. Tanto el PE como el POA se realizaron de forma participativa en todos los niveles siendo liderados por el EG.

La estrategia de penetración y expansión¹⁴ se ha centrado, históricamente, en el impulso de la metodología de BBCC para ingresar a nuevos mercados y en una creciente participación del CI¹⁵. Así, las metas de crecimiento para 2008, de corte ambicioso, se han logrado en un 85-90%¹⁶, tanto en cartera, clientes como sociales. Sin embargo, a may.09, la prioridad para FUBODE se basa en el seguimiento y cumplimiento de los Planes de Contingencia¹⁷ que contienen objetivos menos ambiciosos¹⁸, medidas de control estipuladas para cada una de las Sucursales y la asignación de los recursos necesarios (ajustados en el POA 2009) dados los gastos para mejoras de infraestructura y de capacitación. Este contexto se debe a que el alto nivel de crecimiento (34% promedio de 2006 a 2008) en los últimos periodos no estuvo acompañado de un modelo de supervisión sólido a nivel de red de oficinas que, aunado a un complejo contexto socioeconómico sobrellevado en 2008 y 2009, evidenció un ambiente de control con necesidades de mejora, sobretudo en zonas de difícil monitoreo y un deterioro en la calidad la cartera¹⁹.

Estos ajustes en los niveles de crecimiento, asignación de recursos y el proceso de regulación también han originado que se inicie un natural proceso de depuración de la cartera de clientes, a fin de formar una base sana que le permita a FUBODE ofrecer una gama más amplia de servicios financieros y de captación de ahorros una vez finalizado el proceso de adecuación y menguar el fuerte de nivel de competencia en las zonas actuales (a futuro con las FFP). Para FUBODE, este proceso de depuración de clientes no implicaría cambios profundos en la orientación de la misión ni visión institucionales. Evidentemente sí podría conllevar a cambios en la composición en la cartera en los próximos

¹² El PE cuenta con un análisis ambiental, de mercado y FODA.

¹³ El PE se apoya en los Planes operativos Anuales (POA) que sirven para realizar el seguimiento de las metas basado en la evaluación de los mapas estratégicos. Cada mapa estratégico cuenta con procesos clave.

¹⁴ El ingreso a nuevas zonas incluye estudios de factibilidad. Inicialmente, se basó sólo en el ingreso a zonas cercanas a los PDA (proyecto de VMB).

¹⁵ Se busca que a 2012 represente el 50% de la cartera

¹⁶ Las metas de crecimiento de cartera fueron cubiertas en 90% y las de clientes en 85% de acuerdo a lo proyectado para 2008.

¹⁷ Planes centrados en la necesidad de mejorar el ambiente de control, concentrar esfuerzos en la recuperación de créditos y monitorear la depuración de clientes tras los requerimientos de la ASFI en detrimento del crecimiento. Rotación de jefaturas enfocadas a la reingeniería de sucursales.

¹⁸ Ajustes de crecimiento proyectan metas no superiores a 20%.

¹⁹ PAR + castigos de 2.3% a dic.08 y de 4.1% a may.09.

periodos relacionados a la participación de la población femenina y la presencia en zonas rurales debido a las exigencias de documentación y reporte de la ASFI. Durante 2009, este panorama aún no ha afectado ni la presencia en zonas rurales ni el alcance a los clientes mujeres²⁰ de FUBODE.

La planificación de necesidades operativas y financieras aún requiere de ajustes ya que las desviaciones evidenciadas en los presupuestos de 2008 y 2009 han mostrado sus deficiencias. El constante monitoreo de las proyecciones y de indicadores de relevancia por parte del GG ha mitigado este inconveniente, así la institución no ha sufrido de una falta de recursos financieros o técnicos para llevar a cabo sus proyectos estratégicos (alineados al proceso regulatorio). De hecho, la reinversión periódica de los excedentes de cada periodo y las crecientes fuentes de fondeo (ver “F”) han permitido asumir las fuertes inversiones. Se cuenta por ejemplo con un convenio entre el BID y FINRURAL para apoyar este proceso a nivel gremial con recursos financieros para asistencia técnica.

Equipo gerencial

El equipo gerencial (EG) muestra un alto compromiso con la misión y visión institucional. Sus miembros, GG y GO, muestran un buen nivel de experiencia del sector microfinanciero local, obtenido tanto dentro como fuera de la institución, que evidencia una adecuada capacidad para alcanzar las metas trazadas. Sin embargo, a pesar de que el EG se fortaleció con la incorporación del GO en 2007, su consolidación y cohesión aún se encuentra en proceso de mejora debido a la exigente carga operativa asumida y a la necesidad de completar el EG con puestos clave (Gerencia Nacional de Riesgos y Gerencia Nacional de Administración y Finanzas); además el apoyo de los mandos medios (GS y JA) aún requiere un mayor desarrollo de sus capacidades para responder de manera adecuada de la regulación.

El riesgo de personal clave focalizado en el GG se ha reducido en los últimos periodos, si bien aún existe, debido al liderazgo asumido en el proceso de transformación, a su necesario involucramiento en los Planes de Contingencia a fin de reforzar el ambiente de control, y a su buena relación con los órganos de gobierno. Por ello, existe un esfuerzo conjunto del EG y de los mandos medios por compartir y transmitir la información, los procesos clave y la delegación paulatina de las actividades de injerencia operativa del EG. Además se tiene previsto implementar en 2010 un plan de sucesión por cargos para toda la institución.

²⁰ La cartera de créditos de FUBODE a dic.08 en zonas rurales alcanzaba 40.3% y a may.09 llega a 39.6%. La cartera de créditos destinada a la población femenina alcanzaba 79.7% a dic.08 y a may.09 llega a 80.1%. (Fuente: Boletín mensual de FINRURAL)

Las reuniones informales del EG y las formales realizadas quincenalmente con todo el personal de la Sucursal (presencia de los GS) permiten un nivel de retroalimentación adecuado y la comunicación de las conclusiones y estrategias a la plana operativa asegurando el seguimiento de las metas trazadas.

Gestión de recursos humanos

Las labores operativas de recursos humanos se realizan de manera adecuada por el GG, SGAF y el Contador Nacional. La gestión estratégica de recursos humanos ha mejorado con ajustes en las políticas de incentivos (motivacionales y remunerativas) y en los planes de capacitación aunque la institución es consciente de la necesidad de contar con un responsable especializado en estas actividades²¹ a fin de fomentar cambios en la cultura organizacional alineados a las requerimientos del sector regulado cuya incorporación se realizaría a dic.09.

El manual de selección de personal es completo. Cuenta con una descripción de puestos y un plan de inducción detallados, con procesos claros de selección, evaluación y designación de puestos. Se han fijado objetivos tanto para puestos operacionales como gerenciales aunque para éstos últimos se requiere la intervención de la JD y, si es necesario, de miembros de VF. Las herramientas utilizadas para las entrevistas aun no priorizan la selección por competencias sino la experiencia previa y el perfil psicológico pudiendo ser mejoradas. Existe una abierta comunicación de responsabilidades del cargo y de los beneficios a los seleccionados.

FUBODE lleva a cabo un plan básico de capacitación focalizado en el entrenamiento del personal en temas de necesidad inmediata (reglamento del ASFI, servicio al cliente y un profundo repaso metodológico de BBCC y de CI²²) aunque la institución es consciente de la necesidad de capacitar a sus mandos medios en temas de liderazgo y gestión de servicios financieros.

La institución realiza ajustes en los sueldos e incentivos que son similares y/o superiores al promedio del mercado en varios cargos facilitando la permanencia de colaboradores en puestos clave y la mejora del ambiente laboral. Sin embargo, el ratio de rotación de personal aún es elevado (29% dic.08 y 28% dic.07), aunque alineado al promedio del sector local. Esto se ha debido principalmente a la salida de personal dadas las sanciones impuestas (gestiones indebidas) y por la no renovación del contrato (periodo de prueba de 3 meses) y/o por mejores ofertas de otras entidades del sector.

²¹ El responsable sería el Gerente de Administración y Finanzas apoyado por un asistente especializado en el rubro.

²² Plan de capacitación está preparado por el Centro AFIN, y que cuenta con apoyo económico de PROFIN – COSUDE y de WVI

■ Información

Información recibe la calificación “b”

El sistema Centauro cuenta con una arquitectura tecnológica suficiente considerando el nivel actual de las operaciones, siendo de uso amigable para el usuario final. La seguridad de los registros y de la base de datos ha mejorado en el último periodo tras aplicarse diversos ajustes²³. El sistema de información integra los módulos de cartera y de contabilidad de forma automática aunque algunos asientos contables son registrados manualmente (provisiones, activos fijos y depreciación); además se han desarrollado internamente módulos tanto para las planillas como para la contabilidad de los BBCC (cuenta interna)²⁴. La red de Sucursales y, a su vez las Agencias, no están interconectadas en tiempo real; cada Sucursal cuenta con un servidor independiente que recolecta los registros de sus Agencias y envía la información tanto de cartera como de contabilidad a la Sede²⁵ de forma interdiaria. Existe una positiva renovación de equipos informáticos para enfrentar los retos de la regulación.

Considerando las condiciones exigidas por ASFI, el sistema actual resulta insuficiente²⁶. Por ende, FUBODE ha reforzado al área de sistemas con profesionales (dos) de capacidades técnicas adecuadas acordes a las necesidades venideras. Además, a jul.09 FUBODE cerró negociaciones para la adquisición del sistema NetBank con la firma AXON de reconocida trayectoria tanto con ONGs como con Bancos a nivel local e regional. Se adquiriría con los códigos fuente y con más de 25 módulos que cubren las necesidades futuras de la institución (ahorros, servicios financieros, BBCC, etc.) cuyo costo y mantenimiento se están negociando para que no alteren los límites presupuestales²⁷. Por otro lado, las negociaciones para la interconexión de la red de oficinas en tiempo real también está en proceso con proveedores locales de servicio satelital. La operatividad del nuevo sistema se tiene planificada para enero 2010 aunque esta fecha podría resultar muy ambiciosa dada la envergadura del proceso de implementación y transferencia de información.

El actual sistema emite variados reportes automatizados de cartera (por área sucursal, negocios, cliente, etc.) y de contabilidad que facilitan el proceso decisorio a nivel gerencial y las labores de seguimiento a nivel de Sucursal ó

²³ Aplicación de nuevos candados y del cambio del motor de base de datos realizado en 2008.

²⁴ El equipo de sistemas cuenta con los códigos fuente aunque sólo se utilizarían en caso el proveedor deje de brindar servicios de apoyo.

²⁵ El lapso de envío de la información física contable de las Sucursales a la Sede para su validación es muy extensa (3 meses).

²⁶ El SIG actual no cumple: transmisión de los registros de cartera y contables en línea y diariamente hacia la Sucursal; operatividad de todos los módulos requeridos para una IMF regulada (ahorros, caja); nivel de Internet en zonas rurales aún no óptimo, etc..

²⁷ La JD ha participado en el proceso de selección del sistema con soporte y revisión del equipo informático por parte de VF.

de Agencia. Si bien los reportes están disponibles de manera oportuna para la red de oficinas, cada una de ellas sólo puede observar la información de su Sucursal o Agencia. Por otro lado, la red de oficinas no tiene disponible información histórica de cartera debido a que el sistema trabaja sólo con la base de datos del mes corriente. Los reportes que solicitan tanto los financiadores, WVI como ASFI aún requieren de ajustes manuales (realizado por el Contador Nacional).

Existen sanas políticas de seguridad ya implementadas y otras en proceso que limitan la pérdida física de la información del sistema. Se dispone de lugares especiales para los servidores y para los equipos clave aunque aún no son áreas de acceso restringido²⁸. Los registros de la base de datos se guardan diariamente en el servidor central y en el alterno ubicado en Santa Cruz; también se guarda una copia de manera mensual en DVD fuera de la institución. Todas las PC cuentan con antivirus (McAfee) y se cuenta con un firewall para evitar la corrupción del sistema vía hackers.

■ Riesgos

Riesgos: análisis y control recibe la calificación “c”

Procedimientos y controles internos

FUBODE se encuentra enfocada en el mejoramiento de su ambiente de control interno luego de sobrellevar ciertos episodios de inadecuadas gestiones y de incumplimientos de los manuales por parte del personal operativo durante 2008 hasta inicios de 2009, cuyos partícipes a may.09 ya fueron sancionados. Así, a partir de mar.09, los órganos de gobierno y el EG, priorizaron la aplicación de medidas correctivas a nivel ejecutivo y a través de planes de contingencia a nivel operativo (ver “G – Planificación”), que muestran positivos resultados a may.09. Previamente a la aplicación de estos planes, existía ya una separación y un nivel de cumplimiento de funciones aceptables acompañados de básicas labores de supervisión de los controles cruzados por parte del GS y la Sede. Sin embargo, se descuidó la calidad del trabajo y el monitoreo de las actividades crediticias en zonas alejadas y/o de reciente ingreso (Agencias rurales de Santa Cruz y Oruro) que ha sido la causa del deterioro de cartera.

Así, los ajustes planteados desde el EG y la JD consideran la prioritaria conformación del área de Riesgos (dic.09) y el fortalecimiento de los comités de auditoría y de riesgos recientemente conformados a fin de garantizar mejores controles para el cumplimiento de las funciones de los mandos medios y la sociabilización de los manuales y reglamentos. Asimismo, se ha reforzado la supervisión de la gestión de las Agencias por parte de los SGR mediante intensivas revisiones de controles cruzados de operaciones

²⁸ La Sede de FUBODE ha sido cambiada recientemente (may.09) a un local mucho más amplio que permitirá mejorar las condiciones de trabajo y de seguridad en el corto plazo.

crediticias y contables²⁹ y, a nivel metodológico, mediante mayores ajustes en los mecanismos de autorización y de aprobación de créditos por cargos y la exigencia de contar con completos expedientes de crédito.

Las políticas de seguridad y de resguardo de efectivo han sido reforzadas en la red de oficinas a fin de prepararse para la instalación de ventanillas alineadas al plan de mejoras de infraestructura institucional. La mayoría de Sucursales y de Agencias ya cuentan con alarmas, cámaras y una caja fuerte. FUBODE cuenta con seguros para las cajas fuertes³⁰ hasta por 10 K USD y se gestionan mediante control cruzado procurando minimizar el monto de efectivo mediante depósitos realizados por el asistente/contable de manera interdiaria³¹ a las cuentas de FUBODE; sin embargo, este traslado y depósito no cuentan con seguro. Los clientes cargan con el riesgo de traslado de efectivo sólo para las recuperaciones de BBCC³².

Por otro lado, el sistema Centauro posee mecanismos de control aceptables que garantizan la fiabilidad de la información de cartera y de contabilidad. Existen perfiles de usuario designados con clave personal (cambios cada 30 días). Si bien el sistema aún no cuenta con autonomías diferenciadas a nivel crediticio (por cargos, montos y tasas), la aprobación de los créditos bajo las condiciones estipuladas en el Comité, sólo está autorizada para el perfil de SGR minimizando la intervención de múltiples actores. Asimismo se ha facilitado la revisión de una base de datos enviada por la Sede semanalmente para evitar el doble ingreso de un cliente o el ingreso de dos clientes con el mismo nombre, ya que no existe actualmente un bloqueo automático. Cabe recalcar que el nuevo sistema mitigará las limitantes del Centauro.

Auditoría interna

Las actividades de auditoría interna (AI) cubren de manera básica las revisiones de los riesgos operacionales. El Manual de Auditoría contiene una serie de revisiones de importancia enfocadas en las áreas de mayor criticidad aunque aún está siendo revisado por el Comité de Auditoría. El Plan de actividades para 2009 se alinea a las necesidades previstas en el POA del periodo aunque su cumplimiento probablemente sea parcial considerando la gestión

²⁹ Se revisan los procesos de desembolso y de recuperaciones a través de las hojas de monitoreo (seguimiento de BBCC), visitas de campo a clientes, reuniones semanales en cada Agencia y aumento de capacitaciones internas. A nivel contable se ejecutan arcos diarios de caja y bóveda.

³⁰ Las cajas fuerte aún no se encuentran empotradas debido a que se está evaluando la permanencia en el local actual de algunas Agencias rurales.

³¹ El resguardo de efectivo en las cajas fuerte de las Agencias rurales suele durar entre tres y cinco días como máximo.

³² Uno o varios miembros del BBCC depositan la cuota en su cuenta bancaria; todos los desembolsos son otorgado mediante cheques intransferibles y los pagos de CI se realizan en la red de oficinas.

unipersonal del área³³ y la dificultad que tendrá el AI para realizar dos visitas a cada Sucursal, incluyendo visitas a clientes, durante el periodo. Aún se evidencia muy complicado programar auditorias especiales encargadas por los órganos de gobierno, por lo que no se realiza un cercano seguimiento de la implementación de observaciones realizadas. FUBODE es consciente de la necesidad de reforzar el área con la contratación de personal de apoyo para el AI, por lo que ya inició el proceso de selección y se espera que finalice a inicios de 2010³⁴.

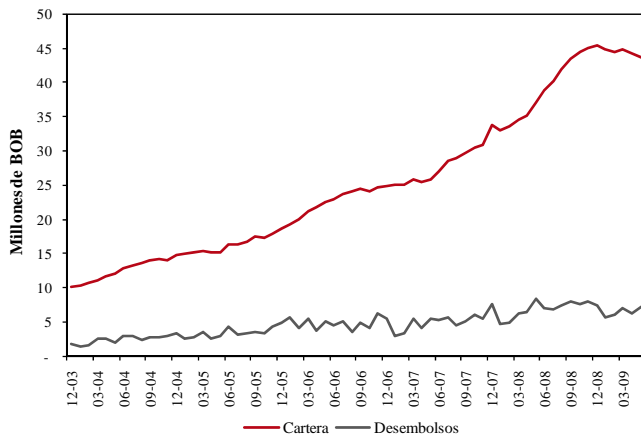
El AI cuenta con un creciente nivel de autonomía respaldada por la JD y el Comité de Auditoría. Sin embargo, se requiere mejorar el nivel de comunicación entre el área de Auditoría y el EG para que el trabajo de campo en Sucursales, la explicación y réplica de los hallazgos y la realización de auditorias especiales se realicen con las mayores facilidades posibles. Si bien la labor del AI es complementado por auditorias externas, el informe de los Estados Financieros del último periodo carece del nivel de detalle necesario para conocer a mayor profundidad la situación institucional y que sirvan de referencia para los stakeholders.

■ Actividades

Actividades recibe la calificación “b”

Evolución y composición de la cartera

Evolución de la cartera de crédito



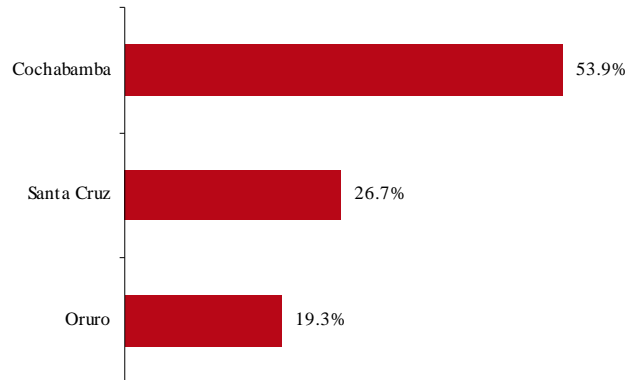
FUBODE mantuvo un constante y saludable crecimiento de su cartera en los últimos periodos, no menor al 34% en el periodo de 2006 a 2008. Sin embargo, a may.09 se evidencia un leve decrecimiento en su portafolio (-3.7%); aunque cabe resaltar que esta misma situación ha afectado de modo similar a las otras afiliadas a la red FINRURAL, ya que su portafolio también se contrajo en -3.9% para el mismo periodo. Para el caso particular de FUBODE este escenario se debe a: i) aumento de la cartera morosa tras la débil

³³ Generalmente se completa entre el 70% y el 80% del Plan anual.

³⁴ La contratación de personal de apoyo para el Auditor Interno ha estado programado desde 2008. Las exigencias del perfil y el reducido sueldo estipulado ha demorado el proceso (mínima acogida en convocatorias).

formación de nuevos BBCC, sobretudo en zonas de reciente ingreso; ii) sobreendeudamiento de socias antiguas y/o con menor poder adquisitivo; iii) proceso de depuración de clientes alineado al proceso de regulación.

Cartera por Sucursal - May.09



Históricamente, el crecimiento de la cartera de FUBODE se ha basado en el producto BBCC aunque la participación de los productos de CI, tanto productivo como de vivienda, ha aumentado de 21% a 29% desde dic.07, creciendo en más del 100% en este lapso de tiempo. Este escenario se debe principalmente a: i) la leve reducción de la cartera de BBCC y; ii) la estrategia de crecimiento basada en una mayor participación del CI (50% de la cartera para 2012). Por otro lado, la participación de FUBODE en zonas rurales, no se ha visto afectada dramáticamente (39.6% a may.09, 40.3% a dic.08 y 38.6% a dic.07) ni tampoco su proporción de clientes mujeres (80.1% a may.09, 79.6% a dic.08 y 82.5% a dic.07) cumpliendo así con su misión institucional. Asimismo, la participación de sus Sucursales se ha mantenido constante desde 2006.

Gestión de la cartera de crédito

FUBODE cuenta con una adecuada gestión de su cartera de créditos basada en completos manuales (reglamentos y procedimientos) alineados al espíritu institucional y a las necesidades de los clientes; el perfil³⁵ de los JA y AC está claramente definido y se les capacita por tipo de metodología mostrando una alta dedicación al trabajo en campo (visitas a los negocios³⁶). La aplicación metodológica se ha centrado en el respeto de las autonomías otorgadas para el comité de créditos aunque existe flexibilidad de cada AC para aplicar ciertas políticas, tanto para BBCC como para CI (monto inicial, garantías, créditos para bienes agrícolas etc.), de acuerdo a cada zona sin exceder los límites establecidos en los manuales. Sin embargo, el incremento paulatino del PAR y las políticas de alineación del proceso regulatorio han exigido medidas más estrictas de

³⁵ Para CI se requieren AC quechuahablantes y/o agrónomos debido a su trabajo en zonas rurales.

³⁶ Se visita el 100% de socios nuevos y aleatoriamente a los antiguos.

cumplimiento metodológico y en el perfil del cliente³⁷ provocando una natural depuración de socios.

La gestión de BBCC se basa en la capacitación inicial y selección interna de las socias, siendo éstas las bases fundamentales del desempeño del BBCC. Sin embargo, la presión comercial y las labores de recuperación de créditos no han garantizado este proceso en zonas de reciente ingreso. El atributo que más aprecian los BBCC antiguos, más aun de zonas urbanas, son las reuniones cortas debido a las exigencias de tiempo de sus negocios y no tanto la extensión de las reuniones por la capacitación otorgada; aunque para los BBCC la capacitación sigue siendo el atributo de mayor relevancia. La escalera de créditos se adecua a la realidad de las socias favoreciendo la rotación de préstamos internos³⁸. Existe una aceptable dedicación para la contabilidad de la cuenta interna de los BBCC por parte de los AC.

Asimismo, la gestión de Crédito Individual cuenta con un razonable respaldo metodológico que incluye límites y parámetros prudenciales adecuados y formatos útiles y sintéticos. Las visitas de campo representan el principal insumo del análisis crediticio. Sin embargo, se requiere un seguimiento más detallado de los créditos y estandarizar el análisis de los respaldos de los créditos agropecuarios que, por ahora, están aceptablemente monitoreados³⁹.

Las labores de seguimiento de créditos han mejorado a partir de 2009. El proceso de seguimiento está descrito en los manuales y ha sido reforzado con más medidas correctivas en los planes de contingencia debido al aumento de la mora y dado que previamente a dic.07 no se habían requerido de acciones intensivas. El monitoreo está a cargo del área operativa (GO y en campo con los SGR y JA) y además se cuenta con un departamento legal experimentado que respalda las labores de cobranza de los créditos con mayor antigüedad. Los procedimientos de cobranza son aceptables, aunque son más claros para CI. En ambos casos, se desarrollan estrategias de cobranza de acuerdo a la situación de cada cliente y a la documentación disponible.

Riesgo crediticio

FUBODE mostró ratios de cartera en riesgo saludables hasta dic.08 (PAR 30 de 0.9% a dic.06, 1.8% a dic.07 y 1.0% a dic.08), fundamentados en un buen desempeño de sus BBCC (fuerte fiscalización interna) y el aumento de la demanda

local. Sin embargo, se ha evidenciado cierto deterioro del portafolio con un ratio alto de créditos castigados para la institución de 1.3% a dic.08, debido al saneamiento de cartera atrasada, y un incremento del PAR 30 de 3.6% a may.09, siendo este último ratio similar al PAR 30 de FINRURAL de 3.2%. El crecimiento de del riesgo de crédito en el escenario actual se basa en: i) crecimiento de colocaciones sin un adecuado control ni supervisión en puntos de atención nuevos, durante 2007 y 2008, sobretodo rurales, que causaron la formación de BBCC con una débil cohesión; ii) sobreendeudamiento y/o reducción de la capacidad adquisitiva de socias en sectores urbanos; iii) rotación de AC⁴⁰ en los últimos dos periodos.

La cartera de BBCC alcanza un PAR 30 de 4.5%, superior a la mediana de BBCC de LAC de 2.8% y al PAR 30 de las IMF de BBCC de FINRURAL de 1.2% a dic.08; mientras que el CI muestra un PAR 30 de 1.4% a may.09 que es menor al ratio de CI de LAC de 4.7% a dic.08. Ante este escenario los Planes de Contingencia por Sucursal incluyen medidas como: i) mayor análisis en la selección de clientes, renovaciones y designación de montos de los créditos; ii) restricción del uso de ahorros en todos los BBCC pudiendo ser inmovilizados totalmente o permitiendo el uso de sólo hasta el 50% o hasta 2,000 BOB por cada socia; iii) aumento del trabajo de cobranza por parte de los AC y; iv) incremento de la supervisión para el cumplimiento metodológico en campo de los JA; todos estos procesos son monitoreados por el GO.

La institución no mantiene entre sus políticas la reestructuración ni el otorgamiento de créditos a personal de la institución ni a los miembros de sus órganos de gobierno. La metodología de BBCC atomiza la cartera, reduciendo el riesgo de concentración aunque no se encuentran restricciones básicas para la conformación de los BBCC en el Manual de Créditos (número de familiares, tipo y tamaño de negocio, etc.). El CI muestra un leve riesgo de concentración en los créditos de PDA de las Agencias rurales aunque estos son monitoreados cercanamente por los AC. De manera geográfica, la cartera está concentrada en la Sucursal Cochabamba que representa el 54% de la cartera a may.09; la que históricamente ha mantenido una participación superior al 50% pero no mayor al 57%. Los niveles de riesgos crediticios más altos están concentrados en dos Agencias de Santa Cruz⁴¹ y en una de Oruro⁴² aunque estas Agencias sólo representan el 9% de la cartera total.

³⁷ Las exigencias de la ASFI delimitan la elección de socios de acuerdo a su historial crediticio, ya que no pueden ser elegidos clientes con créditos morosos; así como a la población con documentos de identidad limitando el acceso a zonas rurales, sobre todo a mujeres, y a la población letrada.

³⁸ Se ha modificado, de acuerdo a los planes de contingencia, las normas de préstamo interno dada la coyuntura (50% de los ahorros destinado a la cuenta interna o hasta 2,000 BOB).

³⁹ Utilización no estandarizada del análisis de las ventanas comerciales y la falta en sistemas de cronogramas flexibles acorde al tipo de producto.

⁴⁰ Durante 2008 se retiraron dos AC de Santa Cruz por gestiones indebidas. Igualmente, en las Agencias rurales de Cochabamba durante 2009 se retiraron dos extrabajadores por las mismas causas.

⁴¹ Camiri y Yacuiba son dos Agencias rurales que han iniciado operaciones (2008) con una pobre gestión de formación y seguimiento de BBCC. Tienen PAR 30 de 30%, 16% de sus portafolios respectivamente. a may.09.

⁴² Llallagua alcanza un PAR 30 de 9.6% a may.09.

FUBODE cuenta con políticas definidas para el saneamiento de cartera como el castigo de créditos mayores a 180 días, que incluye el informe del abogado sobre la situación y estado del cobro judicial, informes del AC, JA y SGR acerca de los procedimientos para tratar de recuperar el crédito y finalmente el Acta de sesión de JD autorizando el castigo de créditos. El nivel del castigo se mantuvo bajo hasta 2007 aunque se elevó a 1.3% en 2008. Podría ser similar en 2009 de mantenerse el nivel de PAR 90 (1.6% a may.09).

Cobertura del riesgo crediticio

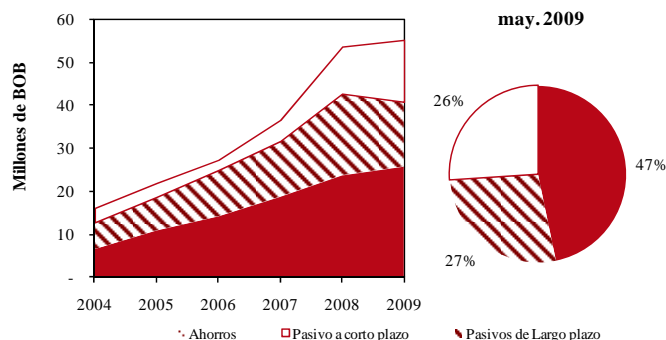
La política de provisiones de la institución se apega a las normas prudenciales del ente regulador, inclusive se ha registrado provisiones adicionales (cíclicas). Así, a may.09, los niveles de cobertura son aceptables, aunque se han reducido debido al aumento de la cartera en riesgo, a inicios de 2009. De este modo, la cobertura del PAR 30 bajó de 174% (dic.08) a sólo 89% (may.09), por debajo de los estándares a nivel regional; de igual modo el PAR 90 ha pasado de 303% (dic.08) a 197% (may.09). El actual nivel de provisiones permite cubrir el riesgo de 42 BBCC que tiene FUBODE a may.09, equivalente al 5% de esta cartera.

A nivel de los BBCC, la fiscalización interna de las socias mediante el ejercicio de la garantía solidaria ha sido la herramienta más utilizada como mecanismo de cobranza. A nivel de CI, se cuenta con varios tipos de garantías: avales personales, prendas y pre-hipotecas. Sin embargo, la utilización de estas garantías depende del monto del CI otorgado y del plazo proyectado de recuperabilidad, que generalmente, se concentran en los créditos mas elevados; en los demás casos, estas garantías sirven más como mecanismos de presión, que de válidos medios legales de recuperación. Adicionalmente la institución tiene previsto para 2010, añadir al crédito un seguro⁴³ de desgravamen cuyo costo para el cliente sería de 0.03% mensual.

■ Financiamiento y liquidez

Financiamiento y liquidez recibe la calificación “b”

Estructura de Financiamiento



⁴³ Negociaciones con la Compañía de Seguros La Boliviana.

Capitalización y estrategia de financiamiento

El EG ha sido capaz de mantener buenas relaciones con sus financiadores locales aunque, consciente de la necesidad de diversificar su estructura de fondeo⁴⁴ y en un contexto de difícil acceso a fondos debido a la crisis financiera, ha sabido negociar con nuevos potenciales inversionistas, sobre todo internacionales. La estrategia del EG ha priorizado negociar préstamos en BOB a pesar de que, probablemente, estos nuevos préstamos traerían un aumento de los costos de deuda más aún comparando con los costos y las condiciones actuales con WVI y VF (tasas blandas); aunque no se descarta la negociación de fondos en USD. Para FUBODE las tasas comerciales máximas aceptables en proceso de negociación con financiadores varían entre 9% y 12%, tanto para créditos en moneda local como para créditos en USD. FUBODE cerrará negociaciones en el corto plazo que le permitirán cubrir la necesidad de fondos para 2009 (3 M USD de fondos externos) con la aprobación de 1 M USD proveniente de Oikocredit, 800 K USD del BID, y con Global Partnership por 900 K USD con una potencial ampliación de 500 K USD extras.

El apalancamiento no representa una limitación para la institución, pues muestra un considerable margen para crecer en el mediano plazo. Este indicador presenta una tendencia levemente creciente (ratios de 1.14 veces a may.09, 1.22 veces a dic.08 y de 0.92 veces a dic.07). Por otro lado, el nivel de capitalización de FUBODE se evidencia robusto debido a la reinversión de los excedentes obtenidos en periodos anteriores, que ha permitido acrecentar los fondos propios: los activos ponderados por riesgos medidos por los criterios de adecuación del capital (CAR) han fluctuado entre 50% y 54% desde 2005, lo que mitiga adecuadamente el riesgo de solvencia. El aumento del CAR a may.09 (54%) se ha debido al efecto de la contracción de la cartera respecto a dic.08.

Riesgos de mercado

Los riesgos de mercado tienen un impacto de mediana envergadura en la institución y los que por ahora no están siendo monitoreados frecuentemente por el EG. A may.09, el riesgo cambiario refleja una posición pasiva que compromete al 12.4% del patrimonio (3.2 M BOB ó 460 K USD). FUBODE pretende reducir este ratio a partir de 2010 con la obtención de mayores fondos en BOB y mediante la captación de ahorros ya como una IFD regulada en el mediano plazo. En el muy corto plazo, el riesgo cambiario está siendo mitigado con políticas alineadas a cambios en la composición de cartera dado el aumento de participación de CI cuyos desembolsos en USD llegan al 80% de este tipo de créditos, aunque es un mecanismo de protección parcial ya

⁴⁴ 65% de los fondos están relacionados a WVI y 18% a financiadores locales (FUNDA PRO)

que se traslada el riesgo a los clientes pudiendo aumentar el riesgo crediticio.

Por otro lado, la institución también está expuesta al riesgo de tasa de interés relacionado a un préstamo a tasa variable que mantienen con OXFAM NOVIB del 6.6% + Tasa de Letras del Tesoro del Banco Central de Reserva (que ha fluctuado entre 3.8% y 4.0% en 2008) y que compromete al 12.3% del patrimonio (3.1 M BOB, equivalente a 455 K USD). FUBODE ha decidido evitar nuevas facilidades crediticias que impliquen tasas variables.

Riesgo de liquidez

FUBODE realiza una gestión de la liquidez aceptable. El monitoreo de los niveles de efectivo, realizado por el JAF y el Contador Nacional, se basa en la revisión diaria de la información enviada por los Contadores de las Agencias con detalle de sus saldos de efectivo (recuperaciones), en el monitoreo de los saldos bancarios y en un continuo seguimiento del flujo de pagos con financiadores a fin de no perjudicar el crecimiento de cartera y el mantenimiento de ligeros niveles de excedentes de efectivo, con el fin de resguardarse de potenciales inconvenientes dada la crisis financiera, mientras que sus prácticas de inversiones (excedentes) aún son incipientes. Sin embargo, la utilización de herramientas de monitoreo de la liquidez aún no son las ideales dada la gestión centralizada del efectivo: i) la documentación requerida para solicitar fondos desde las Sucursales, tanto para créditos como para gastos operativos, se basa en correos electrónicos siendo validados los saldos sólo tras la conciliación mensual realizada por el área contable; ii) tampoco se cuenta con líneas de sobregiro o contingentes para solventar inconvenientes de liquidez, aunque se cuenta con el respaldo de emergencia de WVI.

La estructura de financiamiento y una alta rotación de la cartera de BBCC (casi dos veces durante el periodo) permiten contar con un nivel de recuperaciones constante durante casi todo el año, reduciendo el riesgo de incumplimiento de pago dado su holgado y adecuado calce de activos y pasivos. El calce corriente llega al 310% y los activos líquidos cubren más de 10 meses de costos operativos a may.09.

■ Eficiencia y rentabilidad

Eficiencia y rentabilidad recibe la calificación “b”

Análisis de la rentabilidad

Históricamente, FUBODE ha mostrado buenos ratios de rentabilidad (ROA de 14.8% a dic.06, 10.3% a dic.07 y 9.4% a dic.08) aunque se observa su tendencia decreciente desde 2006 y que se acentúa a may.09 (5.4%). El alto nivel de rentabilidad se basa en los amplios márgenes financieros que genera el importante rendimiento de cartera obtenido por la

institución que se mantenido estable los últimos cuatro ejercicios, a lo que se suman las economías de escala generadas por el aumento el crédito promedio (416 USD a may.09 vs. 360 USD a dic.08)⁴⁵ que ha permitido compensar la menor productividad del personal. La rentabilidad de la institución se ha visto mermada esencialmente por el incremento sostenido de los costos financieros y el aumento de los costos de provisión, en especial a may.09. A pesar de ello, se han mantenido aceptables resultados: a may.09, el ROA de 5.4% (9.4% a dic.08) es muy similar al benchmark de la red FINRURAL de 5.5% (6.9% a dic.08).

Cabe resaltar que FUBODE se sitúa en uno de los mercados más competitivos de la región siendo sus principales competidores las IFD de FINRURAL, en especial las especializadas en BBCC (CRECER y ProMujer) y, en menor medida, las entidades reguladas. La oferta de tasas de FUBODE (33.3% a dic.08) se evidencia similar al de las IMF especializadas en BBCC del país (CRECER con 34.9% a dic.08 y ProMujer con 32.7% a dic.08), aunque levemente superior al promedio de la red FINRURAL (26.9% a dic.08), pero se debe considerar que la mayoría de IMF cuentan con una cartera principalmente de créditos individuales. En este contexto, el posicionamiento competitivo de FUBODE es aceptable, si bien su participación en la red FINRURAL aún es pequeña (4.2% a may.09); es sólida tanto en Cochabamba como en Oruro⁴⁶, además de encontrarse en proceso de consolidación en las demás zonas (Santa Cruz, Potosí y Tarija). El diseño de sus productos (tasas, montos y condiciones) se adaptan a las necesidades del mercado objetivo⁴⁷ y también se vienen alineando al proceso de regulación, evidenciando un buen conocimiento del mercado reforzado con un aceptable enfoque en la actualización y desarrollo de productos.

Dado este contexto, el margen financiero se ha reducido levemente por el aumento de costos financieros, operativos (fruto de la expansión de sus operaciones y menor productividad del personal) y de provisiones; no obstante el rendimiento de cartera se ha mantenido estable a pesar de los cambios en la composición del portafolio y las tasas aplicadas: Aumento de la participación de la cartera de los productos de CI⁴⁸ (productivos y de vivienda) cuyas TEG (31% promedio) no son mucho menores a las de BBCC (35% promedio)⁴⁹.

⁴⁵ WVI dentro de sus políticas de aplicación internacional, vigila que los créditos promedio no superen 500 USD, su tratamiento es flexible.

⁴⁶ A may.09, la cartera vigente de FUBODE con respecto a FINRURAL, tanto en Cochabamba como en Oruro, se encuentra en 16% y 15% del total respectivamente.

⁴⁷ Mujeres con necesidades de crédito cercanos a 500 USD de zonas periurbanas y rurales

⁴⁸ El crecimiento del portafolio de CI ha sido de 102% desde dic.07.

⁴⁹ La participación del producto GGSS se ha mantenido estable cuya TEG varía entre 20.1% y 38.7% a may.09

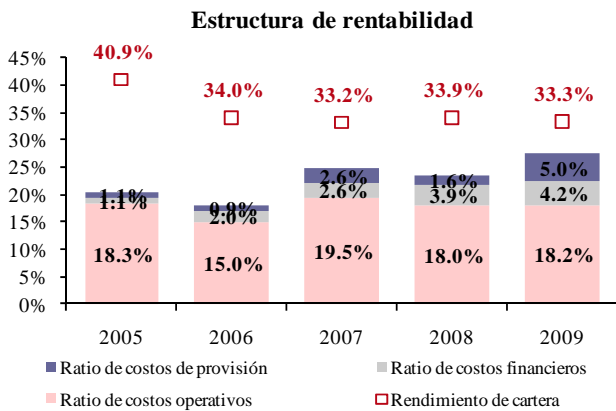
Los gastos operativos se han mantenido relativamente estables con ratios de 18.2% a may.09 y 18.0% a dic.08 a pesar de que durante 2008 se iniciaron las inversiones en la estructura operativa (recursos humanos e infraestructura) y a los costos relacionados a la adecuación de los procesos de la regulación. Este ratio se encuentra dentro del rango de las IMF de BBCC de FINRURAL (16.8% de ProMujer y 19.3% de CRECER a dic.08).

El ratio de costos financieros ha aumentado claramente y muestra una tendencia creciente (4.9% a jun.09, 6.2% a dic.08 y 3.8% a dic.07), debido a que la institución está obteniendo mayores préstamos de fondos especializados con mayores tasas (8.0% a may.09, 10.4% a dic.08, 6.4% a dic.07) si bien las tasas de los créditos de WVI son mucho menores a las del mercado.

El ratio de costos de provisión también han experimentado un elevado incremento relacionado al nivel de cartera en riesgo (5.0% a may.09, 1.6% a dic.08 y 2.6% a dic.07); a pesar de ello el PAR no está cubierto según los estándares regionales del 100% (89% a may.09); si se cubriera el todo el PAR, el ratio llegaría a 5.7%. El ratio del uso de los activos se ha mantenido estable entre 81% y 86% desde 2005; la necesaria inversión en infraestructura tecnológica y en su red de oficinas podría reducir estos índices durante 2010.

gastos de capacitación correspondientes para todo el personal (costos operativos), los crecientes costos de los nuevos financiamientos y el aumento de los costos por provisiones con miras a alcanzar niveles de cobertura de la cartera en riesgo en línea con los estándares del sector.

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

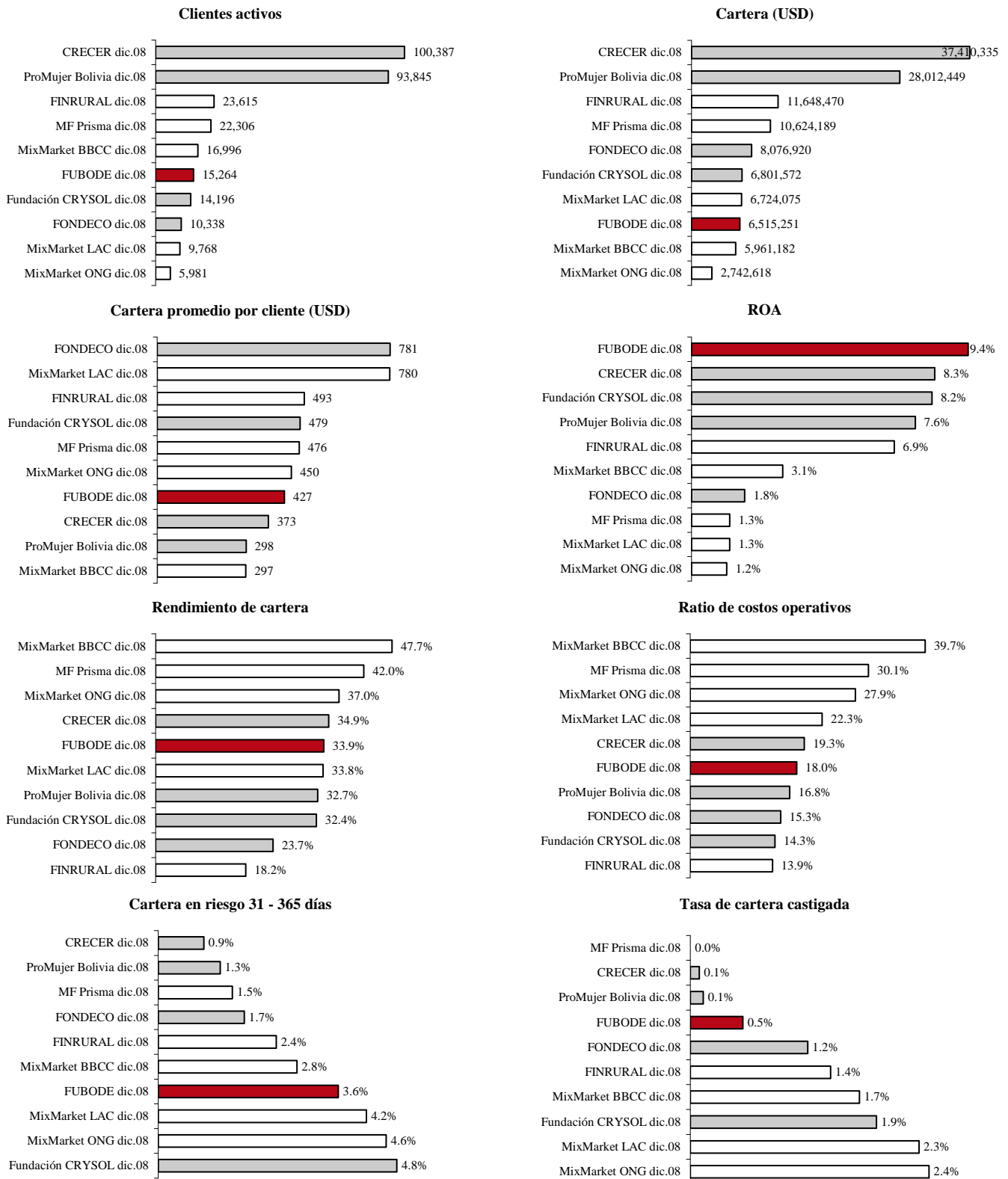


Perspectivas

La perspectiva de rentabilidad para FUBODE resulta estable para lo que resta de 2009 y para 2010. El crecimiento de los resultados financieros solamente podrían ser modestos dado el crecimiento esperado de cartera y que los niveles de activos deberían crecer dadas las mayores inversiones en infraestructura y equipos.

La estructura de ingresos se muestra estable debido al mayor aumento de la cartera de CI y la consecuente aplicación de tasas menores a las de BBCC pero con mayores montos promedio de crédito desembolsado. La estructura de costos mostraría una leve tendencia al alza, ligada a las necesarias inversiones exigidas por el proceso de regulación y a los

Benchmarking



Fuentes: Benchmark MixMarket LAC 2008, Boletín FINRURAL dic.08
 IMF: CRECER, FONDECO, Fundación CRY SOL, MF Prisma, ProMujer

■ Indicadores de desempeño

Datos en USD, salvo que indique lo contrario

Cartera de préstamos	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	Dic. 2007	dic. 2008	may. 2009
Evolución de la cartera						
Cartera	1,786,995	2,324,638	3,093,972	4,458,056	6,515,251	6,274,153
Cartera (BOB)	14,706,968	18,713,334	24,782,712	33,747,443	45,411,302	43,730,844
Evolución	46.1%	27.2%	32.4%	36.2%	34.6%	(3.7%)
Clientes activos	7,853	8,442	10,619	12,397	15,264	15,079
Evolución	33.3%	7.5%	25.8%	16.7%	23.1%	(1.2%)
Cartera promedio por cliente	228	275	291	360	427	416
% del PIB por habitante	24.8%	27.1%	24.5%	26.0%	21.9%	21.3%
Préstamo promedio desembolsado	3,858	5,610	6,709	5,804	5,879	4,498
% del PIB por habitante	420.8%	552.7%	563.9%	419.2%	301.7%	229.8%
Calidad de cartera						
Reprogramados	0.0%	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	0.7%	0.3%	0.9%	1.8%	1.0%	3.6%
Cartera en riesgo > 365 días	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Tasa de cartera castigada	2.7%	0.5%	0.2%	0.2%	1.3%	0.5%
Cobertura del riesgo crediticio						
Ratio de cobertura del riesgo (PAR 30)	125.7%	411.7%	201.9%	147.9%	174.5%	89.9%
Cartera en riesgo > 30 días neta de provisiones / Patrimonio	(0.4%)	(1.8%)	(1.5%)	(1.6%)	(1.4%)	0.6%
Personal						
Número de empleados	27	36	55	71	87	94
% Oficiales de crédito	59.3%	63.9%	54.5%	46.5%	51.7%	55.3%
Tasa de rotación del personal	8.2%	15.9%	22.0%	28.6%	29.1%	9.9%
Análisis financiero						
ROE	25.9%	38.8%	29.6%	20.5%	20.3%	11.9%
Deudas / Patrimonio	1.47x	1.02x	0.88x	0.92x	1.22x	1.14x
Radio de adecuación del Core capital	41.4%	53.4%	49.6%	50.1%	50.0%	54.4%
Ratio de adecuación del capital total	41.4%	53.4%	52.2%	52.1%	51.6%	54.4%
ROA	10.5%	17.7%	14.8%	10.3%	9.4%	5.4%
ROA (sin donaciones)	10.5%	17.7%	14.8%	10.3%	9.4%	5.4%
ROA (operaciones de microfinanzas)	10.5%	17.7%	14.8%	10.3%	9.4%	5.4%
Estructura de rentabilidad						
Ratio de ingreso total	31.0%	41.5%	34.5%	33.9%	34.6%	34.0%
Rendimiento de cartera	30.3%	40.9%	34.0%	33.2%	33.9%	33.3%
Ratio de costos operativos	16.9%	18.3%	15.0%	19.5%	18.0%	18.2%
Clientes por empleado	291	235	193	175	175	160
Clientes por oficial de crédito	491	367	354	376	339	290
Cartera promedio por cliente (USD)	228	275	291	360	427	416
Ratio de costos financieros	1.5%	1.1%	2.0%	2.6%	3.9%	4.2%
Costo de la deuda	n.d.	2.0%	4.3%	5.4%	8.0%	8.4%
Ratio de costos de provisión	0.7%	1.1%	0.9%	2.6%	1.6%	5.0%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	0.7%	0.3%	0.9%	1.8%	1.0%	3.6%
Tasa de cartera castigada	2.7%	0.5%	0.2%	0.2%	1.3%	0.5%
Gestión de los activos						
Cartera / Activos	89.5%	83.5%	86.3%	87.6%	81.8%	76.5%
Ingresos de otros activos financieros en % de los ingresos financieros	2.3%	1.3%	1.5%	2.1%	1.8%	0.2%
Liquidez						
Liquidez / Total Activos	2.3%	7.3%	9.1%	6.8%	9.3%	14.1%
Ratio de liquidez corriente	161.1%	193.0%	208.1%	202.6%	177.1%	506.9%
Tasa de cambio 1 USD= xx BOB	8.2	8.1	8.0	7.6	7.0	7.0

■ Estados Financieros

Balance (BOB)	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	dic. 2008	may. 2009
ACTIVOS	16,296,455	22,108,856	28,218,377	37,491,391	54,499,475	55,314,300
Activos líquidos	372,283	1,603,286	2,557,235	2,550,315	5,056,773	7,820,466
Cartera neta	14,577,648	18,458,082	24,349,899	32,829,113	44,603,459	42,303,781
<i>Cartera bruta</i>	<i>14,706,968</i>	<i>18,713,334</i>	<i>24,782,712</i>	<i>33,747,443</i>	<i>45,411,302</i>	<i>43,730,844</i>
<i>(Provisión para cartera incobrable)</i>	<i>129,320</i>	<i>255,252</i>	<i>432,813</i>	<i>918,330</i>	<i>807,843</i>	<i>1,427,063</i>
Intereses devengados	-	946,803	-	-	2,772,294	2,595,049
Inversiones financieras	258,581	169,606	162,481	263,579	265,922	199,829
Activos fijos netos	395,547	437,561	681,104	1,119,567	1,377,448	1,416,905
Activos intangibles	-	-	-	-	-	-
Otros activos	692,396	493,518	467,658	728,817	423,579	978,270
PASIVO Y PATRIMONIO	16,296,455	22,108,856	28,218,377	37,491,391	54,499,475	55,314,300
Pasivo	9,703,607	11,157,105	13,970,562	18,679,396	30,679,746	29,458,630
Depósitos a la vista	-	-	-	-	-	-
Depósitos a plazo	-	-	-	-	-	-
Depósitos en garantía	-	-	-	-	-	-
Préstamos	7,287,610	8,897,351	11,116,145	13,852,789	20,157,311	20,960,869
Deuda subordinada	-	-	757,000	757,000	757,000	-
Other liabilities	2,415,997	2,259,754	2,097,417	4,069,607	9,765,435	8,497,761
Patrimonio	6,592,848	10,951,751	14,247,815	18,811,995	23,819,729	25,855,670
Core capital	6,592,848	10,951,751	14,247,815	18,811,995	23,819,729	25,855,670
<i>Capital social</i>	<i>29,490</i>	<i>29,529</i>	<i>27,905</i>	<i>29,527</i>	<i>7,100,463</i>	<i>7,902,013</i>
<i>Donaciones</i>	<i>4,027,601</i>	<i>4,973,032</i>	<i>4,908,265</i>	<i>6,027,686</i>	<i>7,227,931</i>	<i>8,030,181</i>
<i>Resultados netos acumulados</i>	<i>2,535,757</i>	<i>5,949,190</i>	<i>9,311,645</i>	<i>12,754,782</i>	<i>9,491,335</i>	<i>9,923,476</i>
Otras cuentas del patrimonio	-	-	-	-	-	-
Balance (USD)	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	dic. 2008	may. 2009
ACTIVOS	1,980,128	2,746,442	3,522,894	4,952,633	7,819,150	7,936,055
Activos líquidos	45,235	199,166	319,255	336,898	725,505	1,122,018
Cartera neta	1,771,282	2,292,929	3,039,937	4,336,744	6,399,348	6,069,409
<i>Cartera bruta</i>	<i>1,786,995</i>	<i>2,324,638</i>	<i>3,093,972</i>	<i>4,458,056</i>	<i>6,515,251</i>	<i>6,274,153</i>
<i>(Provisión para cartera incobrable)</i>	<i>15,713</i>	<i>31,708</i>	<i>54,034</i>	<i>121,312</i>	<i>115,903</i>	<i>204,744</i>
Intereses devengados	-	117,615	-	-	397,747	372,317
Inversiones financieras	31,419	21,069	20,285	34,819	38,152	28,670
Activos fijos netos	48,062	54,355	85,032	147,895	197,625	203,286
Activos intangibles	-	-	-	-	-	-
Otros activos	84,131	61,307	58,384	96,277	60,772	140,354
PASIVO Y PATRIMONIO	1,980,128	2,746,442	3,522,894	4,952,633	7,819,150	7,936,055
Pasivo	1,179,053	1,385,976	1,744,140	2,467,558	4,401,685	4,226,489
Depósitos a la vista	-	-	-	-	-	-
Depósitos a plazo	-	-	-	-	-	-
Depósitos en garantía	-	-	-	-	-	-
Préstamos	885,493	1,105,261	1,387,783	1,829,961	2,892,010	3,007,298
Deuda subordinada	-	-	94,507	100,000	108,608	-
Other liabilities	293,560	280,715	261,850	537,597	1,401,067	1,219,191
Patrimonio	801,075	1,360,466	1,778,753	2,485,075	3,417,465	3,709,565
Core capital	801,075	1,360,466	1,778,753	2,485,075	3,417,465	3,709,565
<i>Capital social</i>	<i>3,583</i>	<i>3,668</i>	<i>3,484</i>	<i>3,901</i>	<i>1,018,718</i>	<i>1,133,718</i>
<i>Donaciones</i>	<i>489,380</i>	<i>617,768</i>	<i>612,767</i>	<i>796,261</i>	<i>1,037,006</i>	<i>1,152,106</i>
<i>Resultados netos acumulados</i>	<i>308,111</i>	<i>739,030</i>	<i>1,162,502</i>	<i>1,684,914</i>	<i>1,361,741</i>	<i>1,423,741</i>
Otras cuentas del patrimonio	-	-	-	-	-	-

■ Estados Financieros

Estado de resultados (BOB)	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	dic. 2008	may. 2009
Intereses y comisiones recibidos por cartera	3,791,738	6,645,602	7,654,778	9,182,463	13,204,005	6,182,880
Ingresos de otros activos financieros	91,210	85,962	118,183	196,573	246,810	10,795
Intereses y otros gastos financieros	181,826	179,298	446,246	712,705	1,509,416	769,960
Costos netos de ajuste por inflación	-	-	(65,652)	(830,510)	-	-
Ganancia neta por tipo de cambio (pérdida)	-	-	-	-	9,747	(19,128)
Resultado Financiero	3,701,122	6,552,266	7,392,367	9,496,841	11,951,146	5,404,587
Pagos y comisiones por otros servicios financieros	-	-	-	-	-	-
Otros ingresos operativos	-	-	-	-	-	121,233
Costos operativos	2,117,375	2,971,747	3,385,003	5,400,489	7,000,075	3,372,116
<i>Costos del personal</i>	<i>1,388,879</i>	<i>2,036,866</i>	<i>3,377,325</i>	<i>5,353,444</i>	<i>7,000,075</i>	<i>2,387,640</i>
<i>Gastos administrativos y otros</i>	<i>564,533</i>	<i>797,896</i>	<i>7,678</i>	<i>47,045</i>	-	<i>845,057</i>
<i>Depreciación</i>	<i>163,963</i>	<i>136,985</i>	-	-	-	<i>139,419</i>
Resultado no operativos (neto)	-	-	-	-	-	-
Ingreso operativo bruto	1,583,747	3,580,519	4,007,364	4,096,352	4,951,071	2,153,704
Provisión neta para cartera incobrable	93,344	173,414	198,015	714,245	619,383	924,155
Resultado operativo neto antes de impuestos y donaciones	1,490,403	3,407,105	3,809,349	3,382,107	4,331,688	1,229,549
Ingresos extraordinarios (neto)	-	-	(85,151)	104	(12,284)	4,841
Resultado operativo neto antes de donaciones	1,490,403	3,407,105	3,724,198	3,382,211	4,319,404	1,234,390
Impuesto sobre la Renta	-	-	-	-	-	-
Resultado neto antes de donaciones	1,490,403	3,407,105	3,724,198	3,382,211	4,319,404	1,234,390
Ingresos por donaciones	-	-	-	-	-	-
Resultado neto	1,490,403	3,407,105	3,724,198	3,382,211	4,319,404	1,234,390

Estado de resultados (USD)	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	dic. 2008	may. 2009
Intereses y comisiones recibidos por cartera	460,722	825,541	955,653	1,213,008	1,894,405	887,070
Ingresos de otros activos financieros	11,083	10,679	14,754	25,967	35,410	1,549
Intereses y otros gastos financieros	22,093	22,273	55,711	94,149	216,559	110,468
Costos netos de ajuste por inflación	-	-	(8,196)	(109,711)	-	-
Ganancia neta por tipo de cambio (pérdida)	-	-	-	-	1,398	(2,744)
Resultado Financiero	449,711	813,946	922,892	1,254,538	1,714,655	775,407
Pagos y comisiones por otros servicios financieros	-	-	-	-	-	-
Otros ingresos operativos	-	-	-	-	-	17,394
Costos operativos	257,275	369,161	422,597	713,408	1,004,315	483,804
<i>Costos del personal</i>	<i>168,758</i>	<i>253,027</i>	<i>421,639</i>	<i>707,193</i>	<i>1,004,315</i>	<i>342,560</i>
<i>Gastos administrativos y otros</i>	<i>68,595</i>	<i>99,118</i>	<i>959</i>	<i>6,215</i>	-	<i>121,242</i>
<i>Depreciación</i>	<i>19,923</i>	<i>17,017</i>	-	-	-	<i>20,003</i>
Resultado no operativos (neto)	-	-	-	-	-	-
Ingreso operativo bruto	192,436	444,785	500,295	541,130	710,340	308,996
Provisión neta para cartera incobrable	11,342	21,542	24,721	94,352	88,864	132,590
Resultado operativo neto antes de impuestos y donaciones	181,094	423,243	475,574	446,778	621,476	176,406
Ingresos extraordinarios (neto)	-	-	(10,631)	14	(1,762)	695
Resultado operativo neto antes de donaciones	181,094	423,243	464,944	446,792	619,714	177,100
Impuesto sobre la Renta	-	-	-	-	-	-
Resultado neto antes de donaciones	181,094	423,243	464,944	446,792	619,714	177,100
Ingresos por donaciones	-	-	-	-	-	-
Resultado neto	181,094	423,243	464,944	446,792	619,714	177,100

■ Fórmulas

Retorno sobre activos (ROA):	Ingreso operativo neto antes de donaciones / Promedio de Activos
Retorno sobre patrimonio (ROE):	Ingreso operativo neto antes de donaciones / Patrimonio promedio
Apalancamiento:	Deuda (captaciones + deuda) / Patrimonio (al final del periodo)
Rendimiento de cartera:	Ingresos de cartera / Saldo bruto de cartera promedio
Ratio de gastos operativos:	Gastos operativos / Saldo bruto de cartera promedio
Productividad del personal:	Acreditados activos / Total personal (al fin del periodo)
Ratio de costo de fondos:	Intereses y comisiones pagadas por pasivos / Saldo bruto de cartera promedio
Ratio de costo de captaciones:	Intereses y comisiones pagadas por captaciones / Captaciones promedio
Ratio de costo de deuda:	Intereses y comisiones pagadas por la deuda / Deuda promedio
Ratio de gastos de provisiones:	Gasto neto por provisiones / Saldo bruto de cartera promedio
Cartera neta como % de los activos:	Saldo de cartera neta / Activos totales (al final del periodo)
Autosuficiencia financiera:	Ingresos operativos / (Gastos (financieros, provisiones y operativos) + Ajustes)
Ratio de cobertura de riesgo:	Provisiones por malos créditos / Cartera en riesgo (31-365 días)
Ratio de castigo:	Créditos castigados / Saldo bruto de cartera promedio

■ Escala de calificación

Calificación	Resumen de calificación	
A++	El actual desempeño institucional, operativo y financiero es óptimo. No hay ningún riesgo de degradación a corto plazo. La planificación de mediano y largo plazo está bien diseñada, la capacidad de ejecución es excelente y los objetivos tienen una alta probabilidad de ser alcanzados. Los riesgos en el corto y medio plazo son mínimos y/o bien manejados. Los riesgos en el largo plazo son adecuadamente monitoreados y anticipados. Los cambios en el entorno económico, político o social deberían afectar la condición financiera de la institución de forma mínima dada su alta resistencia.	GRADO DE INVERSION
A+	El actual desempeño institucional, operativo y financiero es excelente en comparación a los estándares del sector. La planificación de mediano y largo plazo está bien diseñada, la capacidad de ejecución es muy buena y los objetivos tienen una alta probabilidad de ser alcanzados. Los riesgos en el corto y medio plazo son mínimos y/o bien manejados. Los riesgos en el largo plazo son adecuadamente monitoreados y anticipados. Los cambios en el entorno económico, político o social deberían tener un impacto limitado en la condición financiera de la institución dada su habilidad para realizar ajustes rápidos a sus estrategias y/o para tomar acciones correctivas.	
A		
A-		
B++	El actual desempeño institucional, operativo y financiero es satisfactorio en comparación a los estándares del sector. La planificación de mediano y largo plazo está adecuadamente diseñada, la capacidad de ejecución es muy buena y los objetivos pueden ser alcanzados. Los riesgos en el corto y medio plazo son bajos y/o bien manejados. Las áreas de mejora han sido identificadas y están siendo atendidas. Los cambios en el entorno económico, político o social pueden tener un impacto en la condición financiera de la institución que sin embargo debería ser moderado.	INVERSION ESPECULATIVA
B+		
B		
B-	El actual desempeño institucional, operativo y financiero es cercano a los estándares del sector. Los riesgos en el corto y medio plazo son moderados pero no están siendo atendidos completamente. La mayoría de las áreas de mejora han sido identificadas pero la planificación de mediano y largo plazo carece de uno o varios elementos críticos, la capacidad de ejecución es desigual y es poco probable que ciertos objetivos sean alcanzados. La institución es vulnerable a cambios importantes en el entorno económico, político o social.	
C++	El actual desempeño institucional, operativo y financiero está por debajo de los estándares del sector. Los riesgos de corto y medio plazo son moderados/altos pero no se encuentran totalmente controlados. La mayoría de las áreas de mejora han sido identificadas pero la planificación a mediano y largo plazo carece de uno o varios elementos críticos, la capacidad de ejecución es débil y es poco probable que varios objetivos sean alcanzados. La mayoría de los procesos y sistemas están en pie pero necesitan ser mejorados o actualizados. La institución es vulnerable a cambios importantes en el entorno económico, político o social.	
C+		
C		
C-		
D	Alto Riesgo: Importantes debilidades en el desempeño operativo y financiero generan una alta vulnerabilidad institucional y un riesgo de no pago. El desempeño es muy deficiente en importantes áreas de evaluación.	REQUIRE ASISTENCIA TECNICA
E	Riesgo de quiebra inminente: Existen debilidades operativas y/o financieras y/o estratégicas que crean un riesgo sumamente alto de quiebra. El desempeño es muy deficiente en varias áreas importantes de evaluación.	