

GIRAFE

Rating

A+
A
A-
B+

B

B-
C+
C
C-
D
E

Bien

Procedimientos sofisticados y eficientes, perspectivas de evolución a largo plazo. Algunas mejoras pueden ser aportadas. Ciertos riesgos a largo plazo no son identificados en el plan estratégico.

Tendencia

Positiva
Estable

Incierta

Negativa

La incertidumbre sobre las políticas gubernamentales en microfinanzas no permite tener visibilidad sobre el desempeño sectorial.

Indicadores de desempeño

(K USD, salvo indicación contraria)

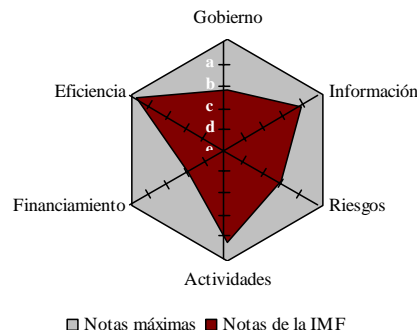
	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005
ACTIVIDAD				
Nº de empleados	18	22	27	36
Total Activos (K USD)	1,165	1,508	1,980	2,746
Cart. de crédito (K USD)	930	1,257	1,787	2,325
Nº de clientes activos	4,541	5,893	7,853	8,442
Tasa Efectiva Global	ND	ND	ND	24%
PAR 31-365 ⁽¹⁾	4.4%	3.8%	0.7%	0.3%
PAR > 365 ⁽¹⁾	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Cartera reprogramada	3.9%	0.0%	0.0%	0.1%
Tasa de cartera castigada	2.5%	2.4%	2.8%	0.5%
Ratio cobertura de riesgo crediticio ⁽²⁾	45.5%	99.0%	122.7%	345.7%
DESEMPEÑO				
ROE	11.4%	23.2%	25.9%	38.8%
Deudas/ Patrimonio	213.7%	145.8%	147.2%	101.9%
ROA	2.0%	8.6%	10.5%	17.7%
Autonomía operativa	111.4%	151.1%	162.3%	202.5%
Autonomía financ.	71.0%	114.6%	132.3%	173.0%
Rend. de cartera	26.9%	28.8%	30.3%	40.8%
Costos operativos	22.8%	17.8%	16.9%	18.3%
Clientes por empleado	252	268	291	235
Ratio de costos de financiamiento	3.0%	1.6%	1.5%	1.1%
CRECIMIENTO				
Crece. de cart. de créditos	73.5%	40.1%	46.1%	27.2%
Crece. de activos	16.0%	34.1%	34.9%	35.7%

(1) No incluye cartera reprogramada

(2) Incluye cartera reprogramada

FUBODE, Bolivia

Junio, 2006



Descripción de la institución

La Fundación Boliviana para el Desarrollo FUBODE se constituye como Asociación Civil sin fines de lucro en el año 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 tres de los nueve departamentos de Bolivia. A dic.05 cuenta con una cartera de 2.3 M de USD con la que atiende a 8,442 clientes.

Resumen de la calificación

FUBODE obtiene la nota final de "B". FUBODE ha conseguido experimentar un sostenido y dinámico crecimiento de su cartera fundado en una consistente metodología de crédito en Bancos Comunes, un eficiente sistema de información y un equipo motivado, que han derivado en un excelente desempeño financiero y de cartera a la vez que se han alcanzado los objetivos sociales de su ente creador y principal financiador, WVI. Ante un escenario de expansión, FUBODE deberá reforzar sus procesos de control interno y diversificar sus fuentes de fondeo, actualmente concentradas exclusivamente en WVI. Frente a la creciente competencia, queda por clarificar la estrategia de posicionamiento de FUBODE y el rol a jugar por el crédito individual. WVI podría respaldar a FUBODE en caso de presentar dificultades financieras, aunque este respaldo no está asegurado.

Esta calificación es otorgada con una tendencia "Incierta". La incertidumbre existente sobre las políticas que establecerá el nuevo gobierno en el sector de las microfinanzas no permite tener visibilidad a mediano plazo sobre el desempeño sectorial.

Necesidades de financiamiento

FUBODE anticipa sus necesidades de financiamiento en 700 K USD para 2006 y 525 K USD para 2007. Planet Rating considera que las expectativas de crecimiento de 20% anual resultan realistas y estima que FUBODE cuenta con la capacidad operativa instalada suficiente y los procesos internos adecuados para absorber y manejar adecuadamente este monto.

Planet Rating

13 rue Dieumegard 93400 Saint Ouen France
Tel.: 33 1 49 21 26 30 Fax: 33 1 49 21 26 27
rating@planetrating.com www.planetrating.com

FUBODE – Fernando Torrez, Gerente General

Calle Colombia No 722 entre Antezana, Cochabamba, Bolivia
Tel. + 591 4 4501898 Fax + 591 4 4128282
fernando_torrez@wvi.org

Ref: GP280806

■ El sector de las microfinanzas

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

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

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

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

(2) Se incluye sólo de las ONGs asociadas a FINRURAL

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

- **Sector Financiero Bancario:** El Banco Los Andes Procredit¹ y el Banco Solidario son instituciones que concentran la mayor cantidad de microcréditos dentro del sistema financiero tradicional. A diciembre de 2005, la cartera de ambas instituciones ascendió a 276.6 M USD.
- **Fondos Financieros Privados:** Seis instituciones reguladas que anteriormente fueron ONGs. En la actualidad cuentan con una cartera aproximada de USD 258.3 M y un crecimiento promedio del 30% anual en el último trienio. Destacan en cuanto a montos de cartera el FFP PRODEM y el FFP FIE.
- **Cooperativas de Ahorro y Crédito y Mutuales:** unas 30 instituciones reguladas que prestan servicios de intermediación financiera y ahorro. La cartera de estas instituciones a diciembre de 2005 alcanzó 493 M USD.
- **ONGs:** instituciones con forma jurídica de Sociedad Civil no sometidas a la supervisión de la autoridad

bancaria. A diciembre de 2005, las principales ONGs asociadas a FINRURAL registraban una cartera vigente de 97.5 M USD. FINRURAL ha promovido un marco de autorregulación que promueve el apego paulatino de las ONGs a la regulación estipulada para los FFPs.

Tras el cambio de gobierno en enero de 2006, existe en el mercado microfinanciero boliviano inquietud ante una posible política de control de tasas de interés y una participación directa del Estado en el sector. A la fecha, se encuentra en proceso de constitución el Banco de Fomento y Desarrollo (BFD). Éste se inicia con un aporte de 30 M USD proveniente de un préstamo concesional del Banco de Desarrollo Económico y Social de Venezuela (Bandes)², que se canalizó a través de la Nacional Financiera Boliviana (NAFIBO), un banco estatal boliviano de segundo piso que administra estos recursos en fideicomiso. El BFD tiene como finalidad otorgar créditos a una tasa de 4% anual y sólo con garantía solidaria a micro y pequeños empresarios asociados de sectores productivos, con personería jurídica y que se encuentren formalizados (que cuenten con NIT). Si bien aún no se ha normado su funcionamiento ya existen tres instituciones financieras autorizadas para su intermediación: Banco Ganadero (0.25% de comisión por el tratamiento y uso de estos recursos), FFP Fortaleza (0.5%) y FFP PRODEM (0.83%).

■ Entorno político y económico

Evo Morales, líder del MAS - Movimiento Al Socialismo, resultó electo a fines de diciembre 2005 con una propuesta enfocada en la nacionalización de los hidrocarburos, la liberalización del cultivo de coca y la reforma de la constitución. Esta propuesta hará difícil controlar las tensiones existentes, tanto internas como externas. El resultado de su elección, llevada a cabo después de una serie de dimisiones, puede no poner fin a la incertidumbre política, especialmente cuando el nuevo presidente se encuentra a un escaño de contar con una mayoría parlamentaria.

El presidente tendrá claramente que mediar entre las aspiraciones sociales de los movimientos indígenas responsables de su elección, muy divididos entre ellos y los intereses de las compañías extranjeras, a las que Bolivia necesitará para explotar las reservas de gas más grandes del continente después de las de Venezuela. Además, la amplia brecha existente entre las masas indígenas pobres y una acomodada minoría no-indígena ha marcado a la sociedad boliviana. Por otra parte, existe un riesgo de secesión en la región oriental de Santa Cruz donde se localizan las reservas del gas.

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

² Estos recursos forman parte de un préstamo concesional otorgado por el Bandes hasta por 100 M USD a una tasa de 3% anual.

Aunque el nuevo presidente ha heredado una situación económica mejorada con un crecimiento relativamente fuerte, la actividad económica debería reducirse en el 2006. El clima político podría afectar no solamente la demanda interna sino también el sector exportador, que también sufrirá de un ambiente internacional menos boyante. Por otra parte, a pesar de un continuo superávit de la cuenta externa, el país se mantiene financieramente inestable con una elevada deuda externa. Finalmente, en vista de las opciones políticas del nuevo gobierno, sus relaciones con los acreedores, las instituciones financieras internacionales y los inversionistas extranjeros podían encontrarse bajo una creciente presión.

Fortalezas:

- Bolivia cuenta con abundantes recursos en hidrocarburos y una importante riqueza en minerales.
- Su asociación al Mercosur ha facilitado las exportaciones a sus dos vecinos más grandes, Brasil y Argentina.
- Sus acreedores estatales han acordado otorgar un tratamiento concesional a la deuda externa de Bolivia.

Debilidades:

- Siendo un país sin acceso al mar y enfrentando divisiones étnicas, regionales y sociales, Bolivia se mantiene como uno de los países menos desarrollados de Latinoamérica.
- Las exportaciones se han centrado en un reducido número de commodities como el gas natural, la soya y el zinc que generan la mitad de sus ventas al exterior, mientras que el cultivo de coca continúa siendo un problema particularmente complicado.
- A pesar de las reducciones concedidas bajo el programa HIPC, los ratios de endeudamiento se mantienen aún elevados.
- La importante dolarización del sistema financiero continuará manteniéndolo altamente vulnerable en caso de que se desarrolle una crisis de confianza en el país.
- El clima político, social y empresarial ha seguido siendo muy inestable.

COFACE Rating País: **D-**: El elevado perfil de riesgo del ambiente económico y político del país empeorará significativamente su mal historial de pagos.

(USD Miles de Millones)	2003	2004	2005 e	2006 p
Crecimiento económico (%)	2.8	3.6	3.5	3
Inflación (%)	3.3	4.4	5.1	4.2
Déficit del sector público (%PNB)	-8.1	-5.7	-5	-4
Exportaciones	1.6	2.1	2.5	2.7
Importaciones	1.6	1.8	2.3	2.5
Balanza Comercial	-0.04	0.3	0.2	0.2
Balance de cuenta corriente	0.05	0.3	0.2	0.2
Balance de cuenta corriente (%PNB)	0.6	3.2	2.1	1.5
Deuda Externa	65.8	70	66.5	64.1
Servicio de Deuda (% Exportaciones)	25.3	18.1	15.8	16
Reservas para comercio exterior	5.6	5.8	6.8	7.8

www.planetrating.com

(meses de importaciones)

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

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

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

En junio 2005, Fitch y S & P otorgaron a Bolivia un rating de riesgo soberano de largo plazo de "B-" con una tendencia "Negativa" (vigentes a la fecha). S&P otorgó adicionalmente una calificación de "C" en el corto plazo.

Presentación de la institución

Redes

FUBODE pertenece a la red de World Vision Internacional (WVI), formada por IMFs en todo el mundo bajo la tutela de Vision Fund (VF). WVI es una ONG humanitaria cristiana fundada en 1950 con sede en California. VF es la división de WVI creada para dar apoyo y financiamiento a las IMFs afiliadas. FUBODE también pertenece a la red de FINRURAL, asociación boliviana de ONGs microfinancieras que reúne las principales IMFs no reguladas en Bolivia y que brinda servicios de representación de los intereses del sector, de investigación, de desarrollo tecnológico y de central de riesgos. FINRURAL ha promovido la creación del Sistema de Autorregulación, un acuerdo entre las entidades afiliadas que establece estándares mínimos de funcionamiento y de contabilidad apegados a la normativa de la SBEF aplicable a los FFPs.

Propiedad

Como ONG, 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 con funciones de supervisión y protección de la misión. Está compuesta por 12 miembros, 5 de ellos externos a Visión Mundial Bolivia (VMB), su actividad es de carácter anual. Siete de los ocho miembros de la AF también pertenecen a la JD.
- La Junta Directiva (JD)³: según estatutos debe reunirse trimestralmente y sobre él recae las funciones generales de orientación y control estratégico. Los estatutos vigentes contemplan nueve miembros titulares de la JD (cinco de ellos, necesariamente relacionados a Visión Mundial según estatutos). Actualmente, de los ocho miembros titulares, seis han sido designados por VM y dos son independientes. Dos miembros son de carácter permanente (ambos de VMB) y los seis restantes elegidos cada 2 años por la AF.

³ Cuadro con la composición del Directorio en anexos

Nombre	Función	Formación	Empleo Actual	Fecha	Representa
Pastor Yavi	Presidente	Económica	Coord. Op VMB	2003	VMB
María Esther Legua	Vice-presidente	Auditor	Coord. Fzas. VMB	2003	VMB
Antonio Cotaña	Primer Secretario	Médico	Independiente	2003	Independiente
Ramiro Goyzueta	Segundo Secretario	Económica	Director VMB	2003	VMB
Julio Aramayo	Primer Vocal	Auditor Financiero	Pastor	2005	Independiente
Marcos Quino	Segundo Vocal	Económica	Coord. Reg. VMB	2003	VMB
Corina Villacorta	Miembro Nato	Master Desarrollo	VP Regional WVI	1999	WVI
Julieta Bernal	Miembro Nato	Master Desarrollo	Directora Nac. VMB	1999	VMB

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. Esta labor se ve reforzada por las auditorías anuales que realiza WVI a sus IMFs afiliadas. El apego a estos lineamientos permite mayores posibilidades de apego a financiamiento por parte de WVI. Entre los más importantes:

- 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 Agrícola (PDAs) realizados por VMB deben ser más del 50% del total.
- Otros criterios de calidad de cartera y rentabilidad.

Equipo gerencial

El equipo que apoya al Gerente General está compuesto por ocho personas que todavía no cuentan con delegación de funciones gerenciales: cinco coordinadores (Coordinador Nacional de Administración y Finanzas, Coordinador Nacional de Bancos Comunes, Coordinadora Moneda Extranjera para la Sucursal Cochabamba, Coordinadora Sucursal Oruro-Norte de Potosí y Coordinador Sucursal Santa Cruz), un auditor interno, el responsable de sistemas y un asesor legal externo a tiempo parcial. Tanto el Gerente General como los dos Coordinadores Nacionales pertenecen a FUBODE desde los inicios de la institución, mientras que los tres Coordinadores de Sucursal cuentan con al menos 3 años de experiencia en la institución y han obtenido el puesto a través de promoción interna desde OC.

Fernando Torrez, Gerente General, cuenta con experiencia en el Banco Boliviano Americano y posteriormente en la Contraloría de la República como Supervisor de Operaciones de la Sucursal de Oruro y Auditor, respectivamente. Es Auditor Financiero de profesión y posee un Master en Administración de Empresas por la Eastern University de EE.UU. Antes de su ingreso a FUBODE en 1999 no contaba con experiencia en

microfinanzas, lo que ha sido compensado por la constante participación en diplomados, cursos y eventos de microfinanzas, finanzas y dirección.

Subvenciones

FUBODE ha recibido desde su creación aproximadamente 740,000 USD en donaciones, que se encuentran capitalizadas en su totalidad. Se trata de donaciones mediante aportes directos y capitalización de obligaciones subordinadas provenientes en su mayoría de WVI.

Estatuto, supervisión y auditoría

FUBODE es una Asociación Civil sin ánimo de lucro, creada el 24 de abril de 1997, pero reconocida legalmente con fecha 11 de febrero de 1999. FUBODE no es regulada por la SBEF, aunque sí participa en el mecanismo de autorregulación impulsado por FINRURAL. Además de las normas de la SBEF a las que las ONGs autorreguladas se deben apegar, éstas deben reportar información sobre su desempeño financiero de manera mensual a FINRURAL, además de someterse a una auditoría anual especialmente dirigida a la verificación del cumplimiento de la normatividad de autorregulación.

FUBODE ha sido auditada durante los últimos dos ejercicios por el despacho de auditores García Veramendi & Asociados, una empresa afiliada a PKF Internacional, con sede en Londres. Los estados financieros han sido aprobados sin reservas todos los años.

Organización

FUBODE opera a través de 9 agencias, 3 de ellas como sucursales en las ciudades de Cochabamba (sede principal de la institución), Santa Cruz y Oruro y las 6 restantes bajo la categoría de agencias rurales en las comunidades de Capinota, Punata (departamento de Cochabamba), Los Negros, Yapacani y Camiri (departamento de Santa Cruz), y Llallagua (departamento de Oruro). Cada sucursal cuenta con un coordinador de agencia quien tiene a su cargo la cartera de créditos individuales, supervisa la cartera de Bancos Comunes de la sucursal, y lidera los comités de crédito celebrados en sucursales. En las sucursales, hay un encargado de cartera, que captura la información en el sistema y maneja el efectivo. En las agencias rurales sólo trabajan uno o dos OC quienes además de gestionar la cartera a su cargo, también



hacen las funciones de los encargados de cartera recibiendo pagos y manejando efectivo. En estas agencias rurales, se reporta el flujo de caja diariamente y se deposita la liquidez sobrante en bancos o en la sucursal cada dos días.

Los comités de crédito locales (CCL) son organizados en las sucursales para montos de crédito individuales hasta 1,200

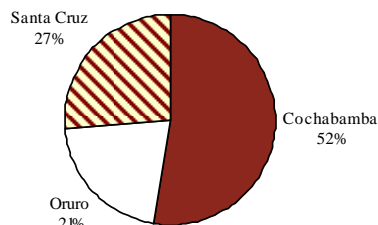
USD y créditos a Bancos Comunales hasta 60,000 BOB (7,500 USD). Para importes superiores se requiere su aprobación en el Comité de Crédito Nacional (CCN) en la sede, en el cual participa el Gerente General y un coordinador. Todas las solicitudes de crédito (incluyendo los aprobados por el CCL) deben ser enviadas a la sede para su revisión por el Coordinador de ME o el Coordinador de Bancos Comunales, ya sea para su presentación al CCN o para la emisión del cheque correspondiente al desembolso. Todos los créditos individuales son desembolsados por cheque emitido en la Oficina Central con firma mancomunada de al menos dos personas entre los Coordinadores y el Gerente General. Los desembolsos de Bancos Comunales son realizados en efectivo, mediante la emisión con firma mancomunada de un cheque a nombre del OC y una miembro de la mesa directiva del Banco Comunal.

Los cobros de créditos individuales son recibidos en efectivo en cajas presentes en cada sucursal y luego depositados en la cuenta bancaria de FUBODE o transportados a la sucursal más cercana. Los OC sólo pueden recibir pagos en efectivo directamente en cobranzas de mora extrajudicial. Para Bancos Comunales, todos los cobros se hacen en el lugar de reunión por el OC.

Penetración de mercado

La mayor parte de la cartera de FUBODE se concentra en el departamento de Cochabamba (52% a dic.05), seguido de los departamentos de Santa Cruz (27%) y Oruro (21%). La sucursal de Santa Cruz y sus agencias rurales (Los Negros, Yapacani y Camiri) son las que presentan el mayor dinamismo en el crecimiento de cartera y clientes. Además, FUBODE cuenta con una cartera de 35,000 USD en créditos de vivienda social en el norte de la Paz. Se trata de un proyecto puntual financiado con fondos de VMB en el marco de un PDA en esta región. Esta cartera no cuenta con supervisión directa. FUBODE opera en zonas peri urbanas y en zonas rurales.

Cartera de crédito por región Dic.05

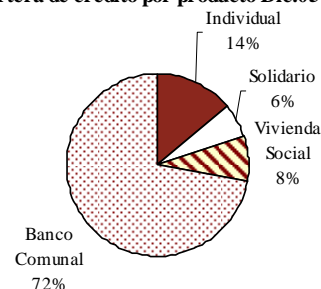


Productos y servicios

Descripción detallada de los productos proporcionada en anexos.

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

Cartera de crédito por producto Dic.05



- **Crédito de vivienda social** está destinado a financiar la auto-construcción, ampliación o refacción de viviendas. Se exigen garantías de acuerdo al monto solicitado (desde prendas hasta hipotecaria). El monto máximo es 7,000 USD y el monto mínimo 1,000 USD con un plazo máximo de 5 años. El crédito promedio se sitúa en los 1,232 USD. La tasa de interés varía de 1% a 2.5% mensual sobre el saldo insoluto, más una comisión del 1% del monto desembolsado (Tasa Efectiva Global entre 13.5% y 35.6%, dependiendo del plazo, monto y tipo de garantía).
- **Crédito Individual**, dirigido a microempresarios dedicados al comercio y a la actividad productiva. Se exigen avales y garantías de acuerdo al monto solicitado. El monto máximo es 7,000 USD y el monto mínimo 200 USD con un plazo máximo de 3 años. El crédito promedio se sitúa en los 857 USD. 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 del desembolso (TEG entre 28.3% y 36.1%). Las tasas para créditos mayores a 3,000 USD pueden reducirse hasta el 1.5% mensual y una comisión de desembolso del 0.6% (TEG del 20.3%).
- **Créditos Solidarios y Asociativos**⁴ similares al crédito individual pero que incluyen entre las garantías el aval solidario de un grupo de microempresarios. El monto máximo es de 7,000 USD por cliente. La tasa de interés varía de 1.25% a 2.2% mensual sobre el saldo insoluto, más una comisión entre 0.3% y 1% del desembolso (TEG entre 16.8%⁵ y 32.5%).
- **Bancos Comunales.** Montos desde 1,200 BOB (152 USD) a 10,000 BOB (1,242 USD) por cliente y plazos de 3 a 6 meses. El crédito promedio es de 220 USD

⁴ A lo largo del reporte se mencionará se hará referencia únicamente como "Créditos Solidarios".

⁵ La tasa y comisión mínima de este producto se han reducido desde Jun.06, dado que anteriormente eran de 1.5% mensual y una comisión de 0.6% (TEG de 21%).

aproximadamente. La tasa de interés varía de 2.5% a 3.5% mensual sobre el saldo inicial, a lo que se suma una comisión de 3 BOB (TEG de entre 56.3%⁶ y 77.8%). Los clientes deben realizar un ahorro obligatorio antes del desembolso del 10% del monto solicitado y ahorros semanales no menores al 20% de la cuota a pagar de manera semanal.

■ Gobierno

Gobierno y toma de decisiones recibe la calificación de “c”

Toma de decisiones

La Junta Directiva está altamente comprometida con la misión institucional de FUBODE y el mantenimiento de su autosostenibilidad, pero existe una amplia delegación de poderes de toma de decisiones en la figura del Gerente General. La Junta valida estas iniciativas y vela por el cumplimiento de los lineamientos establecidos por VM. En efecto, la representación mayoritaria de VM en la Junta permite alinear la estrategia de FUBODE con la de VM, pero limita el aporte de insumos externos. Aún así, se observan mejoras en el fortalecimiento de los órganos de gobierno: los miembros de la Junta han mostrado un fuerte interés en complementar su formación con cursos especializados, las reuniones se realizan con mayor frecuencia (al menos trimestral) y se ha extendido una invitación formal a más miembros externos.

Siempre que se cumplan los lineamientos establecidos por WVI, la Gerencia General cuenta con un amplio margen de acción, por lo que la injerencia de VM en la gobernabilidad de FUBODE no supone un riesgo en el corto plazo. Una eventual desvinculación de los lineamientos generales de VM en términos de zonas de actuación y mercado objetivo con el fin de implementar una estrategia de expansión más independiente, podría suponer un riesgo de desvinculación de WVI, con consecuencias negativas para ambas partes (FUBODE quedaría fuera de las prioridades de financiamiento de VF, limitando así sus posibilidades de crecimiento; mientras que WVI perdería a una de sus IMF's con mejor desempeño). Por lo que existe un acuerdo tácito para alinear ambas estrategias sin perjudicarse mutuamente.

La información de gestión con la que cuenta la Junta Directiva es suficiente y actualizada para un monitoreo básico de la institución, pero todavía podría ser complementada con estudios que sustenten la toma de decisiones como estudios sobre la estructura de costos ante la eventual decisión de disminuir las tasas, y estudios de

mercado específicos sobre la incursión en nuevas zonas de actuación.

Planeación estratégica

FUBODE cuenta con un proceso de planificación formalizado que se encuentra en proceso de mejora. Ha realizado un completo plan estratégico quinquenal donde se han identificado las principales áreas de mejora y oportunidades. Estas se han traducido en planes operativos por responsable de área. El diseño del plan estratégico es participativo y el seguimiento del cumplimiento de los objetivos, frecuente. La planeación se acompaña de un presupuesto anual completo.

El plan estratégico identifica de manera pertinente la necesidad de refuerzo institucional a nivel de órganos de gobierno y estructura gerencial y buscar fuentes alternativas de financiamiento. Respecto a la estrategia de mercado, identifica la necesidad de mejorar y ampliar los canales de comercialización, pero no se establece una clara definición de la estrategia de composición de la cartera conforme al costo, riesgo, rendimiento y rol de cada producto. En efecto, ante el escenario de recursos limitados como el vivido por FUBODE en el último año, el apego a las políticas de VM de alcanzar mayor número de clientes hace aumentar el peso relativo del producto de Bancos Comunes en detrimento del crédito individual, cuyo plan de posicionamiento y expansión a nivel nacional falta por concretar.

La estrategia de expansión de FUBODE se ha guiado por las zonas de actuación de VM con base en estudios socioeconómicos realizados en el marco de la implementación de los DPAs de VM, pero no con base en estudios de viabilidad específicos que contemplen el posicionamiento de FUBODE frente a la competencia, demanda potencial y riesgos sectoriales y recuperación de la inversión. Aún así, FUBODE ha sabido gestionar de manera eficiente su estrategia de expansión: ha alcanzado sus objetivos de rentabilidad y ha alcanzado una sana relación con su clientela (gracias a una clara separación en la comunicación de VM y FUBODE, no ha habido casos de mora derivados de la asociación de los proyectos donados de VM con el dinero prestado de FUBODE).

Las proyecciones de crecimiento de FUBODE son ambiciosas, pero acordes con la elevada tasa de crecimiento del volumen de operaciones en los últimos años (un promedio del 40% anual desde 2002). El alcance de las mismas dependerá de la capacidad de FUBODE de asegurar suficiente financiamiento al margen de VM y eventualmente, la puesta en práctica de una estrategia independiente.

⁶ La tasa de este producto se han reducido desde jun.06: anteriormente variaban entre 3% y 4% mensual (TEG de 67.1% a 88.4%).

Equipo gerencial

Los diferentes coordinadores son relativamente nuevos en sus cargos pero se encuentran adquiriendo experiencia y madurez en el seno de la institución. El equipo todavía no ha asumido roles gerenciales, siendo sus principales funciones de carácter operativo. Esto genera un alto riesgo de persona clave concentrado en el Gerente General, quien acumula la mayor parte de las responsabilidades decisorias y también está involucrado en un alto número de funciones operativas. La institución, consciente de este hecho, pretende implementar un plan de refuerzo de capacidades internas, que desemboque en la creación de tres gerencias: Créditos, Operaciones y Control de Gestión.

La falta en el organigrama actual de un responsable directo de la totalidad de la cartera dificulta su gestión global y deja vacíos en el control sobre la misma. En efecto, actualmente los dos coordinadores de producto (Bancos Comunales y crédito individual) sólo son responsables en términos de monitoreo del desempeño y supervisión de la cartera de la sucursal de Cochabamba, mientras que los coordinadores de las sucursales de Oruro y Santa Cruz reportan directamente a la Gerencia General. Este diseño hace que la visión y gestión de la cartera global recaiga sobre la Gerencia General quien ya se encuentra saturada en sus funciones. Además, impide que las tareas de supervisión sean homogéneas en todas las sucursales⁷.

Existe una fluida comunicación entre las diferentes áreas de coordinadores a nivel de la sede gracias a las reuniones semanales de los coordinadores. Sin embargo, esta comunicación no es tan fluida con los coordinadores de sucursal, quienes mantienen reuniones con el equipo de la sede sólo con carácter trimestral.

Fernando Torrez, Gerente General, Auditor Financiero, complementada con un Diplomado en Gestión y Administración Financiera por la Universidad de Chile. Su carrera profesional se ha desarrollado en Visión Mundial Internacional en Bolivia y antes de ingresar a FUBODE en 1999, laboró como auditor en la Contraloría de la República.

Gestión de los recursos humanos

Las políticas de gestión de recursos humanos de FUBODE son sencillas y se encuentran en proceso de mejora; necesitan ser reforzadas en los procesos de reclutamiento e inducción del personal. Actualmente el área es responsabilidad de la Gerencia General, quien identifica las necesidades de reclutamiento junto con los coordinadores de sucursal y lidera los principales procesos:

- El proceso de reclutamiento es muy básico. Se basa en una entrevista personal sin incluir pruebas técnicas: en el caso de Bancos Comunales no siempre permite identificar la adecuación del reclutado a tareas como el manejo de grupos. FUBODE ha tomado una buena iniciativa de bajar los perfiles de titulación de los OC para Bancos Comunales fomentando el reclutamiento entre las propias clientes.
- Los procesos de inducción y capacitación del personal no están completamente formalizados, dependiendo de la iniciativa del responsable directo.
- Existe un sistema de evaluación anual que permite hacer seguimiento del desempeño del personal comprometiéndolo con el alcance de los objetivos, más allá del incentivo salarial.
- A nivel operativo, los salarios son competitivos para el mercado boliviano. El sistema de incentivos permite retener a personal motivado.

El índice de rotación es relativamente elevado pero se mantiene en el promedio del mercado boliviano, dada la alta competencia que existe en el sector y la consecuente elevada demanda de OC con experiencia. El índice de rotación de personal de 16% para el año 2005 se explica en un 50% por una rotación natural vinculada a motivos personales y el resto por causas de despido de nuevo personal tras no haber cumplido con las expectativas tras el periodo de prueba.

	Dic.2002	Dic.2003	Dic.2004	Dic.2005
Nº de empleados	18	22	27	36
% OC	50%	55%	59%	64%
Tasa de rotación del personal	18%	15%	8%	16%

Información

Información y sistemas recibe la calificación de “b”

Descripción del sistema de información

- Equipo informático
 - 30 computadoras en su mayoría Dell⁸ (equipadas con Windows XP con licencias); 3 servidores en la sede y sucursales (datos, archivos, cortafuego).
 - Equipos con acceso a Internet en la sede y algunas sucursales. No hay interconexión de red entre la sede y las distintas sucursales.

⁷ En la sucursal de Cochabamba existe un monitoreo más estricto por parte de los coordinadores de producto, mientras que en el resto de sucursales, la frecuencia de visitas desde la sede no es suficiente. (Ver “R”).

⁸ Por disposiciones de WVI, los equipos deben ser de la marca “Dell”: cualquier reparación debe realizarse en La Paz. Esto puede generar demoras en la reparación o sustitución de equipos.

Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema Centauro Millenium integrado con sistema contable, permite consolidar información de cartera a nivel de agencia y OC. Adquirido en el 2005, desarrollado por un proveedor local en lenguaje Visual Basic y base de datos SQL 2000. Se cuenta con los códigos fuente. ▪ Conciliación diaria entre la información contable y de cartera: envío de los sustentos físicos de cada movimiento como mínimo 3 veces por semana. ▪ Información contable centralizada en la sede y con disponibilidad de estados financieros mensuales, a nivel global y detallado por agencia.
Información sobre las actividades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa Centauro Millenium a nivel de sucursal, incluye todos los productos. ▪ Generación de reportes para seguimiento diario, tras la consolidación en la sede de archivos Zip (encriptados con contraseña) enviados por Internet o mediante dispositivo USB diariamente y cada dos días en agencias rurales más alejadas. ▪ Enviado a la sede por archivo Zip por Internet o mediante llave USB, consolidado a nivel de sede diariamente o cada dos días.

Sistema de información y equipos

La infraestructura y seguridad informática de FUBODE son suficientes. Los equipos informáticos son modernos y las sucursales cuentan con acceso a Internet, aunque no todas las agencias rurales. El sistema presenta medidas de seguridad adecuadas con niveles de acceso diferenciados establecidos por el área de sistemas, respaldos frecuentes y actualizaciones de antivirus, aunque no se cuentan con algunos candados para evitar errores de tipeo como límites en las tasas, montos, etc.

El sistema es de uso amigable gracias a un interfaz sencillo y a la integración de cartera con contabilidad. La estructura del sistema resulta suficiente para su actual nivel de operaciones, pero ante un escenario de crecimiento podría presentar ciertas limitantes vinculadas a la falta de conexión entre las sucursales. La imposibilidad de realizar consultas retrospectivas (sólo a través de respaldos) dificulta el análisis de tendencias históricas.

El responsable del área cuenta con las competencias adecuadas para desempeñar sus funciones. Al contar con los códigos fuente, se pueden realizar modificaciones al sistema minimizando la dependencia del proveedor externo. Se han identificado las principales necesidades del área conforme al plan de crecimiento de la organización y se ha establecido un plan de contingencia básico.

Información de cartera

La información de cartera es fiable y de calidad, garantizada por la conciliación diaria de los movimientos contables y mensuales con los movimientos bancarios. A pesar de la falta de conexión directa con las sucursales, su disponibilidad es casi inmediata: a nivel de sede se cuenta con la información consolidada por producto y agencia diariamente, reflejando un retraso de máximo tres días para

agencias más alejadas. El sistema genera la mayoría de la información de cartera necesaria para el seguimiento de la entidad, incluyendo información detallada sobre cartera en riesgo, montos y clientes por producto, por OC, por agencia, etc. Los reportes se generan de manera automatizada, lo que contribuye a evitar errores de cálculo.

La difusión de la información de cartera es amplia a nivel de sede, pero no completa a nivel de agencias, donde sólo se dispone de la información relativa a su sucursal (la información sobre el desempeño global de la institución es proporcionada en las reuniones trimestrales).

Información contable y seguimiento financiero

La información contable es buena: su calidad se encuentra garantizada por la integración del sistema con cartera y su conciliación diaria⁹. Su grado de actualización es adecuado: se cuenta con estados financieros de manera mensual y sin retrasos en su generación. La frecuencia de difusión de la información contable a nivel de la sede y a la Junta Directiva es alta, pero todavía no frecuente a nivel de agencias.

Se realiza análisis financiero detallado de los principales indicadores de monitoreo de manera mensual, aunque es limitado en el análisis pormenorizado de costo por producto. Esto limita la capacidad para establecer el aporte de cada producto en la rentabilidad de la organización.

▪ Riesgos

Riesgos: análisis y control recibe la calificación de “c”

Procedimientos

El sistema de controles internos de FUBODE permite controlar los principales riesgos pero no resulta suficiente ante un escenario de expansión. Se trata de un sistema fundamentado en conciliaciones a nivel de la sede y supervisión a través de responsables de agencia, pero la separación de responsabilidades por tipo de producto, deja sin supervisión directa la cartera de crédito individual en sucursales, aunque ésta sólo representa el 2% del total¹⁰:

- En las zonas rurales que dependen de la sucursal de Cochabamba, los coordinadores de producto realizan visitas frecuentes, pero en las sucursales de Oruro y Santa Cruz los procedimientos de crédito individual, cuya

⁹ Todos los movimientos de cartera transmitidos a contabilidad se almacenan en un módulo de información temporal hasta su sustento con los comprobantes físicos enviados desde las sucursales semanalmente.

¹⁰ Equivalente a los 11,000 USD de cartera individual en Oruro y 35,000 USD de la cartera de vivienda social en el Norte de la Paz (ver “Presentación”). La cartera de Bancos Comunes en las sucursales está supervisada por el coordinador de sucursal quien no cuenta con cartera de este producto.

cartera está a cargo del propio coordinador de la sucursal, quien tiene poder para aprobar créditos de hasta 1,200 USD, no son supervisados. Los posibles casos de fraude mediante clientes ficticios podrían ser identificados gracias a los indicadores de mora que son reportados diariamente y por verificaciones de identidad a cargo de los cajeros en la entrega de cheques.

- La falta de personal hace que en las zonas rurales no sea posible la separación de tareas¹¹, aunque este riesgo es atenuado por un reporte diario del estado de la cartera, que incluye el traslado del efectivo a la sede y un control frecuente de la mora.
- Por el momento, la falta de supervisión in situ se compensa por la alta carga de documentación solicitada a los clientes (acta notariada de reconocimiento de firmas, envío de la documentación legal, etc.) que dificultan la falsificación e invención de clientes ficticios.

Existe un riesgo en el manejo de efectivo vinculado a la operación en áreas rurales alejadas donde no se cuenta con una caja fuerte y se deben realizar traslados de efectivo por distancias de más de una hora de viaje. Este riesgo se ve atenuado por la existencia de un seguro que cubre hasta 10,000 USD en caso de robo, el desembolso de créditos individuales mediante cheque a nombre del cliente y presencia de dos personas en desembolsos en efectivo de altos montos en Bancos Comunales.

Auditoría interna

FUBODE ha mostrado un creciente interés por mejorar su cadena integrada de controles internos, reflejado en la creación en 2006 de un departamento de auditoría interna compuesto por una persona. El nuevo auditor cuenta con experiencia de auditoría en varias instituciones del sector. A pesar de su reciente incorporación, ha sabido identificar rápidamente las principales fallas en el sistema de controles internos de FUBODE y ha formalizado su plan de trabajo priorizando los procesos de cartera, pero con intención de abarcar también los procesos de creación de la información contable. Su trabajo debería permitir cubrir ciertas carencias del actual sistema de supervisión de FUBODE, especialmente a través de sus visitas de campo, pero todavía no se contempla como un área de control integral de riesgos.

El auditor interno cuenta con el apoyo del Directorio en el desempeño de su trabajo, los canales de comunicación y procedimientos de reporte directos al Directorio están en proceso de formalización dada su reciente introducción. Adicionalmente, FUBODE es objeto de auditorías anuales por parte de VM y de auditores externos. Las

¹¹ El mismo OC da de alta el crédito en el sistema, recoge los pagos y los cancela en el sistema, aunque el desembolso es realizado mediante cheque a nombre del cliente emitido desde la sede.

recomendaciones realizadas en ambos casos, han servido de base para la mejora de los procesos gracias a un seguimiento detallado de las mismas.

■ Actividades

Actividades: productos y servicios recibe la calificación de “a”

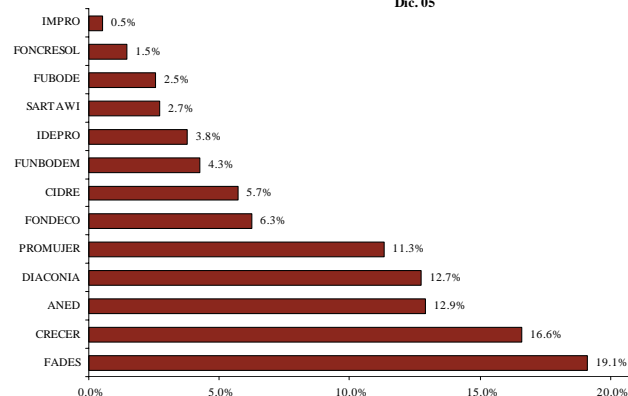
USD, o BOB si especificado	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005
Cartera fin periodo	929,795	1,256,910	1,786,995	2,324,638
Cartera fin periodo (BOB)	7,187,315	10,067,852	14,706,968	18,713,334
Evolución	73.5%	40.1%	46.1%	27.2%
Cartera promedio fin de periodo	732,924	1,119,285	1,518,656	2,021,096
Clientes activos	4,541	5,893	7,853	8,442
Evolución	ND	29.8%	33.3%	7.5%
Cartera promedio por cliente	205	213	228	275
% del PIB por hab.	22.6%	23.1%	23.3%	26.9%
Préstamo promedio desembolsado	1,734	2,790	3,858	5,610
% del PIB por hab.	191.0%	302.1%	395.2%	547.3%
PAR 31 – 365 días ⁽¹⁾	4.4%	3.8%	0.7%	0.3%
PAR > 365 días ⁽¹⁾	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Cartera reprogramada	3.9%	0.0%	0.0%	0.1%
Tasa de cartera castigada	2.5%	2.4%	2.8%	0.5%
Ratio de cobertura del riesgo ⁽²⁾	85.0%	100.3%	125.7%	411.7%
PAR > 30 días neta de provisiones / Patrimonio	1.7%	(0.0%)	(0.4%)	(1.8%)

(1) No incluye cartera reprogramada

(2) Incluye cartera reprogramada

Mercadeo y competencia

Cuota de mercado por monto de cartera neta - Socias FINRURAL Dic. 05



Las operaciones de FUBODE se encuentran concentradas en zonas peri urbanas y en zonas rurales, lo que le permite operar en un contexto de limitada presencia de competencia. A pesar de esto, la competencia es creciente, lo cual genera una presión a la baja de las tasas de interés. CRECER y PROMUJER son los principales competidores en Bancos Comunales; en crédito individual, FADES y la Cooperativa Comarapa. Otras instituciones de mayor

tamaño y oferta más diversificada como los bancos Los Andes Procredit y BancoSol, y el FFP PRODEM también ejercen competencia indirecta.

En el caso de los productos individuales, las ventajas comparativas de FUBODE se basan en una política de fidelización de clientes¹² con montos crecientes de forma moderada en función a la antigüedad y cumplimiento de sus clientes, y transparencia y calidad de servicio de los OC; en contrapartida, FUBODE ofrece mayores tasas y menores montos al inicio de la relación con clientes, además de mayores trámites y garantías exigidos respecto a la media del sector. En efecto, si bien la institución mantiene una política de reducción de tasas en función a la experiencia con el cliente, estas tasas aún resultan significativamente superiores a sus competidores como CRECER (TEG 34.1%), FONDECO (TEG de 35.4% para Bancos Comunes y 20.6% para Individuales), o FADES (TEG promedio de 23% para créditos individuales, con un rango entre 19% y 25%).

En Bancos Comunes, las ventajas comparativas son más reducidas: debido a los menores montos al inicio, una parte importante de las clientes de este producto mantienen simultáneamente obligaciones con otras IMFs que ofrecen mayores montos iniciales y saltos entre ciclos (principalmente CRECER), generándose un riesgo de sobreendeudamiento. Los principales competidores ofrecen una mayor flexibilidad en cuanto a frecuencia de reuniones, duración de ciclos, además, de crédito con educación¹³.

Hasta el momento, la estrategia de promoción se ha basado en recomendaciones de clientes, careciéndose de una estrategia de comunicación clara que explique las características diferenciadoras de FUBODE.

Gestión de la cartera

Los procesos crediticios de FUBODE están muy estandarizados, lo que ha permitido mantener bajos niveles de cartera en riesgo. Los manuales de crédito son completos, definiendo claras políticas de otorgamiento, seguimiento y cobranza:

- Los procesos crediticios de crédito individual son buenos y se encuentran en constante revisión: la institución cuenta con una herramienta de evaluación técnica y financiera completa¹⁴, que se completa con un criterio prudente en la asignación de cuotas conforme a la

capacidad de pago¹⁵ y visitas frecuente de monitoreo a clientes. El seguimiento de la mora se realiza de manera pormenorizada y relativamente inmediata (3er día), gracias a la información del sistema. Los estructurados procesos de cobranza extrajudicial con apoyo del asesor legal, permiten recuperar el 80% de los créditos en mora sin llegar a la vía judicial.

- La estandarizada metodología de Bancos Comunes garantiza una excelente calidad de cartera gracias a la buena capacitación de la mesa directiva que permite una mayor organización de las reuniones, los incrementos moderados de montos entre ciclos y la transparencia en el manejo tanto de las cuentas externas como internas. Los OC manejan muy bien la metodología, y cuentan con un adecuado conocimiento de la zona de actuación y afinidad con los clientes.

Calidad de la cartera

La calidad de la cartera ha experimentado una mejora constante desde dic.02 hasta llegar a niveles muy saludables (PAR>30 de 4.4% en dic.02 y 0.3% en dic.05, sin incluir reprogramados). El PAR>30 incluyendo reprogramados disminuye de 8.3% en dic.02 a 0.8% en dic.05. La mejora de la calidad de la cartera se explica por la depuración de la cartera a través de castigos (a dic.05 no existe mora antigua, ya que en 2004 se terminó de castigar toda aquella correspondiente a créditos morosos del pasado), el alto grado de recuperaciones, tanto a través de acciones judiciales como extrajudiciales y la mejora de los procesos en los nuevos créditos desembolsados.

La calidad de la cartera no es homogénea por tipo de producto:

- La mayor cartera en riesgo se acumula en créditos individuales y solidarios, vinculados a los riesgos inherentes al sector agrícola (precios, clima, plagas, etc.).
- La cartera en riesgo de Bancos Comunes ha mejorado considerablemente tras el castigo de un importe significativo relacionado con dificultades en el arranque del producto (2001) y por los buenos resultados observados en la gestión de la garantía solidaria.

El índice de castigos se ha reducido de 2.5% en promedio entre 2002 y 2004, a sólo 0.5% en 2005, en la medida que en 2004 se concluyó el proceso de saneamiento de la cartera. El 81% de los castigos de los tres últimos periodos han correspondido a créditos individuales y solidarios.

Evolución y diversificación de la cartera

La cartera ha experimentado un crecimiento sostenido y elevado, pero el ritmo de crecimiento se moderó en el

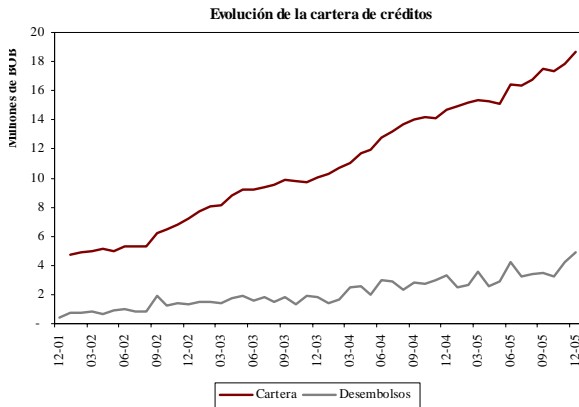
¹² La tasa de retención de clientes es de aproximadamente 70%.

¹³ FUBODE no ofrece servicios de educación, sólo capacitaciones puntuales dependiendo de la iniciativa del OC.

¹⁴ El uso del flujo de caja en Excel no es de uso generalizado ni la disponibilidad de información de precios para su elaboración.

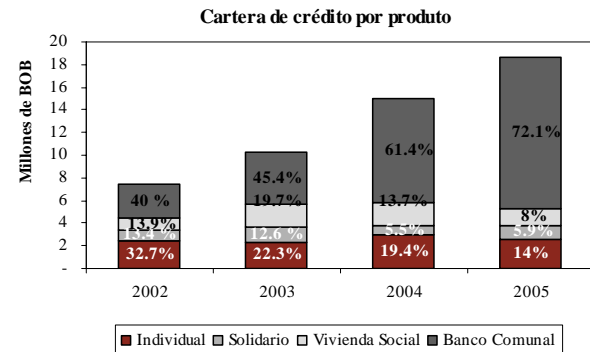
¹⁵ Existiría una sobrevaloración de la generación en caso de ingresos recurrentes de negocios colaterales, que ocasionan una fuerte carga para el cliente en los meses de pagos de intereses.

último año, por la limitación de recursos experimentada en la segunda mitad del 2005.



La institución no aplica reglas de diversificación sectorial o geográfica. La región que muestra un mayor dinamismo es Santa Cruz, donde se cuenta con tres agencias rurales, además de la sucursal. De esta manera, se ha reducido la concentración de créditos en Cochabamba (52.5% de los créditos a dic.05 frente a 68.8% en dic.02), a favor de las otras dos sucursales.

Dada la limitada disponibilidad de recursos de la institución y ante un objetivo impulsado por WVI de aumentar el número de clientes atendidos, la cartera de Bancos Comunales es la que presenta el mayor crecimiento en detrimento de los créditos individuales de mayores montos (a dic.05 la cartera de Bancos Comunales representa el 72% de la cartera total y concentra el 91% del total de clientes, frente al 61.4% de la cartera y el 88.9% a dic.04). A pesar de la política de atender a mayor número de clientes, el crédito promedio aumentó (de 228 USD en dic.04 a 275 USD en dic.05): ante la limitación de recursos, FUBODE prefirió retener a los antiguos clientes con mayores montos dada su mayor antigüedad en la institución, antes que captar nuevos.



FUBODE no cuenta con una política formalizada composición de la cartera por mix de productos dependiendo de su rentabilidad, riesgo y competitividad en el mercado. Tampoco existe una política de limitación del

riesgo sectorial por tipo de cultivo, en los préstamos individuales y solidarios dirigidos al agro.

Cobertura del riesgo crediticio

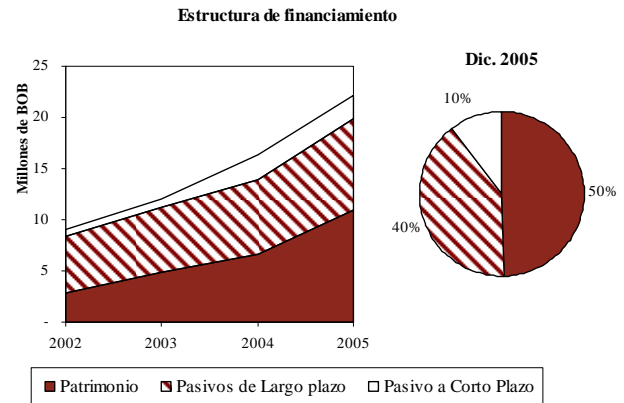
El proceso de apego a la normativa de la autorregulación en materia de provisiones se cumple en su totalidad: la cartera en riesgo se encuentra plenamente cubierta por las provisiones constituidas, observándose un aumento de la cobertura en los últimos años, muy por encima del 100% (el ratio de cobertura de riesgo pasó de 85% en dic.02 a 411.7% a dic.05). La cobertura de riesgo disminuye ligeramente al incluirse la cartera reprogramada (345.7%), pero aún así se mantiene elevada. El alto ratio de cobertura de riesgo por provisiones se explica por la aplicación de una política conservadora de provisiones impuesta por WVI, la cual resulta más estricta que la establecida por la SBEF. En 2005 el ratio de cobertura aumenta considerablemente tras el castigo y mejora de procesos crediticios.

La cobertura por provisiones se complementa con garantías prendarias, personales y ahorro obligatorio en el caso de los Bancos Comunales, que funcionan correctamente. Existe un alto grado de éxito en las recuperaciones judiciales (80% de acuerdo al asesor legal), gracias a una mejora en los procedimientos de constitución y estimación del valor de las garantías reales (valuación a partir de 3,000 USD).

	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005
Cobertura de riesgo	85.0%	100.3%	125.7%	411.7%
Cobertura de riesgo incl. reprogramada	45.5%	99.0%	122.7%	345.7%
PAR > 30 neto de provisiones / Patrimonio	1.7%	NA	NA	NA

Financiamiento y liquidez

Financiamiento y liquidez recibe la calificación de “c”



FUBODE se financia en un 50% a través de deuda y en un 50% a través de capital, resultando en un índice de

apalancamiento muy bajo (1.02 a dic.05) que todavía le permitiría absorber mayores montos de deuda. Su capital está constituido en partes iguales por la acumulación de resultados positivos y por donaciones provenientes en su mayoría¹⁶ de diferentes sedes de VM¹⁷. Su financiamiento en forma de deuda proviene en su mayoría de VF y sólo en un 27% de VMB:

- Los préstamos de VF son la mayoría a largo plazo con pagos trimestrales de intereses y un solo pago de capital al vencimiento. La tasa de interés se sitúa entre 6% y 6.8% anual.
- El préstamo de VMB tiene las mismas condiciones pero su tasa de interés es del 4% anual.

	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005
Deudas / Patrimonio	2.14	1.46	1.47	1.02

Estrategia de financiamiento

FUBODE adolece de una muy elevada concentración de su financiamiento en VM, lo cual supone un riesgo en la medida en que la estabilidad de esta fuente no está asegurada:

- Por un lado, no se puede predecir si VM a través de VF podrá financiar el ambicioso plan de crecimiento proyectado por FUBODE.
- Dados los buenos indicadores de cumplimiento de las políticas de VM, FUBODE ha sido considerada prioritaria como receptora de fondos de VM frente a otras IMFs afiliadas a la red, pero en caso de un paulatino despegue de las políticas de VM por parte de FUBODE, la recepción de fondos podría verse afectada.

Consciente de estas limitaciones, desde la Gerencia de FUBODE, se ha iniciado un incipiente proceso de búsqueda de fuentes de financiamiento alternativas que ha comenzado a dar frutos en el segundo semestre de 2006 con la obtención de un préstamo de Funda-Pro por un monto de 200,000 USD. La obtención de fuentes alternativas se hace necesaria no sólo para asegurar la buena puesta en práctica del plan de crecimiento: a jun.06 FUBODE ya había asegurado sus necesidades de financiamiento para final del año, pero no aún para los años a venir.

Gestión activos/pasivos (ALM)

Los riesgos financieros son limitados a excepción de una fuerte exposición al riesgo cambiario, contra la cual todavía no se ha tomado ninguna medida específica:

- La totalidad de la deuda está emitida en USD, mientras que el 72% de su cartera y cerca del 80% de sus ingresos se obtienen en moneda nacional: en caso de una devaluación significativa del BOB, FUBODE sufriría

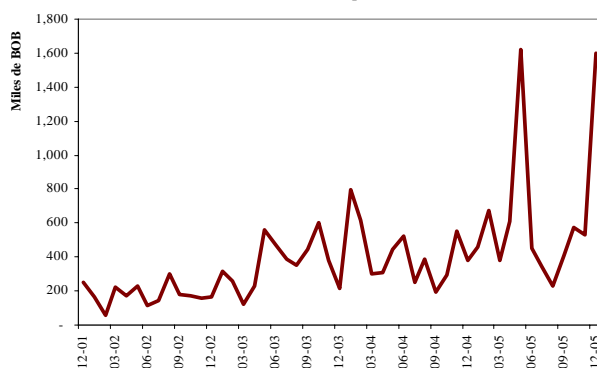
graves descalces y dificultades de devolución de su deuda.

- El riesgo de madurez se encuentra controlado gracias al carácter de largo plazo de la mayor parte de su financiamiento (5 años en promedio) y alta rotación de la cartera, en especial de Bancos Comunes (5 meses en promedio).
- El riesgo de tasas de interés es inexistente, ya que no existe financiamiento vinculado a tasas variables, a lo que se suma el alto margen existente entre las tasas activas y su costo de fondeo.

Gestión de la liquidez

La centralización de la gestión de la liquidez a nivel de la sede permite hacer un uso más adecuado de la disponibilidad de fondos por sucursal, pero las herramientas de previsión todavía son muy básicas. FUBODE no ha implementado políticas de promoción de crédito anticíclicas, a pesar de que la disponibilidad de la liquidez está vinculada a la estacionalidad de los ciclos agrícolas y de la actividad de los Bancos Comunes, con más demanda en los periodos de mayor actividad comercial (campañas como fiestas nacionales, Navidad, día de la madre, etc.). La liquidez excedente se ha intentado optimizar mediante instrumentos financieros de inversión temporal como depósitos a plazo, con remuneración limitada debido a las bajas tasas pagadas por el mercado financiero boliviano (el resultado no operativo representa a penas el 0.2% del total de ingresos financieros a dic.05).

Evolución de la liquidez



▪ Eficiencia y rentabilidad

Eficiencia y rentabilidad recibe la calificación de "a"

Análisis de rentabilidad	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005
ROE	11.4%	23.2%	25.9%	38.8%
Deudas / Patrimonio	213.7%	145.8%	147.2%	101.9%
ROA	2.0%	8.6%	10.5%	17.7%
Generación de renta				
Autosuf. operativa	111.4%	151.1%	162.3%	202.5%
Rendimiento de cartera	26.9%	28.8%	30.3%	40.8%

¹⁶ También ha recibido 25,000 USD de Funda-Pro en forma de donación para activo fijo.

¹⁷ VM Bolivia, VM USA, VM Canadá, VM Taiwán, VM Suiza.

Ratio de costos operativos	22.8%	17.8%	16.9%	18.3%
Clientes por empleado	252	268	291	235
Clientes por oficial de crédito	505	491	491	367
Cartera promedio por cliente (USD)	205	213	228	275
Ratio de costos financieros	3.0%	1.6%	1.5%	1.1%
Costo de la deuda	0.2%	0.2%	0.6%	2.0%
Ratio de costos de provisión	(0.4%)	0.3%	0.7%	1.1%
PAR 31 - 365 días	4.4%	3.8%	0.7%	0.3%
Tasa de cartera castigada	2.5%	2.4%	2.8%	0.5%
Gestión de activos				
Cartera / Activos	76.7%	80.1%	89.5%	83.5%
Rdo no op. en % de los ingr. financieros	1.1%	0.9%	0.5%	0.2%

Estado de la rentabilidad

FUBODE es una institución altamente rentable que presenta un crecimiento sostenido y acelerado del ROA en los últimos años (el ROA pasó de 2.0% a 2002 a 17.7% a 2005). El ROE presentó el mismo comportamiento, dada la escasa variación del ratio de apalancamiento financiero. Con un ratio de autosuficiencia operativa de 202.5% a dic.05, FUBODE se sitúa muy por encima de su punto de equilibrio. Este buen desempeño se explica por:

- Importante aumento en el rendimiento de cartera en los últimos años, debido al incremento del peso relativo del producto de Bancos Comunes con mayor tasa y una mejora de la calidad de la cartera.
- Casi inexistentes costos financieros, ya que gran parte del financiamiento proviene de préstamos de WVI a tasas subsidiadas, muy por debajo de las comerciales.
- Disminución paulatina del ratio de costos operativos a medida que se alcanzaban mayores economías de escala, a pesar de su aumento en el último año vinculado al proceso de expansión y refuerzo de la organización interna.

Rendimiento de cartera

El rendimiento de cartera ha experimentado un sostenido e importante incremento en los últimos años, en especial este último ejercicio (26.9% a 2002 y 40.8% a 2005), resultado del incremento del peso relativo de los Bancos Comunes en el total de cartera, cuya TEG es considerablemente mayor a los productos de crédito individual.

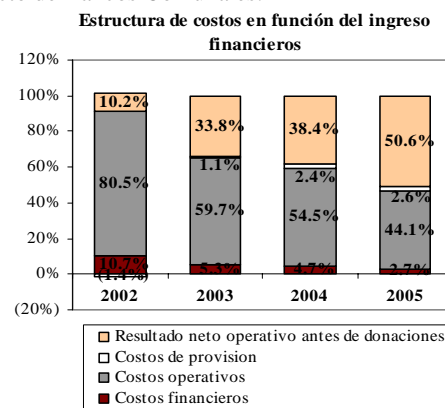
Dada la creciente competencia en el sector y la presión a la baja de las tasas de interés, FUBODE está realizando una revisión de las tasas de interés, que motivó un último recorte en jun.06: las tasas de Bancos Comunes pasaron de 3.5% a 3% mensual, además de una devolución del 1% del monto desembolsado a modo de incentivo en caso de buen pago del grupo; para Créditos Individuales, se ha adoptado una política de tasa preferencial que puede suponer un descenso de la tasa de hasta medio punto para

clientes antiguos y con altos montos. La adopción de estas políticas hace indicar un ligero descenso del rendimiento de cartera en los próximos meses.

Ratio de costos operativos

Los costos operativos presentaron una significativa tendencia a la baja entre 2002 (22.8%) y 2004 (16.9%), pero han experimentado un incremento en el último año (18.3% a 2005), resultando superior al promedio de las IMFs asociadas a FINRURAL (15.4% a 2005). Este incremento se explica principalmente por la incursión en nuevos costos de expansión de agencias realizada por FUBODE en el departamento de Santa Cruz (Yapacaní y Camiri). El aumento de costos, todavía no ha podido ser compensado por mayores ingresos (la cartera creció en un 27.2% entre 2004 y 2005, mientras que los costos operativos lo hicieron en un 40.4% en el mismo periodo).

El aumento de costos operativos en el último año está vinculado al descenso de la productividad tras el aumento del 33% de la planilla¹⁸, que se estima pueda ser revertido tras el alcance de mayor funcionalidad del nuevo personal contratado (el promedio de clientes por OC disminuyó de 491 en 2004 a 367 en 2005, y por empleado pasó de 291 a 235 en el mismo periodo). La separación de OC por tipo de producto hace que los OC de crédito individual, siendo éste un producto con menor horizonte de crecimiento que Bancos Comunes dentro de FUBODE, no puedan alcanzar todo su potencial en función al número de clientes atendidos. Esta limitante podría suponer un freno al alcance de mayores economías de escala. Aún así, la productividad todavía se mantiene muy por encima de los estándares del sector (288 clientes por OC y 128 por empleado, para IMFs latinoamericanas), lo que se explica por el alto grado de estandarización de los procesos de crédito, la creciente madurez de su cartera y por el peso cada vez mayor del producto de Bancos Comunes.



¹⁸ Aproximadamente la mitad del personal contratado es personal administrativo y los OC no contaban con experiencia previa, por lo que el número de clientes por empleado disminuyó en el periodo.

Ratio de costos financieros

El ratio de costos financieros es muy reducido (ha decrecido del 3% al 1.1% entre 2002 y 2005, a medida que FUBODE se ha financiado con más fondos propios capitalizados). El ratio tan bajo se explica porque casi la totalidad de las obligaciones se mantienen con oficinas nacionales de WVI y son otorgadas a tasas subsidiadas que varían entre 0% y 3% anual y a plazos amplios (hasta de 5 años). La creación de VF ha hecho aumentar el costo de la deuda (pasó de 0.2% en 2002 a 2% en 2005) dadas sus mayores tasas de interés (en torno al 6%), aunque todavía por debajo de la media del mercado. El ratio de costos financieros deberá continuar aumentando progresivamente a medida que se acceda a financiamiento de terceros y VF (ver "F").

Ratio de costos de provisión

El ratio de costos de provisión ha aumentado ligeramente en los últimos años (paso de 1.1% en 2003 a 2.6% en 2005), conforme FUBODE se ha encaminado en el proceso de apego a los porcentajes de provisionamiento exigidos por el Sistema de Autorregulación y por el esquema establecido por WVI para sus IMFs afiliadas, más exigente que el establecido por la SBEF¹⁹. Dado que FUBODE ya ha alcanzado muy altos niveles de cobertura de riesgo y la calidad de su cartera mejora paulatinamente, se estima que el ratio de costos de provisión disminuya en los próximos ejercicios.

Gestión de activos

FUBODE ha mejorado paulatinamente el uso de sus activos productivos (la cartera representaba el 76.7% del total de activos en 2002 y el 83.5% en 2005), situándose en niveles muy elevados. Esto ha sido posible gracias a una reducción de los excedentes de liquidez.

Desempeño ajustado

Detalles referentes a los ajustes son proporcionados en anexos.

Conforme a la metodología de ajustes de Planet Rating, FUBODE es autosuficiente del un punto de vista financiero para todos los años de análisis. El único ajuste realizado corresponde al costo de fondos, dado que la institución trabaja exclusivamente con fondos subsidiados. No se requirió realizar ajustes por inflación ya que FUBODE ya los realiza, ni tampoco por provisiones dados los altos índices de provisionamiento de la institución.

Ratios ajustados	Dic. 02	Dic. 03	Dic.04	Dic. 05
Ratio de costos de ajuste	14.5%	6.3%	4.3%	3.5%
AROE	(45.7%)	8.8%	16.5%	32.4%
AROA	(7.8%)	3.2%	6.7%	14.8%
Autosuf. financiera	71.0%	114.6%	132.3%	173.0%

Evolución de la rentabilidad

En los próximos ejercicios, no se espera un incremento significativo de los altos índices de rentabilidad ya alcanzados por FUBODE. La tendencia de la rentabilidad dependerá principalmente de la evolución de la composición de la cartera. Concretamente, de la evolución del crédito individual, un producto con menor tasa, cuyo posicionamiento de mercado presenta mayores desventajas comparativas respecto a los principales competidores y cuya distribución por OC presenta limitantes en la optimización de la productividad y el consecuente alcance de economías de escala. Estos factores exigen una reflexión más profunda sobre su papel a nivel de la planeación.

La presión a la baja de las tasas de interés, el aumento de los costos financieros a medida que FUBODE acceda a fuentes de financiamiento alternativas a las de VF y WVI y la capacidad para optimizar la capacidad operativa instalada mediante un mayor crecimiento de la cartera en la nuevas oficinas recientemente abiertas, también serán factores determinantes en la evolución de la rentabilidad.

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

¹⁹ Ver porcentajes en Anexos

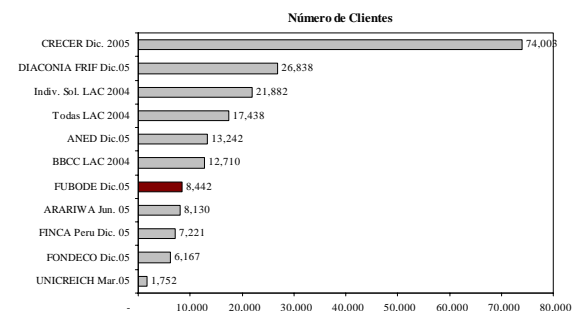
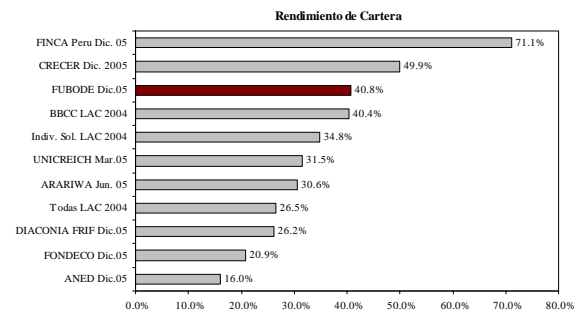
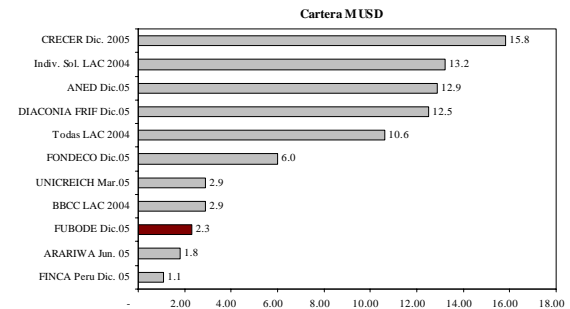
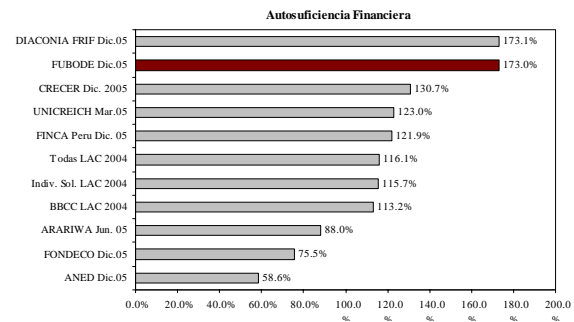
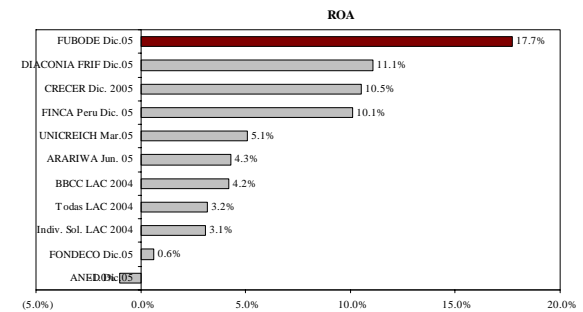
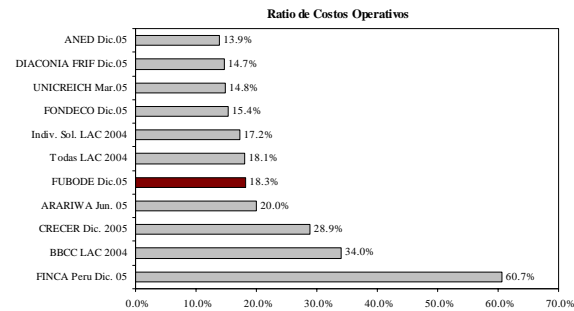
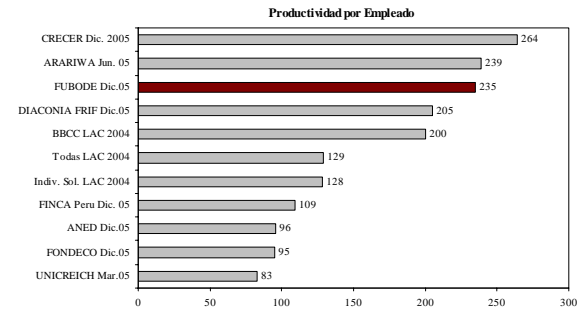
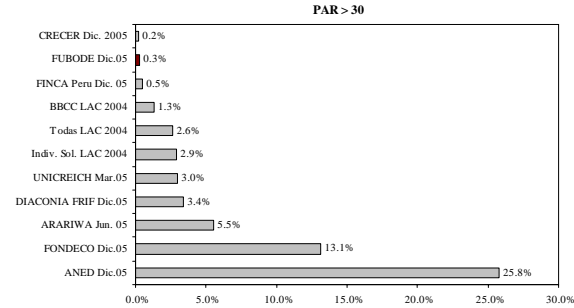
Benchmarking

Clasificación según los criterios de MBB

Zona	LAC
Grupo MBB	Individual, Solidario, BBCC
Madurez	Madura (> 7 años)
Tamaño	Pequeña (< 4 M USD de cartera)
Cientela	Amplia (Cartera por cliente/ PNB por hab. del 26.9%)
objetivo	> 20% y <= 150%

El benchmarking de FUBODE ha sido realizado con:

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



Anexos

Acrónimos

AF	Asamblea de Fundadores
BOB	Bolivianos
CA	Consejo de Administración
CGAP	Consultative Group to Assist the Poor
DPF	Depósitos a Plazo Fijo
DG	Director General
EEUU	Estados Unidos
EUR	Euro
FFP	Fondo Financiero Privado
FMI	Fondo Monetario Internacional
FUBODE	Fundación Boliviana para el Desarrollo
GRH	Gestión de Recursos Humanos
HIPC	Debt Initiative for Heavily Indebted Poor Countries
IMF	Institución de Microfinanzas
JD	Junta Directiva
M	Millones
MBB	MicroBanking Bulletin
MM	Miles de Millones
MP	Medio Plazo
NAFIBO	Nacional Financiera Boliviana
ND	No Disponible
OC	Oficial de Crédito
ONG	Organización No Gubernamental
PAR	Cartera en Riesgo
PDA	Programa de Desarrollo Agrícola
PIB	Producto Interno Bruto
PME	Pequeñas y Medianas Empresas
PNB	Producto Nacional Bruto
ROA	Rendimiento de los Activos
ROE	Rentabilidad de Fondos Propios
SIG	Sistema de Información y Gestión
SBEF	Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras de Bolivia
TEG	Tasa Efectiva Global
USD	Dólares Estadounidenses
VF	Vision Fund
VMB	Visión Mundial Bolivia
WVI	World Vision International

Fórmulas y ratios

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

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

Notas a los estados financieros

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

- La institución no sigue las recomendaciones del CAAP para la presentación de los estados financieros
- Los estados financieros presentados comprenden el balance, el estado de resultados y las notas explicativas. Los estados financieros han sido auditados en los cuatro últimos años. Los dos últimos ejercicios fueron auditados por el despacho de García Veramendi & Asociados – afiliados a PKF.
- La institución solamente ofrece servicios financieros.
- Subvenciones

3.1 FUBODE utiliza en enfoque de capital para registrar las donaciones recibidas de las oficinas nacionales de WVI y Funda-Pro, en vez del enfoque de estado de resultados, de tal forma que no las pasa por el estado de resultados.

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

Donante	Monto USD	Condiciones y Comentarios
Visión Mundial Bolivia	210,717	En su mayor parte corresponden a fondos de libre disposición, y en menor proporción a donaciones para adquisición de activo fijo (73,000 USD).
FUNDA_PRO	25,031	
Visión Mundial EE.UU.	175,574	
Visión Mundial Taiwán		
Visión Mundial Canadá	1,192	
Visión Mundial	65,081	
Alemania	10,012	
Visión Mundial Suiza	20,025	

- Contabilización de los elementos de la cartera de préstamos: FUBODE utiliza la metodología establecida por WVI, la cual resulta más conservadora que la establecida por la SBEF.

Metodología de provisionamiento			
Categoría		Según SBEF	Según WVI
Normal	(0 días mora)	1%	1%
Problema Potencial	(1 -30 d)	5%	5%
Deficiente	(31 - 90 días)	20%	25%
Dudoso	(91 – 180 días)	50%	50%
Pérdida	(Más de 181 d)	100%	100%
Reprogramado		Varía	100%

- Los gastos soportados a causa del riesgo de crédito (provisiones) son presentados separadamente de otros gastos en el estado de resultados.
- Los gastos de provisiones son contabilizados mensualmente en el estado de resultados en función de la mora. Los créditos saneados son recuperados de las provisiones.
- Los créditos castigados son retirados de las provisiones (provisionados al 100%) y de la cartera.

En BOB	Dic. 02	Dic. 03	Dic. 04	Dic. 05
Reservas al 1° de enero	204,844	292,153	401,421	129,645

+ Gasto de Provisión del año	211,510	302,465	66,761	208,158
+ Provisiones por incobrables en el año	248,960	302,465	66,761	208,158
- Recuperación de provisiones en el año	37,450	-	-	-
- Cartera castigada durante el año	136,887	203,685	338,862	82,551
Reserva al 31 de diciembre	279,467	390,934	129,320	255,252

- 4.4 FUBODE contabiliza los intereses devengados de los créditos vigentes y no los contabiliza cuando el crédito se encuentra en mora por más de 30 días.
- 4.5 Los ingresos de las inversiones temporarias se presentan separados de los intereses de cartera y devengados mensualmente en función de la tasa de interés y de la tasa de cambio.

5 Calidad de la gestión de la cartera

- 5.1 Indicadores: los indicadores de seguimiento de la calidad de la cartera son descritos en las áreas "I" y "A".
- 5.2 Todos los créditos reprogramados pasan por un Comité de Créditos Nacional y son provisionados al 100%.
- 5.3 La institución no otorga créditos a sus empleados.

6 Detalles de la deuda:

6.1 Detalles del financiamiento por préstamos :

Fuente	Tasa de interés	Monto en USD	Saldo al 31/12/2005	Condiciones
VF	6%	95,000	71,250	Amortizaciones trimestrales. Vcto jun.07
VF	6.8%	300,000	300,000	Cancelable al vencimiento jun.07
VF	6.8%	300,000	0	Fondos recibidos en el 2006. Vcto jun.07
VF	6%	100,446	0	Fondos recibidos en el 2006. Vcto abr.11
VF	4%	326,219	266,743	No definidas
VMB	1.5%	407,650	405,190	Cancelables al término de los PDAs
VMB / 13 PDAs WV Germany	Sin Intereses	75,000	50,000	Cancelable al vencimiento

- 6.2 La institución no puede captar ahorros del público. En Bancos Comunales, se exige ahorro obligatorio pero éste no es custodiado ni contabilizado por FUBODE.
- 6.3 La institución no exige una inversión en capital para acceder a sus servicios.

7 Otras reglas de contabilidad

- 7.1 FUBODE devenga todos los ingresos y gastos mensualmente desde que se constatan.
- 7.2 La institución aplica una metodología de ajuste por inflación, siguiendo los lineamientos generales de la norma de contabilidad N°3 emitida por el Consejo Técnico Nacional de Auditoría y Contabilidad del Colegio de Auditores de Bolivia. La misma que implica una actualización de los estados financieros a moneda constante.
- 7.3 Todos los activos y pasivos expresados en moneda extranjera son revaluados mensualmente a la tasa de cambio oficial vigente.

8 Otras informaciones extracontables

- 8.1 Número de créditos emitidos se indica en la sección "A".
- 8.2 El número de cuentas de ahorro voluntario se indica en la sección "A".

3. Se trata de certificados de aportación COMTECO, COTAS y COTEOR

4. Acreedores varios, seguros por pagar, obligaciones con instituciones fiscales (aporte laboral por pagar, retenciones IUE e IT por pagar), partidas pendientes de imputación (principalmente, pagos parciales que realizan los Bancos Comunales a FUBODE; cuando el total de los pagos parciales completa el préstamo, se cierra esta cuenta de pasivo contra la cuenta de cartera).

Estado de Resultados

5. Se trata del ingreso financiero neto tras el reembolso del 1% del monto desembolsado al Banco Comunal en caso de buen pago.
6. En el rubro otros ingresos por servicios financieros se contemplan los ingresos obtenidos por la institución por diferencia de cambio (9,263 USD en 2005).

Notas específicas a los Estados de Resultados Planet Rating

Balance

1. Se trata de un Fondo Común de Valores Mercantil S.A.
2. Seguros pagados por adelantado, Crédito fiscal (IVA), un anticrético

FUBODE	BOB					USD				Evolución		
	Notas	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	02/03	03/04	04/05
Balance												
ACTIVOS		9,006,465	12,077,186	16,296,455	22,108,855	1,165,131	1,507,764	1,980,128	2,746,442	34.1%	34.9%	35.7%
Activos de Corto Plazo			11,503,393	15,637,316	21,529,235	1,110,634	1,436,129	1,900,038	2,674,439	34.0%	35.9%	37.7%
Caja y Bancos		163,060	211,201	372,283	1,603,286	21,094	26,367	45,235	199,166	29.5%	76.3%	330.7%
Activos financieros netos a corto plazo	1	1,217,051	1,292,578	215,567	126,483	157,445	161,371	26,193	15,712	6.2%	(83.3%)	(41.3%)
Cartera neta a corto plazo		6,907,849	9,676,918	14,577,648	18,458,082	893,641	1,208,105	1,771,282	2,292,929	40.1%	50.6%	26.6%
Cartera bruta a corto plazo		7,187,315	10,067,852	14,706,968	18,713,334	929,795	1,256,910	1,786,995	2,324,638	40.1%	46.1%	27.2%
(Provisión para cartera incobrable)		279,467	390,934	129,320	255,252	36,154	48,806	15,713	31,708	39.9%	(66.9%)	97.4%
Intereses devengados		-	-	-	946,803	-	-	-	117,615	-	-	-
Sobre cartera de crédito		-	-	-	946,803	-	-	-	117,615	-	-	-
Sobre activos financieros		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros activos de corto plazo	2	297,244	322,696	471,818	394,580	38,453	40,287	57,329	49,016	8.6%	46.2%	(16.4%)
Activos de Largo Plazo			573,793	659,139	579,620	54,497	71,635	80,090	72,002	36.2%	14.9%	(12.1%)
Activos financieros netos a largo plazo	3	40,072	41,891	43,014	43,121	5,184	5,230	5,226	5,357	4.5%	2.7%	0.2%
Cartera neta a largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Activos fijos netos		362,416	470,575	395,547	437,561	46,884	58,748	48,062	54,355	29.8%	(15.9%)	10.6%
Otros activos a largo plazo		18,774	61,327	220,578	98,938	2,429	7,656	26,802	12,290	226.7%	259.7%	(55.1%)
PASIVO Y PATRIMONIO		9,006,465	12,077,186	16,296,455	22,108,856	1,165,131	1,507,764	1,980,128	2,746,442	34.1%	34.9%	35.7%
Pasivo		6,135,100	7,162,849	9,703,607	11,157,105	793,674	894,238	1,179,053	1,385,976	16.8%	35.5%	15.0%
Pasivo a Corto Plazo		674,879	885,365	2,415,997	2,259,754	87,306	110,532	293,560	280,715	31.2%	172.9%	(6.5%)
Depósitos a la vista		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depósitos obligatorios		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depósitos a corto plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos a corto plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Intereses devengados		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros pasivos de corto plazo	4	674,879	885,365	2,415,997	2,259,754	87,306	110,532	293,560	280,715	31.2%	172.9%	(6.5%)
Pasivos de Largo plazo		-	6,277,484	7,287,610	8,897,351	706,368	783,706	885,493	1,105,261	15.0%	16.1%	22.1%
Depósitos de largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos de largo plazo		5,460,222	6,277,484	7,287,610	8,897,351	706,368	783,706	885,493	1,105,261	15.0%	16.1%	22.1%
Otros pasivos de largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Patrimonio		2,871,365	4,914,337	6,592,848	10,951,751	371,457	613,525	801,075	1,360,466	71.1%	34.2%	66.1%
Capital social		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Donaciones		2,759,059	3,896,287	4,057,091	5,002,561	356,929	486,428	492,964	621,436	41.2%	4.1%	23.3%
Resultados netos acumulados sin donaciones		-	1,018,050	2,535,757	5,949,190	14,529	127,097	308,111	739,030	806.5%	149.1%	134.6%
Año corriente		164,215	902,969	1,490,403	3,407,105	21,244	112,730	181,094	423,243	449.9%	65.1%	128.6%
Otras cuentas de patrimonio		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

FUBODE	Notas	BOB				USD				Evolución		
		Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	02/03	03/04	04/05
Estado de resultados												
Ingreso Financiero (a)		1,603,236	2,669,972	3,882,948	6,731,564	207,404	333,330	471,804	836,219	66.5%	45.4%	73.4%
Ingresos de cartera		1,523,954	2,583,792	3,791,738	6,645,602	197,148	322,571	460,722	825,541	69.5%	46.8%	75.3%
Ingresos recibidos por créditos	5	1,523,954	2,583,792	3,791,738	6,645,602	197,148	322,571	460,722	825,541	69.5%	46.8%	75.3%
Derechos y comisiones recibidas										-	-	-
Intereses moratorios sobre créditos										-	-	-
Ingresos de otros activos financieros		17,245	24,227	18,357	11,395	2,231	3,025	2,230	1,415	40.5%	(24.2%)	(37.9%)
Otros ingresos por servicios financieros	6	62,037	61,953	72,853	74,567	8,026	7,734	8,852	9,263	(0.1%)	17.6%	2.4%
Costos Financieros (b)		171,399	142,718	181,826	179,298	22,173	17,817	22,093	22,273	(16.7%)	27.4%	(1.4%)
Intereses pagados sobre préstamos		9,010	10,574	41,343	161,945	1,166	1,320	5,023	20,117	17.4%	291.0%	291.7%
Intereses pagados sobre depósitos										-	-	-
Costos netos de ajuste por inflación										-	-	-
Otros costos relacionados con servicios financieros		162,388	132,144	140,483	17,353	21,008	16,497	17,070	2,156	(18.6%)	6.3%	(87.6%)
Resultado Financiero [c=a-b]		1,431,838	2,527,254	3,701,122	6,552,266	185,231	315,512	449,711	813,946	76.5%	46.4%	77.0%
Provisión neta para cartera incobrable (f)		(22,469)	29,886	93,344	173,415	(2,907)	3,731	11,342	21,542	(233%)	212.3%	85.8%
Provisiones para cartera incobrable + cartera castigada		20,025	73,391	119,771	208,291	2,591	9,162	14,553	25,875	266.5%	63.2%	73.9%
Recuperación de cartera castigada		42,493	43,505	26,427	34,876	5,497	5,431	3,211	4,332	2.4%	(39.3%)	32.0%
Costos operativos (d)		1,290,091	1,594,399	2,117,375	2,971,746	166,894	199,051	257,275	369,161	23.6%	32.8%	40.4%
Costos del personal (incluidas compensaciones)		806,493	996,803	1,388,879	2,036,866	104,333	124,445	168,758	253,027	23.6%	39.3%	46.7%
Otros costos operativos		483,598	597,596	728,496	934,880	62,561	74,606	88,517	116,134	23.6%	21.9%	28.3%
Depreciación y amortización		55,789	114,774	163,963	136,985	7,217	14,329	19,923	17,017	105.7%	42.9%	(16.5%)
Consultorías, auditorías y calificaciones					91,988				11,427	-	-	-
Otros		427,809	481,084	476,147	480,511	55,344	60,060	57,855	59,691	12.5%	(1.0%)	0.9%
Gestiones anteriores			1,738	88,386	225,397		217	10,739	28,000	-	-	155.0%
Resultado neto operativo antes de impuestos y donaciones [f=c-d-e]		164,215	902,969	1,490,403	3,407,105	21,244	112,730	181,094	423,243	449.9%	65.1%	128.6%
Impuesto sobre la Renta (h)										-	-	-
Resultado neto operativo antes de donaciones [i=g-h]		164,215	902,969	1,490,403	3,407,105	21,244	112,730	181,094	423,243	449.9%	65.1%	128.6%
Ingresos no operativos (i)										-	-	-
Costos no operativos (incluidos impuestos relacionados) (j)										-	-	-
Resultado neto antes de donaciones [l=i+j-k]		164,215	902,969	1,490,403	3,407,105	21,244	112,730	181,094	423,243	449.9%	65.1%	128.6%
Ingresos por donaciones (m)										-	-	-
Resultado neto		164,215	902,969	1,490,403	3,407,105	21,244	112,730	181,094	423,243	449.9%	65.1%	128.6%

Características de los productos de crédito

Nombre del producto	Crédito Individual	Grupo Solidario	Crédito Asociativo	Crédito de Vivienda Social	Banco Comunal
Fecha de creación	Gestión 1.999	Gestión 1997	Gestión 2001	Gestión 2002	Gestión 2.001
Tipo de clientela (rural, urbana, comercio...)	Rural, urbana (comercio, servicios, pequeña industria y agropecuaria)	Urbana y Rural (comercio, servicios, pequeña industria y agropecuaria)	Urbana y Rural (Servicios y Agropecuaria)	Rural y urbana	Rural y urbana (Comercio, servicios, pequeña industria y agropecuaria)
Tamaño autorizado de los créditos (mínimo y máximo)	US\$.200 hasta US\$.7.000	US\$.150 hasta US\$.1.500	Hasta US\$7.000 por persona. (ver reglamento de créditos)	US\$.1.000 hasta US\$.7.000	Bs200 hasta Bs.10.000
Tamaño promedio de los créditos otorgados	Para todos los productos el tamaño promedio asciende a US\$266, variando relativamente de mes a mes				
Plazo autorizado de los créditos (mínimo y máximo)	4 a 36 meses	4 a 36 meses	4 a 36 meses	Hasta 60 meses	12 a 24 semanas
Plazo promedio de los créditos otorgados	En promedio el plazo asciende a 8 meses aproximadamente				
Periodo de gracia	No existe	No existe	No existe	No existe	No existe
Exigencias de garantías y otras condiciones	Personal hasta hipotecaria	Personal hasta hipotecaria	Accesorio hasta hipotecaria	Accesorio hasta hipotecaria	Solidaria
Frecuencia de pago (semanal, mensual...)	Mensual, trimestral, cuatrimestral y semestral	Mensual, trimestral, cuatrimestral y semestral	Mensual, trimestral, cuatrimestral y semestral	Mensual, trimestral, cuatrimestral y semestral	Pago único al vencimiento manejo interno puede ser semanal, quincenal y mensual 3,2% al 3,5%
Tasa de interés nominal	1,5% hasta el 2,5%	1,5% hasta el 2,5%	1,25% hasta el 2,5%	1% hasta el 2,5%	3,2% al 3,5%
¿Sobre saldo insoluto o saldo inicial? Tasa Efectiva Global	Sobre saldo insoluto	Sobre saldo insoluto	Sobre saldo insoluto	Sobre saldo insoluto	Sobre saldo insoluto
Comisiones y moratorios	0,6% al 1% al desembolso, el interés moratorio se cobra de acuerdo a las leyes vigentes	0,6% al 1% al desembolso, el interés moratorio se cobra de acuerdo a las leyes vigentes	0,6% al 1% al desembolso, el interés moratorio se cobra de acuerdo a las leyes vigentes	0,6% al 1% al desembolso, el interés moratorio se cobra de acuerdo a las leyes vigentes	No se cobra, el interés moratorio se cobra de acuerdo a las leyes vigentes
Cambios mayores desde la creación (tasa, tamaño, plazos)	Reducción de tasas en función a la antigüedad y comportamiento del cliente (tasa preferencial). El monto tope ha sido incrementado de US\$3.000 a US\$7.000	Reducción de tasas en función a la antigüedad y comportamiento del cliente (tasa preferencial).	Reducción de tasas en función a la antigüedad y comportamiento del cliente (tasa preferencial). El monto tope ha sido incrementado de US\$3.000 a US\$7.000 por persona	El monto tope ha sido incrementado de US\$2.700 a US\$7.000 por persona	La tasa de interés ha variado desde 3.5% al 3%, adicionalmente se devuelve el 1% del interés en función al buen desempeño del banco comunal en su conjunto. El tope por persona ha sido incrementado hasta Bs.10.000

Organigrama

