

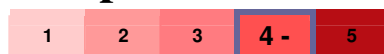
## Fondo Financiero Privado FIE S.A., Bolivia

El Fondo Financiero Privado para el Fomento a Iniciativas Económicas S.A. (FIE SA.) se establece como una sociedad anónima y entidad regulada iniciando operaciones en mar.98. FIE se constituye sobre la base de la trayectoria de la ONG FIE que inició operaciones de microcrédito en 1985, con la regulación ésta se convierte en su socio mayoritario. Su misión institucional es “Ser la institución financiera preferida por la micro y pequeña empresa del país, por su reconocida solvencia y la calidad de sus servicios, atrayendo a inversionistas que están comprometidos con el desarrollo equitativo e incluyente en Bolivia”. A dic.08, la institución atiende a 250,018 clientes ahorristas y 103,584 acreditados, tanto urbanos como rurales, a través de 133 oficinas en todos los departamentos de Bolivia; ofrece 6 productos de ahorros y 6 de microcrédito individual.

### Rating de Desempeño Social

#### Rating

## Comprometido



Escalas detalladas en la última página

#### Fecha de la Calificación

## Marzo, 2009

#### Perfil del País – 2006-2007

Indicador	Bolivia	LAC
<b>Demografía</b>		
Población urbana (%)	65	77.3
Esperanza de vida	66	73.1
<b>Salud (%)</b>		
Tasa de inmunización contra tuberculosis (%)	93	96
Tasa de mortalidad (< 5) por 1,000 nacidos	61	26
<b>Educación (%)</b>		
Tasa de alfabetismo adulto	89.8	90.6
Tasa de escolarización (%)	86	82
<b>Género (%)</b>		
Mujeres en la fuerza laboral (%)	65	51.9
<b>Líneas de pobreza (%)</b>		
Debajo de \$1 USD al día	19.6	8.9
Debajo de \$2 USD al día	30.3	23.4
Nacional	64.6	N/D
<b>IDH (Índice de Desarrollo Humano)</b>		
Índice	0.723	0.81
Puesto de los 177 países	111	N/D
Referirse a la sección de “contexto socio-económico”		

#### Contactos en Planet Rating

César Carcelén y Kara Valikai

ccarcelen@planetrating.com

kvalikai@planetrating.com

Tel: +51 1 242 4597

#### Contacto en la IMF

Elizabeth Nava – Gerente General

enava@ffpfie.com.bo

Tel: +591 2 2485222

[REF: CCR/090509]

#### Puntos destacados de la calificación

- FIE es una institución comprometida con su misión y la responsabilidad social, apoyada por accionistas y financiadores de importante trayectoria social y microfinanciera alineados a la filosofía de trabajo de la institución.
- FIE ha mostrado su capacidad de mantener un crecimiento sostenido en el periodo de análisis, la misma que se verá fortalecida por la próxima transformación a entidad bancaria. Proceso que ha incluido una evaluación del riesgo de pérdida de la misión social, siendo prioridad para los órganos de gobierno no modificar la misión, el mercado meta ni la filosofía de trabajo.
- En el 2008, se incluyó en el plan estratégico objetivos y planes sociales. Sin embargo, se requiere reforzarlos a través de una reflexión estratégica con mayores horizontes de planeación, una clara definición del perfil del microempresario más allá del criterio económico, la identificación de sus necesidades no financieras y un mayor número de indicadores sociales alineados a las mejores prácticas.
- El cumplimiento de la misión social de FIE se viene demostrando con la participación en el capital y en el directorio de inversionistas y financiadores de corte social. Asimismo, su amplia gama de productos de crédito y ahorro, el crecimiento sostenido de sus operaciones y su nivel de participación de mercado son elementos que contribuyen al buen desempeño social de FIE.
- Sin embargo, el aún incipiente proceso de evaluación de la satisfacción y deserción de clientes y de estudios de impacto limita la capacidad de institución de determinar el nivel de adecuación de sus servicios a la clientela actual y potencial.
- El compromiso con la responsabilidad social que mantiene FIE se ha traducido en programas de transparencia, protección al cliente, participación en la comunidad y las políticas de protección al medioambiente.

#### Indicadores

K USD	Dic. 03	Dic. 04	Dic. 05	Dic. 06	Dic. 07	Dic. 08
<b>Indicadores de Desempeño Social</b>						
% de cartera de microcrédito	77.9%	72.0%	70.3%	68.4%	62.8%	62.9%
% de clientes en zonas rurales	1.4%	3.4%	5.9%	5.8%	12.2%	11.5%
Tasa de deserción (bruta)	81.2%	84.8%	83.4%	83.9%	83.2%	86.3%
Rendimiento de Cartera	22.5%	22.2%	21.2%	20.6%	19.9%	20.2%
% de colaboradores mujeres	51%	51%	48%	50%	50%	51%
<b>Indicadores de Desempeño Institucional</b>						
Cartera de Créditos	40,390	54,196	73,850	101,695	161,253	246,187
PAR > 31	3.1%	2.7%	1.9%	1.1%	0.8%	0.7%
Depósitos vigentes	19,850	23,145	34,772	56,192	100,483	159,727
Prestatarios Activos	31,397	41,888	51,973	64,456	79,553	103,584
Ahorristas activos	20,267	30,982	60,719	104,218	170,546	250,018
Personal	277	385	592	790	1,046	1,325

## Entorno Socio-económico

Bolivia es uno de los países más pobres de Latinoamérica, y que presenta un menor grado de desarrollo humano con un IDH de 0.723 en 2006, comparado con el promedio regional de 0.810 en ese mismo año. Durante los años noventa, Bolivia experimentó un crecimiento económico en torno al 4.7% anual, superior al de otros países andinos, lo que le permitió reducir la tasa de pobreza urbana de 52% a 46%. Sin embargo, estas mejoras experimentaron una reversión marcada como consecuencia de la crisis económica al final de la década pasada, que tuvo un efecto directo en la población de menores ingresos dado los limitados beneficios que generó el crecimiento para la mano de obra no calificada, la baja productividad de las empresas y la calificación del capital humano en Bolivia. De esta manera, el país resulta tener una gran desigualdad económica con un índice GINI de 59.2, siendo el índice más elevado en Latinoamérica, además cuenta con unos de los índices más bajos de alfabetismo y nutrición infantil a nivel regional. La inestabilidad política y social, dilatada con la reciente aprobación de una constitución que no deja claro el ambiente de negocios al que se enfrentan las empresas, ha causado una ralentización del crecimiento económico y una reducción en la inversión extranjera. Además, las frecuentes inundaciones y sequías vienen afectando al sector agrícola.

El estancamiento económico de Bolivia hace poco probable que logre cumplir con los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Así, aunque la tendencia para lograr el primero objetivo (reducción de pobreza en la mitad hasta 2015) resulta alentadora, Bolivia presenta un retraso en la consecución de los otros siete (educación, género, mortalidad infantil, salud materna, VIH, medioambiente y alianzas globales). El desarrollo económico y de infraestructura en Santa Cruz y La Paz hace que sea más probable que estos departamentos logren los ODM, mientras que los demás departamentos están aún bastante lejos; asimismo, el nivel de desarrollo humano es más bajo en la población indígena a nivel nacional.

El gobierno del presidente Evo Morales ha identificado como prioridad la inversión en programas de salud y educación que benefician a los más necesitados. A través del Ministerio de Planificación del Desarrollo, se ha elaborado un Plan Nacional de Desarrollo con el apoyo del Banco Central de Bolivia, y de unidades descentralizadas como la Unidad de Análisis de Políticas Económicas y Sociales (UDAPE), Instituto Nacional de Estadística (INE) y la Unidad de Productividad y Competitividad (UPC), con el fin de resolver los problemas económicos, políticos, sociales y culturales de la población boliviana. Este Plan tiene como meta principal la reducción de la pobreza mediante “trabajo digno y permanente, con ingresos suficientes, con energía eléctrica, agua y servicios

sanitarios” (Indicadores Sociales, 3.3, en el “Plan Nacional de Desarrollo 2006”). Entre sus metas, se encuentran:

- Mejoras en los servicios básicos y otros activos sociales.
- Erradicación del analfabetismo.
- Reducción de la pobreza extrema en línea con los ODM.

## Evolución de los Indicadores Socio-económicos

Bolivia <sup>1</sup>		1975	2004-05	2006-07
HDI	<i>a</i>	.519	.695	0.723
<i>Ranking entre 177 países</i>			117	111
<b>Demografía</b>				
Población total (millones)	<i>a</i>	4.8	9.2	9.5
Población urbana (% pob.)	<i>a/d</i>	41.3	64.2	65
Índice total de fertilidad (nacimientos por mujer)	<i>a/d/e</i>	6.5	3.7	3.6
Esperanza de vida al nacimiento	<i>a/c/e</i>	46.7	64.7	66
<b>Salud y nutrición</b>				
Índice de mortalidad < 5 años (por 1,000)	<i>a/d/e</i>	243	65	61
Desnutrición (peso por edad) < 5 años (%)	<i>d/a</i>	N/D	5.9	5.9
Población en carencia alimentaria (% población)	<i>d</i>	N/D	23	ND
Fuente de agua mejorada (% pob.)	<i>a/e</i>	N/D	85	86
<b>Educación</b>				
Índice de alfabetización de la población (% de la población de 15 años y más)	<i>a/c/f</i>	80 (1985)	86.7	90
Índice de escolarización (%) <sup>2</sup>	<i>a/c</i>	N/D	86.0	86
<b>Género</b>				
Índice alfabetización mujeres (%)	<i>d</i>	N/D	81	84.7
Participación de las mujeres a la fuerza laboral	<i>d</i>	N/D	63.9	65
<b>Pobreza y desigualdad</b>				
Debajo de \$1 diario <sup>3</sup> -(% pob.)	<i>a</i>	23.2	N/D	19.6
Debajo de \$2 diario <sup>4</sup> -(% pob.)	<i>a</i>	42.2	N/D	30.3
Línea de pobreza nacional (% pob.)	<i>d/f</i>	N/D	N/D	64.6
Población con necesidades básicas insatisfechas	<i>b</i>	85.5	58.6	N/D
PIB por capita (USD corriente, bil)	<i>d/a</i>	N/D	10.3	13.1
Índice de Gini	<i>a/g</i>	N/D	58.2	59.2
<b>Medio ambiente</b>				
Áreas forestales (miles de km <sup>2</sup> )	<i>d/a</i>	N/D	587.4	595.4
Tierra cultivable (% del territorio)	<i>d/a</i>	N/D	34.8	N/D
<b>Economía</b>				
Total del servicio de la deuda (% de export. de bienes, servicios y ingreso)	<i>d/i</i>	N/D	14.3	8.5
Abonados de líneas fijas y teléfonos móviles (por 1,000 personas)	<i>d/h</i>	N/D	33	41
Exportaciones primarias (% de exportaciones de bienes)	<i>a</i>	N/D	89	93
Exportaciones industriales (% de exportaciones de bienes)	<i>a</i>	N/D	11	7

<sup>1</sup> Fuentes: *a*- Informe de Desarrollo Humano 2007-2008 y 2009; *b*- Instituto Nacional de Estadística (INE), *c*- Informe de Desarrollo Humano, UNDP, 2005, *d*- Indicadores de Desarrollo Mundial (Banco Mundial). *e*- Sistema de información de la Organización Mundial de la Salud, *f*- Bolivia at a Glance Banco Mundial, *g*- CIA Worldfactbook, *h*- Perfil del País BM.

<sup>2</sup> Ratio de matriculación bruta combinada para escuela primaria, secundaria y universitaria.

<sup>3</sup> En 2005, \$1/día = 3.47 BOB/día.

<sup>4</sup> En 2005, \$2/día = 6.91 BOB/día.

Según las cifras más recientes, el porcentaje de la población en pobreza extrema se redujo desde 41.2% en 1996 a 37.7% en 2006<sup>5</sup>. Sin embargo, esta disminución no ha sido constante a lo largo del periodo, ya que el porcentaje de personas por debajo de la línea de pobreza extrema aumentó significativamente entre 1997 y 2000 para luego disminuir en el periodo 2000 – 2006. La reducción más significativa se dio en el ámbito rural, donde la proporción de pobres extremos bajo de 75% en 2000 a 62.2% en 2006; mientras que en las zonas urbanas pasó de 27.9% a 23.4% en el mismo periodo. Esta diferencia entre el ámbito rural y urbano se acentuó con la crisis económica de los años 1999 y 2000, la cual impactó con mayor fuerza en la población más vulnerable; revelando la debilidad de la población rural a las fluctuaciones de precios de los productos primarios. El porcentaje de la población que aún no tiene acceso a servicios de salud adecuados sigue siendo elevado, como resultado de barreras geográficas, económicas, culturales y sociales. Los índices de desnutrición y mortalidad infantil continúan siendo elevados a nivel regional, y los niveles de malaria y tuberculosis se mantienen altos debido a las razones previamente mencionadas.

El acceso a educación continúa siendo limitado, tema que motivo el desarrollo del programa “yo si puedo” con el objetivo de erradicar el analfabetismo. Los indicadores de Bolivia resultan aún ligeramente inferiores a los del promedio de la región (alfabetismo de 90% de personas mayores a 15 años comparado con 90.6% para LAC), afectando en especial a la mujer boliviana cuyo nivel de alfabetización está por debajo del promedio nacional.

*Fuente: World Bank country briefs, “En breve”, Banco Mundial Septiembre 2008. Informe ODM 2008, NNUU. Plan Nacional de Desarrollo 2006.*

## El Sector de las Microfinanzas

El sector microfinanciero boliviano es uno de los más desarrollados, de mayor madurez y dinamismo de Latinoamérica, siendo considerado en 2008 como el segundo país en América Latina con mejor entorno empresarial para el crecimiento de las Microfinanzas en la región<sup>6</sup>. Asimismo, la solidez alcanzada por el sector y el estricto ambiente regulatorio y de autorregulación son dos mitigantes importantes del riesgo de solvencia ante la crisis financiera global, siendo Bolivia uno de los países con menos vulnerabilidad a los efectos negativos de este riesgo superado sólo por Brasil y Chile<sup>7</sup>.

En los años ochenta, la escasa oferta crediticia para los microempresarios permitió el desarrollo de las ONGs con programas de crédito. Consecuentemente, su importante crecimiento estimuló el desarrollo de un marco regulatorio específico; con el Decreto Supremo 24000 de 1995 se creó la figura de los Fondos Financieros Privados (FFPs)<sup>8</sup> con facultades para ofrecer una amplia variedad de productos financieros y captar ahorros del público, potencializando el crecimiento de las ONGs que se convirtieron en FFPs. Adicionalmente, las actividades de microfinanzas son reguladas por la Ley N° 1488 de Bancos y Entidades Financieras (1993) y la Ley del Banco Central (1995) con sus respectivas modificaciones. Siendo la entidad reguladora la Superintendencia de Banca y Entidades Financieras (SBEF) que cuenta con una unidad de Microfinanzas, a la cual reportan periódicamente los FFPs, Bancos, Mutuales y Cooperativas reguladas

Recientemente, la Resolución 0034/2008 publicada en mar.08 establece el marco regulatorio para que las Instituciones Financiera de Desarrollo (IFDs) u ONGs financieras puedan ingresar al sistema regulado no bancario, enmarcándose en la Ley de Bancos y Entidades Financieras, ello sin modificar su forma jurídica. Esta norma les permitiría, bajo ciertas condiciones, captar ahorros del público y brindar servicios financieros integrales. En oct.08 se emitió el reglamento “Circular Sb/0589/2008” que establece, entre otros, los procedimientos para la adecuación al ámbito de la supervisión de las IFD<sup>9</sup>.

El sector microfinanciero boliviano se encuentra agrupado principalmente en dos asociaciones enfocadas en promover el desarrollo del sector: la Asociación de Entidades Financieras Especializadas en Microfinanzas (ASOFIN) que representa a las IMFAs reguladas<sup>10</sup> y la Asociación de Instituciones Financieras para el Desarrollo Rural (FINRURAL) compuesta por 14 IFDs. Adicionalmente, el sector se beneficia de la disponibilidad de centrales de riesgo. Tras la crisis financiera de 1998 – 2001, la SBEF ha reglamentado su funcionamiento, existiendo tanto centrales de riesgo públicas que recopilan información de IMFAs reguladas y no reguladas, como una propia de la SBEF que sólo recopila información del sistema regulado.

<sup>5</sup> Pobreza extrema: Personas que viven con un ingreso inferior a la canasta básica alimentaria.

<sup>6</sup>El estudio “Microscopio 2008” realizado por The Economist, en asociación con el BID y la CAF, clasifica el entorno empresarial en LAC.

<sup>7</sup> Estudio “The Effect of the Global Credit Crisis on the Microfinance Sector” realizado por USAID en mar.09.

<sup>8</sup> Fuente: La Regulación y Supervisión de las Entidades Microfinancieras en Bolivia - SBEF

<sup>9</sup> Incluye la realización de un diagnóstico de requisitos por una firma auditora, la elaboración del plan de acción y su aprobación por la SBEF.

<sup>10</sup>Agrupada a dos bancos, seis FFP y una institución no regulada.

Tipo de entidades	# de entidades	Reguladas / Supervisadas SBEF	Cartera (M USD)	%
Bancos <sup>(1)</sup>	2	Si / Si	636	31%
FFPs <sup>(2)</sup>	6	Si / Si	666	32%
Mutuales y Coop. <sup>(3)</sup>	33	Si / Si	584	28%
Coop. <sup>11</sup> . cerradas <sup>(4)</sup>	~ 100	No / No	N/D	N/D
IFDs <sup>(5)</sup>	14	No / No	173	9%

Cifras a ene 09 según SBEF, FINRURAL y ASOFIN.

(1) Banco Los Andes Procredit y Banco Solidario.

(2) Instituciones con crecimiento promedio anual del 40.3% en los últimos cuatro años. Mayor concentración de créditos en FFP PRODEM y FIE.

(3) Prestan servicios de intermediación financiera y ahorro

(4) Prestan servicios de intermediación financiera, pero al momento no son reguladas y son de menor envergadura que sus pares reguladas.

(5) Se incluye sólo las 13 IFDs asociadas a FINRURAL y Agrocapital

Las entidades reguladas han innovado en su oferta de productos, ofreciendo servicios de ahorros, cuentas corrientes, seguros, cajeros automáticos, transferencia de fondos, leasing y servicios de remesas; mientras que las IFDs están limitadas a servicios de crédito y servicios financieros auxiliares (giros, remesas, microseguros, etc.).

Los niveles de competencia y penetración en Bolivia son de los más altos en la región, gracias a la gran inversión por parte de organismos internacionales y locales en el desarrollo del sector y por la misma madurez del mercado. Sin embargo, la alta participación de los dos bancos especializados y los dos FFP más importantes (FIE y PRODEM) hace que el grado de concentración del mercado microfinanciero y el nivel de competencia se muestre en la media de la región con un Índice Hirschmann-Herfindahl<sup>12</sup> de 1,303 en 2008 (comparado con 759 para Perú y 629 para Ecuador)<sup>13</sup>, según cálculos realizados por el BID.

La penetración de los servicios microfinancieros en Bolivia es elevada, especialmente en las zonas urbanas del país (La Paz, Santa Cruz, Oruro y Cochabamba), por lo que presenta el tercer mayor ratio de prestatarios / población de la región con 8%, sólo superado por Nicaragua (10%) y Perú (9%), muy superior a la media de 3% en Latinoamérica<sup>14</sup>. En las zonas rurales, el nivel de penetración aun resulta bajo, debido a los altos costos operativos que implica atender estas zonas, así el nivel de presencia rural del sector regulado es del 29.4% con 103 agencias rurales de las 350 agencias que poseen y el sector no regulado con una presencia rural del 44% con 123 agencias de 278<sup>15</sup>.

<sup>11</sup> Actualmente, éstas están en un proceso de regulación bajo la SBEF, tal como las IFDs.

<sup>12</sup> Indicador de medición de concentración de mercado, determinado por la suma de todas las participaciones en el mercado al cuadrado. Mientras menos sea el índice menos concentración existirá en el mercado.

<sup>13</sup> Fuente: "Microscope on the Microfinance Business Environment in Latin America", Economist Intelligence Unit y BID 2008.

<sup>14</sup> "How Many Borrowers and MFIs exist?" MIX Market, 2008.

<sup>15</sup> Fuentes: ASOFIN y FINRURAL ene. 09.

Las entidades reguladas deben llevar a cabo una auditoría externa de manera anual y reportar sus estados financieros de forma mensual en la página Web de la SBEF. Estos mismos procedimientos vienen cumpliendo las IFDs afiliadas a FINRURAL en el marco de su política de autorregulación. Asimismo, se exige a las entidades reguladas la publicación de su Tasa Efectiva Anual (TEA) dentro de sus agencias, así como en la página Web del Banco Central de Bolivia. En lo referente a información no-financiera, las IMF's socias de FINRURAL actualmente reportan indicadores sociales sobre género, ubicación de los clientes y crédito promedio; adicionalmente, FINRURAL está en el proceso de diseñar en coordinación con el MIX una base más amplia de indicadores a ser reportados de manera periódica, la que se culminará durante 2009.

El sector de microfinanzas boliviano está experimentando la participación directa del gobierno a través del ingreso del Banco de Desarrollo Productivo (BDP) en abr.07, entidad estatal de segundo piso que ha intermediado más de 1,002 M BOB (142.7 M USD) a abr.09. Fue creado con un capital de 60 M USD<sup>16</sup> y perspectivas de colocación de créditos a una tasa de interés anual del 6%<sup>17</sup>. La cartera del BDP es administrada por instituciones financieras del sector a cambio de una comisión del 2%, pero quedando en el BDP la decisión final de la colocación del crédito. Además, los fondos de FONDESIF y NAFIBO vienen siendo traspasados paulatinamente al BDP. Este hecho afecta fuertemente a las IMF's, por lo que se están planteando iniciar acciones a nivel gremial, en especial a través de FINRURAL para las IMF's no reguladas.

El actual entorno político y socio-económico del país ha impuesto retos para la industria, tal como la mayor incursión del gobierno en el sector, el incremento del riesgo de inversión en el país por la nueva constitución y la política de estatización de empresas extranjeras en sectores estratégicos<sup>18</sup> y el notable incremento de la inflación a partir de 2007. No obstante, el crecimiento del sector dependerá del dinamismo de las IMF's en el desarrollo de tecnologías crediticias y el incremento de la cobertura de la demanda, hacia zonas desatendidas.

<sup>16</sup> 20% correspondiente al CAF y 80% al Estado Boliviano con recursos provenientes de NAFIBO (Nacional Financiera Boliviana)

<sup>17</sup> Los crédito individuales y asociativos están dirigidos a micro y pequeños empresarios topes de USD 10K (individual) y USD 500 K (asociativo)

<sup>18</sup> Se ha determinado así a los sectores de hidrocarburos, minero, telecomunicaciones, eléctrico y actividades relacionadas.

## Presentación Institucional

### Estatutos, supervisión y auditoría

El Fondo Financiero Privado para el Fomento a Iniciativas Económicas S.A. (FIE) se estableció como una sociedad anónima y obtuvo su licencia de funcionamiento para operar como una institución regulada en mar.98, FIE se constituye a partir de la trayectoria de la ONG FIE, asociación sin fines de lucro, que inició sus actividades en 1985. La ONG FIE estaba dedicada a apoyar el desarrollo de pequeñas unidades productivas dirigidas a personas de escasos recursos que no tenían acceso a fuentes de financiamiento. Con la regulación, la ONG FIE se convierte en el principal accionista de la institución.

FIE es supervisada por la SBEF, a la cual reporta con frecuencia mensual y se encuentra sujeta a visitas de inspección periódicas. Adicionalmente, la institución forma parte de ASOFIN a la cual informa mensualmente los resultados de su gestión financiera, datos de cartera y estructura de capital y financiamiento.

Los estados financieros a dic.08 fueron auditados por la firma internacional BDO Berthin Amengual & Asociados emitiendo una opinión sin salvedades. Adicionalmente, la información financiera de los dos ejercicios anteriores fue auditada por la firma PriceWaterHouseCoopers, emitiendo también sus informes sin salvedades.

FIE ha realizado calificaciones de riesgo con Fitch Rating Bolivia y MicroRate en mar.09 (con cifras a dic. 08) y dic.06, respectivamente. En el rating crediticio de Fitch obtuvo la calificación de AA<sup>19</sup> y en la calificación institucional con MicroRate obtuvo  $\alpha$ -<sup>20</sup>; ambas muestran un excelente desempeño financiero y operacional.

### Propiedad

A dic.08, la ONG FIE es la principal accionista del FFP FIE con el 49.1% del capital; por otro lado, la institución cuenta con accionistas de reconocida trayectoria en el sector a nivel internacional y que destacan por la importancia que asignan a la gestión de desempeño social como Triodos Bank (15.1%), INCOFIN (10%) y Oikocredit (6.7%). El restante 19.1% corresponde a 14 accionistas minoritarios, entre agencias internacionales de desarrollo (ICCO, ADA y COSUDE) y personas naturales. La estructura de gobierno está conformada de la siguiente manera:

- Junta de Accionistas: es el órgano máximo de decisión está conformado por todos los accionistas que se reúnen con frecuencia anual. Es la responsable, entre otros, de aprobar los estados financieros y elegir a los miembros del directorio.
- Directorio: conformado por siete miembros titulares y siete suplentes, tres de los miembros titulares cuentan con experiencia en responsabilidad social. El directorio se reúne con frecuencia mensual y entre sus principales funciones se encuentran definir las políticas y estrategias de la institución, elegir al equipo gerencial y realizar un monitoreo de la gestión de la institución. Dentro del directorio se han conformado seis comités para evaluar temas específicos sobre la gestión institucional, uno de ellos es el Comité de Responsabilidad Social Empresarial (CRSE) que se reúne trimestralmente y al que reporta la Unidad de Responsabilidad Social Empresarial (URSE).

### Misión Social

La misión y visión institucional fueron definidas inicialmente con la creación de la ONG FIE en 1985, donde se brindaba financiamiento y capacitación a microempresarios. Durante la vida institucional de la ONG FIE, se redefinió su misión descontinuo el componente de capacitación como parte de sus servicios<sup>21</sup>.

Con la transformación a una entidad regulada y la redefinición de la misión en 2004 por el Equipo Gerencial (EG) y el Directorio, ésta quedó descrita de la siguiente manera: “Ser la institución financiera preferida por la micro y pequeña empresa del país, por su reconocida solvencia y la calidad de sus servicios, atrayendo a inversionistas que están comprometidos con el desarrollo equitativo e incluyente en Bolivia”. Mientras que la visión es: “Ser reconocida mundialmente como la institución de las microfinanzas del futuro, donde el sistema financiero internacional promueve un desarrollo global basado no solo en el crecimiento económico, sino también en la justicia distributiva y en la defensa del medio ambiente”. Los valores institucionales también han sido recientemente redefinidos, aprobados por el Directorio e incluidos en el código de ética. Sus valores están en concordancia con la misión y visión institucional y son: honestidad, responsabilidad, respeto, lealtad, justicia y transparencia.

FIE está dedicada a apoyar, a través del financiamiento y servicios de ahorros, el desarrollo de las micro y pequeñas unidades productivas, comerciales y de servicios dirigidas por personas con escasos recursos económicos. La institución ha definido como microempresarios a aquellos clientes cuyo crédito va entre USD 500 a USD 20K; adicionalmente, el cliente es identificado como urbano o

<sup>19</sup> Equivalente a grado de inversión, donde la situación económica del país puede afectar el desempeño financiero.

<sup>20</sup> Equivalente a relación equilibradamente clara y racional en aspectos financieros, operativos y estratégicos en comparación a los estándares internacionales para microfinanzas.

<sup>21</sup> Como resultado de una evaluación de mercado y de la competencia en 1994 se decidió descontinuar este servicio.

rural sobre la base de la localización geográfica de la agencia donde es atendido, lo que resulta en un proceso aun insuficiente, de acuerdo con las mejores prácticas.

El Plan de Negocios 2008-2012 (PN), incluye una evaluación del entorno, contexto político y económico y un análisis FODA; así como los objetivos y metas estratégicas y sociales. El PN ha sido traducido en Planes Operativos Anuales (POA) tanto para la organización como para las principales áreas. Así, el POA 2009 para la URSE identifica las siguientes estrategias:

- Promover una cultura ética en todas las actividades que se desarrollan; a través de la capacitación y la evaluación de los colaboradores.
- Motivar la conciencia socio-ambiental de los colaboradores y clientes de crédito, con la implementación de la ficha socio-ambiental para clientes.
- Integrar a FIE a la comunidad, a través de los programas de voluntariados y asistencia a instituciones sociales.
- Transparencia en la información con los clientes, agentes del sector y entidades reguladoras.

El directorio mensualmente monitorea el cumplimiento del PN por medio de la herramienta de gestión gerencial Balance Scorecard (BSC), que incluye indicadores sociales.

La institución participa en las siguientes redes microfinancieras locales y pactos internacionales relacionados a la responsabilidad social:

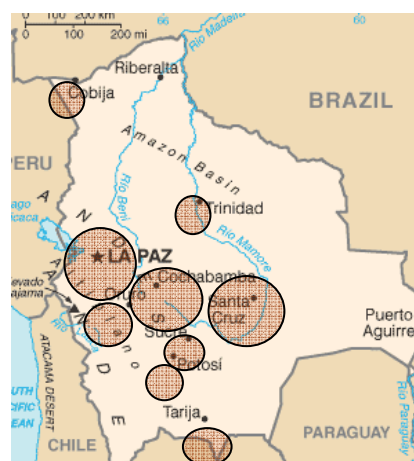
- La Asociación de Entidades Financieras especializadas en Microfinanzas de Bolivia – ASOFIN: entidad que agremia a las entidades reguladas especializadas en microfinanzas de Bolivia.
- Red Global de Innovaciones Financieras – GNBI: red internacional de instituciones microfinancieras reguladas, que tiene como objetivo fomentar el conocimiento, la innovación y las colaboraciones financieras y técnicas entre los bancos y las instituciones microfinancieras participantes.
- El Pacto Global de Responsabilidad Social de las Naciones Unidas – PG: iniciativa que fomenta la adopción de principios universales relacionados a derechos humanos, condiciones laborales, medio ambiente y anticorrupción.

Durante su vida institucional, se han realizado evaluaciones de impacto de los servicios y la responsabilidad social de FIE, las cuales tuvieron un costo para la institución cuando se realizaron.

- Estudio de impacto de los servicios financieros, realizado por FINRURAL en 2003<sup>22</sup>, que incluyó una

evaluación de impacto a nivel económico, social y empoderamiento de clientes. Se identificó que los clientes de FIE presentaron mejoras económicas en sus unidades productivas y hogares; generando mejoras en las condiciones habitacionales, de salud y de educación; con un mayor empoderamiento del cliente.

- Valorización de Desempeño Social de FIE, desarrollado en 2006 por PROFIN/COSUDE-DANIDA sobre la base de la herramienta SPI/CERISE. Evaluación agregada que se realizó a diez IMFs de Bolivia<sup>23</sup>. Este estudio definió como debilidades el nivel de alcance a pobres y excluidos y el empoderamiento de sus clientes; y como fortalezas el desarrollo de productos y la responsabilidad social.
- Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en las Microfinanzas bolivianas, estudio realizado en ago.07 por PROFIN/COSUDE-DANIDA y la Fundación para la Producción (FUNDA-PRÓ). Estudio realizado en cuatro IMFs de Bolivia. Se concluye que dentro del proceso de RSE de FIE se requería fortalecer la estrategia y sistematizar un planeamiento de actividades, al mismo tiempo el nivel de comunicación de las actividades realizadas a través del balance y la memoria social son bastante fuertes en la institución.



## Equipo gerencial

El equipo gerencial (EG), liderado por la Gerente General (GG), Elizabeth Nava, quien ocupa este cargo desde marzo de 2008; está integrado adicionalmente por la Gerencia Nacional Comercial (GNC), la Gerencia Nacional de Riesgos (GNR), la Gerencia Nacional de Administración (GNA) y la Gerencia Nacional de Finanzas y Operaciones (GNFO). En las reuniones del EG participa ocasionalmente el Auditor Interno, quien organizacionalmente es dependiente del Directorio. Asimismo la GG, es apoyada por la Unidad de Responsabilidad Social Empresarial (URSE), la Unidad de Desarrollo Organizacional (UDO), responsable de la gestión de RRHH, y por la Unidad de

<sup>22</sup> Realizado sobre la base de entrevistas a 366 clientes y 156 grupos de control (no clientes y clientes recién ingresantes). Este estudio se realizó a nivel gremial con otros 7 IMFs bolivianas.

<sup>23</sup> Valorización realizada sobre la evaluación del desempeño social de la institución, basada en sus procesos internos.

Asesoría Legal Nacional. Por otro lado, cada una de las siete Regionales en las que se divide la red de agencias está a cargo de un Gerente Regional (GR), quién forma parte de la plana ejecutiva de FIE.

La GG, Elizabeth Nava, posee una larga trayectoria principalmente en FIE donde ocupó los cargos de Gerente Nacional Comercial y de Gerente Nacional de Riesgos. Es economista de profesión y ha reforzado sus conocimientos con varios estudios de postgrado relacionados a las microfinanzas.

## Organización

FIE cuenta con una estructura organizacional en dos niveles, con una descentralización completa de las operaciones:

- La Oficina Nacional, basada en La Paz, reúne a todo el EG, la auditoría interna, los órganos de gobierno y un equipo administrativo de apoyo.
- Las siete Regionales, son dirigidas por un Gerente Regional (GR), apoyado por un Subgerente Regional de Operaciones y uno o dos Subgerentes Regionales Comerciales. Adicionalmente, cada regional cuenta con un analista de RRHH, contador regional y un abogado.
- Las sesenta y nueve agencias, cuentan con un Jefe de Agencia (JA) apoyado por un supervisor administrativo, oficiales de crédito (OC), oficiales de plataforma (OP) y cajeros.

Las operaciones de cartera están descentralizadas, así las solicitudes de crédito son aprobadas en comités de crédito por agencia, regionales y a nivel nacional. Los niveles de aprobación son establecidos por la GNR, sobre la base de la evaluación del historial crediticio y el nivel de riesgo de la cartera y del responsable<sup>24</sup>. Los desembolsos se realizan en las agencias de FIE, previa firma del contrato y explicación verbal de las condiciones del mismo por parte del OP; mientras que los pagos que efectúan los clientes se realiza también en la red de agencias de la institución y sólo en caso de créditos en mora se pueden realizar directamente al OC, contándose para ello con recibos pre-numerados. Adicionalmente, se realizan comités de mora mensual en las agencias y regionales y trimestral en la oficina nacional.

## Estructura de financiamiento

Las fuentes de fondeo de FIE son diversificadas y provienen principalmente de los ahorros de los clientes, de financiadores locales y fondos de inversión especializados en microfinanzas. A dic.08, las captaciones totales fueron de USD 163 M, mientras que el financiamiento de otras fuentes sumó USD 85 M. Su principal financiador local es

el Banco de Desarrollo Productivo que representa el 19% del fondeo de terceros y su principal financiador internacional es Blueorchard con el 13%. El financiamiento ha sido acordado tanto en tasas fijas como variables.

## Alcance

La clientela meta de FIE es “el microempresario con necesidad de microcrédito”. Actualmente, FIE opera en todos los departamentos de Bolivia y sirve a una clientela total de 250,018 clientes ahorradores y 103,584 acreditados. El porcentaje de clientes urbanos en la cartera de créditos es de 88.5% y en ahorros de 84%, representando 91,715 y 209,904 clientes respectivamente. En el sector rural, el número de clientes es de 11,869 y 40,114 para créditos y ahorros, respectivamente.

Sobre la base de una combinación de estadísticas de pobreza y de desarrollo por municipio de Bolivia<sup>25</sup>, y la concentración de clientela de FIE por municipio, se han determinado algunas tendencias sobre el nivel de pobreza de las zonas en que opera la institución<sup>26</sup>:

- Como estimado, se puede determinar que a dic.08, el nivel promedio de pobreza (según la línea nacional) en los municipios donde trabaja FIE son menores al nivel de pobreza nacional y menores a otras instituciones evaluadas por Planet Rating en Bolivia, como se muestra en el cuadro abajo.
- El 69% de los clientes de FIE se encuentran en zonas cuyo Índice de Desarrollo Humano (IDH) está por encima del promedio nacional. Siendo el IDH promedio de las zonas de acción 0.687, mientras que el promedio nacional es de 0.64.
- La tasa de alfabetización en las zonas de actuación de FIE es alta; es así que aproximadamente el 95% de sus clientes de créditos y el 93% de los de ahorros viven en zonas con alfabetización mayor al promedio nacional.

## Nivel de Pobreza Promedio en Zonas de Intervención de FIE

Instituciones	% población en situación de pobreza	% población en situación de pobreza moderada	% población indigente y marginal
FIE Crédito	44.2%	33.3%	10.9%
FIE Ahorro	44.7%	33.4%	11.3%
Crecer	53.5%	36.2%	17.4%
FADES	67.7%	38.6%	29.1%
Diaconía	58.9%	42.0%	16.9%
<b>BOLIVIA</b>	<b>56.7%</b>	<b>33.1%</b>	<b>23.6%</b>

Fuente: Informe de Desarrollo Humano Bolivia 2007 con datos a 2005 (UNDP) y INE estadísticas a 2001.

<sup>24</sup> Los montos base de aprobación son JA hasta 6K USD, Subgerentes Regionales de 6K hasta 20K USD, GR hasta 30K USD y la oficina nacional para operaciones mayores a 30K USD.

<sup>25</sup> La información disponible más reciente por municipio de Bolivia es al 2001 y 2005.

<sup>26</sup> La información que mantiene FIE, no precisa exactamente la ubicación del cliente, sólo de la agencia con la que trabaja. Es posible, que se tenga un mayor alcance del que se muestra en el análisis.

## Indicadores Sociales – Zonas de Intervención de FIE para Clientes de Crédito

Departamento	% Clientes	IDH	% Población rural	% Pobreza	Alfabetis mo
Beni	2%	0.688	6%	59%	96%
Chuquisaca	3%	0.688	10%	40%	88%
Cochabamba	11%	0.706	13%	39%	93%
La Paz	47%	0.667	5%	55%	93%
Oruro	4%	0.685	7%	51%	94%
Pando	1%	0.689	7%	46%	96%
Potosí	7%	0.650	18%	57%	88%
Santa Cruz	21%	0.736	2%	20%	96%
Tarija	7%	0.677	17%	37%	89%
<b>FIE</b>	<b>100%</b>	<b>0.687</b>	<b>7%</b>	<b>44%</b>	<b>93%</b>
Promedio Nacional		0.640	38%	57%	87%

Fuente: Informe de Desarrollo Humano Bolivia 2007 con datos a 2005 (UNDP) y INE estadísticas a 2001.

## Indicadores Sociales – Zonas de Intervención de FIE para Clientes de Ahorros

Departamento	% Clientes	IDH	% Población rural	% Pobreza	Alfabetis mo
Beni	1%	0.688	6%	59%	96%
Chuquisaca	3%	0.687	11%	40%	88%
Cochabamba	9%	0.703	15%	41%	92%
La Paz	48%	0.668	6%	54%	93%
Oruro	3%	0.685	7%	51%	94%
Pando	1%	0.689	7%	46%	96%
Potosí	8%	0.642	24%	57%	86%
Santa Cruz	21%	0.736	2%	20%	96%
Tarija	5%	0.675	17%	38%	89%
<b>Total FIE</b>	<b>100%</b>	<b>0.685</b>	<b>8%</b>	<b>45%</b>	<b>93%</b>
Promedio Nacional		0.640	38%	57%	87%

Fuente: Informe de Desarrollo Humano Bolivia 2007 con datos a 2005 (UNDP) y INE estadísticas a 2001.

## Productos y Servicios

FIE ofrece seis productos de crédito bajo la metodología de crédito individual. Todos los créditos generan una comisión por gastos administrativos que varía del 0.5% al 1.5% del monto del crédito, con un máximo de 500 USD<sup>27</sup>, la misma que es descontada al desembolso. Los intereses para todos los casos se calculan sobre saldos insolutos.

- **Micro Crédito:** destinado a financiar micro productores, comerciantes y microempresas de servicios. Los montos varían entre 40 y 20 K USD, con un monto promedio de 2.1 K USD. La frecuencia de pagos es semanal, quincenal, mensual, bimensual, trimestral, con promedio mensual. El plazo máximo de pago es de hasta 5 años, dependiendo de la evaluación y el monto. Las garantías pueden ser personales,

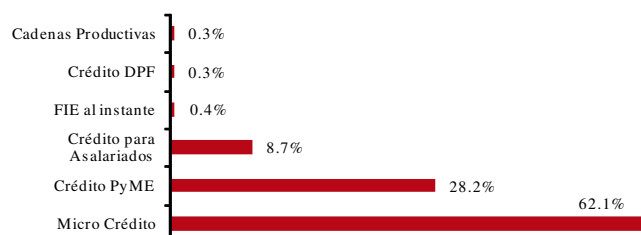
prendarias o depósitos de plazo fijo. La tasa efectiva global (TEG) varía entre 17.1% y 34.4% anual.

- **Crédito Pyme:** ofrecido a la pequeña y mediana empresa para actividades productivas, comerciales y de servicios. El monto promedio es de 36 K USD, con un importe mínimo de 20 K USD. Frecuencia de pago mensual, bimensual, trimestral, semestral y anual, con un promedio mensual. Dependiendo de la evaluación, el plazo máximo es de diez años y en promedio de cuatro años seis meses. En caso de créditos para activos fijos e infraestructura se otorga un periodo de gracia de hasta tres meses. Para esta categoría de crédito se requiere garantía hipotecaria o de depósito a plazo fijo. La TEG varía entre 13.4% y 22% anual.
- **Crédito Asalariados:** destinado a clientes urbanos con trabajo e ingresos fijos. El monto promedio es de 880 USD, con un mínimo de 25 USD. La frecuencia de pagos es mensual o quincenal con un plazo máximo de diez años y plazo promedio de un año siete meses. La TEG varía entre 18% y 29.9% anual.
- **FIE al Instante:** orientado a financiar al sector comercio y servicios, en especial a comerciantes de mercados de abastos. El monto del crédito varía entre 25 y 700 USD con un promedio de 333 USD. El plazo de evaluación es bastante rápido en promedio el desembolso se realiza 1 ó 2 días después de completada la información requerida; se requieren garantías personal y/o prendarias. El plazo promedio de pago es de diez meses y la frecuencia puede ser semanal, quincenal y mensual. La TEG es de 31.6% anual.
- **Crédito DPF:** destinado para actividades comerciales, productivas y de servicios. El monto promedio es de 2.2K USD con un monto máximo de 50 K USD. La frecuencia de pagos es semanal, quincenal y mensual, siendo el promedio mensual. El plazo máximo es de cinco años con un promedio de un año y cuatro meses. La garantía es un depósito a plazo por el tiempo y monto del crédito; este depósito genera intereses, siempre que se mantenga en la institución. La TEG es de -0.7%<sup>28</sup> anual cuando el depósito es de FIE y de 13% cuando el depósito es de otra institución financiera.
- **Cadenas Productivas:** ofrecido a clientes rurales, que forman parte de diferentes cadenas productivas en el sector agropecuario. El cliente requiere de una orden o contrato de venta que se constituye en la principal garantía del crédito conjuntamente con una garantía personal, prendaria o hipotecaria. El crédito promedio es del 3.9 K USD, a un plazo máximo de diez años y en promedio de dos años y un mes. La frecuencia de pagos puede ser semanal, quincenal, mensual, trimestral o al vencimiento de la orden o contrato de venta. La TEG es de 16.6% anual.

<sup>27</sup> Para clientes preferenciales, definidos de acuerdo a políticas no se le cobra comisiones administrativas.

<sup>28</sup> No considera el costo de oportunidad de mantener el total del depósito inmovilizado, toma en cuenta los intereses generados por el depósito a plazos de 4% anual y la tasa efectiva anual del crédito del 8%.

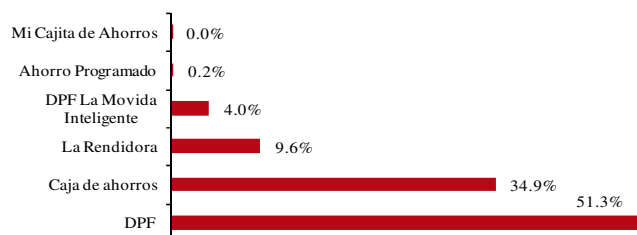
Cartera de Productos dic. 08



FIE ofrece seis productos de ahorros, los cuales no generan costos al cliente por concepto de mantenimiento o cargo por número de transacciones, todas las cuentas pueden ser en BOB o USD.

- **Caja de Ahorro:** es el ahorro a la vista, con disponibilidad inmediata, para personas individuales y empresas. El monto mínimo de apertura es de 5 USD o 20 BOB, que genera un interés del 1.5% anual. Se ofrece opcionalmente la tarjeta de debito FIE 24 Horas afiliada a la red de cajeros electrónicos Red Enlace con un costo mensual de 2.1 USD ó 15 BOB.
- **Ahorro Programado:** es una cuenta de ahorros con las ventajas de un depósito a plazo fijo, con ahorros programados semanal o quincenalmente por un mínimo de 50 BOB (7 USD) o 100 BOB (14 USD) respectivamente. La tasa de interés es de 4.5% anual en BOB y 4% en USD. El plazo mínimo es de tres meses para cuotas semanales y para los quincenales es de seis meses.
- **Depósito a Plazo Fijo (DPF):** el plazo puede variar entre 30, 60, 90, 120 y a más días, la tasa de interés mínima es de 1.5% y la máxima de 8.3% en BOB y 1% y 7.8% en USD. El monto mínimo es de 200 BOB ó 50USD, los intereses se pagan al vencimiento.
- **La Cuenta Rendidora:** ahorro a plazos que permite realizar retiros siempre que se mantenga un monto mínimo de 10 K BOB ó 500 USD y no se realicen más de tres retiros por mes. La tasa de interés es de 5.5% anual. Puede contarse con la tarjeta de debito FIE 24 Horas.
- **Mi Cajita de Ahorros:** es el ahorro a plazo indeterminado para personas menores de 18 años, la tasa de interés anual es del 1.5%.
- **Ahorro a Plazos “La Movida Inteligente”** el plazo puede ser de 120, 180, 270, 360 y hasta 540 días. El monto mínimo de apertura es de 120 K BOB ó 15 K USD, la tasa de interés mínima es de 5.5% y la máxima es de 8.33% anual.

Cartera de Ahorros dic. 08



Además, FIE ofrece otros servicios financieros como:

- **Micro Seguro de Vida Familia:** seguro de vida que se otorga a clientes que disponen de una cuenta de ahorros, la prima mensual varía entre 1.1 y 1.9 USD. Este seguro cubre a los beneficiarios en caso de fallecimiento del titular o su conyugue. La suma asegurada resulta cinco veces del promedio ahorrado en los últimos seis meses con un máximo es de 6 K USD y mínimo de 300USD.
- **Pago de Servicios:** FIE ofrece en sus puntos de atención, tanto a clientes como no clientes, el servicio de pagos de impuestos municipales, nacionales y aduaneros, de servicios públicos, remesas, giros, del bono solidario y de la renta dignidad. Estos servicios no implican un costo adicional para clientes y no clientes.

FIE ha implementado dentro de sus programas no financieros el proyecto Microjusticia, que se encuentra en fase piloto. Proyecto desarrollado en alianza con el Programa Microjusticia de Aliances International Legal, y brinda asesoría legal tanto a clientes como a no clientes en las oficinas de La Paz y El Alto. El proyecto es cofinanciado por FIE, que proporciona el espacio físico, los materiales y la infraestructura de comunicación requerida, mientras que el personal profesional pertenece al Programa Microjusticia, la que asume los costos laborales.

## Rating de Desempeño Social

### Institucionalización del Desempeño Social

Institucionalización del desempeño social recibe la calificación “3 – En Proceso”

### Desempeño Social y Estrategia

FIE es una institución con un marcado enfoque en la responsabilidad social hacia sus clientes, colaboradores y la comunidad, que es recogida en su misión y visión. Este enfoque nace desde la ONG FIE y se ha mantenido a lo largo de toda su trayectoria. Con la conversión a FFP, la filosofía de trabajo se aseguró con la participación mayoritaria de la ONG FIE en el Directorio, la entrada de accionistas que comparten su misión social<sup>29</sup> y la creación del CRSE del Directorio en 2008, que funciona para proporcionar apoyo al EG en la implementación de la gestión de la responsabilidad social. El próximo retiro, en el 2009, de uno de los accionistas que mantiene una participación mayor al 10%, representa un desafío para la institución que deberá encontrar un inversionista que éste alineado con la misión institucional de FIE.<sup>30</sup>

<sup>29</sup> La institución cuenta con inversionistas y financiadores sociales o especializados en microfinanzas como INCOFIN, Oikocredit, FMO y Blue Orchard.

<sup>30</sup> Los actuales accionistas están analizando ejercer su derecho de compra preferente sobre estas acciones aunque no está aun definido.

La institución en general viene cumpliendo con su misión de “servir al microempresario con necesidad de financiamiento” a través del incremento sostenido de su alcance<sup>31</sup>, la ampliación de su gama de servicios y productos y el desarrollo de programas de responsabilidad social. Asimismo, FIE goza de una reconocida reputación institucional y sólidas relaciones con inversores, proveedores de fondos y el ente regulador. No obstante, se requiere reforzar su sistema de gestión del desempeño social con la realización de estudios de satisfacción, deserción de clientes e impacto de sus servicios que permitan medir el nivel de adecuación de sus operaciones con las necesidades de sus clientes. Este proceso que se vería fortalecido con la realización de una reflexión estratégica sobre su mercado meta, mejor definición del perfil del microempresario “con necesidad de crédito” y la identificación de sus necesidades no financieras, a fin de asegurar que FIE conserve una oferta de productos y servicios que logre una mayor diferenciación con la de sus competidores. Esto viene cobrando mayor importancia por el alto y creciente nivel de competencia en el sector microfinanciero boliviano, que cuenta con una amplia presencia de instituciones, gama de productos y accesibilidad al crédito.

En 2008, FIE separó la gestión de la responsabilidad social del área comercial y de recursos humanos creando la URSE. Si bien, la creación de ésta área es un avance importante en la gestión de su desempeño social, falta fortalecer esta gestión con la definición de un mayor número de indicadores, alineados con las mejores prácticas, que permitan medir la gestión del área y el cumplimiento de la misión institucional. El Plan de Negocios 2008 – 2012 (PN), incluyó varias metas sociales (ver Misión Social); aunque, no se determinaron los planes de acción para cumplirlos. En 2009, la URSE desarrolló el POA 2009, el cual define estrategias para alcanzar los objetivos sociales. No obstante, este trabajo resulta aún preliminar y requiere ser reforzado con mayores planes de acción, fechas de implementación y recursos operativos (personas y tiempo) y financieros asignados.

Después de diez años bajo la figura legal de Fondo Financiero Privado, FIE decidió iniciar el proceso de transformación a banco. Proyecto que fue tomado con la debida diligencia por el EG y el Directorio, por lo cual se realizó previamente un estudio de factibilidad y una evaluación interna del riesgo de pérdida de la misión social. En este sentido, con el apoyo de sus accionistas, FIE no tiene previsto modificar en el mediano plazo su misión social, su filosofía de trabajo y el alcance a su mercado meta<sup>32</sup>. La transformación en un banco se espera genere

oportunidades de potenciar el plan de crecimiento de la institución, acorde con su misión y visión institucional:

- Mejor posicionamiento competitivo, ya que las instituciones bancarias son consideradas como más confiables por su mercado meta.
- Crecimiento promedio en captaciones para los próximos cuatro años de 23% anual<sup>33</sup>, lo que permitirá un sostenido crecimiento en cartera y con ello la generación de mayores economías de escala<sup>34</sup>.
- Potencializar el desarrollo de nuevos productos, tanto de crédito como de ahorros, adecuados para su sector. Así como ampliar el alcance de estos productos.

La transformación en banco generará un reto importante para FIE al tener que definir su estrategia de crecimiento en zonas rurales con escasa estructura de comunicación<sup>35</sup>. Esta estrategia sigue siendo discutida a nivel del directorio.

## Monitoreo de Desempeño Social

La organización se encuentra en el proceso de definición y desarrollo de su sistema de indicadores sociales. Actualmente, FIE cuenta con indicadores básicos<sup>36</sup> para medir su desempeño social que son monitoreados mensualmente y que están incluidos en el BSC que se implementó en mar.08. Para mejorar la gestión de desempeño social, resta que la organización desarrolle un número mayor de indicadores que permita una identificación más detallada de la atención a su clientela meta y el cumplimiento de su misión en sus tres aspectos principales: crecimiento económico de sus clientes, justicia distributiva y respecto al medio ambiente. Lo que contribuiría a la alineación de FIE a los estándares promovidos a nivel internacional (Social Performance Task Force y Mix Market). Durante 2009, la URSE tiene considerado en su plan de trabajo definir e implementar una mayor variedad de indicadores sociales.

Actualmente, FIE compila mucha información sobre su clientela meta<sup>37</sup> que almacena en el sistema de información de cartera. No obstante, esta información no es plenamente utilizada por la institución para evaluar su mercado objetivo y desarrollar indicadores. El EG ha identificado esta debilidad y se tiene planificado para 2009, el desarrollo de

<sup>33</sup> Fuente: Estudio de Factibilidad Económico Financiero para la Conversión a Banco.

<sup>34</sup> El crecimiento anual promedio de las captaciones en los últimos cinco años fue del 48%.

<sup>35</sup> Ampliar el alcance a zonas rurales con escasos niveles de comunicación es una limitante para las instituciones reguladas, que requieren por exigencia de la SBEF comunicación en línea con sus agencias.

<sup>36</sup> Los indicadores sociales son % de mujeres en la entidad, % mujeres ejecutivas en la entidad, % of colaboradores afiliados a la CSBP, transparencia en la información y cobertura en el área rural.

<sup>37</sup> Se mantiene información de ventas, patrimonio, número de empleados y su evolución entre cada crédito; asimismo, se mantiene información sobre el nivel de educación del titular y dependientes y condiciones de la vivienda.

<sup>31</sup> Participación de mercado dic.04 de 13% y a dic.08 de 19% y crecimiento promedio en los últimos 4 años en número de clientes de 49%.

<sup>32</sup> Definido por el microempresario con necesidades de financiamiento.

herramientas que permitan la generación de indicadores sociales; sin embargo, existe un riesgo moderado de persona clave en el jefe de sistemas que podría convertirse en un limitante futuro para este proyecto. La gerencia es consciente de este riesgo y ante ello se busca mitigarlo fortaleciendo el equipo de sistemas con la contratación en proceso de dos asistentes adicionales.

El área de auditoría interna juega un papel mínimo en la evaluación de los indicadores social y en la labor de la URSE. Esta función ha sido parcialmente asumida por el comité de responsabilidad social, al cual la URSE reporta con frecuencia trimestral sobre su gestión y el cumplimiento del POA.

### Movilización del personal

FIE ha logrado incluir aspectos importantes de la misión institucional en la movilización del personal, pero todavía falta por fortalecer en los OC el cumplimiento de la misión social hacia el cliente<sup>38</sup>. Sin bien con el desarrollo del Comité de Ética y la actualización de los valores de la institución, FIE ha mostrado a su personal la importancia de la responsabilidad social empresarial; varios aspectos esenciales requieren ser fortalecidos:

- Ampliar las capacitaciones en RSE y valores institucionales hacia los colaboradores y en especial para los OCs, que permitan sensibilizarlos sobre la importancia del cumplimiento de la misión y la responsabilidad social hacia el cliente<sup>39</sup>.
- Las evaluaciones del personal planeadas para 2009 no incluyen dentro de los aspectos a evaluar el desarrollo de competencias sociales.
- No se han definido objetivos sociales para los OC y colaboradores, por ende el plan de remuneraciones no considera estos criterios<sup>40</sup>. Tampoco existen planes en el corto plazo para incluirlos.

La Unidad de Desarrollo Organizacional, responsable de la gestión de RRHH, ha incluido la responsabilidad social empresarial dentro de los procesos de reclutamiento, inducción y capacitación. Se cuenta con procesos en marcha para garantizar la contratación de personal con experticia y compromiso social. Además, en el proceso de inducción se socializa la filosofía de trabajo, la misión, la visión y los valores institucionales. No obstante, falta por implementarse un proceso estandarizado de entrevistas de selección, actividad que ha sido incluida para la próxima gestión por competencias que se desarrollará en el segundo trimestre de 2009. Este proceso es resultado de un análisis y

<sup>38</sup> En aspectos de responsabilidad social, en especial, en las condiciones laborales y de respeto al medio ambiente en los clientes.

<sup>39</sup> En 2008 se realizó una capacitación en RSE que alcanzó al 70% de los colaboradores, a completarse en 2009.

<sup>40</sup> La bonificación variable del OC incluye criterios de colocación y mora ponderada.

definición de las competencias técnicas y de gestión por puesto que recogen la misión y valores institucionales.

Adicionalmente, recientemente se han establecido varias vías de comunicación con los colaboradores sobre la responsabilidad social hacia el personal, los proyectos y avances logrados. Durante el último trimestre de 2008, FIE lanzó el “Portal FIE” que es accesible por todos los colaboradores a través de internet. El portal incluye los proyectos vigentes de responsabilidad social, los manuales de ética y un foro donde los colaboradores pueden emitir sus opiniones y consultas. Además, el boletín “Nuevo Surco” difunde información trimestral sobre la institución e incluye una sección de responsabilidad social.

### ▪ Alcance y Oferta de Servicios

Alcance y oferta de servicios recibe la calificación “4 - Comprometido”

#### Alcance

FIE atiende a una proporción representativa de la población de Bolivia, con 103,584 clientes acreditados y 250,018 clientes de ahorros que representan el 1.1% y el 2.5%<sup>41</sup> de la población boliviana a dic.08. La institución cuenta con más clientes de créditos y ahorros que la mayoría de instituciones reguladas<sup>42</sup>, solamente superado por BancoSol y Banco Los Andes Procredit, así como PRODEM en el caso de ahorros. El 62.9% de sus operaciones a dic.08 están dirigidas a microempresarios, siendo su crédito promedio de 2.4 K USD y el ahorro promedio de 639 USD.<sup>43</sup> Este monto es ligeramente menor al promedio de ASOFIN de 2.5 K USD, pero superior a sus pares no reguladas que cuentan con un crédito promedio de 810 USD (FINRURAL metodología individual a ene.09). Asimismo, el 88.5% de las operaciones se realizan en el área urbana y el 11.5% en el área rural a dic.08.

FIE ha logrado tener presencia en todos los departamentos de Bolivia a través de una red de 133 oficinas. La institución tiene planes para abrir 30 agencias más en el transcurso de 2009, de las cuales 13<sup>44</sup> serán rurales.

El alcance de la institución en el sector rural no es muy significativo; pero, en número de clientes, éste viene creciendo. Siendo este alcance mayor al total de las IFDs

<sup>41</sup> Este cálculo está basada en un estimado de población de 9,828,000 habitantes, obtenida de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

<sup>42</sup> ASOFIN dic.2008.

<sup>43</sup> Clientes por montos promedio de colocación: (i) 500 a 2K USD es 63% de los clientes, (ii) 2K a 10K USD es el 31% y (iii) 10K USD a más es el 6% a dic.08.

<sup>44</sup> La SBEF ha suspendido la apertura de nuevas agencias, encontrándose pendiente su reglamentación por el ente regulador para el 2009. Esto podría limitar los planes de crecimiento.

asociadas a FINRURAL<sup>45</sup>; pero menor al de su principal competidor regulado PRODEM FFP<sup>46</sup>, entidad con una importante presencia en el sector rural:

- Actualmente, el 37.6% de la población boliviana es rural y FIE atiende al 0.4% de esta población con servicios de crédito y al 1.1% con ahorros.
- En 2008, se contaba con 18 agencias y 6 puntos de atención en zonas rurales, que representan el 18% del total de agencias y puntos de atención. Este nivel de penetración resulta menor al de FFP PRODEM con 60.5%<sup>47</sup> y al de FINRURAL con 44%.
- Acorde con las políticas institucionales FIE ha aperturado agencias en zonas de nula o escasa presencia de entidades reguladas, mayormente en áreas rurales, constituyéndose en la única oferta financiera en algunas zonas del país.

Cero instituciones	Una institución	Dos instituciones	Tres a más instituciones	Total Agencias
2	14	2	51	69

Fuente: FIE. Elaboración: Planet Rating

Cabe anotar que el 55% de las agencias rurales inauguradas recientemente se encuentran aún por debajo del punto de equilibrio, mientras que en las agencias urbanas este indicador es de sólo el 28%. Asimismo, las ganancias netas por oficinas urbanas en promedio es del 101 K USD y en las rurales de 6K USD, para las agencias más pequeñas. Todo ello demuestra el importante esfuerzo que la institución realiza para mantener su alcance rural acorde con los lineamientos institucionales determinados por el Directorio.

### Segmentación de Clientes

FIE ha definido que su clientela meta son los microempresarios. Para asegurar un enfoque continuo en el microempresario, ha establecido como objetivo de colocación que el 70% de la cartera a este tipo de clientes, con créditos menores a 20 K USD; a dic.08 ésta representa el 72% de la cartera<sup>48</sup>. Por otro lado, el número de agencias en zonas rurales no debe ser menor al 25%. A dic.08 el número de agencias en zonas rurales representa el 26%<sup>49</sup>.

En el proceso de definición de la clientela meta resta por precisarse algunos aspectos importantes que contribuirían a afinar el alcance a su mercado meta, tales como:

- El perfil del microempresario que se quiere alcanzar; dado que el acceso al crédito y la estratificación por montos, es insuficiente para definir este perfil.
- El perfil del cliente rural y del cliente urbano, que actualmente se define por la ubicación geográfica de la agencia.
- El impacto deseado de sus productos en el negocio y/o calidad de vida de sus clientes.

Adicionalmente, dado que FIE se encuentra centrada exclusivamente en la oferta de servicios financieros, no ha identificado a través de estudios de mercado y validaciones posteriores las necesidades no financieras de los microempresarios, acorde con la problemática social en la que estos operan. Sin embargo, si ha llevado a cabo estudios focales para el desarrollo de nuevos productos financieros (ver “Diseño de Productos y Satisfacción de Clientes”).

### Diseño de Servicios y Satisfacción de Clientes

El diversificado portafolio de créditos y ahorros es resultado de estudios de mercado, grupos focales y pruebas piloto; donde se identificaron como principales necesidades en su clientela meta la oportunidad, flexibilidad, disponibilidad y costo del crédito, desarrollándose así productos acorde a estas necesidades:

- Productos con rápida atención en promedio de dos a cinco días dependiendo del monto.
- Créditos paralelos para clientes con necesidades de financiamiento de capital de inversión y trabajo.
- Crédito de cadenas productivas para el sector agropecuario, con periodos de gracia de tres meses y plazo máximo de diez años.
- Tasas de interés diferenciadas por monto y plazo del crédito como de la antigüedad del cliente.
- Acceso al crédito sin garantías reales o con garantías flexibles (pudiendo combinar garantías personales, prendarias, hipotecarias y DPF) dependiendo del monto y la evaluación de la capacidad de pago<sup>50</sup>.
- La amplia red de oficinas y su accesibilidad ha permitido reducir los costos de transporte y tiempo transaccional para el cliente.

Por otro lado, FIE mantiene alianzas estratégicas con ProMujer y Crecer, operando en las agencias de estas instituciones cajas externas para ahorros y pagos de otros servicios financieros. Si bien, FIE como una institución regulada no coloca créditos a clientes sin cédula de identidad, ha implementado el proyecto piloto “MicroJusticia” (Ver “Responsabilidad Social hacia la Comunidad”) que busca entre otros coadyuvar a solucionar esta debilidad en el sector.

<sup>45</sup> Clientes rurales ene 09: CRECER 40,959, Pro Mujer 9,434, ANED 7,309, Diaconía 5,894, FUBODE 5,866, etc.

<sup>46</sup> A feb. 09 PRODEM cuenta con 445,061 clientes ahorradores y 99,100 acreditados y una penetración rural del 60.5%.

<sup>47</sup> ASOFIN feb. 09 (agencias rurales / agencias totales)

<sup>48</sup> Promedio la cartera de microcréditos en los últimos cinco años fue de 79.9%.

<sup>49</sup> Considerando 18 agencias de las 69 que mantiene la FIE a dic. 08

<sup>50</sup> El 46% de la cartera a dic.08 está respaldada con garantías personales y prendarias.

Para satisfacer la demanda de ahorro de sus clientes, FIE ha desarrollado una amplia gama de productos de ahorro, que son promocionados con campañas publicitarias e incentivos a los OCs para fomentar la cultura de ahorro en su clientela. Los productos de ahorros son ofrecidos con tasas inferiores al promedio de los FFP pero superiores al sector bancario, mutuales y cooperativas<sup>51</sup>. FIE ofrece también otros servicios financieros a costo cero para clientes y no clientes como el pago de impuestos, de servicios públicos, remesas, transferencias y pago del bono dignidad; adicionalmente, en las agencias con mayor nivel de transacciones, se dispone de cajas especiales para la atención exclusiva de estos servicios con el fin de reducir el tiempo de espera.

Por otro lado, desde 2008, se cuenta con el Microseguro de Vida, que es ofrecido conjuntamente con los productos de ahorro. El mismo que ha sido desarrollado en alianza con la compañía de seguros Zurich Bolivia Seguros Personal, ofreciendo una cobertura al beneficiario de hasta 6 K USD con una prima mensual de 1.1 a 1.9 USD. El microseguro cubre casos de fallecimiento del titular o la conyugue. El costo de este producto resulta más elevado que el de su competidor BancoSol<sup>52</sup> que trabaja con la misma compañía de seguros.

Con la implementación de la tarjeta de débito FIE 24 Horas, la institución ofrece a sus clientes una mayor flexibilidad para realizar sus operaciones. Sin embargo, el costo cobrado por operación resulta elevado<sup>53</sup>, dado que FIE no cuenta con una red propia de cajeros automáticos, por lo que tienen que hacer un pago por operación a la Red Enlace (MasterCard) a la cual están afiliados. Es por ello, que a la fecha sólo el 6% de sus clientes ahorradores la han solicitado. Se tiene planeado para 2009 la implementación de 16 cajeros automáticos propios en su red de agencias, lo que permitirá reducir el costo por transacción y ampliar su utilización. El impacto de este servicio dependerá en cierta medida del nivel de alfabetismo de sus clientes y la implementación de herramientas tecnológicas adicionales para mitigar esta debilidad, además de la necesaria prevención de casos de fraude y robo de tarjetas.

Por otro lado, entre sus planes de desarrollo de productos para 2009 se incluyen: el ahorro cuenta verde<sup>54</sup> y

microseguros de transporte y patrimoniales<sup>55</sup>. Los productos y servicios financieros son flexibles y competitivos en el sector. Los nuevos productos en desarrollo son innovadores y no se cuenta con experiencias similares en el sector boliviano, en especial el ahorro cuenta verde.

El nivel de retención de clientes se ha mantenido estable con una ligera mejora en los últimos cinco años, siendo el nivel de retención promedio de 84.3% (de 84.8% en dic.04 a 86.3% en dic.08). Sin embargo, el sistema de información de FIE no provee de información detallada para poder realizar cálculos más precisos de éste indicador<sup>56</sup> de acuerdo con las mejores prácticas. El nivel de retención de FIE resulta mayor a otras instituciones bolivianas recientemente calificadas por Planet Rating (CRECER 73.9%, Diaconía 89.9%, FADES 79.7%), lo que podría ser un indicador del alto nivel de aceptación de los productos y servicios ofrecidos por parte de su clientela meta.

A la fecha, no se ha implementado una encuesta de satisfacción y/o deserción de clientes de créditos y ahorros. Situación que ha mermado la capacidad de la institución para identificar e implementar planes de acción ante los motivos de deserción. En mar.09, se implementará a nivel nacional una encuesta de deserción<sup>57</sup>; asimismo, se encuentra en fase de planificación el proyecto de aplicar encuestas de satisfacción por regionales; contándose con un borrador preliminar de esta encuesta.

## Costo de los Servicios

El costo de los servicios crediticios de FIE medido a través de su rendimiento de cartera se ubica en 20.2%<sup>58</sup>, que se encuentra ligeramente por debajo de la media del rendimiento de cartera de las instituciones reguladas en Bolivia 20.9% (a dic.08), así como de sus principales competidores FFP PRODEM (21.2%), FFP Ecofuturo (24.6%) y BancoSol (20.8)<sup>59</sup>. Adicionalmente, el nivel de operaciones, la adecuada administración de su estructura de costos y las economías de escala desarrolladas han permitido a la institución mantener costos inferiores a las IFDs Bolivianas 23.6% (FINRURAL dic.08) y a la media de sus pares en metodología individual en la región LAC 27.4% (Mix Market dic.07).

<sup>51</sup> Tasa promedio FIE 5.7% BOB y 5.43% USD, FFPs 6.23% BOB y 5.73% USD, Bancos 3.19% BOB y 3.36% USD. Mutuales 3.21% BOB y 3.17% USD, y Cooperativas 3.85% BOB y 3.86% USD a ene.09 según Banco Central de Bolivia.

<sup>52</sup> Banco Sol: Sol Seguro, seguro de vida prima mensual de 0.99 USD cobertura hasta 15K USD y cubre costos de fallecimiento hasta 700 USD.

<sup>53</sup> El costo es de 2.5 BOB (0.36 USD) por tres transacciones, el costo adicional por transacción sería de 2.5 BOB.

<sup>54</sup> Cuenta vinculada al mantenimiento del medioambiente, donde un porcentaje de los intereses a una tasa preferencial más un porcentaje de aporte FIE se donarán a proyectos de mejora del medioambiente.

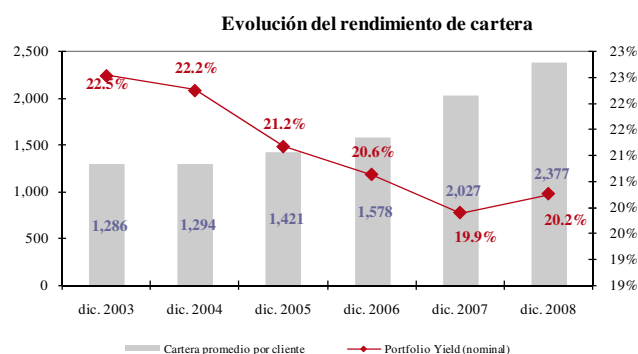
<sup>55</sup> Ambos cubrirían daños en la unidad productiva para transportistas del vehículo y clientes no transportistas las instalaciones del negocio.

<sup>56</sup> Con la información disponible sólo se puede calcular la retención bruta, más no la retención neta de primeros créditos activos.

<sup>57</sup> El proyecto ha sido encargado a la Unidad Nacional de Marketing, responsable de desarrollar, aplicar y evaluar las encuestas de deserción y estudios de satisfacción.

<sup>58</sup> La tasa efectiva va de 13% a 28% dependiendo montos y plazos; asimismo las comisiones van de 0.5% a 1.5% al desembolso.

<sup>59</sup> Esta cifra corresponde a datos publicados por ASOFIN a dic.08.



FIE ha realizado importantes esfuerzos para brindar a su clientela productos y servicios que se adecuen a sus necesidades, que respondan principalmente a costo y oportunidad. En este sentido, los costos de los créditos han venido disminuyendo desde 2004 y se han establecido categorías internas de clientes<sup>60</sup> que permiten ofrecer créditos en mejores condiciones (plazo, tasa y monto) a sus mejores clientes, siendo los créditos bastante flexibles en cuanto a garantías, montos y tasas. Adicionalmente, se han eliminado todos los cargos por servicios que no otorguen valor, cobrándose sólo una comisión al desembolso. Exclusivamente los costos por registro de las garantías hipotecarias en Derechos Reales equivalentes al 0.4% del valor registrado es asumido por el cliente.

Por otro lado, los servicios de ahorro no involucran un costo para el cliente, política que fue establecida por FIE incluso antes que la SBEF restringiera los cobros por mantenimiento de cuenta y transacciones. Los servicios de pagos de impuestos, de servicios, bono dignidad y remesas tampoco generan un costo para el cliente.

## ■ Responsabilidad Social

Responsabilidad Social recibe la calificación “5 - Avanzado”

### Protección de Clientes

FIE ha concebido la transparencia como uno de sus seis valores institucionales; la cual se refleja en una comunicación completa, precisa y comprensible entre los colaboradores y la clientela. La transparencia es una práctica difundida a todo nivel, y promovida en especial a los OC, oficiales de plataforma y cajeros que mantienen contacto directo con los clientes. Es así, que las condiciones de los créditos son comunicadas en contratos escritos y explicados verbalmente por el OC y el oficial de plataforma. Los contratos incluyen por separado la tasa efectiva anual y la tasa efectiva global<sup>61</sup>, que se comunican al cliente en el desembolso; adicionalmente, los

<sup>60</sup> Los criterios de clasificación incluyen: antigüedad, historial crediticio y oportunidad de pago.

<sup>61</sup> Se considera para el cálculo todos los desembolsos propios del crédito, tal como los costos administrativos.

cronogramas identifican por separado el monto del capital e intereses a pagar.

El trato igualitario y respetuoso a los clientes se ve fortalecido a través del código de ética recientemente modificado en feb.09 y que incluye las responsabilidades de los colaboradores hacia los clientes. Este documento fue adecuadamente sociabilizado a todo el personal<sup>62</sup> y se han realizado capacitaciones en responsabilidad social a más del 70% de los colaboradores en 2008. Por otro lado, se ha implementado desde 2006 la línea gratuita “FIE responde” para quejas y consultas; que ha atendido en 2008 a 6,984 consultas, de las cuales sólo el 3.7% fueron reclamos y quejas. Con frecuencia mensual, se reporta a la gerencia general sobre las soluciones a los reclamos.

El cumplimiento de las exigencias como entidad regulada permite garantizar la seguridad de las transacciones de la clientela; contándose con adecuadas medidas de seguridad física: circuito interno de cámaras de seguridad en las agencias, personal de seguridad externo y comunicación en línea entre las agencias y la Sede. Adicionalmente, se mantiene un adecuado resguardo físico de las carpetas de crédito y se realiza un backup de la información diaria y mensual dentro y fuera de la Sede.

Si bien FIE no ha establecido límites para el nivel de sobreendeudamiento de los clientes; se dispone de políticas claras y adecuadas para la evaluación de la capacidad de pago como:

- Análisis completo de ingresos y egresos del negocio y la unidad familiar.
- Consultas en centrales de riesgo y determinación del nivel de endeudamiento en el sector como uno de los criterios para determinar la capacidad de pago.
- El excedente del cliente debe cubrir la cuota de FIE y los costos familiares definidos al evaluar los egresos de la unidad familiar.

Esta minuciosa evaluación ha permitido mitigar parcialmente el riesgo de sobreendeudamiento. A dic.08 el 26.3% de los clientes de FIE están compartidos con otras entidades financieras reguladas<sup>63</sup>. Por otro lado, las políticas de cobranza establecen procedimientos respetuosos para las operaciones de recuperación de créditos en mora, las cuales no incluyen acciones que atenten los derechos de los deudores.

Las operaciones crediticias se encuentran cubiertas en caso de fallecimiento, accidente o desastres naturales por el Fondo de Cobertura<sup>64</sup>. Adicionalmente, la institución cuenta

<sup>62</sup> La sociabilización se realiza con el envío por email y físico del Código de Ética a cada colaborador.

<sup>63</sup> Fuente: Informe de Clientes Compartidos con Instituciones Financieras Reguladas – FIE Gerencia Nacional de Riesgos Feb. 09

<sup>64</sup> El Fondo de Cobertura es una previsión específica aprobada anualmente por el Directorio y representa entre el 0.03% al 0.05% de la cartera.

con un seguro de deshonestidad y robos, así como políticas de contratación de OC que mitigan la ocurrencia de fraudes a través del requerimiento de un garante personal y la búsqueda de su historial crediticio en la central de riesgos.

## Política de Recursos Humanos

La institución está altamente comprometida con la administración profesional del recurso humano (RRHH), que se demuestra con la creación en el Directorio del Comité de RRHH<sup>65</sup> y la implementación de la gestión por competencia en el primer trimestre de 2009 a cargo de la Unidad de Desarrollo Organizacional. Asimismo, se han establecido políticas de reclutamiento, contratación, capacitación, evaluación y remuneración transparentes y que se encuentran alineadas a la misión y valores institucionales. Si bien, las actividades de RRHH están descentralizadas por Regional, éstas son debidamente sociabilizadas y monitoreadas para garantizar el trato justo y respetuoso a sus colaboradores, reforzado por el código de ética, que se complementará con la capacitación virtual en valores institucionales planeada para 2009. Por otro lado, FIE promueve prácticas igualitarias de género para la contratación de personal, es así que a dic.08 el 51.1% de los colaboradores y el 43.3% de los ejecutivos son mujeres.

Las políticas de reclutamiento de FIE incluyen lineamientos claros respecto a la promoción interna. Durante 2008, el 21% de las necesidades de contratación correspondieron a promoción interna. Se han desarrollado capacitaciones internas y externas en 2008 por un total de 32,000 horas, con un promedio de 6.4 horas anuales de capacitación por colaborador<sup>66</sup>. Los puestos de OC y JA son los que recibieron mayor capacitación<sup>67</sup>. Si bien, las necesidades de desarrollo se definieron a través de un análisis interno<sup>68</sup>, la determinación de éstas requiere ser reforzada con una evaluación del personal, la cual no ha sido actualizada desde 2006.

FIE ha definido escalas remunerativas por puesto y criterios para la remuneración variable, que son competitivas en el sector<sup>69</sup>. La relación entre la remuneración mayor y menor de 1 a 24 asegura una remuneración razonablemente justa dentro de la institución. Asimismo, todo el personal cuenta con los siguientes incentivos: bono de productividad, bono de permanencia corresponde al 20% de la remuneración, bono anual pro cuidado infantil y bono de escolaridad;

<sup>65</sup> El comité de RRHH sesiona con frecuencia trimestral.

<sup>66</sup> El presupuesto de capacitación en 2008 fue de sólo 20K USD y representó el 0.048% de los ingresos financieros. En 2009 es de 237 K USD y representa el 0.32% de los ingresos presupuestados.

<sup>67</sup> Los OC han recibido el 32.6% de las horas totales de capacitación y los JA el 6.5% .

<sup>68</sup> Se definieron por medio de reuniones con los jefes de agencia, gerentes de regional y consultas al personal.

<sup>69</sup> Nueve escalas remunerativas, con salarios mínimos y máximos por escala y nivel de competencia requerido.

todos ellos no corresponden a requerimientos legales sino que son voluntarios y que representan en promedio el 6% de la remuneración anual de los colaboradores. Por otro lado, el personal cuenta con un plan de seguridad social definido por ley; restando el evaluarse la ampliación del plan de salud con seguros privados, campañas de salud, entre otros, basado en una evaluación de las necesidades del personal y la suficiencia del plan de salud actual.

A finales de 2008, se creó el “Fondo Solidario”, iniciativa que con la colaboración institucional y de los colaboradores (mediante descuento mensual en planilla) se ayuda económicamente a los colaboradores que enfrenten situaciones de enfermedad y accidentes propios o de sus dependientes y que no puedan ser atendidos o totalmente cubiertos por el plan de salud. Si bien, durante 2008 no se presentaron accidentes ni asaltos a colaboradores durante el ejercicio de sus labores; resta establecer políticas que mitiguen situaciones que pongan en riesgo la integridad física del OC.

El ratio promedio de rotación del personal de los últimos cinco años es de 10.4% y se encuentra en línea con los niveles observados en los mercados microfinancieros más desarrollados, donde varía entre 10% y 20% anual; las prácticas de personal implementadas y por implementarse en 2009 se orientan, entre otros, a disminuir este ratio.

Si bien, aun no se ha definido una entidad formal de toma de decisiones entre los colaboradores; FIE promueve la participación los colaboradores en el proceso de planificación por agencia. Los niveles inmediatos superiores reciben las inquietudes y consultas de los colaboradores y estos participan activamente en la elección de los miembros de los comités de ética regional y nacional.

## Responsabilidad Social hacia la Comunidad

FIE trabaja bajo una política de responsabilidad social, que define la actividad empresarial a partir de una relación responsable de la organización con su medio a nivel humano y medioambiental; buscando así asegurar un comportamiento responsable y transparente en el sector microfinanciero y con la comunidad. La participación de la institución en redes microfinancieras locales e internacionales han fortalecido positivamente este proceso, aunado a la iniciativa iniciada en 2007 de publicar anualmente la “Memoria de Responsabilidad Social” elaboradas en conformidad con la Guía del Global Reporting Initiative (GRI).

Se han implementando adecuados procesos para mitigar el riesgo de fraude y corrupción en la institución como son la supervisión constante de los JA, Sub Gerentes y Gerentes Regionales; la sociabilización a través del boletín mensual “Nuevo Surco” de las consecuencias por la ocurrencia de

fraude y corrupción, y finalmente los despidos ante situaciones de fraude comprobadas.

A finales de 2007, FIE en alianza con el Programa de “Microjusticia Bolivia de Aliances International Legal”, implementó el proyecto “Derechos accesibles para todos” que busca llegar a un grupo de la población que no cuenta con los recursos u orientación necesaria para acceder a servicios de asesoría legal. Este proyecto ha iniciado en las regionales de La Paz y El Alto, donde se brinda asesoría legal gratuita. A dic.08, se han atendido 2,376 consultas, de las cuales 1,096 fueron trámites legales que se solucionaron en un 82%.

Por otro lado, se ha implementado en cooperación con la institución “Voces Vitales” un programa orientado a disminuir el abuso y la violencia infantil. Este proyecto incluye dos fases, la primera de sensibilización en los colegios con la entrega de folletos y cartillas a los padres, profesores y alumnos. La fase final consiste en el desarrollo de “10 escuelas de paz” a través de un diagnóstico por cada escuela y la realización de charlas y dinámicas orientadas a disminuir el maltrato infantil. Ambas fases son financiadas por FIE y la fase final está en proceso de implementación.

FIE ha desarrollado una “Lista de Exclusión” sobre las actividades que no son financiadas en las que se incluye la producción y comercialización de actividades consideradas ilegales por la legislación boliviana y los acuerdos internacionales que afecten el medioambiente, la comercialización de vida salvaje y las actividades de explotación forestal. Adicionalmente, busca fortalecer su integración con la comunidad a través de sus programas de voluntariado y apoyo económico a instituciones locales. Asimismo, se fomenta el reclutamiento de personal de la comunidad donde opera la agencia, promoviéndose su desarrollo.

## **Responsabilidad Social hacia el Medioambiente**

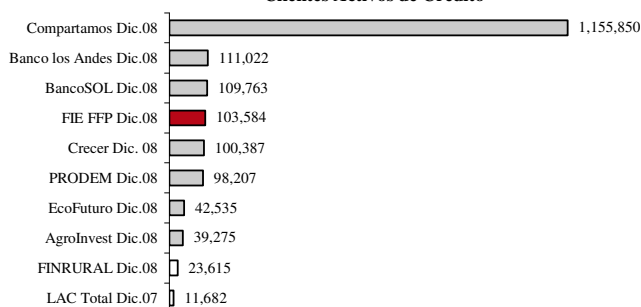
Las actividades para la promoción, protección y cuidado del medioambiente, están en fase de desarrollo y han incluido programas orientados a promover el desarrollo de actividades sustentables, optimización en el consumo de energía, papel y agua, acordes con la visión institucional. Así se han desarrollado proyectos en 2008, como “No uso de bolsas plásticas”, “Campañas de Arborización” en algunas zonas de la ciudad de La Paz y el programa de concientización sobre la responsabilidad medio ambiental; aplicándose en las regionales de La Paz y El Alto el piloto denominado “Generando Cadenas de Responsabilidad” que busca analizar el riesgo socio ambiental de sus clientes con el fin inicial de sensibilizar y concientizar la responsabilidad social ambiental y la búsqueda del desarrollo sustentable. A través de este proyecto, se está

aplicando la ficha socio ambiental que incluye consultas sobre el trabajo de menores, condiciones laborales, seguridad laboral y prácticas contaminantes; como resultado de esta evaluación se definirán necesidades y planes de acción con los clientes.

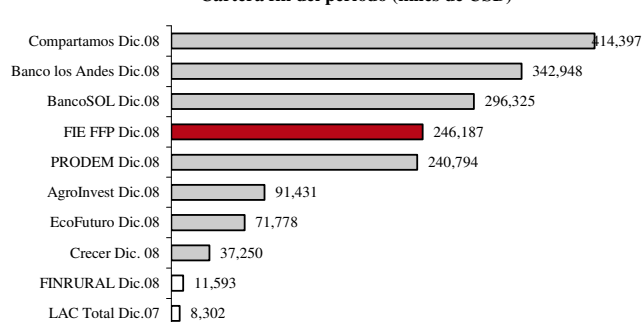
*Las opiniones emitidas en este informe son válidas por una duración de un año máximo. Más allá de ese límite o si un evento mayor tuviera lugar en la vida de la IMF o en su entorno próximo durante ese período, Planet Rating ya no garantiza la vigencia de sus opiniones y recomienda una nueva calificación.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

## Benchmarking

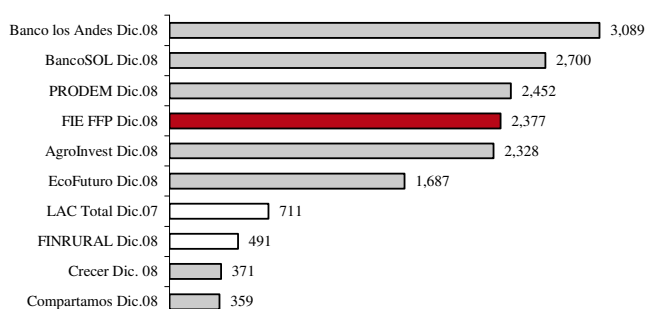
Clientes Activos de Crédito



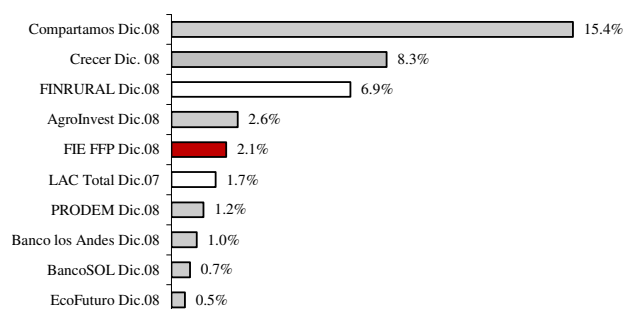
Cartera fin del periodo (miles de USD)



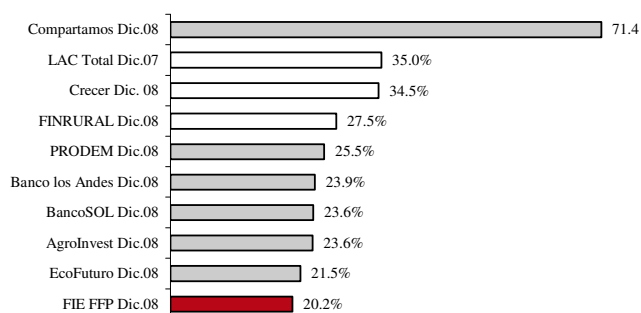
Cartera Promedio por cliente (En USD)



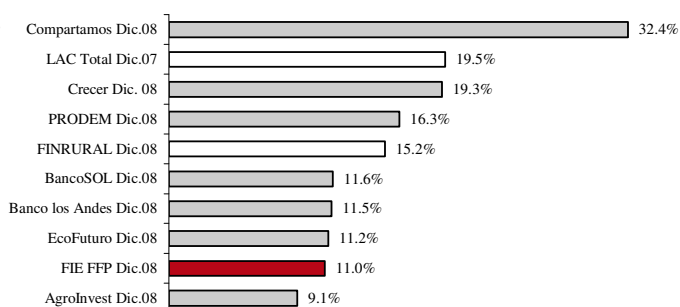
ROA



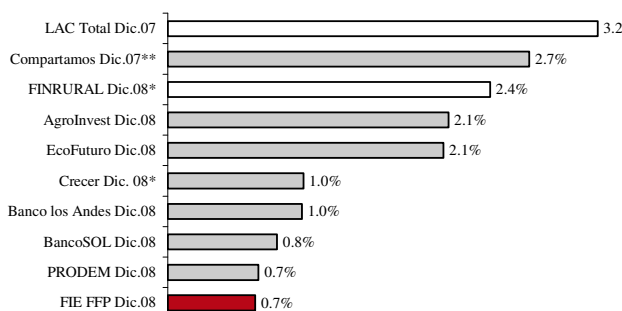
Rendimiento de Cartera



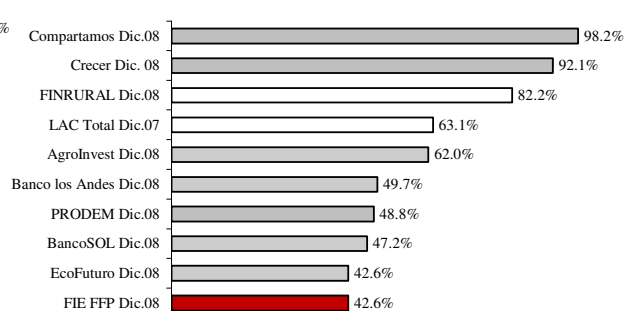
Ratio de Costos Operativos



PAR > 30



% de Clientes Mujeres



Fuentes: MBB Microbankink Autumn 2008, Bolitín Informativo ASOFIN dic. 08 y Boletín FINRURAL dic. 08

IMFs: Compartamos dic. 07, Agroinvest dic. 08, EcoFuturo FFP dic. 08, Banco los Andes dic. 08, Banco Sol dic. 08, FFP Prodem dic. 08, Crecer dic. 08.

\*Incluye créditos vencidos más que 1 día.

\*\*Información no es disponible a dic. 08.

■ **Indicadores de desempeño financiero**

Datos en USD, salvo que indique lo contrario

	dic. 2003	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	dic. 2008
<b>Cartera de prestamos</b>						
<b>Evolución de la cartera</b>						
Cartera	40,389,900	54,196,148	73,849,702	101,694,888	161,253,139	246,187,034
Evolución	23.6%	34.2%	36.3%	37.7%	58.6%	52.7%
Cartera promedio fin de periodo	36,649,369	45,717,570	61,781,786	86,121,067	125,494,468	205,337,954
Cientes activos	31,397	41,888	51,973	64,456	79,553	103,584
Evolución	23.7%	33.4%	24.1%	24.0%	23.4%	30.2%
Cartera promedio por cliente	1,286	1,294	1,421	1,578	2,027	2,377
% del PIB por habitante	146.7%	137.8%	139.1%	131.3%	146.4%	122.0%
Préstamo promedio desembolsado	1,202	1,213	1,356	1,535	2,001	2,242
% del PIB por habitante	137.1%	129.2%	132.8%	127.7%	144.5%	115.1%
<b>Calidad de cartera</b>						
Reprogramados	1.9%	1.2%	0.8%	0.6%	0.4%	0.4%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	2.0%	1.8%	1.2%	1.1%	0.6%	0.5%
Cartera en riesgo > 365 días	1.1%	0.8%	0.3%	0.3%	0.2%	0.2%
Tasa de cartera castigada	2.8%	0.9%	1.1%	0.6%	0.5%	0.3%
<b>Cobertura del riesgo crediticio</b>						
Ratio de cobertura del riesgo (PAR 30)	146.6%	170.1%	228.7%	272.0%	374.6%	462.0%
Cartera en riesgo > 30 días neta de provisiones / Patrimonio	(9.3%)	(13.0%)	(14.6%)	(18.0%)	(17.0%)	(18.4%)
<b>Ahorros</b>						
Ahorros	19,850,337	23,145,326	32,583,616	56,197,475	100,482,605	159,726,973
Evolución	ND	16.6%	40.8%	72.5%	78.8%	59.0%
% de ahorros obligatorios	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
% de ahorros voluntarios	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Ahorristas activos	20,267	30,982	60,719	104,218	170,546	250,018
Evolución	ND	52.9%	96.0%	71.6%	63.6%	46.6%
Ahorro promedio por ahorrista	979	747	537	539	589	639
<b>Personal</b>						
Número de empleados	277	385	592	790	1,046	1,325
% Oficiales de crédito	40.4%	37.1%	32.4%	28.0%	30.3%	30.6%
Tasa de rotación del personal	0.0%	10.6%	10.2%	9.7%	11.9%	9.4%
<b>Análisis financiero</b>						
ROE	22.2%	23.4%	22.5%	17.0%	17.7%	19.7%
Deudas / Patrimonio	6.34x	7.11x	7.72x	8.49x	8.89x	8.32x
Ratio de adecuación de capital	15.4%	13.9%	13.4%	13.4%	12.0%	12.7%
ROA	3.0%	3.0%	2.7%	1.9%	1.8%	2.1%
<b>Generación de renta</b>						
Rendimiento de cartera	22.5%	22.2%	21.2%	20.6%	19.9%	20.2%
Ratio de costos operativos	11.0%	11.8%	12.4%	12.5%	11.8%	11.0%
Costo por cliente	128	129	148	167	186	218
Cientes por empleado	113	109	88	82	76	78
Cientes por oficial de crédito	280	293	271	292	251	256
Ratio de costos financieros	5.2%	4.6%	5.6%	6.0%	5.9%	6.0%
Costo del ahorro	5.7%	4.5%	4.8%	4.1%	4.1%	4.7%
Costo de la deuda	5.4%	5.1%	6.3%	7.0%	6.7%	7.7%
Ratio de costos de provisión	3.5%	3.0%	1.7%	2.5%	2.9%	2.4%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	2.0%	1.8%	1.2%	1.1%	0.6%	0.5%
Tasa de cartera castigada	2.8%	0.9%	1.1%	0.6%	0.5%	0.3%
<b>Gestión de los activos</b>						
Cartera / Activos	84.0%	85.0%	82.0%	74.8%	79.7%	80.9%
Ingresos de otros activos financieros en % de los ingresos financieros	1.6%	2.3%	2.7%	3.4%	4.4%	3.2%
<b>Gestión de la liquidez</b>						
Disponibilidades / Depósitos a la vista	28,295.7%	23,646.9%	6,861.4%	4,206.4%	17,901.0%	11,771.0%
Disponibilidades / Activos Totales	5.1%	5.6%	9.0%	10.8%	7.8%	8.4%

## Indicadores de Desempeño

Los indicadores que actualmente han sido probados por el “Social Performance Taskforce” (SPTF) y el Mix Market para los informes de desempeño social.

Composición de la clientela de Créditos	dic. 2007	dic. 2008
% de clientes mujeres	43.5%	42.6%
% de clientes rurales	12.2%	11.5%

Composición de la clientela de Ahorros	dic. 2007	dic. 2008
% de clientes mujeres	54.7%	54.0%
% de clientes rurales	10.0%	16.0%

### Cientes Activos

% debajo de la línea nacional de pobreza (PPI)	ND	ND
% debajo del 50% debajo de la línea de pobreza nacional (PPI)	ND	ND
% ganando menos de 1 USD diario por miembro de la casa	ND	ND
% ganando menos de 2 USD diario por miembro de la casa	ND	ND
% pobre o de bajos ingresos	ND	ND

### Escolarización

% escolarización de los hijos de los clientes	ND	ND
% niñas de edad para primaria	ND	ND
% niños de edad para primaria	ND	ND
% niñas de edad para secundaria	ND	ND
% de niños de edad para secundaria	ND	ND

### Adecuación de Servicios

PAR 31 - 365	0.6%	0.5%
PAR > 365	0.2%	0.2%
Tasa de retención sencilla	83.2%	86.3%

### Logro de cambio (clientes de 3 o 5 años)

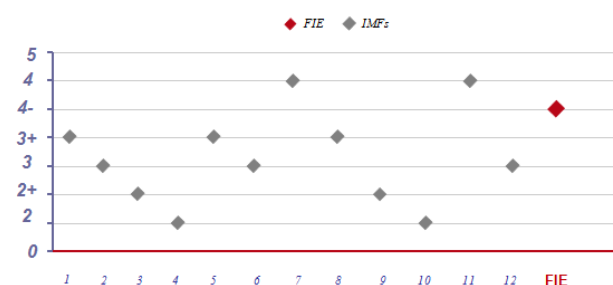
% de clientes que han experimentado un cambio positivo en su nivel social	ND	ND
% que han trascendido el umbral de pobreza	ND	ND
% clientes todavía debajo de la línea de pobreza	ND	ND
# de empleados contratados y asalariados a tiempo completo en empresas apoyadas durante el año	ND	ND
# de empleados contratados y asalariados a tiempo parcial en empresas apoyadas durante el año	ND	ND
# de empleados contratados y asalariados estacionales en empresas apoyadas en el año	ND	ND

## Resultados de las Calificaciones

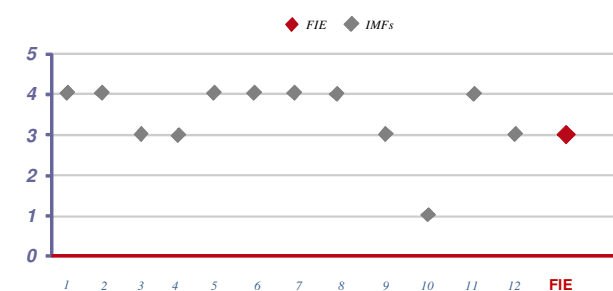
Las instituciones calificadas por Planet Rating entre el 2008 y 2009 fueron:

Bolivia: CRECER, Diaconía FRIF, FADES y FIE FFP.  
LAC: MF Prisma, ADRA Perú, Finca Perú, CrediMujer Movimiento Manuel Ramos, Forjadores de Negocios S.A.  
Resto del Mundo: AgroInvest, Socremo, Wasasa MFI Share Company y AMSS/MC

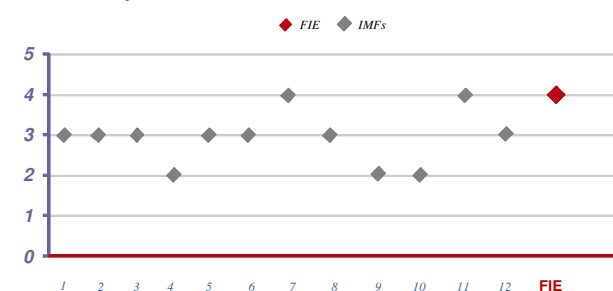
### Calificación Global de Desempeño Social



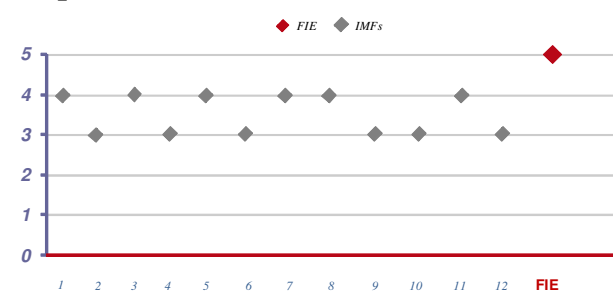
### Institucionalización del Desempeño Social



### Alcance y Oferta de Servicios



### Responsabilidad Social



## ■ Fórmulas

- Rendimiento de Cartera:  $\text{Ingresos de cartera} / \text{Cartera bruta vigente promedio de 13 meses}$
- Ratio del costo de ahorros:  $\text{Intereses y cobros pagados sobre depósitos} / \text{promedio de depósitos}$
- Ratio de costo de la deuda:  $\text{Intereses y cobros pagados sobre fondos prestados} / \text{Fondeo promedio}$
- Rotación (bruta):  $1 - (\text{clientes finales} / (\text{clientes inicio de período} + \text{clientes nuevos}))$
- Rotación (neto de primeros créditos activos):  $1 - ((\text{clientes finales} - \text{primeros créditos activos}) / (\text{clientes inicio del período} + \text{clientes nuevos} - \text{primeros créditos activos}))$

## ■ Escala de Calificación

Rating	Definition
5+ 5 5 -	<b>Avanzado:</b> Compromiso de largo plazo con metas sociales; manejo eficiente de desempeño social y riesgos de responsabilidad social; muy probable que la institución genere un impacto social claro.
4+ 4 4 -	<b>Comprometido:</b> Compromiso claro con metas sociales; manejo razonable del desempeño social y riesgos de responsabilidad social; probable que la institución genere un impacto social positivo.
3+ 3 3 -	<b>En proceso:</b> Intento claro para lograr metas sociales; sistemas de gestión de desempeño social en proceso de implementación
2+ 2 2 -	<b>Incipiente:</b> Intento claro para lograr metas sociales; baja capacidad de gestionar desempeño social
1+ 1	<b>Imperceptible:</b> Intención de lograr metas sociales no es tangible; bajo nivel de gestión de desempeño social