

Fondo de Desarrollo Comunal - FONDECO, Bolivia

FONDECO es una institución especializada en microfinanzas rurales constituida como Asociación Civil sin fines de lucro en 1995, aunque inició sus operaciones de microfinanzas en 1991 como Unidad de Microcrédito de la ONG Centro de Investigación y Promoción del Campesinado - CIPCA. Con sede en Santa Cruz de la Sierra, FONDECO ofrece créditos bajo la metodología individual y de bancos comunales a través de su red de 15 agencias y 2 sub-agencias, distribuidas en 5 de los 9 departamentos de Bolivia. A jun. 09, FONDECO mantiene una cartera de créditos de 8.8M USD colocados en 10,466 clientes.

GIRAFE Rating

Rating

B

Tendencia

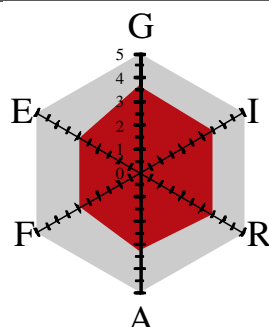
Positiva

Fecha de la calificación

Julio, 2009

Válido hasta Junio, 2010

Rating por área



Gobierno – Información – Riesgos
– Actividades – Financiamiento –
Eficiencia

Contacto en Planet Rating

César Carcelén Romero

ccarcelen@planetrating.com

+511 2424597

Contacto en la IMF

María Eugenio Moscoso

Pico de Monte 121, Santa Cruz

+591 3 352 0740

direccion@fondeco.org

[REF: CCR/010909]

Puntos destacados de la calificación

- Las mejoras implementadas en la gestión de cartera y riesgos han tenido un impacto positivo en la rentabilidad de 2008 y 2009; no obstante, ésta es aún modesta. La menor carga de provisiones, crecimiento en productos de mayor tasa de interés y la recuperación cartera reprogramada y vencida han generado estos resultados; a pesar del aumento en los costos operativos y financieros por la contratación de mayor personal y el financiamiento a tasas de mercado.
- FONDECO goza de órganos de gobierno consolidados y con suficientes habilidades para liderar su administración. Situación que se demuestra en la reformulación de la misión y visión, ampliación del alcance y la diversificación de su oferta crediticia, con menor concentración en el riesgo agropecuario.
- El plan estratégico 2009-2013 recoge los nuevos lineamientos y la adecuación a la regulación; ello dentro de un marco de fortalecimiento institucional y nuevas estrategias de financiamiento orientadas al logro de sus objetivos de crecimiento en el sector rural boliviano.
- El perfil de riesgo de FONDECO, una IMF de talla pequeña en el competitivo mercado boliviano, y el contexto actual podrían ser limitantes para la obtención de los recursos financieros en el corto y mediano plazo.
- Los principales desafíos son la consecución del financiamiento, la adecuación a la regulación y la descentralización de agencias.

Tendencia

FONDECO obtiene una tendencia “Positiva” sustentada en su política de diversificación del riesgo crediticio, las estrategias de cobranza por tipo de crédito y los proyectos de fortalecimiento institucional, que viene dando resultados positivos en el primer semestre de 2009.

Indicadores de desempeño

USD	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	dic. 2008	jun. 2009
Activos	7,403,736	7,952,071	7,905,257	9,279,725	10,447,855
Cartera	6,049,742	6,509,116	6,936,042	8,076,920	8,802,308
Cartera activos	6,167	8,120	8,861	10,338	10,466
Cartera promedio por cliente	981	802	783	781	841
Personal	65	72	73	89	99
ROE	2.2%	0.9%	1.9%	6.2%	10.6%
ROA (sin donaciones)	0.6%	0.2%	0.5%	1.8%	2.9%
Deudas / Patrimonio	2.50x	2.90x	2.53x	2.40x	2.80x
Rendimiento de cartera	20.9%	20.7%	23.0%	23.7%	25.1%
Ratio de costos operativos	13.6%	12.9%	13.8%	15.3%	16.7%
Ratio de costos financieros	4.6%	4.7%	4.6%	4.4%	5.1%
Ratio de costos de provisión	3.8%	2.9%	3.2%	(0.4%)	0.6%
Reprogramados	5.7%	13.3%	10.6%	6.2%	3.9%
PAR 31 - 365 días ⁽¹⁾	4.4%	2.6%	1.8%	1.7%	2.3%
PAR > 365 días ⁽¹⁾	2.4%	2.2%	2.3%	1.7%	1.4%
Tasa de cartera castigada	1.9%	0.9%	2.0%	1.2%	0.4%

(1) No incluye cartera reprogramada

Sector Microfinanciero

El sector microfinanciero boliviano es uno de los mercados de mayor desarrollo, madurez y dinamismo de Latinoamérica y global, siendo considerado en 2008 como el segundo país con mejor entorno empresarial para el crecimiento de las Microfinanzas en la región¹. La solidez alcanzada por el sector y el estricto ambiente regulatorio y de autorregulación son dos fuertes mitigantes del riesgo de insolvencia ante la crisis financiera global. Bolivia es considerada como uno de los países con menor vulnerabilidad a los efectos de la crisis, superada sólo por Brasil y Chile².

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

El sector está regulado por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero – ASFI; la que hasta feb.09 se denominó Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras – SBEBF. Esta modificación responde a la nueva estructura orgánica del Estado, e incorpora dentro de su alcance a las entidades de seguros y valores, más las entidades tradicionalmente reguladas como los Bancos, los Fondos Financieros Privados (FFPs), Mutuales y Cooperativas de Ahorro y Crédito. Esta modificación también ha significado la pérdida de autonomía del ente regulador, actualmente dependiente del Ministerio de Hacienda. En líneas generales su labor de supervisión no se ha visto alterada a la fecha. Las instituciones le reportan periódicamente información para el seguimiento de sus actividades, fortalecido por inspecciones periódicas in-situ. El marco normativo lo conforma la Ley N° 1488 de Bancos y Entidades Financieras (1993), la Ley del Banco Central (1995) y el Decreto Supremo 24000

¹El estudio “Microscopio 2008” realizado por The Economist, en asociación con el BID y la CAF, clasifica el entorno empresarial en LAC.

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

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

(1995) que creó la figura de Fondos Financieros Privados (FFPs)⁴. Este marco establece, entre otros, los requerimientos mínimos de capital, límites para el otorgamiento y concentración de créditos y la constitución de provisiones por incobrables y riesgo adicional de morosidad.

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

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

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

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

(1) Banco Los Andes Procredit y Banco Solidario, captación de USD 709 M
(2) Mayor concentración de créditos en FFP PRODEM y FIE. Captación total de USD 613 M

(3) Prestan servicios de intermediación financiera y ahorro. Captación total de USD 355 M.

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

⁵ Este es el plazo inicial determinado por la ASFI

(4) 417 Cooperativa Cerradas de Ahorro y Crédito (CCAC) según datos de la CONCOBOL al cierre de 2007, de estas sólo unas 56 se enmarcarían en la regulación. Una encuesta a 80 de las principales CCAC mostró que estas presentaban activos por 254 M USD a Dic.08.

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

El sector de microfinanciero ha experimentado la participación directa del gobierno a través del ingreso del Banco de Desarrollo Productivo (BDP) en abr.07, entidad de segundo piso que ha colocado más de 1,002 M BOB (142.7 M USD) a abr.09, a una tasa anual del 6%⁶. Fue creado con un capital de 60 M USD⁷ y su cartera es administrada por instituciones reguladas a cambio de una comisión del 2% anual del crédito; conservando el BDP la decisión final de la colocación del crédito. Sin embargo, no ha tenido un impacto mayor en el sector a la fecha.

Entorno Político y Económico

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

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

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

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

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

el programa de acceso preferencial de los productos bolivianos a los EE.UU (ATPDEA) dentro del marco de Promoción Comercial Andina y Erradicación de Drogas fue suspendida a fines del 2008, por la escasa cooperación en la lucha con el narcotráfico. Una actitud más flexible por parte de la nueva administración en Washington es aún incierta.

Persistentes tensiones políticas

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

Fortalezas:

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

Debilidades:

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

que proponen los departamentos orientales de Santa Cruz, Tarija, Beni, y Pando, ricos en reservas de gas natural y recursos agrícolas.

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

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

Fuente: COFACE's Country Risk Ratings Guidebook 2009.

Nota: f (proyectadas)

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

Presentación Institucional

Estatutos, supervisión y auditoría

FONDECO tiene sus orígenes en la unidad de microcrédito de la ONG boliviana Centro de Investigación y Promoción del Campesinado (CIPCA) creada en 1991. Luego, a fines de 1995, se independizó con el auspicio de la Compañía de Jesús, la cual también había promovido la creación de CIPCA. Es en esta fecha que FONDECO se constituyó como una Asociación Civil sin fines de lucro. Debido a cambios en la regulación boliviana en 2008, FONDECO se encuentra en proceso de regulación aunque para ello no tendrá que modificar su figura legal. A la fecha de la calificación, el Directorio había aprobado el Plan de Adecuación a presentarse al ente regulador. Este plan de adecuación comprende un conjunto de proyectos que FONDECO emprenderá para cumplir con los requerimientos legales exigidos a las entidades reguladas, por ejemplo respecto al sistema de información y la seguridad de las agencias. En principio, tras su aprobación por la ASFI, FONDECO tendría un año para implementarlo.

FONDECO es una entidad especializada en las microfinanzas rurales, siendo sus clientes objetivos el pequeño productor agropecuario y los pobladores rurales. En 2008, se realizó una revisión de su misión y visión que

resaltó este enfoque e incluyó al cliente urbano popular dentro de su alcance.

FONDECO participa voluntariamente desde 2004 en el Sistema de autorregulación promovido por la red local FINRURAL. Este sistema recoge las normas dictadas por la ASFI para los FFPs regulados y además ha establecido otras normas cuando existe un vacío, como las normas para el microcrédito agropecuario y banco comunal. Por ello, FONDECO reporta mensualmente información financiera y de cartera.

La auditoría financiera externa es realizada por el despacho Ruizmier, Rivera, Peláez, Auza S.R.L, firma corresponsal de KPMG, la cual ha emitido dictámenes sin salvedades en todos los años. Esta firma también ha realizado auditorías de la cartera de crédito, control interno y del cumplimiento de las normas del Sistema de Autorregulación.

Propiedad

FONDECO no tiene propietarios debido a su forma legal. La Asamblea está conformada por 22 miembros, 7 de los cuales son miembros de la Compañía de Jesús y el resto son personas particulares comprometidas con la misión institucional. Estos miembros conforman el órgano máximo de gobierno, la Asamblea General, que se reúne anualmente. El siguiente órgano en la línea de poder es el Directorio que está compuesto por 7 personas, de las cuales 5 son miembros asociados y 2 invitados. El Directorio se reúne por lo menos trimestralmente, pero en los últimos años la frecuencia ha sido mayor (entre 5 y 6 veces al año). El actual Directorio fue elegido en abr.08 y tiene una vigencia de un año, pudiendo sus integrantes ser reelegidos por la Asamblea.

Subvenciones

FONDECO ha recibido importantes donaciones, pero mayormente en sus primeros años. Estas subvenciones estaban dirigidas a financiar tanto las colocaciones como proyectos de fortalecimiento institucional. Entre estos últimos se encuentran la apertura de agencias, estudios de mercado, pilotos de nuevos productos de crédito y ahorro (esto último en el marco de la alianza con la Cooperativa San Martín). Su capital social está conformado por donaciones y préstamos subordinados capitalizados, que ascienden a 2.2 M USD a jun.09. Además, mantienen préstamos subordinados con opción de capitalizarse al término del proyecto por 0.5 M USD. En su mayoría, están destinados al fortalecimiento institucional y fueron provistos por FONDESIF⁸. Así, sus principales donantes han sido: FONDESIF, PROFIN-COSUDE y OXFAM NOVIB.

⁸ Tras el término del contrato y la realización de una auditoría externa, el financiador decide su patrimonialización.

Estructura de financiamiento

FONDECO, a jun.09, cubre sus necesidades de financiamiento en un 26% con recursos propios, donde su patrimonio está compuesto por donaciones capitalizadas (82%) y resultados acumulados y reservas (18%). El 74% remanente es el financiamiento de terceros que se compone de deuda subordinada (7%), préstamos de largo plazo (42%) y préstamos con vencimiento en el corto plazo (51%).

Sus principales financiadores son entidades locales (64%), destacándose el fondo estatal de segundo piso FONDESIF. El resto de entidades son financiadores locales privados, como UNITAS, FUNDAPRO, la ONG CRECER, y desde el 2009 también se tiene préstamos con entidades relacionadas como CIPCA y ACLO. Los financiadores extranjeros también están presentes pero con una menor exposición (36%), destacándose Oikocredit, Catholic Relief Services, CORDAID y Alterfin. A jun.09, el plazo promedio de los financiamientos es de 5.8 años y el costo promedio de 7.6% anual.

Equipo gerencial

El equipo gerencial está compuesto por la Directora General (DG), el Gerente de Administración y Finanzas (GAF), el Gerente de Créditos y Cartera (GCC) y la Auditora Interna (AI). En jul. 08, hubo un cambio en la GAF por la renuncia del anterior Gerente y en jun. 09 del Jefe de Auditoría Interna.

La Directora General, Sra. María Eugenia Moscoso, es Licenciada en Economía con especialización en desarrollo económico y rural. Previo a su llegada a FONDECO en el 2001, se desempeñó como Directora Regional de CIPCA-Santa Cruz entre 1996 y el 2000 y como Directora Ejecutiva del proyecto FIDA-CORDECRUZ para pequeños agricultores entre 1993 y 1995.

Organización

La red de 15 agencias y 2 sub-agencias de FONDECO está dividida en 9 zonas a cargo de Supervisores de Agencia (SA) quienes reportan a la GCC. Los SA vigilan la labor del personal de campo, compuesto por los Oficiales de Créditos de banca comunal y crédito individual (OC), los analistas de crédito, los asistentes administrativos y los cajeros. El tamaño de la cartera y el número de clientes en las agencias determina la necesidad de contar o no con analistas de crédito y cajeros.

Los SA son responsables, entre otras funciones, de liderar los Comités de Crédito en Agencias (CCA), supervisar en campo los créditos mayores a 7,000 USD o 49,000 BOB y monitorear el desempeño de la cartera. Los CCA sólo tiene autonomía para pre-aprobar tanto los créditos individuales como los de bancos comunales.

Para montos menores a 3,000 USD o 24,000 BOB se requiere la aprobación de la GCC y para montos superiores la del Comité de Crédito Central (CCC), compuesto por la DG, GCC y GAF. En efecto, todos los expedientes de crédito individual deben ser enviados a la Sede, previa revisión del analista de crédito en caso hubiera y del SA. Para los bancos comunales, sólo se envía una información condensada. En la Sede, todos los expedientes de crédito individual son revisados por la Jefe de Cartera y el Jefe de Riesgos para luego ser evaluados por el GCC o el CCC. En el caso de los bancos comunales, es la Jefa de Bancos Comunales quien aprueba los créditos. Para créditos mayores a 30,000 USD y hasta 2% del patrimonio neto, también se necesita la aprobación de un director designado.

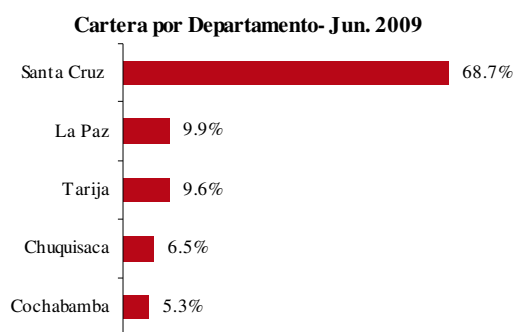
Los desembolsos de créditos individuales se realizan en agencia ya sea en efectivo (préstamos menores a 10,000 USD) o mediante la entrega de un cheque con firma mancomunada⁹⁹; mientras que en el caso de los bancos comunales, los desembolsos son efectuados en campo y en efectivo. Las recuperaciones son realizadas principalmente en agencias. El manejo de efectivo en agencia está centralizado en el asistente administrativo o el cajero si es que lo hubiera.

FONDECO utiliza un software desarrollado internamente, el cual se denomina "Microfinancing". Este sistema tiene integrado el módulo de contabilidad y cartera. Todas las agencias cuentan con dicho software y once de ellas se encuentran interconectadas en tiempo real. El resto recibe actualizaciones semanales. Debido al proyecto de regulación, FONDECO está evaluando el cambio total del software (ver sección "Información") y la mejora de sus infraestructura tecnológica y física en agencias.

Penetración de mercado

FONDECO se caracteriza por su enfoque prioritario en las microfinanzas rurales. Su red de 15 agencias y 2 sub-agencias ubicadas en cinco departamentos de Bolivia (Santa Cruz, Chuquisaca, Tarija, Cochabamba y La Paz) le permite tener presencia en cuatro eco-regiones del país (Trópico Húmedo en Santa Cruz; El Gran Chaco en Santa Cruz y Chuquisaca; Valles Interandinos en Chuquisaca, Cochabamba y Tarija; y El Altiplano en La Paz) y contar así con un mayor alcance de su población objetivo.

⁹⁹ Firma mancomunada del SA y el asistente administrativo.



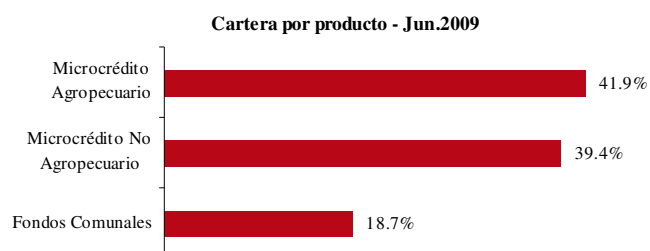
Productos y servicios

Los productos crediticios que FONDECO ofrece son:

- Crédito Agropecuario:** basado en la metodología individual se ofrece con montos que oscilan entre 300 y 40,000 USD, siendo el promedio 2,622 USD y los plazos entre 6 y 60 meses, siendo el promedio 34 meses. La frecuencia de pago se adapta al ciclo de producción del producto principal final, siendo ésta por lo general semestral. La tasa de interés nominal anual está entre el 15% y el 31% dependiendo del tipo de actividad, garantía, monto, plazo, riesgo y sub-producto, siendo ésta equivalente a una tasa efectiva global (TEG) que varía entre 15.5% y 32.2%. Sub-productos: el **Microwarrant** (para la comercialización de granos con la garantía prendaria del mismo grano), la **Agricultura por Contrato** (capital de inversiones y operaciones para productores con un contrato de compra-venta firmado como garantía) y **créditos especializados para el sector ganadero, pecuario y forestal** (en proceso de diseño) y se ha lanzado el crédito para Micro-riego.
- Crédito No Agropecuario:** desarrollado en la metodología individual, financia actividades de comercio, servicios, artesanía, compra de vehículos, mejora de vivienda, entre otros. Los montos están entre 300 USD y 40,000 USD, siendo el promedio 993 USD; el plazo máximo es de 60 meses, siendo el promedio de 26 meses; y la frecuencia de pago es mensual pero el esquema y monto de la cuota varía de acuerdo a la actividad. La tasa de interés nominal anual varía entre 18% y 32% siendo equivalente a una TEG que varía entre 21.4% y 34.5%. Sub-productos: **Asalariado** (para trabajadores con salario fijo que presenten además una garantía personal), **Crédito Bajo Convenio** (para clientes miembros de una asociación con la cual FONDECO suscribió un convenio, otorgando ésta un bien como garantía) y en lanzamiento están los créditos **A sola firma, Microempresa y Autotransporte**.
- Fondos Comunales (Bancos Comunales o BBCC):** dirigido a grupos de 10 a 30 personas, con un promedio de 14, principalmente mujeres en el ámbito rural y periurbano. Los montos se escalonan entre 70 USD o 500 BOB y 1,500 USD y 10,000 BOB por persona, con un promedio de 237 USD por persona; los plazos oscilan entre 6 y 11 meses, siendo el promedio de 8 meses; y existen dos posibilidades de reembolso: pago mensual de capital e intereses o pago mensual de intereses y pago de

capital al final del ciclo. Se requiere de un ahorro inicial y uno durante el ciclo de 15% del préstamo cada uno, el ahorro durante el ciclo es utilizado para cuenta interna. La tasa de interés nominal anual varía entre 28% y 32% siendo equivalente a una TEG de 63.7% y de 89% incluyendo el costo del ahorro obligatorio inicial.

Todos los clientes de crédito individual tienen que adquirir un seguro de desgravamen; así como pagar una comisión de 1% para microcrédito individual y 2% para bancos comunales en el desembolso. Todos los créditos requieren de una garantía, pudiendo ser personal, prendaria, prehipotecaria o hipotecaria para el crédito individual y solidario para el BBCC. Desde 2008, todos los productos pueden ser desembolsados en BOB o USD.



Bajo el marco del mecanismo de Mandato de Intermediación Financiera regulado por la ASFI, FONDECO suscribió un convenio con una IMF regulada (la Cooperativa San Martín) que le permite ofrecer ahorros en sus agencias, pero captados en nombre de la Cooperativa. Hasta el momento sólo dos agencias ofrecen este servicio y no se tiene previsto aumentar el alcance por la expectativa de una pronta regulación de FONDECO. La institución recibió asistencia técnica para cubrir parte de los costos vinculados para la fase pre-operativa y operativa. Aunque al inicio no estaba acordado recibir ningún ingreso como comisión, la importante captación llevó a reevaluar el contrato y se acordó recibir ingresos de acuerdo al saldo mensual de los ahorros y de las transferencias realizadas en el mes (aplicable a partir de jul.09). Adicionalmente, FONDECO ofrecer otros servicios como pago de servicios públicos, transferencia de remesas con Money Gram., entre otros.

Redes

FONDECO pertenece a la red boliviana de ONGs FINRURAL y a la red internacional Grameen Foundation e INAFI (Red Alternativa Internacional de Instituciones Financieras-América Latina).

Gobierno

Gobierno y toma de decisiones recibe la calificación “b”

Toma de decisiones

FONDECO ha continuado fortaleciendo sus órganos de gobierno con la participación en el Directorio de un

miembro con experiencia en banca y procesos regulatorios; y con la asesoría de un consultor que está facilitado este proceso. Este trabajo ha resultado en la reformulación de la misión y visión a fin de disminuir su exposición al riesgo crediticio; pero sin afectar su alcance rural (ver sección “A”). Esta decisión estratégica permitirá mejorar su perfil de riesgos y con ello la consecución de su doble misión (social y de autosostenibilidad financiera). El efectivo ejercicio de los derechos de gestión y control por parte de los órganos de gobierno, se realiza a través de un proceso de toma de decisiones participativo; con un seguimiento cercano a la implementación de las decisiones contando con acceso a información institucional de manera oportuna, completa y relevante. Las reuniones del Directorio son suficientemente frecuentes, sesionando por lo menos trimestralmente.

La experiencia de los miembros del Directorio en temas rurales, sociales y financieros, sumada al conocimiento de la industria microfinanciera adquirido por su permanencia en FONDECO; les permite realizar un acompañamiento crítico y retroalimentación al EG. Este órgano mantiene una comunicación fluida y reuniones independientes y conjuntas con el EG. También se observa una positiva preocupación del Directorio en reforzar las actividades de fiscalización en la institución, materializado en la contratación de un AI con experiencia en la industria y la conformación del comité de auditoría.

La regulación es un proceso prioritario para la institución y se han tomado decisiones diligentes y colegiadas a nivel de los órganos de gobierno y plana gerencial para garantizar una sana adecuación, cumpliendo con la normativa. Es así, que se ha contratado a un consultor con experticia en este proceso, se ha fortalecido el EG con un nuevo GAF y AI con conocimiento en el sector microfinanciero regulado y se ha modificado la plataforma tecnológica. Adicionalmente, se decidió que un cambio en su figura jurídica y estructura patrimonial no serán necesarios para la regulación. Esta decisión resulta coherente frente el análisis de riesgos y recursos que se ha realizado.

Planificación

El plan estratégico 2009 - 2013 (PE) es completo, participativo, incluyendo a todos los niveles organizacionales, y contó con el asesoramiento de un consultor independiente, para el desarrollo de la herramienta de planificación. Resultando en una planeación más robusta que la realizada en el 2008. Se basa en la herramienta del Balance Scorecard, donde se definieron objetivos financieros y sociales agrupados en catorce estrategias. Cada estrategia cuenta con metas, indicadores claves, responsables y fechas de implementación. La planificación comprendió una redefinición positiva de la misión y visión, que incorpora al sector urbano popular en su radio de acción y amplía su

oferta crediticia con productos no agropecuarios¹⁰; asimismo, establece metas y estrategias de colocación focalizadas en una gestión crediticia de menor riesgo, que redundaría en una mejor posición financiera.

La reflexión estratégica está en línea con la nueva misión y visión, y crea un marco adecuado para el crecimiento de FONDECO; así como para alcanzar un desempeño financiero y operativo ajustado a las mejores prácticas de la industria. La planificación es resultado de un exhaustivo análisis del entorno y FODA, y cuenta con proyecciones completas estimadas para un horizonte de cinco años y considera dos escenarios (moderado y optimista). La comunicación y seguimiento cercano al PE ha impactado positivamente en la consecución de sus objetivos. Es así, que los niveles de crecimiento y resultados financieros para el 2009, si bien son ambiciosos dado su desempeño histórico, se muestran alcanzables, considerando el escenario actual de mayor acceso al financiamiento y las oportunidades en el mercado por el mayor abanico de productos. Para el proceso regulatorio, se cuenta con un plan de adecuación que incorpora un análisis de las capacidades internas (personal, sistemas, productos y seguridad) orientado a cumplir las exigencias de la ASFI. Este proyecto se ha visto fortalecido por el trabajo a nivel gremial y el apoyo financiero que el BID ha dado a las IFDs a través de FINRURAL para asistencia técnica. Finalmente, el PE incluye el proceso de descentralización de funciones hacia las agencias, que si bien se está planeando de manera diligente; involucrará una fase de adecuación y curva de aprendizaje ante las nuevas responsabilidades. Lo cual exigirá un mayor trabajo de supervisión desde la Sede.

Equipo gerencial

FONDECO se ha beneficiado de un EG con suficiente experiencia y capacidades, el mismo que se ha reforzado con nuevos miembros calificados que permitirían facilitar la transición a la regulación.

El EG cuenta con una asistencia adecuada de mandos medios; aunque, una reorganización de las funciones, en particular del departamento de cartera, haría de éste un soporte más eficiente. Los mandos medios han sido robustecidos con nuevos encargados en las áreas de planificación y desarrollo (generación de información y reporte), RRHH y tesorería; asimismo, para el área de sistemas se ha contratado un nuevo jefe con experiencia en banca, que será asistido por nuevo personal de apoyo.

En los últimos dos años, el EG y los mandos medios han demostrado una adecuada capacidad para desarrollar y ejecutar los planes, que se ha traducido en un mejor perfil de

¹⁰ Este trabajo FONDECO ya lo venía realizando en la práctica, pero no lo había formalizado a este nivel.

riesgo de la organización. Por otro lado, existe una fluida comunicación entre el EG en reuniones formales e informales; lo cual facilita el cumplimiento de los lineamientos estratégicos y operativos, en especial en reuniones mensuales de resultados. Este trabajo conjunto mitiga el riesgo de persona clave; sin embargo, podría mitigarse aún más con planes de sucesión para los principales cargos. El nivel de comunicación y seguimiento con las agencias es aceptable, aunque resta realizar un mayor trabajo de campo y supervisión desde la Sede. Las restricciones de tiempo y costos limitan esta actividad, que serán más necesarias por el proceso de descentralización.

Gestión de recursos humanos

La gestión de RRHH ha sido mejorada con la contratación de un encargado que centraliza todas las funciones del manejo del personal. No obstante, la gestión aún sigue siendo básica pues carece de planes de capacitación y evaluaciones anuales de desempeño. FONDECO cuenta con procesos de reclutamiento y selección que garantizan la contratación de personal comprometido y con experiencia en microfinanzas rurales. Para ello, se han desarrollado fuentes formales de reclutamiento interno y externo, priorización para la selección de personal residente en sus zonas de actividad y actualización reciente de las políticas de contratación. Si bien, este proceso muestra una tendencia positiva; resta por reforzar el proceso de inducción al personal en la misión, visión y valores institucionales.

A pesar de las restricciones presupuestales, se evidencia una preocupación del EG por la capacitación, en especial del personal de cartera. Sin embargo, este trabajo es aún incipiente y no forma parte de un plan formal con un presupuesto asignado. Es así, que FONDECO es una de las instituciones con menor inversión en capacitación de la red de FINRURAL¹¹. Lo que sí han desarrollado es un plan de becas del cual han participado 10 empleados con un costo de 3.9 K USD en el 2008 y 2009. Además, los planes salariales son actualizados anualmente conforme a ley, encontrándose en el promedio del mercado. La institución muestra una paulatina pero sostenida reducción en los significativos indicadores de rotación de personal pasando de 30% en dic.05 (26% dic. 07 y 23% dic. 06) a 21% a dic. 08 (10.6% no anualizado a jun. 09), la rotación está afectada por la movilidad de personal dada la alta competitividad que presenta industrial de microfinanzas.

■ Información

Información recibe la calificación “b”

El proceso de adecuación a la regulación ha impuesto al EG la evaluación de su plataforma tecnológica, dados los requerimientos de conectividad en línea para toda su red de

oficinas, mejores mecanismos de seguridad y confiabilidad de la información y el desarrollo de módulos operativos integrados. Esta situación ha generado una reflexión completa a nivel gerencial y directivo, asistida por un consultor independiente; donde se determinó la migración al sistema GENESIS¹², que cumple con las exigencias de la ASFI. El cambio del sistema ha sido previsto con la suficiente diligencia para garantizar una adecuada customización del software a las necesidades de FONDECO y la migración íntegra de la data con parámetros de seguridad razonables. Sin embargo, el plazo planeado de seis meses es probable que resulte insuficiente dada la demanda de recursos que este proyecto involucraría. El nuevo Jefe de Sistemas lidera este proyecto y ha iniciado un fortalecimiento del área para cubrir convenientemente las necesidades internas y externas.

Si bien, el software Microfinancing requiere de mayores recursos para una rápida conectividad, el diseño e implementación del módulo de ahorros y de refuerzos en la seguridad de la información; éste ha resultado suficiente para el nivel de operaciones. Por otro lado, la institución ha efectuado importantes avances como la conectividad en línea de once de sus quince agencias, aunque con velocidad limitada; la reorganización del flujo de reporte asumido desde mediados del 2008 por el área de Planificación y Desarrollo y la actualización de manuales de usuario a finales de 2008. La información producida por el sistema resulta conveniente y oportuna para la toma de decisiones y el monitoreo a nivel estratégico y operativo. Se cuenta con reportes detallados de cartera consolidada, por agencia, OC y producto; asimismo, los cierres contables son completos y en plazos razonables con estados financieros mensuales por agencia y consolidados. Los indicadores operativos son calculados mensualmente y reportados a FINRURAL para su publicación. Además se reportan con frecuencia trimestral al Directorio. Los indicadores de desempeño social son elaborados y publicados anualmente.

La institución ha mantenido y desarrollado sanas políticas para garantizar la seguridad y continuidad de la información, limitando el riesgo de pérdida, como son:

- Niveles de acceso coherentes con las funciones operativas de los usuarios.
- Firewall físico y antivirus actualizado en línea.
- Backups cada 12 horas, almacenados semanalmente en una bóveda externa.
- Revisiones anuales del software como parte de la auditoría externa.
- Acceso restringido al servidor de producción y al de respaldo, y UPS en los mismos con tiempo suficiente para el resguardo de información.

¹¹ Fuente: Boletín de Desempeño Social de IFD dic. 08, FINRURAL.

¹² Sistema integrados desarrollado en SQL Server y que es utilizada tanto por entidades reguladas y no reguladas (5 IMF Bolivianas).

Pese a los avances en el área quedan pendientes el desarrollo de un plan de contingencia y el análisis completo de los riesgos de información, actividades a incluirse en el plan de adecuación de acuerdo con la regulación.

■ Riesgos

Riesgos: análisis y control recibe la calificación “b”

Procedimientos y controles internos

El ambiente de control está soportado en un flujo de actividades de autorización y revisión, que resultan suficientes para el nivel de operaciones; y que limitan razonablemente el impacto de los riesgos operativos y crediticios. A su vez, el control interno se sostiene en una sana separación de tareas, limitaciones de poder, firmas mancomunadas, conciliaciones operativo–contable, arqueos de caja y cierres diarios de efectivo. La próxima actualización de manuales y mapeo de riesgos por procesos, planificado para el segundo semestre de 2009, reforzará las actividades de control y su cumplimiento tanto a nivel gerencial como staff. Esta labor facilitaría el futuro proceso de descentralización de agencias y las exigencias regulatorias.

Desde 2008, FONDECO ha realizado mejoras en la gestión del efectivo que mitigan el riesgo de fraude. Es así que se han reorganizado funciones en el control de efectivo en Sede y agencias con la creación del área de tesorería en 2009. Asimismo, se cuenta con un seguro para movilización de efectivo con horarios establecidos y montos máximos (3 K USD) y para mantenimiento de efectivo en bóveda de 10 K USD. Adicionalmente, la seguridad física de las agencias se ha fortalecido con alarmas, sensores de movimientos y cámaras; aunque esta política aún no se ha ampliado a toda la red de agencias¹³.

La información y el reporte resultan confiables y están fortalecidos por la integración de los módulos de contabilidad y cartera y la conciliación frecuentes de cuentas. La implementación de controles sistematizados para restringir el acceso no autorizado mitiga aceptablemente el riesgo de manipulación a través de:

- Una parametrización por producto y candados según las condiciones de los créditos.
- Perfiles de usuarios y contraseñas con actualización frecuente.
- Modificaciones autorizadas a la base de datos sólo a dos usuarios y con pistas de auditoría ante cambios.
- Transferencia de información encriptada en VPN.

Finalmente, la calidad de la información es adecuada y está reforzada por auditorías externas completas sobre los estados

¹³ Se cuenta con estos niveles de seguridad con las agencias en las cuales se tiene el contrato de mandato con la Cooperativa San Martín.

financieros, cartera, sistemas, autorregulación y control interno; manteniendo el EG un buen nivel de seguimiento a las recomendaciones de los auditores.

Auditoría interna

En jun.09, el departamento de auditoría fue reforzado con la contratación de un nuevo auditor con suficiente experiencia en el sector regulado y microfinanciero. A la fecha de la calificación se ha culminado la fase de relevamiento y planificación. El plan de auditoría es completo, comprende las principales áreas de riesgos y también de manera preliminar las actividades de revisión exigidas por la ASFI. Si bien, este plan continúa las labores de AI planificadas por el anterior auditor, muestra un mayor detalle en la identificación de debilidades y fortalecimiento del control interno; así como visitas frecuentes a la red de agencias¹⁴.

AI cuenta con autonomía respaldada por el Directorio; al cual le reporta periódicamente en todas las reuniones de Directorio y mantiene contacto continuo con un miembro designado para el Comité de Auditoría. En adelante, los reportes también serán remitidos a la DG, gerencias y responsables de línea de las unidades auditadas para la oportuna implementación de las recomendaciones, con actividades de seguimiento planificadas.

■ Actividades

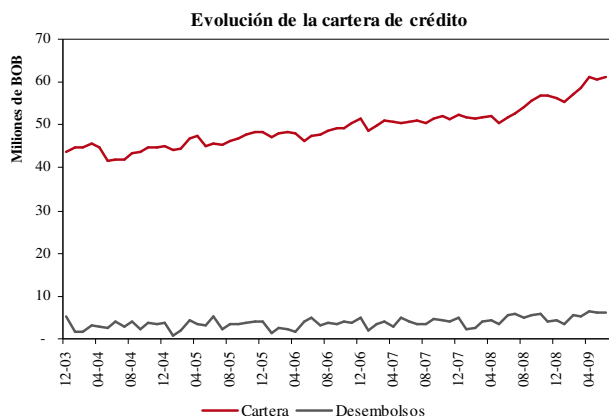
Actividades recibe la calificación “b”

Evolución y composición de la cartera

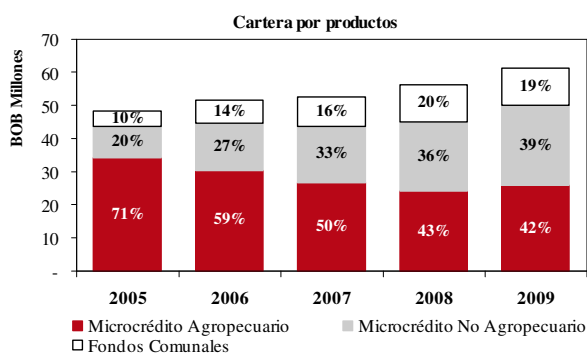
Históricamente FONDECO ha mostrado un crecimiento vegetativo de su cartera de créditos, teniendo un crecimiento mediano de 6.9% en los últimos 4 años, pero alcanzando un índice de 9.0% en el primer semestre de 2009. Los retos del enfoque rural para una gestión del riesgo sana y el limitado acceso al financiamiento explican este tímido crecimiento. Sin embargo, a partir de 2009, se ha elaborado una planificación más ambiciosa, aunque alcanzable por la demanda insatisfecha en el ámbito rural, y que supone una tasa de crecimiento de 24% para 2009 y de 29% en promedio para los siguientes 4 años. La obtención de fondos se presenta como el principal condicional para este crecimiento, pero para 2009, se tiene un avance bastante significativo.

En las operaciones de FONDECO se observa estacionalidad en las colocaciones debido al efecto de los ciclos agrícolas, y que a su vez influye en el crédito agropecuario, su principal producto. En general, el crecimiento es mayor en el segundo semestre por la época de la siembra de verano, entre octubre y diciembre, y por los periodos festivos entre noviembre - diciembre para los otros productos.

¹⁴ Dos veces a las agencias riesgosas y una vez a las menos riesgosas.



El producto líder de FONDECO ha sido el crédito agropecuario; sin embargo a partir de 2005 se decidió diversificar el riesgo hacia el crédito no agropecuario y los Fondos Comunales (en adelante BBCC). De esta forma, entre dic.05 y jun.09, la participación del crédito no agropecuario se incrementó de 20% a 39% y del BBCC de 10% a 19%; en detrimento del crédito agropecuario cuya participación disminuyó de 71% a 42%. Esta política de diversificación se mantendrá en el mediano plazo, de acuerdo a su planificación.



Gestión de la cartera de crédito

FONDECO demuestra una constante preocupación por mejorar la metodología crediticia para sus tres productos y así afinar las etapas de selección, evaluación, desembolso, monitoreo y cobranza. Asimismo, el monitoreo cercano de los expedientes en oficina y en campo, antes y después del desembolso, han permitido que en la práctica el nivel de cumplimiento de las políticas y procesos sea razonable. Sin embargo, se hace evidente la necesidad de revisar el proceso de verificación de los expedientes en oficina para hacerlo más eficiente y no demorar la aprobación de los créditos. Por otro lado, los cambios en las políticas y procesos crediticios sólo están plasmados en directivas, que son adecuadamente sociabilizadas al equipo de OCs. Dadas las numerosas modificaciones realizadas en los últimos años se hace necesaria su compilación en un nuevo manual de créditos.

La amplia experiencia en el crédito agropecuario le permite a FONDECO contar con una metodología sólida. La exhaustiva evaluación crediticia permite una adecuada determinación de la capacidad de pago del cliente y contar con garantías en caso de incobrabilidad. Las experiencias pasadas por los efectos de los fenómenos climatológicos sobre su cartera propulsaron la implementación de nuevos procesos para la mitigación de los riesgos, destacando:

- El análisis de la capacidad de pago se alinea al ciclo de producción de los cultivos y está estandarizado con el uso de la herramienta Costo Rendimiento Precio (CRP), actualizada anualmente. También se realiza una verificación en central de riesgos y en campo antes y durante la vida del préstamo.
- Dado el impacto del factor climático, desde 2008 se utiliza la verificación satelital a través del GPS, tanto de las garantías como de las zonas de cultivo. También se realiza una zonificación anual de las regiones según el nivel de riesgo de ocurrencia de fenómenos climáticos, determinándose áreas donde no se puede colocar.

Aunque sus políticas permiten la reprogramación y refinanciación de créditos de los préstamos afectados por los fenómenos climáticos, estos mecanismos están sujetos a una nueva y minuciosa evaluación crediticia y a la aprobación del Directorio. De esta forma, se logra un control de esta política. Además, debido al importante saldo de esta cartera, que llegó a alcanzar 10.6% en dic.07, se implementaron disposiciones transitorias para promover la cobranza en 2008, como incentivos para la reducción parcial o total de los intereses moratorios, es así que a jun.09 se observaron resultados positivos (esta cartera fue de 3.9%).

La política de diversificación que propone una mayor participación del crédito no agropecuario y los BBCC ha exigido mejoras en ambas metodologías. Por ejemplo, recientemente se ha modificado la política de cobranzas del crédito no agropecuario para alinearlos al flujo de ingresos de los clientes.

Una fortaleza de la gestión de la cartera es el equipo de negocios. Los OC cuentan con las competencias suficientes para el desempeño de sus funciones, asimismo las continuas revisiones de su trabajo por parte de personal de mayor rango han facilitado el correcto manejo de la metodología crediticia en la práctica. Además, en jun.09 se modificó la política de incentivos, resultando en una mejor alineación a los objetivos de FONDECO. Así, para el cálculo de los incentivos del personal de negocios se ha reemplazado el elemento del saldo de cartera en mora por la cartera en riesgo incluido reprogramaciones, es decir por un ratio más ácido.

El crecimiento proyectado de FONDECO exigirá la descentralización de las agencias, dotándolas de autonomías para la aprobación de créditos pues actualmente no tienen

poder de aprobar ningún tamaño de préstamo. En este escenario, la actual supervisión que realiza la Sede, resultaría limitada, pues mayormente se realizan revisiones de los expedientes pre-aprobados en las agencias. La planificación vigente establece una descentralización paulatina con autonomías jerárquicas.

Riesgo crediticio

FONDECO ha mantenido históricamente una alta exposición en el sector agropecuario debido a su misión social. En esta línea, el impacto de los fenómenos climáticos siempre ha estado presente; sin embargo, entre 2006 y 2007 este impacto fue muy significativo. Lo cual sumado a otros factores exógenos, generaron un incremento de la cartera en riesgo y de la necesidad de reprogramaciones.

En dic.06, el PAR >30 días, incluido reprogramados, fue de 18.1%. Este escenario ocasionó la implementación de una serie de medidas positivas para aminorar el riesgo. En primer plano, se tiene a la política de diversificación, que propone un incremento de la participación del crédito no agropecuario y de banca comunal; así a mediano plazo se busca alcanzar una composición de 35% agropecuario, 35% no-agropecuario y 30% banca comunal. Con este fin, se cuenta con una planificación detallada que guía el crecimiento. Luego, se ha institucionalizado la medición del riesgo a través del monitoreo del PAR en lugar del saldo de la cartera en mora, incluyendo en este índice a la cartera reprogramada. Finalmente se ha afinado la metodología crediticia como respuesta a los desafíos del mercado rural en sus zonas de acción (ver Gestión de la cartera de créditos) y se han implementado políticas de cobranzas especiales para la recuperación de la cartera reprogramada.

Todo este trabajo ha conseguido una notable reducción de la cartera en riesgo, incluido reprogramados, sin necesidad de realizar un castigo significativo de cartera. A jun.09 el PAR>30 días incluyendo reprogramados fue de 7.6% y la cartera castigada de 0.4%, siendo ésta última 1.2% en 2008 (0.9% en 2006 y 2% en 2007). La reducción más importante se dio en la cartera reprogramada, que ascendió a 3.9% en jun.09 en contraste con el 6.2% en dic.08 y 10.6% en dic.07, lo cual demuestra la efectividad de las políticas especiales de recuperación ejecutadas en 2008. La meta para 2009 es llegar a un PAR>30 días incluyendo reprogramados de 5.0% y castigos de 1.0%, lo cual se muestra factible considerando el resultado actual y los planes para los siguientes meses. Pese a las mejoras, el nivel de riesgo actual es mayor al de sus pares en proceso de regulación (2.91% de FINRURAL a jun.09¹⁵) y las IMFs reguladas bolivianas (1.16% de ASOFIN a jun.09¹⁶).

¹⁵ Fuente: Boletín IFD No. 14 – Junio 2009, FINRURAL. La cifra comprende: Cartera vencida + Cartera en ejecución/ Cartera bruta

¹⁶ Fuente: Boletín Informativo No. 79- Junio 2009, ASOFIN. La cifra comprende: Cartera vencida + Cartera en ejecución/ Cartera bruta

La concentración de esfuerzos en el control del riesgo del producto agropecuario ha impactado en el crédito no agropecuario. A jun.09, su PAR>30 días, incluyendo reprogramados, fue 5.1%. Sin embargo, ya en este año se han hecho mejoras positivas en la política de cobranza de estos créditos, diferenciándola del microcrédito agropecuario. Por otro lado, el riesgo de los bancos comunales es bajo, pues a jun.09 el PAR>30 días es de 1.0%. Este nivel de riesgo es menor que el de sus pares bolivianas especializadas en banca comunal (2.58% a jun.09¹⁷).

En cuanto a la concentración del riesgo por zona geográfica, la región de mayor riesgo la constituye la agencia de San Pedro. En dicha agencia ya no se realizan colocaciones, sólo cobranzas y se ha decidido cerrarla una vez que se termine con este proceso. La agencia de San Pedro fue la más afectada con los fenómenos climáticos de los últimos años, y a jun.09 su PAR>30 días fue de 63.3%, pero sólo representa el 3.7% de la cartera total. Luego, se tiene a la agencia de Concepción, con una PAR>30 días de 15.1%, el cual se explica por la rotación de personal en esta zona¹⁸. El resto de agencias presenta un riesgo menor o en línea con el promedio institucional de FONDECO.

Existe una cartera en riesgo mayor a 365 días importante, pero que ha venido reduciéndose. A jun.09, esta cartera representó el 1.4% (1.7% en 2008 y 2.3% en 2007). Este hecho se explica por la efectividad de las nuevas políticas de cobranza y el refuerzo del área de recuperaciones. Esta cartera cuenta con garantía hipotecaria y se encuentran en proceso de cobranza judicial; por lo que de acuerdo a la política de FONDECO aún existen posibilidades de recuperación y su castigo no aplica.

Cobertura del riesgo crediticio

FONDECO presenta un ratio de cobertura de riesgo conservador y en 2009 está en línea a las buenas prácticas de la industria. En efecto, a jun.09, la cobertura del PAR>30 días incluyendo reprogramados fue de 92.7%; este índice representa un importante avance si se le compara con el de 2008 de 67.4% y el de 2007 de 60.0%. La política de provisiones sigue los lineamientos de autorregulación de FINRURAL y de la ASFI y actualmente comprende provisiones específicas, genéricas, voluntarias y cíclicas. Más que un incremento en el volumen de las provisiones en 2009, lo que ha mejorado la cobertura de la cartera en riesgo ha sido la reducción de los índices de cartera en riesgo.

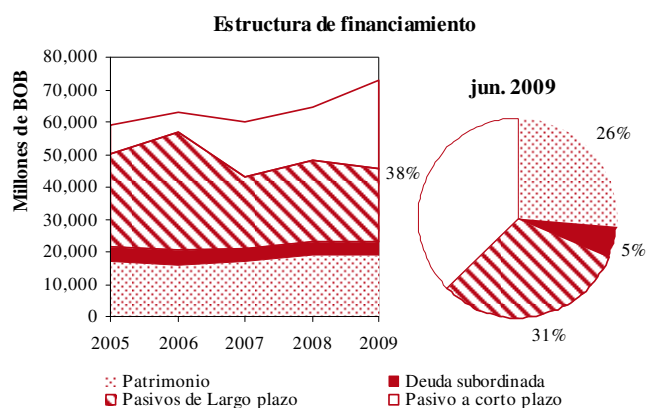
¹⁷ Fuente: Boletín IFD No. 14 – Junio 2009, FINRURAL. La cifra comprende: Cartera vencida + Cartera en ejecución/ Cartera bruta de CRECER y Pro Mujer.

¹⁸ Esta agencia fue instalada en 2008 y se ha tenido dificultad para reclutar personal capacitado para los puestos de negocios

La política de provisiones se refuerza con un adecuado esquema de garantías para todos los productos. Las garantías hipotecarias y pre hipotecarias fueron sujetas de un análisis completo por personal interno y/o peritos técnicos de acuerdo al tamaño del préstamo y cubren en más del 100% al préstamo. No obstante, el largo proceso de ejecución judicial de garantías en Bolivia (que toma por lo menos 12 meses) resta eficiencia a este mecanismo. Adicionalmente, todos los créditos están coberturados por un seguro de desgravamen. Hasta el momento, no existe en el mercado local un seguro específico para créditos agrícolas.

■ Financiamiento y liquidez

Financiamiento y liquidez recibe la calificación “c”



Capitalización y estrategia de financiamiento

La búsqueda de financiamiento se constituye como uno de los principales retos de FONDECO a corto y mediano plazo, pues históricamente ha sufrido de dificultades para conseguir fondeo por elevado riesgo crediticio de su cartera. Sin embargo, la facultad de captar ahorros tras la regulación sería un mitigante para el largo plazo¹⁹. Esta debilidad ha sido consecuencia del mayor riesgo que implicaba el mantener una cartera con participación mayoritaria en el sector agropecuario, por lo cual su principal financiador ha sido la financiera de segundo piso boliviano FONDESIF. Las estrategias implementadas y consolidadas entre 2008 y 2009 buscan en especial diversificar el riesgo crediticio y así mejorar su perfil de riesgo global ante potenciales inversionistas. Sin embargo, el entorno actual es adverso debido a elementos externos a la institución, como es la inestabilidad política en Bolivia y la crisis financiera internacional.

La absorción de su principal financiador, FONDESIF, por parte del banco del gobierno local, Banco de Desarrollo Productivo (BDP), tuvo un efecto importante en su financiamiento puesto que las condiciones de plazo (entre 10 y 12 años) y de tasas blandas (entre 4% y 6.5%) que le

¹⁹ La experiencia con la Cooperativa San Martín ha demostrado que el potencial de fondeo de los ahorros es notable.

otorgaba calzaba con sus colocaciones en el sector rural. Con el BDP se ha producido un cambio en el esquema de trabajo, pues esta entidad trabaja sólo con IMFs reguladas que actúan como intermediarias entre el cliente final y el BDP. El BDP asume el riesgo del crédito al cliente final, el cual fue otorgado bajo las condiciones impuestas por el BDP, y la IMF sólo recibe una comisión por su trabajo de selección, evaluación, desembolso y cobranza del crédito, así el nuevo esquema de financiamiento del BDP se asemeja a una cartera en administración. Esta falta de independencia, como su calidad de IMF no regulada, ha hecho que FONDECO, al igual que la mayoría de IMFs en Bolivia no trabaje con este financiador. Actualmente FONDECO está repagando su préstamo con FONDESIF (saldo de 12.1M BOB o 1.7M USD a jun.09) a través del reembolso del principal en cuotas semestrales de acuerdo con los plazos del contrato inicial. Hasta el momento FONDECO está logrando gestionar de manera aceptable la reposición de estos fondos.

La clara identificación de las necesidades de financiamiento a corto y mediano plazo marca la pauta en la búsqueda de fondos liderada por la Directora General. La institución ha asegurado nuevas líneas con financiadores vigentes y con nuevos fondeadores, especialmente de origen local. También se ha recurrido a financiamiento de entidades relacionadas, como la ONG CIPCA y ACLO, que representan el 6.5% de la deuda total a jun.09. En general, las condiciones de los nuevos préstamos son de mercado en plazo y tasa, por lo que se ha identificado el riesgo del creciente costo financiero. El 64% de los préstamos obtenidos en el último año tienen tasas entre el 9.1% y 10% en USD, nivel alto para la media en Bolivia. Y tres préstamos obtenidos tienen un vencimiento menor a un año. Este financiamiento, a tasas altas y plazos cortos, representan el 15% de la deuda a jun.09. FONDECO ha logrado asegurar el 87% de las necesidades de financiamiento de 2009 y se están negociando las del 2010.

FONDECO ha mantenido un adecuado Coeficiente de Adecuación Patrimonial, calculado de acuerdo a la normatividad boliviana. A jun.09, este índice fue de 35%, nivel por encima del mínimo legal. El apalancamiento también se ha mantenido en niveles razonables para una IMF de sus características. Este fue de 2.8 a jun.09, con una mediana de 2.5 en los últimos 4 años. Estos ratios se explican por la obtención, en periodos anteriores, de un importante volumen de préstamos subordinados con opción de capitalización. Su ratio de adecuación de capital resulta suficiente para financiar su crecimiento en el mediano plazo con deuda, tal como está plasmado en su planificación.

Riesgo de liquidez

La gestión de la liquidez realizada por el GAF es adecuada al permitir una correcta identificación de las necesidades de efectivo. Desde 2009, se ha creado el cargo de tesorero, cuya labor está facilitando una administración más eficiente de la

liquidez. Entre las herramientas que se manejan, se encuentran: las proyecciones detalladas del flujo de caja actualizado mensualmente, los cierres de caja diarios a nivel institucional, reportes frecuentes de las cuentas bancarias y el requerimiento de efectivo diario. Estas herramientas le permiten identificar las necesidades de efectivo a corto y mediano plazo. Los nuevos procesos y herramientas generados con la creación de la tesorería se muestran adecuados, sin embargo aún están en proceso de formalización.

El nivel actual de tesorería es suficiente, representando a jun.09 el 5.7% de los activos y hasta 5 meses de gastos operativos. No obstante, se observa que falta implementar políticas respecto a límites mínimos de liquidez y que no se cuenta con líneas disponibles para emergencias. La mayor complejidad de su estructura de financiamiento y operaciones, así como el entorno, hace necesaria esta labor. El seguimiento constante a su posición de tesorería les permitió afrontar las dificultades para asegurar financiamiento a fines de 2008.

FONDECO está realizando en la práctica un monitoreo más cercano del calce de plazos. De esta forma, no presenta ninguna posición descubierta en el corto plazo. Además, desde 2008 los productos crediticios de mayor colocación tienen un plazo de vencimiento menor que el microcrédito agropecuario.

Riesgos de mercado

FONDECO sigue en la práctica los lineamientos de la regulación local para monitorear y mitigar el riesgo de mercado. La mayor complejidad de su estructura de financiamiento y los cambios en el entorno local, de la normativa, exigieron que la institución adopte estas directrices. En consecuencia, a jun.09, la exposición patrimonial por el riesgo cambiario fue casi nula (0.3%). Este panorama contrasta fuertemente con el mostrado a inicios del 2008, meses en los cuales la posición abierta era mayor al 50%. Esta alta posición descubierta impulsó la colocación de préstamos en moneda local.

En cuanto al riesgo de tasa de interés, se mantiene sólo un préstamo a tasa variable, el cual tiene una exposición baja respecto al patrimonio (3.6% a jun.09). La tasa de este préstamo esta fijada utilizando la tasa LIBOR más un spread

■ Eficiencia y rentabilidad

Eficiencia y rentabilidad recibe la calificación “c”

FONDECO ha sido históricamente una institución con reducidos ratios de rentabilidad²⁰, sobrepasando ligeramente

²⁰ Para el análisis de la rentabilidad, se consideró los índices que no incluyen donaciones.

el punto de equilibrio. Sin embargo, en el último año y medio sus índices de rentabilidad han mejorado a pesar del incremento sostenido de los costos operativos y el ajuste por inflación utilizando la UFV aplicado en 2008²¹. Los resultados positivos de las estrategias implementadas en 2008 para la mejora de la gestión de cartera y de riesgos lograron revertir las pérdidas obtenidas en los primeros meses de 2008 y alcanzar retornos superiores en 2009. En efecto, el ROA fue menor al 1% entre el 2005 y 2007, para luego subir a 1.8% en 2008 y 2.9% en el primer semestre de 2009 (con una proyección de 2.8% para el cierre del año). No obstante, estos niveles son menores a los de sus pares en proceso de regulación (5.26% a jun.09²²) pero superiores a las IMF reguladas en Bolivia (1.15% a jun.09²³). Cabe resaltar que FONDECO no es una IMF que busque altos niveles de rentabilidad, sino márgenes de maniobra suficientes para mantener la autosostenibilidad y así el cumplimiento de su misión social.

La mejora de la rentabilidad se explica principalmente por el crecimiento sostenido del rendimiento de cartera. Las estrategias para impulsar la gestión de la cartera de créditos han dado sus frutos, pues se ha recuperado un importante monto de créditos improductivos (vencidos por más de 30 días) y reprogramados y se ha fomentado la colocación de productos con mayor tasa de interés, como son los créditos no agropecuarios y los BBCC. De esta forma, el rendimiento de la cartera presenta una sostenida tendencia positiva, pasando de 20.9% en dic.05 a 25.1% en jun.09, este nivel está por debajo del de sus pares no reguladas (32.37% a jun.09²⁴). Por otro lado, el monitoreo cercano del riesgo cambiario (por la alta exposición en 2008) ha logrado asegurar que el retorno de la institución no se vea afectado de forma significativa.

Pese a ser una IMF de talla pequeña en el desarrollado mercado boliviano, FONDECO realiza importantes esfuerzos por mantenerse competitiva a través de su enfoque innovador para el mercado rural. Así, ha logrado diseñar y ofertar productos de crédito bien adaptados a las necesidades de su cliente objetivo, como la Agricultura por Contrato, el Crédito Ganadero, el MicroWarrant, CrediRiego, Crédito bajo Convenio, entre otros. Para ello, cuenta con una Jefatura de Crédito y Mercadeo y con el apoyo del personal de campo. Es este trabajo de innovación continua para el sector rural el que le ha permitido mantener la calidad de sus ingresos. Además, con la diversificación del riesgo crediticio, se ha impulsado la colocación de productos con mayor tasa de interés que su crédito agropecuario tradicional, pero dentro del rango de la oferta crediticia en

²¹ De acuerdo a una norma local que finalmente fue dictada para registrarse una sola vez en 2008. Para FONDECO representó un costo adicional de 210K USD en 2008.

²² Fuente: Boletín IFD No. 14 – Junio 2009, FINRURAL.

²³ Fuente: Boletín Informativo No. 79- Junio 2009, ASOFIN.

²⁴ Fuente: Boletín IFD No. 14 – Junio 2009, FINRURAL

Bolivia para el mercado rural de pequeña escala (crédito promedio < 900 USD). FONDECO también ofrece otros productos como pagos de servicios y pensiones y transferencia de remesas; sin embargo, la ganancia neta por estos servicios no es significativa. La movilización de ahorros en dos de sus agencias²⁵ tampoco ha generado ingresos, pero esta situación cambiaría con la incorporación de una comisión a partir de 2009.

Hasta 2008, el ratio de costos financieros no presentaba variaciones significativas, pues se encontraba entre 4.6% y 4.7%, recién en 2009 éste se incrementó, llegando a 5.1% en junio. FONDECO pudo mantener estable su costo financiero, pese al incremento sostenido del costo de la deuda²⁶, debido al estable peso del patrimonio en su estructura de financiamiento (aprox. 28%). El índice actual de 5.1% es mucho menor al nivel regional (7.9% a dic.07); pero, si se le compara con la media local, la brecha se reduce (5.7% a dic.07)²⁷. Este ratio se explica porque su principal proveedor FONDESIF le otorgaba fondos a tasas blandas por su enfoque rural. Sin embargo, la tendencia al alza mostrada en 2009 se mantendría, por lo menos hasta que finalicen el proceso de regulación (entre fines de 2010 e inicio de 2011).

Con el menor riesgo crediticio, el ratio de costo de provisiones disminuyó su impacto en la estructura de costos desde 2008, ascendiendo a -0.4% en 2008 y 0.6% a jun.09. En años previos, este indicador fue superior al 2.9% debido al deterioro de la cartera de créditos agropecuarios. Además parte de las provisiones, las voluntarias y las cíclicas, no afectan los resultados financieros de acuerdo a la legislación local (se registran en el pasivo y patrimonio). El logro de los planes de crecimiento originaría un incremento del costo de provisiones, en especial por las provisiones genéricas, por lo cual el costo de provisión se encontraría en un mínimo entre 1% y 2%.

Desde 2007, se observa una tendencia sostenida al alza del ratio de costos operativos. A jun.09 este índice fue de 16.7%, ratio superior al registrado en 2006 de 12.9%; pero aún dentro de márgenes manejables si se considera el crecimiento proyectado para un corto y mediano plazo y la obtención de economías de escalas. Hasta el momento, el crecimiento vegetativo de las colocaciones no ha permitido la generación de economías de escala. El incremento del costo operativo se ha dado por la contratación de más empleados y los mayores costos de la banca comunal, por su expansión a otras agencias. Se espera que este ratio no presente una reducción significativa, pese al crecimiento proyectado de las colocaciones, tanto por la inversión

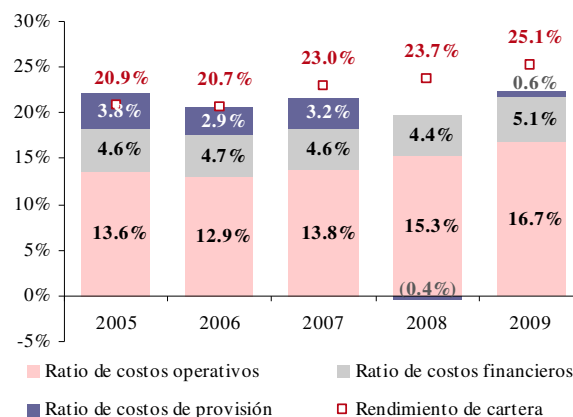
²⁵ En el marco del Mandato de Intermediación Financiera dictado por la ASFI, FONDECO hizo una alianza con una IMF regulada para ofrecer este servicio.

²⁶ Este ratio subió de 5.5% a 7.3% en los últimos 4 años.

²⁷ Fuente: Benchmarking América Latina 2008, The Mix.

necesaria para poner en marcha el Plan de Adecuación a la regulación como por los costos vinculados con la potencial descentralización de agencias en 2010²⁸. El actual costo operativo de FONDECO de 16.7% es mayor a la media de sus pares regulados en Bolivia (11.91% a jun.09²⁹), pero menor a la no regulada (19.2% a jun.09³⁰).

Estructura de rentabilidad



Perspectivas

Las estrategias implementadas en 2008 lograron revertir las pérdidas de los primeros meses del año y así se obtuvo un retorno final positivo en el ejercicio 2008. Para 2009, se tiene un conjunto de proyectos bien encaminados para mantener y mejorar la rentabilidad, y alcanzar un ROA de 2.8%. Entre estos proyectos se tiene: continuar con la política de diversificación y así con la colocación de productos de mayor tasa; mantener los incentivos para la recuperación de la cartera reprogramada en la segunda campaña de cosecha de 2009, el cobro de comisiones por la movilización de ahorros, entre otros. Sin embargo el éxito final dependerá de la obtención del financiamiento, y en el mediano plazo de que este financiamiento se otorgue en plazos y montos que le permitan ser competitivos en el mercado. Si bien, los fondos para 2009 están asegurados en un 87%, para el 2010 existe incertidumbre debido a la inestabilidad política boliviana y la adversidad al riesgo de los financiadores, afectando accesibilidad, tasa y plazo.

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.

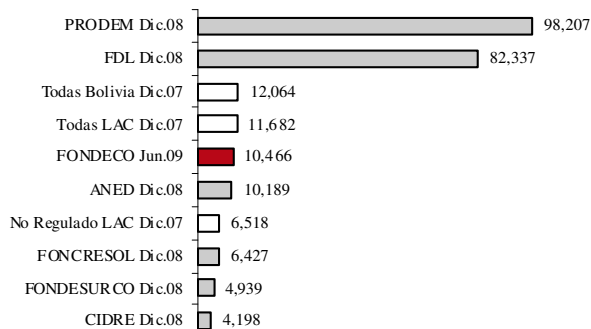
²⁸ FONDECO se encuentra en proceso judicial debido a que la autoridad tributaria le está reclamando el pago del Impuesto a la Renta (25% de las utilidades); constituyéndose en un contingente. Por ley, las IFDs están exentas del pago de este impuesto. Anteriormente, otra institución ha estado en juicio por este motivo, siendo finalmente confirmada la excepción.

²⁹ Fuente: Boletín Informativo No. 79- Junio 2009, ASOFIN.

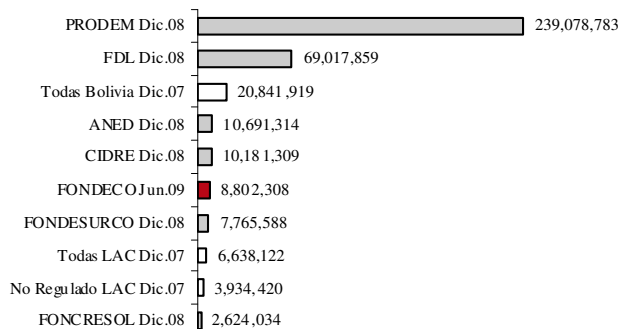
³⁰ Fuente: Boletín IFD No. 14 – Junio 2009, FINRURAL.

Benchmarking

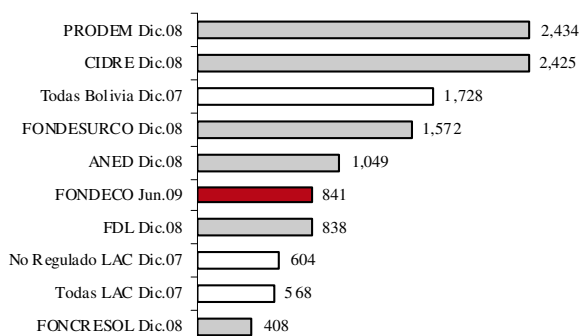
Clientes activos



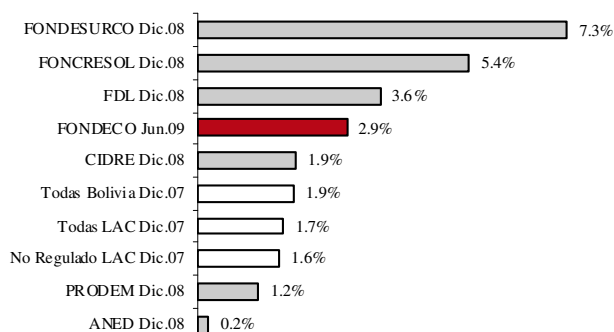
Cartera (USD)



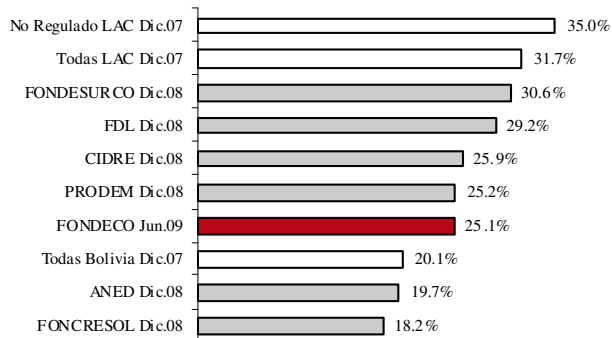
Cartera promedio por cliente (USD)



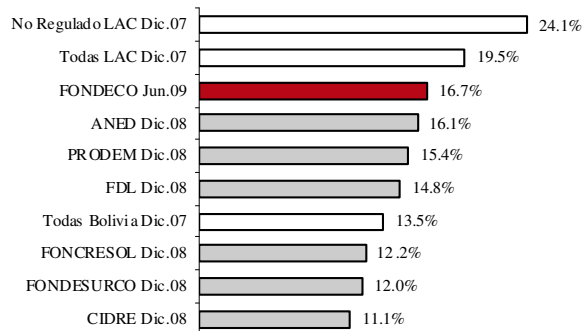
ROA



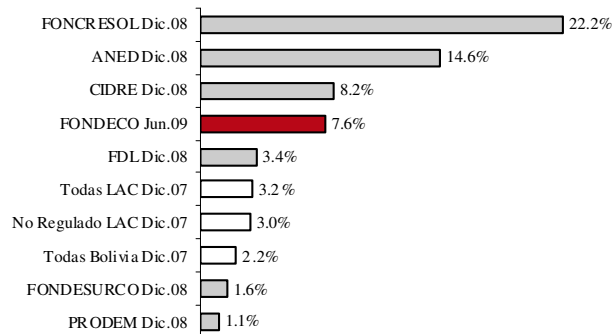
Rendimiento de cartera



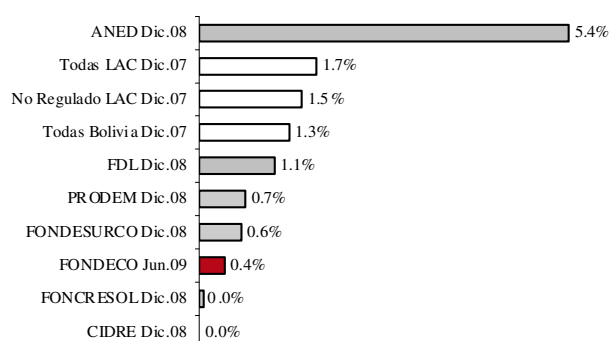
Ratio de costos operativos



PAR > 365 días (incluye reprogramados)



Cartera castigada



Fuentes:

The Mix Market: Benchmarks para América Latina y El Caribe 2008, FONCRESOL, PRODEM, FDL, ANED, CIDRE y FONDESURCO.

Indicadores de desempeño Datos en USD, salvo que indique lo contrario

	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	dic. 2008	jun. 2009
Cartera de préstamos					
Evolución de la cartera					
Cartera	6,049,742	6,509,116	6,936,042	8,076,920	8,802,308
Cartera (BOB)	48,397,932	51,617,287	52,505,841	56,296,135	61,352,086
Evolución (BOB)	7.3%	6.7%	1.7%	7.2%	9.0%
Clientes activos	6,167	8,120	8,861	10,338	10,466
Evolución	0.9%	31.7%	9.1%	16.7%	1.2%
Cartera promedio por cliente	981	802	783	781	841
% del PIB por habitante	96.1%	66.7%	56.5%	43.1%	47.2%
Préstamo promedio desembolsado (considera al préstamo de un Fondo Comunal como un solo préstamo)	2,554	2,122	2,152	2,775	3,206
% del PIB por habitante	250.1%	176.6%	155.4%	153.2%	179.8%
Calidad de cartera					
Reprogramados	5.7%	13.3%	10.6%	6.2%	3.9%
PAR 31 - 365 días (no incluye reprogramados)	4.4%	2.6%	1.8%	1.7%	2.3%
PAR > 365 días (no incluye reprogramados)	2.4%	2.2%	2.3%	1.7%	1.4%
Tasa de cartera castigada	1.9%	0.9%	2.0%	1.2%	0.4%
Cobertura del riesgo crediticio					
Ratio de cobertura del PAR > 30 días (incluye reprogramados)	48.8%	44.7%	60.0%	67.4%	92.7%
PAR > 30 días neto de provisiones / Patrimonio (incluye reprogramados)	18.2%	32.0%	18.2%	9.3%	1.8%
Personal					
Número de empleados	65	72	73	89	99
% Oficiales de crédito	35.4%	36.1%	37.0%	39.3%	38.4%
Tasa de rotación del personal	30.2%	23.4%	26.2%	21.0%	10.6%
Análisis financiero					
ROE	2.2%	0.9%	1.9%	6.2%	10.6%
Deudas / Patrimonio	2.50x	2.90x	2.53x	2.40x	2.80x
Radio de adecuación del Core capital	30.9%	28.8%	29.3%	30.8%	27.9%
Ratio de adecuación del capital total	30.9%	28.8%	29.3%	30.8%	27.9%
ROA	0.8%	0.2%	0.9%	1.8%	2.9%
ROA (sin donaciones)	0.6%	0.2%	0.5%	1.8%	2.9%
ROA (operaciones de microfinanzas)	0.6%	0.2%	0.5%	1.8%	2.9%
Estructura de rentabilidad					
Ratio de ingreso total	22.7%	21.0%	23.7%	23.8%	25.9%
Rendimiento de cartera	20.9%	20.7%	23.0%	23.7%	25.1%
Ratio de costos operativos	13.6%	12.9%	13.8%	15.3%	16.7%
Costo por cliente	128	97	105	113	134
Clientes por empleado	95	113	121	116	106
Clientes por oficial de crédito	268	312	328	295	275
Cartera promedio por cliente (USD)	981	802	783	781	841
Ratio de costos financieros	4.6%	4.7%	4.6%	3.9%	5.1%
Costo de la deuda	5.5%	5.4%	5.9%	6.3%	7.3%
Ratio de costos de provisión	3.8%	2.9%	3.2%	(0.4%)	0.6%
Reprogramados	5.7%	13.3%	10.6%	6.2%	3.9%
PAR > 30 días (no incluye reprogramados)	6.8%	4.8%	4.1%	3.5%	3.7%
Tasa de cartera castigada	1.9%	0.9%	2.0%	1.2%	0.4%
Gestión de los activos					
Cartera / Activos	77.6%	75.5%	82.2%	81.9%	79.0%
Ingresos de otros activos financieros en % de los ingresos financieros	1.0%	0.6%	0.6%	0.6%	1.7%
Liquidez					
Disponibilidades / Depósitos a la vista	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Disponibilidad / Activos totales	3.8%	9.8%	2.7%	4.4%	5.7%
Ratio de liquidez (1 año)	245.4%	531.9%	140.9%	174.8%	127.7%
Tasa de cambio 1 USD= xx BOB	8.00	7.93	7.57	6.97	6.97

FONDECO

Balance General (USD)	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	dic. 2008	jun. 2009
ACTIVOS	7,403,736	7,952,071	7,905,257	9,279,725	10,447,855
Activos líquidos	281,114	776,547	212,068	408,960	598,973
Cartera neta	5,742,384	6,001,548	6,500,469	7,602,584	8,249,733
<i>Cartera bruta</i>	<i>6,049,742</i>	<i>6,509,116</i>	<i>6,936,042</i>	<i>8,076,920</i>	<i>8,802,308</i>
<i>(Provisión para cartera incobrable)</i>	<i>307,357</i>	<i>507,567</i>	<i>435,573</i>	<i>474,337</i>	<i>552,574</i>
Intereses devengados	206,797	175,222	162,758	189,449	194,367
Inversiones financieras	569,733	409,883	408,988	432,138	666,157
Activos fijos netos	411,296	411,963	426,824	445,514	476,074
Activos intangibles	18,004	4,168	3,505	20,477	15,422
Otros activos	174,408	172,740	190,645	180,603	247,129
PASIVO Y PATRIMONIO	7,403,736	7,952,071	7,905,257	9,279,725	10,447,855
Pasivo	5,289,685	5,915,630	5,664,721	6,549,016	7,700,835
Depósitos a la vista	-	-	-	-	-
Depósitos a plazo	-	-	-	-	-
Depósitos en garantía	-	-	-	-	-
Préstamos	4,192,774	4,769,437	4,236,062	4,927,943	5,780,700
Deuda subordinada	562,893	562,418	538,336	543,536	546,168
Other liabilities	534,018	583,775	890,323	1,077,537	1,373,967
Patrimonio	2,114,050	2,036,441	2,240,537	2,730,709	2,747,020
Core capital	2,114,050	2,036,441	2,240,537	2,730,709	2,747,020
<i>Capital social</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
<i>Donaciones</i>	<i>1,957,690</i>	<i>1,939,136</i>	<i>2,068,893</i>	<i>2,246,990</i>	<i>2,246,990</i>
<i>Resultados netos acumulados</i>	<i>156,360</i>	<i>97,305</i>	<i>171,643</i>	<i>483,719</i>	<i>500,030</i>
Otras cuentas del patrimonio	-	-	-	-	-

Balance General (BOB)	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	dic. 2008	jun. 2009
ACTIVOS	59,229,885	63,059,923	59,842,798	64,679,683	72,821,550
Activos líquidos	2,248,909	6,158,014	1,605,358	2,850,451	4,174,839
Cartera neta	45,939,073	47,592,279	49,208,553	52,990,007	57,500,642
<i>Cartera bruta</i>	<i>48,397,932</i>	<i>51,617,287</i>	<i>52,505,841</i>	<i>56,296,135</i>	<i>61,352,086</i>
<i>(Provisión para cartera incobrable)</i>	<i>2,458,859</i>	<i>4,025,008</i>	<i>3,297,288</i>	<i>3,306,128</i>	<i>3,851,444</i>
Intereses devengados	1,654,375	1,389,507	1,232,075	1,320,461	1,354,740
Inversiones financieras	4,557,861	3,250,373	3,096,036	3,012,001	4,643,114
Activos fijos netos	3,290,369	3,266,869	3,231,057	3,105,234	3,318,236
Activos intangibles	144,036	33,050	26,533	142,725	107,491
Otros activos	1,395,262	1,369,831	1,443,186	1,258,803	1,722,489
PASIVO Y PATRIMONIO	59,229,885	63,059,923	59,842,798	64,679,683	72,821,550
Pasivo	42,317,482	46,910,946	42,881,936	45,646,638	53,674,820
Depósitos a la vista	-	-	-	-	-
Depósitos a plazo	-	-	-	-	-
Depósitos en garantía	-	-	-	-	-
Préstamos	33,542,190	37,821,636	32,066,993	34,347,761	40,291,480
Deuda subordinada	4,503,147	4,459,972	4,075,201	3,788,444	3,806,790
Otros Pasivos	4,272,145	4,629,338	6,739,742	7,510,434	9,576,549
Patrimonio	16,912,403	16,148,977	16,960,862	19,033,044	19,146,730
Core capital	16,912,403	16,148,977	16,960,862	19,033,044	19,146,730
<i>Capital social</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
<i>Donaciones</i>	<i>15,661,523</i>	<i>15,377,348</i>	<i>15,661,523</i>	<i>15,661,523</i>	<i>15,661,523</i>
<i>Resultados netos acumulados</i>	<i>1,250,880</i>	<i>771,629</i>	<i>1,299,339</i>	<i>3,371,522</i>	<i>3,485,208</i>
Otras cuentas del patrimonio	-	-	-	-	-

FONDECO

Estado de resultados (USD)	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	dic. 2008	jun. 2009
Intereses y comisiones recibidos por cartera	1,208,656	1,261,751	1,540,204	1,814,380	1,056,492
Ingresos de otros activos financieros	12,228	7,535	9,579	10,142	18,039
Intereses y otros gastos financieros	267,612	287,390	307,754	337,297	214,228
Costos netos de ajuste por inflación	(6,635)	5,565	92,973	209,656	-
Ganancia neta por tipo de cambio (pérdida)	-	-	-	37,805	(260)
Resultado Financiero	959,907	976,331	1,149,056	1,315,375	860,043
Pagos y comisiones por otros servicios financieros	94,609	8,750	38,062	(7,121)	12,169
Otros ingresos operativos	-	-	-	2,625	2,172
Costos operativos	788,126	789,056	927,480	1,170,045	703,731
<i>Costos del personal</i>	<i>491,076</i>	<i>507,234</i>	<i>590,852</i>	<i>773,040</i>	<i>467,261</i>
<i>Gastos administrativos y otros</i>	<i>247,105</i>	<i>230,476</i>	<i>296,587</i>	<i>346,800</i>	<i>207,065</i>
<i>Depreciación y Amortización</i>	<i>49,945</i>	<i>51,345</i>	<i>40,041</i>	<i>50,204</i>	<i>29,405</i>
Resultado no operativos (neto)	-	-	-	-	-
Ingreso operativo bruto	266,390	196,025	259,637	140,834	170,653
Provisión neta para cartera incobrable	222,697	177,264	217,046	(31,650)	25,101
Resultado operativo neto antes de impuestos y donaciones	43,693	18,761	42,591	172,484	145,552
Ingresos extraordinarios (neto)	-	-	-	(11,248)	(137)
Resultado operativo neto antes de donaciones	43,693	18,761	42,591	161,236	145,414
Impuesto sobre la Renta	-	-	-	-	-
Resultado neto antes de donaciones	43,693	18,761	42,591	161,236	145,414
Ingresos por donaciones	14,018	-	27,120	-	-
Resultado neto	57,711	18,761	69,711	161,236	145,414

Estado de resultados (BOB)	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	dic. 2008	jun. 2009
Intereses y comisiones recibidos por cartera	9,669,252	10,005,685	11,659,345	12,646,227	7,363,751
Ingresos de otros activos financieros	97,821	59,755	72,511	70,690	125,734
Intereses y otros gastos financieros	2,140,893	2,279,004	2,329,698	2,350,959	1,493,170
Costos netos de ajuste por inflación	(53,079)	44,133	703,808	1,461,301	-
Ganancia neta por tipo de cambio (pérdida)	-	-	-	263,503	(1,814)
Resultado Financiero	7,679,259	7,742,303	8,698,351	9,168,160	5,994,501
Pagos y comisiones por otros servicios financieros	756,869	69,385	288,126	(49,631)	84,818
Otros ingresos operativos	-	-	-	18,295	15,140
Costos operativos	6,305,006	6,257,213	7,021,025	8,155,212	4,905,007
<i>Costos del personal</i>	<i>3,928,612</i>	<i>4,022,366</i>	<i>4,472,753</i>	<i>5,388,089</i>	<i>3,256,811</i>
<i>Gastos administrativos y otros</i>	<i>1,976,836</i>	<i>1,827,678</i>	<i>2,245,163</i>	<i>2,417,199</i>	<i>1,443,245</i>
<i>Depreciación y Amortización</i>	<i>399,559</i>	<i>407,169</i>	<i>303,109</i>	<i>349,925</i>	<i>204,950</i>
Resultado no operativos (neto)	-	-	-	-	-
Ingreso operativo bruto	2,131,121	1,554,475	1,965,453	981,612	1,189,452
Provisión neta para cartera incobrable	1,781,578	1,405,701	1,643,037	(220,604)	174,956
Resultado operativo neto antes de impuestos y donaciones	349,544	148,774	322,415	1,202,216	1,014,496
Ingresos extraordinarios (neto)	-	-	-	(78,401)	(958)
Resultado operativo neto antes de donaciones	349,544	148,774	322,415	1,123,815	1,013,539
Impuesto sobre la Renta	-	-	-	-	-
Resultado neto antes de donaciones	349,544	148,774	322,415	1,123,815	1,013,539
Ingresos por donaciones	112,141	-	205,295	-	-
Resultado neto	461,684	148,774	527,710	1,123,815	1,013,539

■ Fórmulas

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

■ Escala de calificación

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