

DIACONIA FRIF, Bolivia

La Fundación DIACONIA Fondo Rotativo de Inversión y Fomento (D-FRIF) fue creada en 1991 a iniciativa de la ONG Misión Alianza Noruega (NMA por sus siglas en inglés), constituyéndose como institución independiente en 1997. Sus operaciones se concentran en la ciudad de El Alto, habiendo iniciado en los últimos años una ampliación de sus operaciones hacia otras áreas del Departamento de La Paz, y más recientemente hacia otros departamentos del país. A marzo 2008, D-FRIF cuenta con una red de 27 agencias situadas en los departamentos de La Paz, Beni, Oruro y Cochabamba y presenta una cartera de 20.1 M USD y 37,455 clientes activos, a los que atiende con la metodología de crédito individual destinados a vivienda, producción, comercio y servicios, además de la metodología de Bancos Comunes o Asociaciones de Microcrédito (AAMM).

GIRAFE Rating

Rating

B

Tendencia

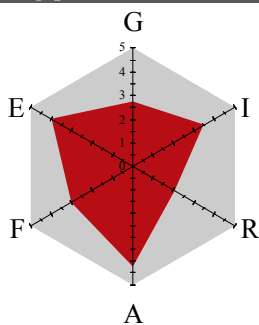
Estable

Fecha de la calificación

Mayo 2008

Válido hasta abril 2009

Rating por área



Gobierno – Información – Riesgos
– Actividades – Financiamiento –
Eficiencia

Contacto en Planet Rating

Ramón Flores
rflores@planetrating.com
Tel: +51 1 242 4597

Contacto en la IMF

Ricardo Suxo – Gerente General
Av. Franco Valle N° 900 Zona 12 de
Octubre, El Alto, Bolivia
Tel: +591 2 2824775
gerente@diaconia-frif.org

Puntos destacados de la calificación

- D-FRIF muestra un positivo desempeño financiero sostenido en un crecimiento consistente en el monto y la calidad de su cartera, así como en el número de clientes, lo que le ha permitido mejorar de manera sostenida sus indicadores de costos operativos y de provisiones con costos financiero mínimos.
- La institución requiere fortalecer las capacidades de su equipo gerencial en miras a las mayores exigencias que generará un esquema de regulación, además del necesario fortalecimiento de las labores de RRHH y auditoría interna.
- D-FRIF se encuentra solidamente posicionado en el mercado de la ciudad de El Alto y de manera creciente en ciudad de La Paz y en otras ciudades del departamento del mismo nombre. Referente en el mercado en lo relativo a créditos para mejoramiento de vivienda con creciente participación de créditos de AAMM.
- La institución presenta el desafío de fortalecer su gestión financiera reduciendo su exposición a los riesgos de mercado y de mejorar su capacitación de negociación y diversificación de sus fuentes de fondeo.

Tendencia

D-FRIF recibe la calificación con una tendencia “estable” en la medida que muestra un comportamiento positivo en sus principales indicadores financieros, pero resta por fortalecer áreas operativas claves y actualizar su planificación estratégica, así como mejorar su gestión financiera, en vista a un escenario de regulación y creciente competencia.

Indicadores de desempeño

USD , o en moneda local si especificado	dic. 2003	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	mar. 2008
Activos	10,266,773	11,646,984	13,411,825	16,368,231	20,783,763	22,459,650
Crecimiento	10.8%	16.6%	15.4%	21.3%	21.3%	4.3%
Cartera	8,353,125	9,851,392	12,504,474	14,713,533	18,798,568	20,437,753
Crecimiento	34.9%	21.2%	27.2%	16.9%	22.0%	4.9%
Clientes activos	11,600	21,376	26,838	30,120	35,589	37,445
Personal	72	92	131	147	158	162
ROE	9.3%	10.9%	11.4%	14.0%	13.0%	(2.5%)
ROA	9.1%	10.7%	11.1%	13.2%	11.4%	(2.1%)
Deudas / Patrimonio	0.02x	0.02x	0.03x	0.09x	0.20x	0.23x
Rendimiento de cartera	26.9%	26.4%	26.2%	25.8%	24.5%	25.4%
Ratio de costos operativos	14.0%	13.3%	15.2%	13.9%	12.9%	10.4%
PAR 31 - 365 días	2.7%	2.1%	1.4%	0.3%	0.3%	0.2%
PAR > 365 días	0.3%	0.5%	0.1%	0.7%	0.5%	0.6%
Tasa de cartera castigada	0.4%	3.1%	0.6%	0.3%	0.4%	0.0%

[REF: RF / 210708]

Sector Microfinanciero

El sector microfinanciero boliviano es el más desarrollado y de mayor madurez y dinamismo de Latinoamérica, siendo considerado Bolivia en el 2007 como el país con mejor entorno empresarial para el crecimiento de las IMF en la región¹.

En los años ochenta la escasa oferta crediticia para el sector microempresarial permitió el desarrollo de las ONGs. Consecuentemente, el importante crecimiento del sector estimuló el desarrollo de un marco regulatorio. En efecto, el Decreto Supremo 24000 de 1995 creó la figura especial de Fondos Financieros Privados (FFPs)² con facultades para captar ahorros, para que las ONGs puedan potencializar su crecimiento. 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; las cuales establecen, entre otros, los requerimientos mínimos de capital (aprox. 910 K USD) para la constitución de IMF's y la normativa específica que incluye los límites para el otorgamiento y concentración de créditos y la constitución de provisiones por incobrables, riesgo de impacto de créditos y riesgo adicional de morosidad.

Recientemente, la Resolución 0034/2008 publicada en mar.08 establece el marco regulatorio para que las Instituciones Financiera de Desarrollo u ONGs financieras puedan ingresar al sistema regulado no bancario bajo la Ley de Bancos y Entidades Financieras, aunque sin modificar su forma jurídica. Esta norma permitiría, bajo ciertas condiciones, captar ahorros del público y brindar servicios financieros integrales. La Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras (SBEF) ha iniciado este proceso con visitas iniciales a las IMF's a partir de abr.08 y mantiene una continua comunicación con la asociación de ONGs.

El ente supervisor es la SBEF, la cual cuenta con un área de microfinanzas, a quien reportan periódicamente diversas informaciones los Bancos, FFPs y Mutuales y Cooperativas de Ahorro y Crédito; facilitando el seguimiento de sus actividades. Asimismo, la SBEF realiza periódicas inspecciones in-situ.

El sector se encuentra agrupado en torno, principalmente, a dos asociaciones enfocadas en promover el desarrollo de su red y en proponer mejoras para el sector a las autoridades: la Asociación de Entidades Financieras Especializadas en Microfinanzas (ASOFIN) que representa IMF's reguladas y

la Asociación de Instituciones Financieras para el Desarrollo Rural (FINRURAL) compuesta por 15 ONGs a mar. 08. FINRURAL tiene un papel bastante activo debido a las recientes modificaciones legales y cambios en el entorno local. Adicionalmente, el sector se beneficia de centrales de riesgo (como INFOCRED). Tras la crisis financiera de 1998 – 2001, la SBEF ha reglamentado su funcionamiento. Estas recopilan información de IMF's reguladas y no reguladas.

Tipo de entidades	# de entidades	Reguladas / Supervisadas SBEF	Cartera (M USD)	%
Bancos ⁽¹⁾	2	Si / Si	706.5	29%
FFPs ⁽²⁾	6	Si / Si	445.6	27%
Mutuales y Coop. ⁽³⁾	33	Si / Si	561.9	34%
ONGs ⁽⁴⁾	16	No / No	160.2	10%

Cifras a dic.07 según SBEF, FINRURAL y ASOFIN.

(1) Banco Los Andes Procredit y Banco Solidario concentran la mayor participación.

(2) Instituciones con crecimiento promedio anual del 30% en el último trienio. Mayor concentración de créditos en FFP PRODEM y FIE.

(3) Prestan servicios de intermediación financiera y ahorro

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

El sector de microfinanzas boliviano está experimentando una mayor participación directa del gobierno a través del ingreso del Banco de Desarrollo Productivo (BDP) en may.08, entidad estatal de segundo piso que presenta 7,190 créditos colocados por 83 M USD. Fue creado con un capital de 60 M USD³ y perspectivas de colocación de créditos a una tasa de interés anual del 6%⁴. La cartera del BDP será administrada por instituciones financieras del sector bajo una comisión del 2%, pero quedando en el BDP la decisión final de la colocación del crédito. Además, los fondos de FONDESIF y NAFIBO serán traspasados paulatinamente al BDP. Este hecho afecta fuertemente a las IMF's; por lo que se están iniciando acciones a nivel gremial, en especial FINRURAL.

El actual entorno político y socio-económico del país ha propuesto trabas y retos en la industria, tal como la mayor incursión del gobierno generando distorsiones en el mercado, el notable incremento de la inflación a partir del 2007 que ocasionó el cambio en la metodología de ajuste por inflación del USD a la Unidad de Fomento de la Vivienda (UFV) que ha impactado negativamente en la rentabilidad de las IMF's locales. Existe una inquietud permanente ante una posible política de control de tasas de interés por el estado. 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.

¹Estudio realizado por la revista "The Economist", en colaboración con el BID y la CAF, que clasifica el entorno empresarial de las IMF en LAC.

² Fuente: La Regulación y Supervisión de las Entidades Microfinancieras en Bolivia - SBEF

³ 20% correspondiente al CAF y 80% al Estado Boliviano con recursos provenientes de NAFIBO (Nacional Financiera Boliviana)

⁴ Los crédito individuales y asociativos están dirigidos a micro y pequeños empresarios topes de USD 10K (individual) y USD 500 K (asociativo)

Entorno Político y Económico

Después de la ralentización económica del 2007 atribuida a las condiciones climáticas que afectaron la producción agrícola y los cuellos de botella en los sectores de minería e hidrocarburo; la economía debería experimentar un débil crecimiento en el 2008. La demanda doméstica será el principal motor económico sostenido por el consumo familiar, la recuperación de la inversión, y la política fiscal expansiva. La fuerte inflación del 2007, generada por los efectos adversos de las inundaciones y los altos precios de los granos, debe reducirse ligeramente en este año.

Después de la nacionalización del sector gasífero del año 2006, el gobierno está planificando nacionalizar la minería y las telecomunicaciones. Sin la ayuda extranjera Bolivia podría experimentar dificultades en la administración de estos recursos. En el sector exportador, la fuerte demanda de su principal socio comercial Brasil compensará la ralentización económica de los Estados Unidos. Mientras tanto, las importaciones crecerán por incrementos en el gasto público en infraestructura y la reactivación de las inversiones privadas en hidrocarburos y minería, lo que estimulará la compra de bienes de capital en el extranjero. Si bien el país viene experimentando importantes excedentes en su cuenta externa que lleva a incrementos significativos en las reservas de divisas, 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 gobierno boliviano.

Ante la iniciativa del presidente indígena Evo Morales, la Asamblea Constituyente a finales del 2007 aprobó una nueva constitución que estipula autonomía para los departamentos, las provincias y las comunidades indígenas y la posibilidad de un segundo período presidencial. La constitución está sujeta a la aprobación final por dos tercios de los miembros de la Asamblea Constituyente y por un referéndum que debería realizarse en el año 2008, pero en ausencia de consenso esta etapa no está concluida, por lo que el malestar político y social podría intensificarse. En este contexto, sigue vigente el riesgo de que los departamentos del este del país, que mayoritariamente mantienen una oposición al gobierno central, exijan la implementación del régimen autónomo departamental.

Fortalezas:

- Bolivia está dotado de abundantes recursos en hidrocarburos, contando con las reservas de gas más importante en el continente después de Venezuela, y riqueza agrícola y mineral.
- El país pertenece a la Comunidad Andina (CAN), su asociación con Mercosur ha facilitado las exportaciones

hacia dos grandes países vecinos, Brasil y Argentina, y ha buscado normalizar relaciones con otro vecino, Chile.

- Bolivia se ha beneficiado del tratamiento concesionario de su deuda exterior garantizado por los acreedores públicos, y aliviado 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, junto con el cultivo de coca el cual sigue siendo un problema mayor.
- La dolarización extensiva del sector bancario continúa siendo una fuente de debilidad.
- El clima político, social y de negocios ha sido muy pobre.
- La implementación de los programas radicales del presidente Morales improbablemente aliviarán tanto las tensiones del país como los riesgos de agitación durante un complicado período de transición hacia la autonomía administrativa, en 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 de las empresas del país. La probabilidad de impago corporativo es muy alta.

(Miles de millones de USD ó %)	2005	2006	2007e	2008f
Crecimiento económico (%)	4.1	4.6	3.8	4.0
Inflación (%)	4.8	4.9	11.0	9.0
Balanza sector público (% de PIB)	-2.3	4.6	1.0	1.0
Exportaciones	2.8	3.9	4.4	4.9
Importaciones	2.3	2.7	3.3	3.6
Balanza comercial	0.5	1.2	1.1	1.3
Balanza cta. corriente (% de PIB)	6.5	12.3	11.8	10.8
Deuda externa (% del PIB)	65.9	41.3	37.3	34.3
Servicio de deuda (%exportaciones)	12.7	9.0	7.6	6.8
Reservas internacionales (en meses de importaciones)	5.8	9.5	11.0	12.5

Fuente: COFACE's Country Risk Ratings Guidebook 2007. Los datos de 2007 y 2008 corresponden a estimados y proyecciones, respectivamente.

Nota: e (cifras estimadas) y 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

D-FRIF nació bajo la iniciativa de Misión Alianza Noruega (NMA por sus siglas en inglés), una ONG con sede en Oslo y operaciones en 10 países de América Latina, Asia y África, en conjunto con su organización en Bolivia, MAN Bolivia esta dedicada al desarrollo social y opera fundamentalmente a través de donaciones directas tanto de NMA como del público. MAN Bolivia inició su labor en 1979 y dando origen a D-FRIF en 1991 con el objetivo de fortalecer el desarrollo económico. En 1997 el programa de microcréditos se independizó con la visión de ser autosostenible.

D-FRIF se constituyó en abril 1997 como una ONG con forma jurídica de Asociación Civil sin fines de lucro, siendo reconocida como tal en dic.1997. La reciente modificación de la regulación, incluye a instituciones como D-FRIF en el marco de la regulación ejercida por la SBEF, aunque se encuentra pendiente la aprobación del reglamento previsto para el presente año. Se espera que el reglamento otorgue un plazo prudencial a las IMF's para que éstas se adecuen con las exigencias establecidas por la SBEF. Adicionalmente para D-FRIF esto no debería significar un proceso complicado en la medida que ha participado desde un inicio en el mecanismo de autorregulación impulsado por FINRURAL. El cual incluye el cumplimiento de las normas de la SBEF, un sistema de reporte mensual a FINRURAL sobre su desempeño financiero y una auditoría anual especialmente enfocada a la verificación del cumplimiento de la autorregulación.

La institución ha sido auditada durante los ejercicios 2006 y 2007 por el despacho Berthin Amengual & Asociados representantes en Bolivia de BDO International. Los tres ejercicios previos fueron auditados por el despacho representante de PriceWaterhouseCoopers LLP en Bolivia. Ambas firmas de auditores han emitido informes sin salvedad sobre los EEFF de los últimos cinco ejercicios incluida la auditoría de cartera.

Propiedad

Como ONG, D-FRIF no cuenta con propietarios, pero el gobierno es ejercido por el siguiente órgano:

- El Directorio: según estatutos se reúne mensualmente y sobre él recaen las funciones generales de orientación estratégica y seguimiento de la gestión. Está conformado por siete miembros, de los cuales cinco directores son nombrados directamente por la NMA y dos directores son elegidos en una votación universal por todos los empleados de D-FRIF conjuntamente cada año. Los

directores son nombrados por periodos de dos años con renovaciones parciales cada año.

Subvenciones

D-FRIF ha recibido 6.2 M USD en forma de donaciones capitalizadas, casi en su totalidad de parte de NMA desde el inicio de operaciones hasta la fecha. El convenio entre NMA y D-FRIF finalizó en 2005, por lo que desde esa fecha no han recibido nuevas aportaciones de esta institución.

Estructura de financiamiento

El financiamiento de las operaciones de D-FRIF proviene de inversionistas internacionales y nacionales, con contribuciones importantes de NMA desde su fundación hasta 2005 a través de donaciones. Su búsqueda y subsecuente acceso a fondos adicionales a los de NMA se inició a fines del año 2006, de tal manera que entre 2006-2007 ha accedido a 3.65 M USD⁵ en financiamiento con tasas de interés que en su mayor parte se ubica entre 8% y 9.5% anual, con plazos de entre uno y cinco años. Sus principales financiadores a marzo 2008 eran Kolibrí Kapital, Oikocredit, Triple Jump, Banco de Crédito de Bolivia y FONDESIF⁶, en orden de importancia.

Equipo gerencial

D-FRIF en 2006 experimentó un importante cambio en la conformación del equipo gerencial (EG) con la salida del anterior Gerente General (GG), y todo su equipo, quien había ocupado este puesto desde la creación de la institución. Esta salida se produce como consecuencia de importantes diferencias entre el EG y el Directorio por préstamos inadecuadamente otorgados pero con aprobación de ambas instancias por un total de 221 K USD⁷ entre 2001 y 2003, que fueron castigados en 2004. Este proceso de reestructuración que incluyó la renovación de miembros del Directorio, estuvo a liderada por NMA, fue así que en marzo de 2006, la GG fue asumida por Ricardo Suño, quien hasta esa fecha ocupaba el cargo de Sub-Gerente del Área Rural.

El equipo gerencial está conformado por la Gerencia General (GG), el Asistente del Gerente General (AGG), Unidad de Sistemas (US), SubGerencia de Créditos (SGC), SubGerencia de Administración y Finanzas (SGAF). La

⁵ Con fecha posterior al desarrollo de la misión de campo, en mayo 2008, INCOFIN aprobó a D-FRIF un crédito por 2 M USD a 3 años de plazo.

⁶ El Fondo de Desarrollo del Sistema Financiero y de Apoyo al Sector Productivo – FONDESIF, es el brazo financiero del Estado Boliviano creado en 1995 para fortalecer el sistema financiero.

⁷ Se otorgaron préstamos hasta por un máximo de 250 K USD con autorización del Directorio a tres empresas en el marco del fondo de inversión internacional Small Enterprise Assistance Funds – SEAF Bolivia, el cual dejó de operar en Bolivia y honrar sus obligaciones en 2003. A la fecha SEAF continúa operando en 13 países de Asia, Europa del Este y Latinoamérica.

institución cuenta en su organigrama con una unidad de apoyo adicional: la Unidad de Riesgo Crediticio, cuya posición se encuentra en proceso de reclutamiento. El equipo existente esta conformado por profesionales con adecuada formación y experiencia en sus especialidades, además de varios años de experiencia en el área de microfinanzas.

Ricardo Suxo, quien ocupa la GG, cuenta con experiencia en MAN Bolivia y posteriormente desde 1991 en D-FRIF como Asesor de Créditos, Jefe de Agencia y como Subgerente en el Área Rural. Es Técnico Bancario de profesión, contando con 17 años de experiencia en microfinanzas, todos ellos al interior de D-FRIF.

Organización

Las operaciones en D-FRIF presentan un importante grado de descentralización de las operaciones, tanto en lo que se refiere a la aprobación de créditos y en el manejo presupuestario a nivel de cada sucursal. En las sucursales se cuenta con un asistente administrativo (AA) y un cajero (en las agencias más pequeñas ambas funciones son asumidas por un mismo trabajador), además de contar con oficiales de crédito (OC) exclusivos para crédito individual o para Asociaciones de Microcrédito (AAMM), encontrándose todos ellos a cargo del Jefe de Sucursal (JS). En todas las oficinas se cuenta con un Comité de Créditos conformado por el personal de créditos de la sucursal (en caso de que se trate de sólo dos personas se incluye también al AA), el mismo que es presidido por el JS, este comité tiene autonomía de hasta 4 K USD. Para importes superiores hasta 8 K USD son aprobados por el SGC, hasta 15 K USD por el GG y montos superiores por el Directorio.

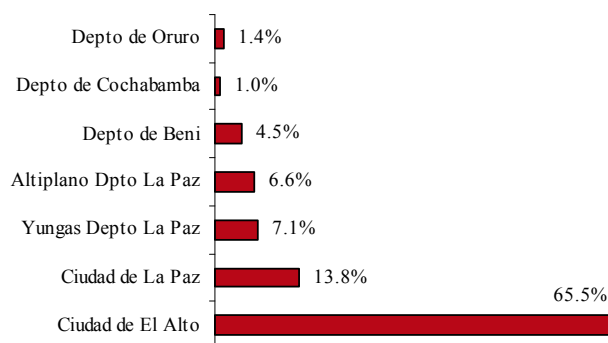
Las sucursales dependen directamente de la Subgerencia de Créditos, mientras que los créditos otorgados son supervisados por el supervisor de área rural (créditos individuales) o el supervisor de AAMM.

Los desembolsos de créditos individuales se realizan mediante cheques y las recuperaciones se efectúan en efectivo en las cajas ubicadas en cada sucursal y que luego debieran ser depositados por el cajero en la agencia bancaria más cercana. Los OC no pueden recibir pagos en efectivo directamente, sólo lo pueden hacer los abogados en caso de recuperación de créditos en mora en etapa extrajudicial. Para AAMM, tanto los desembolsos como los cobros se realizan en efectivo en el lugar de reunión de las clientas.

El sistema informático denominado BUFALO es un sistema centralizado y desarrollado internamente en Visual Basic con base de datos SQL Server 2000, que integra los módulos de cartera y contabilidad, teniéndose planificado el desarrollo en el mediano plazo de módulos administrativos.

Penetración de mercado

Cartera por área geográfica - marzo 2008



D-FRIF opera a través de 27 agencias, situadas en los departamentos de La Paz, Beni, Oruro y Cochabamba. Las operaciones tienen un carácter netamente urbano y periurbano, manteniendo el interés en ingresar a poblaciones medianas y pequeñas tal como viene realizando en las zonas del Altiplano y Yungas en el departamento de La Paz y en el departamento de Beni.

Lo reducido de la capacidad de la sede actual hace que el EG y las áreas administrativas tengan que estar separadas ocupando dos locales cercanos; lo cual será solucionado a fines de año cuando se encuentre concluido el nuevo local institucional, también ubicado en la ciudad de El Alto.

A pesar de la política de expansión de sus operaciones que implicó la apertura de 12 oficinas en los últimos dos años y medio, y que se espera mantener a un ritmo de 4 oficinas adicionales por año en el mediano plazo, D-FRIF continúa concentrando el 65.5% en zonas urbanas y peri-urbanas de la ciudad de El Alto. Así mismo, sólo el 6.9% de sus colocaciones se han realizado fuera del departamento de La Paz, por lo cual existe aún una alta concentración geográfica de sus operaciones.

Productos y servicios

D-FRIF ofrece créditos con fines productivos y para mejoramiento de vivienda a microempresarios bajo la metodología individual, además de créditos para capital de trabajo para mujeres microempresarias menos consolidadas a través de la metodología de AAMM. Los créditos individuales son ofrecidos indistintamente tanto en USD como en BOB (las de AAMM exclusivamente en BOB), considerando una tasa de interés activa significativamente menor en USD.

Las tasas cobradas resultan iguales para todos los productos individuales con la excepción del crédito agropecuario que cuenta con una tasa especial del 17% nominal anual. Las tasas nominales se inician en 24% anual en USD para el primer crédito reduciéndose en 1% hasta llegar al 18% a

partir del séptimo crédito, las tasas en BOB tienen similar comportamiento iniciándose en 28% anual nominal y reduciéndose hasta el 24% a partir del quinto crédito. Para todos los productos se exigen avales y combinaciones de garantías de acuerdo al monto solicitado, requiriéndose de una hipoteca para créditos superiores a 5,000 USD. Los montos varían en 50 USD y 30,000 USD, pero de acuerdo al manual podrían alcanzar el 0.5% del patrimonio (equivalente a 91,335 USD a mar.08). La tasa efectiva global (TEG) en USD es de 23% al 29.1% y en BOB es de 25.8% al 29.8%.

- **Crédito de vivienda** destinado a financiar la auto-construcción y mejoramiento de la vivienda de los clientes. El crédito promedio se sitúa en los 1,099 USD a un plazo promedio de 17 meses.
- **Microcrédito para producción** destinado estrictamente a fines productivos, ya sea capital de trabajo⁸ o adquisición de activos fijos. El crédito promedio es de 1,112 USD a un plazo promedio de 17 meses.
- **Créditos para el comercio** destinado a compra de mercadería, se otorga a un plazo promedio de 14 meses y por un importe medio de 780 USD.

El producto de AAMM se ha convertido en el producto de mayor crecimiento en la cartera de D-FRIF:

- **Asociaciones de Microcrédito** destinado a financiar capital de trabajo a través de crédito grupales, que son garantizados solidaria y mancomunada de las socias. Los créditos van desde 100 BOB (13.5 USD) hasta 4,000 BOB (540 USD), con un saldo promedio de 193 USD por cliente y plazos que varían de 3 a 6 meses, siendo el normal de 4 meses. Los pagos y las reuniones se realizan semanal o bisemanalmente; sin embargo, el grupo debe realizar el pago a D-FRIF sólo en las dos últimas reuniones, por lo que puede disponer de lo recuperado más los ahorros para realizar préstamos de cuenta interna (hasta un 70% del crédito). Esta modalidad de pago genera una TEG del 52.7% que se incrementa hasta el 111.2% en caso de incluir el costo financiero de los ahorros obligatorios⁹.

Redes

D-FRIF pertenece a la Asociación de Instituciones Financieras para el Desarrollo Rural (FINRURAL), que agrupa a las principales ONGs microfinancieras bolivianas y que brinda servicios de representación de los intereses del sector, de investigación y de desarrollo tecnológico. FINRURAL también ha promovido un acuerdo entre las entidades afiliadas que establece estándares mínimos de funcionamiento y de contabilidad apegados a la normativa de la SBEF aplicable a los FFPs.

⁸ En caso sea para capital de trabajo el plazo máximo suele ser de 24 meses.
⁹ 20% del crédito al inicio más un 20% adicional dividido entre las reuniones del grupo.

Así mismo, D-FRIF trabaja de manera colaborativa con Fundación D-Miro, una de las ONG microfinancieras líderes en Ecuador que pertenece a la red de NMA.

■ Gobierno

Gobierno y toma de decisiones recibe la calificación “c”

Toma de decisiones

La estructura de gobierno actual de D-FRIF permite una toma de decisiones ágil y bien informada, basada en una misión social clara y compartida. Resultando en un proceso ágil en la medida que la institución cuenta con una alta influencia de los valores de NMA pero contando un adecuado grado de independencia para la toma de decisiones institucionales.

El Directorio cuenta con diversos perfiles¹⁰, lo cual contribuye a dotarlo de diferentes puntos de vista y experiencias profesionales que enriquecen una toma de decisiones consensuada. El Directorio se reúne frecuentemente, pero resta su fortalecimiento para que la toma de decisiones no deba ser postergada en caso de ausencia del Presidente, quien cuenta con una amplia y relevante experiencia en el sector financiero y microfinanciero boliviano. La información presentada al Directorio para la toma de decisiones es emitida de manera oportuna, lo que posibilita una toma de decisiones ágil y sustentada. Aunque resta establecer mecanismos para el seguimiento cercano de las decisiones y observaciones, en especial de auditoría interna y RRHH, que han sido establecidos como puntos clave para consolidar el desarrollo futuro.

El Directorio con el apoyo del nuevo Equipo Gerencial ha logrado estabilizar a la institución y consolidar su gobernabilidad; sin embargo, persisten proyectos de fortalecimiento institucional de suma importancia que han estado postergados por la coyuntura anterior, pero que requieren ser priorizados con la finalidad de asegurar el fortalecimiento de la institución. Asimismo, existe un enfoque de costos bajos que prima por encima de la maximización de la rentabilidad y fortalecimiento institucional, lo que ha demorado la toma de decisiones de inversión, cumplimiento de asignaciones presupuestarias, etc.

A nivel institucional se ha empezado a evaluar alternativas que permitan el consolidar el posicionamiento de D-FRIF en un mercado ante la creciente competencia, así se viene evaluando propuestas para la afiliación a una red

¹⁰ Entre ellos especialista en microfinanzas, abogada, auditor, empleado de la institución y representantes de NMA, de MAN Bolivia y de Fundación D-Miro de Ecuador.

internacional, acuerdos de fusión con otra IMF, entre otras todo ello dentro de los retos que impondrá la regulación (ver sección “Sector Microfinanciero”).

Planificación

El Plan Estratégico establecido para el período 2006-2011, se encuentra parcialmente desactualizado, careciendo además de un análisis profundo de la posición competitiva que se desea para la institución. Resultando en un documento que contiene las principales ideas y las metas para las sucursales pero sin considerar una revisión de la coherencia y relación de estas con los objetivos institucionales. Las metas de cartera se muestran realistas y vienen presentando un adecuado nivel de cumplimiento a mar.08. En este documento se deja de lado un estudio de los cambios necesarios para el fortalecimiento estructural que requiere la institución en el mediano plazo, de igual modo se carece de una evaluación de los posibles proyectos que contribuirían en sostener su viabilidad a largo plazo (regulación, afiliación a una red internacional, etc.).

Si bien el Presupuesto de Gestión 2008 establece metas y tácticas de negocios claras para el presente año, este documento sería fortalecido positivamente con un análisis más detallado del mercado potencial, de la competencia en las principales zonas de actuación y mecanismos para el monitoreo cercano del cumplimiento presupuestal.

Las estrategias de crecimiento resultan relevantes y están basadas en el fortalecimiento de las AAMM y en la expansión del crédito individual mediante la alineación a las condiciones de mercado resultan relevantes en las zonas donde opera D-FRIF. Una expansión tanto a nivel de pequeñas ciudades como zonas de alta competencia (capitales de departamento), requerirá de un análisis profundo de las condiciones de mercado, competencia y la definición más exacta de los requerimientos de información y de personal, además de los riesgos geográficos y sectorial; los cuales se encuentran pendientes de efectuarse. Si bien se ha venido avanzando en la mejora de la diversificación y estructura de fondeo, la evaluación de los riesgos de mercado no se encuentra contemplada en la planificación, lo que podría afectar el cumplimiento de las metas de crecimiento y/o generar desfases puntuales de liquidez.

El proceso de planificación en D-FRIF es participativo, con inputs a niveles de sucursales y con una positiva coordinación entre el EG y los Jefes de Sucursal, aunque esta se muestra aún limitada a nivel de oficinas rurales.

Equipo gerencial

El Equipo Gerencial se encuentra aún en proceso de consolidación pero cuenta con amplia experiencia en el sector microfinanciero, especialmente al interior de la

institución, lo que ha permitido llevar a cabo un proceso de fortalecimiento institucional en los últimos periodos. Así mismo muestra una buena comunicación con el Directorio y capacidad para velar por el cumplimiento del plan estratégico y la definición de objetivos operativos. Sin embargo, la carencia de mandos medios capacitados ha generado una sobrecarga de trabajo administrativo y la ausencia de una adecuada organización de tareas a los Sub Gerentes de área; a lo que se suma la ausencia de un plan de capacitación del EG que permita ampliar sus capacidades y dotarlos de mayores habilidades gerenciales en un contexto de creciente complejidad de las operaciones de la institución. Adicionalmente, resta por fortalecer en el corto plazo al área de Auditoría Interna y RRHH, áreas claves en el éxito institucional de largo plazo.

La ausencia de políticas para fortalecer las capacidades de los mandos medios del área de negocios y las reuniones poco frecuentes a nivel de los JS, especialmente de carácter nacional, podría afectar el crecimiento significativo y sostenido de la institución, así como el desarrollo de mandos medios capaces de asumir estas nuevas responsabilidades.

El riesgo de persona clave se encuentra presente en el EG pero es mitigado por la toma de decisiones participativa en el EG, la presencia de personal capacitado en el puesto de asistente del GG y por el alto grado de involucramiento y estabilidad del Directorio.

Las reuniones constantes (formales e informales) del EG permiten un buen nivel de interacción y adecuado grado de ejecución de la planificación; sin embargo, este nivel de comunicación es insuficiente de la Central a las sucursales, en la medida que se carece de una estructura intermedia y la frecuencia de las visitas GG y SGC a las sucursales resulta reducido.

Se percibe en el EG una preocupación de mantener una política de excesiva austeridad en los gastos e inversiones, en vez de buscar una maximización de los beneficios (tanto financieros como sociales), que no ha sido adecuadamente corregida por el Directorio, lo cual podría generar riesgos operativos, reducir el grado de compromiso y motivación del personal, limitando el ritmo de crecimiento de la institución.

Gestión de recursos humanos

D-FRIF realiza una gestión insuficiente del capital humano, la cual se encuentra enfocada exclusivamente en aspectos operativos, lo que resulta limitado ante las importantes necesidades del personal dada la magnitud de la institución. Si bien se cuenta con una persona encargada del área, ésta no cuenta con el apoyo gerencial necesario para la realización de su labor.

Restan por fortalecer los procesos de reclutamiento, evaluación y capacitación del personal. Si bien se ha propuesto un plan de capacitaciones para el presente ejercicio, este resulta insuficiente y no se ha basado en un análisis profundo de las necesidades del personal, asimismo, el personal de zonas rurales no ha sido incluido en este plan.

La estandarización inicial de los procesos de reclutamiento en todas las sucursales ha permitido identificar a gente con perfiles acordes a sus puestos. Sin embargo, la limitada capacitación del personal y la carencia de una política de fomento de una mejor educación en el personal, limita de disponibilidad y formación de mandos medios capacitados. Existe la percepción de una limitada atención del EG y el Directorio a escuchar las necesidades y propuestas del personal, a pesar que estas últimas son oficialmente promovidas en la institución. Adicionalmente, se observa un distanciamiento del personal de las oficinas rurales, que presentan una limitada participación en las actividades institucionales.

Se ha logrado un grado aceptable de retención de personal basado en la generación de un grato ambiente de trabajo y la transmisión de valores cristianos, que ha logrado obtener gente comprometida con el desarrollo institucional. Lo anterior es reforzado positivamente con el nuevo sistema de incentivos; el cual ha eliminado ciertas inequidades en las escalas remunerativas, restando incluir la posibilidad de reconocer un desempeño superior al establecido como tope para la obtención de los bonos.

La política de comparación del desempeño de D-FRIF con entidades reguladas más que con otras ONGs microfinancieras crea un mayor grado de competencia y exigencia en el personal que resulta motivar, pero también genera una presión a la escala remunerativa dados los mayores sueldos manejados por las entidades reguladas.

■ Información

Información recibe la calificación “b”

D-FRIF cuenta con una sólida área de sistemas conformada por once ingenieros de sistemas debidamente calificados encargados del mantenimiento de la infraestructura tecnológica y del desarrollo del sistema de información. La institución cuenta con un sistema integrado desarrollado internamente denominado BUFALO, lo cual minimiza el riesgo de dependencia externa y contribuye a la confiabilidad de la información. El sistema cubre en gran medida las necesidades de información de la institución, especialmente en la gestión de las metodologías de crédito individual y de AAMM, y en este último permite llevar un control de los ahorros internos, asistencia, pagos y multas.

El sistema muestra una adecuada estructura y está integrado para la gestión de cartera y la contabilidad, aunque en esta última sólo se encuentran desarrolladas las aplicaciones básicas. Se tiene planificado durante los próximos doce meses el desarrollo de los módulos necesarios para la mejor gestión administrativa (RRHH, almacén, etc.) y financiera. El sistema es amigable y puede ser utilizado tanto interconectado como de manera aislada en las zonas rurales con limitado acceso a Internet.

El sistema se ha mostrado sólido en la generación de información y su uso es amplio al interior de la institución. De igual modo se han implementado mecanismos de verificación de la información, favorecido por la separación de funciones en el área de negocios.

El sistema BUFALO presenta un alto grado de sistematización en la generación de reportes y en lo relativo a la documentación crediticia, lo que agiliza el proceso y limita la generación de errores. La generación de información confiable y oportuna refuerza la reflexión estratégica de la GG y Directorio. Sin embargo, la actualización de información de las sucursales rurales no es frecuente (cada 15 días) lo que impacta negativamente en el evaluación de su desempeño.

■ Riesgos

Riesgos: análisis y control recibe la calificación “c”

Procedimientos y controles internos

D-FRIF cuenta con actividades de control debidamente implementadas que reducen de manera suficiente los riesgos en el proceso crediticio, tales como separación de tareas, limitaciones de poder y autonomía, la estandarización de las labores de seguimientos y un control jerárquico. Aunque resta por implementarse visitas más frecuente en las diferentes sucursales, tanto urbanas como rurales, de los supervisores de área y de Auditoría Interna (AI).

Existe una importante exposición al riesgo de robo, especialmente en las oficinas rurales dado el reducido número de empleados y las limitaciones de seguridad en esas zonas. Este riesgo se encuentra presente especialmente en la gestión del efectivo, el cual se ve acrecentado por la ausencia de guardias de seguridad, por no encontrarse regulados los montos máximos que pueden mantenerse en la caja fuerte y las débiles medidas físicas de seguridad en las sucursales.¹¹ El cambio de la política de separación del

¹¹ Por lo general las oficinas rurales cuentan con alarmas, pero frecuentemente sólo permanece el AA en la oficina ante la salida a campo del JS y OCs. Las ventanas no cuentan con rejas ni las puertas con trancas, mientras que las cajas de seguridad no se encuentran debidamente empotradas. Las oficinas forman parte de casas, por lo que la parte posterior de los locales están al acceso de personas extrañas a la institución.

manejo de clave y llave, centralizando toda la responsabilidad en el cajero, ha incrementado este riesgo. Las múltiples funciones de los JS en zonas rurales (incluso en ocasiones ejerciendo de AA), conlleva que no se cumpla con realizar arqueos de caja diarios como se encuentra estipulado, lo que resulta más grave aún dada la ausencia de arqueos desde la Sede, adicionales a los que realiza AI. La institución mantiene un seguro corporativo con una empresa de seguros de primer orden con una cobertura de 766 K USD, incluyendo robo en agencias por 100 K USD¹², además de seguros para el traslado de dinero por OC de hasta 5 K USD y deshonestidad de los empleados hasta por 10 K USD por trabajador.

El manejo del dinero en efectivo para los desembolsos y cobranzas de AAMM fuera de agencias, generan una exposición a robos al no contar el promotor con apoyo de un compañero o de un guardia de seguridad, además por las características de la misma metodología se manejan importantes montos de dinero.

El sistema BUFALO muestra un alto grado de parametrización, candados de acceso por perfiles de usuarios, además de la transmisión de información codificada vía una red de fibra óptica en las zonas urbanas y de una VPN mediante Internet satelital para las oficinas rurales, antivirus en todas las computadoras y firewalls físicos lo que contribuye a contar con un adecuado grado de seguridad en las operaciones. Si bien no existe un plan de contingencia formalizado, como será requerido una vez que la institución sea regulada, D-FRIF cuenta con medidas suficientes de contingencia como baterías de energía por 30 minutos en el Centro de Cómputo y equipos de comunicaciones de las sucursales, parte importante de las sucursales cuenta con generadores de energía para enfrentar los frecuentes cortes y copias de seguridad de la base de datos tres veces al día en sede¹³, aunque resta su implementación en agencias rurales, donde persiste el riesgo de pérdida de información.

Auditoría interna

El área de AI cuenta con una sola persona encargada que resulta claramente insuficiente para el nivel de operaciones de D-FRIF, lo cual reduce la efectividad del trabajo del auditor interno, especialmente dada la descentralización de las operaciones y su creciente acción en el medio rural. Si bien el área de auditoría cuenta con la debida independencia jerárquica y cuenta con un plan de trabajo anual, el cual

¹² Este seguro en algunos casos resulta insuficiente frente al nivel mantenido en algunas de las sucursales visitadas, al sólo cubrir dinero en bóvedas, requiere y cubre sólo dinero previo arqueo diario, procedimiento que no se cumple en todas las oficinas, por lo que podría existir problemas en su cobertura.

¹³ Las dos primeras copias de seguridad se realizan en otro servidor, y al final del día se realizan dos copias en DVD, una de las cuales es remitida a una sucursal ubicada a varios kilómetros de distancia.

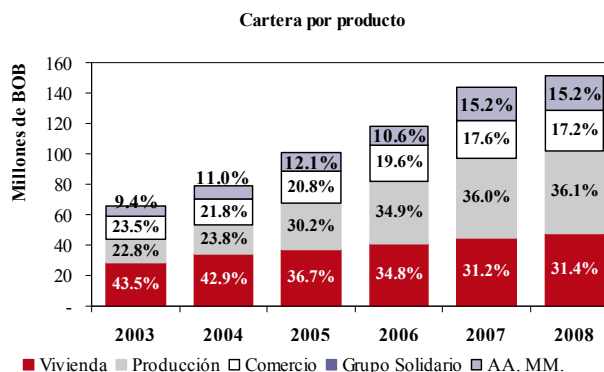
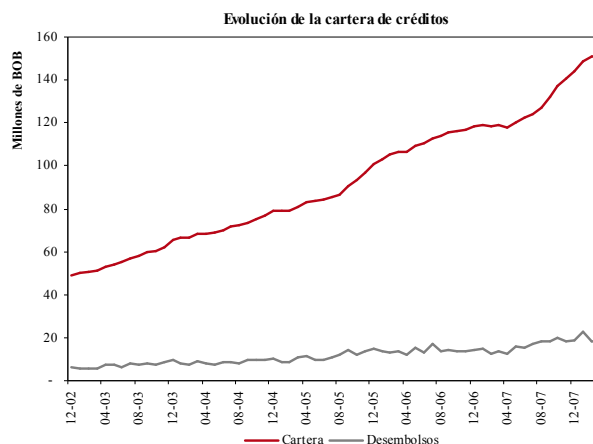
resulta suficiente para controlar la mayor parte del riesgo de la actividad, su implementación completa resulta poco probable dada las limitaciones del personal. El Directorio carece de un subcomité que mantenga una relación más directa con el área, habiéndose observado un bajo grado de seguimiento a las observaciones realizadas y requerimientos de fortalecimiento del área.

El alcance y frecuencia de las visitas de auditoría de campo resultan insuficientes y se ven afectadas por los múltiples pedidos puntuales de revisión fuera del presente plan de trabajo. Asimismo, no se viene realizando labores de auditoría a áreas claves como SI y contabilidad ni se lleva a cabo un seguimiento del cumplimiento presupuestal.

La labor de AI se ve complementada aunque de manera insuficiente por la labor en campo realizada por los auditores externos y algunos financiadores, aunque la frecuencia de estas visitas a zonas rurales es escasa. Los auditores externos realizan adicionalmente una revisión de controles internos y del cumplimiento de la autorregulación promovida por FINRURAL. La regulación exigirá la designación de un responsable del área de Riesgos de acuerdo a la legislación financiera.

■ Actividades

Actividades recibe la calificación “a”



Evolución y composición de la cartera

La cartera de D-FRIF presenta un importante crecimiento de manera sostenida en todo el periodo de análisis con tasas superiores al 20% anual, salvo en 2006 cuando mostró un crecimiento del 17%. Este crecimiento de la cartera se explica en gran parte por el incremento permanente en el número de clientes a un ritmo del 18% anual, y en menor medida por la mayor demanda de crédito de sus clientes, así su crédito promedio pasó de 461 USD en 2004 a 546 USD a mar.08. Ello sustentado en el aumento de la participación de los AAMM y los créditos para producción en la cartera de créditos, en detrimento de los créditos de vivienda y de comercio; todo lo cual ha generado que la institución siga focalizada en el sector de bajos recursos de la población, así su crédito promedio representa sólo el 39% del PBI per cápita en Bolivia frente al 54% cuatro años atrás.

Este proceso de crecimiento ha logrado diversificar de manera positiva la cartera, con una participación más equilibrada de los cuatro productos de créditos actuales, en la misma manera que se ha obtenido una mejora sostenida de la cartera de riesgo. A pesar de la importante expansión geográfica de las operaciones mediante la apertura de oficinas rurales en el departamento de La Paz y oficinas urbanas en otros tres departamentos del país, la cartera de D-FRIF se encuentra aún sumamente concentrada en la ciudad de El Alto (65.5%) y en menor medida en la ciudad de La Paz (13.8%). Queda el reto de lograr una mayor penetración en las zonas rurales y la implementación de las AAMM en las mismas, las cuales se limitan al crédito individual.

Se realiza un monitoreo mensual del cumplimiento de las metas de colocaciones, aunque en ocasiones la falta de recursos ha ocasionado que no se pueda prestar por encima de lo esperado a pesar de la demanda existente.

Gestión de la cartera de crédito

D-FRIF cuenta con dos metodologías de crédito acordes con diferentes tipos y necesidades de los clientes, lo que ha permitido a la institución tener una creciente aceptación de sus clientes. Asimismo, la atención de los créditos bajo las dos metodologías es realizada por diferentes OCs con diferentes perfiles y habilidades.

La institución cuenta con metodologías de crédito consolidadas para ambas tecnologías crediticias, basadas en un análisis de la capacidad de pago y nivel de endeudamiento de clientes y un adecuado seguimiento de la mora interna en AAMM. Adicionalmente, se ha desarrollado formatos estandarizados y completos para el análisis de la capacidad de pago, respaldado en un análisis de la intención de pago y verificaciones de clientes (documentos y visitas), además de la estandarización de los procesos de seguimiento

de mora, aunque resta por establecerse formatos y un mayor respaldo del área legal.

Sin embargo, existen algunas áreas de mejora en el proceso crediticio, como la ausencia de una estandarización de las visitas de seguimientos de créditos, además de comprobaciones obligatorias para crédito de montos altos por parte del JS.

La refinanciación de créditos se realiza sólo de manera excepcional, previa verificación de la intención de pago y es aprobada a un nivel superior al original; sin embargo, a pesar de estar normado en la práctica no se realiza una nueva evaluación de la capacidad de pago en los casos de créditos refinanciados.

El bajo índice de rotación de personal ha permitido mantener OCs con experiencia; sin embargo, el débil programa de capacitación, ha afectado negativamente la toma de decisiones de crédito en los nuevos OCs y el desarrollo de mandos medios capacitados.

Riesgo crediticio

El nivel de cartera en riesgo muestra una tendencia favorable en el periodo de análisis, reduciendo su PAR>30 de 2.6% en 2004 a sólo 0.8% a mar.08, nivel que se encuentra por debajo de la media de FINRURAL (3.2% a dic.07) y de ASOFIN (1.2% a mar.08). Los paulatinos ajustes a la metodología crediticia individual sumados a la creciente participación de la metodología de AAMM que es adecuadamente llevada ha logrado presentar niveles mínimos de morosidad (PAR>1 día de 0.4% y PAR>30 de 0.2%) acordes con las mejores prácticas del sector.

El nivel de créditos refinanciados muestra también una tendencia decreciente, pasando de representar el 0.8% de la cartera bruta en 2004 a sólo el 0.3% a mar.08, en similar periodo los créditos refinanciados en FINRURAL pasaron de 2.6% en 2005¹⁴ a 1.9% en 2007, mientras que en ASOFIN se redujeron de 3.2% en 2004 a 0.8% a mar.08. Asimismo, el nivel de castigos muestra una notable reducción del 3.12% de la cartera en 2004 (este nivel es puntual y fuera de este su nivel máximo en los últimos seis periodos fue de 0.59% en 2005) a 0.39% en 2007 (0.03% a mar.08), en similar periodo el nivel de castigos en ASOFIN se pasó de 0.95% a 0.63%¹⁵. Así D-FRIF presenta indicadores que se ubican en niveles acordes con las buenas prácticas, encontrándose por debajo de la media regional.

Existen mecanismos prudenciales de reestructuración de créditos, como reevaluación de capacidad e intención de pago y aprobación por un nivel superior al original, así como

¹⁴ FINRURAL no generaba esta información antes del 2005.

¹⁵ FINRURAL no genera este indicador.

limitaciones para el otorgamiento de créditos a empleados y relacionados. Se observa una creciente diversificación en términos de productos, clientes y geográficamente, aunque no se han establecido ni analizado riesgos por áreas o sectores específicos.

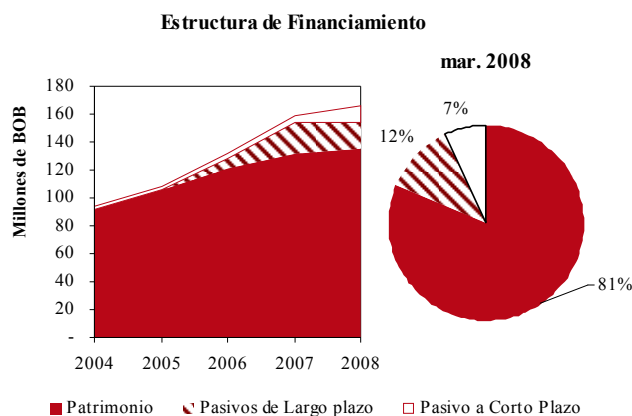
Cobertura del riesgo crediticio

D-FRIF presenta un nivel bastante elevado de cobertura de cartera en riesgo del 595.3% del PAR>30 a mar.08, nivel que se ha incrementando de manera sostenida desde el año 2003 en que presentó un nivel de cobertura del 132.4%. Este nivel resulta muy superior a los niveles observados en FINRURAL (134.3% en 2007) y en ASOFIN (202.2% a mar.08). Ello como consecuencia de la aplicación de una previsión genérica del 3%, la cual resulta muy superior a la generalmente aplicada a nivel de entidades reguladas (1%), lo cual viene afectando innecesariamente los resultados institucionales, en la medida que D-FRIF considera que la información de cartera resulta confiable.

Las políticas crediticias de la institución exigen un esquema con múltiples alternativas de garantías acorde con el riesgo de los clientes y el nivel de la competencia (para cualquier monto los avales, en caso el deudor no cuente con casa propia¹⁶, desde 2K USD documentos de la vivienda en custodia y para importes superiores a 5 K USD hipotecas debidamente constituidas).

■ Financiamiento y liquidez

Financiamiento y liquidez recibe la calificación “c”



Riesgo de Mercado

La institución mantiene un sólido patrimonio el mismo que solventó sus necesidades de financiamiento de cartera hasta fines del 2006 cuando D-FRIF accedió a su primer préstamo de terceros. De esta forma, la institución presenta una sencilla estructura de financiamiento conformada por

recursos propios (81%) y por financiamientos de terceros denominados en USD.

El principal riesgo que viene enfrentado la institución corresponde a su posición activa en USD, como consecuencia de mantener el 73.6% (75.8% a dic.07) de su cartera en USD, mientras que la misma es financiada prioritariamente con recursos propios denominados en BOB. Así su patrimonio se encuentra comprometido en un 67% por el riesgo de revaluación del BOB, situación que viene observándose en los tres últimos ejercicios. Esta situación ha sido recientemente identificada por la institución, por lo que desde el presente año ha iniciado la colocación prioritaria de créditos en BOB, a la fecha todos los créditos de AAMM se otorgan en BOB así como los créditos individuales inferiores a los 2 K BOB.

El riesgo de tasa de interés es inexistente dado que sus créditos y fondeo son otorgados con tasa fija.

Riesgo de liquidez

La Sub Gerencia de Administración y Finanzas con el apoyo del asistente del GG, está a cargo de la gestión de los activos y pasivos de la institución. Sin embargo, se observa la falta de una persona encargada de la gestión de tesorería que contribuya a una gestión más cercana y eficaz de la liquidez.

En los últimos dos años, se ha logrado establecer relaciones con importantes financiadores, aunque el avance en la obtención de los fondos no ha ido en línea con el incremento de la demanda de créditos, ocasionando eventuales demoras en los desembolsos. Asimismo, la falta de herramientas de manejo de liquidez (como detallados flujos de caja mensuales permanentemente actualizados) no ha permitido prever puntualmente las necesidades de liquidez ni maximizar el rendimiento de los excedentes. El nivel de liquidez mantenido representa el 95% de sus pasivos corrientes y cubriendo holgadamente sus gastos operativos de los próximos tres meses. La institución carece de líneas de crédito disponibles ya sea de financiamiento o sobregiro para casos atender necesidades coyunturales de corto plazo.

El riesgo de madurez de su cartera resulta limitado en la medida que el plazo promedio de los créditos es de 15 meses, frente a su financiamiento mediante pasivos mayoritariamente de medio plazo (3 años) y con recursos propios. La institución no presenta problema alguno de calce de plazos en la medida que gran parte de la cartera viene siendo financiado con recursos propios, además de manejar una política conservadora de endeudamiento, con una clara preferencia por recursos a mediano y largo plazo.

¹⁶ En cuyo caso el aval debe poseer casa propia.

Capitalización y estrategia de financiamiento

Ante la decisión de NMA de no otorgar nuevos aportes de capital para financiar las colocaciones, en 2006 la institución se vio obligada a cambiar sus políticas de trabajar exclusivamente con recursos propios. De esta manera, los esfuerzos iniciales en la búsqueda de financiamiento han permitido conseguir recursos de importantes financiadores, tanto locales (FONDESIF y Banco de Crédito de Bolivia) como internacionales (Triple Jump, Oikocredit y Kolibri Kapital), aunque debido a la poca experiencia en negociación no se ha logrado establecer las mejores condiciones crediticias considerando la solvencia de la institución.

Las necesidades de financiamiento para el presente ejercicio se encuentran contempladas dentro del presupuesto 2008, estimadas en 5.5 M USD, las cuales si bien no están totalmente cubiertas, se ha logrado un importante avance en especial con la obtención de un financiamiento de 2 M USD de INCOFIN y adicionalmente se espera la ampliación de las líneas con sus actuales financiadores por al menos 500 K USD. Adicionalmente, existe una perspectiva positiva hacia la diversificación de sus fuentes de fondeo, no sólo a través de la negociación con nuevos fondeadores (Kiva y Locfund), sino también en la medida que para fines del 2008 se espera realizar una emisión de bonos por 3 M USD mediante la titulación de una cartera de 4 M USD con apoyo de NAFIBO¹⁷, aunque lo complicado de esta operación no permite asegurar que se lleve a cabo antes de fin de año. Así mismo, a mediano plazo queda abierta la posibilidad de captar depósitos tras la potencial regulación de la SBEF.

Se cuenta con un sólido respaldo patrimonial, con lo que se cumpliría holgadamente cualquier nivel de requerimientos mínimos de capital de acuerdo a las exigencias de la SBEF. Presenta a mar.08 un elevado ratio de adecuación del capital del 91.5% y un endeudamiento patrimonial de sólo 0.23%, muy superiores a los referentes locales y regionales.

■ Eficiencia y rentabilidad

Eficiencia y rentabilidad recibe la calificación “b”

Calidad de los ingresos

D-FRIF cuenta como mercado objetivo a los microempresarios periurbanos y rurales, prestando atención especial al segmento de menores ingresos preferentemente en el departamento de La Paz, zonas de actuación preferente de Misión Alianza Noruega en Bolivia. Actualmente ha

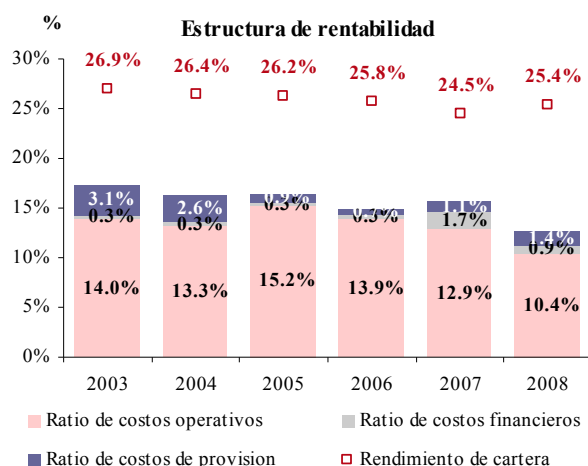
¹⁷ Este programa inicialmente contemplaba un programa de 10 M USD con la participación de 3 ONGs financieras, las mismas que fueron retirándose paulatinamente por la dificultad de obtener una calificación de “A” para la emisión para que esta pueda ser adquirida por los fondos y AFPs.

expandido sus operaciones a cuatro departamentos, teniendo planificado expandirse a dos más en el corto plazo y alcanzar una cobertura nacional en el largo plazo. D-FRIF busca lograr esta expansión en zonas en las que existe un alto nivel de competencia a través de una mayor presencia de las AAMM, el desarrollo de una amplia cartera de productos financieros y el inicio de operaciones de servicios financieros, que le otorguen una mayor diferenciación con sus competidores.

La institución no cuenta con un área de marketing, por lo que a la fecha esta labor se ha limitado a la recomendación de los propios clientes y a la utilización de volantes, todo ello de la mano con un claro posicionamiento como una institución con valores cristianos. Desde el presente ejercicio, D-FRIF viene realizando un plan de inversiones para mejorar paulatinamente sus sucursales y el rediseño de su logotipo, lo que le permitirá iniciar un trabajo en fortalecer su imagen corporativa.

Existe en D-FRIF una preocupación por lograr una mayor fidelización de los clientes, la cual se basa en la promoción de los valores cristianos, un servicio personalizado y de calidad al cliente, una creciente variedad de productos y rapidez en el desembolso.

Análisis de la rentabilidad



D-FRIF es una institución altamente rentable, con un nivel de ROA por encima del 11% en los tres últimos ejercicios (2005-2007). El mismo que se encuentra explicado por lo reducido de sus costos de fondeo, en la medida que los recursos propios representan aún más del 80% de la estructura de fondeo de la institución, de igual modo la buena calidad de la cartera ha permitido mantener un ratio de provisiones menor al 1%, ello a pesar de la conservadora política de provisiones (incluyendo una previsión genérica del 3%) el reducido costo financiero que por la eficiencia de sus operaciones. Estos ratios de rentabilidad se encuentran muy por encima de sus pares nacionales (ROA de 5.1% en

FINRURAL y de 2.0% en ASOFIN, ambos a dic.07) y regionales (1.7% de media para las IMF's en Latinoamérica a dic.07 según el MIX).

Los niveles de rendimiento de cartera en la institución muestran una tendencia ligeramente decreciente, en línea con el comportamiento del mercado. Esta tendencia resulta un poco mayor a la que se puede observar a primera vista (25.4% a mar.08 frente a 26.4% en 2004) en la medida que existe una creciente participación de los créditos de AAMM que tienen una tasa de interés efectiva significativamente superior a los créditos individuales y en la medida que se incrementa los créditos en BOB (que generan un rendimiento en promedio 4% superior al de USD). El nivel de rendimiento de cartera resulta inferior de la media de las IMF's de la región (31.7% a dic.07 según el MIX), y se ubica en la media de FINRURAL (25.3% a dic.07), pero resulta superior a la media de ASOFIN (19.7% a dic.07).

El ratio de gastos operativos muestra una tendencia decreciente (12.9% a dic.07¹⁸), en la medida que se alcanzan mayores economías de escala, pero se ha venido reduciendo en parte por una restricción de gastos (muchos de ellos importantes para el desarrollo de la institución en el largo plazo como modernización de instalaciones, implementos y capacitación) más que por un incremento real de la productividad del personal, la cual ha sido sostenidamente elevada. Así los niveles de productividad actuales de 231 y 457 clientes por empleado y por OC resultan muy superiores a la media de las IMF's de Latinoamérica en 2007: 120 por empleado y 230 por OC (94 y 137, respectivamente para Bolivia en ese mismo periodo según el MIX).

Dado que anteriormente la normativa estipulaba la expresión de los EEEF en USD, la situación contable de D-FRIF, con una importante posición activa en USD, no se veía afectada por la reevaluación del BOB. Sin embargo, los ajustes realizados y observables a mar.08 para indexar el valor de los activos, pasivos y flujos de la institución a un valor ajustado por la inflación en BOB¹⁹, (Decreto Supremo DA – 29387 del 19 de diciembre de 2007), ha ocasionado un resultado negativo para este ejercicio. La institución se ha visto especialmente afectada dado la importante participación de sus activos y flujos en USD, toda vez que la tendencia del tipo de cambio durante los dos últimos ejercicios ha sido decreciente (pero más notoria desde 2007).

A pesar de lo antes mencionado, la fuerte posición activa en USD la hace altamente vulnerable a procesos revaloratorios como el que viene afectando actualmente al BOB, por lo que

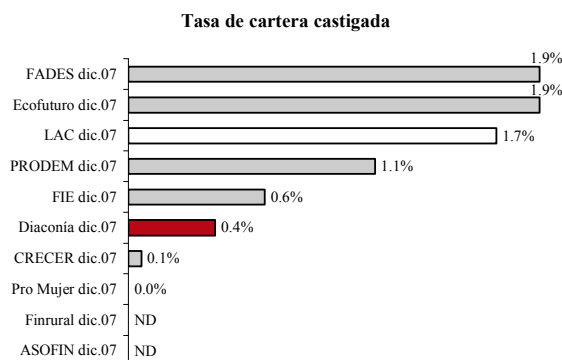
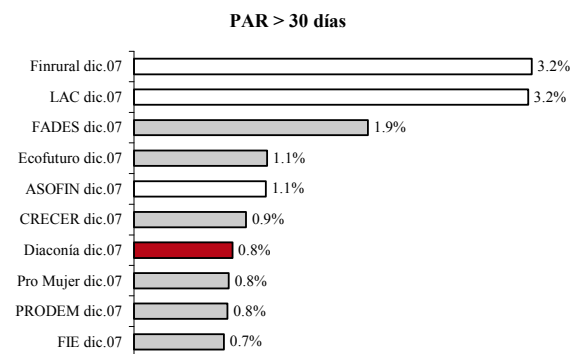
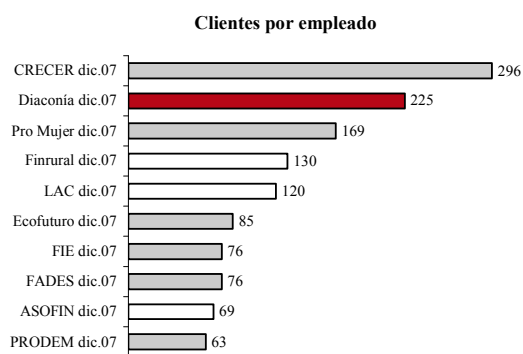
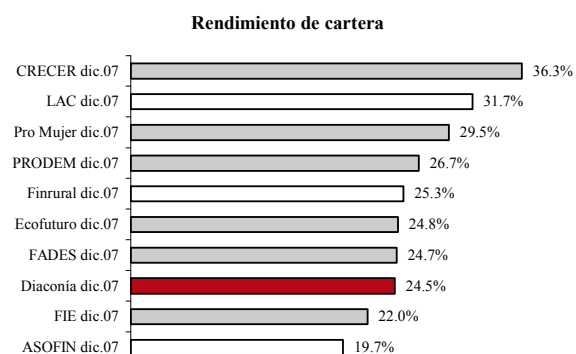
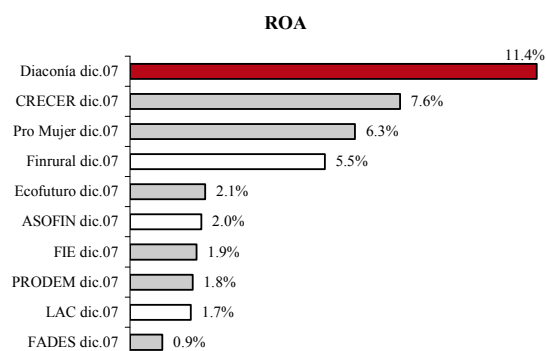
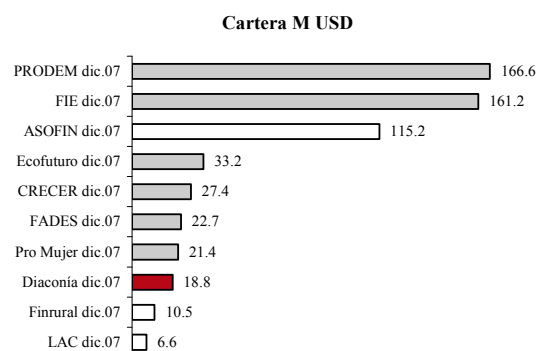
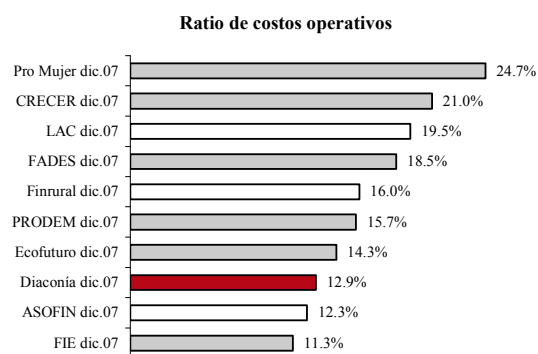
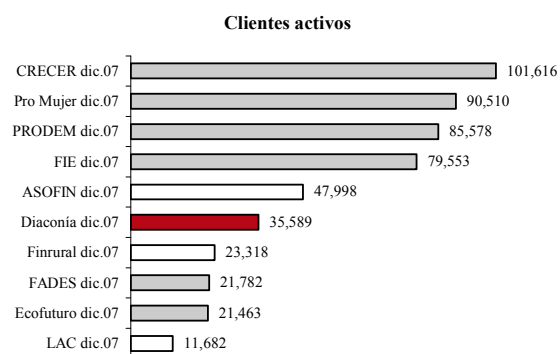
las pérdidas por tipo de cambio podrían continuar siendo significativas. Por otro lado, se prevé un aumento sostenido pero paulatino en el ratio de costos financieros, toda vez que para alcanzar el ritmo de crecimiento deseado se hará necesario un creciente peso relativo del financiamiento de terceros en la estructura de fondeo de la institución.

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.

¹⁸ Este nivel resulta ligeramente superior a la media de ASOFIN de 12.3% en 2007, pero inferior a la media de FINRURAL de 16.0%.

¹⁹ Correspondiendo tanto al resultado del ejercicio a mar.08 como a un sinceramiento de resultados sobrevalorados en 2006 y 2007, ello en estricto cumplimiento de la legislación vigente.

Benchmarking



Fuente: MIX Market y Benchmarks LAC (2007)
 IMFs: IFDs (CRECER, Diaconía, FADES y Pro Mujer) dic.07
 FFPs (Ecofuturo, FIE y PRODEM) dic.07

Peer groups: ASOFIN y Finrural dic.07

Indicadores de desempeño

Datos en USD, salvo que indique lo contrario

	dic. 2003	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	mar. 2008
Cartera de prestamos	USD , o en moneda local si especificado					
Evolución de la cartera						
Cartera	8,353,125	9,851,392	12,504,474	14,713,533	18,798,568	20,437,753
Cartera (BOB)	65,488,502	79,402,217	101,036,152	118,149,669	144,185,017	151,239,373
Evolución	34.9%	21.2%	27.2%	16.9%	22.0%	4.9%
Cartera promedio fin de periodo	7,097,373	8,795,948	10,652,567	13,762,763	16,395,244	20,127,983
Clientes activos	11,600	21,376	26,838	30,120	35,589	37,445
Evolución	9.0%	84.3%	25.6%	12.2%	18.2%	5.2%
Cartera promedio por cliente	720	461	466	488	528	546
% del PIB por habitante	91.1%	53.7%	50.0%	45.5%	42.7%	38.5%
Préstamo promedio desembolsado	896	887	957	997	1,233	1,383
% del PIB por habitante	113.3%	103.4%	102.7%	92.8%	99.8%	97.5%
Calidad de cartera						
Reprogramados	2.2%	0.8%	0.4%	0.5%	0.4%	0.3%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	2.7%	2.1%	1.4%	0.3%	0.3%	0.2%
Cartera en riesgo > 365 días	0.3%	0.5%	0.1%	0.7%	0.5%	0.6%
Tasa de cartera castigada	0.4%	3.1%	0.6%	0.3%	0.4%	0.0%
Cobertura del riesgo crediticio						
Ratio de cobertura de riesgo (PAR 30)	132.4%	218.6%	342.1%	508.2%	580.8%	595.3%
Cartera en riesgo > 30 días neta de provisiones / Patrimonio	(0.8%)	(2.7%)	(3.7%)	(4.0%)	(4.3%)	(4.4%)
Personal						
Numero de empleados	72	92	131	147	158	162
% Oficiales de crédito	45.8%	47.8%	47.3%	49.7%	49.4%	50.6%
Tasa de rotación del personal	11.6%	6.1%	7.2%	0.0%	13.1%	1.3%
Análisis financiero						
ROE	9.3%	10.9%	11.4%	14.0%	13.0%	(2.5%)
Deudas / Patrimonio	0.02x	0.02x	0.0x	0.1x	0.2x	0.2x
Ratio de adecuación de capital	ND	ND	ND	ND	ND	91.5%
ROA	9.1%	10.7%	11.1%	13.2%	11.4%	(2.1%)
Generación de renta						
Rendimiento de cartera	26.9%	26.4%	26.2%	25.8%	24.5%	25.4%
Ratio de costos operativos	14.0%	13.3%	15.2%	13.9%	12.9%	10.4%
Costo por cliente	85	55	60	63	59	56
Clientes por empleado	161	232	205	205	225	231
Clientes por oficial de crédito	352	486	433	413	456	457
Cartera promedio por cliente (USD)	720	461	466	488	528	546
Ratio de costos financieros	0.3%	0.3%	0.3%	0.3%	1.7%	0.9%
Costo de la deuda	NA	NA	NA	1.8%	11.0%	3.5%
Ratio de costos de provisión	3.1%	2.6%	0.9%	0.7%	1.1%	1.4%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	2.7%	2.1%	1.4%	0.3%	0.3%	0.2%
Tasa de cartera castigada	0.4%	3.1%	0.6%	0.3%	0.4%	0.0%
Gestión de los activos						
Cartera / Activos	78.0%	79.7%	88.2%	85.4%	86.1%	86.7%
Ingresos de otros activos financieros en % de los ingresos financieros	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Liquidez						
Liquidez / total activos	1.6%	1.9%	1.3%	6.5%	5.6%	5.4%
Tasa de cambio 1 USD= xx BOB	7.84	8.06	8.08	8.03	7.67	7.40

DIACONIA FRIF Estado de resultados	BOB					USD					Variación	
	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	mar. 2008	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	mar. 2008	2007/06	2008/07
Ingreso Financiero (a)	21,049,179	25,485,751	32,326,801	34,960,170	10,790,119	2,611,561	3,154,177	4,025,754	4,558,040	1,458,124	8.1%	(69%)
Ingresos de cartera	18,682,473	22,589,133	28,463,217	30,864,796	9,441,066	2,317,925	2,795,685	3,544,610	4,024,093	1,275,820	8.4%	(69.4%)
Ingresos recibidos por créditos	18,682,473	22,589,133	28,463,217	30,864,796	9,441,066	2,317,925	2,795,685	3,544,610	4,024,093	1,275,820	8.4%	(69.4%)
Derechos y comisiones recibidas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Intereses moratorios sobre créditos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos de otros activos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros ingresos por servicios financieros	2,366,706	2,896,618	3,863,584	4,095,374	1,349,053	293,636	358,492	481,144	533,947	182,304	6.0%	(67.1%)
Costos Financieros (b)	468,765	367,885	416,060	867,861	7,219,437	58,159	45,530	51,813	113,150	975,600	108.6%	731.9%
Intereses pagados sobre préstamos	-	-	65,877	1,695,611	213,071	-	-	8,204	221,071	28,793	2,474%	(87.4%)
Costos netos de ajuste por inflación	228,020	94,057	38,244	(1,209,462)	6,899,286	-	-	-	-	-	-	-
Otros costos relacionados con serv. financieros	240,745	273,828	311,939	381,712	107,080	29,869	33,890	38,847	49,767	14,470	22.4%	(71.9%)
Resultado Financiero [c=a-b]	20,580,414	25,117,866	31,910,741	34,092,309	3,570,682	2,553,401	3,108,647	3,973,940	4,444,890	482,525	6.8%	(90%)
Provisión neta para cartera incobrable (f)	1,824,352	777,314	727,159	1,346,095	532,083	226,346	96,202	90,555	175,501	71,903	85.1%	(61%)
Provisiones para cartera incobrable + cartera castigada	2,019,510	1,085,574	797,232	1,364,233	532,083	250,560	134,353	99,282	177,866	71,903	71.1%	(61.0%)
Recuperación de cartera castigada	195,158	308,260	70,073	18,138	-	24,213	38,151	8,726	2,365	-	(74.1%)	(100%)
Costos operativos (d)	9,418,798	13,089,850	15,329,493	16,234,503	3,878,312	1,168,585	1,620,031	1,909,028	2,116,624	524,096	5.9%	(76%)
Costos del personal (incl. compensaciones)	5,279,667	7,327,430	8,441,015	9,025,915	2,466,826	655,046	906,860	1,051,185	1,176,782	333,355	-	(72.7%)
Otros costos operativos	4,139,131	5,762,420	6,888,478	7,208,588	1,411,486	513,540	713,171	857,843	939,842	190,741	(53.0%)	(80.4%)
Depreciación y amortización	662,776	861,631	983,017	866,415	211,643	82,230	106,638	122,418	112,962	28,600	(11.9%)	(75.6%)
Consultorias, auditorías y calificaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros	3,476,355	4,900,789	5,905,461	6,342,173	1,199,843	431,309	606,533	735,425	826,880	162,141	(55.8%)	(81.1%)
Resultado neto operativo antes de impuestos y donaciones [f=c-d-e]	9,337,264	11,250,702	15,854,089	16,511,711	(839,713)	1,158,469	1,392,414	1,974,357	2,152,765	(113,475)	4.1%	(105%)
Impuesto sobre la Renta (h)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado neto operativo antes de donaciones [i=g-h]	9,337,264	11,250,702	15,854,089	16,511,711	(839,713)	1,158,469	1,392,414	1,974,357	2,152,765	(113,475)	4.1%	(105%)
Ingresos no operativos (i)	34,729	46,363	23,659	261,588	150	4,309	5,738	2,946	34,105	20	1,006%	(99.9%)
Costos no operativos (incluidos impuestos relacionados) (j)	403,403	717,706	22,982	95,291	3,809	50,050	88,825	2,862	12,424	515	314.6%	(96.0%)
Resultado neto antes de donaciones [i=i+j- k]	8,968,590	10,579,359	15,854,766	16,678,008	(843,372)	1,112,728	1,309,327	1,974,442	2,174,447	(113,969)	5.2%	(105%)
Ingresos por donaciones (m)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado neto	8,968,590	10,579,359	15,854,766	16,678,008	(843,372)	1,112,728	1,309,327	1,974,442	2,174,447	(113,969)	5.2%	(105%)

DIACONIA FRIF	BOB					USD					Variación	
	Balance	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	mar. 2008	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	mar. 2008	2007/06
ACTIVOS	93,874,694	108,367,544	131,436,895	159,411,460	166,201,407	11,646,984	13,411,825	16,368,231	20,783,763	22,459,650	21.3%	4.3%
Activos de Corto Plazo	86,056,923	99,472,826	122,450,031	150,730,936	157,451,986	10,677,038	12,310,993	15,249,070	19,652,013	21,277,295	23.1%	4.5%
Caja y Bancos	1,817,631	1,435,005	8,533,919	8,986,541	8,951,762	225,513	177,600	1,062,755	1,171,648	1,209,698	5.3%	(0.4%)
Activos financieros netos a corto plazo	5,652,850	282,283	-	2,301,000	2,220,000	701,346	34,936	-	300,000	300,000	-	(3.5%)
Cartera neta a corto plazo	74,809,581	95,557,655	112,188,437	137,295,535	144,029,024	9,281,586	11,826,442	13,971,163	17,900,331	19,463,382	22.4%	4.9%
Cartera bruta a corto plazo	79,402,217	101,036,152	118,149,669	144,185,017	151,239,373	9,851,392	12,504,474	14,713,533	18,798,568	20,437,753	22.0%	4.9%
(Provisión para cartera incobrable)	4,592,636	5,478,497	5,961,232	6,889,482	7,210,349	569,806	678,032	742,370	898,238	974,371	15.6%	4.7%
Intereses devengados	1,217,179	1,568,325	1,553,827	1,865,676	1,924,484	151,015	194,100	193,503	243,243	260,065	20.1%	3.2%
Sobre cartera de crédito	1,217,179	1,568,325	1,553,827	1,865,676	1,924,484	151,015	194,100	193,503	243,243	260,065	20.1%	3.2%
Sobre activos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros activos de corto plazo	2,559,682	629,558	173,848	282,184	326,716	317,578	77,916	21,650	36,791	44,151	62.3%	15.8%
Activos de Largo Plazo	7,817,771	8,894,718	8,986,864	8,680,524	8,749,421	969,947	1,100,831	1,119,161	1,131,750	1,182,354	(3.4%)	0.8%
Activos financieros netos a largo plazo	247,492	252,752	258,415	331,584	319,911	-	-	-	-	-	28.3%	(3.5%)
Cartera neta a largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Activos fijos netos	7,385,512	8,362,283	8,423,422	8,069,047	8,064,472	916,317	1,034,936	1,048,994	1,052,027	1,089,794	(4.2%)	(0.1%)
Otros activos a largo plazo	184,767	279,683	305,027	279,893	365,038	22,924	34,614	37,986	36,492	49,329	(8.2%)	30.4%
PASIVO Y PATRIMONIO	93,874,694	108,367,544	131,436,895	159,411,460	166,201,407	11,646,984	13,411,825	16,368,231	20,783,763	22,459,650	21.3%	4.3%
Pasivo	2,053,020	2,693,128	10,355,306	27,080,178	31,024,908	254,717	333,308	1,289,577	3,530,662	4,192,555	161.5%	14.6%
Pasivo a Corto Plazo	2,053,020	2,693,128	3,154,002	5,053,488	11,726,443	254,717	333,308	392,777	658,864	1,584,654	60.2%	132.0%
Préstamos a corto plazo	-	-	-	1,534,000	6,485,340	-	-	-	200,000	876,397	-	322.8%
Intereses devengados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros pasivos de corto plazo	2,053,020	2,693,128	3,154,002	3,519,488	5,241,103	254,717	333,308	392,777	458,864	708,257	11.6%	48.9%
Pasivos de Largo plazo	-	-	7,201,304	22,026,690	19,298,465	-	-	896,800	2,871,798	2,607,901	205.9%	(12.4%)
Préstamos de largo plazo	-	-	7,201,304	22,026,690	19,298,465	-	-	896,800	2,871,798	2,607,901	205.9%	(12.4%)
Otros pasivos de largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Patrimonio	91,821,674	105,674,416	121,081,589	132,331,282	135,176,499	11,392,267	13,078,517	15,078,654	17,253,101	18,267,094	9.3%	2.2%
Tier 1 Capital	76,731,970	90,462,942	106,196,816	119,813,653	121,204,473							
Capital social	1,048,000	1,048,000	1,048,000	1,048,000	1,048,000	130,025	129,703	130,511	136,636	141,622	0.0%	0.0%
Donaciones	33,447,237	36,494,044	36,700,577	36,899,611	36,899,611	4,149,781	4,516,590	4,570,433	4,810,901	4,986,434	0.5%	0.0%
Resultados netos acumulados sin donaciones y reservas	42,236,733	52,920,898	68,448,239	81,866,042	83,256,862	5,240,289	6,549,616	8,524,065	10,673,539	11,250,927	19.6%	1.7%
Tier 2 Capital	15,089,704	15,211,474	14,884,773	12,517,629	13,972,026	1,872,172	1,882,608	1,853,645	1,632,025	1,888,112	(15.9%)	11.6%
Deuda subordinada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otras cuentas del patrimonio	15,089,704	15,211,474	14,884,773	12,517,629	13,972,026	1,872,172	1,882,608	1,853,645	1,632,025	1,888,112	(15.9%)	11.6%

■ Fórmulas

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

■ Escala de calificación

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