

## Fundación para Alternativas de Desarrollo (FADES), Bolivia

La Fundación para Alternativas de Desarrollo (FADES) nació como una institución sin fines de lucro en 1986 con el apoyo de siete ONGs bolivianas especializadas en el desarrollo de la zona rural de Bolivia. Su misión se enfoca en “Contribuir al desarrollo de alternativas económicas que beneficien a sectores de bajos ingresos con prioridad en el ámbito rural”. FADES concentra sus actividades en el otorgamiento de créditos, principalmente bajo la metodología individual, y la provisión de Servicios Financieros Auxiliares (SFAs). A través de sus 86 agencias, de los cuales 75 son rurales y 11 urbanas, FADES atiende a 23,272 clientes a nivel nacional con una cartera total de 25.4 M USD a abr.08.

### Rating de Desempeño Social

#### Rating

## Grade



Escalas detalladas en la última página

#### Fecha de la Calificación

## Julio, 2008

#### Perfil del País – 2005

Indicador	Bolivia	LAC
<b>Demografía</b>		
Población urbana (%)	64.2	77.3
Esperanza de vida	63.9	72.8
<b>Salud (%)</b>		
Tasa de inmunización contra tuberculosis (%)	93	96
Tasa de mortalidad (<5) por 1,000 nacidos	65	31
<b>Educación (%)</b>		
Tasa de alfabetismo adulto	86.7	90.3
Tasa de escolarización (%)	86.0	81.2
<b>Género (%)</b>		
Mujeres en la fuerza laboral (%)	62.6	51.9
<b>Líneas de pobreza (%)</b>		
Debajo de \$1 USD al día	23.2	8.9
Debajo de \$2 USD al día	42.2	23.4
Nacional	62.7	N/D
<b>HDI (Índice de desarrollo humano)</b>		
Índice	.695	0.803
Puesto de los 177 países	117	N/D
Referirse a la sección de “contexto socio-económico”		

#### Contacto en Planet Rating

Lauren Miller  
lmiller@planetrating.com  
Tel : +51 1 242 4597

#### Contacto en la IMF

Fernando Mompó Siles  
mompof@fades.org.bo  
Tel: +591 2 2 432 727

#### Puntos destacados de la calificación

- FADES cuenta con una misión social bien definida, que se apoya en la amplia experiencia de las ONGs fundadoras. Se ha logrado atender a zonas rurales muy alejadas de centros urbanos mediante subsidios cruzados entre agencias rurales y urbanas y con una amplia oferta de servicios no financieros.
- La ubicación de sus agencias permite que FADES concentre su servicios en la población meta (84.2% de la cartera se ubica en zonas rurales a abr.08). Si bien la institución no cuenta con herramientas para medir el nivel de pobreza de sus clientes, se ha podido determinar que su cartera está colocada en zonas más pobres y con índices de desarrollo humano (IDH) menores que el promedio de Bolivia utilizando estadísticas nacionales a dic.05.
- El crédito individual de FADES es suficientemente flexible para atender a una variedad de negocios, incluyendo actividades agropecuarias, comerciales y de servicio. A abr.08, la cartera promedio por cliente es de 1,095 USD (mayor a la mayoría de ONGs bolivianas).
- FADES ha desarrollado recientemente indicadores para medir el impacto de sus actividades pero aún falta por estandarizar los procesos para la recopilación de información. A la fecha, no se han realizado encuestas de satisfacción o deserción de clientes para poder mejorar sus servicios de manera continua.
- Con una TEG promedio de 29.2%, el costo de crédito de FADES se encuentra ligeramente por encima del promedio de las IMF bolivianas, aunque por debajo de la mayoría de ONGs pares.
- Actualmente, la institución no cuenta con programas de responsabilidad social hacia la comunidad, y resta por fortalecer las políticas institucionales respecto a este tema, especialmente en cuanto a la protección del cliente.

#### Indicadores

USD	Dic.03	Dic. 04	Dic. 05	Dic. 06	Dic. 07	Abr.08
<b>Indicadores de Desempeño Social (ver también anexos)</b>						
% clientes mujeres	36.7%	37.1%	37.1%	35.9%	36.3%	36.5%
% clientes rurales	86.4%	86.5%	86.1%	86.5%	85.5%	84.2%
% prestatarios grupales	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Tasa de retención	87.0%	80.0%	76.7%	79.7%	79.7%	N/D
PAR 31-365	0.0%	2.4%	2.3%	2.3%	1.6%	1.7%
Rendimiento de cartera	19.3%	19.5%	20.8%	21.8%	24.7%	26.6%
<b>Indicadores de Desempeño Institucional</b>						
Cartera de créditos, fin del período (M USD)	17.092	18.298	18.846	20.173	22.751	25.480
Clientes activos	21,436	21,405	20,728	20,983	21,784	23,272
Personal	-	219	243	278	288	302

Referirse al rating institucional GIRAFE para un análisis de los indicadores de desempeño institucional

[REF: LM/171208]

## Entorno Socio-económico

Bolivia es uno de los países más pobres de Latinoamérica, con un IDH de 0.695 en 2005, comparado con el promedio regional de 0.803. Durante los años 90, Bolivia experimentó un crecimiento en torno a los 4.7% anual, superior a él de otros países andinos, lo que permitió reducir la tasa de pobreza urbana de 52% a 46%. Sin embargo, estas mejoras experimentaron una reversión marcada luego del crisis económico al final de la década, dado que las mejoras económicas tenían limitados beneficios para la mano de obra no calificada, la productividad de las empresas y la calidad de capital humano en Bolivia. De esta manera, el país hoy en día resulta ser uno de gran desigualdad económica (luego solamente de Brasil y Chile) y con unos de los índices más bajos de alfabetismo y nutrición infantil a nivel regional. La inestabilidad política y social ha causado una ralentización del crecimiento económico y una reducción en inversión extranjera. Además el sector agrícola se ha visto afectado por inundaciones y sequías.

El estancamiento económico de Bolivia hace poco probable que logre cumplir con los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Aunque las tendencias para lograr el primero (la reducción de pobreza en la mitad hasta 2015) resultan alentadoras, Bolivia presenta un retraso en la consecución de los otros siete (educación, género, mortalidad infantil, salud materna, VIH, medioambiente, alianzas globales). Las fuertes discrepancias entre departamentos hacen que Santa Cruz y La Paz se acercan a ellos mientras los departamentos de Potosí y Chuquisaca se encuentran más lejos. De la misma manera, se evidencia un nivel de desarrollo humano más bajo en la población indígena a nivel nacional.

El actual presidente, Evo Morales se posicionó en 2006, como el primer presidente indígena en Bolivia. Su gobierno ha identificado como prioridad la inversión en programas de salud y educación que beneficien a los más necesitados. A través del Ministerio de Planificación del Desarrollo, se ha elaborado un Plan Nacional de Desarrollo (PND) con el apoyo del Banco Central de Bolivia, y de unidades descentralizadas como la Unidad de Análisis de Políticas Económicas y Sociales (UDAPE), Instituto Nacional de Estadística (INE) y la Unidad de Productividad y Competitividad (UPC), con el fin de resolver los problemas económicos, políticos, sociales y culturales de la población boliviana. Este Plan Nacional tiene como meta principal la reducción de la pobreza mediante “trabajo digno y permanente, con ingresos suficientes, con energía eléctrica, agua y servicios sanitarios” (*Indicadores Sociales*, 3.3, en “Plan Nacional de Desarrollo 2006”). Entre sus metas, se encuentran:

- Mejoras en los servicios básicos y otros activos sociales
- Erradicación del analfabetismo.
- Reducción de la pobreza extrema mayor a la planteada por los Objetivos del Milenio (ODM).

Según las cifras más recientes, en 2001 23.2% de la población boliviana se encontró en extremo pobreza, viviendo con menos de un dólar diario, y 42.2% vivió en pobreza con ingresos menores a dos dólares diarios. El problemática resulta más agudo para las zonas rurales, donde 82% de la población es pobre (comparado con 51% de la zona urbana). Asimismo, el porcentaje de la población que no tiene acceso a servicios de salud adecuados sigue siendo elevado, resultado de barreras geográficas, económicas, culturales y sociales. Los índices de desnutrición y mortalidad infantil son los más altos en la región, y los niveles de malaria y tuberculosis se mantienen altos.

El acceso a educación todavía resulta reducido, evidenciado por las bajas tasas de alfabetismo y escolaridad presentadas mayormente en el área rural. Los indicadores de Bolivia resultan inferiores a los de la región (alfabetismo de 86.7% de personas mayores a 15 años comparado con 90.3% para LAC), en especial afectando a la mujer boliviana cuyo nivel de alfabetización resulta por debajo del promedio nacional.

*Fuente: World Bank country briefs, “En breve”, Banco Mundial Mayo 2006. Informe ODM 2005, NNUU. Plan Nacional de Desarrollo 2006.*

## Evolución de los Indicadores Socio-Económicos

Bolivia	<sup>1</sup>	1975	2000	2004-06
HDI	a	.519	.677	.695
<i>Ranking en los 177 países</i>				
<b>Demografía</b>				
Población total (millones)	a	4.8	8.3	9.2
Población urbana (% pop.)	a	41.3	N/D	64.2
Índice total de fertilidad (nacimiento por mujer)	a/d	6.5	4.1	3.7
Esperanza de vida al nacimiento	a/c	46.7	63.3	65
<b>Salud y nutrición</b>				
Índice de mortalidad < 5 años (por 1,000)	a/d	243	84	65
Desnutrición (peso por edad) < 5 años (%)	d	N/D	5.9	5.9
Población en carencia alimentaria (% población)	d	N/D	24 (1995)	23
Fuente de agua mejorada (% pop.)	a	N/D	72	85
<b>Educación</b>				
Índice de alfabetización de la población (% de la población de 15 años)	a/c	80 (1985)	86.7	86.7

<sup>1</sup> Fuente de cifras: a- Informe de Desarrollo Humano, UNDP, 2007-2008; b- Instituto Nacional de Estadística (INE), c- Informe de Desarrollo Humano, UNDP, 2005, d- Indicadores de Desarrollo Mundial (Banco Mundial).

años y más)					
Índice de escolarización (%) <sup>2</sup>	a/c	N/D	76	86.0	
<b>Género</b>					
Índice de alfabetización mujeres (%)	d	N/D	70	81	
Participación de las mujeres a la fuer laboral	d	N/D	39	43	
<b>Pobreza y desigualdad</b>					
Debajo de \$1 diario <sup>3</sup> -(% pob.)	a	N/D	23.2	N/D	
Debajo de \$2 diario <sup>4</sup> - (% pob.)	a	N/D	42.2	N/D	
Línea de pobreza nacional (% pop)	d	N/D	62.7	N/D	
Población con necesidades básicas insatisfechas	b	85.5	70.9	58.6	
PIB por capita (USD corriente, bil)	d	N/D	8.3	10.3	
Gini índice <sup>5</sup>	a	N/D	60.1	N/D	
<b>Medio ambiente</b>					
Áreas forestales (miles de km <sup>2</sup> )	d	N/D	600.9	587.4	
Tierra cultivable (% del territorio)	d	N/D	34.1	34.8	
<b>Economía</b>					
Total del servicio de la deuda (% de export. de bienes, servicios y ingresos)	d	N/D	37.1	14.3	
Abonados de líneas fijas y teléfonos móviles (por 1,000 personas)	d	N/D	13	33	
Exportaciones primarias (% de exportaciones de bienes)	a	N/D	95	89	
Exportaciones industriales (% de exportaciones de bienes)	a	N/D	5 (1990)	11	

## El Sector de las Microfinanzas

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 región<sup>6</sup>. En los años ochenta la escasa oferta crediticia para el sector microempresarial permitió el desarrollo de las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs). Consecuentemente, el importante crecimiento del sector permitió el desarrollo de un marco regulatorio.

La Resolución 0034/2008 publicado en mar.08 establece el marco regulatorio para que las ONGs financieras puedan ingresar al sistema regulado no bancario dentro de la ley de Bancos y Entidades Financieras sin modificar su forma jurídica permitiendo, bajo ciertas condiciones, la capacidad de captar ahorros del público y brindar servicios financieros integrales. La Superintendencia de Banco y Entidades Financieras (SBEF) ha iniciado el proceso de adecuación de las ONGs no financieras con visitas a partir de abril 08.

El sector se encuentra agrupado en torno, principalmente, a dos asociaciones enfocadas en promover el desarrollo de la

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

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

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

<sup>6</sup> Estudio realizado en el 2007 por la revista "The Economist", en colaboración del BID y la CAF, que clasifica el entorno empresarial de las IMF en la región.

su red y en proponer mejoras a las respectivas autoridades: la Asociación de Entidades Financieras Especializadas en Microfinanzas (ASOFIN) que representa instituciones reguladas y la Asociación de Instituciones Financieras para el Desarrollo Rural (Finrural) compuesta por 15 ONGs a mar. 08.

Tipo entidades	de # entidades	de Regulas / Supervisadas SBEF	Cartera (M USD)	%
Bancos <sup>(1)</sup>	2	Si / Si	706.5	29%
FFPs <sup>(2)</sup>	6	Si / Si	445.6	27%
Mutuales y Coop. <sup>(3)</sup>	33	Si / Si	561.9	34%
ONGs <sup>(4)</sup>	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

Las entidades reguladas han innovado en su oferta de productos, ofreciendo servicios de ahorros, cuentas corrientes, seguros, cajeros automáticos, transferencia de fondos, leasing y servicios de remesas. Las ONGs se ven limitadas principalmente al servicio de microcrédito, aunque Finrural está en el proceso de concretar convenios para que sus asociados puedan otorgar servicios de giros, transferencias, remesas y microseguros para 2008/2009.

Los niveles de competencia y penetración en Bolivia son de los más altos en la región, gracias a la gran inversión por parte de organismos internacionales en el desarrollo del sector y maduración del mercado. El nivel de competencia se plasma en un Índice Hirschmann-Herfindahl<sup>7</sup> de 1460 (comparado con 781 para Perú y 561 para Ecuador)<sup>8</sup>. La penetración de los servicios resulta alto, especialmente en las zonas urbanas del país (La Paz, Oruro, Cochabamba), evidenciado por un ratio de prestatarios / pobres es de 11%, inferior solamente a Chile (17%) y Guatemala (12%) en la región LAC<sup>9</sup>. En las zonas rurales, el nivel de penetración todavía resulta más bajo, en parte debido a que los costos operativos para atender estas zonas resultan altos comparados con los para atender las áreas urbanas y peri-urbanas.

El ente de supervisión es SBEF la cual cuenta con un área de microfinanzas a la que reportan periódicamente, suficiente información, Bancos, Fondos Financieros Privados (FFPs), Mutuales y Cooperativas de Ahorro y Crédito, facilitando la supervisión y seguimiento de sus actividades. De la misma manera, se requiere que toda

<sup>7</sup> Indicador de medición de concentración de mercado, determinado por la suma de todas las participaciones en el mercado al cuadrado.

<sup>8</sup> Fuente: "Microscope on the Microfinance Business Environment in Latin America", Economist Intelligence Unit y BID.

<sup>9</sup> "How Many MFIs and Clients are there?" MIX Market, 2007.

entidad regulada lleve a cabo una auditoria externa de manera anual y publique sus estados financieros de forma mensual en la página Web de la SBEF. En lo referente a información no-financiera, las IMF's socias de Finrural actualmente reportan unos indicadores sociales sobre género, ubicación de los clientes y crédito promedio, sin embargo Finrural está en el proceso de diseñar una base de indicadores a ser reportados de manera periódica, en coordinación con el MIX.

Después de la crisis financiera de 1998 – 2001 la SBEF reglamentó la creación de centrales de riesgo (como INFOCRED) la cuales recopilan información sobre los deudores en el sistema financiero e IMF no reguladas y la ponen a disposición de las IMF's (reguladas y no reguladas) para su uso durante la evaluación de los clientes.

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.07, entidad estatal de segundo piso que presenta 7,190 créditos colocados por 83 M USD. Fue creado con un capital de 60 M USD<sup>10</sup> y perspectivas de colocación de créditos a una tasa de interés anual del 6%<sup>11</sup>. 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 planteando 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, como son el cambio en la metodología de ajuste por inflación (utilización la Unidad de Fomento de la Vivienda – UFV) generado por el incremento sostenido de la inflación que ha impactado negativamente en la rentabilidad de las instituciones. Finalmente 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 la cobertura de la demanda.

<sup>10</sup> 20% correspondiente al CAF y 80% al Estado Boliviano con recursos provenientes de NAFIBO (Nacional Financiera Boliviana)

<sup>11</sup> Los crédito individuales y asociativos están dirigidos a micro y pequeños empresarios topes de USD 10K (individual) y USD 500 K (asociativo)

## Presentación Institucional

### Misión Social

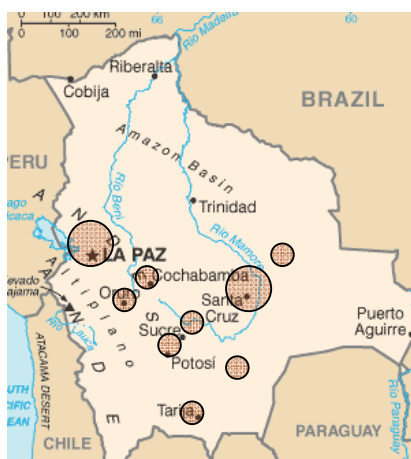
FADES fue fundada en 1986 por siete ONGs Bolivianas<sup>12</sup>, especializadas en temas de desarrollo rural. Inicialmente, se concibió a FADES como una entidad generadora de innovaciones para dicho sector, en 1989 se comenzó a trabajar en microcrédito mediante la modalidad de Créditos Asociativos, en 1994 con Créditos Grupales y, luego en 1996, con Créditos Individuales.

Su misión fue redefinida en el Taller de Planificación Estratégica en 2003, con la Junta de Fundadores (JF), el Directorio, el Síndico y el EG. Es “Contribuir al desarrollo de alternativas económicas que beneficien a sectores de bajos ingresos con prioridad en el ámbito rural”. Su visión es “Lograr mayor desarrollo de las condiciones socioeconómicas de la población de bajos ingresos, orientada a la producción de bienes y servicios.”

Dentro de sus objetivos estratégicos para 2008 se incluyen:

- Incremento de ingresos y activos de los clientes
  - Incremento en ingresos de los clientes (meta: 5%)
  - Incremento en activos de los clientes (meta: 4%)
  - Incremento en patrimonio de los clientes (meta: 8.5%)
- Incremento del número de clientes de crédito y Servicios Financieros Auxiliares (SFAs) y prestar servicios adecuados a sus necesidades
  - Índice de retención (80%)
  - Tasa crecimiento de transacciones por SFAs (10.2%)
- Mantenimiento de tasa activa por debajo del promedio del mercado

<sup>12</sup> Los fundadores originales fueron el Centro de Fomento a Iniciativas Económicas (FIE), la Comisión Episcopal de Educación (CEE), el Centro de Estudios para el Desarrollo Laboral y Agrario (CEDLA), el Centro de Investigación y Promoción del Campesinado (CIPCA), el Centro de Estudios de la Realidad Económica y Social (CERES), el Centro de Educación Popular (QHANA) y la Unión Nacional de Instituciones para el Trabajo de Acción Social (UNITAS). Sin embargo, los primeros tres se retiraron en 2001, 1992 y 2004 respectivamente, por conflicto de interés y decisiones de enfoque institucional.



### Características del alcance

FADES ha definido a su población objetivo como hombres y mujeres de escasos recursos del ámbito rural, principalmente. La mayoría de su cartera está ubicada en los municipios rurales de las regiones de Santa Cruz (31.7%) y Tarija (15.9%).

Se ha podido determinar tendencias sobre el nivel de pobreza de las zonas en que opera la institución, en base a una combinación de estadísticas generales sobre el nivel de pobreza y de desarrollo por municipio de Bolivia, y la composición de la clientela de FADES por municipio:

- FADES opera en zonas cuyos Índices de Desarrollo Humano forman parte de los más bajos del Bolivia. El IDH promedio de sus zonas de acción es de 0.60, situándose debajo del promedio nacional (0.695).
- FADES coloca el 43.4% de su cartera en zonas cuya población tiene una tasa de alfabetización menor al promedio nacional de Bolivia<sup>13</sup>. El nivel de alfabetismo promedio de sus clientes es de 91%, encima del promedio nacional de 86.7%<sup>14</sup>.
- El nivel de matriculación promedio<sup>15</sup> de sus clientes (tomado de datos estadísticos de la cartera de FADES y de Bolivia) es de 73.6%, comparado con un promedio nacional de Bolivia de 76%.
- Como estimado, se puede determinar que a diciembre 2007, el nivel promedio de pobreza en las zonas donde trabaja FADES es de 67.7%, el nivel promedio de pobreza moderada es de 38.6% y el nivel promedio de pobreza indigente es de 27.1%<sup>16</sup>. Las zonas donde

trabaja FADES muestran índices de pobreza indigente y pobreza moderada mayores a los niveles de pobreza en Bolivia (que son de 21.0% y 33.1%, respectivamente)

### Indicadores Sociales – Zonas de Intervención<sup>17</sup>

Departamento	% Cartera D-FRIF	IDH	% población rural	% Pobreza	Alfabetismo
Santa Cruz	25.5%	.69	23.8%	38.9%	92.7%
La Paz	17.1%	.63	33.9%	66.3%	88.6%
Tarija	14.4%	.64	36.7%	50.8%	85.9%
Potosí	11.6%	.51	66.3%	79.7%	71.6%
Chuquisaca	8.9%	.56	59.0%	70.1%	73.0%
Cochabamba	8.5%	.63	41.2%	54.9%	85.5%
Oruro	6.0%	.62	39.8%	67.8%	89.4%
Beni	5.6%	.64	31.3%	76.1%	91.1%
Pando	2.4%	.62	60.4%	72.4%	89.6%
<b>Promedio Nacional</b>		<b>0.64</b>	<b>37.6%</b>	<b>56.7%</b>	<b>86.7%</b>

### Productos y Servicios

FADES brinda créditos para actividades productivas, servicios, comercio, consumo y mejora de vivienda a sus clientes, principalmente a través de los Créditos Individuales (99% de la cartera desde 2007). Los créditos se otorgan tanto en USD (81%) como en BOB (19%).

- Crédito Individual (CI):** dirigido a microempresarios y personas asalariadas. El monto de los créditos oscila entre los 50 USD y 10,000 USD siendo el promedio desembolsado de 1,115 USD; los plazos se adecuan al ciclo productivo de las diferentes actividades (promedio 23 meses), variando entre 6 meses y 3 años para préstamos de capital de trabajo y hasta 5 años para compra de activos fijos<sup>18</sup>. Se exigen garantías acordes con el monto del crédito. La tasa efectiva global (TEG)<sup>19</sup> promedio para préstamos en USD es de 28.2%; mientras que para los créditos en BOB la TEG promedio es de 30.2%.
- Crédito Grupal Solidario (CGS):** el producto tiene como mercado meta a grupos de 3 a 5 unidades familiares. El monto de los créditos oscila entre los 150 USD y 7,500 USD, siendo el promedio de 277 USD; los plazos varían entre 6 meses y 2 años (promedio 14 meses). Las garantías son personales y prendarias hasta 3,000 USD por grupo, y para montos mayores se exige la hipoteca de la propiedad. La TEG promedio en USD es

establecer un indicador Proxy (aproximado) del nivel de pobreza de los clientes.

<sup>17</sup> Fuentes: Informe de Desarrollo Humano Bolivia 2005 (UNDP) y INE; estadísticas a 2001.

<sup>18</sup> El pago de cuotas de los 3 productos pueden realizarse con diferente periodicidad: mensual, bimensual, trimestral y semestral. De acuerdo al ciclo productivo del bien, se otorgan periodos de gracia de hasta 6 meses.

<sup>19</sup> FADES gestiona tasas excepcionales para la colocación de créditos con asociaciones de la Cámara Agropecuaria (16% a 22.5% anual), PDLA (16% a 20% anual) y colocaciones provenientes de recursos FONDESIF Bermejo (16% a 22.5% anual)

<sup>13</sup> Dato tomado comparando el nivel promedio de alfabetismo de Bolivia y los índices de alfabetismo en los municipios donde trabaja FADES.

<sup>14</sup> Dato del Informe de Desarrollo Humano Bolivia 2005, UNDP.

<sup>15</sup> Matriculación promedio = número de niños en edad escolar oficial que están matriculados en la escuela primaria, secundaria o superior respecto del total de la población de niños de edad escolar oficial.

<sup>16</sup> Esta cifra se calculó utilizando como base la línea nacional de pobreza por municipio de Bolivia en las áreas donde trabaja FADES, se ponderó estas cifras por el porcentaje de cartera ubicado en cada municipio para

de 26.8%; mientras que los créditos en BOB que se otorgan a con una TEG promedio de 31.8%.

- **Crédito Asociativo (CA):** el producto tiene como mercado meta a pequeñas asociaciones y/o empresas ya constituidas o grupos de 6 a 20 unidades familiares preferencialmente en asociaciones constituidas legalmente en zonas rurales. El monto de los créditos oscila entre 3,000 USD y 60,000 USD por grupo, con un promedio de 4,476 USD; los plazos llegan hasta los 3 años para asociaciones informales y hasta 5 años para las formales, con un promedio de 51 meses. Las garantías son personales y prendarias hasta 3,000 USD por grupo, y para montos mayores se exige hipoteca. La TEG promedio en USD es de 22.6%.
- **Servicios Financieros Auxiliares (SFAs):** abarcan a 32 servicios en total, ofrecidos en agencias rurales y/o urbanas, dependiendo del servicio. Incluye a cambio de moneda, giros nacionales, tarjetas pre-pago, transferencias internacionales, pago del bono estatal, pago de seguro social, adelanto de efectivo (ATC), cobranza de aportes patronales, cobranza de servicios (luz, agua, teléfono), recargas de teléfonos móviles, tarjetas empresariales, pago de sueldos, pago de multas por infracciones de tránsito y pagos a proveedores de World Vision. En el año 2007, las comisiones por SFAs representaban 8% de los ingresos de la institución, un aumento del 5% registrado en 2006.

## Rating de Desempeño Social

### ▪ Institucionalización de Desempeño Social

#### Desempeño Social y Estrategia

FADES, desde sus inicios, mantiene una misión social bien definida y compartida entre los principales *stakeholders* de la institución. El enfoque del trabajo de las ONGs fundadoras ha permitido conocer la problemática de la población rural, que se mantiene en el segmento con menor oferta financiera y más pobre de Bolivia. Con el apoyo de la Junta de Fundadores, el Directorio, el Sindico y el Equipo Gerencial, se afinó la misión en el año 2003 para puntualizar el enfoque de FADES en la provisión de servicios financieros (y no otros servicios como asistencia técnica, por ejemplo).

El desarrollo de servicios dentro de zonas rurales también ha sido resultado de las condiciones de los préstamos de los primeros fondeadores de FADES (FONDESIF, FUNDAPRO y las Alcaldías locales<sup>20</sup>) cuyos créditos

<sup>20</sup> Desde sus inicios, FADES ha recibido 5.26 M USD en donaciones principalmente de FONDESIF, FUNDAPRO y varias Alcaldías locales,

dirigidos fueron específicamente destinados a actividades primarias dentro del sector rural. Por otro lado, los subsidios de estas entidades impulsaron y posibilitaron la apertura de agencias durante los primeros años de funcionamiento en zonas poco atendidas y menos rentables. Aunque, en la actualidad, se ha dejado de recibir subsidios de estas entidades, FADES mantiene su enfoque en estas zonas desatendidas a pesar de que tres agencias todavía no llegan a su punto de equilibrio, añadiendo que el crecimiento es limitado dado su reducido mercado potencial. La reciente inclusión de financiadores internacionales con sesgo social, como son Oikocredit, Triple Jump y responsAbility ha sido acorde a la visión institucional, y sus condiciones crediticias ayudan al logro de la misión social de FADES.

El proceso de regulación, si bien presenta muchos retos para la institución, ha sido analizado y planificado considerando sus objetivos sociales a fin de mitigar el riesgo de perder la misión original de FADES. La selección de potenciales accionistas para el futuro FFP ha derivado en negociaciones con ONGs socias con experiencia en el ámbito rural y organismos de desarrollo internacional<sup>21</sup>. La influencia que sostendrá la ONG FADES apoyará que perdure el enfoque en zonas rurales y otorgamiento de créditos pequeños. Asimismo, como entidad regulada FADES FFP tendría la oportunidad de desarrollar y fomentar el ahorro urbano y rural, situación que le permitiría movilizar los recursos de las áreas urbanas y colocarlas en zonas rurales.

Resta por establecer los mecanismos para comunicar la misión institucional a los clientes, a través de materiales de promoción, capacitaciones, pancartas en las agencias, entre otros. Estos elementos fomentarían que los clientes conozcan y valoren la misión institucional generando un mayor nivel de confianza en FADES. Este sería un elemento clave para la futura captación de depósitos del público.

#### Monitoreo de Desempeño Social

Aunque no se cuente con una persona exclusivamente dedicada a la labor de GDS, a partir del año 2007 la institución ha hecho un esfuerzo para medir el nivel de cumplimiento de su misión, a través del uso de indicadores y metas anuales correspondientes. El logro de la misión está siendo medida con metas cuantitativas y con indicadores

dirigidas hacia la promoción de créditos a los sectores primarios y áreas rurales.

<sup>21</sup> FADES deberá contar con un mínimo de 5 accionistas para ser FFP, y ha avanzado negociaciones con posibles socios bolivianos (PROCOSI y ACLO) e internacionales (ALTERFIN, BID y CAF).

sobre el incremento de ingresos y activos de los clientes<sup>22</sup> y la retención de clientes, con metas correspondientes dentro del POA 2008-2009. Además, se cuenta con información sobre la participación de mujeres y clientes rurales en la cartera de créditos, aunque no se traduzcan en metas cuantitativas. Sin embargo, no se ha incluido a otros indicadores claves tales como la proporción meta de cartera rural dentro del POA que ayudaría a reducir el riesgo de desvío de la misión; falta afinar la definición del “área rural” en términos mensurables, dada la importancia de este rubro en el trabajo de FADES. Se espera que FADES tome un mayor enfoque en la medición de su misión luego de terminar el complejo proceso de regulación.

Aun no se reportan los indicadores sociales existentes de manera sistemática al Directorio, y no han sido medidos a nivel de agencia o de asesor. Por otro lado, dada la línea de base establecida en 2007, las metas todavía resultan muy conservadoras y aun no se ha establecido estrategias para su consecución. Los indicadores actuales están disponibles en el SIG y son verificados por auditoría interna. Sin embargo, para asegurar la confiabilidad de esta información se requiere una evaluación de los datos usados para generar estos indicadores y una capacitación a los OCs en la captación de data en forma estandarizada que asegure que los indicadores sean acertados y herramientas útiles de gestión.

Se realizó un Estudio de Impacto en el año 2004, cuyas recomendaciones han sido implementados en su mayoría (implementación de reprogramaciones, flexibilización de garantías, créditos para vivienda). Sin embargo, no se tiene planificada la realización de más estudios de impacto o encuestas en esta gestión.

### Movilización del personal

Con el reciente cambio en la Sub-Gerencia Nacional de Administración y RRHH (oct.07), se ha comenzado a estandarizar los procesos de recursos humanos, especialmente en lo referente al proceso de reclutamiento (ver informe GIRAFE). Sin embargo, aún no se logra integrar completamente la misión dentro de los procesos de RRHH. La selección de los Oficiales de Crédito (OCs) actualmente sólo toma en cuenta, de manera informal, algunos aspectos orientados hacia el cumplimiento de la misión, considerando experiencia en zonas rurales y primando carreras relacionadas a la actividad productiva (agrónomos, ingenieros), aunque éstos no son especificados dentro del perfil del puesto. Asimismo, durante el proceso de inducción, se reparte información institucional que

<sup>22</sup> Los indicadores del % incremento de ingresos y % incremento de activos se determinan a través de la evaluación de créditos que realiza el OC. Sin embargo, dado que estos son aproximados y los criterios pueden variar entre OCs, todavía resulta ser una cifra muy aproximada.

incluye a la misión, visión y valores, pero no se dedica mayor tiempo a una explicación de los objetivos sociales. Aun no se ha desarrollado un sistema de incentivos a nivel de FADES ni un proceso de evaluación que incluya a temas relacionados con la misión.

Se ha establecido reuniones mensuales del personal, que aparte de temas sobre el desempeño de la cartera, tratan varios temas vinculados a los objetivos sociales (p.e. atención al cliente). Sin embargo, falta estandarizar los temas tratados en todas las regiones. Por otro lado, existe poca participación del personal en la fijación de las estrategias institucionales (por ejemplo, el desarrollo de productos nuevos), como las personas que tienen contacto directo de manera constante con los clientes. Asimismo existe poca comunicación desde la sede sobre el impacto social de su trabajo (a través de boletines, reportes mensuales, etc), para fomentar el compromiso del personal con la misión institucional.

## Alcance y Oferta de Servicios

### Alcance

Aunque FADES tiene un alcance limitado, con una clientela de 23,272 que llega a cubrir 0.23% de la población boliviana, se ubica entre las cuatro IMFs con mayor alcance de Finrural. En cuanto a sus grupos meta:

- Atiende a 0.37%<sup>23</sup> de la población pobre (según la línea nacional).
- 84.2% de los clientes radica en zonas rurales (mucho mayor al promedio de Finrural de 50%, y mayor al promedio nacional de 36%), una proporción superada únicamente por Crecer dentro de Finrural. Se denota una ligera tendencia a la baja (de 86.4% a dic.04 a 84.2% a jun.08) aunque no significativo (en algunos casos, FADES sigue siendo la única oferta crediticia en las zonas donde trabaja).

Es probable que FADES logre aumentar su clientela en el año que viene con la conversión a un FFP y la captación de ahorros a sus clientes.

El crédito promedio ha experimentado un aumento desde 2004 (de 880 USD a 1,276 a jun.08), lo que generalmente refleja la maduración de los negocios de los clientes y no una mayor participación en segmentos más pudientes de la población. Como evidencia de eso, se observa que el crédito promedio desembolsado por cliente nuevo ha aumentado al mismo ritmo que la inflación de 2004 al 2008 (de 933 USD a 1,201 USD, un incremento de 29%). Esto indicaría que los clientes nuevos de FADES mantienen

<sup>23</sup> Representa a clientes de FADES dividido por el número de personas pobres en Bolivia, según la línea de pobreza nacional, tomado del Banco Mundial “Indicadores de Desarrollo Mundial”.

necesidades de financiamiento parecidas a las de hace cuatro años.

### Segmentación de Clientes

FADES ha definido a su segmento meta como el pequeño productor de la zona rural de Bolivia. Esta selección ha sido resultado de un análisis del contexto nacional y las áreas rurales en especial, dada su poca oferta crediticia, índice mayor de pobreza y alto potencial de crecimiento y productividad.

La institución aun no cuenta con una herramienta específica para medir su nivel de alcance en poblaciones pobres (e.g. PPI, *poverty scorecard*). Como referencia, el crédito promedio se ubica entre los mayores de los miembros de Finrural, pero por debajo de los FFPs. Sin embargo, los municipios donde atiende FADES son de los más pobres del Bolivia, mostrando indicadores de pobreza por encima que el promedio nacional (ver Presentación Institucional). No obstante, aún resta por definir formalmente el rango de pobreza meta de su clientela. Dado la intención de fomentar la creación de empleo a través de negocios productivos, la institución enfoca sus servicios a negocios escalables que contribuyen a la disminución de pobreza rural.

La ubicación de sus agencias ha permitido que FADES llegue a su población objetivo, y en algunos casos (cinco) es la única oferta crediticia en las comunidades donde trabaja<sup>24</sup>. FADES logra combinar rentabilidad<sup>25</sup> con operaciones en zonas rurales gracias a subsidios cruzados entre agencias no sostenibles y otras más rentables. El aumento de ingresos en agencias se facilita con el otorgamiento de SFAs que posibilita incrementar los ingresos de una agencia sin un incremento sustancial de los costos operativos.

La institución requiere refinar aún más la definición de “población de bajos recursos” con detalles sobre la situación socio-económica de los clientes y monitorearlo con indicadores (nivel de pobreza, actividad económica, condiciones de vivienda, etc.). Esta misma información sería de utilidad dentro de los estudios de mercado para poder dirigir los servicios a la población objetivo. Para este fin, se está trabajando para implementar la información disponible en las solicitudes de crédito sobre la vivienda y los hijos<sup>26</sup> del cliente en el SIG nuevo (planificada implementación para 2009). El trabajo de Finrural en GDS

<sup>24</sup> En algunos casos, se llega a atender a clientes a 6 horas de distancia de la agencia.

<sup>25</sup> FADES ha experimentado un ROA entre 1% y 2.7% en los últimos 4 años.

<sup>26</sup> En la solicitud de crédito, el OC recopila información acerca del número de hijos y su nivel de educación, así como la condición de la vivienda del cliente y las condiciones del barrio donde vive el cliente.

debe apoyar la creación de indicadores estandarizados y comparables acerca de la composición de la clientela.

### Diseño de Servicios y Satisfacción de Clientes

El principal producto de FADES es suficientemente flexible para adecuarse a la mayoría de necesidades de su clientela meta. El diseño de los créditos individuales (99% de la cartera a abr.08) cuenta con condiciones muy amplias en cuanto a monto<sup>27</sup>, plazo, esquema de pago y período de gracia. La adecuación del producto se basa en la evaluación del cliente que prioriza la capacidad de pago y necesidades del negocio. Sin embargo, el sistema de garantías, si bien se ha flexibilizado en el último año<sup>28</sup>, sigue resultando un limitante para personas muy pobres que no cuentan con un garante o una garantía real (casa propia).

FADES cuenta con productos crediticios grupales para responder a otras necesidades de los clientes. No obstante, en los últimos años se ha visto una tendencia decreciente de los créditos solidarios y asociativos<sup>29</sup> (sólo 1% de la cartera a abr.08), resultado de la mala experiencia<sup>30</sup> de los clientes de zonas rurales con estas metodologías y de la flexibilidad que brinda el crédito individual. Sin embargo, FADES sigue desarrollando nuevos servicios crediticios y no crediticios para sus clientes, como la reciente línea de crédito<sup>31</sup>, OPORFADES, desarrollada a inicios de 2008 que permite atender con mayor flexibilidad a clientes antiguos que han venido creciendo con la institución y la expansión de los SFAs<sup>32</sup> que brindan una amplia variedad de servicios a la población rural. La recién introducida tarjeta pre-pago (actualmente en fase de piloto en 12 agencias) permite la digitalización de dinero para su traslado con mayor seguridad entre localidades del área rural. Aunque como ONG FADES no puede brindar el servicio de ahorro, la planificada transformación a un FFP permitirá ofrecer este servicio a sus clientes.

Aún no se ha desarrollado herramientas para medir el nivel de satisfacción de clientes para un efectivo aporte en el diseño de productos nuevos y adaptar los existentes. Los cambios a los productos han nacido como resultado de la retroalimentación informal de los clientes. El desarrollo de nuevos productos se ha visto restringido por las

<sup>27</sup> Se tiene planificado un aumento del monto máximo de crédito a 20,000 USD en 2008/2009.

<sup>28</sup> Para créditos menores a 500 USD, se requiere una garantía personal (que sea dueño de casa si no lo es el acreditado) y entre 500-1,500 USD se requiere una garantía personal y una pre-hipoteca. Actualmente, se no se requiere una garantía hipotecaria hasta los montos mayores a 1,500 USD (antes fue de 1,000 USD).

<sup>29</sup> Representan a 2.4% y 0.1% de la cartera, respectivamente, a abril 2008.

<sup>30</sup> En años anteriores, FADES ha experimentado con Créditos Grupales, pero dado su alto nivel de morosidad ha decidido no seguir con ellos.

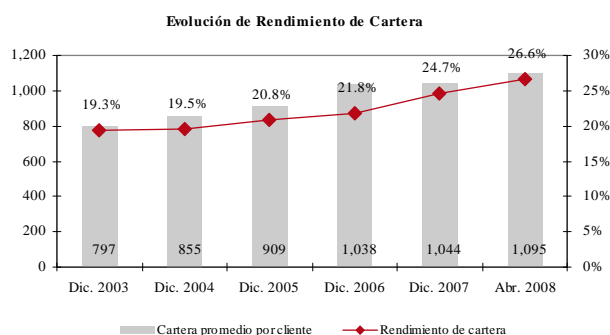
<sup>31</sup> Con un rango de montos entre 500-1500 USD.

<sup>32</sup> Incluyen a 32 servicios no-crediticios, ver Presentación Institucional.

limitaciones del SIG actual, cuyo reemplazo se contempla para 2009. Asimismo, para el año que viene se contempla la oferta de microseguros a sus clientes<sup>33</sup>.

Por otro lado, el nivel retención de clientes es adecuado, manteniéndose alrededor de 80% (según el cálculo de Planet Rating<sup>34</sup>) entre 2003-2007. Según el cálculo de FADES<sup>35</sup>, la tasa de retención de 2007 fue de 76.1%, comparado con la meta de 85%. Por este motivo, se ha reformulado la meta de 2008 a 80%, cuya consecución parece probable dado el comportamiento histórico. Sin embargo, sería importante aplicar encuestas de deserción para entender los motivos para deserción (sea por descanso, montos, tasas de interés, mal servicio, etc.); a este fin se ha planificado la implementación de grupos focales para el año 2009.

## Costo de los Servicios



Con un rendimiento de cartera de 26.6% a abr. 2008, FADES se ubica ligeramente por encima del promedio nacional (20.1% a dic.07) pero por debajo de ONGs LAC (29.3% a dic.07). Cuando se compara con entidades reguladas (FFPs), las tasas se ubican hasta ligeramente por encima del promedio (20.7% para ASOFIN a dic.07), sin embargo comparado con las ONGs pares, se encuentra entre las menores (después de Diaconia - 25.5% a mar.08). Esta pequeña diferencia en tasas se explica en parte por los mayores costos de operación implícitos en trabajar con crédito individual en las zonas rurales<sup>36</sup>.

La tendencia de las tasas de interés va ligeramente a la alza, con un incremento de 1% a la tasa de interés en 2008 (0.5% de esta alza corresponde al seguro de desgravamen introducido en este mismo año). Se planifica otro aumento en la tasa nominal para este año, esto como consecuencia de los resultados modestos de la gestión 2008 (referirse al

Rating GIRAFE) y sumados a costos operativos que muestran una ligera tendencia a la alza. Aparte de la tasa de interés, se cobra una comisión por desembolso de 1%, condición que es comparable a nivel sectorial. Además, el cliente está a cargo del pago por la legalización de sus papeles, firma, etc., que para montos mayores puede llegar a 460 BOB (66 USD). El costo de oportunidad se ve reducido para los clientes, gracias a un proceso de desembolso ágil de los créditos (generalmente dentro de 7-10 días para créditos grandes y 2-3 días para créditos pequeños).

En lo referente a los SFAs, se está haciendo el esfuerzo de reducir el costo para los clientes<sup>37</sup>. A nivel general cobran la misma tasa que sus competidores que ofrecen los mismos servicios, salvo en el caso de Giros Ya, un producto de giros nacionales, donde FADES ofrece una comisión entre las más bajas del mercado.

## ■ Responsabilidad Social

### Protección de Clientes

FADES generalmente logra un buen nivel de atención hacia sus clientes, aunque resta por fortalecer los sistemas para asegurar la transparencia de la información. Para asegurar una comunicación clara sobre las condiciones crediticias a los clientes, faltaría por implementar:

- La inclusión de la TEG (y no solamente la tasa nominal) en el contrato y en los materiales de promoción.
- Un rotulo que indique las tasas de interés, comisión, multas y otros cobros dentro de la agencia.
- La entrega de una copia del contrato al cliente.

FADES ha puesto en práctica un proceso crediticio que asegura que las solicitudes de crédito sean evaluadas de manera justa, siendo revisadas por dos personas distintas, mitigando el riesgo de discriminación por género, raza, etc. Sin embargo, esta práctica aún no está formalizada en un Código de Conducta/Ética que firmen el personal/contratistas.

Aun no se cuenta con un proceso formal de quejas (buzón de sugerencias, etc.), pero actualmente FADES se encuentra en el proceso de implementación del SARC (Sistema de Atención de Reclamos de Clientes) a través de llamadas telefónicas, lo que representaría una herramienta innovadora para que los clientes puedan comunicar casos de maltrato o deficiencias en el servicio a la oficina central<sup>38</sup>. Además, este servicio podría contribuir a mejorar

<sup>33</sup> Al momento, pocas IMFs bolivianas ofrecen el servicio de microseguros, entre ellas incluido BancoSol, Ecofuturo y ProMujer.

<sup>34</sup> Tasa sencilla de retención = (clientes fin del período n)/(clientes fin del período n-1 + clientes nuevos).

<sup>35</sup> Tasa de retención FADES = 1-(clientes n-1 + clientes nuevos - clientes "castigados"-clientes n)/(clientes n)

<sup>36</sup> A dic.07, el crédito promedio de Finrural se encontraba en 857.45 USD.

<sup>37</sup> Para reducir el costo de giros nacionales, se cambió de Western Union a Money Gram, de tal forma que ahora FADES se encuentra a un costo menor que el mercado.

<sup>38</sup> Este sistema opera con el número 800-10-111, al cual el cliente puede llamar para que su queja sea grabado en un periodo de tiempo ilimitado (y

la imagen institucional dentro del mercado boliviano, fidelizar a clientes (a través de la comunicación de promociones, nuevos productos, etc.) y mejorar la tasa de repago (mensajes/llamadas de recordación).

Los riesgos relacionados con los productos financieros son reducidos:

- La fijación de un límite máximo de endeudamiento establecido por tipo de crédito, el uso estandarizado de la central de riesgos y la medición del nivel de cruce con otras entidades financieras limita el riesgo de sobre endeudamiento de los clientes. En 2007, se pudo determinar que 52.1% de los clientes son exclusivos de la entidad.
- Seguro de crédito protege a la familia y codeudores en casos de fallecimiento del titular (incluye un apoyo extra de 100-300 USD)
- Las operaciones financieras generalmente son seguras, con el uso de guardias de seguridad y la realización de transacciones en el campo detrás de puertas cerradas. Sin embargo, falta por estandarizar estos procesos en todas las agencias.

### Política de Recursos Humanos

Los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal son justos y basados en criterios imparciales y transparentes. Aunque los procesos de evaluación y capacitación todavía están en un proceso de consolidación, el cambio en oct.07 de la Subgerencia de Administración y RRHH ha permitido llevar a cabo un diagnóstico de los procesos de RRHH a nivel global, tomando varias medidas para enfrentar algunas deficiencias existentes:

- Aumentos de sueldos del personal operativo en 2007 de 10% ayudó a nivelar sueldos de cajeros y OCs (éste resulta menor a la tasa de inflación de 12%).
- Estudio de clima laboral recién concluido en junio 2008, cuyos resultados indican que existe un clima laboral aceptable en FADES, con una buena cultura de colaboración y equidad. Sin embargo, todavía falta por reforzar la camaradería y la atención de parte del superior con los trabajadores bajo su cargo.
- Plan de capacitación para desarrollarse en 2009 para responder a la falta de capacitación visto especialmente a nivel del campo

Los sueldos del personal aun no han sido diferenciados por zona (tomando en cuenta la diferencia entre el costo de vida de La Paz o Santa Cruz y los pueblos rurales), que perjudica al personal en las agencias urbanas. En este año, se tiene planificado llevar a cabo un estudio de salarios a

---

por el costo de 21 centavos del BOB el minuto, costo cubierto por FADES). Asimismo, permitirá la consulta de saldos del crédito a través de una conexión con el SQL servidor y la comunicación de cuotas a los clientes (por llamadas o mensajes).

nivel de FFPs y del sector bancario para realizar otro ajuste salarial.

La representación de mujeres en el personal se encuentra a un nivel todavía bajo, con 34% a abr.08. Esta tendencia es más marcada dentro de los oficiales de crédito (10% mujeres), dado las condiciones de trabajo en el campo; sin embargo vale resaltar que no se ve la misma tendencia a nivel gerencial, donde las mujeres ocupan 45% de los puestos.

Los riesgos de manejo de efectivo inherentes del negocio son mitigados con la presencia de seguridad en la mayoría de agencias, limitado transporte de efectivo entre agencias y las medidas de seguridad tomadas en el caso de cobrar efectivo en campo.

Aun las prácticas básicas de seguridad no se han traducido en políticas formales (inclusión del uso requerido del casco en caso de traslado en moto, uso de cinturón de seguridad, etc.).

Al momento no existe una representación formal del personal, aunque la gerencia y los mandos medios se encuentran abiertos a recibir la retroalimentación del personal.

### Responsabilidad Social hacia la Comunidad

FADES ha demostrado ser una institución responsable con la comunidad, aunque no tiene una estrategia explícita para este fin. Dentro del mercado microfinanciero, FADES muestra un comportamiento responsable; en los casos de fraude, la institución ha respondido ante cualquier pérdida. Además, se requiere que cualquier trabajador de FADES presente dos garantías personales al firmar su contrato, las mismas que pueden cubrir cualquier pérdida de recursos de la institución. Asimismo, la institución requiere establecer una lista de actividades cuyo financiamiento no debería ser permitido (e.g. actividades ilegales).

Para asegurar la privacidad de información, la institución tiene como política guardar la documentación crediticia bajo llave en las agencias. Sin embargo, esta práctica no está estandarizada en todas las oficinas.

FADES aun no ha establecido alianzas con otros proveedores de servicios (de salud o educación por ejemplo) para brindar servicios no crediticios a sus clientes, sin embargo a través de financiamiento para pequeños talleres y actividades productivas en zonas rurales y peri-urbanas, la entidad logra apoyar a la creación de empleo (aunque no cuentan con cifras al respecto). Después de la transformación de FADES como FFP, la remanente ONG FADES permitirá abarcar temas relacionados a la gestión

publica a nivel rural y de investigación sobre el vínculo entre industria pública y privada.

## **Responsabilidad Social hacia el Medioambiente**

FADES cuenta con varias líneas de crédito financiados por proyectos locales y nacionales que ofrecen bajas tasas para créditos que apoyan a actividades ecológicas. Dichos proyectos incluyen el crédito biológico<sup>39</sup>, la Cocina ecológica<sup>40</sup> y los paneles solares<sup>41</sup>. Aunque, a la fecha, solamente sigue funcionando el proyecto de la cocina ecológica, este conjunto de programas representa una iniciativa positiva hacia la protección del medioambiente.

*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.*

<sup>39</sup> Crédito con descuento de 1% sobre la tasa nominal para pequeños productores que han implementado prácticas “ecológicas” en sus cultivos o crianzas, financiador por la Fundación Amigos de la Naturaleza (FAN). Llegó a colocar un monto de 76,674.24 USD, principalmente en Santa Cruz entre 2007 – abril 2008.

<sup>40</sup> Proyecto co-financiado por GTZ en la zona de Camargo y Chuquisaca, con créditos de 80-100 dólares. No se cuenta con una cifra de cartera al respecto, al no existir un financiamiento específico.

<sup>41</sup> Proyecto diseñado para implementar el uso de paneles solares en las casas de Oruro y El Alto. Tenía poco éxito (tan sólo se llegó a colocar 157,236 USD), dado que en varios casos la empresa contratada no realizó el debido mantenimiento a los paneles, lo que causó a que no pagaran los clientes.

## Addenda

### Cambios significativos en la coyuntura institucional posteriores a la misión de campo

#### Antecedentes

La Fundación para Alternativas de Desarrollo (FADES) se ha mantenido como una de las principales IFDs de Bolivia, siendo actualmente la segunda IFD boliviana<sup>42</sup> en términos de tamaño de cartera (29.3 M USD a set.08) y de activos (36 M USD a set.08).

En 1999, la creación de las instituciones financieras no bancarias reguladas por la SBEF, los Fondos Financieros Privados (FFP), generó que cuatro de las principales ONGs bolivianas<sup>43</sup> con programas de microcrédito decidieran formar el FFP Ecofuturo. La idea original pretendía que este FFP absorbiera progresivamente la actividad microfinanciera de estas cuatro ONGs y que, a su vez, éstas incrementaran el capital del FFP mediante transferencia de parte de su cartera de créditos, principalmente en zonas urbanas. Sin embargo, los malos resultados iniciales de Ecofuturo y el deterioro de la cartera de crédito llevó a que la SBEF en 2003 requiriera a las ONGs accionistas la recompra de sus carteras y el inicio de un proceso de incremento de capital. Esta situación conllevó al retiro de dos ONGs y que sólo quedaran como accionistas IDEPRO y FADES. La primera incrementó su participación de capital hasta el 62.5%, mientras que FADES controlaba el 24.7%.

En ese sentido, FADES, consciente del latente conflicto de interés existente entre sus operaciones y las de Ecofuturo dada su competencia directa en zonas urbanas de las principales ciudades de Bolivia, inició en 2006 una búsqueda activa de compradores para su participación en Ecofuturo. Sin embargo, la existencia de factores desfavorables<sup>44</sup> dificultó el proceso de venta.

#### Hechos recientes

En ago.08 FADES adquiere la participación de IDEPRO (reducida a 60.3%) por lo que, conjuntamente con su participación de 20.5%, pasó a ser la principal accionista de Ecofuturo FFP con una participación del 80.8%. Este escenario marca una nueva etapa de crecimiento en ambas instituciones convirtiéndose en el grupo microfinanciero que integra ofertas crediticias en zonas urbanas y rurales y cuya cobertura geográfica se convierte en la mayor de Bolivia con más de 90 agencias.

Cabe recalcar que este suceso no afectaría las características, los alcances ni las obligaciones estipuladas en los contratos de financiamiento de ninguna de las dos instituciones. Actualmente se viene evaluando el proceso de transferencia de todas las operaciones crediticias de FADES a Ecofuturo. Se buscaría que Ecofuturo FFP centre las actividades microfinancieras mientras que la ONG FADES desarrollaría programas de desarrollo empresarial. A la fecha, se espera que este proceso pueda culminar al cierre del presente ejercicio,

Asimismo, durante el presente periodo, han ocurrido sucesos de importancia, además de la transferencia de acciones de IDEPRO a FADES, que afectan el futuro de ambas dos instituciones, las mismas que pasamos a mencionar:

- A fines de ago.08, después de definirse la compra de la participación mayoritaria por parte de FADES, el Sr. Rodolfo Medrano renuncia a su cargo de Gerente General de Ecofuturo FFP. En sep.08, la Gerencia General de Ecofuturo FFP es asumida interinamente por Javier Rejas<sup>45</sup>.
- Como consecuencia del proceso de transferencia, el nuevo Directorio de Ecofuturo FFP designa como Gerente General a Fernando Mompó Siles (ex Gerente General de FADES) asumiendo su cargo desde oct.08, quien ejerce en paralelo la Gerencia General de ambas instituciones.

El informe de calificación de Planet Rating realizado a FADES con datos y documentación a abr.08 contiene la información que, hasta esa fecha, ha sido contrastada, validada y aceptada por el equipo calificador. Por lo que el presente informe de calificación no incluye los importantes acontecimientos y profundos cambios a nivel organizacional que se vienen realizando tanto para la IFD FADES como para el FFP Ecofuturo, sucedidos posteriormente a la misión de calificación.

Planet Rating no puede adelantar una opinión sobre este proceso debido a que no ha realizado una verificación en campo de los avances. Si bien se considera que este suceso tendría, teóricamente, diversos efectos positivos<sup>46</sup> estimamos que exige importantes procesos de consolidación y evaluación en diversos temas de importancia como la redefinición de las misiones institucionales, refinación del mercado objetivo y ajuste de sus sistemas de información y las estructuras organizativas. A ello se sumará la fuerte inversión necesaria en la adaptación de la red de agencias de FADES a los estándares de seguridad y servicio ofrecidas por Ecofuturo FFP, en línea con lo requerido por la SBEF.

<sup>42</sup>Según la información del Boletín N° 5 FINRURAL, Set. 2008

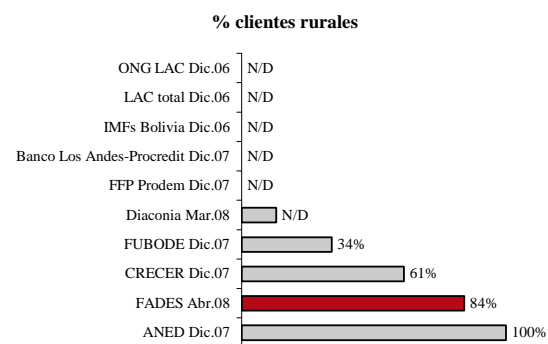
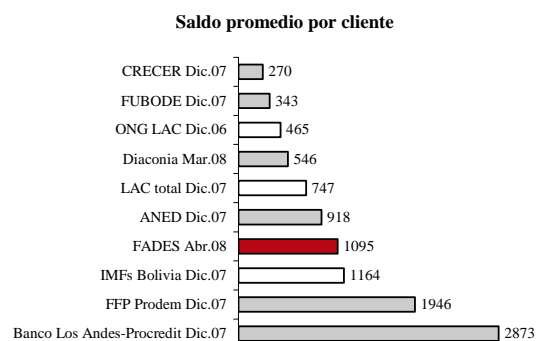
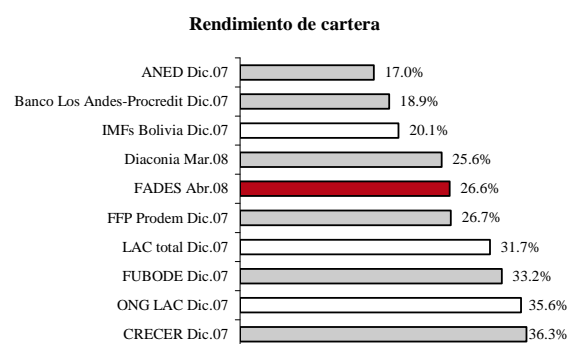
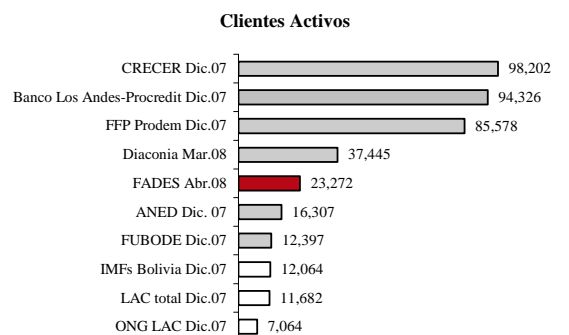
<sup>43</sup>Estos incluyeron a FADES, IDEPRO, CIDRE y ANED.

<sup>44</sup> Factores: participación minoritaria (control accionarial de IDEPRO), baja rentabilidad mostrada por Ecofuturo y la política hostil del gobierno boliviano para el ingreso de capitales extranjeros

<sup>45</sup>Javier Rejas es, a la fecha, Gerente Nacional de Operaciones de Ecofuturo.

<sup>46</sup> Avances relacionados a un mayor potencial de generación economías de escala, mejora de eficiencia operativa y de menores costos de fondeo.

## Benchmarking



Fuentes: MIX Market, FINRURAL, ASOFIN  
 IMFs: FADES, FFP Prodem, Banco Los Andes-Procredit, FUBODE, Promujer, CRECER  
 MBB Grupos Pares: IMFs Bolivianas, IMFs LAC, ONGs LAC

## Indicadores de Desempeño

Los indicadores actualmente siendo probado por el “Social Performance Taskforce” (SPTF) y el MixMarket para los informes de desempeño social.

Composición de la clientela	Dic.07	Abr.08
% de clientes mujeres	36.3%	36.5%
% de clientes rural (a)	85.5%	84.2%
% de grupos excluidos	N/D	N/D

### Clientes entrantes

% Debajo de la línea nacional de pobreza	N/D	N/D
% Dentro del 50% debajo de la línea de pobreza nacional	N/D	N/D
% Ganando menos de 1 USD diario por miembro de la casa (b)	N/D	N/D
% Ganando menos de 2 USD diario por miembro de la casa (b)	N/D	N/D
% Pobre o de bajos ingresos	N/D	N/D

### Escolarización

% Escolarización de los hijos de los clientes	N/D	N/D
% niñas de edad para primaria	N/D	N/D
% niños de edad para primaria	N/D	N/D
% niñas de edad para secundaria	N/D	N/D
% de niños de edad para secundaria	N/D	N/D

### Adecuación de Servicios

PAR 31 - 360 días	1.6%	1.7%
PAR > 360 días	0.3%	0.4%
Tasa de retención sencilla (b)	79.7%	N/D
Tasa de retención con reingresantes	N/D	N/D

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

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

a) Rural = cartera manejada en agencias fuera de La Paz, Oruro, Cochabamba (población < 66,000 personas), b) calculado para Créditos Individuales.

## ■ Formulas

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

## ■ Escala de Calificación

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