

FADES, Bolivia

La Fundación para Alternativas de Desarrollo (FADES) fue creada el 29 de octubre de 1986 e inició sus actividades en 1988, como Asociación Civil sin fines de lucro no regulada que se enmarca en el programa de autorregulación promovido por FINRURAL. Con sede en la ciudad de La Paz, desarrolla sus actividades crediticias principalmente en áreas rurales de Bolivia. Otorga préstamos bajo las metodologías de crédito individual, grupos solidarios y asociativos, además de brindar una amplia gama de servicios financieros a través de su red de 73 oficinas y puntos de atención repartidos en siete de los nueve departamentos de Bolivia. A abr.08 cuenta con una cartera de 25.5 M de USD atendiendo a 23,272 clientes.

GIRAFE Rating

Rating

B-

Tendencia

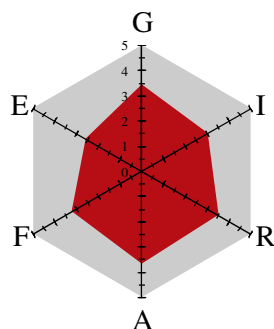
Positiva

Fecha de la calificación

Mayo, 2008

Válido hasta Abril, 2009

Rating por área



Gobierno – Información – Riesgos
– Actividades – Financiamiento –
Eficiencia

Contacto en Planet Rating

Jorge Bustamante
jbustamante@planetrating.com
Telf. +51 1 2424597

Contacto en la IMF

Fernando Mompó, Gerente General
Macario Pinilla 370 La Paz, Bolivia
mompof@fades.org.bo
Telf. +591 2 243-2727

REF: JB/02072008

Puntos destacados de la calificación

- Cuenta con la segunda red de oficinas más importante del sistema financiero boliviano con una significativa presencia en el ámbito rural.
- FADES presenta un crecimiento moderado de su cartera y del rendimiento de la misma, permitiendo una mejora de su margen financiero: sin embargo, los altos costos operativos y la baja productividad del personal limitan un mayor potencial de mejora de la rentabilidad de sus operaciones que es reducida.
- La mayor incidencia de fuentes de financiamiento a tasas comerciales continuará presionando al alza sus costos de fondos, además resta por realizarse un seguimiento más cercano de los riesgos financieros.
- El Equipo Gerencial es de calidad pero que requiere ser fortalecido con el nombramiento de un gerente de riesgos y un encargado de RRHH, así como mejorar sus mecanismos de comunicación desde la Sede a las agencias.
- Existe el reto de avanzar a paso más acelerado en los cambios necesarios para trabajar en un escenario de regulación, tanto en la implementación del nuevo sistema de información como el fortalecer su estructura organizacional y la infraestructura de su red de agencias.

Tendencia

La calificación de FADES se otorga con una tendencia **“positiva”** debido a que se reconoce el avance en el proceso de transformación en FFP, y los avances alcanzados en la gestión de RRHH, diversificación de fuentes de fondeo y el fortalecimiento de su metodología crediticia y de las labores de auditoría interna.

Indicadores de desempeño

USD, o en moneda local si especificado	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	abr. 2008
Activos	21,453,587	22,948,566	25,641,385	29,502,100	32,808,792
Crecimiento	5.2%	6.4%	10.8%	9.8%	7.2%
Cartera	18,298,160	18,846,412	20,173,478	22,751,800	25,479,833
Crecimiento	10.1%	2.5%	6.1%	7.7%	8.0%
Clientes activos	21,405	20,728	20,983	21,784	23,272
Personal	219	243	278	288	302
ROE	5.0%	9.6%	3.7%	3.6%	(1.6%)
ROA	1.0%	2.1%	0.9%	0.9%	(0.4%)
Deudas / Patrimonio	4.27x	3.11x	2.83x	2.79x	2.95x
Rendimiento de cartera	19.5%	20.8%	21.8%	24.7%	26.6%
Ratio de costos operativos	14.3%	15.7%	16.6%	18.5%	17.5%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	2.4%	2.3%	2.3%	1.6%	1.7%
Cartera en riesgo > 365 días	4.0%	1.4%	0.9%	0.3%	0.4%
Tasa de cartera castigada	6.5%	2.5%	2.2%	1.9%	0.1%

Sector Microfinanciero

El sector microfinanciero boliviano es conjuntamente con el peruano los más desarrollados y de mayor madurez y dinamismo de Latinoamérica, siendo considerado Bolivia en el 2008 como el segundo país con mejor entorno empresarial para el desarrollo de las IMF en la región¹.

En los años ochenta la escasa oferta crediticia para el sector microempresarial permitió el desarrollo de las ONGs con programas de crédito. Consecuentemente, el importante crecimiento del sector estimuló el desarrollo de un marco regulatorio. En efecto, el Decreto Supremo 24000 de 1995 creó la figura 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. 1 M USD) para la constitución como FFP 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 (IFDs) u ONGs financieras puedan ingresar al sistema regulado no bancario, enmarcándose en 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 preliminares a las IMF's a partir de abr.08 y mantiene una continua comunicación con la asociación que las agrupa (FINRURAL), ello con la finalidad de establecer durante el último trimestre de 2008 el reglamento que permita la aplicación de la resolución³.

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.

¹Microscopio 2008 sobre el entorno de negocios para las microfinanzas en Latinoamérica y el Caribe, estudio realizado por la revista "The Economist", en colaboración con el BID y la CAF.

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

³ Se espera que la SBEF establezca un periodo mínimo de 3 años para la adecuación de las OPDs a la regulación.

El sector microfinanciero 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. 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 la participación directa del gobierno a través del ingreso del Banco de Desarrollo Productivo (BDP) en abr.07, entidad estatal de segundo piso que ha intermediado más de 774 M BOB (108M USD) a ago.08. Fue creado con un capital de 60 M USD⁴ y perspectivas de colocación de créditos a una tasa de interés anual del 6%⁵. 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 puesto trabas y retos en la industria, tal como la mayor incursión del gobierno generando distorsiones en el mercado, el incremento del riesgo de inversión en el país por la política de estatización de empresas extranjeras en sectores estratégicos⁶, el notable incremento de la inflación a

⁴ 20% correspondiente al CAF y 80% al Estado Boliviano con recursos provenientes de NAFIBO (Nacional Financiera Boliviana)

⁵ Los crédito individuales y asociativos están dirigidos a micro y pequeños empresarios topes de USD 10K (individual) y USD 500 K (asociativo)

⁶ Se ha determinado así a los sectores de hidrocarburos, minero, telecomunicaciones, eléctrico y actividades relacionadas.

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 IMFs 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 IMFs en el desarrollo de tecnologías crediticias y el incremento de la cobertura de la demanda, hacia zonas desatendidas.

Entorno Político y Económico

La desaceleración económica debería continuar en 2008 y 2009. La demanda interna seguirá siendo el principal motor económico impulsado por el consumo familiar, sostenido tanto por una política fiscal expansiva y sólida y, a pesar de su disminución, por las remesas de los inmigrantes; por otro lado, el crecimiento de las inversiones continuaría desacelerado. La fuerte inflación del 2008, generada por los negativos efectos de desastres naturales (inundaciones) y los altos precios de los alimentos, debería reducirse ligeramente en 2009; aunque permanecerá en un elevado nivel debido a la fragilidad de la política fiscal.

Después de la nacionalización del sector gasífero a finales de 2006 y del principal operador de telecomunicaciones en mayo de 2008, el gobierno tiene previsto aumentar la intervención estatal en los sectores de minería, energía y transporte. Sin embargo, al no contar con ayuda extranjera, Bolivia podría experimentar dificultades con la administración de estos recursos. En el sector exportador, 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 inversión privada en hidrocarburos y minería, lo que estimulará la compra de bienes de capital. 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 cancelación 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. Adicionalmente, la extensión del programa de acceso preferencial de los productos bolivianos a los EE.UU para finales de 2008, dentro del marco de Promoción Comercial Andina y Erradicación de Drogas, y la negociación de un acuerdo de libre comercio con los EE.UU. para el año 2009 en adelante, dependerán de los compromisos sobre el cultivo de coca y la protección a las inversiones.

Ante la iniciativa del presidente Evo Morales, la Asamblea Constituyente, impugnada por la oposición, aprobó a finales

de 2007, una nueva constitución que estipula mayor autonomía para las comunidades indígenas y la posibilidad de un segundo período presidencial. En mayo-junio de 2008 las consultas, declaradas ilegales por el gobierno, han facilitado el camino para la autonomía de las provincias orientales del país que mayoritariamente mantienen una oposición al gobierno central. En respuesta, el presidente ha decidido realizar un referéndum que decida la permanencia del presidente y nueve de los gobernadores provinciales para agosto 2008. Aunque, Evo Morales tiene altas probabilidades de ganar el referéndum, esta secuencia de acontecimientos no es más que una prolongación de la inestabilidad política del país.

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 Asimismo, el cultivo de coca sigue siendo un problema mayor.
- La dolarización extensiva del sector bancario continúa siendo una fuente de debilidad.
- El clima político, social y de los negocios ha sido muy pobre.
- La implementación de los programas radicales del presidente Morales es improbable de contribuir a la mejora de las tensiones del país como de los riesgos del separatismo 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.

(billones de USD)	2006	2007	2008(f)	2009(f)
Crecimiento económico (%)	4.7	4.6	4.2	4
Inflación (%)	4.9	11.7	14.1	9.1
Balanza del sector público (% del PIB)	4.6	1.8	-1	-2
Exportaciones	3.9	4.5	5.7	6.1
Importaciones	2.7	3.2	4.2	4.4
Balanza comercial	1.2	1.3	1.5	1.7
Balanza de la cuenta corriente (% del PIB)	11.6	13.3	10	8.5
Deuda externa (% del PIB)	47.1	35.5	29.7	28.1
Servicio de deuda (% exportaciones)	9.9	8.1	6.6	6.7
Reservas internacionales (en meses de importaciones)	9.5	15	12.4	12.3

Fuente: COFACE's Country Risk Ratings Guidebook 2008. Los datos de 2008 y 2009 corresponden a estimados y proyecciones, respectivamente.

Nota: f (proyectadas)

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

Presentación Institucional

Estatutos, supervisión y auditoría

FADES, creada el 29 de octubre de 1986, es una Asociación Civil sin fines de lucro cuya misión principal es el desarrollo de la actividad socioeconómica en zonas rurales y de bajos recursos. Se constituyó como persona jurídica el 27 de noviembre de 1987 e inició sus actividades en 1988.

FADES es una entidad financiera en proceso de regulación, tanto en el marco de su solicitud de transformación en FFP como por la regulación propuesta para las IFDs⁷, alineada al Sistema de Autorregulación de FINRURAL, en cuyo marco la institución está en la obligación de cumplir con las siguientes normativas:

- Adopción de normas estandarizadas de conducta operacional y financiera.
- Ejecución de estudios de evaluación financiera o calificación.
- Publicación de boletines mensuales para garantizar la transparencia de sus operaciones.

Además, anualmente, debe someterse a una auditoría externa con el fin de revisar el cumplimiento de la normatividad de autorregulación.

Los trabajos de auditoría se realizan desde hace cuatro años por el despacho de auditores Ruizmier, Rivera, Peláez, Auza S.R.L. (afiliada a KPMG International). Los dictámenes en el periodo analizado han sido emitidos sin observaciones relevantes.

⁷ Luego de 3 años de evaluación y seguimiento, en marzo 2008 la SBEF decidió emitir la Resolución 0034 que autoriza a las IFDs pertenecientes a la red FINRURAL comenzar el proceso de regulación sin cambiar su estatuto jurídico actual.

Propiedad

FADES, como ONG, no tiene propietarios y cuenta con dos órganos de gobierno principales:

- La Junta de Fundadores (JF): está conformada por las ONGs fundadoras de la institución y tiene como función principal velar por el cumplimiento de la misión de FADES.
- El Directorio: garantiza el cumplimiento de las estrategias planteadas y vela por los resultados de las metas trazadas. Está conformado por 5 miembros con derecho a voz y voto además de un síndico (en representación de la JF) quien tiene derecho a voz pero no a voto. Los titulares son elegidos por periodos de dos años, mientras que el síndico es elegido anualmente, pudiendo en ambos casos ser reelegidos de manera indefinida. El Directorio ejerce su labor con independencia reportando a la JF y de acuerdo con los estatutos se reúne una vez al mes, mientras que el Presidente del Directorio y el Gerente General se reúnen quincenalmente.

Subvenciones

FADES ha recibido desde su creación 5.26 M USD en donaciones. Los aportes no capitalizables llegaron a 4.5 M USD a dic.07, siendo la última realizada durante el 2006 al patrimonializar 306 K USD correspondientes a créditos subordinados del FONDESIF e ingresaron 87.7 K USD de Plan Internacional.

Estructura de financiamiento

A abr.08 FADES obtiene sus recursos principalmente de préstamos externos (46% a largo plazo y 29% a corto plazo) y, en menor medida, de fondos propios (25%). Entre los principales financiadores locales se encuentran FONDESIF⁸ (su participación en la estructura de fondeo se ha reducido de 57% en 2006 a 40% en 2007), FUNDA-PRO, PDLA⁹ y Mutual La Paz (los tres representan el 17% de la deuda a dic.07). Asimismo, entre los financiadores internacionales destacan Oikocredit, Symbiotics y Developing World Markets (DWM) – Triple Jump, quienes en conjunto representan el 32% de la deuda a dic.07.

Equipo gerencial

La estructura jerárquica de FADES es liderada por el Gerente General (GG) a quien reportan las Gerencias Nacionales de Administración, Finanzas y Contabilidad (GNF), Créditos (GNC) y Auditoría (GNA). Adicionalmente, responden a la GG dos Sub-Gerencias

⁸La institución mantiene obligaciones con FONDESIF cuyas cuentas están separadas por zona geográfica y sectores económicos, durante el último año no ha habido renovaciones de obligaciones.

⁹ Programa de Desarrollo Lechero del Altiplano (PDLA).

Nacionales, la de Servicios Financieros Auxiliares (SFA) y la de Asesoría Legal.

Desde el 2002, la GG se encuentra a cargo del Sr. Fernando Mompó, economista de profesión, quien cuenta con formación especializada en microfinanzas, habiendo participado en un Diplomado en Administración de Entidades de Microfinanciamiento en la Universidad Católica de La Paz. Ha desarrollado una línea de carrera de más de 15 años dentro del sector desempeñándose en sus inicios como Oficial de Créditos (Los Andes ProCredit, FUNDES, etc).

Organización

La estructura organizacional de FADES se compone de la Oficina Central (ubicada en la ciudad de La Paz¹⁰ que alberga a la plana ejecutiva), Oficinas Regionales (6), Agencias de atención permanente (65), Agencias de Servicio de Atención Temporal SAT (6) y Puntos de Atención PA (2). Así, cada Oficina Regional está conformada por el Gerente Regional (GR), Jefe de Administración y Contabilidad (JAC), Auditor Regional (AR) y los asistentes de administración, de contabilidad y de Servicios Financieros Auxiliares (SFAs). Cada GR tiene a su cargo Jefes de Áreas (JA) que no cuentan con cartera de créditos propia y que están encargados de la supervisión de las agencias (tres o cuatro como máximo), trasladándose rotativamente entre las agencias a su cargo. Las Agencias cuenta con un cajero y entre dos y cuatro OCs, mientras que las Agencias SAT o temporales funcionan de acuerdo al nivel de colocaciones de la zona (entre una y cuatro veces al mes por OC). Finalmente, los PA ofrecen sólo servicios financieros auxiliares.

El proceso crediticio se realiza mediante la visita de campo, evaluación de las solicitudes por parte de los OC y la aprobación de los créditos según autonomías escalonadas: JA hasta 1,500 USD, GR hasta 6,000 USD, GNC hasta 8,500 USD, GG hasta 10,000 USD y montos mayores requieren aprobación del Directorio. La modalidad de desembolso está supeditada al monto del préstamo, pudiendo demorar entre 4 a 20 días dependiendo de los requerimientos legales, la constitución de las garantías y la lejanía de la agencia: desembolsos en efectivo para créditos menores a 3,000 USD y con cheques para montos mayores. Las recuperaciones se realizan en efectivo a través de las ventanillas de las agencias.

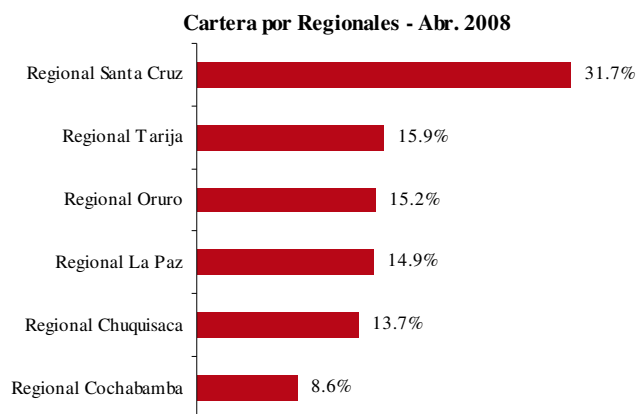
El sistema de información FADES integra la información de cartera con la contable, fue desarrollado internamente en lenguaje de programación Visual Basic 6.0 y base de datos

¹⁰ Se viene construyendo un nuevo local de cuatro pisos acorde con las proyecciones de crecimiento, que albergará a toda la plana ejecutiva y atenderá a clientes de la zona de San Pedro en La Paz.

SQL 2000. El nuevo sistema, en fase de prueba, está programado en Visual Basic Studio 2005 y con base de datos en SQL Server 2005.

Penetración de mercado

FADES es la institución con mayor número de agencias de FINRURAL (73 agencias, 65 fijas, 6 SATs y 2 PAs) repartidas en siete departamentos de Bolivia. La institución mantiene un alto porcentaje de colocaciones en el sector rural, 84.9% de su cartera¹¹ a dic.07, considerable superior al promedio de FINRURAL que sólo representa el 49.7% a dic.07, aunque en ligera menor proporción que el periodo pasado (89% de colocaciones en 2006). Por otro lado, tras el proceso de absorción y reorganización de agencias llevado a cabo durante el 2007, a abr.08, las oficinas regionales de mayor participación son Santa Cruz (31.7%), Tarija (15.9%) y Oruro (15.2%). Se tiene planificada la apertura de una agencia en San Ignacio de Moxos (Beni) durante el 2008.



Productos y servicios

FADES brinda a sus clientes tres tipos de productos crediticios: crédito individual, grupo solidario y asociativo:

- **Crédito Individual (CI):** es el producto estrella representando desde el 2007 el 99% de las colocaciones de FADES, está destinado a la inversión en actividades comerciales, cultivos agrícolas (mantenimiento), personas naturales asalariadas y para la mejora de viviendas. 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 fijos¹². Se exigen garantías acordes con el monto del crédito. Las tasas de interés

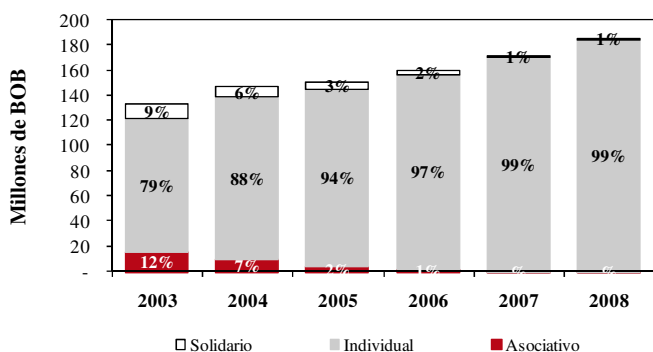
¹¹ Fuente FINRURAL, Cartera Bruta FADES a Dic.07.

¹² 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.

nominales anuales vigentes¹³ para préstamos en USD fluctúan de acuerdo al monto entre 18% y 27% sobre saldos insolutos, equivalentes a una TEG de 19.1% y 28.2% en USD, mientras que para los créditos en BOB la tasa nominal anual varía entre 28% y 30%, equivalente a una TEG de entre 29.7% y 31.7%.

- **Crédito Grupal Solidario (CGS):** el producto tiene como mercado meta a grupos de 3 a 5 unidades familiares. El crédito está destinado a cubrir necesidades de capital de trabajo, compra de activos fijos y vivienda o crédito mixto (ambos destinos). 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 una garantía hipotecaria. Las tasas de interés nominal anual vigentes para préstamos en USD fluctúan entre 22% y 27%, siendo equivalente a una TEG de entre 23.8% y 28.8%; mientras que los créditos en BOB que se otorgan a tasas nominales anuales de entre 29% y 30%, representan una TEG de entre 30.8% y 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 legalmente constituidas en zonas rurales. El destino puede ser compra de activos fijos, capital de trabajo o destino mixto. El monto de los créditos oscila entre 3,000 USD y 60,000 USD por grupo, los plazos llegan hasta los 3 años para asociaciones informales y hasta 5 años para las formales. Las garantías son personales y prendarias hasta 3,000 USD por grupo, y para montos mayores se exige hipoteca. La tasa de interés nominal anual en USD varía entre 16% y 23% dependiendo del importe del crédito, siendo equivalente a una TEG de entre 16.6% y 23.6%.

Cartera de créditos por producto



Redes

FADES es parte de FINRURAL que es la Asociación de Instituciones Financieras para el Desarrollo Rural, sin fines

¹³ 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)

de lucro; las conforman las principales IFDs de Bolivia. A nivel internacional, se encuentra afiliada a la Red Alternativa Internacional de Instituciones Financieras-América Latina – INAFI LA,

Gobierno

Gobierno y toma de decisiones recibe la calificación “b”

Toma de decisiones

Los órganos de gobierno están claramente comprometidos con la misión y visión de FADES y ejercen efectivamente sus derechos de gestión y control. Actualmente, están enfocados en fortalecer el creciente nivel de operaciones de la institución a través de la elección del marco legal que mejor ayude a garantizar su sostenibilidad a largo plazo. Por ello, ha decidido convertir a FADES en FFP y así aprovechar las ventajas estratégicas identificadas en esta figura: conversión a sociedad anónima (menores límites para el aumento patrimonial), reducción de costo de fondeo (captación de ahorros) y potencial ampliación de la gama de servicios y diseño de productos. Los esfuerzos realizados en este sentido han dado frutos y en mar.08 obtuvieron el visto bueno de la SBEF para iniciar el proceso de regulación para transformarse en FFP, La SBEF otorgó esta autorización considerando los principales atributos de FADES¹⁴ cuyo proceso de conversión comenzaría en el segundo semestre de 2008. Asimismo, los órganos de gobierno conscientes de los cambios en el marco legal y con el fin de mantener los objetivos originales de FADES, han determinado que la entrada de potenciales socios¹⁵ en la nueva estructura accionarial se restringiría al 25% de participación, permitiendo así la apropiada planificación de las actividades no crediticias de la remanente ONG FADES (desarrollo de proyectos y programas de desarrollo empresarial que con los dividendos del futuro generaría su sostenibilidad e independencia financiera).

El Directorio está conformado por profesionales de vasta experiencia en el sector microfinanciero, legal y comercial. Esto permite una adecuada representatividad de la JF y un consensado proceso de toma de decisiones que facilitan un sano ejercicio de contrapoder y una retroalimentación constante respecto al EG. Adicionalmente, la formalización de comités para temas específicos¹⁶ y el monitoreo cercano de las decisiones y del desempeño financiero a través de reuniones mensuales y quincenales (aunque no están plasmadas en actas) evidencian un adecuado grado de

¹⁴Atributos considerados: Líder del proceso de autorregulación de FINRURAL, envergadura en términos de cartera de créditos y clientes; y por ser la IMF de mayor presencia en zonas rurales de la red.

¹⁵ FADES deberá contar con un mínimo de 5 accionistas para ser FFP, avanzadas negociaciones con: BID, CAF, PROCOSI, ACLO y ALTERFIN

¹⁶ Comités formalizados: Planificación y RRRH, Auditoría Interna, Fondeo e Inversiones y Legal.

preparación para enfrentar el proceso de regulación y consecuentes responsabilidades. No obstante, falta elaborar una matriz de los principales indicadores trimestrales que permitiría un más riguroso seguimiento del cumplimiento de las metas.

Planificación

La planificación de FADES sólo comprende un horizonte de corto plazo. Si bien el Plan Operativo 2008 (POA) es un documento completo que incluye claros lineamientos estratégicos y planes de acción fruto de un certero proceso de reflexión, su alcance es insuficiente. Los órganos de gobierno tomaron la decisión de no realizar un plan estratégico (PE) dado el proceso de conversión en FFP, que sería culminado para fines de 2009, por lo cual el nuevo planeamiento estratégico a cinco años incluiría la perspectiva de los nuevos socios. Esta coyuntura no representa una buena práctica considerando que este escenario persiste desde 2006.

El POA 2008, basado en un modelo de cuadro de mando integral (CMI), describe suficientemente las actividades que preservarían la sostenibilidad de FADES y detalla sus principales necesidades de recursos corrientes:

- Lineamientos estratégicos se mantienen descritos en el PE 2003 – 2006 sumándole actualizaciones de la situación del entorno boliviano.
- Metas en su mayoría realistas salvo las de crecimiento de cartera que evidencia un alto optimismo considerando el desempeño histórico¹⁷, evaluadas con indicadores para cada una de las perspectivas del CMI.
- Detallado análisis comparativo de los objetivos del 2006 vs. 2007, análisis de los resultados de la gestión 2007 y metas propuestas para el 2008.

Asimismo, resaltan como objetivos principales, tópicos prioritarios como la culminación del proceso de regulación, un crecimiento de cartera de 27% respecto al 2007, en base a objetivos individuales por OC (aumento de productividad) y el refuerzo del proceso de reclutamiento de personal. Sin embargo, resta por fortalecer los planes de acción y de indicadores específicos para temas como el proceso de regulación, mitigación de riesgos de mercado y el desarrollo del módulo de captaciones en el nuevo sistema.

La identificación de necesidades de recursos financieros para sustentar el crecimiento de su cartera y para llevar a cabo los proyectos trazados se ha reforzado tras un participativo proceso de planificación “bottom – up” con periodicidad anual. Así, se han elaborado detalladas proyecciones

incluidas en el presupuesto 2008¹⁸ que son, a su vez, monitoreadas y actualizadas trimestralmente por el GNF y el GNC.

Equipo gerencial

El equipo gerencial (EG) está conformado por experimentados profesionales de larga trayectoria en el sector y en la institución, comprometidos con la misión y visión y cuyas capacidades resultan adecuadas para gestionar los retos actuales y futuros de FADES. Los niveles de cohesión del EG aunados al liderazgo del GG y el trabajo en equipo alcanzados han permitido que el flujo de información estratégica, transmisión de procesos claves (know-how) y principales contactos sean compartidos entre sus miembros y éstos, a su vez, con la plana ejecutiva. Este escenario ha finalmente mitigado el riesgo de persona clave. La constitución de un proceso de sucesión de cargos aminoraría aún más este riesgo, aunque falta ser formalizado.

La envergadura de FADES en términos de personal, estructura organizacional y sus planes futuros, exige el refuerzo de la plana gerencial con la inclusión de la Gerencia Nacional de Riesgos y la Sub-Gerencia Nacional de RRHH (provisionalmente liderada por la Sub-Gerencia Nacional de Administración y RRHH¹⁹), ambos procesos pendientes desde el 2007. Asimismo, se evidencia la necesidad de seguir capacitando a los mandos medios (Sub-Gerencias Nacionales, Jefaturas, GRs y JACs) con el fin de impulsar al personal operativo a tomar un rol mucho más activo durante la venidera etapa de conversión.

Las reuniones formales mensuales del EG y de los Comités ejecutivos permiten realizar un buen seguimiento de las metas trazadas. Sin embargo, resta por fortalecer la transmisión de conclusiones y estrategias del EG hacia el personal operativo (GR y personal en agencias), ya que las reuniones de coordinación con estas instancias son poco frecuentes ni están debidamente formalizadas. Esta situación limita el alcance y trascendencia de las decisiones tomadas y su impacto a nivel operativo.

Gestión de recursos humanos

FADES ejecuta eficientemente las labores administrativas de recursos humanos. Asimismo, esta realizando positivos esfuerzos por profesionalizar el desarrollo del capital humano desde comienzos de periodo (refuerzo del proceso de reclutamiento). El reciente cambio en la Sub-Gerencia Nacional de Administración y RRHH (oct.07) ha permitido la contratación de un profesional con un perfil orientado en

¹⁷ El crecimiento de cartera tiene como objetivo llegar a 27% considerando crecimiento de 2007 de 13% y la tasa de crecimiento de clientes tiene como meta 10% siendo el incremento en 2007 de 3.8%.

¹⁸ Durante el primer trimestre de 2008 el presupuesto sufrió ajustes debido al aumento de demanda de créditos, especialmente de nuevos clientes.

¹⁹ La Sub-Gerencia Nacional de Administración reporta directamente a la Gerencia Nacional de Administración, Finanzas y Contabilidad (GNF).

la mejora de las competencias del trabajador. Como consecuencia, en mar.08 se culminó el Plan del Talento Humano²⁰ (PTH) y actualmente se están aplicando herramientas de diagnóstico²¹ a nivel institucional (clima laboral, evaluación de personal y escala remunerativa) cuyos resultados preliminares han identificado las áreas que requieren mayores esfuerzos: proceso de selección, cultura organizacional y salarios.

Los procedimientos de selección de personal vienen optimizándose dada la paulatina implementación del PTH, cuyos cambios tienen como principal objetivo aumentar la retención de personal y mejorar el nivel competitivo de los trabajadores:

- Formalización de la convocatoria de candidatos con nuevas fases de reclutamiento, pre-selección y de evaluación de candidatos (ahora bajo responsabilidad de la Oficina Central).
- Cambio de perfil requerido con evaluaciones diferenciadas (psicológicas y técnicas).
- Transparente comunicación de responsabilidades y beneficios de cada cargo a los postulantes.

Considerando las actividades de capacitación se han realizado esfuerzos básicos para el entrenamiento de las Gerencias Nacionales y líderes regionales (GRs y JACs) para efectuar eficientes entrevistas de selección. Sin embargo, a nivel institucional aun no se elabora un plan que englobe las necesidades de capacitación ni se ha destinado un presupuesto específico. Las necesidades han sido cubiertas a nivel operativo y administrativo mediante la aplicación, a nivel de GR, de sus propios parámetros para la asignación de personal a cursos tanto internos y externos.

Considerando la creciente tasa de rotación de personal en el sector microfinanciero boliviano en general (aprox. 20% al año), FADES también ha mostrado una tendencia creciente en estos últimos periodos (18% a dic.05, 28% a dic.06 y 30% a dic.07) aunque para 2008 se prevé reducir este índice. La rotación ha aumentado debido a la débil implementación de mecanismos de retención y mejores ofertas salariales de la competencia que han traído como consecuencia un aumento en el costo de capacitación y mayores esfuerzos de selección. La escala remunerativa actual, si bien ha sido incrementada (aumento de 5% y salario mínimo de 165 USD a partir de oct.07) aun se muestra poco competitiva encontrándose por debajo del promedio de la competencia de entidades reguladas (FFPs) y no está totalmente alineado al nivel inflacionario anual²².

▪ Información

²⁰ El Plan de Talento Humano resume procedimientos para la optimización de los recursos humanos. Incluye: procesos de selección y línea de carrera.

²¹ Estudios a cargo de IFICORP y en tratativas con SINAPSIS

²² Inflación en Bolivia llegó a 11.7% a dic.07

Información recibe la calificación “b”

El sistema de información de FADES sostiene suficientemente el nivel actual de las operaciones y su diseño favorece una buena interacción funcional resultando su uso amigable para los usuarios. Asimismo, la infraestructura tecnológica integra los módulos de cartera y de contabilidad y ha sido optimizada tras la adquisición de nuevos equipos y de servicios²³ mejorando el nivel de interconexión (Internet) de más de 90% de las agencias²⁴. Sin embargo desde hace algunos periodos persisten deficiencias que reducen la eficiencia de los recursos: Nula operatividad en línea del sistema a nivel de agencias obligando al traslado manual de la información hacia ORs para su consolidación e imposibilidad de integrar los aplicativos de los SFAs para registrar automáticamente sus transacciones en el sistema.

Dado este contexto, el sistema FADES resulta insuficiente ante las necesidades futuras de la institución como entidad regulada, más aún considerando las observaciones preliminares tras la visita de la SBEF²⁵. Por ello, la institución ha concentrado sus esfuerzos y recursos en el nuevo sistema cuyo desarrollo pretende cubrir los requerimientos exigidos en el menor plazo posible, aunque el grado de avance no ha estado de acuerdo con lo planificado desde su inicio en 2006, mermando el logro de objetivos prioritarios y urgentes:

- Nuevos requerimientos²⁶ de aplicativos han atrasado el inicio de la fase de pruebas de los módulos de cartera y contabilidad requiriendo aun la retroalimentación de los usuarios para la solución de problemas
- No se han establecido requerimientos básicos de los usuarios para la programación del módulo de captaciones (ahorros) ni se cuenta con un especialista en el departamento de desarrollo considerando que se requieren 6 meses, como mínimo, para su programación.

En referencia a los reportes de cartera, los insumos de los mismos se transmiten desde agencias a las ORs semanalmente y, de estas últimas, a la Sede incluyendo información detallada. Asimismo, la información de cartera se encuentra disponible a la fecha en cada agencia de manera aislada facilitando la rápida identificación y seguimiento de la mora (a nivel de agencia), y la remisión de relevantes informes gerenciales. Sin embargo, a nivel de operativo, se requiere institucionalizar revisiones prudentiales a fin de

²³ Adquisición de 31 PCs en 2007 además de un nuevo servicio de Internet con ADSL simétrico (1024 KB) por ahora costoso (1,400 USD mensuales)

²⁴ 65 de 71 agencias cuentan con Internet (uso de satélites con Entel y Nuevatel).

²⁵ Las observaciones preliminares exigen rediseñar los formatos de registro de cartera, generar reportes contables de forma automática según los modelos de la SBEF y la programación del módulo de captaciones.

²⁶ En 2007 se requirió la programación de un aplicativo para el registro de servicios y activos fijos en línea, no estipulados en cronograma.

que los GR y JA usen la información que se concilia desde Oficina Central cada cierre de mes y no se utilice en el análisis versiones desactualizados del estado de la cartera.

Por otro lado, los mecanismos de seguridad física de la información son adecuados tras la formalizada generación de backups en servidores (por agencia y Oficina Regional) y, a su vez, en cintas magnéticas de 80 GB en la Sede; ambos procesos se realizan diariamente. De forma semanal, se guarda la información en DVDs cuyo almacenamiento se da fuera de la Oficina Central. Adicionalmente todas las PCs cuentan con antivirus actualizado en red (PANDA v.2.0).

■ Riesgos

Riesgos: análisis y control recibe la calificación “b”

Procedimientos y controles internos

Durante el último periodo se ha reforzado el sistema control y la cultura de prevención de riesgos. La reorganización del área de créditos tras la designación de GRs y JAs ha aumentado el nivel de monitoreo de OCs, cajeros y personal administrativo (proceso interdiario) utilizando mecanismos básicos de control²⁷ (metas por trabajador, separación de tareas y claros límites por cargo). Asimismo, se ha incorporado la asistencia de los auditores regionales (AR) mediante informes mensuales por agencias remitidos a la Oficina Central o a través de comunicaciones inmediatas tras realizar visitas de campo inopinadas. Sin embargo, resta el refuerzo de las medidas de seguridad y de vigilancia de las agencias ya que la mayoría de éstas no posee la infraestructura idónea para brindar servicios financieros (a excepción de las ORs) ni cuentan con alarmas ni cámaras; muchas de ellas sólo cuentan con vigilantes a tiempo parcial y/o rejas de metal en las puertas.

Por otro lado, los mecanismos de seguridad y control del sistema FADES garantizan de manera básica la confiabilidad de la información de cartera y contabilidad, ya que incluyen perfiles designados con autonomías diferenciadas, claves personales con cambios periódicos y parámetros de productos gestionados sólo desde Oficina Central. Sin embargo, existen factores que reducen su confiabilidad como el traslado diario físico de la información (migración interdiaria y/o semanal a la Oficina Regional) haciendo más lento el proceso de consolidación y la digitación de la información contable por parte de los cajeros y asistentes aumentando la posibilidad de errores en los cálculos.

La gestión de la seguridad del efectivo no es suficiente, generando un riesgo significativo para FADES. Si bien se

²⁷ Reglamento de Control y Manual de Funciones se encuentran actualmente en revisión a fin de alienarse apropiadamente a los cambios recientes.

han encontrado alternativas²⁸ que podrían reducir las probabilidades de siniestro en el corto plazo, éstas aun no se usan intensivamente. El modelo de negocio (presencia en zonas rurales) limita la reducción del riesgo inherente al manejo de efectivo debido a la carencia de servicios bancarios en la zona (sólo 25% de las agencias poseen cuenta bancaria), por ende, JA, OCs y/o cajeros aún son los responsables de trasladar el dinero, tanto altos montos de efectivo para el pago de algunos SFAs (Renta Dignidad, salarios de trabajadores públicos del Magisterio, SSO y etc.) o por las labores de cobranza²⁹ aunque se intenta mitigar levemente el riesgo mediante constantes cambios de rutas y/o medios de transporte. A nivel de agencias se resta por implementarse una cerca revisión de la doble seguridad de las cajas fuerte, ya que por lo general el cajero retiene tanto clave como llave.

Auditoria interna

La positiva reestructuración del área de Auditoria Interna (AI) llevada a cabo en el último semestre (distribución geográfica de auditores³⁰) ha facilitado el monitoreo más cercano de los controles, riesgos del modelo de negocio y un apropiado alcance de las verificaciones dada la extensa cobertura geográfica de FADES. Así, las labores, apoyadas por un completo plan de auditoria, comprenden claros objetivos por auditor y un detallado cronograma de actividades. La auditoria operativa es completa (revisión de la cartera de créditos y de la gestión administrativa – contable de agencias) en donde participan el auditor regional, el Sub-Gerente y, si es necesario, el Auditor Nacional; Adicionalmente, las labores de revisión se complementan con el seguimiento de las observaciones realizadas en visitas anteriores y la ejecución de auditorias especiales a petición del Directorio y EG. La prioridad del GNA para 2008-2009 es aumentar la frecuencia de visitas a dos por año para cada OR (incluyendo sus agencias) aunque para el presente periodo se realizará al menos una dado el proceso de reorganización.

El personal que lidera AI (GNA, Auditor Nacional y Sub Gerentes Oriental y Occidental) goza de gran expertise en la labor, sin embargo aún resta por completar el proceso de capacitación de los nuevos auditores (toda la Sub-Gerencia Regional Oriental). AI realiza sus tareas autónomamente mediante la remisión inmediata de sus informes al Comité de Auditoria del Directorio de forma bimensual. Las labores han sido complementadas eficientemente por la auditoría

²⁸ Pruebas piloto a través de acuerdos con estaciones de servicio (grifos) y empresas eléctricas (EDEL SAM) de zonas sin cobertura bancaria en donde las oficinas de FADES presten servicios de transferencias y depósitos de dinero, reduciendo la necesidad de mantener fondos en las agencias.

²⁹ OC sólo reciben efectivo durante las cobranzas de créditos en mora realizadas durante visitas a los domicilios o negocios.

³⁰ GNA tiene a su cargo dos Sub-Gerentes Nacionales (Occidente y Oriente) y éstos son responsables de 3 auditores (un auditor por Oficina Regional)

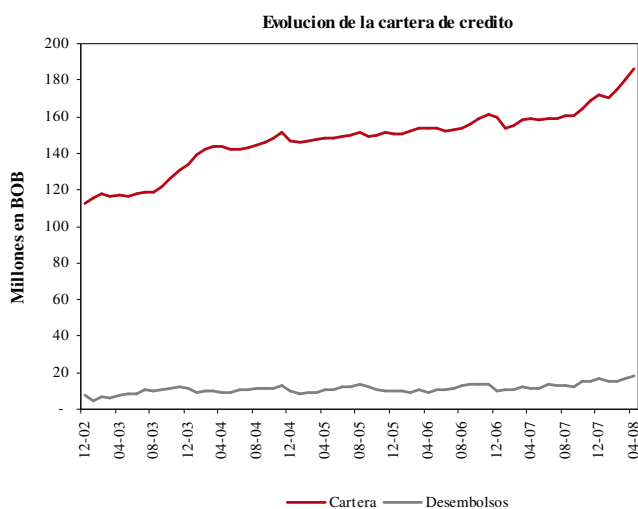
externa, a cargo de una firma de reconocida experiencia en el sector mediante auditorías financieras, de cartera y cumplimiento del esquema de autorregulación.

■ Actividades

Actividades recibe la calificación “b”

Evolución y composición de la cartera

Durante 2007, FADES ha mostrado un crecimiento moderado de cartera (incremento de 7.7% en BOB y 12.8% expresado en USD, respecto a 2006) que refleja un positivo cambio comparándolo a la tendencia histórica conservadora. A abr.08, el crecimiento se observa significativo considerando que en años anteriores el saldo de cartera se mantuvo estable durante el primer semestre del año. El saldo de cartera expresada en BOB resulta 8% superior a dic.07 (12% en USD) y 17% superior a la observada en abr.07. Ello ha sido como consecuencia del mayor acceso a fuentes diversificadas de fondos, cambio en la asignación de metas (ahora individuales por OC) y la implementación del nuevo enfoque de penetración de mercado variando de extensiva (ampliación de cobertura geográfica) a la profundización en zonas de actual presencia³¹. Considerando factores exógenos, el auge de la demanda de créditos en el mercado boliviano desde el 2007 se debe a la mayor actividad económica promovida por los mayores recursos generados por el alza de los precios internacionales de los commodities (cereales, hidrocarburos y metales, como el estaño).



Por otro lado, se reafirma la tendencia decreciente de la participación de los productos Asociativo y Solidario representando en conjunto sólo 0.8% a abr.08 del total de la cartera (1.2% a dic.07 y 2.8% a dic.06). La consolidación del

³¹La no renovación de créditos con FONDESIF y la amortización de los actuales aumentan el margen de maniobra de la GNC, incrementando la probabilidad de cerrar algunas agencias SAT ligadas a fondos direccionados de FONDESIF, muchas veces con limitaciones de tasa de interés.

producto CI se explica con diversas razones: i) Negativo posicionamiento del crédito grupal en áreas rurales dadas malas experiencias con IFDs especializadas en esta metodología, en casos de incumplimiento de pago y eventualmente pérdida de ahorros para cubrir obligaciones solidarias; ii) La evaluación de créditos identificó que los clientes organizaban un “grupo solidario” sólo para beneficiarse de la tasa (menor a la de CI); iii) El monto de los CI se acomodan mejor a las necesidades del segmento objetivo. Dado este escenario se tiene planificado aumentar la gama de modalidades del CI para el 2009 (incluyendo crédito para vivienda, estudios, etc.).

Gestión de la cartera de crédito

FADES posee una sólida metodología crediticia basada en el expertise y conocimiento de sus OCs enfocada en la realidad de las áreas rurales. La metodología se ha adaptado a las necesidades de sus clientes y los créditos están diseñados de acuerdo al tipo de negocio y ciclo productivo:

- El margen de maniobra de la metodología permite a cada OC aplicar prácticas y herramientas que mejoran el análisis crediticio aunque éstas no son compartidas ni estandarizadas (necesidad de formalización).
- El OC es responsable de todo el proceso de evaluación del cliente (instrumentalización, post-desembolso y seguimiento de mora) aunque ello reduce la disposición de tiempo para el trabajo en campo.
- La evaluación de parámetros prudenciales miden la capacidad de pago (ingresos del negocio) y de endeudamiento (central de riesgos, garantías) incluyendo visitas semestrales aunque éstas últimas no se aplican para todos los clientes.
- Formatos especializados son usados para recolectar datos en las visitas de campo, aunque éstos redundan en información ya solicitados mermando la rapidez para la renovación de créditos de clientes con buen historial.

El seguimiento de mora ha sido optimizado tras la implementación de reportes diarios agilizando los procesos de cobranza de los OCs, aunque la gestión realizada podría estandarizarse entre ORs, ya que actualmente se desarrolla de acuerdo a estrategias diseñadas en cada GR, sin establecer acciones estandarizadas por rango de morosidad.

Aunado a la ligera mejora de las condiciones salariales, la expectativa de crecimiento de FADES genera un buen ambiente laboral en las agencias y entre los OCs. Por otro lado, las políticas relacionadas a la promoción interna y rotación de cartera entre OCs requieren ser homogenizadas y formalizadas con el fin de no mermar la productividad ni la motivación del personal operativo.

Riesgo crediticio

Los índices de cartera en riesgo mantienen una sana tendencia decreciente desde 2004 tomando en cuenta que, a dic.07, el PAR 30 se ubica en 1.9% inferior a la media de FINRURAL de 3.2%, pero superior a la media de ASOFIN de 1.2%. Resaltan como causas principales de esta tendencia, la reducción de colocaciones de productos con mayor incidencia de atrasos (Asociativo y Grupos Solidarios) y el seguimiento diario de la cartera en mora por parte de los JAs y OCs. Asimismo, existen mecanismos de control para la aprobación de créditos reprogramados cuya cartera también refleja una tendencia a la baja llegando a 2.1% a dic.07 frente a 8.1% a dic.04.

Por otro lado, la distribución geográfica de los créditos así como la atomización de los rubros comerciales de los clientes reducen positivamente el riesgo de concentración de créditos. Así la mayor concentración geográfica de la cartera en riesgo no supera el 18% del PAR total (Regional Santa Cruz). Sin embargo, se evidencia la necesidad de monitorear la cartera por segmentos, actividad económica y/o zonas específicas:

- La cartera en riesgo de créditos agropecuarios de la Regional de Tarija (70% de la cartera de la Regional) requiere especial seguimiento habiéndose producido episodios colectivos de atrasos durante 2007.

Asimismo, ante acciones de las “Asociaciones de Deudores”³² y el riesgo acaecido por factores climatológicos y/o inestabilidad política, se ha conformado recientemente la ASAF³³ que tiene como objetivo tomar medidas conjuntas entre las diferentes instituciones financieras a fin de mitigar dichos riesgos.

Existen aceptables procedimientos para el castigo de incobrables mayores a 365 días y un fuerte contingente de personal dedicado a la recuperación de estos créditos (Área de Normalización) distribuido de acuerdo a las zonas que concentren mayor morosidad. Por ello, el ratio de castigos prevalece con tendencia decreciente en los últimos periodos alcanzando 1.9% a dic.07 (2.2% a dic.06 y 2.5% a dic.05) siendo este índice aún superior a la media de ASOFIN de sólo 0.6% a dic.07 y a la mediana de 24 IMF's bolivianas de 1.3% (MixMarket MBB 2007). El PAR 180 a dic.07 se muestra controlado en 0.7% de la cartera y cubierto al 270% por las provisiones. La tasa de recuperación de créditos aumentó en 2007 respecto al periodo anterior con ratios de 1.2% en 2007 mayor al 0.7% de 2006, recuperándose en el periodo más de 281 K USD en créditos castigados.

³² Asociaciones formadas en diversas zonas del país, algunas donde opera FADES, con el fin de evitar el pago de créditos provenientes de IMF's.

³³ ASAF es la Asociación de Asociaciones Financieras conformada por las presidencias de ASOBANC, ASOFIN, FINRURAL y UNIVIV.

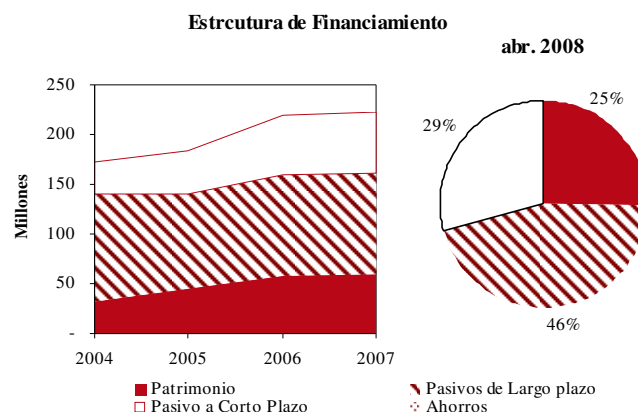
Cobertura del Riesgo crediticio

FADES se alinea a las normas de autorregulación del sistema de provisión alcanzando adecuados niveles de cobertura de la cartera en riesgo a dic.07. El nivel de cobertura de la cartera en riesgo cubre el PAR 30 al 142% y el PAR 90 al 196% a dic.07 (128% y 196% a abr.08, respectivamente). FADES mantiene un respaldo adicional debido a que tiene el 56% de la cartera cubierta con garantías hipotecarias (abr.08), cuya provisión se reduce al 50% de lo inicialmente establecido de acuerdo a la SBEF. Las garantías se han flexibilizado³⁴ en 2007 aumentando ligeramente el margen de maniobra de los OC dado el creciente nivel de competencia en zonas urbanas.

Por otro lado, durante 2007 se concretó la implementación del seguro de desgravamen (Aseguradora Zurich) cuya operatividad se viene evaluando dadas las dificultades observadas en los desembolsos ante siniestros. Se encuentra en estudio la potencial adquisición de un seguro especial para créditos agrícolas.

Financiamiento y liquidez

Financiamiento y liquidez recibe la calificación “b”



Capitalización y estrategia de financiamiento

Durante el último periodo FADES ha demostrado una buena capacidad de diversificar su estructura de financiamiento. Por un lado, se ha reducido el alto nivel de dependencia con su principal acreedor FONDESIF (60% a dic.06, 31% a dic.07 y proyectando 16% a dic.08), lo que le ha permitido liberarse de las múltiples restricciones que implica la utilización de estos recursos³⁵. Por otro, se ha acrecentado la red de contactos (ProRural, DWM, Triple Jump, ETIMOS desde 2007 a abr.08) gracias a la buena relación con diversos

³⁴ Para créditos menores a 1,500 USD se requieren garantías personales o prendarias, los mayores a 1,500 USD y menores a 3,000 USD dos avales y créditos mayores a 3,000 USD requieren de garantía hipotecaria.

³⁵ FONDESIF no ha desembolsado créditos en 2008 debido a un proceso de restructuración interna. Sus préstamos dirigidos y la exigencia de garantizar el mismo con cartera limitaban accionar de FADES.

fondeadores locales e internacionales y las capacidades y experiencia de la GNF y GG. Sin embargo, esto ha estado de la mano de un sinceramiento de sus costos financieros, los que se han venido incrementando de manera sostenida³⁶. FADES muestra moderados indicadores de apalancamiento (2.8 veces a dic.07 y 3% a abr.08); evidenciándose una tendencia levemente creciente de los criterios de adecuación de capital que alcanza 37.4% en 2007³⁷ (33.8% a dic.06) permitiendo controlar el riesgo de solvencia.

FADES ha determinado de forma adecuada sus necesidades de fondos para 2008 (12 M USD) por lo que, a consecuencia de las fructíferas negociaciones realizadas con los financiadores a abr.08, se han concretado convenios con DWM – Triple Jump por 1M USD, Symbiotics (Credit Suisse Microfinance Fund Management) por 1 M USD, RIF – Incofin por 1 M USD, CRESUD por 360 K USD, CEDLA por 690 K BOB y Banco Unión por 500 K USD alcanzando cubrir 41% de las necesidades de 2008 (4.9 M USD). A su vez, se tienen avanzadas negociaciones para aumentar el monto de los préstamos con DWM – Triple Jump por 3 M USD, Banco BISA por 3 M USD, Global Partnership por 1 M USD y Alterfin por 300 K USD que, de concretarse, cubrirían la totalidad de los requerimientos planificados para el presente periodo.

Riesgo de liquidez

Luego de moderados descalces de liquidez acontecidos durante los primeros meses de 2007, FADES no ha vuelto a enfrentar desajustes. La administración de la liquidez desde la Oficina Central por parte del GNF ha logrado superar eficientemente estos inconvenientes tras adecuar las gestiones de tesorería a los ciclos estacionales de desembolso (cartera agropecuaria) y plazos de sus créditos a través precisas proyecciones y ajustes trimestrales³⁸ del flujo de caja. Adicionalmente, el creciente ratio de liquidez durmiente (10.9% a dic.07 y 11.4% a dic.06), proveniente de mayores recursos de financiadores y principalmente por la administración de recursos de terceros (SFAs), ha contribuido a mitigar descalces. Así el nivel de liquidez existente a abr.08 permite cubrir necesidades operativas de 6.9 meses, de igual modo sus activos corrientes representan 3.1 veces sus pasivos corrientes. La institución tiene como política la realización de inversiones a corto plazo³⁹ como mecanismo de maximizar sus excedentes de liquidez.

³⁶ Nuevos financiamientos han originado un incremento de la tasa promedio de fondeo de 5.9% a dic.06 a 7.2% a dic.07

³⁷ Ratio mínimo requerido para ONGs maduras o reguladas 17%

³⁸ Ajuste requeridos (mayor necesidad de fondos) en el primer trimestre 2008 ante el inesperado crecimiento de la demanda boliviana (alza de commodities)

³⁹ Inversión de corto plazo han representado el 32% de la liquidez en 2007

Por otro lado, si bien se han reforzado los planes de contingencia para necesidades de liquidez inmediata (línea de crédito con Banco Unión por 500 K USD), se evidencia la necesidad de gestionar otros fondos o líneas alternativas debido a que ésta se encuentra utilizada al 100% a abr.08.

Asimismo, la estructura de financiamiento mitiga eficientemente los riesgos de madurez de la deuda y existe un adecuado seguimiento del plan de pagos de FADES que permite asegurar el cumplimiento puntual de las obligaciones en el corto plazo. Así, los activos cubren holgadamente a los pasivos en los diferentes tramos de madurez: presentando un adecuado calce a 1 y 3 meses superior a 150%.

Riesgos de mercado

FADES presenta niveles de monitoreo irregulares y una elevada exposición a los riesgos de mercado. Así, se evidencia un riesgo cambiario significativo al mantener una posición abierta de 15 M BOB⁴⁰ (2.08 M USD) que representa el 26.8% del patrimonio a dic.07, cuyo riesgo recrudescerá al consolidarse una tendencia a la revaluación de la moneda local⁴¹ respecto al USD en 2008.

Si bien la GNF ha tomado medidas correctivas con el fin de reducir la exposición actual en USD e incrementar el rendimiento de la cartera, éstas han sido reactivas, siendo la principal estrategia el prioritario incremento de la colocación de créditos en BOB con el objetivo de alcanzar el 27% de participación para finales de 2008 (17% a abr.08). En contrapartida, se manifiesta una reducida y controlada exposición del riesgo de tasa de interés debido a que sólo el 2.5% de las obligaciones a dic.07 fueron negociada a tasa variable representado, representando dicha exposición 5.9% del patrimonio (préstamo con Alterfin, LIBOR 12M + 5%).

■ Eficiencia y rentabilidad

Eficiencia y rentabilidad recibe la calificación “c”

Análisis de la rentabilidad

FADES ha emitido los estados financieros (EEFF) de 2007 realizando los ajustes requeridos por el Decreto Supremo DA – 29387 (del 19 de diciembre de 2007), cuya aplicación es exigida para el período en cuestión, alineándose así a los principios de contabilidad generalmente aceptados de Bolivia y a los requerimientos del Servicio de Impuestos Nacionales (SIN). Los ajustes implican lo siguiente:

⁴⁰ Posición abierta se reparte entre cartera de créditos (91.5%), disponibles (6.2%) y cambios de moneda por giros (2.3%)

⁴¹ 9.2% de revaluación del BOB respecto al USD desde 2004

- Retiro contable del registro de ajuste por inflación y tenencia de bienes (AITB) con base USD, pasando a reexpresar los EEFF en BOB.
- Ajuste contable de todas las cuentas No Monetarias (Activos fijos, Patrimonio, y Cuentas de Resultados) a la variación de la UFV⁴².

Así, ambos ajustes han producido en 2007 un incremento del 4.4% en las cuentas del Patrimonio de FADES y la reducción del Resultado de la Gestión en 61.7%.

Dado este contexto, la tendencia creciente de los índices de rentabilidad de FADES que se observó en ejercicios anteriores no se ha producido en 2007, debido en gran parte a los ajustes antes mencionados⁴³. El ROA sólo alcanza el 0.9% (0.9% en 2006 y 2.7% en 2005) resultando inferior a los benchmarks regionales para 2007 (2.2% para ONGs Latinoamericanas), de Bolivia (1.9% en 2007), del promedio de FINRURAL (5.5% en 2007 y 4.2% en 2006) y de ASOFIN (2.0% en 2007)⁴⁴. Por su lado, el ROE muestra un reducido ratio de 3.6% (3.7% en 2006 y 12.5% en 2005), muy por debajo de la media de FINRURAL (14.3% en 2007 y 11.1% en 2006) y ASOFIN (20.3% en 2007).

Asimismo, el rendimiento de cartera ha mostrado una tendencia creciente que era necesaria (24.7% en 2007, 23.5% en 2006 y 20.8% en 2005). Este incremento ha sido cimentado en el aumento del margen de maniobra para el establecimiento de tasas diferenciadas: por tamaño de crédito, mayores colocaciones de créditos en BOB (a mayor tasa que en USD) y la liberación de cartera financiado con fondos provenientes del FONDESIF (créditos dirigidos). FADES ha logrado superar y consolidar el punto de equilibrio tras el aumento considerable de ingresos de SFAs durante los últimos dos periodos⁴⁵ y reforzado, a su vez, por el paulatino crecimiento de cartera.

Por ello, dado su posicionamiento, la institución presenta una aceptable capacidad de mantener su nivel de ingresos en zonas rurales (más que en áreas urbanas) dada su amplia cobertura geográfica, diseño de productos diferenciados y despliegue de nuevos SFAs. Sin embargo, existen factores que podrían afectar su capacidad de retener clientes: una agresiva, aunque aún dispersa, competencia de FFP Prodem dado su convenio con el BDP para canalizar créditos con tasas subsidiadas a nivel nacional; una reducida capacidad en el corto plazo para implementar actualizaciones en los

productos dadas las limitaciones del sistema y; la falta de inversión en herramientas de marketing en zonas urbanas de ardua competencia.

Asimismo, la institución no ha sido capaz de atenuar la tendencia creciente del ratio de costos operativos (18.5% en 2007, 17.9% en 2006 y 15.7% en 2005) influida principalmente por las dificultades de generar economías de escala a nivel de agencias y de aumentar la productividad de sus OCs, dado el incremento del nivel de rotación en los últimos periodos y los mayores costos de reclutamiento y de capacitación relacionados⁴⁶. Este factor se vuelve más complicado para FADES dado que su mayor presencia en zonas rurales dificulta la disponibilidad de personal idóneo en estas zonas. A su vez, la actualización de la escala salarial realizada en 2007, relacionada a la restructuración organizacional, ha aumentado costos fijos al igual que las necesidades de capacitación a nivel institucional.

En ese mismo sentido, FADES muestra un creciente ratio de costos financieros (6.4% en 2007, 5.3% en 2006 y 4.5% en 2005) dada la creciente participación de fuentes de financiamiento a tasas comerciales frente a una reducción de los recursos del FONDESIF que se otorgaron a tasa concesionales. Sin embargo, el margen de maniobra de FADES para fijar sus tasas de interés le ha permitido incrementar sostenidamente su margen financiero, pasando de 15.6% en 2004 a 18.2% en 2006 y 2007 (19.7% a abr.08). Otros factores que han contribuido al aumento del ratio, son la creciente participación de créditos en BOB⁴⁷ y el incremento de los ingresos provenientes de SFAs cuyo aumento respecto a 2006 ha sido de 65.7% dada la reciente implementación de nuevas prestaciones en 2007.

Por otro lado, los costos de provisión han mostrado una sana tendencia decreciente (0.5% en 2007, 1.7% en 2006 y 1.4% en 2005) relacionados al crecimiento de cartera, a la más eficiente recuperación de activos financieros y continua reducción de la cartera en riesgo por la mejor gestión metodológica y de cobranza. Los niveles actuales son insuficientes a fin de cubrir las necesidades mínimas de provisión dado su alineamiento a la SBEF. Se puede observar una modesta mejora en la optimización de sus activos. Así la participación de su cartera de créditos en los activos totales se mantiene en torno al nivel de 75%, índice regular considerando que los estándares internacionales para una IMF consolidada recomiendan un indicador superior al 80%.

⁴² Unidad de Fomento de Vivienda (UFV): índice referencial que muestra la evolución diaria de los precios y se calcula sobre la base del Índice de Precios al Consumidor (IPC) que publica el Instituto Nacional de Estadística (INE) y es calculada por el Banco Central de Bolivia (BCB).

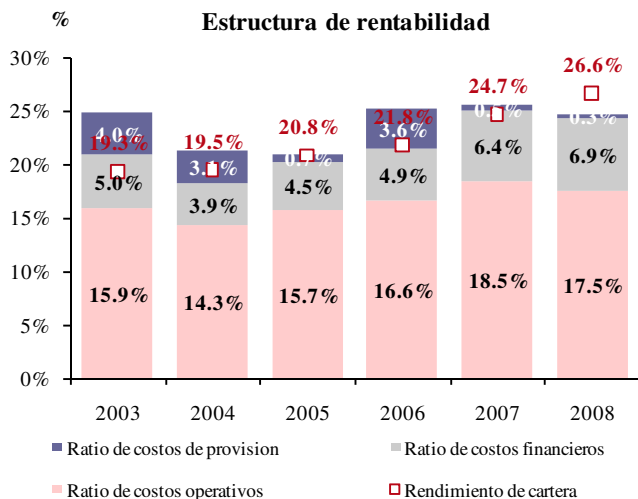
⁴³ Sin considerar los ajustes el ROA en 2007 sería de 1.7%, aun inferior al 2.7% obtenido en 2006.

⁴⁴ Es importante destacar que la casi totalidad de instituciones de ambas redes no realizaron el segundo ajuste en 2007.

⁴⁵ Los ingresos de SFAs han representado 15.9% y 20.0% de los ingresos de cartera de 2007 y 2006 respectivamente.

⁴⁶ Durante 2007, FADES ha experimentado la continua salida de personal de campo, siendo cubierto a través de la promoción de cajeros como OCs y el ingreso de personal joven sin experiencia financiera.

⁴⁷ Los créditos en BOB se ofrecen a tasas aprox.3% superiores a las de USD



Perspectivas

Si bien el comportamiento de los indicadores ha sido positivo en los primeros meses del año (reducción de costos operativos y ampliación de su margen financiero), los menores indicadores de rentabilidad a abr.08 (ROA de 1.6%) se explican por el aceleramiento de la revaluación del BOB frente al USD (pérdida de valor de la cartera de crédito) y la importante pérdida debido a los ajustes contables impuestos desde 2007. Igualmente, resulta difícil concluir sobre las perspectivas de la rentabilidad de FADES en el corto plazo, dada la incertidumbre sobre el futuro comportamiento del tipo de cambio y el efecto de los ajustes contables en el resultado del periodo. Sin embargo, de manera estructural se evidencia que persiste el reto de incrementar la productividad del personal y reducir su rotación, culminar el desarrollo del nuevo sistema de información y fortalecer la seguridad de las agencias dadas las exigencias establecidas por la SBEF.

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.

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 boliviana⁴⁸ 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 bolivianas⁴⁹ 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 desfavorables⁵⁰ 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 Rejas⁵¹.
- 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 positivos⁵² 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.

⁴⁸Según la información del Boletín N° 5 FINRURAL, Set. 2008

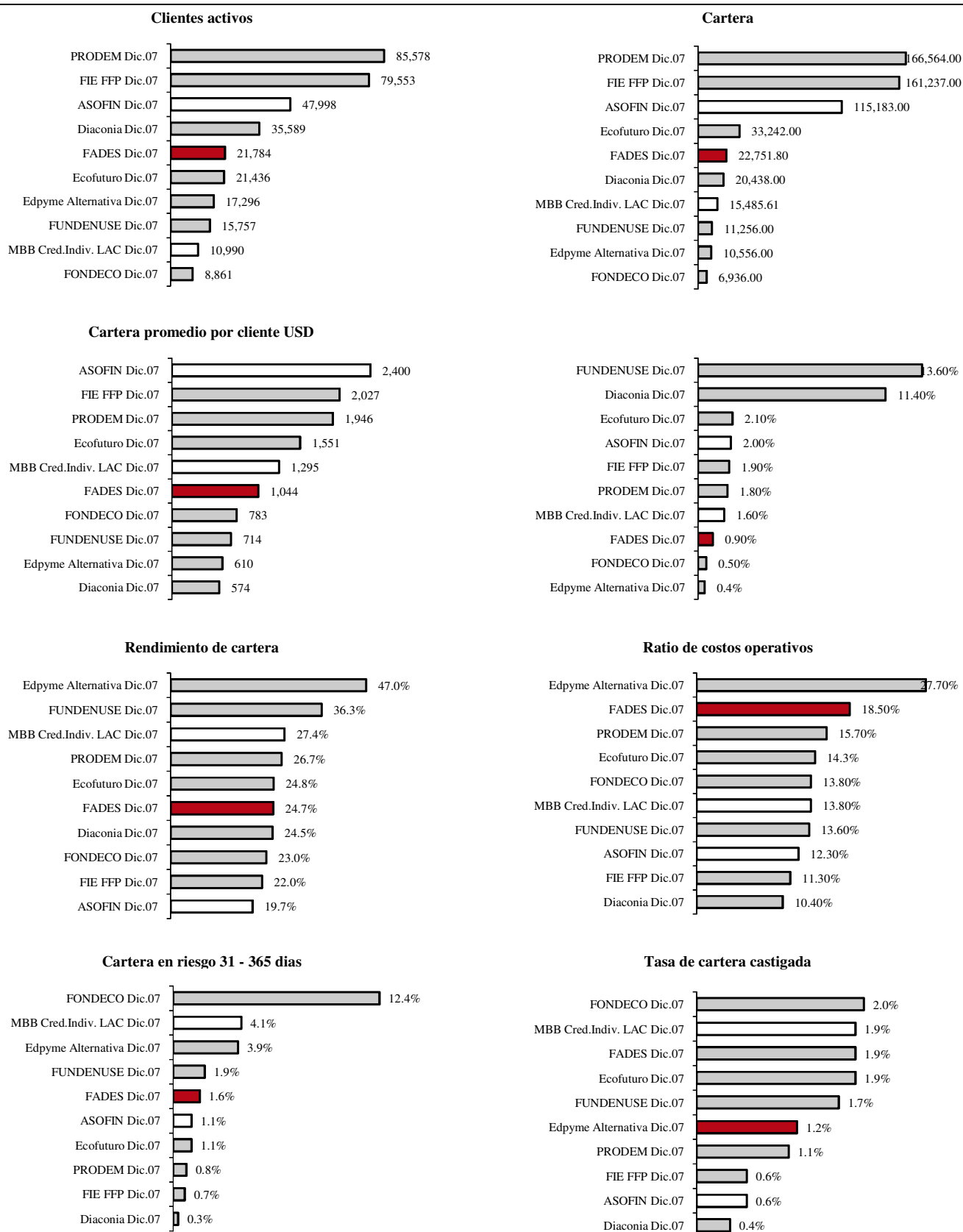
⁴⁹Estos incluyeron a FADES, IDEPRO, CIDRE y ANED.

⁵⁰Factores: participación minoritaria (control accionario de IDEPRO), baja rentabilidad mostrada por Ecofuturo y la política hostil del gobierno boliviano para el ingreso de capitales extranjeros

⁵¹Javier Rejas es, a la fecha, Gerente Nacional de Operaciones de Ecofuturo.

⁵²Avances relacionados a un mayor potencial de generación economías de escala, mejora de eficiencia operativa y de menores costos de fondeo.

Benchmarking



Source: MBB Latin American 2007 y Reporte de Indicadores Financieros ASOFIN a Dic.07

MFIs: Diaconia Dic.07, Ecofuturo Dic.07, Edpyme Alternativa Dic.07, FIE FFP Dic.07, FONDECO Dic.07, FUNDENUSE Dic.07, PRODEM Dic.07

■ Indicadores de desempeño

Datos en USD, salvo que indique lo contrario

	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	abr. 2008
Cartera de prestamos					
Evolución de la cartera					
Cartera	18,298,160	18,846,412	20,173,478	22,751,800	25,479,833
Cartera (BOB)	147,117,210	150,771,295	159,975,680	172,231,127	186,002,782
Evolución	7.1%	3.0%	7.0%	12.8%	12.0%
Evolución (BOB)	10.1%	2.5%	6.1%	7.7%	8.0%
Cartera promedio fin de periodo	17,896,269	18,603,270	19,475,310	21,157,417	24,126,443
Clientes activos	21,405	20,728	20,983	21,784	23,272
Evolución	(0.1%)	(3.2%)	1.2%	3.8%	6.8%
Cartera promedio por cliente	855	909	961	1,044	1,095
% del PIB por habitante	91.1%	90.0%	82.1%	76.8%	67.8%
Préstamo promedio desembolsado	880	995	1,047	1,142	1,276
% del PIB por habitante	93.7%	98.6%	89.4%	83.9%	79.0%
Calidad de cartera					
Reprogramados	8.1%	5.3%	4.0%	2.1%	1.9%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	2.4%	2.3%	2.3%	1.6%	1.7%
Cartera en riesgo > 365 días	4.0%	1.4%	0.9%	0.3%	0.4%
Tasa de cartera castigada	6.5%	2.5%	2.2%	1.9%	0.1%
Cobertura del riesgo crediticio					
Ratio de cobertura del riesgo (PAR 30)	149.2%	136.9%	124.3%	141.6%	128.0%
Cartera en riesgo > 30 días neta de provisiones / Patrimonio	(14.1%)	(4.7%)	(2.4%)	(2.2%)	(1.8%)
Personal					
Numero de empleados	219	242	278	288	302
% Oficiales de crédito	34.2%	28.9%	23.7%	35.4%	34.8%
Tasa de rotación del personal	?	20.0%	27.7%	30.4%	10.5%
Análisis financiero					
ROE	4.9%	12.5%	3.7%	3.6%	(1.5%)
Deudas / Patrimonio	4.27x	3.1x	2.8x	2.8x	3.0x
Ratio de adecuación de capital	27.4%	33.2%	33.8%	37.4%	35.4%
ROA	0.9%	2.7%	0.9%	0.9%	(0.4%)
Generación de renta					
Rendimiento de cartera	19.5%	20.8%	21.8%	24.7%	26.6%
Ratio de costos operativos	14.3%	15.7%	16.6%	18.5%	17.5%
Costo por cliente	120	141	154	179	181
Clientes por empleado	98	85	75	76	77
Clientes por oficial de crédito	285	296	318	214	222
Cartera promedio por cliente (USD)	855	909	961	1,044	1,095
Ratio de costos financieros	3.9%	4.5%	4.9%	6.4%	6.9%
Costo de la deuda	4.2%	5.0%	6.0%	7.3%	7.8%
Ratio de costos de provisión	3.1%	0.7%	3.6%	0.5%	0.3%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	2.4%	2.3%	2.3%	1.6%	1.7%
Tasa de cartera castigada	6.5%	2.5%	2.2%	1.9%	0.1%
Gestión de los activos					
Cartera / Activos	77.2%	77.9%	75.6%	75.0%	75.6%
Ingresos de otros activos financieros en % de los ingresos financieros	0.0%	0.4%	8.3%	1.1%	1.1%
Liquidez					
Liquidez / Activos	1.1%	2.4%	3.8%	5.8%	7.4%
Ratios ajustados					
Ratio de costos de ajuste	0.0%	0.3%	0.4%	0.0%	0.0%
AROE	4.9%	11.5%	2.6%	3.6%	(1.5%)
AROA	0.9%	2.5%	0.6%	0.9%	(0.4%)
Autosuficiencia financiera	105.1%	114.1%	103.2%	104.6%	98.1%
Ratio ajustado de costos operativos	14.3%	15.7%	16.6%	18.5%	17.5%
Ratio ajustado de costos financieros	4.1%	4.5%	4.9%	8.6%	10.3%
Ratio ajustado de costos de provisión	3.1%	0.9%	4.0%	0.5%	0.3%
Tasa de cambio 1 USD= xx BOB	8.0	8.0	7.9	7.6	7.3

FADES	BOB					USD					Evolución			
	Balance	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	abr. 2008	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	abr. 2008	2005/2004	2006/2005	2007/2006
ACTIVOS	172,486,840	183,588,528	219,539,894	223,330,900	239,504,185	21,453,587	22,948,566	27,684,728	29,502,100	32,808,792	6.4%	19.6%	1.7%	7.2%
Activos de Corto Plazo	148,630,557	162,045,902	196,927,364	201,820,128	217,417,278	18,486,388	20,255,738	24,833,211	26,660,519	29,783,189	9.0%	21.5%	2.5%	7.7%
Caja y Bancos	1,840,495	4,416,420	8,435,742	12,973,031	17,737,929	228,917	552,053	1,063,776	1,713,743	2,429,853	140.0%	91.0%	53.8%	36.7%
Activos financieros netos a corto plazo	10,167,522	9,125,865	16,608,949	12,391,218	8,407,917	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cartera neta a corto plazo	133,136,435	143,020,042	165,866,023	167,537,485	181,078,775	16,559,258	17,877,505	20,916,270	22,131,768	24,805,312	7.4%	16.0%	1.0%	8.1%
Cartera bruta a corto plazo	147,117,210	150,771,295	172,724,023	172,231,127	186,002,782	18,298,160	18,846,412	21,781,087	22,751,800	25,479,833	2.5%	14.6%	(0.3%)	8.0%
(Provisión para cartera incobrable)	13,980,775	7,751,253	6,858,000	4,693,642	4,924,007	1,738,902	968,907	864,817	620,032	674,522	(44.6%)	(11.5%)	(31.6%)	4.9%
Intereses devengados	2,699,750	3,059,170	3,531,264	3,970,508	4,974,631	335,790	382,396	445,304	524,506	681,456	13.3%	15.4%	12.4%	25.3%
Sobre cartera de crédito	2,699,750	3,059,170	3,531,264	3,970,508	4,974,631	335,790	382,396	445,304	524,506	681,456	13.3%	15.4%	12.4%	25.3%
Sobre activos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros activos de corto plazo	786,355	2,424,405	2,485,386	4,947,886	5,218,026	97,805	303,051	313,416	653,618	714,798	208.3%	2.5%	99.1%	5.5%
Activos de Largo Plazo	23,856,283	21,542,626	22,612,530	21,510,772	22,086,907	2,967,199	2,692,828	2,851,517	2,841,582	3,025,604	(9.7%)	5.0%	(4.9%)	2.7%
Activos financieros netos a largo plazo	12,127,352	11,827,323	12,143,463	11,270,642	10,810,732	-	-	-	-	-	(2.5%)	2.7%	(7.2%)	(4.1%)
Cartera neta a largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Activos fijos netos	6,666,122	6,050,365	10,271,927	10,030,010	10,815,627	829,120	756,296	1,295,325	1,324,968	1,481,593	(9.2%)	69.8%	(2.4%)	7.8%
Otros activos a largo plazo	5,062,809	3,664,938	197,140	210,120	460,548	629,703	458,117	24,860	27,757	63,089	(27.6%)	(94.6%)	6.6%	119.2%
PASIVO Y PATRIMONIO	172,486,840	183,588,528	219,539,894	223,330,900	239,504,185	21,453,587	22,948,566	27,684,728	29,502,100	32,808,792	6.4%	19.6%	1.7%	7.2%
Pasivo	139,761,549	138,917,173	162,275,771	164,370,707	178,896,245	17,383,277	17,364,647	20,463,527	21,713,436	24,506,335	(0.6%)	16.8%	1.3%	8.8%
Pasivo a Corto Plazo	31,388,186	43,617,479	59,148,526	61,905,676	69,657,557	3,904,003	5,452,185	7,458,831	8,177,764	9,542,131	39.0%	35.6%	4.7%	12.5%
Depósitos a la vista	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depósitos obligatorios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depósitos a corto plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos a corto plazo	19,699,277	23,107,324	28,825,512	32,670,512	39,399,363	2,450,159	2,888,416	3,634,995	4,315,788	5,397,173	17.3%	24.7%	13.3%	20.6%
Intereses devengados	1,444,784	1,650,941	2,458,798	2,652,353	2,757,568	179,700	206,368	310,063	350,377	377,749	14.3%	48.9%	7.9%	4.0%
Otros pasivos de corto plazo	10,244,125	18,859,214	27,864,216	26,582,811	27,500,626	1,274,145	2,357,402	3,513,773	3,511,600	3,767,209	84.1%	47.7%	(4.6%)	3.5%
Pasivos de Largo plazo	108,373,363	95,299,694	103,127,245	102,465,031	109,238,688	13,479,274	11,912,462	13,004,697	13,535,671	14,964,204	(12.1%)	8.2%	(0.6%)	6.6%
Depósitos de largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos de largo plazo	108,373,363	95,299,694	103,127,245	102,465,031	109,238,688	13,479,274	11,912,462	13,004,697	13,535,671	14,964,204	(12.1%)	8.2%	(0.6%)	6.6%
Otros pasivos de largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Patrimonio	32,725,291	44,671,355	57,264,123	58,960,193	60,607,940	4,070,310	5,583,919	7,221,201	7,788,665	8,302,458	36.5%	28.2%	3.0%	2.8%
Tier 1 Capital	31,106,806	41,786,824	54,336,771	56,371,987	58,112,049	3,869,006	5,223,353	6,346,318	7,446,762	7,960,555	34.3%	20.4%	12.0%	3.1%
Capital social	7,823	7,823	7,823	7,823	7,823	973	978	987	1,033	1,072	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Donaciones	24,732,038	32,725,391	32,902,891	32,902,891	32,902,891	3,076,124	4,090,674	4,149,167	4,346,485	4,507,245	32.3%	0.5%	0.0%	0.0%
Resultados netos acumulados sin donaciones y reservas	6,366,945	9,053,610	21,426,057	23,461,273	25,201,335	791,909	1,131,701	2,701,899	3,099,243	3,452,238	42.2%	136.7%	9.5%	7.4%
Tier 2 Capital	1,618,485	2,884,531	2,927,352	2,588,206	2,495,891	201,304	360,566	369,149	341,903	341,903	78.2%	1.5%	(11.6%)	(3.6%)
Subordinated debt	1,618,485	2,884,531	2,927,352	2,588,206	2,495,891	201,304	360,566	369,149	341,903	341,903	78.2%	1.5%	(11.6%)	(3.6%)
Other equity accounts	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

FADES	BOB					USD					Evolución			
	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	abr. 2008	dic. 2004	dic. 2005	dic. 2006	dic. 2007	abr. 2008	2005/2004	2006/2005	2007/2006	2008/2007
Estado de resultados														
Ingreso Financiero (a)	32,655,048	36,220,258	40,611,899	46,295,406	16,196,364	4,043,203	4,497,593	5,121,299	6,115,641	2,218,680	10.7%	12.9%	14.0%	(65.0%)
Ingresos de cartera	28,031,848	30,976,892	33,655,751	39,523,548	15,606,444	3,486,548	3,872,112	4,244,105	5,221,076	2,137,869	10.5%	8.6%	17.4%	(60.5%)
Ingresos recibidos por créditos	26,833,056	29,738,691	32,323,920	37,910,467	14,591,843	3,337,445	3,717,336	4,076,156	5,007,988	1,998,883	10.8%	8.7%	17.3%	(61.5%)
Derechos y comisiones recibidas	1,198,792	1,238,201	1,331,831	1,613,081	1,014,601	149,103	154,775	167,948	213,089	138,986	3.3%	7.6%	21.1%	(37.1%)
Intereses moratorios sobre créditos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos de otros activos financieros	154,008	392,837	3,369,577	502,312	179,358	785	19,165	424,915	66,356	24,570	2,329.1%	2,097.7%	(85.1%)	(64.3%)
Otros ingresos por servicios financieros	4,469,192	4,850,529	3,586,571	6,269,546	410,562	555,870	606,316	452,279	828,210	56,241	8.5%	(26.1%)	74.8%	(93.5%)
Costos Financieros (b)	6,276,040	8,238,137	7,577,414	13,827,979	6,057,757	733,916	841,327	955,538	1,826,682	829,830	14.1%	12.6%	82.5%	(56.2%)
Intereses pagados sobre préstamos	5,424,560	6,180,603	7,329,436	9,551,933	3,694,339	674,697	772,575	924,267	1,261,814	506,074	13.9%	18.6%	30.3%	(61.3%)
Intereses pagados sobre depósitos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos netos de ajuste por inflación	258,552	1,682	4,406	3,508,677	2,015,634	32,158	209	548	436,403	250,701	4,000	26	68	54,279
Otros costos relacionados con servicios financieros	592,928	2,055,852	243,572	767,369	347,784	27,062	68,541	30,715	101,370	47,642	152.0%	(55.6%)	215.0%	(54.7%)
Resultado Financiero [c=a-b]	26,379,008	27,982,121	33,034,485	32,467,427	10,138,607	3,309,287	3,656,266	4,165,761	4,288,960	1,388,850	9.9%	12.9%	(1.7%)	(68.8%)
Provisión neta para cartera incobrable (f)	4,412,728	2,154,269	5,630,546	863,832	189,340	551,712	126,904	710,031	114,113	25,937	(77.1%)	454.6%	(84.7%)	(78.1%)
Provisiones para cartera incobrable + cartera castigada	4,729,728	2,761,750	6,733,820	2,993,947	649,360	591,140	202,839	849,158	395,502	88,953	(65.9%)	315.0%	(55.5%)	(78.3%)
Recuperación de cartera castigada	317,000	607,481	1,103,274	2,130,115	460,020	39,428	75,935	139,127	281,389	63,016	91.6%	81.6%	93.1%	(78.4%)
Costos operativos (d)	20,583,600	23,398,255	25,604,997	29,587,252	10,260,594	2,560,149	2,924,782	3,228,877	3,908,488	1,405,561	13.7%	9.4%	15.6%	(65.3%)
Costos del personal (incluidas compensaciones)	11,431,960	13,009,097	14,150,356	16,366,365	5,386,422	1,421,886	1,626,137	1,784,408	2,162,003	737,866	13.8%	8.8%	15.7%	(67.1%)
Otros costos operativos	9,151,640	10,389,158	11,454,641	13,220,887	4,874,172	1,138,264	1,298,645	1,444,469	1,746,484	667,695	13.5%	10.3%	15.4%	(63.1%)
Depreciación y amortización	1,951,136	2,006,343	1,879,188	2,023,663	652,696	242,679	250,793	236,972	267,327	89,410	2.8%	(6.3%)	7.7%	(67.7%)
Consultarías, auditorías y calificaciones	1,300,536	1,598,466	1,779,903	2,314,441	671,149	161,758	199,808	224,452	305,739	91,938	22.9%	11.4%	30.0%	(71.0%)
Comunicaciones y traslados	1,826,248	2,171,338	2,411,265	2,534,284	1,011,915	227,145	271,417	304,069	334,780	138,618	18.9%	11.0%	5.1%	(60.1%)
Impuestos	1,206,160	1,423,631	1,788,829	2,289,599	902,570	150,020	177,954	225,577	302,457	123,640	18.0%	25.7%	28.0%	(60.6%)
mantenimiento y reparaciones	452,256	442,223	622,663	567,937	247,712	56,251	55,278	78,520	75,025	33,933	(2.2%)	40.8%	(8.8%)	(56.4%)
Seguros	258,904	367,173	380,670	504,653	311,471	32,202	45,897	48,004	66,665	42,667	41.8%	3.7%	32.6%	(38.3%)
Otros	2,156,400	2,379,984	2,592,123	2,986,310	1,076,659	268,209	297,498	326,876	394,493	147,488	10.4%	8.9%	15.2%	(63.9%)
Resultado neto operativo antes de impuestos y donaciones [f=c-d-e]	1,382,680	2,429,597	1,798,942	2,016,343	(311,327)	197,425	604,580	226,853	266,360	(42,648)	204.7%	(62.8%)	12.1%	(115.4%)
Impuesto sobre la Renta (h)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado neto operativo antes de donaciones [i=g-h]	1,382,680	2,429,597	1,798,942	2,016,343	(311,327)	197,425	604,580	226,853	266,360	(42,648)	204.7%	(62.8%)	12.1%	(115.4%)
Ingresos no operativos (i)	724,200	278,839	2,208,326	995,563	13,032	90,075	34,855	278,477	131,514	1,785	(61.5%)	692.0%	(54.9%)	(98.7%)
Costos no operativos (incluidos impuestos relacionados) (j)	495,928	1,658,228	2,904,819	330,480	5,599	61,683	207,279	366,308	43,657	767	234.4%	75.2%	(88.6%)	(98.3%)
Resultado neto antes de donaciones [l=i+j-k]	1,815,569	3,457,254	1,102,449	2,681,426	(303,894)	225,817	432,157	139,023	354,217	(41,629)	90.4%	(68.1%)	143.2%	(111.3%)
Ingresos por donaciones (m)	214,648	599,993	177,500	-	-	26,698	74,999	22,383	-	-	179.5%	(70.4%)	(100.0%)	-
Resultado neto	2,030,217	4,057,247	1,279,949	2,681,426	(303,894)	252,515	507,156	161,406	354,217	(41,629)	99.8%	(68.5%)	109.5%	(111.3%)

■ Fórmulas

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

■ 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.	GRADO DE INVERSION
B+		
B		
B-	El actual desempeño institucional, operativo y financiero es cercano a los estándares del sector. Los riesgos en el corto y medio plazo son moderados pero no están siendo atendidos completamente. La mayoría de las áreas de mejora han sido identificadas pero la planificación de mediano y largo plazo carece de uno o varios elementos críticos, la capacidad de ejecución es desigual y es poco probable que ciertos objetivos sean alcanzados. La institución es vulnerable a cambios importantes en el entorno económico, político o social.	INVERSION ESPECULATIVA
C++	El actual desempeño institucional, operativo y financiero está por debajo de los estándares del sector. Los riesgos de corto y medio plazo son moderados/altos pero no se encuentran totalmente controlados. La mayoría de las áreas de mejora han sido identificadas pero la planificación a mediano y largo plazo carece de uno o varios elementos críticos, la capacidad de ejecución es débil y es poco probable que varios objetivos sean alcanzados. La mayoría de los procesos y sistemas están en pie pero necesitan ser mejorados o actualizados. La institución es vulnerable a cambios importantes en el entorno económico, político o social.	
C+		
C		
C-		
D	Alto Riesgo: Importantes debilidades en el desempeño operativo y financiero generan una alta vulnerabilidad institucional y un riesgo de no pago. El desempeño es muy deficiente en importantes áreas de evaluación.	REQUIRE ASISTENCIA TECNICA
E	Riesgo de quiebra inminente: Existen debilidades operativas y/o financieras y/o estratégicas que crean un riesgo sumamente alto de quiebra. El desempeño es muy deficiente en varias áreas importantes de evaluación.	

