

## GIRAFE

### Rating

A+  
A  
A-  
B+  
B  
**B-**  
C+  
C  
C-  
D  
E

### Bien

Procedimientos sofisticados y eficientes, perspectivas de evolución a largo plazo. Algunas mejoras pueden ser aportadas. Ciertos riesgos a largo plazo no son identificados en el plan estratégico.

### Tendencia

Positiva  
Estable

**Incierta**

Negativa

La incertidumbre sobre las políticas gubernamentales en microfinanzas no permite tener visibilidad sobre el desempeño sectorial.

### Indicadores de desempeño

(K USD, salvo indicación contraria)

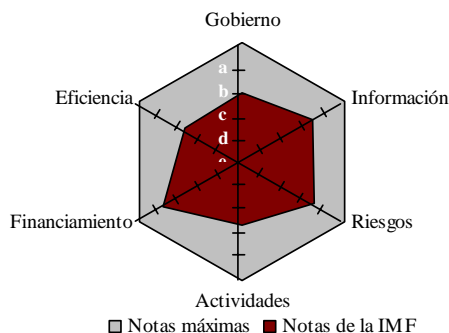
	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005
<b>ACTIVIDAD</b>				
Nº de empleados	60	59	61	65
Total Activos (K USD)	6,511	6,777	7,303	7,403
Cart. de crédito (K USD)	5,101	5,565	5,609	6,049
Nº de clientes activos	6,894	6,114	6,110	6,167
Tasa Efectiva Global	ND	ND	ND	24%
PAR 31-365 <sup>(1)</sup>	5.8%	5.9%	4.1%	4.7%
PAR > 365 <sup>(1)</sup>	3.9%	3.3%	4.0%	2.7%
Cartera reprogramada	11.1%	7.0%	6.8%	5.7%
Tasa de cartera castigada	4.1%	2.4%	2.2%	1.9%
Ratio cobertura de riesgo crediticio <sup>(2)</sup>	28.7%	30.5%	36.3%	38.9%
<b>DESEMPEÑO</b>				
ROE	7.1%	3.1%	3.6%	2.1%
Deudas/ Patrimonio	292.7%	301.0%	227.6%	221.4%
ROA	1.9%	0.8%	1.0%	0.6%
Autonomía operativa	112.1%	105.3%	106.6%	103.7%
Autonomía financ.	61.1%	62.4%	71.7%	75.5%
Rend. de cartera	20.5%	20.2%	20.6%	20.9%
Costos operativos	13.2%	13.1%	13.2%	15.4%
Cientes por empleado	115	104	100	95
Ratio de costos de financiamiento	4.7%	4.7%	4.6%	4.6%
<b>CRECIMIENTO</b>				
Crec. de cart. de créditos	22.0%	9.1%	0.8%	7.8%
Crec. de activos	35.5%	4.1%	7.8%	1.4%

(1) No incluye cartera reprogramada

(2) Incluye cartera reprogramada

## FONDECO, Bolivia

Abril, 2006



### Descripción de la institución

El Fondo de Desarrollo Comunal FONDECO se constituye como Asociación Civil sin fines de lucro en el año 1995, aunque comenzó sus operaciones de microcrédito en el año 1991 como unidad de microcrédito de la ONG CIPCA (Centro de Investigación y Promoción del Campesinado), institución especializada en el desarrollo rural vinculada a la Compañía de Jesús. Con sede en Santa Cruz de la Sierra, FONDECO ofrece servicios de crédito individual y de bancos comunales en cinco de los nueve departamentos de Bolivia. A dic.05 cuenta con una cartera de 6 M de USD con la que atiende a 6,200 clientes.

### Resumen de la calificación

**FONDECO obtiene la nota final «B-».** A pesar de su amplia experiencia en el sector rural, FONDECO ha experimentado un crecimiento muy moderado que le ha impedido alcanzar economías de escala. La inversión en el refuerzo de la capacidad operativa instalada que se ha reflejado en una mejora de los procesos de control interno, gestión de la información y paulatina mejora de la metodología de crédito, no se ha acompañado del correspondiente crecimiento de cartera derivando en un empeoramiento de los ratios financieros en el último año. El reto de FONDECO reside en implementar con éxito su estrategia de expansión y diversificación de la cartera de crédito. Para ello, cuenta con una metodología de crédito individual consolidada y un personal capacitado, pero deberá todavía mejorar el proceso de planificación y gestión global de la cartera, incluyendo la puesta a punto de la metodología de bancos comunales.

**Esta nota es otorgada con una tendencia “Incierta”.** La incertidumbre existente sobre las políticas que establecerá el nuevo gobierno en el sector de las microfinanzas no permite tener visibilidad a mediano plazo sobre el desempeño sectorial.

### Necesidades de financiamiento

La institución anticipa sus necesidades de financiamiento en 0.5M USD. Planet Rating estima que FONDECO cuenta con la capacidad operativa instalada suficiente y los procesos internos adecuados para absorber y manejar adecuadamente este monto.

## ▪ El sector de las microfinanzas

Bolivia presenta uno de los sectores de microfinanzas con mayor madurez y dinamismo. En los últimos años se ha caracterizado principalmente por la aparición de instituciones de microfinanzas autosostenibles con un alto grado de desarrollo de productos y servicios en un entorno competitivo. El Decreto Supremo 24000 de 1995 creó un marco regulatorio para la actividad de las microfinanzas facultando a las ONGs a convertirse en sociedades anónimas reguladas bajo el nombre de Fondos Financieros Privados (FFPs). Los FFPs están habilitados para captar ahorros del público y se enmarcan en un estricto marco prudencial estipulado en la Ley nº1488 de Bancos y Entidades Financieras del 5 de mayo de 2004. En los últimos tres años se ha producido un crecimiento muy acelerado de las carteras del sector, destacando las IMF's reguladas.

El sector se ha agrupado en dos principales asociaciones, ambas enfocadas a promover el desarrollo de las microfinanzas a través del diseño de propuestas a las respectivas autoridades: La Asociación de Entidades Financieras Especializadas en Microfinanzas (ASOFIN) que representa a las instituciones reguladas y La Asociación de Instituciones Financieras para el Desarrollo Rural (FINRURAL) compuesta por un grupo de 12 ONGs.

M USD	Dic.2002	Dic.2003	Dic 2004	Dic 2005
Bancos	75.6	89.1	109.1	276.6
FFPs <sup>(1)</sup>	175.6	233.3	318.3	258.3
Mutuales y Cooper.	427.8	470.6	489.5	493.2
ONGs (Dic. 05) <sup>(2)</sup>	N.D	N.D	84.3	97.5

(1) Descenso entre 2004 y 2005 debido a la transformación de Caja Los Andes en banco.

(2) Sólo de las ONGs asociadas a FINRURAL

A diciembre de 2005, el espectro de IMF's en Bolivia se estructura de la siguiente manera:

- **Sector Financiero Bancario:** El Banco Los Andes<sup>1</sup> y Banco Solidario son instituciones que concentran la mayor cantidad de microcréditos dentro del sistema financiero tradicional. A diciembre de 2005, la cartera de ambas instituciones ascendió a 276.6 M USD.
- **Fondos Financieros Privados:** Seis instituciones reguladas que anteriormente fueron ONGs. En la actualidad cuentan con una cartera aproximada de USD 258.3 M y un crecimiento promedio del 30% anual en el último trienio. Destacan en cuanto a montos de cartera el FFP Prodem y el FFP FIE.
- **Cooperativas de Ahorro y Crédito y Mutuales:** unas 30 instituciones reguladas que prestan servicios de intermediación financiera y ahorro. La cartera de estas instituciones a diciembre de 2005 alcanzó 493 M USD.
- **ONGs:** instituciones con forma jurídica de Sociedad Civil no sometidas a la supervisión de la autoridad bancaria. A junio de 2005, las principales ONGs

<sup>1</sup> Mediante la Resolución SB/117/2004, se autoriza la transformación del FFP Los Andes en Banco Los Andes Procredit S.A.

asociadas a la red FINRURAL registraban una cartera vigente de 80.25 M USD. FINRURAL ha promovido un marco de autorregulación que promueve el apego paulatino de las ONGs a la regulación estipulada para los FFPs.

## ▪ Entorno político y económico

En los últimos años, Bolivia ha presentado altos niveles de crecimiento económico como consecuencia del incremento de la demanda externa, las mayores exportaciones de hidrocarburos y los precios de metales al alza; así como la mejora de la demanda interna, reflejada en el incremento del consumo privado y público<sup>2</sup>.

A pesar de la buena tendencia de las cifras macroeconómicas, Bolivia sigue presentando niveles de pobreza por encima del resto de los países latinoamericanos. El descontento social ante unas autoridades políticas que históricamente no han atendido las demandas de los más desfavorecidos, hace que las revueltas sociales y bloqueos de carreteras sean frecuentes. Con una población de aproximadamente 9 millones de habitantes, 62% urbana y 38% rural, el 62% de la población se encuentra en el nivel de pobreza y el 14% en pobreza extrema. Presenta una economía primario exportadora, basada en los hidrocarburos y minerales. Bolivia ocupa el puesto No. 113 sobre 177 en el índice de desarrollo humano del Informe sobre Desarrollo Humano del PNUD.

	Dic 2002	Dic 2003	Dic 2004	Dic 2005
PNB /Hab.	908	924	976	1,025
Inflación	0.9%	3.3%	3.9%	4,91
Coface Rating			D	D
S & P		B-/Estable/C	B-/Neg./C	

Fuente: Banco Mundial, COFACE, S&P, Banco Central de Bolivia.

La llegada al poder del Movimiento al Socialismo (MAS), partido político de izquierda liderado por Evo Morales, ha generado un clima político incierto desde los últimos meses de 2005 dada la todavía falta de definición concreta sobre muchas medidas anunciadas durante la campaña política. Las comunicaciones sobre el sector de las microfinanzas, parecen apuntar hacia el respeto del marco regulatorio existente aunque no se descarta la posibilidad de la creación de una banca de primer piso o la imposición de mecanismos de contención de las tasas activas del sector. No obstante, los primeros meses de gobierno se han caracterizado por la estabilidad económica y financiera, sin importantes retiradas de fondos en el sector financiero; solamente en el sector de la inversión extranjera se registró una caída del 26%, consecuencia de la incertidumbre política.

<sup>2</sup> "Evaluación del Sistema Bancario y No Bancario a diciembre de 2005". Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras.

## ▪ Presentación de la institución

### Redes

FONDECO pertenece a la red de FINRURAL, asociación boliviana de ONGs microfinancieras que reúne las principales IMF's no reguladas en Bolivia y que brinda servicios de representación de los intereses del sector, de investigación, de desarrollo tecnológico y de central de riesgos. FINRURAL también ha promovido la creación del Sistema de Autorregulación, un acuerdo entre las entidades afiliadas que establece estándares mínimos de funcionamiento y de contabilidad apegados a la normativa de la SBEF aplicable a los FFPs.

### Propiedad

Como ONG, FONDECO no tiene propietarios. Sus miembros asociados ejercen su gestión y control pero no pueden recibir reparto de utilidades ni repartir sus bienes en caso de disolución. Sus órganos de gobierno están constituidos por miembros asociados, fundadores e invitados:

- La Asamblea General (AG) compuesta por 21 miembros fundadores de FONDECO en calidad de personas naturales, la mayoría vinculado al entorno de la Compañía de Jesús. Se reúne de manera anual y es el órgano que supervisa la marcha de la institución y aprueba su plan estratégico.
- El Directorio<sup>3</sup> es el órgano encargado de ejercer el gobierno y la administración de FONDECO. Sus siete miembros son elegidos por la AG. Se reúne de manera trimestral más reuniones extraordinarias para la aprobación de créditos a castigar.

### Equipo de dirección

El equipo de dirección está compuesto por la Directora General, el Gerente de Administración y Finanzas, el Gerente de Créditos y Cartera y la Auditora Interna. Todos cuentan con varios años de experiencia en el sector de las microfinanzas y de la intermediación financieras, en instituciones tanto reguladas como no reguladas.

María Eugenia Moscoso, Directora General, es Licenciada en Economía con especialización en desarrollo económico y rural. Previo a su llegada a FONDECO en 2001, se desempeñó como economista en programas rurales de CORDECRUZ y FIDA entre 1981 y 1995; y como Directora Regional de CIPCA-Santa Cruz entre 1996 y 2000.

### Subvenciones

Entre los años 2004 y 2005, FONDECO ha recibido 0.5M USD de donaciones mediante capitalización de obligaciones subordinadas y tiene pendiente de capitalizar

0.5M más que figuran como obligaciones subordinadas en su balance a dic.05.

### Estatuto, supervisión y auditoría

FONDECO es una Asociación Civil sin ánimo de lucro, creada el 12 de octubre de 1995. Como tal, no es regulada por la SBEF, aunque sí participa en el mecanismo de autorregulación impulsado por FINRURAL. Además de las normas de la SBEF a las que las ONGs autorreguladas se deben apegar, éstas deben reportar información sobre su desempeño financiero de manera mensual a FINRURAL.

FONDECO ha sido auditada durante los últimos tres ejercicios por el despacho de auditores Ruizmier, Rivera, Peláez, Auza S.R.L., una empresa corresponsal de KPMG internacional. Los estados financieros han sido aprobados sin reservas todos los años.

### Organización

Los 18 puntos de operación de FONDECO, se reparten en ocho zonas, bajo la supervisión de una agencia regional o de un supervisor, que reportan a la sede y supervisan el desempeño de las agencias a su cargo. Cada agencia regional cuenta con un supervisor de agencia quien se encarga de liderar los comités de crédito celebrados en agencias y de hacer seguimiento de la cartera en riesgo a su cargo. Además de los OC, también se cuenta con un auxiliar de agencia dependiendo del tamaño de la misma quien se encarga de la captura de información en el sistema y manejo del efectivo.

Los comités de crédito son organizados en agencias para montos de crédito hasta 2,500 USD y en la sede para el resto. Todos los expedientes de crédito deben ser enviados a la sede antes de su aprobación para revisión por el Departamento de



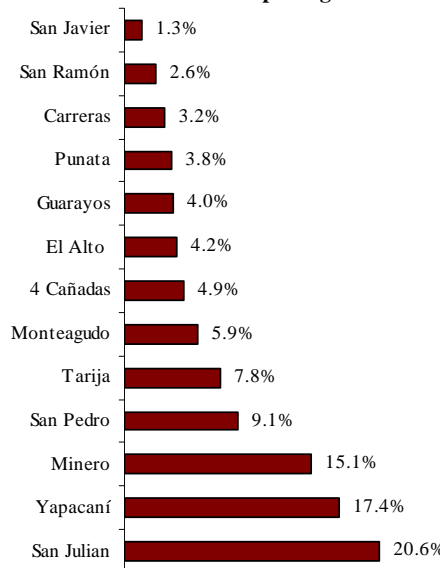
Riesgos y posteriormente para su aprobación pasan a la Gerencia de Administración y Finanzas en el caso de Bancos Comunes, o a la Gerencia de Crédito en el caso de los créditos individuales. Los desembolsos realizados desde la Oficina Central, son efectuados en cheque con firma mancomunada de la Dirección General y una de las gerencias. Los desembolsos realizados en agencias pueden ser en efectivo, previa autorización de retiro de fondos desde la sede mediante un fax, o en cheque con firma mancomunada entre el supervisor de agencia y el auxiliar. Todos los pagos son realizados en agencias en efectivo.

<sup>3</sup> Composición del Directorio en Anexos

## Penetración de mercado

FONDECO opera en cinco departamentos de Bolivia a través de 18 agencias: Santa Cruz (agencias de Minero, Yapacaní, Buena Vista, Cuatro Cañadas, San Julián, San Ramón, San Javier, Guarayos y la agencia móvil de Concepción), Chuquisaca (Monteagudo y la agencia móvil de Muyupampa), Tarija (Tarija, Entre Ríos y El Puente), Cochabamba (Punata, Cliza y la agencia móvil de Tiraque) y La Paz (El Alto y Carreras).

Cartera de crédito por región Dic.05



## Productos y servicios

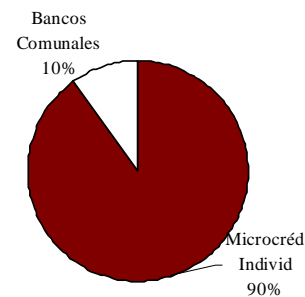
Descripción detallada de productos en anexos

FONDECO ofrece dos tipos de productos de crédito: crédito individual y Bancos Comunales:

- **Crédito individual:** créditos destinados tanto al sector agropecuario como no agropecuario. Los montos varían entre 200 y 30,000 USD, y la frecuencia de pagos y el plazo se adaptan a los ciclos de producción del producto financiado variando entre medio año y 60 meses. Las garantías son prendarias y personales, y se exige hipoteca con avalúo técnico para montos superiores a los 2,500 USD. La tasas de interés nominal anual varía entre el 15% y el 26% dependiendo del riesgo y tipo de actividad, siendo equivalente a una tasa efectiva global (TEG) de 27.1% para créditos con pagos de capital e intereses mensuales y 20.6% para créditos con pagos de capital al final de ciclo e intereses semestrales. FONDECO también ofrece dos variantes del crédito individual: el **Crédito Asalariado**, un crédito de libre disponibilidad destinado a trabajadores rurales con salario fijo que presenten además una garantía personal y el **Microwarrant** destinado a la comercialización de granos con la garantía prendaria del mismo grano. El peso relativo del microwarrant en la cartera total todavía es muy reducido (en la temporada de mayor colocación llega al 0.8%).

- **Bancos comunales:** dirigido a grupos de 15 a 30 personas, principalmente mujeres en el ámbito rural, aunque también se ha comenzado con bancos comunales en zonas periurbanas en el área de Tarija. Los montos desembolsados sólo en USD, se escalonan entre 50 y 600 USD por persona; plazos entre 6 y 10 meses, y dos posibilidades de reembolso: con pago de capital e intereses de manera mensual, o bien, pago de capital exclusivamente a final de ciclo e intereses de manera mensual. La tasa es del 34% nominal anual sobre saldos insolutos, con comisión del 3% sobre el monto inicial, equivale a una TEG del 35%.

Distribución cartera de crédito Dic.05



## Gobierno

Gobierno y toma de decisiones recibe la calificación "C"

### Toma de decisiones

FONDECO cuenta con una estructura de gobierno democrática y participativa. Los directores son elegidos por la AG entre candidatos provenientes de diversos sectores con conocimientos en microfinanzas y que compartan la misión social de la institución. Existe un alto grado de compromiso tanto de los miembros del Directorio quienes mantienen puntuales reuniones trimestrales, como de la AG, quien sigue de cerca las actividades y en ocasiones realiza observaciones de gestión directamente. La baja rotación entre los miembros del Directorio ha permitido mantener la memoria institucional y otorgar estabilidad a la estructura de gobierno. No obstante, no todos los miembros del Directorio y de la AG cuentan con las competencias técnicas para hacer un seguimiento pormenorizado de la operación; estas carencias se compensan mediante un mayor apoyo en las gerencias.

La eficiencia de la gobernabilidad se garantiza por una activa comunicación con las gerencias gracias a su participación en todas las reuniones del Directorio. Su presencia permite mantener un equilibrio entre el enfoque de visión social y autosostenibilidad: el predominio del enfoque social de la AG se ha balanceado con la visión de autosostenibilidad del Directorio y el aporte más técnico de las gerencias. En efecto, desde la AG se ha hecho especial énfasis en el cumplimiento de la misión institucional y en el

---

mantenimiento de bajas tasas de interés, mientras que en el Directorio existe un consenso sobre la necesidad de ser autosostenible.

### **Planeación estratégica**

FONDECO lleva a cabo una pertinente reflexión estratégica, pero la falta de herramientas de planeación completas y el alto grado de centralización a nivel de la sede dificultan su implementación. En efecto, el proceso de planeación se encuentra en proceso de refuerzo: existe una buena identificación de las fuerzas y debilidades que permite sentar las bases de los ejes de acción, pero el proceso todavía no está formalizado en un plan estratégico actualizado que se complemente con planes operativos anuales para todas las áreas implicadas y con definición de responsables y tiempos de implementación.

FONDECO que llegó al punto de equilibrio en 2002, ha mantenido un crecimiento vegetativo muy bajo que le ha impedido alcanzar economías de escala. La institución ha identificado como elemento clave de su estrategia la diversificación de su cartera hacia el crédito no agrícola y el aumento del número de clientes. Pretende alcanzar este objetivo mediante un eventual incremento del peso del producto de Bancos Comunes, para disminuir el riesgo de crédito y elevar el rendimiento de cartera, ante un contexto de presión a la baja de las tasas de interés para los créditos productivos. El éxito en la puesta en práctica de esta estrategia está supeditado a una más clara definición de los pesos relativos de cada producto en el total de cartera<sup>4</sup>, una traducción en las metas por agencia y una estrategia de consolidación de la metodología de Bancos Comunes (ver “A”).

Existe un presupuesto general de la institución que es derivado en presupuestos a nivel de agencia, del cual se hace un seguimiento mensual.

### **Equipo gerencial**

Todo el equipo gerencial está capacitado, cuenta con amplia experiencia y muestra compromiso con la institución. El alto grado de conocimiento de la institución por parte de todos los gerentes permite disminuir el riesgo de persona clave. En los últimos meses se ha llevado a cabo un proceso de reestructuración del organigrama, que todavía no está completamente consolidado para asegurar una eficiente distribución de tareas entre los gerentes: esto tiene un impacto directo sobre la gestión de la cartera global y en consecuencia sobre la visión integral de la institución. En efecto, la gestión del producto de Bancos Comunes depende directamente de la Gerencia de Administración y Finanzas y no de la Gerencia de Créditos. Este hecho hace

---

<sup>4</sup> Por ejemplo el peso del Crédito Asalariado en la cartera total, así como su papel a jugar en relación a la misión social de FONDECO.

diluir la responsabilidad sobre su desempeño y la reflexión estratégica sobre el mismo, limitándose su seguimiento al plano operacional, además de dificultar una comunicación homogénea sobre el desempeño de la cartera con las agencias. Si bien las medidas como la separación del departamento de riesgos de la Gerencia de Cartera y la subdivisión de éste área en Mercadeo, Cartera y Recuperaciones han resultado positivas, todavía persiste una alta acumulación de tareas operativas en el Gerente de Créditos<sup>5</sup> que resta tiempo para la reflexión estratégica sobre la cartera.

Existe una gran transparencia de información entre el equipo gerencial fomentada por su reducido tamaño y las frecuentes reuniones; sin embargo, los canales de comunicación no llegan de manera eficiente a los jefes de sucursal. Esto es debido por un lado al doble canal de comunicación de la cartera con las dos gerencias de Créditos y Administración para los diferentes productos y por otro, a la distancia y costos de desplazamiento a las agencias más alejadas, lo que deriva en niveles de información heterogéneos entre las agencias más cercanas y las más alejadas.

### **Gestión de los recursos humanos**

FONDECO ha incorporado recientemente las funciones de gestión de recursos humanos al área de mercadeo, denotando un interés por la mejora de estos procesos. Hasta el momento, la reflexión estratégica sobre este rubro estaba dividida entre las diferentes gerencias, denotando una falta de formalización en las políticas. Esto ha derivado en procesos de reclutamiento y capacitación heterogéneos dependiendo de la agencia. El nuevo plan de capacitación pretende formalizar este área, para lo cual se ha diseñado una agenda de capacitaciones que atiende a las expectativas de los empleados (se realizaron encuestas sobre los temas de interés), aunque todavía no guarda estricta relación con el Plan Estratégico<sup>6</sup> y las necesidades de refuerzo del personal.

La escala salarial coherente y competitiva y un paquete de incentivos atractivo para los empleados, posicionan a FONDECO como una institución competitiva en el mercado laboral de las microfinanzas en Bolivia. A pesar de esto, las dificultades para captar personal en zonas rurales alejadas han provocado un índice de rotación de personal muy elevado.

---

<sup>5</sup> El Gerente de Créditos revisa personalmente todos los expedientes de créditos individuales llegados de todas las agencias previo a la aprobación del crédito.

<sup>6</sup> No se contemplan capacitaciones específicas en la metodología de Bancos Comunes y dispersión de crédito no agropecuario a pesar de que el Plan Estratégico pretende aumentar el peso de este tipo de productos.

	Dic.2002	Dic.2003	Dic 2004	Dic 2005
Nº de empleados	60	59	61	65
% OC	37%	41%	41%	35%
Tasa de rotación del personal	27%	24%	33%	30%

## ■ Información

### Información y sistemas recibe la calificación “b”

#### Descripción del sistema de información

Equipo informático	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Equipos modernos y suficientes: 3 servidores y 60 terminales. 2 servidores utilizan Windows Server, 34 terminales cuentan con licencias para uso de Windows XP, y 26 con licencia para Windows 98.</li> <li>▪ Programa de protección antivirus McAfee.</li> <li>▪ La sucursal y las agencias no están interconectadas. Infraestructura del país influye en dicha situación.</li> </ul>
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programa Microfinancing para contabilidad desarrollado internamente e integrado con cartera.</li> <li>▪ Contabilidad centralizada en la sede con conciliaciones mensuales de los estados bancarios e informaciones de cartera.</li> <li>▪ Estados financieros mensuales, no presentan retrasos.</li> </ul>
Información sobre las actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programa Microfinancing opera en dos bases de datos diferentes: Visual Fox Pro para Bancos Comunales, y en Oracle para microcréditos.</li> <li>▪ Captura de información de microcréditos individuales en el sistema centralizada en la sede; módulo de captura descentralizado sólo para bancos comunales. La información de microcréditos es enviada en formato Excel diariamente vía correo electrónico y el sustento físico vía correo postal semanalmente.</li> <li>▪ Proyecto en marcha de descentralización de capturas para microcréditos y unificación de la base de datos.</li> <li>▪ Información centralizada en la sede y actualizada mediante envíos de datos por correo electrónico, fax, o comunicación telefónica, dependiendo del servicio disponible en la zona de la agencia.</li> <li>▪ Reportes consolidados con información actualizada disponibles semanalmente para microcréditos, y quincenalmente para Bonos Comunales.</li> </ul>

#### Sistema de información y equipos

La infraestructura informática sólida de FONDECO garantiza la seguridad de la información: existen niveles de acceso que distinguen tipos de usuarios (los perfiles asignados a cada usuario han sido definidos por cada gerencia en coordinación con Auditoría Interna), se realizan respaldos de la base de datos diariamente, de los programas semanalmente, y de los códigos fuente de manera mensual, etc. La migración al sistema de Microfinancing, a punto de finalizar con la integración del módulo de Bancos Comunales, ha contribuido considerablemente a la mejora de la seguridad de la información.

El sistema Microfinancing es de uso amigable y conocido por los usuarios involucrados; los procesos se ven facilitados por la integración entre cartera y contabilidad. El proyecto de integración del producto de Bancos Comunales y eventual descentralización de las capturas de microcrédito individual permitirá agilizar aún más los procesos, ya que actualmente los tiempos de procesamiento de la información se ven considerablemente retrasados además

de presentar mayores vulnerabilidades en la seguridad de la información.

El desarrollo del sistema dentro de la institución y la posesión de los códigos fuente eliminan el riesgo de dependencia externa. Además, las buenas competencias del equipo informático garantizan un pertinente desarrollo de los proyectos de este área.

#### Información de cartera

La información de cartera es confiable y de buena calidad aunque existen ciertos retrasos en su disponibilidad que restan reactividad a la toma de decisiones y seguimiento de la operativa:

- A nivel de sede se dispone de información consolidada a sólo a fin de mes, aunque ésta está disponible semanalmente sin consolidar, entre todas las agencias y los dos tipos de productos;
- A nivel de agencias, sólo se recibe la información del sistema de manera semanal tras la captura y reenvío desde la sede, obligando a hacer el seguimiento de la morosidad utilizando las boletas de pago donde se han registrado las cancelaciones realizadas cada día.

La gran variedad de reportes ofrecidos por el sistema permite hacer un seguimiento pormenorizado del desempeño de cartera por agencia y por OC. No obstante, no se obtienen reportes por tipo de subproducto y tipo de cultivo, siendo de especial importancia para el seguimiento del riesgo sectorial.

La difusión de la información de cartera es amplia y a todos los niveles: las agencias conocen con exactitud la situación de la cartera correspondiente a su agencia, y de manera semestral, también conocen el desempeño de la cartera global de la cartera de FONDECO.

#### Información contable y seguimiento financiero

La información contable es completa, confiable y actualizada. La buena calidad de la misma se garantiza por la integración del sistema de contabilidad y cartera, reforzado por las frecuentes conciliaciones bancarias y las buenas competencias de la Gerencia de Administración y Finanzas. Su disponibilidad es inmediata: se cuenta con estados financieros consolidados de manera mensual y no se presentan retrasos en el cierre. Esto permite hacer un seguimiento detallado mediante el cálculo de ratios financieros básicos.

La consideración de las agencias como unidades de costos, generando estados financieros separados facilita el seguimiento del desempeño de cada una, contribuyendo a la reflexión estratégica sobre la racionalización de la red. No obstante, esta información contable es centralizada a nivel de la sede y no es transmitida a las agencias (excepto en el

caso de las que manejan bancos comunales), impidiendo así una visión sobre el desempeño financiero a nivel de agencias y dificultando la eventual participación de las mismas en estrategias de racionalización de costos.

## ▪ Riesgos

**Riesgos: análisis y control** recibe la calificación “b”

### Procedimientos

FONDECO cuenta con un completo sistema de controles internos que minimiza el riesgo de fraude pero que falta por reforzar mediante una más frecuente supervisión in situ de las agencias más pequeñas. Existe una clara separación de tareas en los procesos crediticios, el uso de fondos y cuentas bancarias siempre es mancomunado, la aprobación de los créditos pasa por varios niveles de verificación y existe además un nivel de protección adicional para FONDECO en caso de malos manejos de los OC, ya que éstos firman una garantía real y personal a ejercer en caso de fraude. En las agencias pequeñas y móviles los asistentes administrativos tienen acceso a la captura de la información y manejo de la caja, mientras que los arqueos por parte del supervisor de agencia son sólo semanales, aunque pueden adoptar un carácter sorpresivo. Estas agencias no representan más del 10% del total de la cartera.

La existencia de completos manuales crediticios y administrativos ayuda a la homogeneización de los procesos. La puesta en práctica de los mismos es controlada a través de los numerosos niveles de verificación de los expedientes a nivel de sede; sin embargo, faltan procesos de supervisión de las agencias por parte del personal de la sede. En efecto, antes de la aprobación de un crédito todos los expedientes son enviados a la sede y revisados tanto por la Unidad de Riesgos, la Gerencia de Créditos para los créditos individuales, la Gerencia de Finanzas para los Bancos Comunales y adicionalmente, por la Asesoría Legal en caso de existencia de hipotecas.

Si bien existe un riesgo de manejo de efectivo debido a las características de operación en zonas rurales alejadas sin acceso a servicios bancarios, éste se ha aminorado con la contratación de un seguro que cubre hasta 20,000 USD, la instalación de alarmas en las agencias y la exigencia de una garantía real y personal al personal encargado del manejo del efectivo.

### Auditoría interna

FONDECO ha llevado a cabo una activa reflexión estratégica sobre el control de riesgos, reflejada en la participación del departamento de auditoría interna y la creación de una Unidad de Riesgos. Ambas instancias han realizado un válido trabajo en el proceso de identificación de riesgos pero su perímetro de actuación todavía es reducido:

- La Unidad de Riesgos se focaliza principalmente en la verificación de expedientes en la sede y en la prevención de riesgos de mercado ex-ante mediante la actualización semestral de una base de datos de cada agencia sobre los costos, rendimiento y producción de los principales productos agropecuarios financiados por FONDECO. Aún así, el enfoque principalmente operativo de sus tareas, le resta tiempo para operar como una unidad de control integral de riesgos o bien, como un área de supervisión de aplicación de las políticas de crédito in situ.
- La auditoría interna tiene una amplia cobertura (se auditan tanto agencias, como Gerencias en la sede), sin embargo, la frecuencia de las visitas a agencias todavía es reducida por falta de recursos (el departamento sólo está compuesto por una persona para las 18 agencias). Cuenta con total independencia en la realización de su trabajo, garantizada por el apoyo del Directorio, pero todavía falta suficiente seguimiento de sus observaciones por parte del mismo.

## ▪ Actividades

**Actividades: productos y servicios** recibe la calificación “c”

USD	Dic.2002	Dic.2003	Dic 2004	Dic 2005
Cartera fin de periodo	5,101,801	5,565,055	5,609,427	6,049,742
Evolución	22.0%	9.1%	0.8%	7.8%
Cartera promedio fin de periodo	4,593,172	5,085,811	5,471,258	5,790,165
Número de acreditados activos	6,894	6,114	6,110	6,167
Evolución	18.5%	(11.3%)	(0.1%)	0.9%
Cartera promedio por cliente	740	910	918	981
% del PIB por habitante	10.5%	12.3%	11.4%	11.9%
Préstamo promedio desembolsado	2,490	2,611	2,791	2,554
% del PIB por habitante	35.5%	35.3%	34.7%	31.0%
PAR 31-365 días	5.8%	5.9%	4.1%	4.7%
PAR > 365 días	3.9%	3.3%	4.0%	2.7%
Cartera Reprogramada	11.1%	7.0%	6.8%	5.7%
PAR >30 días incluyendo reprogramada	20.9%	16.2%	14.9%	13.0%
Tasa de cartera castigada	4.1%	2.4%	2.2%	1.9%

### Mercadeo y competencia

La concentración de las operaciones de FONDECO en zonas rurales le permite operar en un contexto con menor presencia de la competencia. Aún así, la presencia de competidores es cada vez mayor sobre todo en zonas periurbanas donde FONDECO pretende incursionar. Los principales competidores en las zonas rurales son FADES y ANED, Agrocapietal y ciertas Cajas de Ahorros como La Merced; mientras que en las zonas urbanas y periurbanas, donde FONDECO opera con Bancos Comunales y créditos

individuales no agrícolas la competencia incluye además instituciones como CRECER y ProMujer:

- En créditos individuales, FONDECO se posiciona frente a la competencia con menor tasa<sup>7</sup>, mayor flexibilidad en la articulación de productos y exigencia de garantías, pero todavía con tiempos de respuesta superiores a la media, sobre todo las cooperativas.
- En el caso de Bancos Comunales, las ventajas comparativas de FONDECO son más reducidas, dificultando la retención de clientes: la demanda de este producto es más limitada en zonas rurales, lo que ha inducido a FONDECO a desplazarse hacia zonas urbanas donde las instituciones con Bancos Comunales cuentan con más años experiencia y presencia. A pesar de ciertas desventajas competitivas en su posicionamiento (no ofrece capacitaciones, el desembolso es en USD y no se hace un uso generalizado de la cuenta interna), FONDECO podría aprovechar mejor su ventaja de una tasa menor, que todavía no ha sido completamente explotada ya que no se utiliza como un elemento de promoción en la captación de nuevos clientes. En efecto, la TEG de FONDECO para el producto de Bancos Comunales es del 35.4% frente a la tasa ligeramente mayor de sus competidores CRECER (43.8% a dic.05) y ProMujer (39.4% a jun.04).
- Los proyectos de innovación financiera como el microwarrant y el microleasing, permiten acceder a nuevos nichos de mercado, aunque su alcance todavía es reducido.

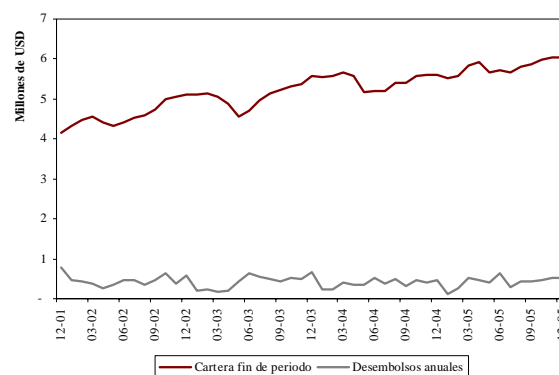
Hasta el momento, la estrategia de promoción ha sido muy limitada, basándose principalmente en recomendaciones de clientes e incipientes acciones de publicidad mediante folletos y radios locales. Esta estrategia pasiva ha tenido un impacto en las cifras de lento crecimiento de cartera y nuevos clientes. FONDECO pretende implantar un nuevo plan de reactivación de las actividades de marketing para revertir esta tendencia.

### Evolución y diversificación de la cartera

FONDECO ha experimentado un crecimiento muy bajo de la cartera de créditos vinculado por un lado a la depuración de la cartera de antiguos créditos vencidos y por otro, a la prudencia en las colocaciones, que han derivado en una tasa de crecimiento por debajo del 10% anual.

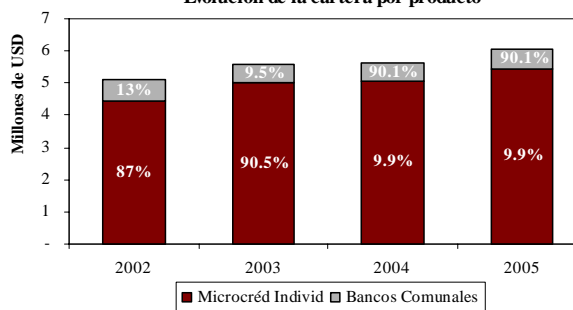
<sup>7</sup> Excepto ANED cuya tasa efectiva es del 17% para créditos individuales, el resto de las IMF tienen tasas activas por encima del 21%, frente a una TEG del 20.6% para el microcrédito agrícola de FONDECO.

Evolución de la cartera de créditos



FONDECO ha identificado la necesidad de diversificar su cartera hacia el crédito no agropecuario, con el fin de disminuir la exposición al riesgo agrícola y contar con mayor flexibilidad en la estructura actual de tasas. Actualmente, el 70% de la cartera está concentrada en créditos agropecuarios. FONDECO pretende llegar a un nivel de concentración del 60%. El peso relativo del producto de Bancos Comunales pretende ser aumentado hasta el 20%, aunque para asegurar el éxito de este aumento, éste deberá acompañarse de un refuerzo de su metodología.

Evolución de la cartera por producto



FONDECO no cuenta con una política formalizada de diversificación de su cartera por tipo de producto y tipo de cultivo: su única limitación al respecto es la imposibilidad de financiar agricultores con monocultivo. FONDECO no adolece de una alta concentración de su cartera por monto: a dic.05 los diez mayores créditos sólo representa el 4% del total de la cartera, mientras que los 50 primeros créditos representan el 10%.

### Gestión de la cartera

FONDECO cuenta con una sólida metodología en la emisión de créditos individuales, mientras que todavía presenta algunas dificultades en el manejo de Bancos Comunales, que están siendo subsanadas. La estandarización de los procesos crediticios se asegura con la presencia de completos manuales de los procesos crediticios que contemplan:

- Una completa herramienta de evaluación técnica y financiera de los créditos agropecuarios con flujos de caja y estados financieros del negocio de los clientes con un

criterio prudente en la asignación de las cuotas conforme a la capacidad de pago.

- Buen uso de los estudios de costos y precios de productos compilados por la Unidad de Riesgo, aunque todavía falta confeccionar un formato específico para créditos no agropecuarios.
- Verificación obligatoria en la central de riesgos y Comités de Crédito frecuentes.
- Seguimiento de la mora pormenorizado, aunque no completamente inmediato debido al retraso de la información del sistema.

Por otro lado, los procesos crediticios del producto de Bancos Comunales no son completamente homogéneos, habiendo generado alta mora en el pasado y estancamiento en su crecimiento actual. Las fallas en los procesos están principalmente vinculadas a la falta de una completa capacitación a los miembros de los bancos sobre la metodología, lo que genera desorganización en las reuniones, implicando mayores tiempos de gestión y costos.

Los OC tienen un buen conocimiento de la metodología de créditos, así como un alto grado de familiarización con las zonas de actuación puesto que FONDECO prioriza la contratación de personal de campo oriundo de la zona.

#### Calidad de la cartera

La calidad de la cartera de FONDECO ha mejorado en los últimos años pasando de un PAR>30 sin incluir reprogramados de 9.7% en 2002 a 7.4% en 2005. Esta mejora se ha debido principalmente a una depuración de la cartera antigua y a una mejora en los procesos en los nuevos créditos desembolsados. Aún así, todavía persiste una mora antigua correspondiente a créditos vencidos a más de 365 días, que explica cerca del 40% de la cartera en riesgo a dic.05.

Si bien se han controlado considerablemente los procesos de reprogramación de créditos, éstos siguen representando un porcentaje elevado de la cartera, que hace aumentar el PAR>30 con reprogramados hasta 13%. El porcentaje de reprogramados ha disminuido no obstante en los últimos años (la cartera reprogramada era de 11.1% en 2002, y ha disminuido paulatinamente hasta llegar a 5.7% en 2005).

La cartera en riesgo se acumula principalmente en los créditos individuales: si bien la mora del producto de Bancos Comunales llegó a ser muy alta para este tipo de producto tras las dificultades de arranque en los primeros años de operación (PAR>30 de 6.2% en 2003), tras la depuración de esta cartera mediante castigos, el índice de cartera en riesgo de este producto se ha logrado reducir hasta niveles casi nulos (PAR>30 días de 0.1% a dic.05).

La cartera en riesgo también varía dependiendo de la zona de actuación: en las agencias de El Alto y Cochabamba se cuenta con peor calidad de cartera en parte debido a las dificultades sociales vividas en estas zonas y también a la alta rotación de personal en estas agencias (ver “G”).

El índice de castigos ha descendido a medida que se sana la cartera pasando de 4.1% en 2002 hasta 1.9% en 2005.

#### Cobertura del riesgo crediticio

FONDECO ha constituido provisiones conforme a la normativa del Sistema de Autorregulación; aún así, la cobertura de la cartera en riesgo no es completa (ratio de cobertura de riesgo de 82% a dic.05) aunque ha aumentado considerablemente en los últimos años, especialmente en 2004 tras la decisión de crear una reserva voluntaria adicional hasta el monto del 50% de los resultados acumulados hasta la fecha. Al incluir la cartera reprogramada, el ratio de cobertura de riesgo disminuye a 46.5% a dic.05. Esto no es especialmente problemático dado que el 79% de la cartera de FONDECO está cubierto por garantías reales. Existe además un alto grado de éxito de las recuperaciones judiciales gracias a un análisis previo muy pormenorizado de la constitución y valor de las garantías reales.

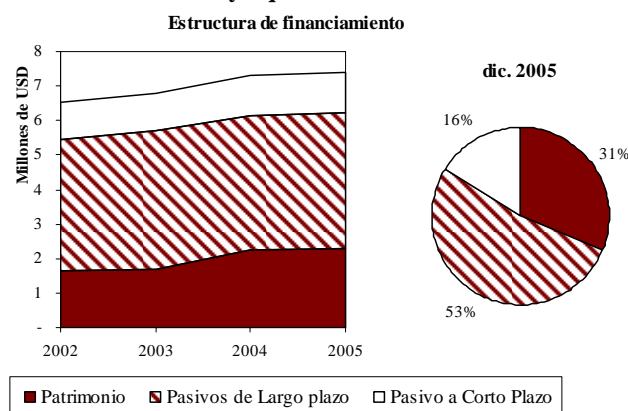
En el caso de los Bancos Comunales, las garantías solidarias han demostrado funcionar correctamente dada la presión ejercida por la propia metodología al contemplar la posibilidad de mantener el ahorro de las clientes en caso de no pago.

	Dic.2002	Dic.2003	Dic 2004	Dic 2005
Cobertura de riesgo <sup>(1)</sup>	61.6%	53.9%	66.5%	82.0%
Cobertura de riesgo incluyendo cartera reprogramada <sup>(1)</sup>	28.7%	30.5%	36.3%	46.5%
PAR>30 días neto de provisiones / Patrimonio	11.5%	13.9%	6.9%	6.1%

Se ha incluido el monto de 59,520 USD de reservas voluntarias para cobertura de riesgo crediticio constituidas en el patrimonio

## Financiamiento y liquidez

Financiamiento y liquidez recibe la calificación “b”



FONDECO se financia en un 70% a través de deuda y en un 30% a través de capital, resultando en un índice de apalancamiento bajo (2.2 a dic.05) que todavía le permitiría absorber mayores montos de deuda. Su capital está constituido en su mayoría por la capitalización de obligaciones subordinadas y en un porcentaje muy reducido (5.5%) por la acumulación de resultados positivos desde el año 2002. Sus principales financiadores son:

- FONDESIF: 2.25 M USD reembolsables divididos en 6 líneas cuyas tasas de interés varían entre el 4% y el 6.5% anual con plazos superiores a un año. Con FONDESIF FONDECO tiene también 0.4 M USD de deuda subordinada con la característica de ser capitalizada tras el cumplimiento de las condiciones estipuladas en el contrato. El total de deuda subordinada de FONDECO es de 0.56 M USD.
- Financiadores internacionales: Novib (0.5 M USD a una tasa del 7% anual, pagos semestrales y devolución en el largo plazo), CORAID (0.4 M USD, al 6% anual, pagos semestrales y a largo plazo, CRS (0.25 M USD, al 6.5% anual, pagos semestrales y a largo plazo), Alterfin (0.2 M USD, al 7.75%, pagos semestrales y a largo plazo), Maryland Province (0.1 M USD, al 4%, pagos semestrales a mediano plazo) y Etimos (0,05 M Euros, al 8,06%, pagos semestrales a corto plazo).
- Financiadores nacionales: FUNDAPRO (0.3M USD, al 6.62%, pagos semestrales) y UNITAS (0.15 M USD, al 6.5% anual).

	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005
Deudas / Patrimonio	292.7%	301.0%	227.6%	221.4%

### Estrategia de financiamiento

La estructura de financiamiento de FONDECO se ha basado en fondeo subvencionado con tasas blandas y largos plazos de reembolso, con bajo apalancamiento gracias a un elevado capital obtenido de la capitalización de obligaciones subordinadas. A pesar de que este tipo de financiamiento subvencionado suele venir acompañado de condiciones sobre su uso, FONDECO ha sabido velar por su interés en la negociación con los financiadores, habiendo rechazado financiamiento con condiciones que no coincidían con sus áreas naturales de expansión. Aún así, cuenta con ciertas líneas con condiciones sobre las tasas como algunas de FONDESIF que imponen una tasa activa máxima del 17% para el primer desembolso a un cliente, que FONDECO ha sabido integrar en su oferta de productos.

Dada la marcada visión social de FONDECO, existe un mandato del Directorio de no acceder a fondos cuyas tasas se encuentren por encima del 8%, con el fin de no traspasarlas a los clientes. Ante un contexto de escasez cada vez mayor de financiamiento subvencionado, esta decisión podría afectar las posibilidades de crecimiento de la institución en el mediano y largo plazo; sobre todo, cuando

FONDECO necesita aumentar su volumen de cartera para lograr economías de escala (ver “E”). Por el momento, la activa búsqueda de fondos por parte de la Dirección General ha derivado en la consolidación de nuevos contratos con antiguos financiadores.

### Gestión activos/pasivos (ALM)

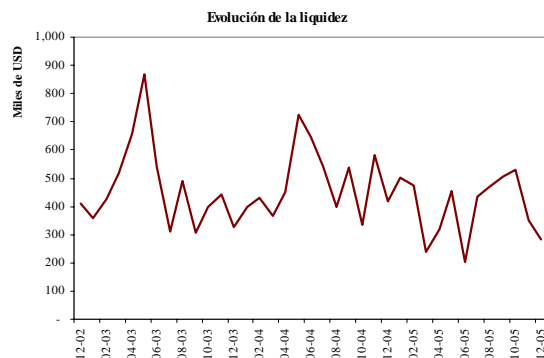
FONDECO no está expuesto a mayores riesgos financieros ya que controla los riesgos vinculados a tasas de cambio y de interés, aunque debe seguir de cerca el riesgo de calce de plazos:

- Riesgo de madurez por monitorear dados los altos plazos de los créditos agrícolas destinados a capital inversión que deben ser amortizados en varias campañas agrícolas. Este riesgo debería atenuarse a medida que se diversifique la cartera hacia Bancos Comunales y microcrédito no agropecuario con mayor rotación en la cartera.
- Riesgo de tasas de interés controlado: sólo los 50,000 EUR de ETIMOS que representan el 1.1% del total de su deuda está vinculados a tasas variables.
- Riesgo de tasa de cambio inexistente ya que todos los desembolsos son realizados en moneda extranjera; el traspaso de este riesgo a los clientes se podría tornar en riesgo de crédito.

### Gestión de la liquidez

Las herramientas de previsión de la liquidez utilizadas por FONDECO son sencillas (sólo se basan en proyecciones), aunque por el momento han sido suficientes. La vinculación de la disponibilidad de liquidez a los ciclos agrícolas exige herramientas más completas, aún más a medida que la estructura de fondeo sea más sofisticada. Las agencias manejan sus propias cuentas de fondos y en el momento de requerir mayores montos de liquidez, envían su requerimiento a la sede sólo con una semana de antelación.

FONDECO ha intentado optimizar la liquidez sobrante con herramientas de inversión temporal como depósitos a plazo fijo, aunque la remuneración de estas inversiones no ha sido elevada, debido a las bajas tasas que paga el sistema bancario boliviano.

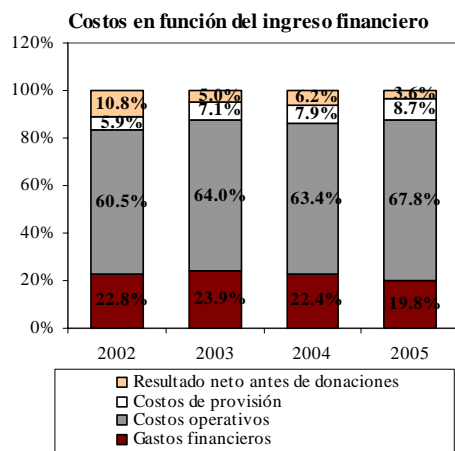


## ■ Eficiencia y rentabilidad

Eficiencia y rentabilidad recibe la calificación "c"

Análisis de rentabilidad	Dic.2002	Dic.2003	Dic 2004	Dic 2005
ROE	7.1%	3.1%	3.6%	2.1%
Deudas / Patrimonio	292.7%	301.0%	227.6%	221.4%
ROA	1.9%	0.8%	1.0%	0.6%
<b>Generación de renta</b>				
Autosuficiencia operacional	112.1%	105.3%	106.6%	103.7%
Rendimiento de cartera	20.5%	20.2%	20.6%	20.9%
<b>Ratio de costos operativos</b>				
Cientes por empleado	115	104	100	95
Cientes por OC	313	255	244	268
Cartera promedio por cliente (USD)	740	910	918	981
<b>Ratio de costos financieros</b>				
Costo de la deuda	5.6%	4.9%	5.2%	5.6%
<b>Ratio de costos de provisión</b>				
PAR >30 días	9.7%	9.2%	8.1%	7.4%
Cartera reprogramada	11.1%	7.0%	6.8%	5.7%
Tasa de cartera castigada	4.1%	2.4%	2.2%	1.9%
<b>Gestión de los activos</b>				
Cartera / Activos	73.7%	78.0%	72.6%	77.6%
Rdo no operativo en % de los ingresos financieros	1.2%	0.7%	0.8%	0.9%

### Estado de la rentabilidad



FONDECO es una institución a penas rentable. Tras haber alcanzado el punto de equilibrio en el año 2002, sus niveles de rentabilidad se han mantenido bajos e incluso han disminuido desde entonces (ROA pasó de 1.9% en 2002, 0.6% en 2005; y ROE pasó de 7.1% en 2002 a 2.1% en 2005) debido principalmente al estancamiento en el crecimiento de la institución. En efecto, el muy bajo crecimiento acumulado de la cartera (8.7% en los últimos tres años) no ha permitido alcanzar economías de escala

mediante un apalancamiento en la capacidad instalada. El aumento de los costos de operación en el último año vinculado al proceso de refuerzo institucional, y el ligero aumento de los costos de provisión a medida que FONDECO se apega a los estándares de provisiones establecidos en el Sistema de Autorregulación, han tenido un impacto negativo en la rentabilidad general de la institución, ya que por otro lado ha mantenido estable su rendimiento de cartera al no variar ni la estructura de tasas ni la composición de la cartera.

### Rendimiento de cartera

El rendimiento de cartera se ha mantenido estable en torno al 20.5% en los últimos tres años, con un ligero aumento en 2005 hasta 20.9% a medida que ha mejorado la calidad de la misma tras la depuración de créditos morosos que no producían intereses. La TEG ponderada se ha mantenido en torno al 24%<sup>8</sup>, todavía superior al rendimiento de cartera por el efecto de la cartera en riesgo. Por otro lado, FONDECO no ha variado su estructura de tasas de interés, ni tampoco ha variado significativamente la composición de su cartera (el producto de Bancos Comunes, con mayor tasa de interés, no ha aumentado su peso relativo en la cartera).

Existe una presión a la baja sobre las tasas de interés en el mercado fomentada por la fuerte competencia y por presiones gubernamentales tras los últimos cambios políticos. Estos factores apuntan a una eventual disminución del rendimiento de cartera de la institución, para los créditos productivos. Dadas las dificultades de elevar las tasas de interés en zonas rurales que los agricultores puedan soportar, FONDECO pretende contrarrestar este efecto mediante una diversificación de su cartera hacia el producto de Bancos Comunes y crédito no agrícola (por ejemplo, crédito asalariado) donde la curva de demanda es más inelástica.

### Ratio de costos operativos

El ratio de costos operativos se ha mantenido estable en los últimos años excepto un incremento en 2005 (13.2% en 2002 y 15.4% en 2005) vinculado a:

- La imposibilidad de alcanzar economías de escala dado el estancamiento del crecimiento de la cartera;
- La reducción de la productividad por empleado vinculada a la falta de crecimiento del número de clientes;
- Aumento de los gastos administrativos y mantenimiento, vinculados al proceso de refuerzo institucional (capacitaciones, cambios en el organigrama, refuerzo de los controles internos, etc.).

<sup>8</sup> TEG de 20.7% para créditos con pago de capital a final del ciclo, 27.1% para créditos con pagos de capital mensuales, y 35% para bancos comunes.

La disminución del ratio de productividad denota que los oficiales de crédito no han alcanzado su límite de capacidad operativa, lo cual implica que FONDECO no está optimizando su capacidad instalada debido al estancamiento del crecimiento de su cartera. Aún así, el ratio de productividad por OC tan sólo se encuentra ligeramente por debajo del promedio del sector para instituciones de crédito individual<sup>9</sup>. Pero por otro lado, la productividad por empleado se encuentra bastante por debajo del promedio de instituciones de similares características<sup>10</sup>, debido a la elevada centralización de procesos y masa crítica de procesos administrativos y de control acumulados en la sede (ver “G” y “R”).

### Ratio de costos de provisión

El ratio de costos de provisión ha experimentado una tendencia al alza en los últimos años (1.3% en 2002 y 2% en 2005) a medida que FONDECO se ha ido apegando a los porcentajes de provisionamiento exigidos por el Sistema de Autorregulación. Conforme se prosiga con el proceso de mejora de cartera y se finalice el proceso de constitución de las provisiones necesarias, este ratio debería controlarse y eventualmente, disminuir.

### Ratio de costos financieros

El ratio de costos financieros ha permanecido invariable en los últimos años en torno al 4.6%, dado que la estructura de fondeo de FONDECO no ha variado significativamente, ni tampoco las tasas de interés pasivas ofrecidas por sus financiadores. En caso de que FONDECO decidiera acceder a financiamiento con mayores tasas de interés dada la cada vez más escasa disponibilidad de fondos subvencionados, este ratio podría verse ligeramente aumentado, aunque no en la misma proporción que las tasas de interés pasivas, debido al efecto de economías de escala de aumento del volumen de cartera que compensaría la subida de tasas, a condición de que los nuevos fondos fuesen invertidos inmediatamente en cartera de manera eficiente.

### Gestión de activos

FONDECO hace una buena optimización de sus activos productivos manteniendo en torno al 78% de sus activos invertidos en cartera. Este porcentaje ha aumentado ligeramente en el último año conforme se han depreciado algunos activos fijo y se ha logrado restringir los montos de liquidez sobrante (mientras que en 2004 ésta representaba casi el 10% del total de activos, en 2005, su porcentaje disminuyó a 7.7%).

<sup>9</sup> Según el MBB 10 el promedio de productividad por OC en IMFs de crédito individual para AML es de 286 frente a 268 de FONDECO; además se debe tener en cuenta que FONDECO opera en zonas rurales alejadas de baja densidad de población.

<sup>10</sup> 128 clientes por empleado, frente a 95 de FONDECO.

### Desempeño ajustado

*Detalles referentes a los ajustes proporcionados en anexos.*

FONDECO no es una institución rentable tras ajustes (su ROA ajustado es de -5.2%, mientras que su ROE ajustado es de -16.8%, a dic.05). Del mismo modo, la autosuficiencia financiera se encuentra por debajo del punto de equilibrio, aunque ha experimentado una clara tendencia al alza desde 2002 (de 61.1% a dic.02, a 77.6% a dic.05). Los principales ajustes realizados con el fin de comparar el desempeño de FONDECO con el de otras instituciones fueron por el costo de los fondos y por provisiones conforme a la metodología de provisionamiento de Planet Rating. No se realizaron ajustes por inflación puesto que FONDECO ya los realiza.

	Dic.2002	Dic.2003	Dic 2004	Dic 2005
Ratio de costos de ajuste	16.2%	13.3%	9.5%	8.2%
AROE	(41.8%)	(37.4%)	(22.9%)	(18.9%)
AROA	(11.3%)	(9.4%)	(6.4%)	(5.8%)
Autosuficiencia financiera	61.1%	62.4%	71.7%	75.5%

### Evolución de la rentabilidad

Los actuales niveles de rentabilidad sólo podrán mejorar, sin necesidad de aumentar las tasas de interés activas, mediante un mejor aprovechamiento de la capacidad operativa instalada. El necesario apalancamiento operativo sólo será posible con un aumento de cartera que permita acceder a economías de escala.

El aumento del volumen de cartera está supeditado al éxito de las políticas de mercadeo que permitan a FONDECO posicionar sus productos de una manera más proactiva en los nichos rurales donde ya opera, además de lograr obtener mayores cuotas de mercado en las zonas urbanas y periurbanas de reciente incursión donde la competencia es mucho mayor, siempre que se mantengan y mejoren sus niveles de cartera en riesgo. Eventualmente, se deberá acceder a nuevas líneas de financiamiento que permitan este crecimiento. El alcance de economías de escala debería permitir compensar el aumento de costos financieros asociado.

*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 recomendaciones 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.*

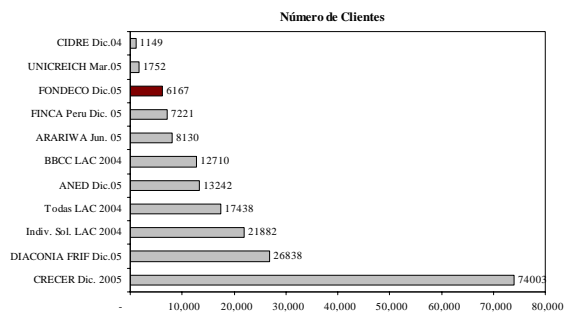
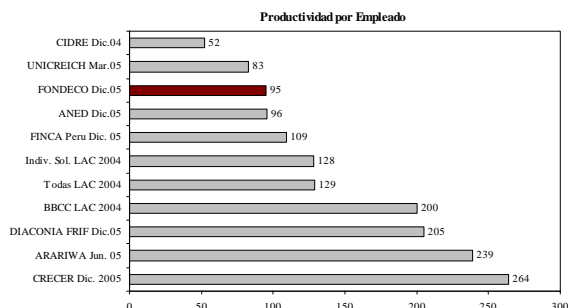
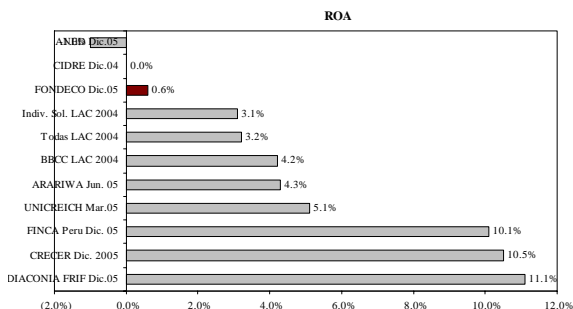
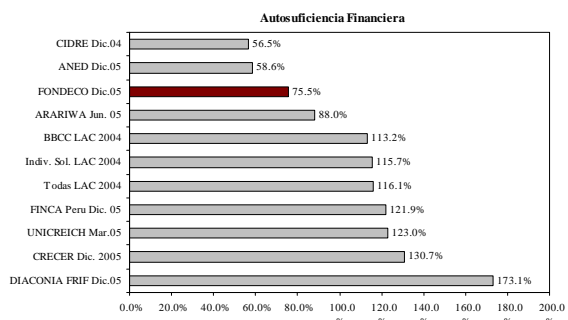
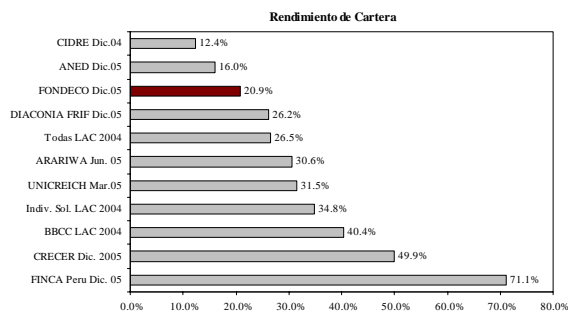
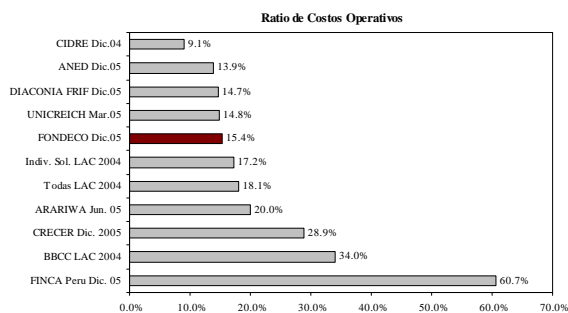
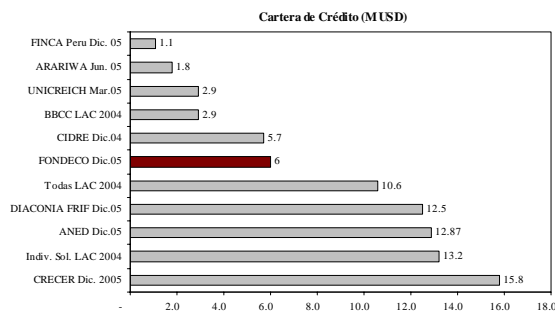
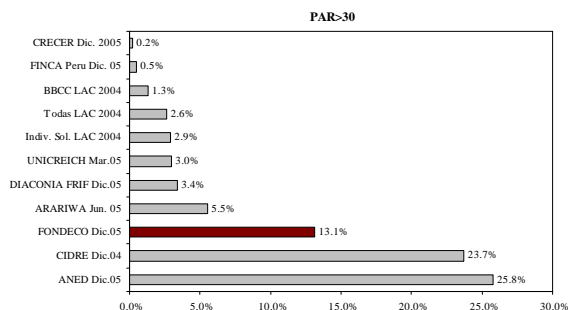
## Benchmarks

### Clasificación según los criterios de MBB

Zona	América Latina
Grupo MBB	Individual, BBCC
Madurez	Madura (11 años)
Tamaño	Promedio (6 M USD de cartera)
Cientela	Inferior (Cartera por cliente/ PNB por hab del
objetivo	11.9%)

El benchmarking de FONDECO ha sido realizado con:

- Otras IMFs calificadas por Planet Rating, que utilizan similares metodologías de crédito individual y bancos comunales: FINCA Perú, ARARIWA, CRECER, CIDRE, D-FRIF, ANED, UNICREICH.
- Grupos de pares publicados por el MBB con cifras a dic.04: todas las IMF en AML (Todos LAC 2004), IMFs que realizan operaciones de Bancos Comunales en AML (BBCC LAC 2004), e IMFs con metodología de crédito individual y solidario (Indv. Sol. LAC2004).



## Anexos

### Acrónimos

AG	Asamblea General
AML	América Latina
ASOFIN	Asociación de Entidades Financieras Especializadas en Micro Finanzas de Bolivia
BOB	Boliviano (moneda nacional)
CA	Consejo de Administración
CGAP	Consultative Group to Assist the Poor
CRS	Catholic Relief Services
DPF	Depósitos a Plazo Fijo
DG	Director General
EUR	Euro
FFP	Fondo Financiero Privado
FINRURAL	Asociación de Instituciones Financieras para el FMI Fondo Monetario Internacional
FONDECO	Fondo de Desarrollo Comunal
FONDESIF	Fondo de Desarrollo del Sistema Financiero y de Apoyo al Sector Productivo
FUNDAPRO	Fundación para la Producción
GRH	Gestión de Recursos Humanos
IMF	Institución de Microfinanzas
LAC	Latinamerica and Caribbean
M	Millones
MAS	Movimiento al Socialismo
MBB	MicroBanking Bulletin
MM	Miles de Millones
MP	Medio Plazo
ND	No Disponible
OC	Oficial de Crédito
ONG	Organización No Gubernamental
PAR	Cartera en Riesgo
PIB	Producto Interno Bruto
PME	Pequeñas y Medianas Empresas
PNB	Producto Nacional Bruto
ROA	Rendimiento de los Activos
ROE	Rentabilidad de Fondos Propios
SBEF	Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras
SIG	Sistema de Información y Gestión
TEG	Tasa Efectiva Global
USD	Dólares Estadounidenses

### Fórmulas y ratios

- Productividad del personal : Número de acreditados activos/ Número de empleados- fin de período
- Rentabilidad de los activos (ROA): resultado neto antes de subvenciones/ Activo promedio
- Rentabilidad de los activos ajustada (AROA): resultado neto ajustado antes de subv./ Activo promedio ajustada
- Rentabilidad del patrimonio (ROE): resultado neto antes de subv./ Patrimonio promedio
- Rentabilidad del patrimonio ajustada (AROE): resultado neto ajustado antes de subv./ Patrimonio promedio
- Deudas sobre patrimonio: Deudas (ahorros + préstamos) / Patrimonio-fin de período
- Rendimiento de cartera: Ingresos de cartera / Cartera bruta promedio sobre 13 meses
- Razón de costos operativos: Costos operativos / Cartera bruta promedio sobre 13 meses
- Razón de costos financieros: Intereses pagados y costos asimilados/ Cartera bruta promedio sobre 13 meses
- Costo del financiamiento: Intereses pagados y costos asimilados/ Deuda promedio (ahorros+ préstamos)
- Razón de costos de provisión Costos netos de provisión por cartera incobrable/ Cartera bruta promedio sobre 13 meses

- Razón de costos de ajuste Costos de ajuste/ Cartera bruta promedio sobre 13 meses
- Cartera de préstamos sobre activos : Cartera neta de préstamos / Total de activo fin de período
- Autosuficiencia operacional : Ingresos operacionales / (Costos financieros + Costos netos de provisión por cartera incobrable + Costos operativos)
- Autosuficiencia financiera : Autosuficiencia operacional después de ajustes
- Tasa de cobertura del riesgo : Reservas para cartera incobrable/ Cartera en riesgo 31-365
- Tasa de cartera castigada: Préstamos castigados de la cartera/ Cartera bruta promedio sobre 13 meses

### Notas a los estados financieros

Notas redactadas según las directivas del CGAP sobre la presentación de los estados financieros de las IMF

0 La institución no sigue las recomendaciones del CAAP para la presentación de los estados financieros

1 Los estados financieros presentados comprenden el balance, el estado de resultados y las notas explicativas. Los estados financieros son auditados para todos los periodos presentados.

2 La institución solamente ofrece servicios financieros.

3 Donaciones

3.1 Los ingresos producto de donaciones son presentados de manera separada de los ingresos relacionados con la actividad en el estado de resultados (subvenciones a la operación).

3.2 La siguiente tabla muestra el conjunto de donaciones recibidas por la institución:

Donante	Monto (USD)	Restricciones y comentarios
FONDESIF	99,998	Fondos de Asistencia Técnica (gastos operativos e inversiones) que en primera instancia son contabilizados como Obligaciones subordinadas y a la conclusión de se ejecución son patrimonializados como Donaciones No Capitalizables (2004)
FONDESIF	30,000	Idem anterior
EED – EZE	298,531	Corresponde a fondos no reembolsables para cartera de créditos recibidos entre 1999 y 2004, que en primera instancia son contabilizados como Obligaciones subordinadas y a la conclusión de su ejecución son patrimonializados como Aportes para Futuros aumentos de Capital (2004)
DED	16,020	Corresponde a fondos en administración recibidos en las gestiones 1997 y 1998 y que fueron donados en la gestión 2005 y patrimonializados como Aportes para Futuros aumentos de Capital (2005)
NOVIB	61,175	Corresponde a fondos de Asistencia Técnica (gastos operativos e inversiones) que en primera instancia son contabilizados como Obligaciones subordinadas y en función a la ejecución anual son contabilizados como Ingresos Extraordinarios por Donaciones (2004 - USD 47,157 y 2005 - USD 14,018)

3.3 La siguiente tabla muestra el conjunto de donaciones a recibir por la institución (obligaciones subordinadas a dic.05):

Donante	Monto (USD)	Restricciones y comentarios
FONDESIF III	199,068	Se concluirá la ejecución en la gestión 2006
FONDESIF IV	80,000	Se concluyó su ejecución en la gestión 2005, pendiente de aprobación la patrimonialización

FONDESIF V	60,000	2006	Se concluirá la ejecución en la gestión
FONDESIF VI	60,000	2007	Se concluirá la ejecución en la gestión
NOVIB	39,465	2006	Se concluirá la ejecución en la gestión
			Corresponde a fondos de Asistencia Técnica (gastos operativos e inversiones del Proyecto Piloto de Ahorro en alianza con la Cooperativa Jesús Nazareno) que en primera instancia son contabilizados como Obligaciones subordinadas y en función a la ejecución mensual se debitan a la misma cuenta, tomando en cuenta que los gastos son realizados con cargo a PROFIN - COSUDE
PROFIN	49,360		Corresponde a un fondo de garantía del Proyecto Piloto de Ahorro en alianza con la Cooperativa Jesús Nazareno, inmovilizados en un depósito a plazo fijo en esa institución, que en primera instancia son contabilizados como Obligaciones subordinadas y en función al logro de las metas del proyecto podrán ser patrimonializados (fecha de conclusión
PROFIN – CJN	75,000	2008)	

#### 4 Contabilización de los elementos de la cartera de préstamos

Microcrédito agropecuario	%	Microcrédito no agropecuario y BC	%
PAR < 30 días	1%	PAR < 5 días	1%
PAR 31-60 días	5%	PAR 6-30 días	5%
PAR 61-90 días	20%	PAR 31-60 días	20%
PAR 91-180 días	50%	PAR 61-90 días	50%
PAR > 181 días	100%	PAR >91 días	100%

- 4.1 Los gastos incurridos a consecuencia del riesgo de crédito (provisiones, créditos castigados) son presentados separadamente de otros gastos en el estado de resultados.
- 4.2 Los gastos de provisiones son contabilizados mensualmente en el estado de resultados en función de la mora. Los préstamos saneados son recuperados de las provisiones.
- 4.3 La reserva de provisiones es aumentada o disminuida mensualmente de los gastos de provisiones realizados en el estado de resultados.
- 4.4 Variación de la reserva para cartera vencida:

En USD	Dic2002	Dic2003	Dic2004	Dic2005
<b>Reserva al 1° de enero</b>	<b>400,233</b>	<b>305,927</b>	<b>275,213</b>	<b>303,921</b>
Gasto de provisión del año	91,846	90,051	146,545	114,916
+ Provisiones	395,498	238,652	283,612	290,494
- Recuperación de provisiones	303,652	148,601	137,067	175,578
- Cartera castigada	186,152	120,765	117,836	111,480
<b>Reserva al 31 de dic.</b>	<b>305,927</b>	<b>275,213</b>	<b>303,922</b>	<b>307,357</b>

- 4.5 FONDECO contabiliza los intereses devengados de los créditos hasta de calificación de dos vigentes. Los créditos en mora no devengan intereses.
- 4.6 Los ingresos de las inversiones temporales se presentan separados de los intereses de cartera y son devengados mensualmente en función de la tasa de interés y de la tasa de cambio.
- 5 Calidad de la gestión de la cartera
- 5.1 Indicadores: los indicadores de seguimiento de la calidad de la cartera son descritos en las áreas "I" y "A".

- 5.2 Todas las reestructuras de los créditos en mora son discutidas y aprobadas en Comité de Crédito, tras la presentación de un informe apreciativo de la reestructura por parte del OC.

#### 6 Detalles de la deuda:

##### 6.1 Detalles del financiamiento por préstamos :

Fuente	Tasa interés	Monto inicial (USD)	Monto por rembolsar a dic.05 (USD)	Plazo (años)
NOVIB	7.00%	608,375	455,437	5
CRS	6.00%	350,000	250,000	3
Maryland Province	4.00%	100,000	100,000	3
ETIMOS	8.09%	59,357	59,357	1
ALTERFIN	7.75%	245,000	195,000	5
CORDAID	6.00%	440,000	440,000	5
FONDESIF I	5.00%	1,000,000	555,555	10
FONDESIF II	5.00%	500,000	333,333	10
FONDESIF III	6.50%	1,000,000	727,273	12
FONDESIF V	6.50%	400,000	327,273	12
FONDESIF V	6.50%	300,000	249,545	12
FONDESIF VI	4.00%	300,000	50,000	5
UNITAS	6.50%	150,000	150,000	2
FUNDA-PRO	6.62%	300,000	300,000	5
<b>TOTAL</b>		<b>5,752,732</b>	<b>4,192,773</b>	

- 6.2 FONDECO no capta ahorros de sus clientes ni a corto ni a largo plazo (prohibido por la regulación).

#### 7 Otras reglas de contabilidad

- 7.1 FONDECO devenga todos los ingresos y gastos mensualmente desde que se constatan.
- 7.2 FONDECO aplica una metodología de ajuste por inflación, siguiendo los lineamientos generales de la norma de contabilidad N°3 emitida por el Consejo Técnico Nacional de Auditoría y Contabilidad del Colegio de Auditores de Bolivia. FONDECO aplica este procedimiento, excepto para los bienes realizables que se mantienen en valores históricos, según normas del Sistema de Autorregulación.
- 7.3 FONDECO aplica una metodología de compensación por depreciación: los activos y pasivos en moneda extranjera y en moneda nacional con mantenimiento de valor se encuentran expresados en BOB actualizados al tipo de cambio oficial de cierre del ejercicio.
- 8 Otras informaciones extracontables
- 8.1 Número de créditos emitidos se indica en la sección "A".
- 8.2 No se indica el número de cuentas de ahorro voluntario pues la entidad no capta ahorro.

#### Notas específicas a los Estados de Resultados Planet Rating Balance

- Incluye pagos anticipados, anticréditos de inmuebles, previsión para cuentas por cobrar.
- Incluye 75,000 USD de garantía otorgada por PROFIN-COSUDE para la alianza de ahorro con la Cooperativa Jesús Nazaret.

#### Estado de Resultados

- Incluye ganancias por operaciones de cambio y arbitraje, ingresos por bienes realizables, ingresos por generación de crédito fiscal e intereses de cuentas por cobrar.
- Alquiler de bienes.

## Ajustes

En USD	Dic.2002	Dic.2003	Dic 2004	Dic 2005
<b>Ajuste por costo de los fondos = (a*b)-c</b>	<b>216,070</b>	<b>189,809</b>	<b>162,338</b>	<b>163,495</b>
Monto promedio de los préstamos (a)	3,852,199	4,678,508	4,763,098	4,745,872
Costo escondido de los préstamos (b)	11.2%	9.0%	8.6%	9.0%
Intereses pagados sobre préstamos (c)	215,377	231,257	247,289	263,634
<b>Ajuste por inflación = (d-e)*f</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Patrimonio promedio (d)	1,524,164	1,674,223	1,959,940	2,266,377
Activos fijos netos promedio (e)	672,465	683,373	592,350	508,642
Inflación (f)				
<b>Ajuste por donativos en especie</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Personal y asistencia técnica				
Otros				
<b>Ajustes por provisiones por cuentas incobrables por otros riesgos</b>	<b>528,925</b>	<b>487,682</b>	<b>358,388</b>	<b>311,075</b>
	528,925	487,682	358,388	311,075
<b>Otros ajustes</b>				
<b>Total de ajustes</b>	<b>744,995</b>	<b>677,491</b>	<b>520,726</b>	<b>474,570</b>
Resultado neto operativo antes de donativos	107,989	51,938	70,963	47,107
Resultado neto operativo ajustado	(637,006)	(625,553)	(449,763)	(427,463)
<b>Resultado neto operativo ajustado (USD)</b>	<b>(637,006)</b>	<b>(625,553)</b>	<b>(449,763)</b>	<b>(427,463)</b>

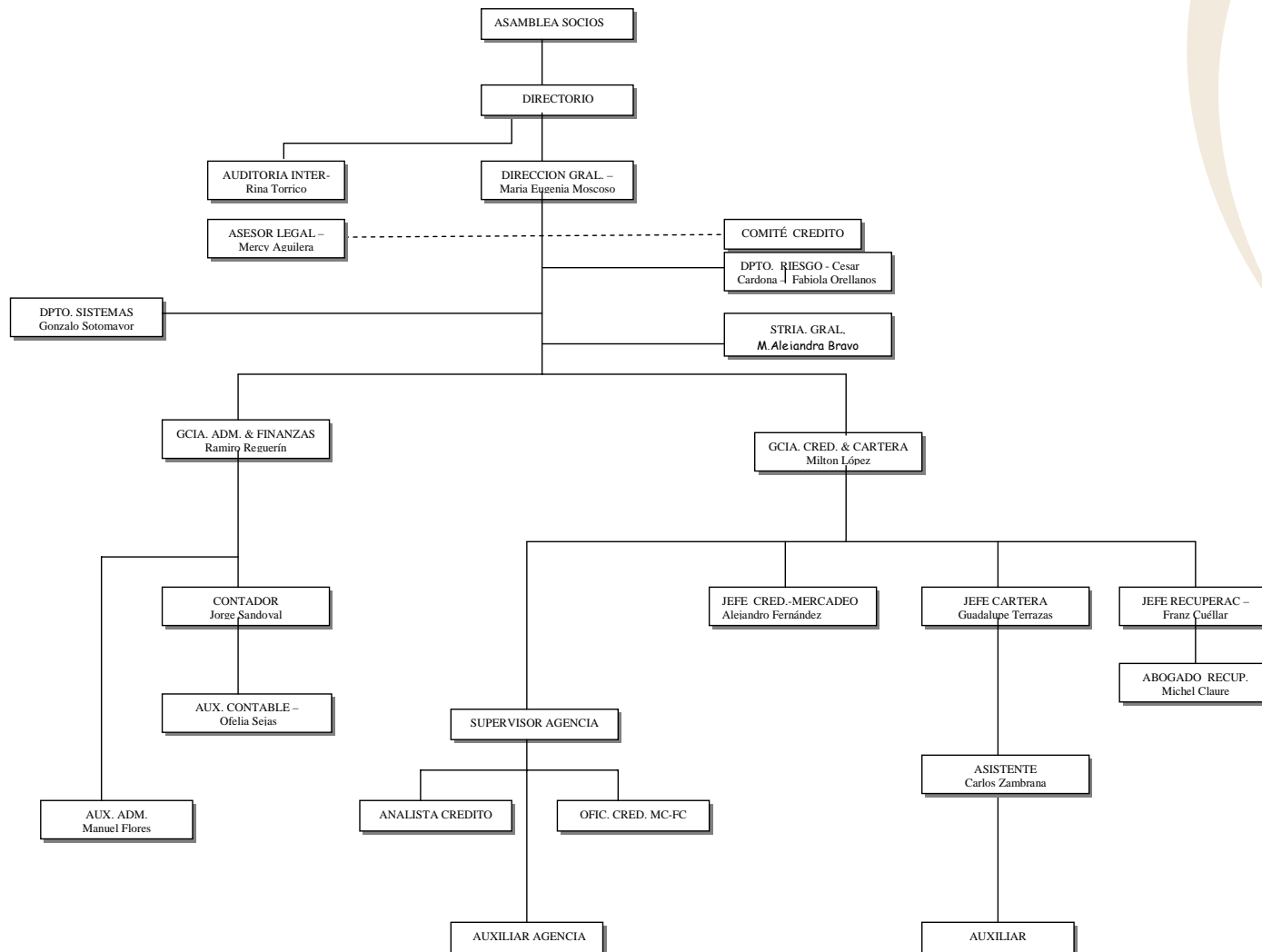
## Composición del Directorio

Nombre	Cargo	Titulación	Empleo	Fecha elección
Claudio Pou	Presidente	Doctor en Economía	CIPCA	1996
Shingueru Matsuzaki	Vicepresidente	Agrónomo	Consultor	2001
Javier Escobar	Secretario	Economista	Docente universitario	2000
M. Eugenia Butrón	Tesorera	Admin. Empresas	Consultora	1996
Francisco Pifarré	Vocal	Pedagogo	Párroco Charagua	1998
Sergio Padilla	Vocal	Auditor Financiero	Fundación Treveris	2004
Roxana Dulón	Vocal	MBA	Docente universitario	2005

FONDECO Balance	Notas	USD				Evolución			Composición de activos			
		Dic.2002	Dic.2003	Dic 2004	Dic 2005	2003/2002	2004/2003	2005/2004	Dic.2002	Dic.2003	Dic 2004	Dic 2005
<b>ACTIVOS</b>		<b>6,511,689</b>	<b>6,777,546</b>	<b>7,303,205</b>	<b>7,403,736</b>	<b>4.1%</b>	<b>7.8%</b>	<b>1.4%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>
<b>Activos de Corto Plazo</b>		<b>2,639,862</b>	<b>2,687,052</b>	<b>3,497,272</b>	<b>3,598,679</b>	<b>1.8%</b>	<b>30.2%</b>	<b>2.9%</b>	<b>40.5%</b>	<b>39.6%</b>	<b>47.9%</b>	<b>48.6%</b>
Caja y Bancos		410,985	325,613	416,591	281,114	(20.8%)	27.9%	(32.5%)	6.3%	4.8%	5.7%	3.8%
Activos financieros netos a corto plazo			119,669	286,297	286,997	(47.6%)	139.2%	0.2%	3.5%	1.8%	3.9%	3.9%
Cartera neta a corto plazo		1,734,793	1,950,809	2,500,792	2,717,513	12.5%	28.2%	8.7%	26.6%	28.8%	34.2%	36.7%
Cartera bruta a corto plazo		2,040,720	2,226,022	2,804,713	3,024,871	9.1%	26.0%	7.8%	31.3%	32.8%	38.4%	40.9%
(Provisión para cartera incobrable)		305,927	275,213	303,921	307,357	(10.0%)	10.4%	1.1%	4.7%	4.1%	4.2%	4.2%
Intereses devengados		160,489	184,001	193,117	206,797	14.7%	5.0%	7.1%	2.5%	2.7%	2.6%	2.8%
Sobre cartera de crédito		160,489	184,001	193,117	206,797	14.7%	5.0%	7.1%	2.5%	2.7%	2.6%	2.8%
Sobre activos financieros		-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Otros activos de corto plazo	1	105,198	106,959	100,474	106,258	1.7%	(6.1%)	5.8%	1.6%	1.6%	1.4%	1.4%
<b>Activos de Largo Plazo</b>		<b>3,871,827</b>	<b>4,090,494</b>	<b>3,805,932</b>	<b>3,805,058</b>	<b>5.6%</b>	<b>(7.0%)</b>	<b>(0.0%)</b>	<b>59.5%</b>	<b>60.4%</b>	<b>52.1%</b>	<b>51.4%</b>
Activos financieros netos a largo plazo	2	54,593	75,951	419,246	282,736	39.1%	452.0%	(32.6%)	0.8%	1.1%	5.7%	3.8%
Cartera neta a largo plazo		3,061,081	3,339,033	2,804,713	3,024,871	9.1%	(16.0%)	7.8%	47.0%	49.3%	38.4%	40.9%
Activos fijos netos		719,930	646,816	537,883	479,401	(10.2%)	(16.8%)	(10.9%)	11.1%	9.5%	7.4%	6.5%
Otros activos a largo plazo		36,224	28,694	44,090	18,050	(20.8%)	53.7%	(59.1%)	0.6%	0.4%	0.6%	0.2%
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>6,511,689</b>	<b>6,777,546</b>	<b>7,303,205</b>	<b>7,403,736</b>	<b>4.1%</b>	<b>7.8%</b>	<b>1.4%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>
<b>Pasivo</b>		<b>4,853,614</b>	<b>5,087,176</b>	<b>5,073,694</b>	<b>5,100,492</b>	<b>4.8%</b>	<b>(0.3%)</b>	<b>0.5%</b>	<b>74.5%</b>	<b>75.1%</b>	<b>69.5%</b>	<b>68.9%</b>
Pasivo a Corto Plazo		1,056,913	1,089,664	1,181,323	1,183,380	3.1%	8.4%	0.2%	16.2%	16.1%	16.2%	16.0%
Depósitos a la vista		-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Depósitos obligatorios		-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Depósitos a corto plazo		-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Préstamos a corto plazo		770,197	792,607	843,705	838,555	2.9%	6.4%	(0.6%)	11.8%	11.7%	11.6%	11.3%
Intereses devengados		51,222	49,337	31,370	38,746	(3.7%)	(36.4%)	23.5%	0.8%	0.7%	0.4%	0.5%
Otros pasivos de corto plazo		235,493	247,721	306,248	306,079	5.2%	23.6%	(0.1%)	3.6%	3.7%	4.2%	4.1%
Pasivos de Largo plazo		3,796,700	3,997,512	3,892,372	3,917,112	5.3%	(2.6%)	0.6%	58.3%	59.0%	53.3%	52.9%
Depósitos de largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Préstamos de largo plazo		3,796,700	3,997,512	3,892,372	3,917,112	5.3%	(2.6%)	0.6%	58.3%	59.0%	53.3%	52.9%
Otros pasivos de largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
<b>Patrimonio</b>		<b>1,658,076</b>	<b>1,690,370</b>	<b>2,229,510</b>	<b>2,303,244</b>	<b>1.9%</b>	<b>31.9%</b>	<b>3.3%</b>	<b>25.5%</b>	<b>24.9%</b>	<b>30.5%</b>	<b>31.1%</b>
Capital pagado		-	-	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Donativos		1,841,141	1,681,880	2,110,409	2,126,429	(8.7%)	25.5%	0.8%	28.3%	24.8%	28.9%	28.7%
Remanentes sin donativos		(183,065)	8,490	119,102	117,295	(104.6%)	1,302.8%	(1.5%)	(2.8%)	0.1%	1.6%	1.6%
Año corriente		85,070	50,588	113,267	57,713	(40.5%)	123.9%	(49.0%)	1.3%	0.7%	1.6%	0.8%
Otras cuentas de patrimonio		-	-	-	59,520	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%

FONDECO		USD				Evolución		
Estado de resultados	Notas	Dic.2002	Dic.2003	Dic 2004	Dic 2005	2003/2002	2004/2003	2005/2004
<b>Ingreso Financiero (a)</b>		<b>1,002,162</b>	<b>1,037,929</b>	<b>1,138,256</b>	<b>1,315,205</b>	<b>3.6%</b>	<b>9.7%</b>	<b>15.5%</b>
Ingresos de cartera		943,848	1,028,889	1,124,416	1,208,656	9.0%	9.3%	7.5%
Ingresos recibidos por créditos		943,848	965,736	1,068,634	1,149,511	2.3%	10.7%	7.6%
Derechos y comisiones recibidas			36,846	36,251	40,185	-	(1.6%)	10.9%
Intereses moratorios sobre créditos		-	26,306	19,531	18,961	-	(25.8%)	(2.9%)
Ingresos de otros activos financieros		11,781	6,868	8,978	12,228	(41.7%)	30.7%	36.2%
Otros ingresos por servicios financieros	3	46,533	2,172	4,863	94,321	(95.3%)	123.9%	1,839.7%
<b>Costos Financieros (b)</b>		<b>228,239</b>	<b>248,513</b>	<b>255,422</b>	<b>260,974</b>	<b>8.9%</b>	<b>2.8%</b>	<b>2.2%</b>
Intereses pagados sobre préstamos		215,377	231,257	247,289	263,634	7.4%	6.9%	6.6%
Intereses pagados sobre depósitos						-	-	-
Costos netos de ajuste pro inflación		12,863	9,749	4,419	(6,637)			
Otros costos relacionados con servicios financieros		-	7,508	3,714	3,978	-	(50.5%)	7.1%
<b>Resultado Financiero [c=a-b]</b>		<b>773,923</b>	<b>789,416</b>	<b>882,835</b>	<b>1,054,231</b>	<b>2.0%</b>	<b>11.8%</b>	<b>19.4%</b>
<b>Provisión neta para cartera incobrable (f)</b>		<b>59,138</b>	<b>73,583</b>	<b>89,941</b>	<b>114,765</b>	<b>24.4%</b>	<b>22.2%</b>	<b>27.6%</b>
Provisiones para cartera incobrable + cartera castigada		103,338	97,289	122,958	147,701	(5.9%)	26.4%	20.1%
Recuperación de cartera castigada		44,200	23,706	33,017	32,935	(46.4%)	39.3%	(0.2%)
<b>Costos operativos (d)</b>		<b>606,796</b>	<b>663,895</b>	<b>721,931</b>	<b>892,359</b>	<b>9.4%</b>	<b>8.7%</b>	<b>23.6%</b>
Costos del personal (incluidas compensaciones)		363,249	435,714	460,625	491,076	19.9%	5.7%	6.6%
Otros costos operativos		243,547	228,181	261,305	401,282	(6.3%)	14.5%	53.6%
Depreciación y amortización		72,134	55,752	54,956	49,945	(22.7%)	(1.4%)	(9.1%)
Consejo, auditorías y calificaciones		22,155	27,988	19,635	30,200	26.3%	(29.8%)	53.8%
Costo por bienes realizables		-	5,412	37,948	120,900	-	601.2%	218.6%
Transporte y comunicación		37,857	42,776	46,011	43,434	13.0%	7.6%	(5.6%)
Impuestos y Contribuciones		32,858	35,779	47,337	57,059	8.9%	32.3%	20.5%
Mantenimiento		13,797	14,729	11,266	17,444	6.8%	(23.5%)	54.8%
Papelería		64,043	45,581	44,050	82,276	(28.8%)	(3.4%)	86.8%
Otros		703	163	103	24	(76.9%)	(36.7%)	(76.4%)
<b>Resultado neto operativo antes de impuestos y donaciones [f=c-d-e]</b>		<b>107,989</b>	<b>51,938</b>	<b>70,963</b>	<b>47,107</b>	<b>(51.9%)</b>	<b>36.6%</b>	<b>(33.6%)</b>
Impuesto sobre la Renta (h)						-	-	-
<b>Resultado neto operativo antes de donaciones[i=g-h]</b>		<b>107,989</b>	<b>51,938</b>	<b>70,963</b>	<b>47,107</b>	<b>(51.9%)</b>	<b>36.6%</b>	<b>(33.6%)</b>
Ingresos no operativo (i)	4	735	2,353	48,441	14,305	220.3%	1,958.7%	(70.5%)
Costos no operativos (incluidos impuestos relacionados) (j)		23,653	3,703	6,137	3,699	(84.3%)	65.8%	(39.7%)
<b>Resultado neto antes de donaciones[l=i+j-k]</b>		<b>85,070</b>	<b>50,588</b>	<b>113,267</b>	<b>57,713</b>	<b>(40.5%)</b>	<b>123.9%</b>	<b>(49.0%)</b>
Ingresos por donaciones (m)						-	-	-
<b>Resultado neto</b>		<b>85,070</b>	<b>50,588</b>	<b>113,267</b>	<b>57,713</b>	<b>(40.5%)</b>	<b>123.9%</b>	<b>(49.0%)</b>

## Organigrama



## Características de los productos de crédito

Nombre del producto	Microcrédito Rural Individual	Fondos Comunales
Fecha de creación	1,995	2,000
Tipo de clientela (rural, urbana, comercio...)	Rural	Rural y periurbana
Tamaño autorizado de los créditos	200 a 30.000 USD	50 a 600 USD Escalonado por ciclos
Tamaño promedio de los créditos otorgados	2,296 \$us	157 \$us
Plazo autorizado de los créditos	Mín.: dependiendo del flujo. Máx.: 60 meses.	Mín: 6 meses Máx: 10 meses
Plazo promedio de los créditos otorgados	30 meses	8 meses
Exigencias de garantías y otras condiciones	a) Prendaria y personal. b) Contrato de Hipoteca ó modalidades sin o con Registro. c) Garantías. con avalúo técnico independiente a partir de créditos de 2.500 USD. Siendo La cobertura superior a 1,5 a 1 en cuanto al valor hipotecario con relación al capital del crédito. d) Garantías. con Auto-avalúo de créditos de 300 - 2,500 USD . Siendo La cobertura mínima exigida de 2,5 a 1 en cuanto al valor hipotecario con relación al capital del crédito.	a) Garantías solidarias y mancomunadas b) Garantías prendarias por grupos c) Ahorros obligatorios (Fdos. Custodia)
Frecuencia de pago (semanal, mensual...)	En función de la actividad del cliente. Mensual - Bimestral – Trimestral - Semestral - Anual.	Cada 28 días.
Tasa de interés nominal	15 % al 26%	34%
¿Sobre saldo insoluto o saldo inicial?	Sobre saldos	Sobre saldos
Tasa Efectiva Global	23.2%	35%
Comisiones y moratorios	Comisión 1 % del desembolso Moratorios o penales de acuerdo a Ley.	2%-3% del desembolso Intereses moratorios o penales de acuerdo a Ley.