

# Memoria Institucional

## 2008



**FONDECO**  
Fondo de Desarrollo Comunal

**Líderes en Microcrédito  
con Innovaciones  
para el Desarrollo Rural**



**Sitio Web: [www.fondeco.org](http://www.fondeco.org)  
eMail: [info@fondeco.org](mailto:info@fondeco.org)  
Telf.: (591)3-3520740**

## INDICE

<b>1</b>	<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>1</b>
1.1	La situación actual de FONDECO	3
<b>2</b>	<b>HISTORIA Y MISIÓN</b>	<b>6</b>
2.1	Antecedentes Históricos	6
2.2	Visión	6
2.3	Misión	6
2.4	Clientes	7
2.5	Estructura Organizativa	7
<b>3</b>	<b>PRINCIPALES LOGROS</b>	<b>8</b>
3.1	Resultados al 31/12/2008	8
3.2	Cobertura Geográfica	9
3.3	Productos Crediticios	10
3.3.1	Desembolsos	12
3.3.2	Cartera	14
3.3.3	Mora	19
<b>4</b>	<b>PRINCIPALES INDICADORES DE DESEMPEÑO</b>	<b>21</b>
4.1	Estructura del Capital de Trabajo	21
4.2	Solvencia	22
4.3	Rentabilidad del Patrimonio	23
4.4	Eficiencia Administrativa	24
4.5	Número de Prestatarios	25
4.6	Monto Promedio por Prestatario en Cartera	26
4.7	Crecimiento Institucional de FONDECO	27
<b>5</b>	<b>ESTADOS FINANCIEROS</b>	<b>29</b>
5.1	Dictamen del Auditor Externo	29
5.2	Balance General	30
5.3	Estado de Ganancias y Pérdidas	31
5.4	Estados Financieros en US\$	32
<b>6</b>	<b>DESAFIOS Y METAS</b>	<b>34</b>
6.1	Objetivos y metas para la Gestión 2009:	34
<b>7</b>	<b>ANEXOS</b>	<b>35</b>

## 1 PRESENTACIÓN

El entorno macroeconómico de nuestro país caracterizó a la gestión 2008 como un año muy particular, debido a los siguientes factores fundamentales:

- Crecimiento económico significativo, llegando al 6.5%, debido en gran parte al fuerte desarrollo y auge del sector minero y de la construcción. Este crecimiento también fue muy particular porque durante el primer semestre el país experimentó un incremento de los precios de exportación, y luego el inicio de la crisis internacional atenuaron el ritmo acelerado de crecimiento. Es así que la economía boliviana recibió los mayores ingresos del exterior por la exportación de materias primas y remesas del exterior llegando a acumular Reservas Internacionales Netas de \$us 7.722 millones.
- Inflación que se mantuvo en los dos dígitos, llegando al 11.8% según datos del INE, debido a la deflación mundial y la caída de los precios de los alimentos, aunque se optó por cambiar los mecanismos de medición del indicador, al modificar el año base y la canasta de bienes que lo componen, como dispuso el INE en abril, la inflación a 12 meses al mes de junio llegaba al 17.3%.
- Por su parte el Sistema Bancario, se caracterizó por un crecimiento mayor en las captaciones de depósitos en un 33.7%, que en colocaciones de cartera, porque actuó con cautela llegando a un crecimiento del 14.7%. La mora se redujo al 4.3%
- El sistema No Bancario compuesto por los FFPs, Cooperativas y Mutuales, tuvo un desempeño más dinámico al lograr expandir su cartera en un 25,3%. La mora bajó al 5.4% en Mutuales, 1.9% Cooperativas y 0.90% FFPs.
- En el contexto de las Microfinanzas y específicamente relacionado a las Instituciones Financieras de Desarrollo IFDs – como FONDECO- al inicio de la gestión se pronosticaban escenarios adversos caracterizados por:
  - Ingreso al microcrédito de entidades reguladas (FFPs y Cooperativas) a zonas atendidas por las IFDs.
  - Desventaja comparativa por la limitación de captaciones de ahorros del público
  - Amenaza de la regulación por parte de la SBEF que podrían cambiar la misión y visión de las IFDs, en especial de las que tenemos cobertura de atención rural y agropecuaria.
  - Acceso restringido a fuentes de financiamiento externas, debido a la percepción de riesgo país y el consiguiente incremento de las tasas de interés.
  - Efectos de los desastres naturales de gestiones anteriores (fenómeno del Niño y Niña) que aún incidirán en la calidad de parte de nuestra cartera agrícola, en especial del Departamento de Santa Cruz.
  - Incertidumbre sobre la Reglamentación y aplicación de la Ley INRA referida a la propiedad de la tierra rural que podrían limitar las garantías.
  - Situación social y política inestable.
- En el área del financiamiento nacional rural y especialmente agropecuario, lamentablemente siguió la ausencia activa del Estado. El cambio de rol del Estado al decidir liquidar el FONDESIF -que era una fuente interesante de financiamiento de segundo piso al sector productivo agropecuario mediante las IFDs- y su nuevo

rol de financiador directo mediante el Banco de Desarrollo Productivo BDP, no han tenido aún los resultados previstos, debido a que las políticas crediticias van dirigidas a formas tradicionales e incluso ya abandonadas por otras Instituciones financieras por las malas experiencias, a esto se suma la premisa de que el Estado no es uno de los mejores administradores.

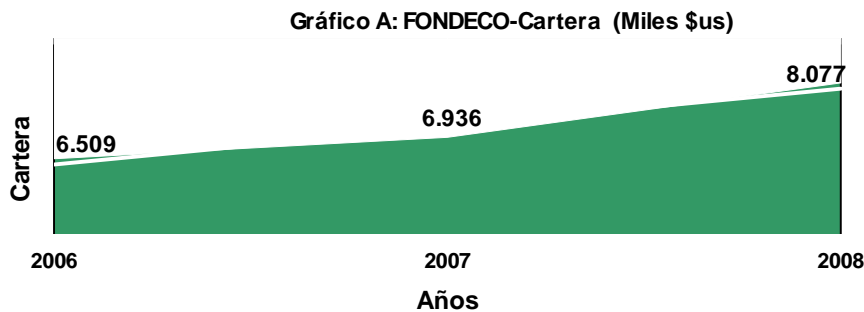
- En el marco regulatorio de las IFDs, el 10/03/2008 la SBEF emitió la normativa SB N° 0034/2008 que establece la inclusión en la regulación a las IFDs socias de FINRURAL, como una culminación del proceso de autorregulación ya iniciado el año 2004. Se espera compatibilizar criterios de la normativa de la SBEF incluyendo normas como las del Microcrédito Agropecuario y Banca Comunal, que no existen dentro de su marco normativo. Se considera prudente adecuar las normas específicas para el manejo de cartera de las IFDs, caso contrario aplicar la norma vigente de la SBEF significaría abandonar nichos de mercado e incluso cambio de misión y visión.
- Bajo este contexto bastante limitado y competitivo para el desarrollo de las IFDs, en FONDECO nos propusimos estrategias para mitigar las amenazas detectadas, aprovechar nuestras fortalezas y oportunidades, manteniendo como premisas mantener nuestra autosostenibilidad financiera, pero ante todo enmarcados en el cumplimiento de nuestra Misión y Visión empresarial, es así que nuestros objetivos principales para la gestión 2.008 fueron:
  - *Mantenimiento de la autosostenibilidad*
  - *Descentralización del proceso crediticio*
  - *Crecimiento y diversificación de cartera*
  - *Profundización y ampliación de las innovaciones crediticias*
  - *Reducción de la cartera en riesgo*
  - *Mejoramiento de nuestra imagen y posicionamiento institucional*

Nuestros objetivos trazados para la gestión 2008 fueron logrados con éxito, con la implementación de estrategias adecuadas y el decidido apoyo del personal, que es digno de destacar. FONDECO sigue siendo una IFD innovadora y de apoyo al desarrollo del sector productivo.

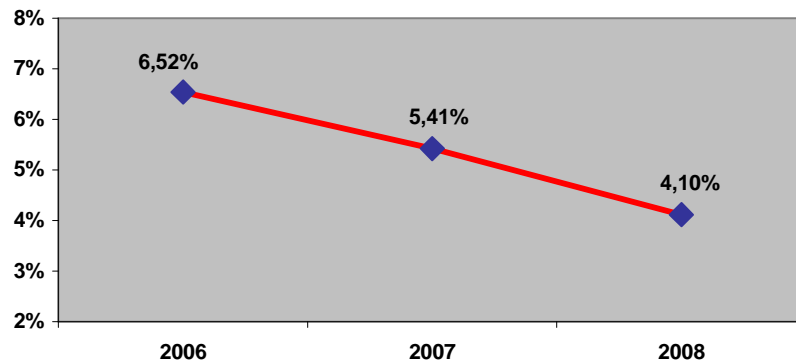
### 1.1 La situación actual de FONDECO

En este contexto, el Fondo de Desarrollo Comunal FONDECO, durante la gestión 2008 mantuvo firme su Misión y Visión institucional, buscando el liderazgo en el financiamiento rural mediante microcréditos con innovaciones para el desarrollo rural, los principales resultados han sido los siguientes:

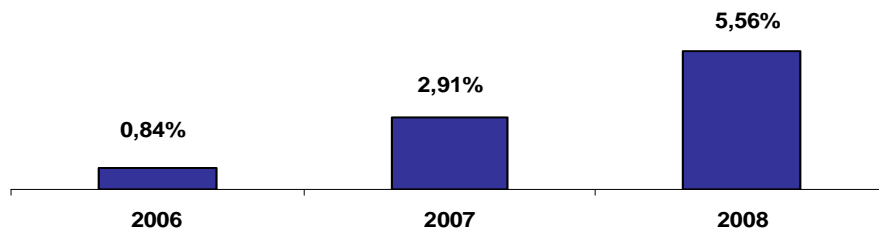
- **Cartera:** Crecimiento significativo de cartera en US\$ 1.140.878 representando un 16.45% respecto al 6.56% del año anterior, llegando a los US\$ 8.076.920 (Gráfico A). Este crecimiento proviene en gran medida de la diversificación del financiamiento al sector rural no agropecuario, las innovaciones crediticias, el crecimiento de Banca Comunal y su ampliación al Departamento de Santa Cruz.



- **Desembolsos:** Nivel de desembolsos sostenidos por sexto año consecutivo. Durante la gestión se desembolsaron US\$ 7.656.118 con un crecimiento de \$us 1.403.090 que representa un 22% más que el año pasado, debido a la aplicación de la estrategia de captación de nuevos clientes rurales no agropecuarios y Fondos Comunales. Este nivel de crecimiento pudo ser mucho mayor, pero estuvo limitado por la falta de financiamiento durante el último trimestre del año.
- **Mora y cartera en riesgo:** La cartera en mora durante la gestión 2008 disminuyó del 5.41% al 4.10% (Gráfico B) y la cartera reprogramada bajó del 10.61% al 6.19%, la aún elevada cartera reprogramada se debe a la afectación de la cartera agrícola por las inundaciones del fenómeno del Niño y Niña en las dos últimas gestiones, que ocasionaron la pérdida de cultivos de soya, maíz y arroz en el Departamento de Santa Cruz. La cartera en riesgo también se redujo del 14.68% al 9.65% logrando bajar a niveles nunca alcanzados.

**Gráfico B: FONDECO - Mora (%)**


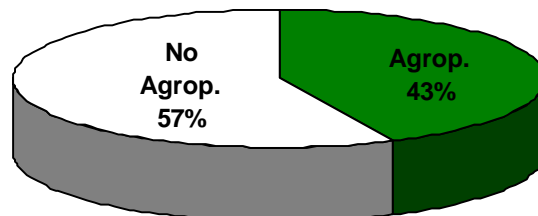
- Autosostenibilidad:** Por séptimo año consecutivo se logró mantener la autosostenibilidad plena, es así que el resultado neto fue positivo con un rendimiento del 5.56% respecto al patrimonio. Asimismo es digno destacar la prudente política de provisiones voluntarias que adoptó FONDECO, para afrontar potenciales efectos, fundamentalmente sobre su cartera agrícola, las provisiones totales incluidas las voluntarias cubren el 159% de la mora a 30 días y el 119% de la mora a 1 día.

**Gráfico C: FONDECO Rentabilidad (%)**


- Castigo de cartera incobrable:** Durante la gestión se castigaron créditos incobrables por \$us 90.395 respecto a los \$us 134.958 de la gestión anterior. El índice de castigos fue del 1.12% de la cartera promedio, siendo razonable considerando los sectores de alto riesgo con los que se trabaja (crédito agrícola). Obviamente este indicador debe ser el menor posible pero generalmente los créditos de mayor riesgo son de montos pequeños que por sus características reciben el mayor impacto de la crisis y la ausencia de garantías reales impiden su recuperación- sin embargo por misión institucional es un segmento importante que no podemos desestimar, sino manejar el riesgo, con políticas y provisiones más prudentes.
- Diversificación de la cartera:** Continuando con nuestra estrategia de reducir el riesgo crediticio de actividad y concentración, siempre cumpliendo nuestra Misión y Visión, se ha diversificado la cartera hacia el sector rural no agropecuario, es así que nuestra cartera agropecuaria representa el 43% respecto al 50% del año anterior, y el financiamiento a sectores rurales no agropecuarios como comercio, servicios, pequeña industria y vivienda alcanzó al restante 57 % respecto al 50% del año anterior. Una

cartera que tenga la relación 35% agropecuaria y 65% no agropecuaria rural y periurbana debería ser una meta estratégica a alcanzar en un mediano plazo.

Gráfico D: FONDECO - Cartera por Destino



- Alianza Estratégica para movilizar ahorro rural:** Se continuaron operaciones para movilizar el ahorro rural mediante alianza estratégica bajo la figura legal del Mandato de Intermediación Financiera suscrito con la Cooperativa San Martín de Porres Ltda. con el apoyo de PROFIN/COSUDE. Durante la gestión 2008 se mantuvo esta Alianza Estratégica en las agencias de Yapacaní y Minero del Dpto. de Santa Cruz que funcionan exitosamente, sin embargo no se pudo ampliar a la agencia San Julian, por limitaciones logísticas referidas a sistemas de comunicación en línea. Este proyecto permite a FONDECO adquirir experiencia en el manejo de ahorros, con miras al proceso de regulación por parte de la SBEF
- Autorregulación de FINRURAL:** También es digno mencionar la participación activa que ha tenido FONDECO en el proceso de Autorregulación a través de FINRURAL, siendo parte del Consejo de Normas como responsable del Área de Cartera y participando en su Directorio.
- Regulación de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras (SBEF):** En marzo del 2008 la SBEF emitió el Reglamento para regular el funcionamiento de las Instituciones Financieras de Desarrollo (IFDs), mediante esta norma da inicio al proceso de adecuación sin modificar la naturaleza jurídica de las IFDs. El proceso de adecuación tiene sus fases de: Diagnóstico, Elaboración del plan de adecuación y Aplicación del Plan de acción de adecuación, para finalmente obtener la Licencia de Funcionamiento que permita captación ahorros, este proceso de adecuación tiene un año plazo. Los requisitos básicos para la regulación de la SBEF son referidos al capital mínimo, coeficiente de adecuación patrimonial y adecuaciones de infraestructura de agencias y sistemas de información, entre los principales. La Regulación es un reto muy importante para FONDECO y cumplir con los requisitos para obtener la Licencia de Funcionamiento dentro de los plazos previstos. Esto nos permitirá desde la gestión 2.010 captar ahorros del público y ampliar la gama de servicios financieros a nuestros clientes. Pero es muy importante consensuar criterios a nivel de FINRURAL con la SBEF para adecuar algunas normas al quehacer de las microfinanzas, en especial lo inherente al microcrédito rural agropecuario y banca comunal.

Por lo anteriormente expuesto, consideramos que la gestión 2008 ha sido favorable para nuestra institución, y nos ha permitido seguir apoyando al sector productivo rural en cumplimiento de nuestra Misión. Sabemos que hay aún mucho por hacer, sin embargo estamos por buen camino.

Santa Cruz, abril de 2009

## **2 HISTORIA Y MISIÓN**

### **2.1 Antecedentes Históricos**

En 1971 la Compañía de Jesús creó el *Centro de Investigación y Promoción del Campesinado (CIPCA)*, con la finalidad de contribuir al desarrollo integral del campesinado, caracterizado por sus condiciones de pobreza extrema y marginación social, cultural y política. Luego en la década de los 80 se presentó una gran sequía, que llevó a realizar tareas de emergencia para recuperar la capacidad productiva y la seguridad alimentaria. Entre estas tareas se introdujo como un nuevo componente el crédito para las comunidades campesinas, el cual se operaba a través de créditos asociativos a grupos de trabajo o comunidades determinadas administrados por un *Fondo Rotativo*.

En 1991, luego de evaluar el funcionamiento del *Fondo Rotativo*, se planificó su incremento. Considerando este crecimiento y la complejidad propia de su administración, la Asamblea de CIPCA decidió constituir una *Unidad Especializada de Crédito* – denominada ya *Fondo de Desarrollo Comunal (FONDECO)* – que funcionaba de manera autónoma bajo la responsabilidad del Directorio de CIPCA.

Tal como estaba planificado, se evidenció un crecimiento rápido del *Fondo* y de su cobertura geográfica. Por ello, la Asamblea de CIPCA decide que se ejecute la creación de una institución independiente y especializada en microfinanzas, dentro de los mismos principios y valores cristianos. Es así que el 16 de enero de 1995 se realizó la asamblea de fundación de FONDECO y el 12 de octubre de 1995 el Estado Boliviano le confiere personalidad jurídica como una *Asociación Civil sin Fines de Lucro*, mediante la *Resolución Suprema N° 216290*. En virtud a ello, FONDECO es reconocido y autorizado para operar como una institución micro financiera independiente, con oficina central en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.

### **2.2 Visión**

Ser una institución microfinanciera de desarrollo sostenible, regulada y especializada en crédito productivo agropecuario y en servicios financieros rurales, operando en zonas donde no hay oferta de estos servicios.

### **2.3 Misión**

La misión de FONDECO establecida en su Estatuto es: coadyuvar a que los campesinos y los habitantes de los sectores populares urbanos – hombres y mujeres – logren la participación plena y activa que les corresponde dentro de la sociedad boliviana, facilitándoles al efecto servicios financieros.

FONDECO comprende como parte del cumplimiento de su misión, el lograr un equilibrio permanente entre los dos polos fuerza de su estrategia; el ser una institución sostenible en el tiempo, eficiente, eficaz, financiera y operativamente y el ser una institución microfinanciera destinada al desarrollo.



## **2.4 Clientes**

Nuestros clientes son pequeños productores, microempresarios y pequeños comerciantes rurales y populares urbanos de origen quechua, aymará, guaraní y mestizo, que no tienen acceso adecuado al sector financiero formal, debido a restricciones económicas, legales, geográficas y culturales.

## **2.5 Estructura Organizativa**

Para desarrollar, ejecutar y supervisar las políticas institucionales, FONDECO cuenta con **tres niveles orgánicos:**

**Nivel Deliberante:** La **Asamblea de Asociados** es la máxima autoridad jerárquica y resuelve los actos institucionales más importantes y trascendentales. Está compuesta por 22 personas naturales de diferentes sectores de la sociedad boliviana.

**Nivel Directivo:** El **Directorio** elegido por la asamblea, constituye el órgano de dirección y conducción de FONDECO, encargado de alcanzar los objetivos de la asociación y del fiel cumplimiento de las resoluciones adoptadas por la Asamblea. Está compuesto por profesionales independientes en el área de microfinanzas y desarrollo rural.

**Nivel Ejecutivo:** La **Dirección General** y las **Gerencias de Área** son los responsables de la ejecución de los planes y de la coordinación de todas las actividades de la institución, en sus diferentes instancias y niveles, de acuerdo a las facultades que les concede el Estatuto y el Reglamento Interno.

El **Nivel Ejecutivo** de FONDECO, a la cabeza de la Dirección General, está organizado en dos gerencias de área:

La **Gerencia de Crédito y Cartera** es responsable del manejo de la cartera, el seguimiento al crédito, las relaciones con los clientes y el trabajo de las agencias rurales.

La **Gerencia de Administración y Finanzas** se encarga de la administración financiera y contable, y del establecimiento de los procedimientos internos.

Como complemento y apoyo a los tres niveles orgánicos, existe un **Nivel de Staff y Control** compuesto por Comités de Crédito, Auditoría Interna, Dpto. de Riesgo Crediticio, Dpto. de Crédito & Mercadeo, Dpto. de Recuperaciones y Dpto. de Asesoría Legal.

**El Comité de Crédito:** Ha sido adecuado al nivel de crecimiento y el dinamismo de la Cartera, es así que se ha iniciado un proceso de desconcentración y delegación gradual de autoridad, creando el Comité de Crédito de Agencias, para agilizar el proceso de aprobación de créditos con la previa validación de la Gerencia de Créditos.

**Auditoría Interna:** Es responsable de revisar, evaluar y controlar la correcta aplicación de todas las normas y regulaciones legales, operativas y de procedimientos de FONDECO concernientes al manejo integral de: créditos, administración, finanzas, operación y sistemas. Detectar potenciales problemas proponiendo los mecanismos de corrección correspondientes como alerta temprana en el desempeño institucional

(Ver Anexo Organigrama).

### **3 PRINCIPALES LOGROS**

#### **3.1 Resultados al 31/12/2008**

Los resultados de la gestión 2008 nos ratifican por séptimo año consecutivo, que FONDECO es una Institución Financiera de Desarrollo (IFD) especializada en microcrédito agropecuario, diversificada, sostenible e innovadora, para el mejor servicio hacia nuestros clientes. Nuestra tecnología crediticia tiene ya su validación definitiva, innovaciones crediticias exitosas, organización eficiente, política de austeridad en los gastos y mayor eficiencia administrativa. Es así que los resultados, se pueden resumir en:

- Diversificación de cartera, reduciendo así el riesgo crediticio expresado en la participación de la cartera agrícola del 39% respecto al 45% de la gestión anterior. Reducción del riesgo crediticio del 18.10% alcanzado la gestión 2006 al 9.65% durante la gestión 2008, niveles nunca logrados en la historia institucional, ya que la exposición al riesgo ha sido siempre superior al 12%.
- Consolidación y crecimiento institucional, reflejado en un significativo crecimiento de Cartera, 16.65% respecto al 6.56% de la gestión anterior.
- Mantenimiento de la solvencia institucional al tener constituidas provisiones por el 159% de la cartera en mora, que incluye provisiones voluntarias para eventuales contingencias.
- Resultados del proceso de reingeniería de Banca Comunal (Fondos Comunales), alcanzándose un importante crecimiento del 45% de esta cartera respecto a la gestión anterior.
- Mantenimiento por séptimo año consecutivo de la autosostenibilidad total, que cubre todos los costos y permite un margen de excedente prudente. La rentabilidad del patrimonio es de 5.56% respecto al 2.91% del año anterior.
- Fortalecimiento de la imagen institucional y difusión de las innovaciones crediticias, mediante la participación en las principales ferias productivas de los municipios atendidos.
- Innovaciones crediticias, con la ampliación exitosa del *Programa de Microwarrant* (arroz de consumo, arroz semilla y maíz) y el crédito de *Agricultura por Contrato* (sésamo y frejol).
- Funcionamiento del nuevo *Sistema de Información MICROFINANCING* en plataforma Oracle, desarrollado por el personal de FONDECO a nuestra medida, que permitirá optimizar el manejo integrado de información de cartera, contabilidad e información gerencial.
- Implementación de la *Alianza Estratégica* con la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Porres, entidad regulada exitosa, para movilizar el microahorro rural y otros servicios financieros.
- Participación activa en el *Proceso de Autorregulación* promovido por FINRURAL, cuyo objetivo es que las IFD (ONG Financieras) procedan a la adopción de normas de cartera y contabilidad, similares a las normas de la SBEF y adecuadas al sector microfinanciero rural.

### **3.2 Cobertura Geográfica**

FONDECO trabaja en cuatro ecoregiones de Bolivia, comprendiendo 5 Departamentos: en el Trópico Húmedo del Departamento de Santa Cruz, en el Chaco de los Departamentos de Santa Cruz y Chuquisaca, en los Valles Interandinos de los Departamentos de Cochabamba, Chuquisaca y Tarija y en el Altiplano del Departamento de La Paz.

En la actualidad, se opera con una oficina central en la ciudad de Santa Cruz con 17 agencias de las cuales 15 son agencias rurales fijas y 2 móviles, ubicadas en:

- Dpto. Santa Cruz: Ag. Fija en Yapacaní (Provincia Ichilo y Sara)  
Ag. Fija en Buena Vista (Provincia Ichilo y Sara)  
Ag. Fija en San Julián (Provincia Ñuflo de Chávez)  
Ag. Fija en San Ramón (Provincia Ñuflo de Chávez)  
Ag. Fija en San Javier (Provincia Ñuflo de Chávez)  
Ag. Fija en Concepción (Provincia Ñuflo de Chávez)  
Ag. Fija en Minero (Provincia Obispo Santistevan)  
Ag. Fija en S. Pedro (Provincia Obispo Santistevan)  
Ag. Fija en Guarayos (Prov. Guarayos)
- Dpto. Cochabamba: Ag. Fija en Punata (Provincia Punata)  
Ag. Fija en Cochabamba (Provincia Cercado)
- Dpto. Chuquisaca: Ag. Fija en Monteagudo (Provincia Hernando Siles)  
Ag. Móvil en Muyupampa (Provincia Luis Calvo)
- Dpto. La Paz: Ag. Fija en El Alto (Prov. Murillo)  
Ag. Fija en Carreras (Prov. Murillo-Mecapaca)
- Dpto. Tarija: Ag. Fija en Tarija (Prov. Cercado)  
Ag. Móvil en Entre Rios (Prov. O'Connor)

El crecimiento institucional se ha basado en nuestra estrategia de profundización de mercados atendidos desde nuestras agencias fijas ya establecidas, las cuales cuentan con capacidad potencial de expansión y se ha priorizado el crecimiento de las zonas potencialmente de mejores perspectivas y de menor riesgo crediticio.

(Ver Anexo Mapa de Cobertura Geográfica)

### **3.3 Productos Crediticios**

FONDECO financia actividades productivas para el desarrollo rural, mediante créditos para capital de operaciones e inversiones en: Agricultura, Ganadería, Pequeña Industria, Artesanía, Vivienda, Comercio y Servicios rurales.

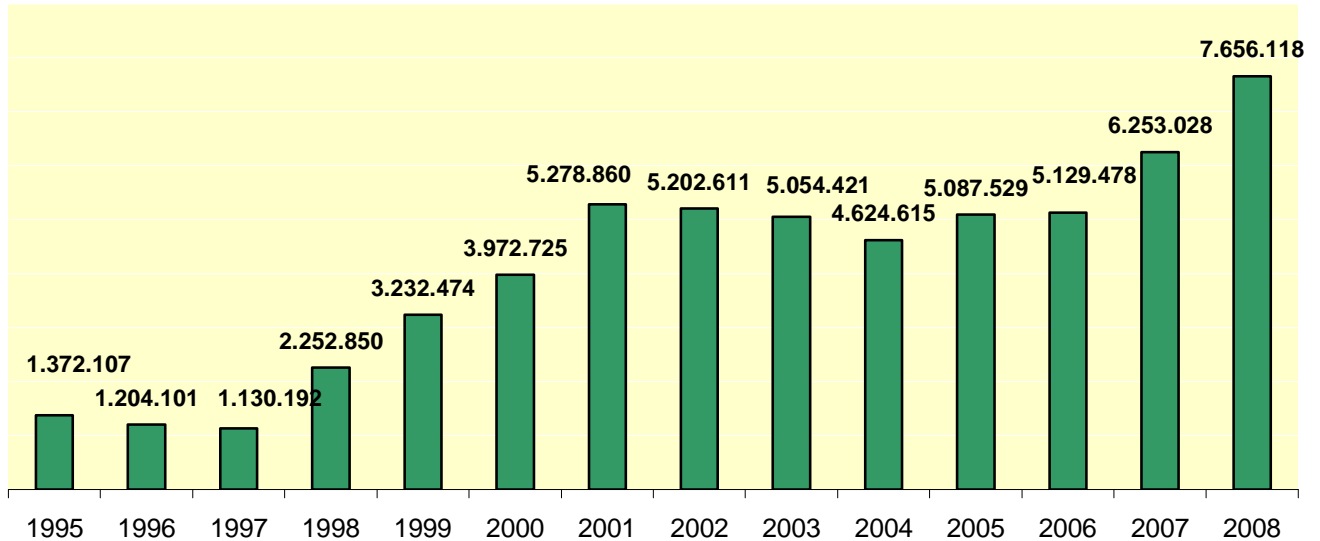
La Tecnología crediticia adecuada y validada con la experiencia que FONDECO ha desarrollado consiste en:

- **Microcrédito Individual Agropecuario:** dirigido a financiar exclusivamente actividades agropecuarias con créditos desde US\$ 300 hasta US\$ 40.000
- **Microcrédito Individual No Agropecuario:** dirigido a financiar actividades no agropecuarias rurales como: Comercio, servicios, pequeña industria, artesanía, vivienda, etc. con créditos desde US\$ 300 hasta US\$ 40.000  
Dentro de esta oferta se tiene también los productos crediticios específicos para asalariados rurales
- **Micro-Warrant :** crédito estacional destinado a financiar la comercialización de granos (inicialmente arroz y maíz) desde US\$ 300 hasta US\$ 20.000, con el fin de que los pequeños productores aguarden mejores precios. Para ello se realizan alianzas estratégicas con ingenios arroceros y plantas beneficiadoras de semillas que acopian el grano. La garantía del crédito es el grano cosechado y depositado.
- **Agricultura por Contrato :** crédito estacional destinado a financiar la etapa final del cultivo, cosecha y comercialización de productos agrícolas, destinados generalmente a la exportación (inicialmente café, sésamo y frejol), desde US\$ 300 hasta US\$ 20.000. Para ello se realizan alianzas estratégicas con empresas acopiadoras/exportadoras que asegura al cliente la compra de su producción con contratos de venta a futuro. Estos contratos forman parte de la garantía del crédito.
- **Fondos Comunales ó Bancos Comunales:** son créditos grupales de 10 a 30 integrantes, de libre disponibilidad y están dirigidos especialmente a mujeres rurales, con montos desde Bs. 400 hasta Bs. 8.000 por integrante, de acuerdo a las características rurales.

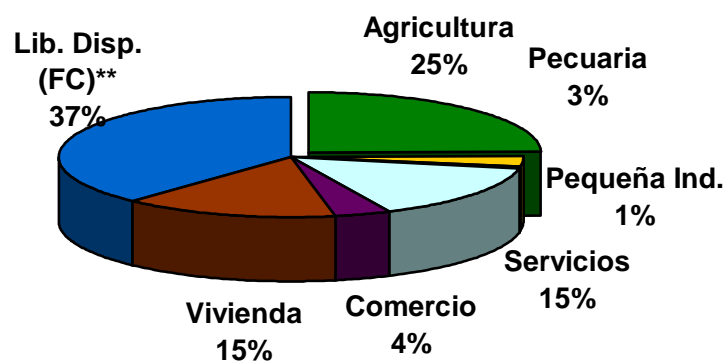
<b>Productos Crediticios- Condiciones Financieras 2008</b>						
<b>TIPO DE CREDITO</b>	<b>PLAZO</b>	<b>MONEDA</b>	<b>MONTOS INDIVIDUALES</b>	<b>TASA DE INTERES ANUAL</b>	<b>FORMA DE PAGO</b>	<b>Garantías</b>
<b>MICROCRÉDITO RURAL AGROPECUARIO Y NO AGROPECUARIO (Individual)</b>	Hasta 5 años, de acuerdo a la actividad a financiar, capacidad de pago e historial de crédito del cliente, y en función a la fuente de financiamiento de los recursos.	Dólares \$us. y Bolivianos Bs.	\$us 300 hasta \$us 40,000, y Bs.2,400 hasta Bs. 320,000 según: la capacidad de pago, la actividad a financiar, historial de crédito y las garantías	<b>18% al 31%</b>	De acuerdo a los ingresos de la actividad a financiar y sus otros ingresos	a) Personal. b) Custodia de Títulos. c) Prenda de Maquinaria. d) Prehipoteca. e) Hipoteca.
<b>MICROCRÉDITO (Individual) ASALARIADOS</b>	Hasta 3 años, de acuerdo a la capacidad de pago y monto del crédito	Bolivianos Bs.	Bs. 2,000 hasta Bs. 24,000	<b>19% al 24%</b>	Mensual	a) Personal. b) Custodia de Títulos. c) Prenda de Bienes Muebles d) Descuento por planilla o poder
<b>Micro-Warrant (Individual)</b>	Crédito estacional: hasta 10 meses	Bolivianos Bs.	Desde Bs. 2,400 hasta Bs. 120,000	<b>15% - 17%</b>	Plazo Fijo un solo pago S/g Ciclo de comercialización	a) Garantía Prendaria del producto agrícola Depositado b) Garantía del Ingenio/ Planta Benefic. Depositario
<b>Agric. x Ctto (Individual)</b>	Crédito estacional: hasta 12 meses	Bolivianos Bs.	Desde Bs. 2,400 hasta Bs. 160,000	<b>19% - 24%</b>	S/g Ciclo de comercialización	a) Garantía Ctto. de Venta a futuro de la cosecha b) Garantías personales c) Custodia de Títulos
<b>FONDOS COMUNALES (Grupos 10 a 30 personas)</b>	Ciclos de 6 a 11 meses cada uno.	Bolivianos Bs.	Desde Bs. 400 hasta Bs. 8,000 con incrementos graduales en cada ciclo	<b>30% - 32% Libre Disponib.</b>	Interés mensual y capital de acuerdo a la actividad a financiar	a) Garantías solidarias y mancomunadas b) Garantías prendarias por grupos c) Ahorros obligatorios (Fdos. Custodia)

### 3.3.1 Desembolsos

**Gráfico 1: Evolución de Desembolsos 1995-2008 (US\$)**

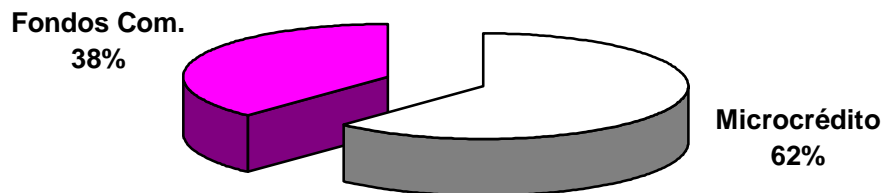


**Gráfico 2: Desembolsos 2008 por Rubros (%)**



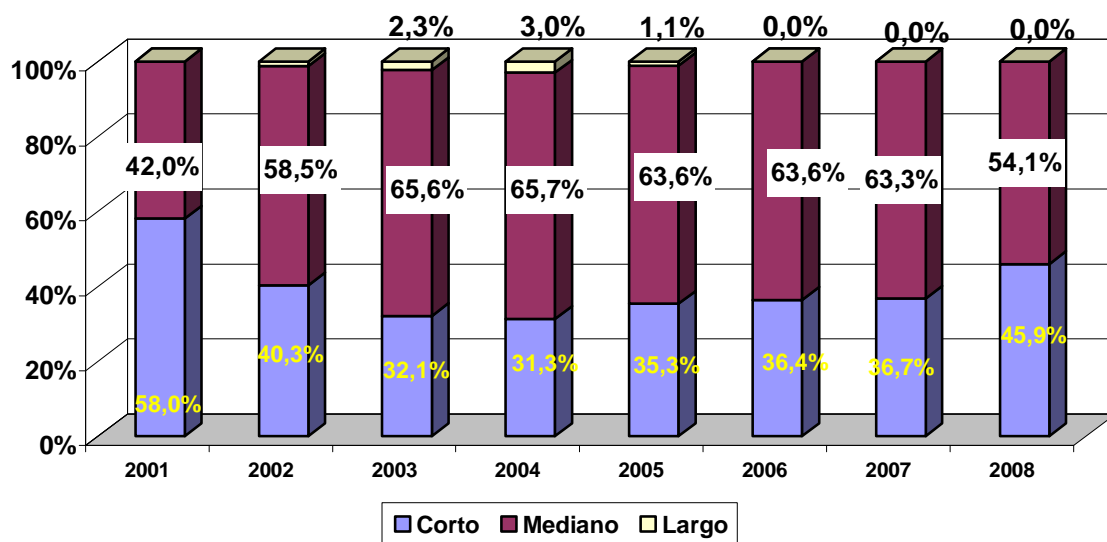
La estrategia de diversificación de cartera se refleja en forma precisa en el comportamiento de los desembolsos: Durante la gestión 2008 se desembolsó al sector agrícola el 25% respecto al 30% de la gestión anterior, pero sigue siendo este rubro el principal dentro del microcrédito individual, fiel a nuestra Misión institucional.

**Gráfico 3: Desembolsos 2008 por Tecnología Crediticia (%)**



Durante la gestión 2008 la participación en los desembolsos de FC aumentó del 32% al 38% producto de la ampliación de esta tecnología crediticia a algunas agencias del Dpto. de Santa Cruz.

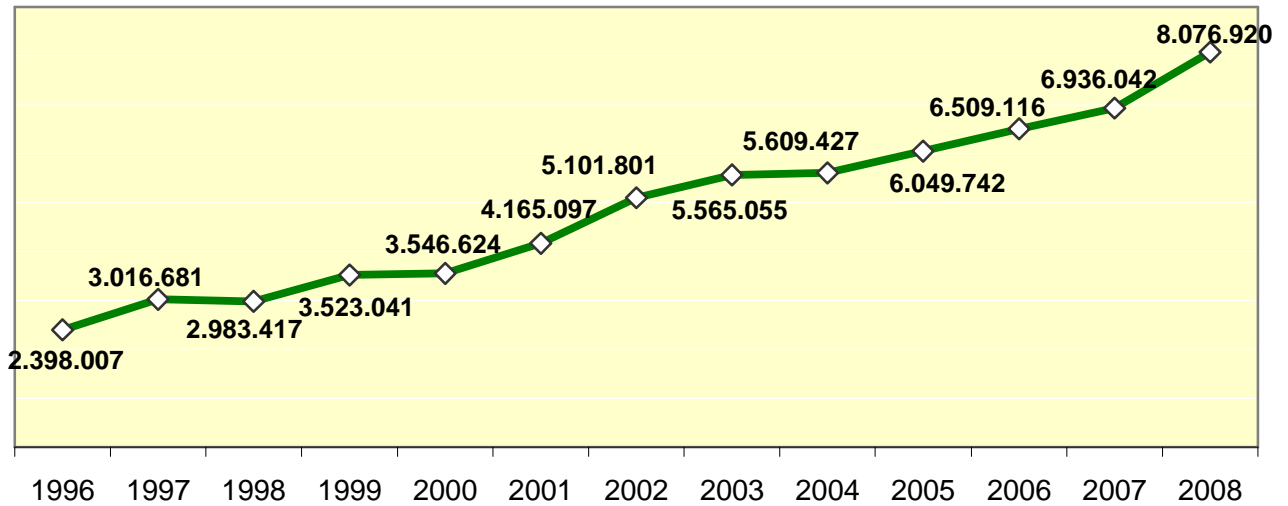
**Gráfico 4: Desembolsos por Plazo (%)**



En el comportamiento de los desembolsos por plazo se observó un mayor crecimiento hacia el corto plazo pasando del 37% al 46%, esto responde a la política de calce de plazos de nuestras fuentes de financiamiento, y al importante crecimiento de las colocaciones en Fondos Comunales. Las colocaciones a corto plazo permiten mayor rotación del capital de trabajo y por ende mejor rendimiento de cartera.

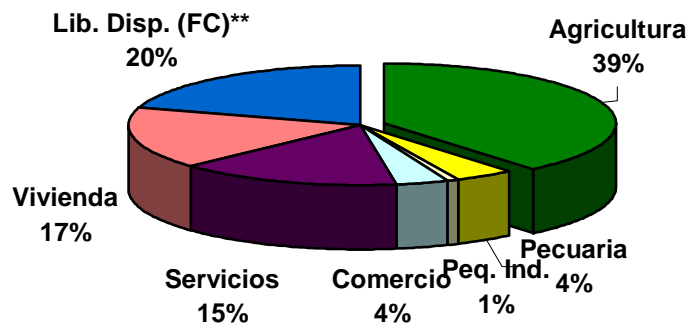
### 3.3.2 Cartera

**Gráfico 5: Evolución de Cartera 1995-2008 US\$)**



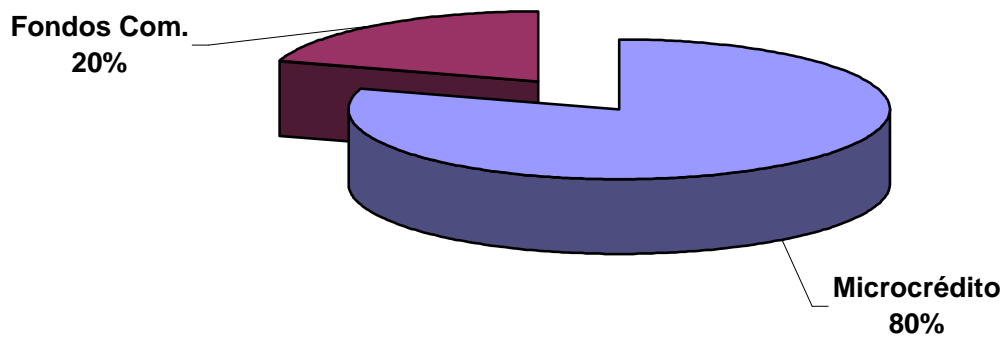
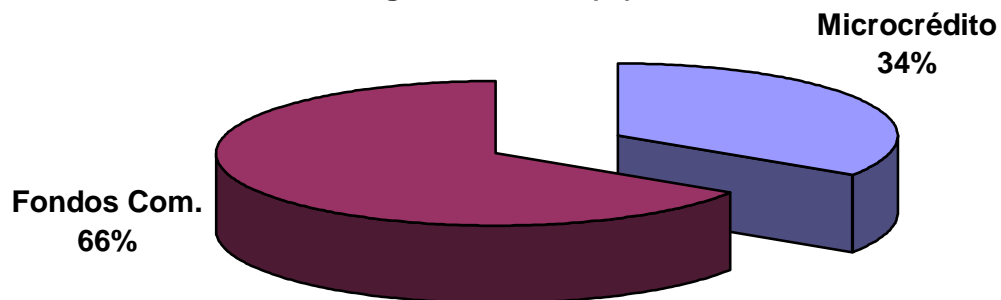
La cartera sigue creciendo. El crecimiento durante la gestión 2008 fue significativo, llegando al 16.45% respecto a la gestión anterior, debido al crecimiento de la cartera No agropecuaria y de FC de acuerdo a la estrategia de diversificación del riesgo crediticio.

**Gráfico 6 : Cartera 2008 por Rubros (%)**

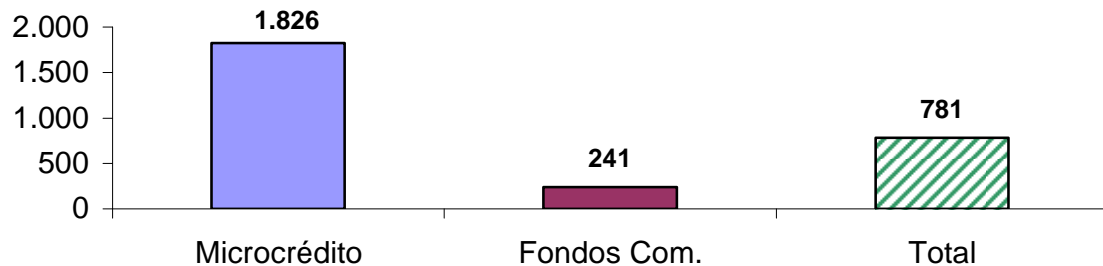
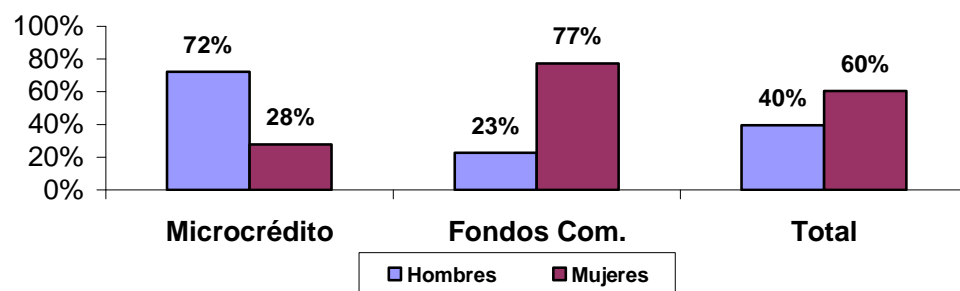


Se confirma la estrategia de diversificación de cartera hacia el sector No Agropecuario, ya que la participación de la cartera Agropecuaria disminuyó al 43% respecto al 50% de la gestión anterior, pero el sector agropecuario sigue teniendo la cartera mas importante dentro del microcrédito individual.

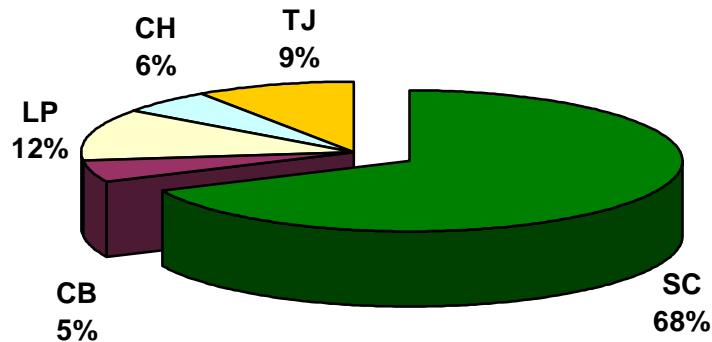
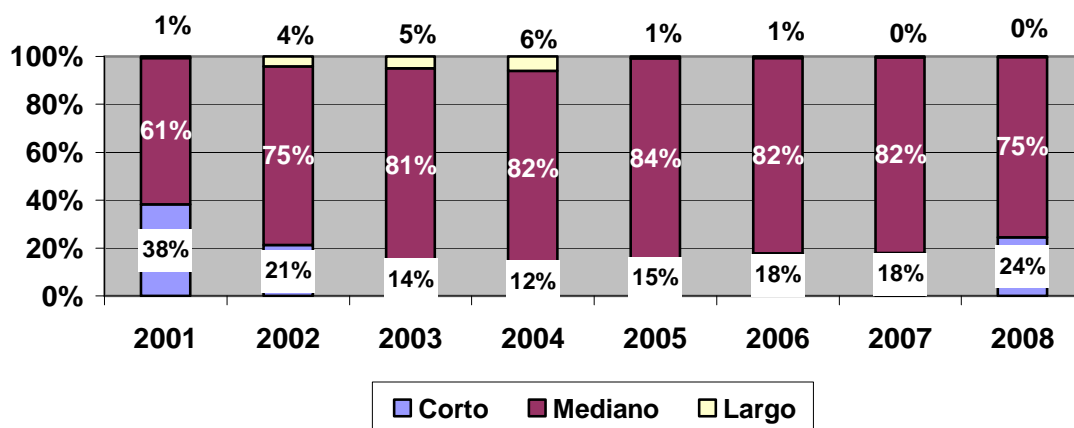


**Gráfico 7: Cartera 2008 por Tecnología Crediticia (%)****Gráfico 8 : Clientes en Cartera 2008 por Tecnología Crediticia (%)**

La cartera de FC ha logrado una interesante participación en la cartera total al llegar a un 20% respecto al 16% de la gestión anterior. Asimismo en cuanto a los clientes el 66% corresponden a FC, esto nos demuestra que cada vez llegamos a más clientes pequeños.

**Gráfico 9: Monto Promedio Cartera por Cliente (US\$)**

**Gráfico 10: Clientes en Cartera por Sexo**


El monto promedio en cartera prácticamente se ha mantenido ya que llegó a \$us 781 respecto a \$us 783 de la gestión anterior debido a la captación de nuevos clientes durante la gestión, en especial de Fondos Comunales, Microcrédito No Agropecuario y Asalariados rurales. La composición de clientes en cartera por sexo mantiene su mayoría en mujeres que son el 60% del total de clientes, respecto al 56% en la gestión anterior. El Dpto. que concentra la mayor cantidad de clientes es Santa Cruz que tiene el 42% de los clientes (4.321 del total de 10.338 clientes) debido a la implementación de cartera de FC a partir de la gestión 2008

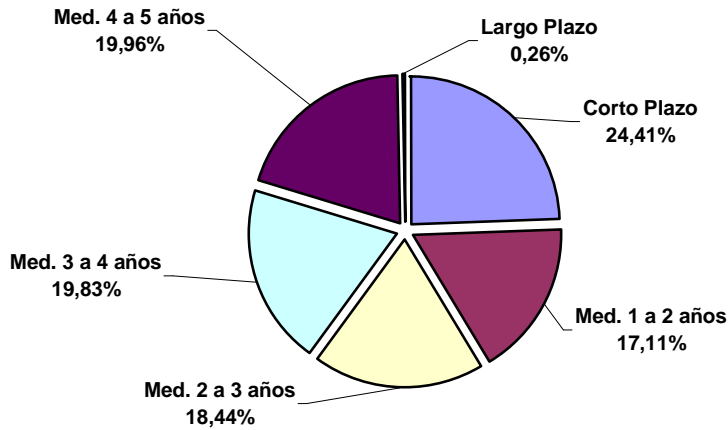
**Gráfico 11 : Cartera 2008 por Departamentos (%)**

**Gráfico 12: Cartera por Plazos**


<b>Corto Plazo</b>	Hasta 12 meses
<b>Mediano Plazo</b>	Mayor a 12 hasta 60 meses
<b>Largo Plazo</b>	Mayor a 60 meses

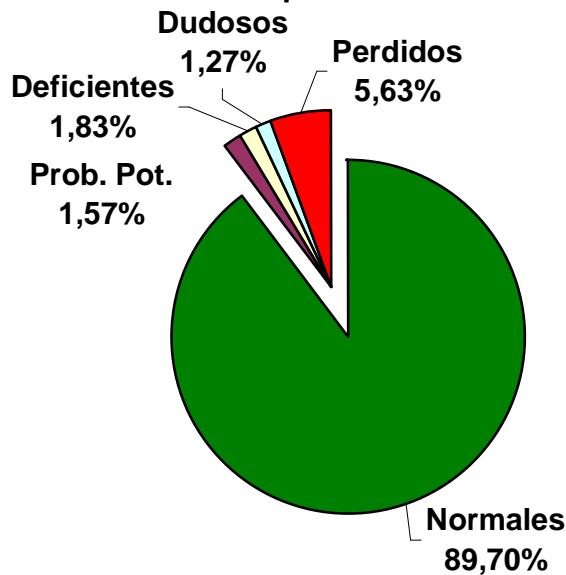
El Dpto. que concentra la mayoría de la cartera sigue siendo Santa Cruz con el 68% levemente inferior al 71% de la gestión anterior, debido a que en este Dpto. existen 9 de las 17 agencias por la fuerte vocación agropecuaria y productiva y la reciente introducción de FC en sus principales agencias.

La Cartera por plazos mantiene su concentración en el mediano plazo merced a los plazos de las fuentes de financiamiento. Aunque se observa un interesante repunte de la cartera de corto plazo pasando del 18% al 24% por el crecimiento de la cartera de Fondos Comunales y Microcrédito No agropecuario en especial el dirigido hacia los asalariados rurales.

**Gráfico 12a : Cartera por Plazos**



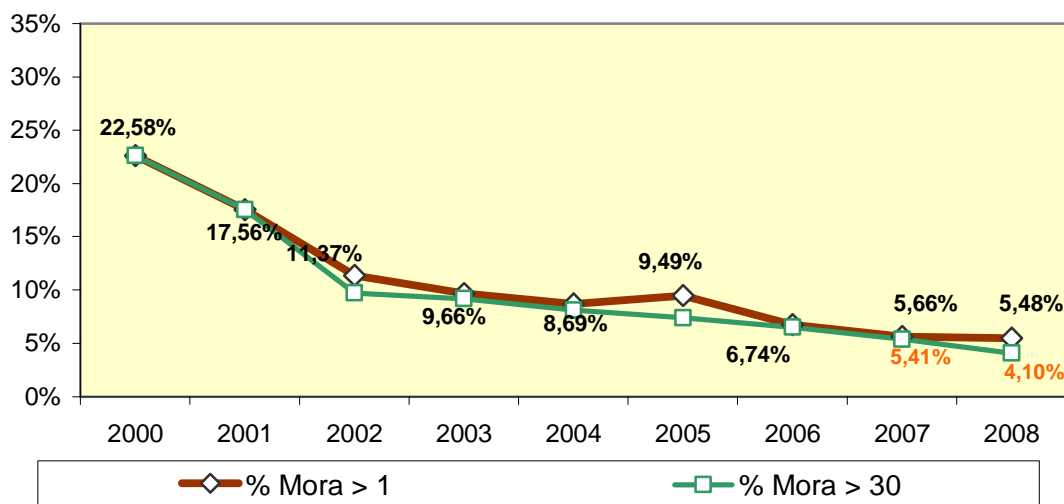
**Gráfico 13: Cartera 2008 por Calificación de Riesgo (%)**



No obstante los problemas climáticos que afectaron a la cartera agrícola en la gestión 2006 y 2007 la cartera en riesgo bajó al 9.65. % respecto al 14.68% del año anterior. La cartera agrícola supone un mayor riesgo implícito que por nuestra Misión Institucional debemos mantenernos, tratando de diversificar a otros sectores rurales de menor riesgo.

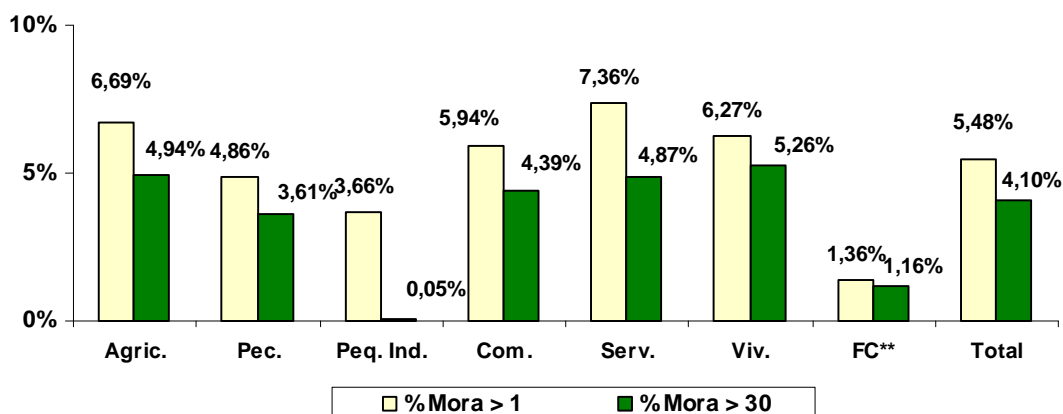
### 3.3.3 Mora

**Gráfico 14: Evolución de la Mora 2000-2008 (US\$)**

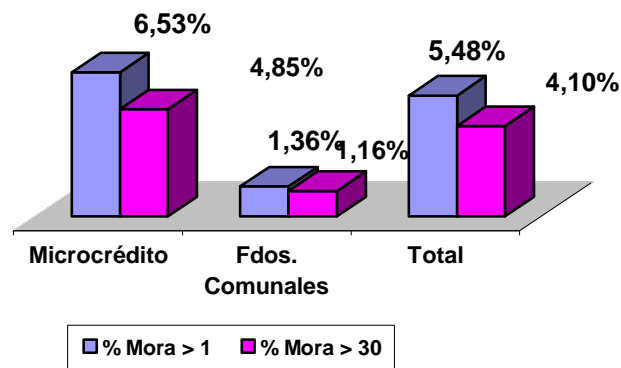
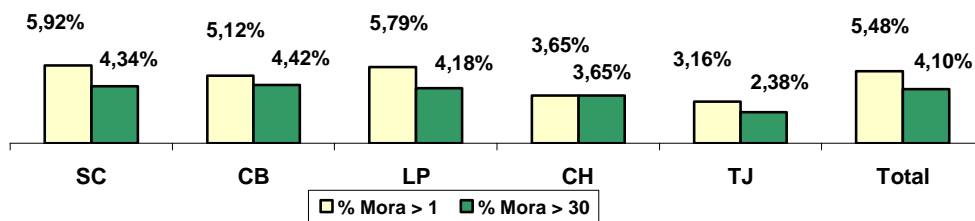


Si bien la cartera en mora bajó del 5.41% al 4.10%, pero se concentra en algunas agencias del Departamento de Santa Cruz, debido a los problemas climáticos que afectaron a la cartera agrícola en la gestión 2006 y 2007.

**Gráfico 15: Mora 2008 por Rubros Financiados (%)**



La cartera de FC se mantiene como la de menor riesgo al tener un índice de mora del 1.16%, seguido del MC para la Pequeña Industria 0.05% , Pecuaria 3.61% y Comercio 4.39%.

**Gráfico 16 : Mora 2008 por Tecnología Crediticia (%)**

**Gráfico 17 : Mora 2008 por Dptos. (%)**


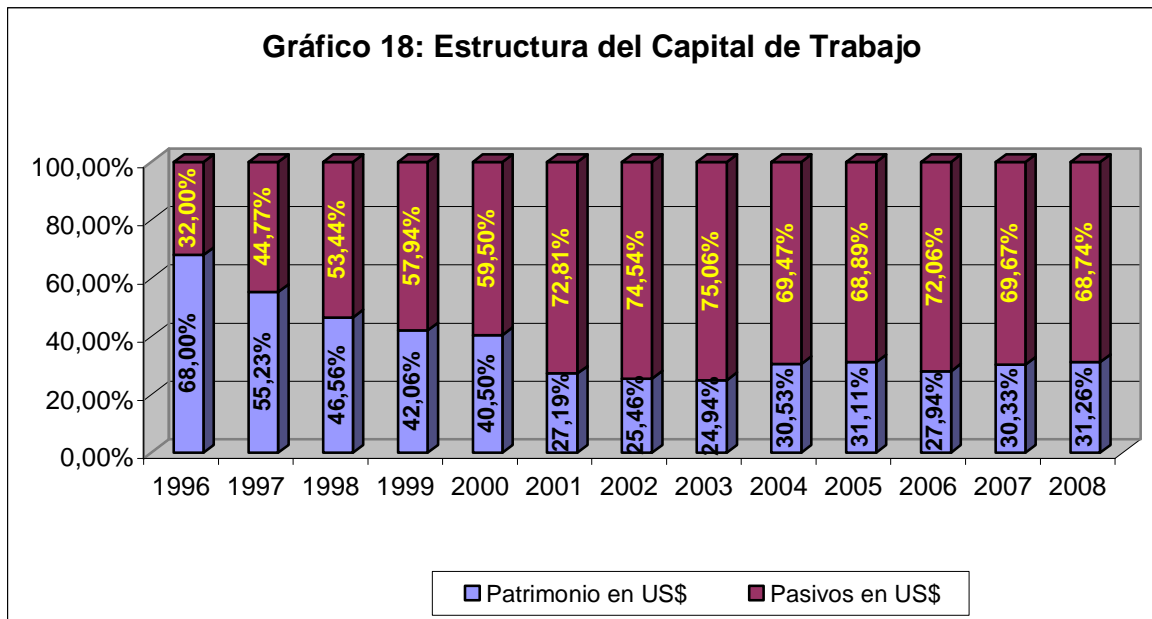
El Dpto. que tiene menor mora es Tarija con 2,38% debido a que la mayoría de su cartera es FC. El resto de los Departamentos mantiene índices de mora uniformes alrededor del 4% alineados al índice de mora total.

## 4 PRINCIPALES INDICADORES DE DESEMPEÑO

### 4.1 Estructura del Capital de Trabajo

Gestiones	Patrimonio en US\$	%	Pasivos en US\$	%	Capital de Trabajo US\$	Relación Apalancamiento
1996	2.244.642,55	68,00%	1.056.407,30	32,00%	3.301.049,85	0,47
1997	1.697.924,08	55,23%	1.376.401,08	44,77%	3.074.325,16	0,81
1998	1.715.498,27	46,56%	1.969.163,80	53,44%	3.684.662,07	1,15
1999	1.838.259,27	42,06%	2.532.748,08	57,94%	4.371.007,35	1,38
2000	1.908.533,09	40,50%	2.804.412,45	59,50%	4.712.945,54	1,47
2001	1.457.474,00	27,19%	3.902.352,00	72,81%	5.359.826,00	2,68
2002	1.658.076,00	25,46%	4.853.614,00	74,54%	6.511.690,00	2,93
2003	1.690.370,01	24,94%	5.087.176,14	75,06%	6.777.546,15	3,01
2004	2.229.510,52	30,53%	5.073.694,34	69,47%	7.303.204,86	2,28
2005	2.303.244,03	31,11%	5.100.492,06	68,89%	7.403.736,09	2,21
2006	2.222.014,66	27,94%	5.730.056,35	72,06%	7.952.071,01	2,58
2007	2.397.386,14	30,33%	5.507.871,20	69,67%	7.905.257,34	2,30
2008	2.901.060,98	31,26%	6.378.663,96	68,74%	9.279.724,95	2,20

**Gráfico 18: Estructura del Capital de Trabajo**

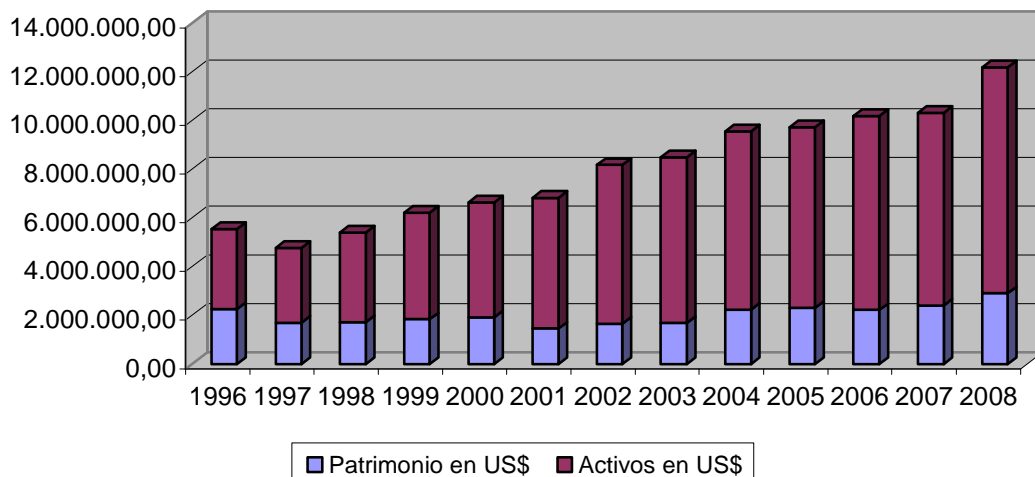


**El Capital de trabajo** se compone de Recursos Propios (Patrimonio) y Recursos prestados (Pasivos), en la medida que el Patrimonio permita mejores niveles de apalancamiento para endeudamiento el Indicador es mejor, es decir, financieramente es mejor trabajar con recursos prestados. El Indicador de apalancamiento actual de FONDECO de 2.20 significa que cada Dólar de Patrimonio apalanca \$us. 2.20 de Pasivos.

## 4.2 Solvencia

Gestiones	Patrimonio en US\$	Activos en US\$	Coefficiente Adecuación Patrimonial
1996	2.244.642,55	3.301.049,85	68,00%
1997	1.693.924,08	3.070.325,16	55,17%
1998	1.715.498,27	3.684.662,07	46,56%
1999	1.838.259,27	4.371.007,35	42,06%
2000	1.908.533,09	4.712.945,69	40,50%
2001	1.457.474,00	5.359.827,00	27,19%
2002	1.658.076,00	6.511.689,00	25,46%
2003	1.690.370,01	6.777.546,15	24,94%
2004	2.229.510,52	7.303.204,86	30,53%
2005	2.303.244,03	7.403.736,09	31,11%
2006	2.222.014,66	7.952.071,01	27,94%
2007	2.397.386,14	7.905.257,34	30,33%
2008	2.901.060,98	9.279.724,95	31,26%

**Gráfico 19: Solvencia: Patrimonio / Activos**



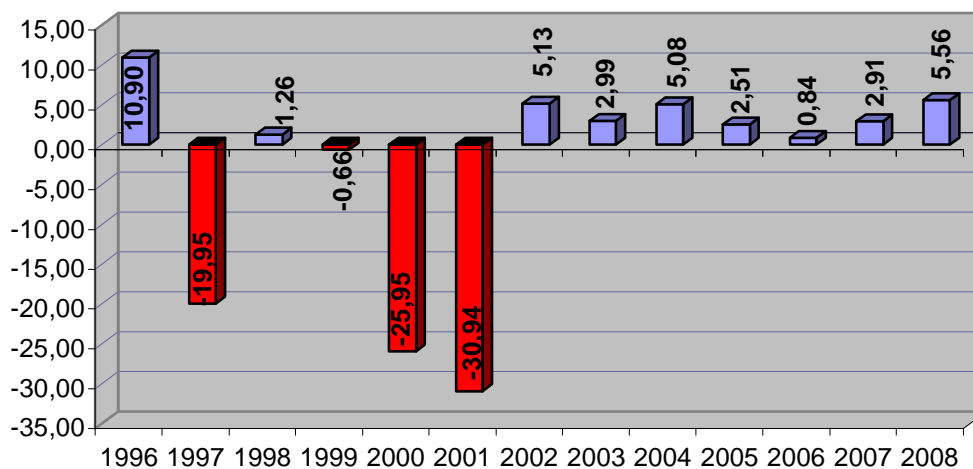
**La relación de solvencia Patrimonio/ Activo** es una aproximación del Coeficiente de adecuación Patrimonial (CAP), que nos indica el capital mínimo que debe mantener una Entidad Financiera respecto al total de sus activos ponderados al riesgo. El indicador mínimo exigido para Entidades Financieras reguladas por la SBEF es entre el 10% y 15%. FONDECO tiene buena solvencia al tener un indicador del 31.26%. Vale decir que este indicador nos permite apalancar un crecimiento de cartera de hasta \$us 25 millones como mínimo, manteniendo el mismo nivel de patrimonio actual.



### 4.3 Rentabilidad del Patrimonio

Gestiones	Resultado neto en US\$	Patrimonio en US\$	Rentabilidad del Patrimonio %
1996	244.694,60	2.244.642,55	10,90
1997	-337.948,23	1.693.924,08	-19,95
1998	21.574,24	1.715.498,27	1,26
1999	-12.065,17	1.838.259,27	-0,66
2000	-495.262,37	1.908.533,09	-25,95
2001	-450.983,00	1.457.474,00	-30,94
2002	85.070,00	1.658.076,00	5,13
2003	50.588,02	1.690.370,01	2,99
2004	113.266,28	2.229.510,52	5,08
2005	57.713,12	2.303.244,03	2,51
2006	18.769,94	2.222.014,66	0,84
2007	69.710,79	2.397.386,14	2,91
2008	161.236,02	2.901.060,98	5,56

**Gráfico 20: Rentabilidad del Patrimonio**

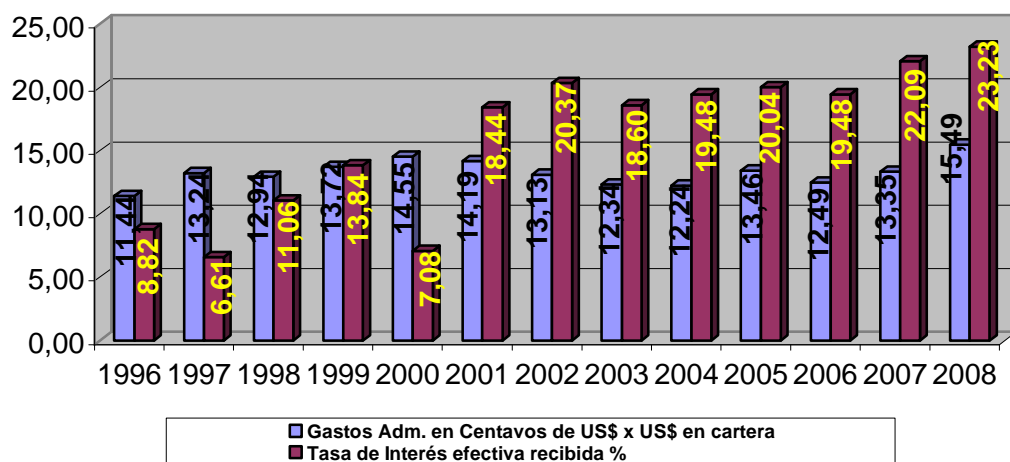


**La Rentabilidad del Patrimonio** es la relación del Resultado neto de una gestión respecto al Patrimonio. Mientras más elevado sea el indicador más rentable es la Entidad Financiera. FONDECO desde el año 2002 ha logrado indicadores de rentabilidad positivos. Al cierre de la gestión 2008 el indicador de rentabilidad respecto al año anterior subió del 2.91% al 5.56% siendo el mejor índice de los últimos 11 años de vida institucional.-

#### 4.4 Eficiencia Administrativa

Gestiones	Gastos Administrativos US\$	Intereses sobre Cartera US\$	Cartera Promedio US\$	Gastos Adm. en Centavos de US\$ x US\$ en cartera	Tasa de Interés efectiva recibida %
1996	321.825,24	248.201,27	2.814.073,32	11,44	8,82
1997	398.190,87	198.785,75	3.007.348,70	13,24	6,61
1998	388.339,75	331.793,40	3.000.053,68	12,94	11,06
1999	446.439,44	450.115,89	3.253.228,67	13,72	13,84
2000	515.634,44	250.985,13	3.543.832,51	14,55	7,08
2001	547.262,00	710.991,00	3.855.860,00	14,19	18,44
2002	608.371,00	943.848,00	4.633.449,00	13,13	20,37
2003	658.320,14	992.042,41	5.333.428,00	12,34	18,60
2004	683.880,49	1.088.164,55	5.587.240,93	12,24	19,48
2005	784.402,59	1.168.471,89	5.829.584,20	13,46	20,04
2006	784.588,30	1.223.016,90	6.279.428,57	12,49	19,48
2007	897.042,11	1.485.213,03	6.722.579,81	13,35	22,09
2008	1.162.632,61	1.743.574,81	7.506.481,00	15,49	23,23

**Gráfico 21: Gastos Administrativos y Rendimiento de Cartera (en centavos de US\$)**

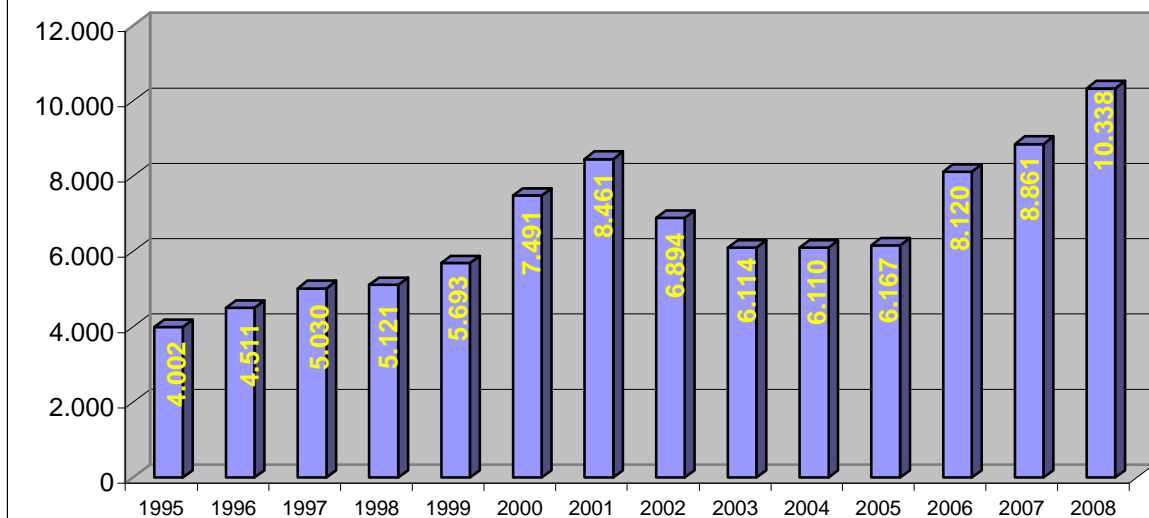


**La Eficiencia Administrativa** demuestra los niveles de gastos incurridos en el manejo de cartera y niveles de rendimiento o tasa de interés efectiva percibida por la cartera. FONDECO al 31/12/2008 logró que el indicador de Gastos Administrativos por manejo de cartera llegue a 15.49 Ctvts. por Dólar de cartera (incremento del 16% respecto al año anterior), debido a la implementación de FC en agencias de Santa Cruz (ya que es una tecnología crediticia que implica mayores costos de administración crediticia), y ante todo porque no se ha alcanzado aún economías de escala aprovechando la capacidad instalada existente para lograr un mayor crecimiento de cartera, además el crecimiento anual se frenó el último trimestre, debido a la inexistencia de financiamientos oportunos. Aún así este indicador comparado a otras IFDs similares está por debajo (Sartawi 34.01%, ANED 18.55%, Foncresol 21.23% y Fubode 15.77%). En cuanto al rendimiento de cartera el indicador subió (5.16%) al pasar de \$us 22.09 Ctvts a \$us 23.23 Ctvts. por Dólar en Cartera debido al incremento de cartera de FC y MC no agropecuario.

#### 4.5 Número de Prestatarios

NUMERO DE PRESTATARIOS				
Gestiones	N° de Prestatarios Total	N° de Prestatarios MC	N° de Prestatarios Asoc.	N° de Prestatarios FC
1995	4.002	4.002	10	
1996	4.511	4.511	11	
1997	5.030	5.030	11	
1998	5.121	5.121	10	
1999	5.693	5.693	2.409	
2000	7.491	2.261		5.230
2001	8.461	2.347		6.114
2002	6.894	2.315		4.579
2003	6.114	2.271		3.843
2004	6.110	2.034		4.076
2005	6.167	2.376		3.791
2006	8.120	2.963		5.157
2007	8.861	3.491		5.370
2008	10.338	3.522		6.816

**Gráfico 22: Número de Prestatarios**

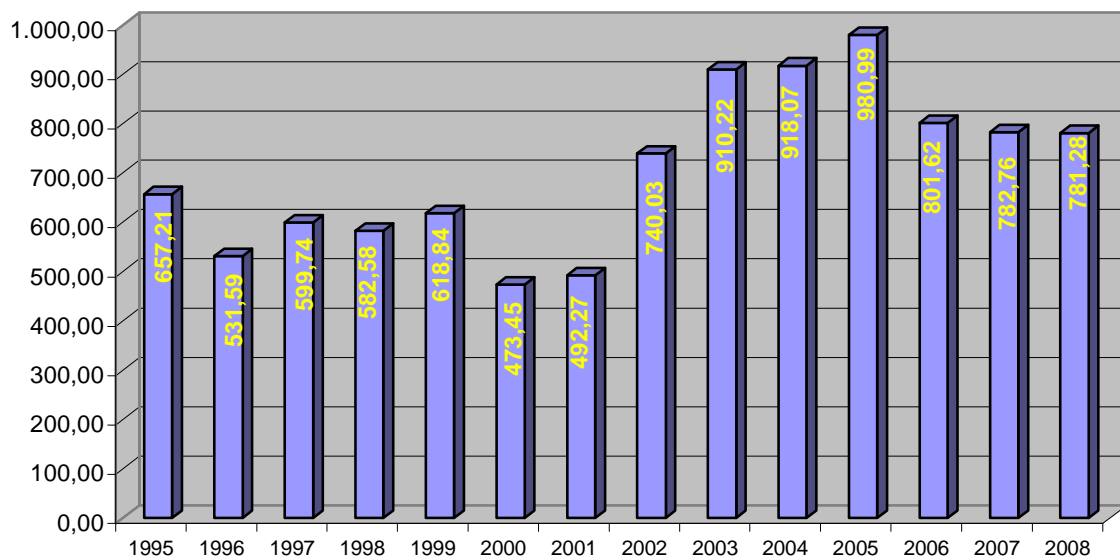


**El número de clientes en cartera** es un indicador muy importante que muestra la cobertura de la Entidad Financiera y su crecimiento demuestra niveles de aceptación del mercado meta. Durante la gestión 2008 FONDECO retomó un ritmo de crecimiento muy importante en la captación de clientes logrando incorporar 1.477 nuevos clientes pasando de 8.861 a 10.338 con un crecimiento del 17%, el crecimiento se debió fundamentalmente a la implementación de FC en las principales agencias de Santa Cruz y el la captación de nuevos clientes en Microcrédito No Agropecuario y asalariados rurales.

#### 4.6 Monto Promedio por Prestatario en Cartera

Gestiones	Cartera Final en US\$	N° de Prestatarios al final de Gestión	Monto por Prestatarios US\$
1995	2.630.139,77	4.002	657,21
1996	2.398.007,00	4.511	531,59
1997	3.016.681,00	5.030	599,74
1998	2.983.416,82	5.121	582,58
1999	3.523.040,52	5.693	618,84
2000	3.546.624,49	7.491	473,45
2001	4.165.097,00	8.461	492,27
2002	5.101.801,00	6.894	740,03
2003	5.565.055,14	6.114	910,22
2004	5.609.426,86	6.110	918,07
2005	6.049.741,53	6.167	980,99
2006	6.509.115,61	8.120	801,62
2007	6.936.042,00	8.861	782,76
2008	8.076.920,40	10.338	781,28

**Gráfico 23: Monto promedio por prestatario en Cartera en US\$**

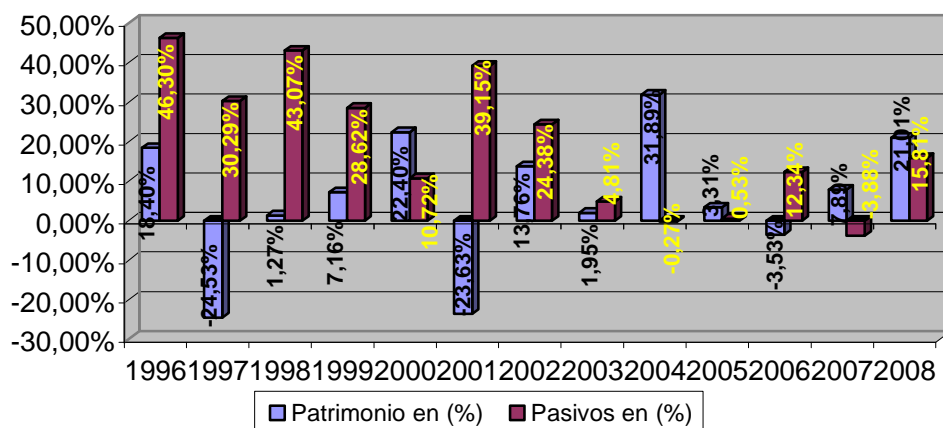


**El monto promedio por prestatario en cartera** es un indicador que resulta de la relación entre la cartera total y el número de clientes activos, mide en promedio el monto en cartera por cada cliente activo. Mientras menor sea el indicador significa que se está llegando con créditos a los más pequeños productores y reduce el riesgo de concentración de cartera. Durante la gestión 2007 y 2008 FONDECO mantuvo el monto promedio en cartera por cliente de \$us 783 y \$us 782.

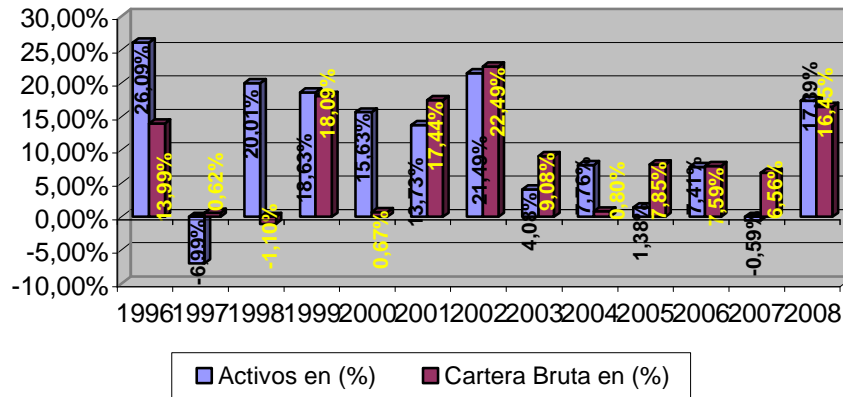
#### 4.7 Crecimiento Institucional de FONDECO

CRECIMIENTO INSTITUCIONAL				
Gestiones	Patrimonio en (%)	Pasivos en (%)	Activos en (%)	Cartera Bruta en (%)
1996	18,40%	46,30%	26,09%	13,99%
1997	-24,53%	30,29%	-6,99%	0,62%
1998	1,27%	43,07%	20,01%	-1,10%
1999	7,16%	28,62%	18,63%	18,09%
2000	22,40%	10,72%	15,63%	0,67%
2001	-23,63%	39,15%	13,73%	17,44%
2002	13,76%	24,38%	21,49%	22,49%
2003	1,95%	4,81%	4,08%	9,08%
2004	31,89%	-0,27%	7,76%	0,80%
2005	3,31%	0,53%	1,38%	7,85%
2006	-3,53%	12,34%	7,41%	7,59%
2007	7,89%	-3,88%	-0,59%	6,56%
2008	21,01%	15,81%	17,39%	16,45%

**Gráfico 24: Crecimiento de Patrimonio y Pasivo**



**Gráfico 25: Crecimiento de Activos y Cartera Bruta**



## 5 ESTADOS FINANCIEROS

### 5.1 Dictamen del Auditor Externo



Ruizmier, Rivera, Peláez, Auza S.R.L. is a  
correspondent firm of KPMG International

Cap. Ravelo 2131  
La Paz, Bolivia  
Ph. (591) 2 244 2626  
Fx. (591) 2 244 1952  
Box 6179  
audit@ruizmier.com

Torres Cañico  
Piso 4, Of. 3  
Santa Cruz, Bolivia  
Ph. (591) 3 337 0165  
Fx. (591) 3 336 8408  
Box 2782

#### Informe de los Auditores Independientes

A los Asociados y Directores de  
Fondo de Desarrollo Comunal "FONDECO"  
**Santa Cruz de la Sierra**

Hemos auditado los estados de situación patrimonial que se acompañan del Fondo de Desarrollo Comunal "FONDECO" al 31 de diciembre de 2008 y 2007, y los correspondientes estados de ganancias y pérdidas, de cambios en el patrimonio del Fondo y de flujos de efectivo por los años terminados en esas fechas. Estos estados financieros son responsabilidad de la gerencia del Fondo. Nuestra responsabilidad es expresar una opinión sobre estos estados financieros basados en nuestras auditorías.

Efectuamos nuestras auditorías de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas en Bolivia y la Recopilación de Normas para Bancos y Entidades Financieras, Título III – Auditores Externos de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras de Bolivia. Esas normas requieren que planifiquemos y realicemos la auditoría para obtener una seguridad razonable acerca de si los estados financieros están libres de errores significativos. Una auditoría incluye examinar, sobre una base de pruebas, la evidencia que respalda los montos y las revelaciones en los estados financieros. Una auditoría también incluye evaluar, los principios de contabilidad utilizados y las estimaciones significativas hechas por la gerencia, así como evaluar la presentación de los estados financieros en su conjunto. Consideramos que nuestras auditorías provee una base razonable para nuestra opinión.

En nuestra opinión, los estados financieros antes mencionados presentan razonablemente, en todos sus aspectos significativos, la situación financiera de Fondo de Desarrollo Comunal "FONDECO" al 31 de diciembre de 2008 y 2007, los resultados de sus operaciones, los cambios en el patrimonio neto del fondo y sus flujos de efectivo por los años terminados en esas fechas, de acuerdo con normas contables emitidas por la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras de Bolivia, normas que no contemplan la aplicación integral del ajuste por inflación.

**Ruizmier, Rivera, Peláez, Auza, S.R.L.**



Lic. Aud. Víctor Peláez Mariscal (Socio)  
Reg. N° CAUB-0039


9 de marzo de 2009

## 5.2 Balance General

Fondo de Desarrollo Comunal  
 "FONDECO"  
 Estado de Situación Patrimonial  
 Al 31 de diciembre de 2008 y 2007

	Nota	2008	2007
		Bs	Bs
<b>Activo</b>			
Disponibilidades	6.a	2.850.451	1.605.358
Inversiones temporarias	2.f. y 6.b	113.790	356.386
Cartera:	2.e. y 6.c	54.310.468	50.440.627
Cartera vigente	50.866.227	44.795.465	
Cartera vencida	501.060	408.063	
Cartera en ejecución	1.445.884	1.729.437	
Cartera vigente reprogramada	3.121.132	4.870.340	
Cartera vencida reprogramada	39.993	80.743	
Cartera en ejecución reprogramada	321.840	621.792	
Productos devengados no cobrados	1.320.461	1.232.075	
Provision para incobrabilidad	(3.306.129)	(3.297.288)	
Otras cuentas por cobrar	2.g. y 6.d	1.039.908	1.092.389
Bienes realizables	2.h. y 6.e	205.147	316.332
Inversiones permanentes	2.f. y 6.f	2.898.211	2.739.649
Bienes de uso	2.i. y 6.g	3.105.234	3.231.058
Otros activos	2.j	156.474	61.000
<b>Total del activo</b>		<b>64.679.683</b>	<b>59.842.799</b>
<b>Pasivo y patrimonio del Fondo</b>			
<b>Pasivo</b>			
Obligaciones con entidades de financiamiento	6.h	34.936.825	32.421.315
Otras cuentas por pagar	2.k. y 6.i	5.531.871	4.024.720
Obligaciones subordinadas	6.j	3.788.444	4.075.201
Previsiones	2.e.2 y 6.k	202.147	1.173.350
<b>Total del pasivo</b>		<b>44.459.287</b>	<b>41.694.586</b>
<b>Patrimonio del Fondo:</b>			
Capital social	7.a	15.377.348	15.377.348
Aportes no capitalizados	7.b	1.319.759	1.319.759
Reservas	7.c	1.253.176	304.809
Resultados acumulados		2.270.113	1.146.297
<b>Total del patrimonio del Fondo</b>		<b>20.220.396</b>	<b>18.148.213</b>
<b>Total del pasivo y patrimonio del Fondo</b>		<b>64.679.683</b>	<b>59.842.799</b>

Los estados financieros del Fondo deben ser leídos en forma conjunta con las notas que se describen en las páginas 7 a 28, que forman parte de los estados financieros.

  
 Jorge E. Rinn Monasterio  
 Gerente Administrativo Financiero

  
 María Eugenia Morello  
 Directora General




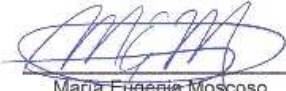
### 5.3 Estado de Ganancias y Pérdidas

**Fondo de Desarrollo Comunal**  
**"FONDECO"**  
 Estado de Ganancias y Pérdidas  
 Años terminados el 31 de diciembre de 2008 y 2007

	Nota	2008 Bs	2007 Bs
Ingresos financieros	6.l	12.227.680	11.320.659
Gastos financieros	6.l	(2.350.959)	(2.298.672)
<b>Resultado financiero bruto</b>		9.876.721	9.021.987
Otros ingresos operativos	6.m	1.022.167	699.322
Otros gastos operativos	6.m	(343.435)	(156.859)
<b>Resultado de operación bruto</b>		10.555.453	9.564.450
Recuperación de activos financieros	6.n	2.437.793	1.256.430
Cargos por incobrabilidad	2.e. y 6.o	(2.226.180)	(2.784.639)
<b>Resultado de operación después de incobrables</b>		10.767.066	8.036.241
Gastos de administración	6.p	(8.103.549)	(6.790.609)
<b>Resultado de operación neto</b>		2.663.517	1.245.632
Ajuste por diferencia de cambio y mantenimiento de valor		(515.335)	(703.808)
<b>Resultado después del ajuste por diferencia de cambio y mantenimiento de valor</b>		2.148.182	541.824
Ingresos extraordinarios		4.777	205.295
Gastos extraordinarias		(78.652)	(171.779)
<b>Resultado neto del ejercicio antes de ajustes de gestiones anteriores</b>		2.074.307	575.340
Ingresos de gestiones anteriores			
Gastos de gestiones anteriores		(4.525)	(47.630)
<b>Resultados antes del ajuste contable por efecto de la inflación</b>		2.069.782	527.710
Ajuste contable por efectos de la inflación	7.c.2	(945.967)	
<b>Resultado neto del ejercicio</b>		<u>1.123.815</u>	<u>527.710</u>

Los estados financieros del Fondo deben ser leídos en forma conjunta con las notas que se describen en las páginas 7 a 28, que forman parte de los estados financieros.

  
 Jorge E. Kinn Monasterio  
 Gerente Administrativo Financiero

  
 María Eugenia Moscoso  
 Directora General

**5.4 Estados Financieros en US\$**
**Al 31 de Diciembre de 2008**

<b>Estado de Situación Patrimonial</b>		<b>(\$US)</b>
<b>1</b>	<b>Activo</b>	<b>9.279.725</b>
11	<b>Disponibilidades</b>	<b>408.960</b>
12	<b>Inversiones Temporarias</b>	<b>16.326</b>
13	<b>Cartera</b>	<b>7.792.033</b>
131	Cartera Vigente	7.297.880
133	Cartera Vencida	71.888
134	Cartera en Ejecución	207.444
135	Cartera Vigente Reprogramada	447.795
136	Cartera Vencida Reprogramada	5.738
137	Cartera en Ejecución Reprogramada	46.175
138	Productos Devengados por Cobrar Cartera	189.449
139	(Previsión para Incobrabilidad de Cartera)	-474.337
14	<b>Otras Cuentas por Cobrar</b>	<b>149.198</b>
15	<b>Bienes Realizables</b>	<b>29.433</b>
16	<b>Inversiones Permanentes</b>	<b>415.812</b>
17	<b>Bienes de Uso</b>	<b>445.514</b>
18	<b>Otros Activos</b>	<b>22.450</b>
<b>2</b>	<b>Pasivo</b>	<b>6.378.664</b>
23	<b>Obligaciones con Bancos y Entidades de Financiamiento</b>	<b>5.012.457</b>
233	Obligaciones con el FONDESIF	1.832.255
235	Obligaciones con Bancos y Entidades Financieras a Plazo	358.062
236	Otros Financiamientos Internos a Plazo	1.075.000
237	Financiamientos de Entidades del Exterior	1.662.625
238	Cargos Devengados p/pagar c/Bancos y Entidades de Financ.	84.514
24	<b>Otras Cuentas por Pagar</b>	<b>5.531.872</b>
241	Por Intermediación Financiera	6.288
242	Diversas	599.173
243	Provisiones	183.324
244	Partidas Pendientes de Imputación	4.885
25	<b>Previsiones</b>	<b>29.002</b>
253	Previsiones Cíclicas	29.002
27	<b>Obligaciones Subordinadas</b>	<b>543.536</b>
271	Obligaciones Subordinadas con Entidades Financieras	399.068
272	Otras Obligaciones Financieras	144.468
<b>3</b>	<b>Patrimonio</b>	<b>2.901.061</b>
31	<b>Capital Social</b>	<b>2.206.219</b>
311	Capital Social	2.206.219
32	<b>Aportes No Capitalizables</b>	<b>189.348</b>
322	Aportes para Futuros Aumentos de Capital	40.771
323	Donaciones No Capitalizables	148.577
34	<b>Reservas</b>	<b>179.796</b>
342	Reservas por Ajuste Global al Patrimonio	158.021
343	Reservas Voluntarias para Previsión de Cartera	21.774
35	<b>Resultados Acumulados</b>	<b>325.698</b>
351	Utilidades (Pérdidas) Acumuladas	164.462
352	Utilidades (Pérdidas) del Ejercicio	161.236
	<b>Pasivo y Patrimonio</b>	<b>9.279.725</b>

### Al 31 de Diciembre de 2008

<b>ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS</b>		<b>(\$US)</b>
(+)	Ingresos Financieros	1.754.330
(-)	Gastos Financieros	337.297
(=)	Resultado Financiero Bruto	1.417.033
(+)	Otros Ingresos Operativos	146.652
(-)	Otros Gastos Operativos	49.273
(=)	Resultado de Operación Bruto	1.514.412
(+)	Recuperaciones de Activos Financieros	349.755
(-)	Cargos por Incobrabilidad	319.395
(=)	Resultado de Operación después de Incobrables	1.544.773
(-)	Gastos de Administración	1.162.633
(=)	Resultado de Operación Neto	382.140
(-)	Resultado del Ajuste por inflación	209.656
(=)	Resultado después de Ajuste por Inflación	172.484
(+)	Ingresos Extraordinarios	685
(-)	Gastos Extraordinarios	11.284
(=)	Resultado de Operación después de Incobrables	161.885
(+)	Ingresos de Gestiones Anteriores	0
(-)	Gastos de Gestiones Anteriores	649
(=)	Resultado de Operación después de Incobrables	161.236

## 6 DESAFIOS Y METAS

Con miras a lograr la Licencia de Funcionamiento y empezar a captar ahorros del público desde la gestión 2010, el reto más importante para el año 2009 es adecuar las condiciones logísticas y organizacionales a las normas de la SBEF cuya reglamentación ya está establecida mediante la Resolución SB N° 0034/2008 de fecha 10/03/2008. Ingresar al campo de la regulación por parte de la SBEF y ser incluidos en la Ley de Bancos y Entidades Financieras implica un importante reto que nos permitirá ampliar nuestros servicios hacia ahorros y otros servicios financieros auxiliares para ser más competitivos, pero es clave que esta adecuación de normas mantenga los principios básicos de nuestra Misión y Visión institucional.

Nuestros desafíos y metas para la gestión 2.009, están enmarcados dentro de los temas estratégicos definidos en nuestro Plan de negocios para el quinquenio 2.009-2013. Los Temas Estratégicos son:

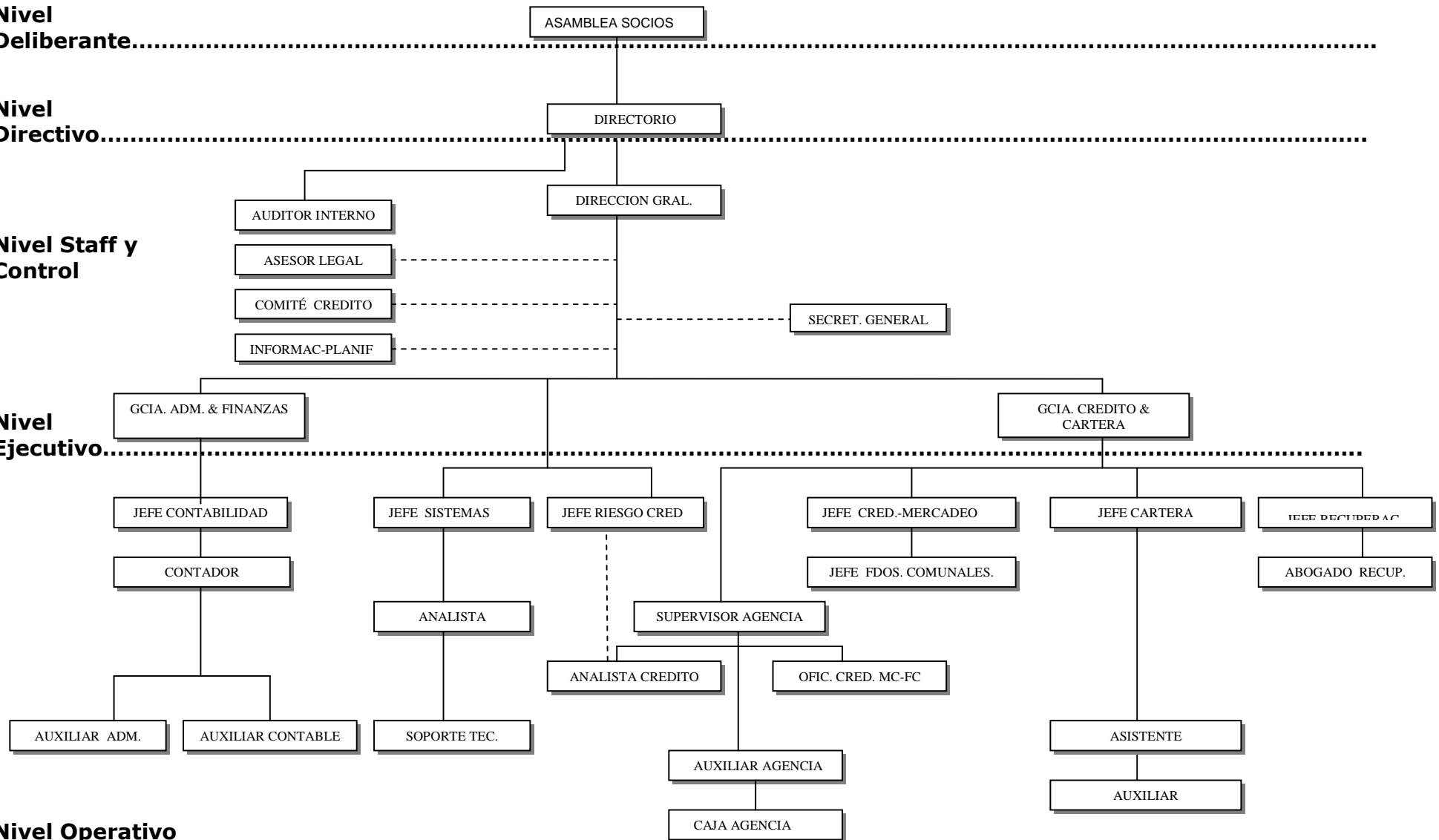
- Crecimiento
- Rentabilidad
- Regulación
- Captación de ahorros
- Calidad de servicio y fidelización
- Desempeño social

### 6.1 *Objetivos y metas para la Gestión 2009:*

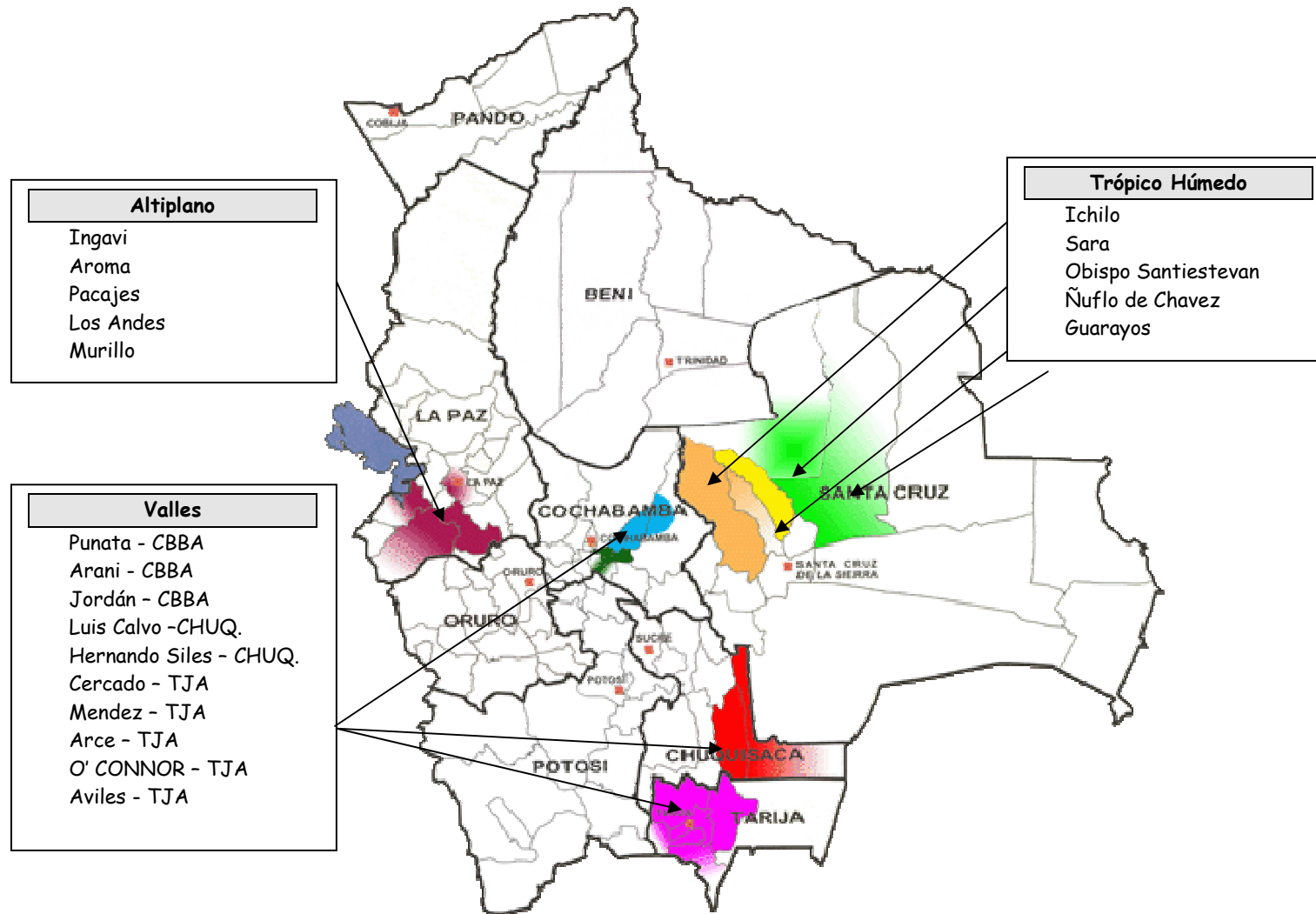
Nuestros principales objetivos y metas para la gestión son:

TEMA ESTRATÉGICO	OBJETIVO- META 2009
<b>1.- Crecimiento</b>	\$us 10.000.000 en Cartera 12.000 Clientes Obtener financiamientos oportunos Apertura de agencias :Warnes y Valles Cruceños
<b>2.- Rentabilidad</b>	Lograr utilidad del 10% del patrimonio Reducir cartera en mora al 4% Reducir cartera en riesgo al 9% Eficiente manejo financiero administrativo
<b>3.- Regulación SBEF</b>	Ejecutar el Plan de adecuación Obtener la Licencia de Funcionamiento
<b>4.- Captación de ahorros</b>	Adecuación del sistema de información Preparación de condiciones para captar desde la gestión 2.010
<b>5.- Calidad de servicio y fidelización</b>	Profundización de innovaciones crediticias Capacitación al personal Dotación de condiciones y equipamiento adecuados en agencias Implementación de Caja en Oficina Central
<b>6.- Desempeño social</b>	Implementar el Sistema de medición de impacto

## **7 ANEXOS**

**ORGANIGRAMA 2008**
**Nivel**
**Deliberante.....**
**Nivel**
**Directivo.....**
**Nivel Staff y Control**
**Nivel**
**Ejecutivo.....**
**Nivel Operativo**


**COBERTURA GEOGRAFICA**



## INDICADORES INSTITUCIONALES DE FONDECO

### Indicadores Financieros

Indicadores financieros		2004	2005	2006	2007	2008	Rango óptimo
1a	Solvencia: Patrimonio / Activos	30,53%	31,11%	27,94%	30,33%	31,26%	> 15 %
1b	Solvencia: Cartera en mora / Patrimonio	21,86%	19,41%	19,11%	15,65%	11,42%	< 30%
1c	Solvencia: Cartera en mora - Previsión / Patrimonio	8,23%	6,07%	-3,73%	-8,98%	-6,68%	< 10%
2a	Crecimiento del Patrimonio	31,89%	3,31%	-3,53%	7,89%	21,01%	> 5 %
2b	Crecimiento del Pasivo	-0,27%	0,53%	12,34%	-3,88%	15,81%	> 10 %
2c	Crecimiento de los Activos	7,76%	1,38%	7,41%	-0,59%	17,39%	> 10 %
3a	Estructura de Activos: Disponibilidades / Activos	5,70%	3,80%	9,77%	2,68%	4,41%	3 - 5 %
3b	Estructura de Activos: Cartera neta / Activos	72,65%	77,56%	75,47%	80,27%	81,38%	> 70 %
4a	Estructura Financiera: Pasivo con costo / Pasivo	83,76%	82,96%	84,05%	77,76%	77,26%	> 80%
4b	Estructura Financiera: Pasivo con costo / Activo	58,19%	57,15%	60,56%	54,18%	53,10%	< 80%
4c	Estructura Financiera: Pasivo con costo / Patrimonio	190,62%	183,72%	216,75%	178,65%	169,87%	> 100%
5a	Liquidez: Disponibilidades / Pasivo a Corto Plazo	58,21%	36,47%	67,02%	14,76%	21,50%	> 50 %
6a	Rentabilidad: Resultado neto / Activo	1,55%	0,78%	0,24%	0,88%	1,74%	> 3 %
6b	Rentabilidad: Resultado neto / Patrimonio	5,08%	2,51%	0,84%	2,91%	5,56%	> 5 %
7	Punto de equilibrio de Cartera Vigente despues de Incobr	4.786.704	5.420.765	5.647.982	5.287.222	6.138.459	< cartera bruta
8a	Tasa de interés activa efectiva realizada sobre cartera promedio	19,48%	20,04%	19,48%	22,09%	23,23%	= tasa nominal
8b	Tasa de interés pasiva promedio sobre cartera	4,43%	4,52%	4,34%	4,52%	4,49%	mínimo
8c	Spread financiero (T activa - T pasiva)	15,05%	15,52%	15,13%	17,58%	18,73%	=Cob. Gtos Adm
9a	Autosuficiencia operativa antes de incobrables	114,75%	112,54%	117,60%	116,41%	122,01%	> 100 %
9b	Tasa de interés necesaria para autosuficiencia	17,53%	19,13%	17,19%	20,16%	20,64%	< tasa efectiva
10a	AS operativa después de incobrables	101,94%	102,32%	102,10%	110,00%	116,21%	> 100 %
10b	Tasa de interés necesaria para autosuficiencia	19,72%	21,02%	19,80%	21,29%	21,60%	< tasa efectiva

### Indicadores Operativos

Indicadores operativos		2004	2005	2006	2007	2008	Rango óptimo
1	Gastos administrativos por US\$ en Cartera (en centavos de US\$)	12,24	13,46	12,49	13,35	15,49	<15
2	Gastos administrativos por prestatario (en US\$)	111,93	127,19	96,62	101,25	112,46	mínimo posible
3a	Nº de prestatarios / oficial de crédito	244	268	312	316	304	< = 350
3b	Cartera promedio US\$ / oficial de crédito	224.377	263.032	250.351	247.716	237.556	300.000,00
3c	Nº de créditos desembolsados / oficial de crédito	66	87	93	104	117	200
4a	Nº de prestatarios / personal	102	98	116	120	116	150
4b	Cartera promedio US\$ / personal	93.490	96.028	92.987	93.730	90.752	200.000,00
4c	Nº de créditos desembolsados / personal	28	32	35	39	45	50
5a	Gastos personal / Gastos de administración	67,35%	61,75%	63,82%	65,87%	66,49%	< = 70%
5b	Gastos personal por empleado en US\$	7.807	7.876	7.474	7.987	8.686	sg/ política salarial



**Indicadores de Cartera**

Indicadores de cartera		2004	2005	2006	2007	2008	Rango óptimo
1a	Previsión para incobrables / Cartera	5,42%	5,08%	7,80%	8,51%	6,50%	5 a 7 %
1b	Previsión para incobrables / Cartera en mora	62,36%	68,74%	119,51%	157,41%	158,53%	70 a 100%
1c	Cartera en Mora / Cartera bruta al fin de la gestión	8,14%	7,39%	6,52%	5,41%	4,10%	< 5%
1d	Cartera en Mora -Previsión para Incobr./ Cartera bruta	2,73%	2,31%	-1,27%	-3,11%	-2,40%	< 3%
2a	Cartera bruta al fin de gestión, en US\$	5.609.427	6.049.742	6.509.116	6.936.042	8.076.920	en crecimiento
2b	Crecimiento de cartera bruta	0,80%	7,85%	7,59%	6,56%	16,45%	> 10 %
2c	Cartera neta al fin de gestión, en US\$	5.305.505	5.742.384	6.001.548	6.345.469	7.551.807	en crecimiento
2d	Crecimiento de cartera neta	0,30%	8,23%	4,51%	10,50%	19,01%	> 10 %
3a	Número total de prestatarios al fin de gestión	6.110	6.167	8.120	8.861	10.338	en crecimiento
3b	Número de prestatarios individuales	2.034	2.376	2.963	3.491	3.522	en crecimiento
3c	Número de prestatarios en créditos asociativos	4.076	3.791	5.157	5.370	6.816	en crecimiento
3d	Crecimiento del número total de prestatarios	-0,07%	0,93%	31,67%	43,68%	26,93%	> 10 %
4a	Monto desembolsado en US\$	4.624.615	5.087.529	5.129.478	6.253.028	7.656.118	en crecimiento
4b	Crecimiento del monto desembolsado	-8,50%	10,01%	0,82%	22,91%	22,44%	> 10 %
5	Monto desembolsado acumulado en US\$	33.324.956	38.412.485	43.541.963	44.665.513	51.198.081	máximo posible
6a	Número de créditos desembolsados	1.657	1.992	2.417	2.906	3.986	en crecimiento
6b	Crecimiento del nº de créditos desembolsados	-14,41%	20,22%	21,34%	45,88%	37,16%	> 20 %
7a	1. Créditos Normales = A	86,70%	86,93%	81,68%	85,09%	89,70%	= 90 %
7b	2. Créditos Prob. Potenciales = B	5,00%	5,71%	5,61%	2,93%	1,57%	< 2,5 %
7c	3. Créditos Deficientes = D	1,20%	0,61%	2,30%	3,10%	1,83%	< 2,5 %
7d	4. Créditos Dudosos = F	0,80%	0,79%	1,19%	1,56%	1,27%	< 2,5 %
7e	5. Créditos Perdidos = H	6,30%	5,95%	9,22%	7,32%	5,63%	< 2,5 %
8	Tasa de castigo (sobre Cartera Bruta al final de la Gestión)	2,11%	1,84%	0,82%	1,95%	1,12%	< = 2 %
9	Monto por prestatario individual en cartera, en US\$ (MC+FC)	918	981	802	783	781	< 5,000
9a	Monto por prestatario individual en cartera, en US\$ MC	2.485	2.295	1.890	1.662	1.826	< 30,000
9b	Monto de prestatario asociativo en cartera, en US\$ FC	136	157	177	211	241	< 1,000
9c	Monto por prestatario individual / PIB per capita	105,53%	103,37%	84,47%	58,13%	59,69%	N.A.
10	Monto desembolsado por prestatario individual, en US\$ (MC+FC)	590	641	620	576	604	< 5,000
10a	Monto desembolsado por prestatario individual, en US\$ MC	2.733	2.418	1.863	1.797	1.344	< 30,000
10b	Monto desembolsado por prestatario asociativo, en US\$ FC	166	181	234	236	320	< 1,000
10c	Monto desembolsado por prestatario individual / PIB per capita	67,78%	67,55%	61,43%	43,99%	46,18%	N.A.
11a	Porcentaje de mujeres prestatarias	55,38%	54,19%	56,53%	56,44%	60,31%	50,00%
12a	Porcentaje cartera a corto plazo	12,01%	15,00%	17,68%	17,96%	24,41%	15,00%
12b	Porcentaje cartera a mediano plazo	82,00%	84,00%	81,74%	81,70%	75,33%	83,00%
12c	Porcentaje cartera a largo plazo	5,99%	1,00%	0,58%	0,34%	0,26%	2,00%
13a	Porcentaje desembolsos Agricultura	54,89%	53,40%	35,87%	29,50%	24,60%	30,00%
13b	Porcentaje desembolsos Pecuaria	3,50%	4,44%	5,00%	4,08%	2,93%	10,00%
13c	Porcentaje desembolsos Pequeña Industria	1,07%	0,69%	0,58%	0,92%	0,54%	5,00%
13d	Porcentaje desembolsos Vivienda	7,09%	10,68%	17,93%	16,49%	18,98%	10,00%
13e	Porcentaje desembolsos Comercio y Serv.	9,93%	8,31%	11,89%	17,03%	14,75%	10,00%
13f	Porcentaje desembolsos Libre Disponibilidad FC	23,52%	22,48%	28,72%	31,99%	38,19%	35,00%

Nota. Para efectos de indicadores se considera la Mora > 30 días a partir del 2002, D.S. 26838 del 09-11-2002.

**Indicadores comparativos FONDECO y Sistema Financiero Nacional**

TIPO DE INDICADOR	FONDECO				ASOFIN	BANCOS	COOP	FINRURAL
	2005	2006	2007	2008	2008	2008	2008	2008
<b>ESTRUCTURA DE ACTIVOS</b>								
Disponibilidades + Inversiones Temp / Total Activos	7,64%	11,02%	3,29%	4,58%	19,99%	46,33%	23,00%	6,99%
Cartera Bruta / Total Activos	80,35%	77,67%	84,63%	87,04%	75,23%	52,25%	70,62%	83,46%
<b>RENTABILIDAD</b>								
Resultado Neto de la Gestión / Activo Promedio (ROA)	0,78%	0,24%	0,88%	1,88%	1,02%	1,73%	0,97%	6,88%
Resultado Neto de la Gestión / Patrimonio prom (ROE)	2,55%	0,83%	3,01%	6,09%	9,77%	20,28%	5,97%	16,31%
Resultado Neto / Ingresos Financieros	4,88%	1,52%	4,65%	9,19%	6,26%	28,83%	7,91%	30,01%
Ingresos Financieros / Activo Promedio	16,07%	16,04%	18,90%	20,45%	1,03%	2,12%	0,97%	22,94%
Ingresos Financieros / Cartera Bruta Prom	20,27%	19,61%	22,25%	23,37%	20,92%	14,12%	16,60%	26,91%
<b>EFICIENCIA ADMINISTRATIVA</b>								
Gastos de Administracion / Activo Promedio	10,67%	10,22%	11,34%	13,56%	9,67%	3,73%	7,02%	12,99%
Gastos de Administracion / Cartera Promedio	13,46%	12,49%	13,35%	15,49%	12,42%	8,01%	9,47%	15,24%
Gastos de Personal / Total Gastos de Administracion			65,87%	66,49%	54,58%	39,54%	S/D	S/D
<b>CALIDAD DE CARTERA</b>								
Cartera Vigente Total / Cartera Bruta	92,61%	93,48%	94,59%	95,90%	99,08%	95,72%	97,49%	98,00%
Cartera en mora / Cartera bruta	7,39%	6,52%	5,41%	4,10%	0,92%	4,28%	2,51%	2,00%
Cartera reprogramada / Cartera bruta	5,65%	13,35%	10,65%	6,19%	0,56%	10,53%	3,52%	1,39%
Prevision cartera incobrable / Cartera en mora	116,10%	119,51%	68,74%	143,20%	445,44%	162,14%	356,87%	170,61%
<b>SOLVENCIA</b>								
Patrimonio / Activo	27,95%	31,08%	30,43%	31,26%	10,17%	9,34%	16,89%	42,00%
Cartera en mora / Patrimonio	15,65%	19,11%	19,41%	11,42%	6,87%	26,23%	11,09%	13,81%
Cartera en mora neta (1) / Patrimonio	6,07%	-3,73%	-8,99%	-4,93%	-18,23%	-10,56%	-28,49%	-9,75%
<b>LIQUIDEZ</b>								
Disponibilidad + Inv. Temp / Pasivo	11,14%	15,36%	4,73%	6,67%	22,25%	51,10%	27,67%	12,08%
Disponibilidades + Inv. Temp / Activo	7,67%	11,07%	3,29%	4,58%	19,99%	46,33%	23,00%	6,99%