



## INDICE

<b>1</b>	<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>2</b>
1.1	La situación actual de FONDECO	4
<b>2</b>	<b>HISTORIA Y MISIÓN</b>	<b>7</b>
2.1	Antecedentes Históricos	7
2.2	Visión	7
2.3	Misión	7
2.4	Clientes	8
2.5	Estructura Organizativa	8
<b>3</b>	<b>PRINCIPALES LOGROS</b>	<b>10</b>
3.1	Resultados al 31/12/2007	10
3.2	Cobertura Geográfica	11
3.3	Productos Crediticios	12
3.3.1	Cartera	13
3.3.2	Mora	15
<b>4</b>	<b>ESTADOS FINANCIEROS</b>	<b>16</b>
4.1	Dictamen del Auditor Externo	16
4.2	Balance General	17
4.3	Estado de Ganancias y Pérdidas	18
<b>5</b>	<b>DESAFIOS Y METAS</b>	<b>20</b>
5.1	Desafíos y Metas a Corto y Mediano Plazo	20
5.2	Objetivos y metas para la Gestión 2008:	20
5.2.1	Eje Estratégico: Financiero	21
5.2.2	Eje Estratégico: Clientes	21
5.2.3	Eje Estratégico: Procesos Internos	21
5.2.4	Eje Estratégico: Innovación y crecimiento	21
<b>7</b>	<b>ANEXOS</b>	<b>22</b>

## **1 PRESENTACIÓN**

Cuando elaboramos nuestra planificación para la gestión 2007 dentro del análisis competitivo consideramos un escenario poco favorable para nuestra institución producto del entorno adverso que se presentaría venir para las microfinanzas en nuestro país, debido a la incertidumbre que presentaba fuertes amenazas:

- Retorno o penetración paulatina de otras Entidades Financieras (especialmente FFPs, Cooperativas) hacia zonas de atención tradicional de las Instituciones Financieras de Desarrollo (IFDs - ONGs).
- Desventaja comparativa de las IFDs respecto a las Entidades Financieras (EF) reguladas por la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras (SBEF) respecto a las posibilidades y costo del fondeo de recursos del público. Mientras las EF obtienen fondos más baratos del público las IFDs al ser limitadas por ley sólo pueden fondearse de recursos de entidades de segundo piso nacionales e internacionales a tasa de interés muy elevadas en función a la valoración de riesgo país que presentamos.
- Amenaza de la Banca de Desarrollo Productivo Estatal (BDP) que presumía la compra de deudas y ante todo de tasas de interés subvencionadas.
- Compra de Entidades de microfinanzas líderes bolivianas por parte de entidades financieras del exterior (Venezuela) que pronosticaban la reducción de tasas de interés y flexibilización de condiciones de acceso al crédito, en especial al microcrédito (Caso PRODEM)
- Elevadas tasas de interés de nuestros financiadores, ligado a la percepción de riesgo-país más elevado que gestiones anteriores que nos ponen en desventaja respecto a las tasas activas que están con tendencia a la baja en el resto de EF reguladas por la SBEF.
- Desastres naturales por el fenómeno del Niño y amenaza del fenómeno de la Niña que afectarían nuevamente algunas zonas y 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 de nuestro país.

Bajo este contexto nada alentador, nos propusimos estrategias para mitigar las amenazas detectadas y así mantener nuestra autosostenibilidad financiera pero ante todo enmarcados en el cumplimiento de nuestra Misión y Visión empresarial:

- **Estrategia de diferenciación.**  
Esta estrategia nos permitiría:
  - Mantener el crecimiento de cartera en nichos de mercado cautivos
  - Profundización y expansión de Banca Comunal
- **Estrategia de diversificación:**  
Para mitigar el riesgo crediticio:
  - Diversificar cartera hacia el sector rural no agropecuario y periurbano
  - Profundizar y ampliar las innovaciones crediticias.

➤ **Estrategia de regularización de cartera en riesgo:**

Ante la elevación de la cartera en riesgo agrícola producto del fenómeno del Niño y la posible afectación por el fenómeno de la Niña, esta estrategia nos permitiría:

- Verificaciones de la cartera afectada y diseño de políticas adecuadas para su regularización.
- Reprogramaciones selectivas de la cartera afectada
- Agilización de cierre de créditos en ejecución judicial y con elevadas calificaciones de riesgo aplicando políticas de incentivo al pago total.

➤ **Estrategia de Recursos Humanos:**

Para mantener a nuestro personal incentivado y estable esta estrategia pretendía:

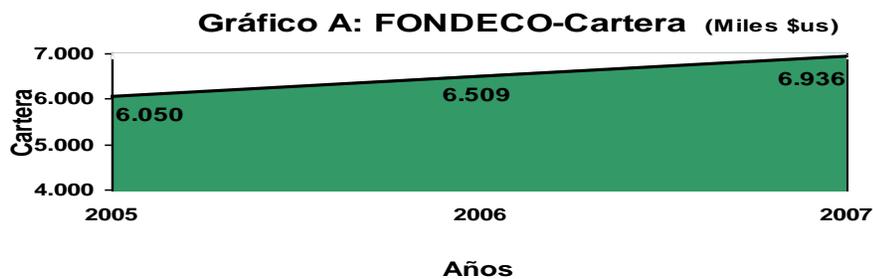
- Reorganizar al personal de las agencias mediante promociones y ascensos acorde a las potencialidades
- Adecuación de las políticas de incentivos o bonos al desempeño
- Capacitación interna y externa permanente
- Apoyo logístico-operativo adecuado desde Oficina Central

La implementación de estas estrategias y el decidido apoyo del personal que es digno de destacar, nos han permitido lograr resultados positivos aún ante el panorama y contexto de amenazas adverso al que nos hemos enfrentado durante la gestión 2007.

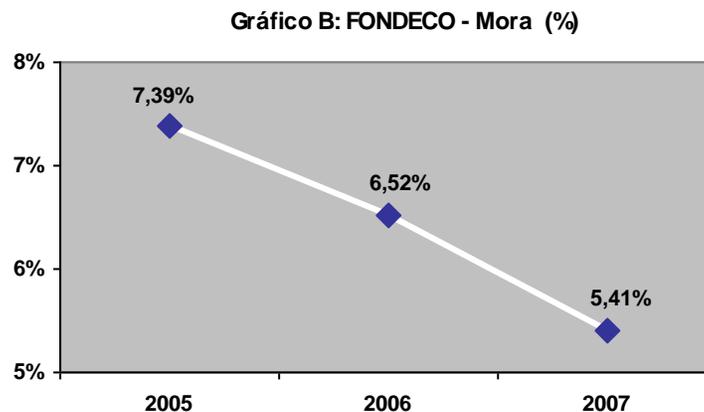
### 1.1 La situación actual de FONDECO

Los resultados al 31/12/2007 mantienen la caracterización de FONDECO como una institución microfinanciera rural, innovadora, sostenible y sólida, siendo sus principales indicadores los siguientes:

- **Cartera:** Crecimiento de cartera en US\$ 426.928, representando un 6.56% muy similar respecto al crecimiento del año anterior, llegando a los US\$ 6.936.044 (Gráfico A). Este crecimiento proviene en gran medida de la diversificación del financiamiento al sector rural no agropecuario, las innovaciones crediticias del Microwarrant de arroz (consumo y semilla) y la implementación de ajustes a la Política crediticia de Banca Comunal (Fondos Comunales).

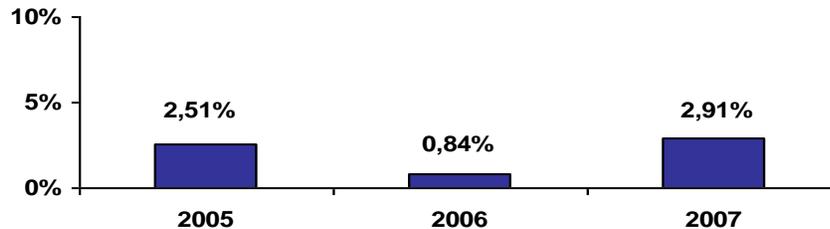


- **Desembolsos:** Nivel de desembolsos sostenidos por sexto año consecutivo. Durante la gestión se desembolsaron US\$ 6.253.028 monto superior en \$us 1.123.550 respecto al año anterior que representa un crecimiento del 22% respecto al año pasado, que se explica por la estrategia de captación de nuevos clientes rurales y Fondos Comunales.
- **Mora y cartera en riesgo:** La cartera en mora durante la gestión 2007 disminuyó del 6.52% al 5.41% (Gráfico B) y la cartera reprogramada bajó del 13.35% al 10.61%, 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 ocasionó la pérdida de cultivos de soya, maíz y arroz en el Dpto. de Santa Cruz. La cartera en riesgo también se redujo del 18.10% al 14.68%.



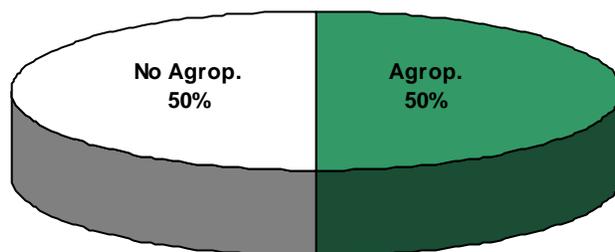
- **Autosostenibilidad:** A pesar de todos los factores adversos que ha enfrentado FONDECO durante la gestión 2007 ha logrado por sexto año consecutivo mantener la autosostenibilidad plena, logrando un resultado neto positivo con un rendimiento del 2.91% respecto al patrimonio, si bien este indicador es mayor al 0.84% alcanzado en la gestión anterior pero esto se debe a criterios de prudencia y solvencia que han permitido constituir en forma voluntaria provisiones para la cartera agrícola por \$us 155.000

Gráfico C: FONDECO Rentabilidad (%)



- **Castigo de cartera incobrable:** Mantenimiento del indicador dentro del rango normal al llegar al 1.95% de la cartera, siendo un índice razonable considerando los sectores de alto riesgo con los que se trabaja (crédito agrícola). Obviamente este indicador debe ser el menor posible -siendo los créditos de mayor riesgo los 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 mas prudentes.
- **Diversificación de la cartera:** De manera que se disminuya el riesgo crediticio de actividad y concentración, cumpliendo nuestra Misión y Visión se ha diversificado la cartera hacia el sector no agropecuario, es así que nuestra cartera agropecuaria representa el 50% respecto al 59% del año anterior y el financiamiento a sectores rurales no agropecuarios como comercio, servicios, pequeña industria y vivienda alcanzó al restante 50% respecto al 41% del año anterior. Una cartera que tenga la relación 30% agropecuaria y 70% 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:** En el primer trimestre del 2007 se iniciaron 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 fundamental de PROFIN/COSUDE. Durante la gestión 2007 se implementó esta Alianza Estratégica en las agencias de Yapacaní y Minero del Dpto. de Santa Cruz que funcionan exitosamente. Este proyecto tiene como meta establecer la modalidad de movilización de ahorro en tres agencias rurales del Dpto. de Santa Cruz y luego añadir otros servicios financieros como giros y transferencias de dinero, canje de moneda, cobro de servicios básicos, etc.
- **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 Area de Cartera y participando como parte del Directorio.

Evaluando brevemente nuestros principales logros y actividades arriba explicados y considerando las amenazas de los factores externos a nuestra institución podemos calificar la gestión 2007 como positiva porque la solvencia sigue intacta y seguimos creciendo en beneficio de cada vez más clientes del sector rural

Santa Cruz, abril de 2008

## **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.*

**Auditoria 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.*

**Dpto. de Riesgo Crediticio:** *Es el responsable de verificar el cumplimiento de las políticas crediticias, seguimiento al crédito combinando el manejo de parámetros homogéneos de riesgo según la actividad financiada y la zona, se constituye así en un brazo fundamental del Comité de Crédito, ya que sus funciones permiten una revisión pormenorizada de requisitos, condiciones, capacidad de pago y sensibilizaciones, de toda solicitud de crédito previo a la Resolución final del Comité de Crédito*

**Dpto. de Crédito & Mercadeo:** De reciente creación surgió ante la necesidad de mejorar las estrategias y acciones de llegada al cliente para consolidar nuestra imagen institucional, es un apoyo fundamental a la Gerencia de Crédito & Cartera como nexo y apoyo directo a las agencias. Bajo su dependencia se ha creado en agosto 2006 la Jefatura de Fondos Comunales para darle mayor empuje al crecimiento y consolidación de esta tecnología crediticia.

**Dpto. de Recuperaciones:** Es responsable del proceso de seguimiento y de cobranza de los créditos en mora hasta su regularización total.

**Asesoría Legal:** *Es responsable de revisar y evaluar la documentación que respalda las garantías y los contratos que respaldan los créditos, asegurando su integridad.*

*(Ver Anexo Organigrama).*

### **3 PRINCIPALES LOGROS**

#### **3.1 Resultados al 31/12/2007**

Los resultados de la gestión 2007 nos ratifican por sexto año consecutivo que vamos por el camino correcto de consolidación institucional, nuestra tecnología crediticia tiene ya 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 (cartera agrícola 45% respecto al 54% de la gestión anterior)
- Consolidación y crecimiento institucional reflejado en el crecimiento de Cartera en un 6.56%.
- Mantenimiento de la solvencia institucional al tener constituidas provisiones por el 157.41% de la cartera en mora que incluye provisiones voluntarias de \$us 155.000 para eventuales contingencias.
- Resultados del proceso de reingeniería de Banca Comunal (Fondos Comunales) obteniendo como resultado un importante crecimiento del 25% de cartera respecto a la gestión anterior.
- Mantenimiento por sexto año consecutivo de la autosostenibilidad total que cubre todos los costos y permite un margen de excedente prudente.
- Fortalecimiento de la imagen institucional y difusión de las innovaciones crediticias mediante la participación en las principales ferias productivas de las agencias
- Innovación crediticia, con la ampliación exitosa del Programa de Microwarrant (arroz de consumo, arroz semilla y maíz).
- Funcionamiento de nuestro nuevo Sistema de información 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 Alianzas Estratégicas con entidades reguladas exitosas, para movilizar el microahorro rural y otros servicios financieros.
- Participación activa en el proceso de Autorregulación y adopción de normas de cartera y contabilidad para las ONGs socias de Finrural, similares a las normas de la SBEF y adecuadas al sector microfinanciero rural.

- Selección como modelo de entidad microfinanciera rural especializada en microcrédito agropecuario, objeto de visitas y pasantías de instituciones de diversos países (Programa de Ruta de las Microfinanzas y otros)
- Calificación y miembros de la red del Grameen Bank Fundation USA (GFUSA) siendo ya sujeto de un pequeño financiamiento para créditos rurales de vivienda y nueva oferta de financiamiento para Banca Comunal.

### **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 Gran Chaco de los departamentos de Santa Cruz y Chuquisaca, en los Valles Interandinos de los departamentos de Cochabamba y 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)

De acuerdo a nuestra política de cobertura establecida en el Plan de Negocios 2005-2010, 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**

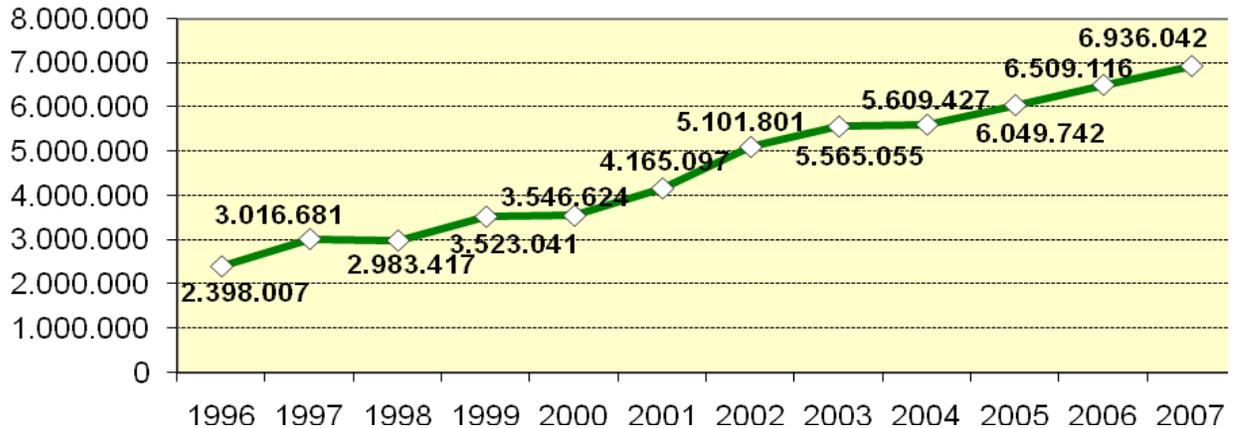
FONDECO financia actividades productivas para el desarrollo rural, mediante créditos para capital de operaciones e inversiones en: Agricultura, Ganadería, Pequeña Industria, Artesanía, Vivienda, Comercio y Servicios rurales.

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
- **Micro-Warrant :** crédito estacional destinado a financiar la comercialización de granos (inicialmente arroz) desde US\$ 300 hasta US\$ 15.000 mediante Alianzas Estratégicas con Ingenios Arroceros para beneficiar con mejores precios a los pequeños productores con la garantía del grano cosechado y depositado.
- **Fondos Comunes ó Bancos Comunes:** son créditos grupales de 10 a 30 integrantes, de libre disponibilidad, dirigido especialmente a mujeres rurales, con montos desde US\$ 50 hasta US\$ 1.000 por integrante, de acuerdo a las características rurales.

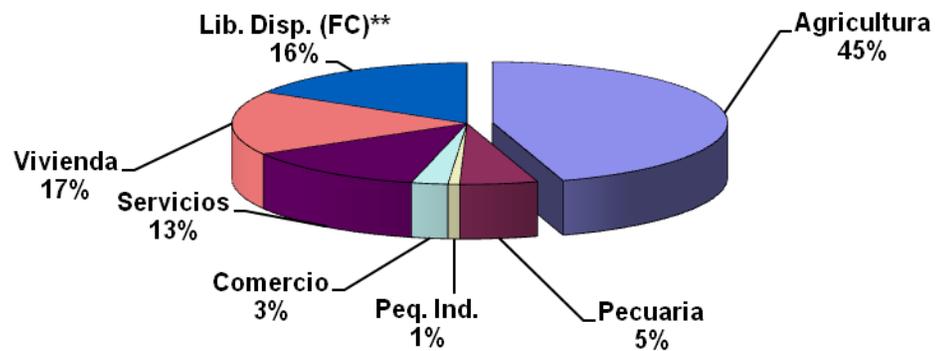
### 3.3.1 Cartera

**Gráfico 5: Evolución de Cartera 1995-2007 (US\$)**



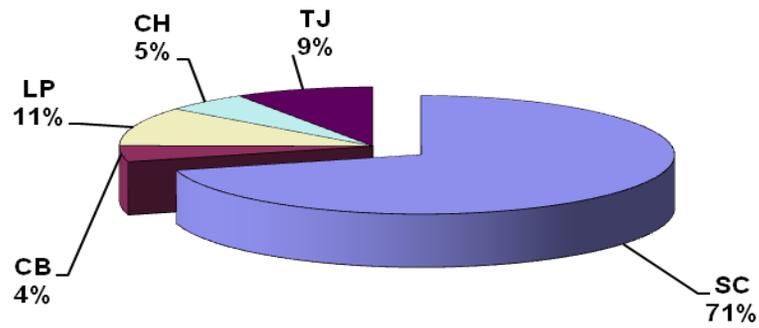
La cartera sigue creciendo. El crecimiento durante la gestión 2007 fue del 6.56% debido al crecimiento de la cartera No agropecuaria (32%) y de FC ( 25%) de acuerdo a la estrategia de diversificación del riesgo crediticio.

**Gráfico 6 : Cartera 2007 por Rubros (%)**



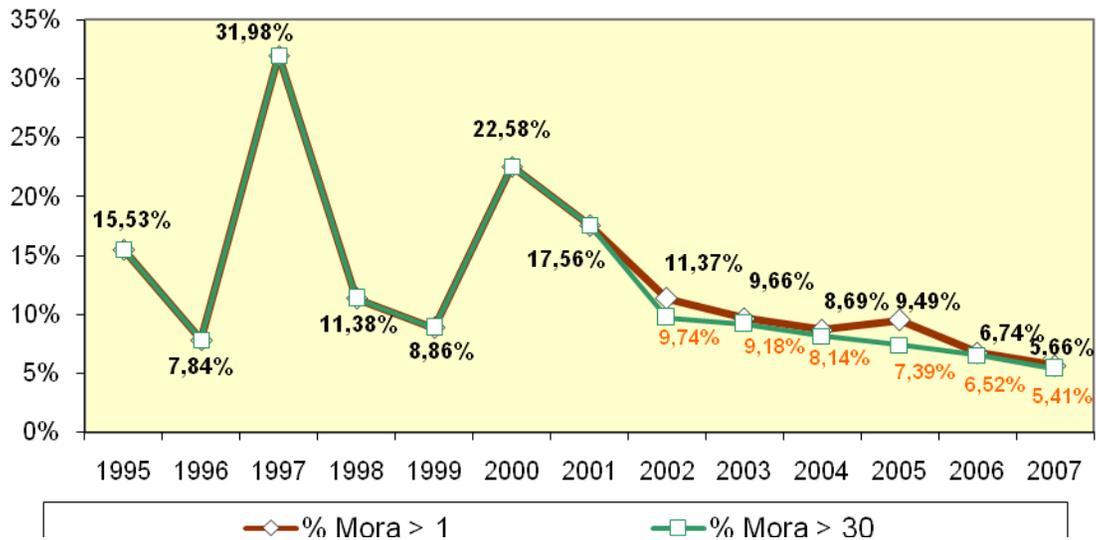
Se confirma la estrategia de diversificación de cartera hacia el sector No Agropecuario, ya que la participación de la cartera Agropecuaria disminuyó al 50% respecto al 54% de la gestión anterior.

**Gráfico 11 : Cartera 2007 por Departamentos (%)**



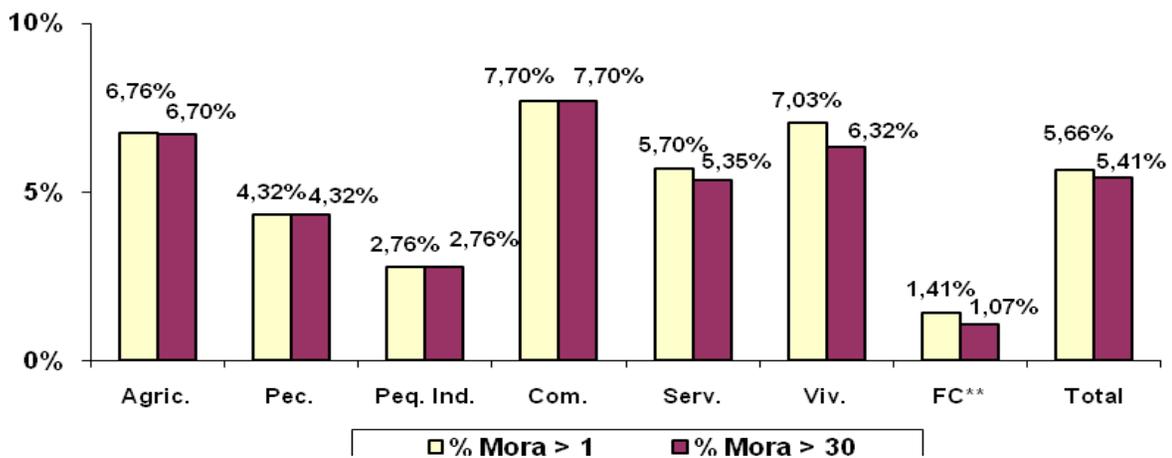
### 3.3.2 Mora

Gráfico 14: Evolución de la Mora 1995-2007 (US\$)



Si bien la cartera en mora bajó del 6.52% al 5.41%, pero se concentra en las agencias de Santa Cruz debido a los problemas climáticos que afectaron a la cartera agrícola en la gestión 2006 y 2007.

Gráfico 15: Mora 2007 por Rubros Financiados (%)



La cartera de FC se mantiene como la de menor riesgo al tener un índice de mora del 1.07%, seguido del MC para la Peq. Industria 2.76%, Pecuaria 4.32% y Servicios 5.35%.

## **4 ESTADOS FINANCIEROS**

### **4.1 Dictamen del Auditor Externo**

**ruizmier**

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

Cap. Ravalto 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**

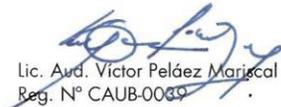
Hemos auditado los estados combinados de situación patrimonial que se acompañan del **Fondo de Desarrollo Comunal "FONDECO"** al 31 de diciembre de 2007 y 2006, y los correspondientes estados de ganancias y pérdidas de cambios en el patrimonio del Fondo y de flujos de efectivo por los años terminados 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. 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 proveen una base razonable para nuestra opinión.

En nuestra opinión, los estados financieros combinados antes mencionados presentan razonablemente, en todos sus aspectos significativos, la situación financiera de Fondo de Desarrollo Comunal "FONDECO" al 31 de diciembre de 2007 y 2006, 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 conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados en Bolivia y con normas y regulaciones establecidas por la Asociación de Instituciones Financieras para el Desarrollo -FINRURAL (la cual ha adoptado las normas de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras), como se describe en la nota 2.a a los estados financieros.

Tal como se describe en la nota 2.a a los estados financieros la sociedad lleva su contabilidad y expone sus estados financieros a valores de las fechas de origen de conformidad con las normas contables que establecen que la reposición del ajuste por inflación se efectúa a partir del 1 de enero de 2008 utilizando la Unidad de Fomento de Vivienda.

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



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

17 de marzo de 2008

## 4.2 Balance General

### Fondo de Desarrollo Comunal "FONDECO"

Estado Combinado de Situación Patrimonial  
Al 31 de diciembre de 2007 y 2006

	Nota	2007	2006
		Bs	Bs
<b>Activo</b>			
Disponibilidades	5.a	1.605.358	6.158.014
Inversiones temporarias	2.e y 5.b	356.386	822.420
Cartera:	2.d y 5.c	50.440.627	48.981.786
Cartera vigente		44.795.465	42.273.443
Cartera vencida		408.063	348.730
Cartera en ejecución		1.729.437	2.105.474
Cartera vigente reprogramada		4.870.340	5.975.835
Cartera vencida reprogramada		80.743	59.501
Cartera en ejecución reprogramada		621.792	854.304
Productos devengados no cobrados		1.232.075	1.389.507
Prevision para incobrabilidad		(3.297.288)	(4.025.008)
Otras cuentas por cobrar	2.f y 5.d	1.092.389	907.186
Bienes realizables	2.g. y 5.e	316.332	462.287
Inversiones permanentes	2.e. y 5.f	2.739.649	2.427.953
Bienes de uso	2.h y 5.g	3.231.058	3.266.869
Otros activos	2.i	61.000	33.407
<b>Total del activo</b>		<u>59.842.799</u>	<u>63.059.922</u>
<b>Pasivo y patrimonio del Fondo</b>			
<b>Pasivo</b>			
Obligaciones con entidades de financiamiento	5.h	32.421.315	38.191.518
Otras cuentas por pagar	5.i	3.247.231	2.026.913
Previsiones genérica voluntaria	2.d	1.173.350	
Obligaciones subordinadas	5.j	4.075.201	4.459.972
Previsión para beneficios sociales	2.j	777.489	761.016
<b>Total del pasivo</b>		<u>41.694.586</u>	<u>45.439.419</u>
<b>Patrimonio del Fondo:</b>			
Capital por donación	6.a	15.377.348	15.377.348
Aportes por capitalizar	6.b	1.319.759	1.319.759
Reserva por el ajustes global del patrimonio	6.c	153.042	153.042
Reserva voluntaria	6.d	151.767	151.767
Resultados acumulados		1.146.297	618.587
<b>Total del patrimonio del Fondo</b>		<u>18.148.213</u>	<u>17.620.503</u>
<b>Total del pasivo y patrimonio del Fondo</b>		<u>59.842.799</u>	<u>63.059.922</u>

Los estados financieros del Fondo deben ser leídos en forma conjunta con las notas que se describen en las páginas 7 a 27, que forman parte de los estados financieros.

Jorge Sandoval Saravia  
Contador General

María Eugenia Moscoso  
Directora General

### 4.3 Estado de Ganancias y Pérdidas

**Fondo de Desarrollo Comunal**  
**"FONDECO"**

Estado Combinado de Ganancias y Pérdidas  
 Años terminados el 31 de diciembre de 2007 y 2006

	Nota	2007 Bs	2006 Bs
Ingresos financieros	5.k	11.320.659	9.763.692
Gastos financieros	5.k	(2.298.672)	(2.162.483)
<b>Resultado financiero bruto</b>		9.021.987	7.601.209
Otros ingresos operativos	5.l	699.322	368.639
Otros gastos operativos	5.l	(156.859)	(227.036)
<b>Resultado de operación bruto</b>		9.564.450	7.742.812
Recuperación de activos financieros	5.m	1.256.430	1.324.866
Cargos por incobrabilidad	2.d y 5.n	(2.784.639)	(2.622.229)
<b>Resultado de operación después de incobrables</b>		8.036.241	6.445.449
Gastos de administración	5.o	(6.790.609)	(6.221.787)
<b>Resultado de operación neto</b>		1.245.632	223.662
Ajuste por inflación		(703.808)	(44.133)
<b>Resultado después del ajuste por inflación</b>		541.824	179.529
Ingresos extraordinarios		205.295	2.480
Gastos extraordinarias		(171.779)	(31.721)
<b>Resultado del ejercicio antes de ajustes</b>		575.340	150.288
Ingresos de gestiones anteriores			14
Gastos de gestiones anteriores		(47.630)	(1.530)
<b>Resultado neto del año</b>		<u>527.710</u>	<u>148.772</u>

Los estados financieros del Fondo deben ser leídos en forma conjunta con las notas que se describen en las páginas 7 a 27, que forman parte de los estados financieros.

\_\_\_\_\_  
 Jorge Sandoval Saravia  
 Contador General

\_\_\_\_\_  
 María Eugenia Moscoso  
 Directora General



## **5 DESAFIOS Y METAS**

En general para la gestión 2008 el reto más importante es adecuar las condiciones logísticas y organizacionales a las normas de la SBEF cuya reglamentación será establecida hasta septiembre 2008 en virtud a 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 están establecidos en los objetivos estratégicos del Plan de negocios a mediano plazo y específicos para la gestión 2008.

### **5.1 Desafíos y Metas a Corto y Mediano Plazo**

- Mantenimiento de la Autosostenibilidad plena con bases sólidas de solvencia.
- Descentralización del proceso crediticio a las agencias
- Crecimiento y diversificación de cartera y una adecuada oferta de Servicios Financieros para el Desarrollo Rural
- Profundización y ampliación de las innovaciones crediticias hacia otras zonas y otros productos
- Ampliación y diversificación de nuestras fuentes de financiamiento interno y externo
- Verificación y manejo con políticas adecuadas de la cartera afectada por fenómenos naturales (Niño- Niña)
- Mejorar nuestro posicionamiento e imagen institucional
- Adecuación a normas de regulación de la SBEF
- Manejo financiero adecuado a épocas de inflación y riesgo cambiario

### **5.2 Objetivos y metas para la Gestión 2008:**

Nuestros principales objetivos para la gestión son:

- Crecimiento de cartera para llegar a \$us 8 millones
- Reducción de la cartera en mora al 5%
- Reducción de la cartera en riesgo al 10%
- Mantenimiento de la autosostenibilidad total
- Descentralización hacia las agencias
- Motivación del personal
- Posicionamiento institucional
- Adecuación a normas de la SBEF
- Eficiencia en el manejo financiero adecuado a épocas inflacionarias y de riesgo cambiario.

En este sentido para el logro de nuestros objetivos planteamos cuatro ejes estratégicos:

### **5.2.1 Eje Estratégico: Financiero**

- Autosostenibilidad
- Financiamiento adecuado, oportuno y suficiente para brindar servicios financieros para el sector productivo rural
- Administración financiera adecuada a proceso inflacionario y riesgo cambiario.

### **5.2.2 Eje Estratégico: Clientes**

- Fidelización de clientes
- Desarrollo de la mujer campesina
- Impacto económico y social hacia el cliente

### **5.2.3 Eje Estratégico: Procesos Internos**

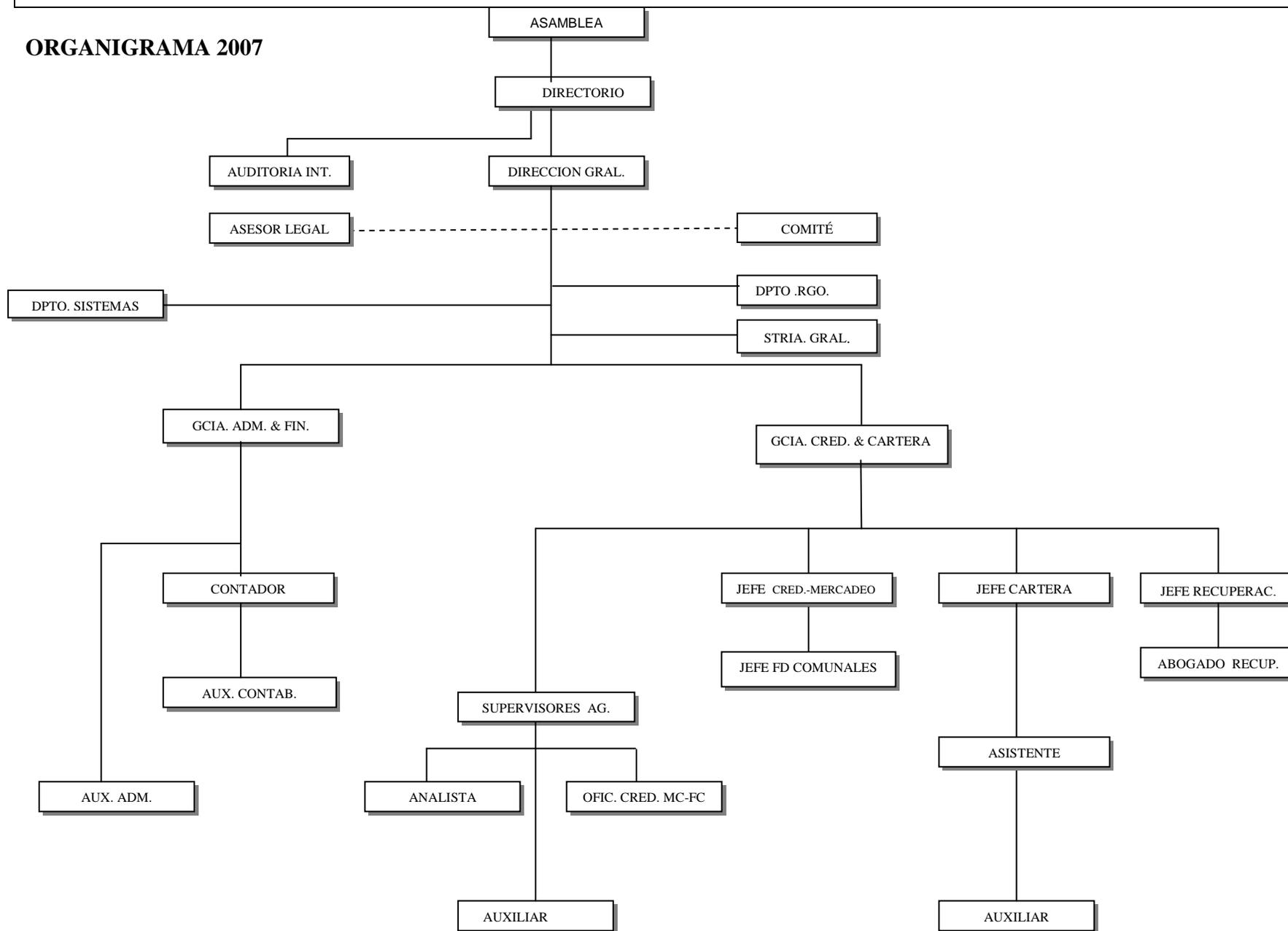
- Descentralización hacia las agencias
- Administración y mitigación del riesgo crediticio
- Evaluación y motivación al personal
- Adecuación a normas de la SBEF (Estatutos, estructura organizacional, infraestructura de agencias, logísticas, etc.)

### **5.2.4 Eje Estratégico: Innovación y crecimiento**

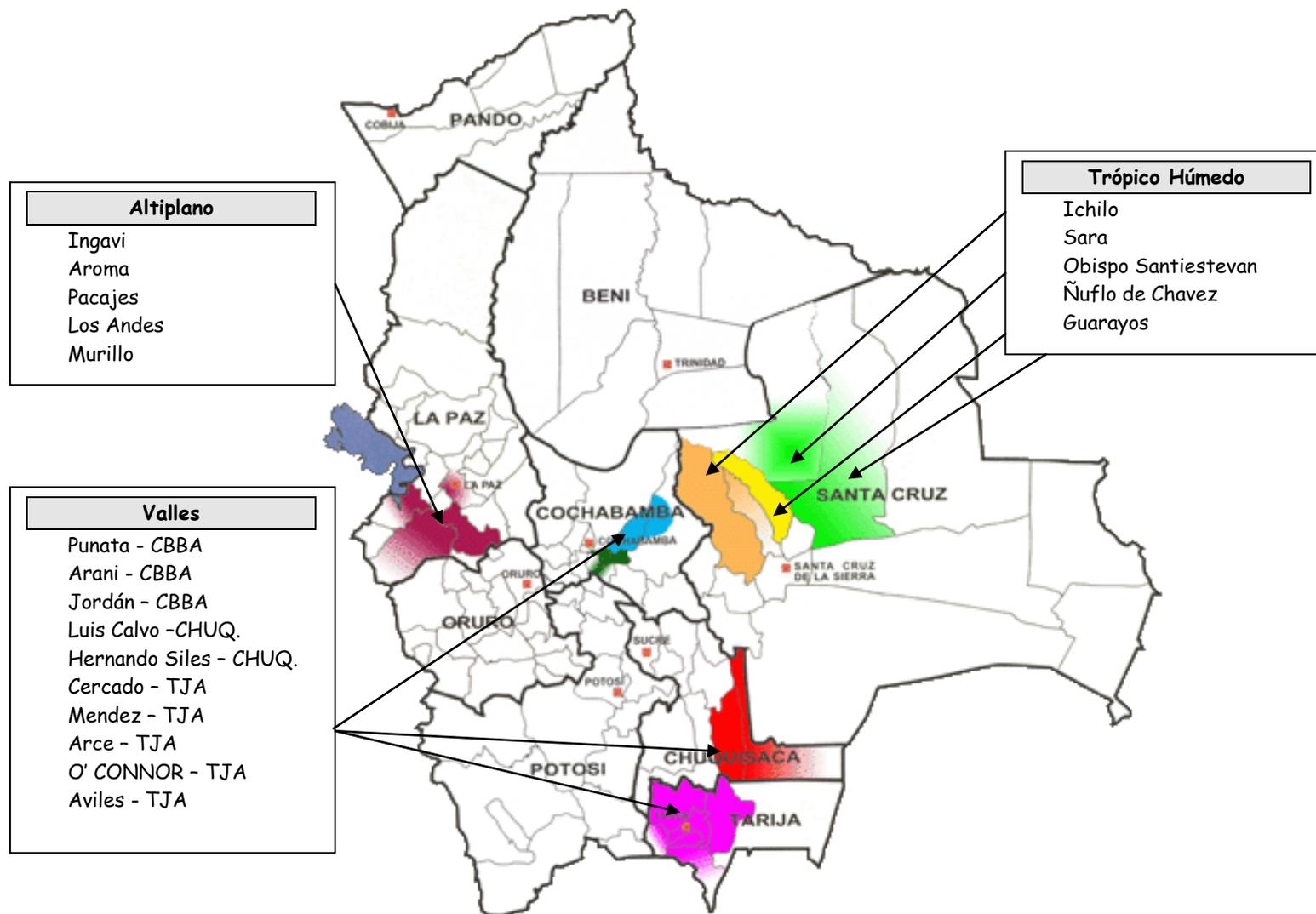
- Innovación de la oferta crediticia
- Expansión de la cobertura
- Profundización de los mercados atendidos
- Diversificación de los servicios financieros

## **7 ANEXOS**

**ORGANIGRAMA 2007**



## COBERTURA GEOGRAFICA





## INDICADORES INSTITUCIONALES DE FONDECO

### Indicadores Financieros

Indicadores financieros		2003	2004	2005	2006	2007	Rango óptimo
1a	Solvencia: Patrimonio / Activos	24,94%	30,53%	31,11%	27,94%	30,33%	> 15 %
1b	Solvencia: Cartera en mora / Patrimonio	30,21%	21,86%	19,41%	19,11%	15,65%	< 30 %
1c	Solvencia: Cartera en mora - Previsión / Patrimonio	13,93%	8,23%	6,07%	-3,73%	-8,98%	< 10 %
2a	Crecimiento del Patrimonio	1,95%	31,89%	3,31%	-3,53%	7,89%	> 5 %
2b	Crecimiento del Pasivo	4,81%	-0,27%	0,53%	12,34%	-3,88%	> 10 %
2c	Crecimiento de los Activos	4,08%	7,76%	1,38%	7,41%	-0,59%	> 10 %
3a	Estructura de Activos: Disponibilidades / Activos	4,80%	5,70%	3,80%	9,77%	2,68%	3 - 5 %
3b	Estructura de Activos: Cartera neta / Activos	78,05%	72,65%	77,56%	75,47%	80,27%	> 70 %
4a	Estructura Financiera: Pasivo con costo / Pasivo	78,87%	83,76%	82,96%	84,05%	77,76%	> 80 %
4b	Estructura Financiera: Pasivo con costo / Activo	59,20%	58,19%	57,15%	60,56%	54,18%	< 80 %
4c	Estructura Financiera: Pasivo con costo / Patrimonio	237,36%	190,62%	183,72%	216,75%	178,65%	> 100 %
5a	Liquidez: Disponibilidades / Pasivo a Corto Plazo	49,02%	58,21%	36,47%	67,02%	14,76%	> 50 %
6a	Rentabilidad: Resultado neto / Activo	0,75%	1,55%	0,78%	0,24%	0,88%	> 3 %
6b	Rentabilidad: Resultado neto / Patrimonio	2,99%	5,08%	2,51%	0,84%	2,91%	> 5 %
7	Punto de equilibrio de Cartera Vigente despues de Incobr	4.729.827	4.786.704	5.420.765	5.647.982	5.287.222	< cartera bruta
8a	Tasa de interés activa efectiva realizada sobre cartera promedio	18,60%	19,48%	20,04%	19,48%	22,09%	= tasa nominal
8b	Tasa de interés pasiva promedio sobre cartera	4,34%	4,43%	4,52%	4,34%	4,52%	mínimo
8c	Spread financiero (T activa - T pasiva)	14,26%	15,05%	15,52%	15,13%	17,58%	= Cob. Gtos Adm
9a	Autosuficiencia operativa antes de incobrables	113,35%	114,75%	112,54%	117,60%	116,41%	> 100 %
9b	Tasa de interés necesaria para autosuficiencia	17,17%	17,53%	19,13%	17,19%	20,16%	< tasa efectiva
10a	AS operativa después de incobrables	102,43%	101,94%	102,32%	102,10%	110,00%	> 100 %
10b	Tasa de interés necesaria para autosuficiencia	18,99%	19,72%	21,02%	19,80%	21,29%	< tasa efectiva

### Indicadores Operativos

Indicadores operativos	2003	2004	2005	2006	2007	Rango óptimo
Gastos administrativos por US\$ en Cartera (en centavos de US\$)	12,34	12,24	13,46	12,49	13,35	< 15
Gastos administrativos por prestatario (en US\$)	107,67	111,93	127,19	96,62	101,25	mínimo posible
Nº de prestatarios / oficial de crédito	255	244	268	312	316	< = 350
Cartera promedio US\$ / oficial de crédito	222.226	224.377	263.032	250.351	247.716	300.000,00
Nº de créditos desembolsados / oficial de crédito	81	66	87	93	104	200
Nº de prestatarios / personal	104	102	98	116	120	150
Cartera promedio US\$ / personal	90.397	93.490	96.028	92.987	93.730	200.000,00
Nº de créditos desembolsados / personal	33	28	32	35	39	50
Gastos personal / Gastos de administración	66,19%	67,35%	61,75%	63,82%	65,87%	< = 70 %
Gastos personal por empleado en US\$	7.386	7.807	7.876	7.474	7.987	sg/ política salarial

**Indicadores de Cartera**

Indicadores de cartera		2003	2004	2005	2006	2007	Rango óptimo
1a	Previsión para incobrables / Cartera	4,95%	5,42%	5,08%	7,80%	8,51%	5 a 7 %
1b	Previsión para incobrables / Cartera en mora	53,89%	62,36%	68,74%	119,51%	157,41%	70 a 100%
1c	Cartera en Mora / Cartera bruta al fin de la gestión	9,18%	8,14%	7,39%	6,52%	5,41%	< 5%
1d	Cartera en Mora -Previsión para Incobr./ Cartera bruta	4,23%	2,73%	2,31%	-1,27%	-3,11%	< 3%
2a	Cartera bruta al fin de gestión, en US\$	5.565.055	5.609.427	6.049.742	6.509.116	6.936.042	en crecimiento
2b	Crecimiento de cartera bruta	57,96%	0,80%	7,85%	7,59%	6,56%	> 10 %
2c	Cartera neta al fin de gestión, en US\$	5.289.842	5.305.505	5.742.384	6.001.548	6.345.469	en crecimiento
2d	Crecimiento de cartera neta	10,30%	0,30%	8,23%	4,51%	5,73%	> 10 %
3a	Número total de prestatarios al fin de gestión	6.114	6.110	6.167	8.120	8.861	en crecimiento
3b	Número de prestatarios individuales	2.271	2.034	2.376	2.963	3.491	en crecimiento
3c	Número de prestatarios en créditos asociativos	3.843	4.076	3.791	5.157	5.370	en crecimiento
3d	Crecimiento del número total de prestatarios	-11,31%	-0,07%	0,93%	31,67%	9,13%	> 10 %
4a	Monto desembolsado en US\$	5.054.421	4.624.615	5.087.529	5.129.478	6.253.028	en crecimiento
4b	Crecimiento del monto desembolsado	-2,85%	-8,50%	10,01%	0,82%	21,90%	> 10 %
5	Monto desembolsado acumulado en US\$	28.700.341	33.324.956	38.412.485	43.541.963	49.794.991	máximo posible
6a	Número de créditos desembolsados	1.936	1.657	1.992	2.417	2.906	en crecimiento
6b	Crecimiento del nº de créditos desembolsados	-7,32%	-14,41%	20,22%	21,34%	20,23%	> 20 %
7a	1. Créditos Normales = A	86,17%	86,70%	86,93%	81,68%	85,09%	= 90 %
7b	2. Créditos Prob. Potenciales = B	4,39%	5,00%	5,71%	5,61%	2,93%	< 2,5 %
7c	3. Créditos Deficientes = D	2,46%	1,20%	0,61%	2,30%	3,10%	< 2,5 %
7d	4. Créditos Dudosos = F	1,19%	0,80%	0,79%	1,19%	1,56%	< 2,5 %
7e	5. Créditos Perdidos = H	6,79%	6,30%	5,95%	9,22%	7,32%	< 2,5 %
8	Tasa de castigo (sobre Cartera Bruta al final de la Gestión)	2,17%	2,11%	1,84%	0,82%	1,95%	< = 2 %
9	Monto por prestatario individual en cartera, en US\$ (MC+FC)	910	918	981	802	783	< 5,000
9a	Monto por prestatario individual en cartera, en US\$ MC	2.218	2.485	2.295	1.890	1.662	< 30,000
9b	Monto de prestatario asociativo en cartera, en US\$ FC	137	136	157	177	211	< 1,000
9c	Monto por prestatario individual / PIB per capita	103,08%	105,53%	103,37%	84,47%	67,31%	N.A.
10	Monto desembolsado por prestatario individual, en US\$ (MC+FC)	827	590	641	620	576	< 5,000
10a	Monto desembolsado por prestatario individual, en US\$ MC	2.489	2.733	2.418	1.863	1.797	< 30,000
10b	Monto desembolsado por prestatario asociativo, en US\$ FC	165	166	181	234	236	< 1,000
10c	Monto desembolsado por prestatario individual / PIB per capita	93,62%	67,78%	67,55%	65,38%	49,54%	N.A.
11a	Porcentaje de mujeres prestatarias	53,04%	55,38%	54,19%	56,53%	56,44%	50,00%
12a	Porcentaje cartera a corto plazo	13,59%	12,01%	15,00%	17,68%	17,96%	15,00%
12b	Porcentaje cartera a mediano plazo	81,39%	82,00%	84,00%	81,74%	81,70%	83,00%
12c	Porcentaje cartera a largo plazo	5,02%	5,99%	1,00%	0,58%	0,34%	2,00%
13a	Porcentaje desembolsos Agricultura	57,43%	54,89%	53,40%	35,87%	29,50%	30,00%
13b	Porcentaje desembolsos Pecuaria	6,91%	3,50%	4,44%	5,00%	4,08%	10,00%
13c	Porcentaje desembolsos Pequeña Industria	1,17%	1,07%	0,69%	0,58%	0,92%	5,00%
13d	Porcentaje desembolsos Vivienda	4,88%	7,09%	10,68%	17,93%	16,49%	10,00%
13e	Porcentaje desembolsos Comercio y Serv.	7,69%	9,93%	8,31%	11,89%	17,03%	10,00%
13f	Porcentaje desembolsos Libre Disponibilidad FC	21,91%	23,52%	22,48%	28,72%	31,99%	35,00%

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

**Indicadores comparativos FONDECO y Sistema Financiero Nacional**

TIPO DE INDICADOR	FONDECO			FINRURAL	ASOFIN	BANCOS	COOP
	2005	2006	2007	2007	2007	2007	2007
<b>ESTRUCTURA DE ACTIVOS</b>							
Disponibilidades + Inversiones Temp / Total Activos	7,64%	11,02%	3,28%	9,01%	16,03%	37,74%	24,66%
Cartera Bruta / Total Activos	80,35%	77,67%	84,29%	80,39%	77,71%	53,12%	68,04%
<b>RENTABILIDAD</b>							
Resultado Neto de la Gestión / Activo Promedio (ROA)	0,78%	0,24%	0,88%	5,46%	1,98%	1,86%	1,78%
Resultado Neto de la Gestión / Patrimonio prom (ROE)	2,55%	0,83%	3,02%	14,35%	20,26%	21,16%	11,79%
Resultado Neto / Ingresos Financieros	4,88%	1,52%	4,66%	28,07%	12,64%	29,72%	15,75%
Ingresos Financieros / Activo Promedio	16,07%	16,04%	18,90%	19,45%	15,63%	6,37%	11,28%
Ingresos Financieros / Cartera Bruta Prom	20,27%	19,61%	22,25%	23,64%	20,65%	12,33%	15,68%
<b>EFICIENCIA ADMINISTRATIVA</b>							
Gastos de Administración / Activo Promedio	10,67%	10,22%	11,34%	12,27%	9,32%	7,04%	6,46%
Gastos de Administración / Cartera Promedio	13,46%	12,49%	13,35%	14,91%	12,32%	7,04%	8,98%
Gastos de Personal / Total Gastos de Administración			65,87%	nd	56,50%	39,09%	N/D
<b>CALIDAD DE CARTERA</b>							
Cartera Vigente Total / Cartera Bruta	92,61%	93,48%	94,59%	96,76%	98,92%	93,60%	97,12%
Cartera en mora / Cartera bruta	7,39%	6,52%	5,41%	5,11%	1,08%	6,40%	2,88%
Cartera reprograma / Cartera bruta	5,65%	13,35%	10,65%	3,10%	0,96%	15,12%	4,85%
Prevision cartera incobrable / Cartera en mora	68,73%	119,51%	157,41%	114,84%	190,37%	110,47%	236,74%
<b>SOLVENCIA</b>							
Patrimonio / Activo	27,95%	31,08%	30,43%	38,50%	10,55%	9,56%	15,10%
Cartera en mora / Patrimonio	15,65%	19,11%	19,41%	10,59%	1,07%	6,40%	2,88%
Cartera en mora neta (1)/ Patrimonio	6,07%	-3,73%	-8,99%	-2,39%	-21,25%	-11,24%	-30,11%
<b>LIQUIDEZ</b>							
Disponibilidad + Inv. Temp / Pasivo	11,14%	15,36%	4,73%	14,56%	17,92%	41,73%	29,05%
Disponibilidades + Inv. Temp / Activo	7,67%	11,07%	3,29%	9,02%	16,03%	35,22%	N/D