

# Memoria Institucional

## 2009



# FONDECO

Fondo de Desarrollo Comunal

*Su fondo de crédito!*

Santa Cruz de la Sierra  
Bolivia

Sitio Web: [www.fondeco.org](http://www.fondeco.org)

eMail: [infor@fondeco.org](mailto:infor@fondeco.org)

Tel.: (591)3-3520740

**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	8
2.3	Misión	8
2.4	Clientes	8
2.5	Estructura Organizativa	8
<b>3</b>	<b>PRINCIPALES LOGROS</b>	<b>9</b>
3.1	Resultados al 31 de Diciembre de 2009	9
3.2	Cobertura Geográfica	10
3.3	Productos Crediticios	11
3.3.1	Datos de Cartera al 31 de diciembre 2009	12
<b>4</b>	<b>ESTADOS FINANCIEROS</b>	<b>14</b>
4.1	Dictamen del Auditor Externo	14
4.2	Balance General	15
4.3	Estado de Ganancias y Pérdidas	16
<b>5</b>	<b>DESAFIOS Y METAS</b>	<b>17</b>
5.1	Objetivos y metas para la Gestión 2010:	17
<b>6</b>	<b>ANEXOS</b>	<b>18</b>

## **1 PRESENTACIÓN**

Estimados todos:

Es un gusto presentar a consideración de ustedes la Memoria de FONDECO correspondiente a la gestión 2009, una gestión que se caracterizó por una serie de retos que se asumieron a lo largo del período.

En el marco de la visión institucional que apunta a hacer de FONDECO *“una institución financiera líder a nivel nacional, especializada en crédito productivo y servicios financieros accesibles, que promueve el desarrollo de los pobladores rurales y urbano populares”*, el Plan Quinquenal Estratégico elaborado para el periodo 2009-2013, que entró en vigencia el año 2009, nos ofreció una guía clara para el trabajo desarrollado en la gestión, habiéndose conseguido importantes resultados en las áreas estratégicas de FONDECO relacionadas con la rentabilidad, crecimiento, calidad de servicios y fidelización de clientes, regulación, captación de ahorros y desempeño social.

En efecto, en la gestión 2009, FONDECO contó con una cartera que superó los 10 millones de dólares, la mora se mantuvo por debajo del 5% (4.33%), y la rentabilidad llegó al 7.99%, la más alta de la historia institucional. El número de clientes superó las 11.500 personas, con una participación de 62% de mujeres y 38% de hombres, que viven mayoritariamente en el departamento de Santa Cruz y en menor medida en los departamentos de Tarija, La Paz, Chuquisaca y Cochabamba.

Los productos crediticios ofertados bajo las tecnologías de Microcrédito y Fondos Comunales, permitieron una composición de la cartera que benefició tanto a actividades agropecuarias como no-agropecuarias, tales como: vivienda, comercio, servicios y otros, logrando una diversificación que permitió compensar los riesgos que implica el crédito agropecuario, al mismo tiempo que se dispuso de mayor cantidad de recursos orientados a actividades agropecuarias.

Es importante comentar que durante el año dos importantes desafíos fueron superados por FONDECO, estos son la calificación de riesgo y la regulación. En el primer semestre del año, la institución se sometió por cuarta vez a un proceso externo de calificación de riesgo, consiguiendo una calificación correspondiente al nivel *“B, con tendencia positiva”*, que reconoce las mejoras implementadas en la gestión de cartera y riesgos que tuvieron un impacto positivo en los niveles de rentabilidad. Esta calificación, significó la posibilidad de ampliar notablemente el marco de relacionamiento nacional e internacional con instituciones que contemplan dentro de sus requisitos de financiamiento como un instrumento de comparación entre micro financieras, la calificación de riesgo obtenida.

En el segundo semestre, FONDECO solicitó a la ASFI la realización de un diagnóstico institucional que concluya respecto a la situación en la cual se encontraba la institución respecto al proceso de regulación. Una vez realizado el diagnóstico y presentado el Plan de Adecuación correspondiente, ASFI otorgó a FONDECO un plazo de 6 meses a partir de enero 2010 para que complete los requerimientos de ley, y en base a una nueva evaluación, otorgue a la institución la calidad de *organización regulada* manteniendo la condición de asociación civil sin fines de lucro. Esta nueva condición nos permitirá desarrollar una oferta completa de servicios financieros en beneficio de nuestra población meta, al mismo tiempo que estaremos habilitados para captar ahorros, una de las fuentes más económicas de fondeo de recursos.

El Plan de Adecuación en base al cual se está trabajando, contempla ajustar normas y procedimientos, políticas y manuales, estructura y funcionamiento, infraestructura y soporte técnico, que harán que FONDECO mejore notablemente sus niveles de eficiencia, transparencia y seguridad.

Todo lo avanzado y logrado el año 2009, sin duda permite visualizar metas optimistas para la gestión 2010.

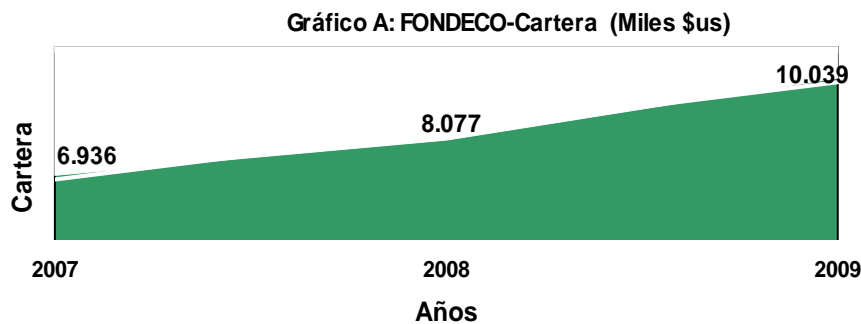
Santa Cruz de la Sierra, 6 de mayo de 2010.

Roxana Dulón Gonzáles  
Presidenta del Directorio de FONDECO

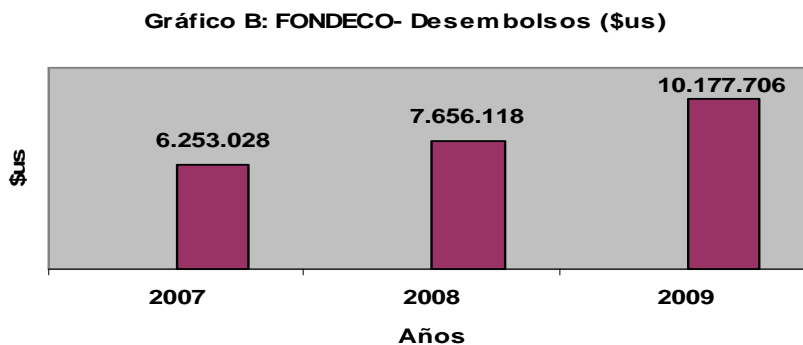
### 1.1 La situación actual de FONDECO

El Fondo de Desarrollo Comunal FONDECO, durante la gestión 2009 mantuvo firme su Misión y Visión institucional, buscando el liderazgo en el financiamiento rural mediante microcréditos con innovaciones para el desarrollo, los principales resultados han sido los siguientes:

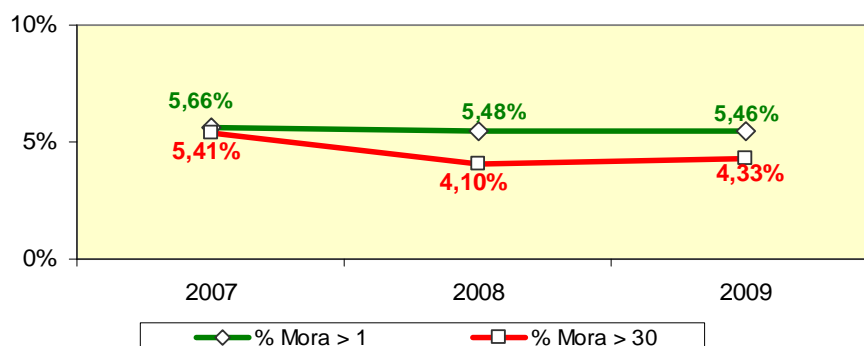
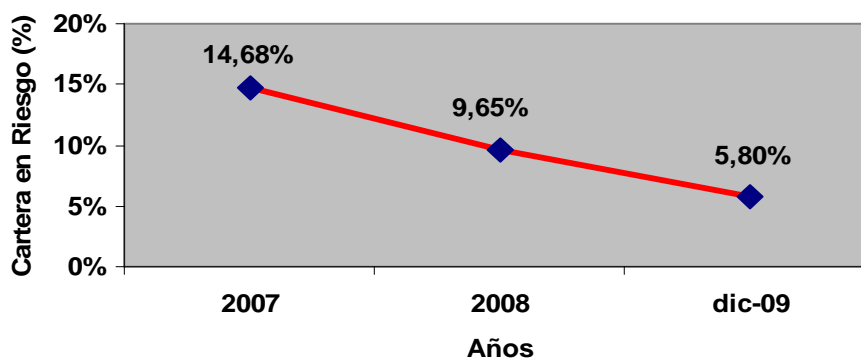
- **Cartera:** Crecimiento significativo de cartera en US\$ 1.962.556 representando un 24% respecto al año anterior, llegando a los US\$ 10.039.477 (Gráfico A). Este crecimiento es el más alto en toda la historia de FONDECO y proviene en gran medida de la diversificación del financiamiento al sector rural no agropecuario, las innovaciones crediticias, el crecimiento de la banca comunal o *fondos comunales* y su ampliación al Departamento de Santa Cruz.



- **Desembolsos:** Nivel de desembolsos sostenidos por sexto año consecutivo. Durante la gestión se desembolsaron US\$ 10.177.706 respecto a los US\$ 7.656.118 del año anterior con un crecimiento de \$us 2.521.588 que representa un 33% 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 mayor, pero estuvo limitado por la falta de financiamiento durante el último trimestre del año.



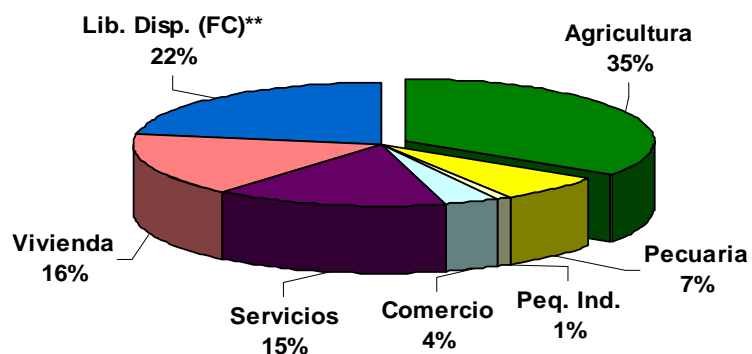
- Mora y cartera en riesgo:** La cartera en mora durante la gestión 2009 a un día bajó del 5.48% a 5.46% y a 30 días subió levemente del 4.10% al 4.33% (Gráfico B). Sin embargo, la cartera reprogramada bajó drásticamente del 6.19% al 2.66%, la cartera reprogramada que queda se debe a la afectación de la cartera agrícola por las inundaciones sufridas en las gestiones 2005 al 2007, que ocasionaron la pérdida de cultivos de soya, maíz y arroz en el Departamento de Santa Cruz. Así, la cartera en riesgo que suma la mora y las reprogramaciones, también se redujo del 9.65% al 5.80% logrando bajar a niveles nunca alcanzados en nuestra Institución.

**Gráfico C: FONDECO- Mora (%)**

**Gráfico D: FONDECO -Cartera en Riesgo (%)**


- Autosostenibilidad:** Por octavo año consecutivo se logró mantener la autosostenibilidad plena, es así que el resultado neto fue positivo con un rendimiento del 7.99% 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 134% de la mora a 30 días el 106% de la mora a 1 día y el 100% de la Cartera en Riesgo.

**Gráfico E: FONDECO - Rentabilidad (%)**


- **Castigo de cartera incobrable:** Durante la gestión se castigaron créditos incobrables por \$63.329 respecto a los \$us 90.395 de la gestión anterior. El índice de castigos fue del 0.70% de la cartera promedio, siendo razonable considerando los sectores de alto riesgo con los que se trabaja (crédito agrícola).
- **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 42% respecto al 43% del año anterior, y el financiamiento a sectores rurales no agropecuarios como comercio, servicios, pequeña industria y vivienda alcanzó al restante 58 % respecto al 57% 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 F : FONDECO- Cartera 2009 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 2009 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 ASFI.

- **Adecuación de la Misión y Visión Institucional:** De acuerdo a la Planificación Estratégica y retos institucionales durante la gestión 2009 se replantearon y redefinieron nuestra Misión y Visión Empresarial manteniendo criterios básicos de atención a nuestros clientes metas y de apoyo con servicios financieros fundamentalmente al sector productivo rural y popular urbano.
- **Autoregulación FINRURAL:** Para encarar el proceso de adecuación de las IFDs socias de FINRURAL se crearon Comisiones de trabajo mixtas compuestas por personeros de ASFI y de las IFDs delegadas por FINRURAL, en este sentido FONDECO dirigió la Comisión de Crédito Agropecuario y participó activamente en la Comisión de Banca Comunal, es digno destacar que para el crédito Agropecuario el Reglamento de FONDECO has sido considerado como la base de evaluación y diseño de la norma la cual se encuentra en proceso de redacción a cargo de ASFI.
- **Regulación de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI):** 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. FONDECO luego de una primera inspección de ASFI recibió en diciembre del 2009 el Certificado de Adecuación estableciendo como plazo de adecuación hasta junio del 2010. 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 el segundo semestre de la gestión 2.010 captar ahorros del público y ampliar los servicios financieros a nuestros clientes. Es muy importante mencionar que se están consensuando criterios a nivel de FINRURAL con la ASFI para adecuar algunas normas al quehacer de las microfinanzas, en especial lo inherente al microcrédito rural agropecuario y banca comunal, siendo que el Reglamento de Banca Comunal ya ha sido incorporado a las normas de Cartera de ASFI para todo el Sistema Financiero Nacional.

Por los resultados y metas alcanzados, consideramos que la gestión 2009 ha sido muy favorable para nuestra institución, y nos ha permitido seguir apoyando al sector productivo rural en cumplimiento de nuestra Misión y Visión empresarial.

## **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**

La nueva *Visión* de FONDECO es: "*Ser una institución financiera líder a nivel nacional, especializada en crédito productivo y servicios financieros accesibles, que promueven el desarrollo de los pobladores rurales y urbanos populares*".

## **2.3 Misión**

La nueva *Misión* quedó adecuada a: "*Otorgar a pobladores rurales y urbanos populares, créditos y servicios financieros en condiciones accesibles, para apoyar sus emprendimientos, contribuyendo a su calidad de vida y progreso*"

## **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 el Comité de Créditos, 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:** Depende directamente del Comité de Auditoría del Directorio. 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 de Diciembre de 2009**

Los resultados de la gestión 2009 nos ratifican por octavo año consecutivo, nuestra calidad de ser 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 35% respecto al 39% de la gestión anterior. Reducción del riesgo crediticio del 18.10% alcanzado la gestión 2006 al 5.80% durante la gestión 2009, 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, 24.30% respecto al 16.65% de la gestión anterior.
- Mantenimiento de la solvencia institucional al tener constituidas provisiones por el 148% de la cartera en mora y 100% de la Cartera en riesgo, que incluye provisiones voluntarias para eventuales contingencias.
- Resultados del proceso de reingeniería de Banca Comunal (Fondos Comunales), alcanzándose un importante crecimiento del 37% de esta cartera respecto a la gestión anterior.
- Mantenimiento por octavo año consecutivo de la autosostenibilidad total, que cubre todos los costos y permite un margen de excedente prudente. La rentabilidad del patrimonio es de 7.99% respecto al 5.56% 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). Destacándose que dentro del convenio con PROFIN participamos en la réplica del Microwarrant de maíz en una entidad microfinanciera de Nicaragua.
- Implementación de la *Alianza Estratégica* con la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Porres, entidad regulada exitosa, para movilizar el micro ahorro 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 ASFI y adecuadas al sector microfinanciero rural.

### **3.2 Cobertura Geográfica**

FONDECO trabaja en cuatro eco regiones 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 Ríos (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\$ 500 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\$ 500 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\$ 500 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\$ 500 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. 500 hasta Bs. 10.000 por integrante, de acuerdo a las características rurales.

### 3.3.1 Datos de Cartera al 31 de diciembre 2009

Gráfico G : FONDECO- Cartera 2009 por Departamentos (%)

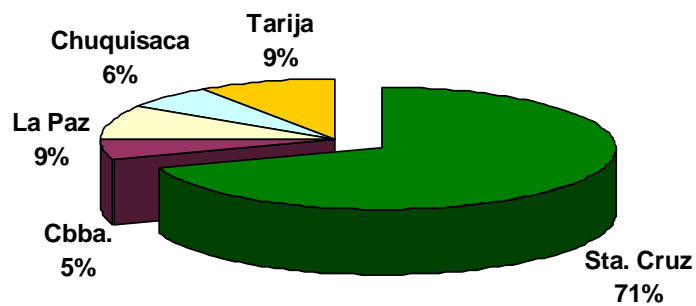
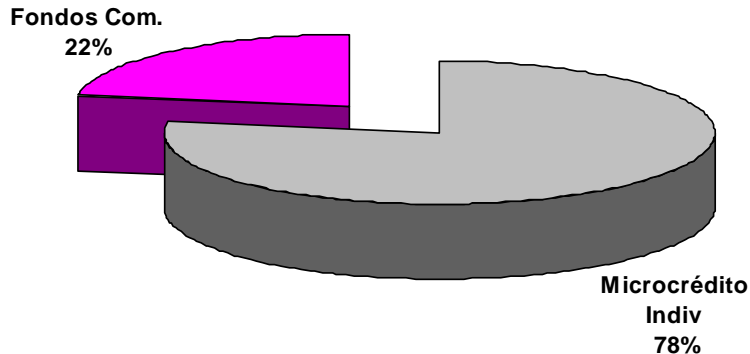
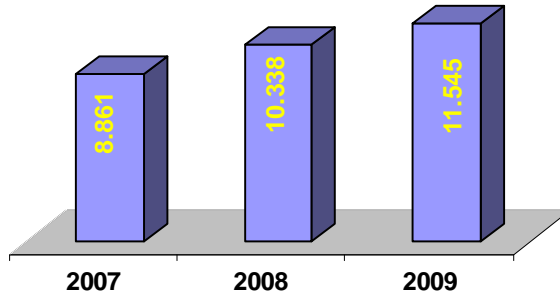


Gráfico H: FONDECO -Cartera 2009 por Tecnología Crediticia (%)

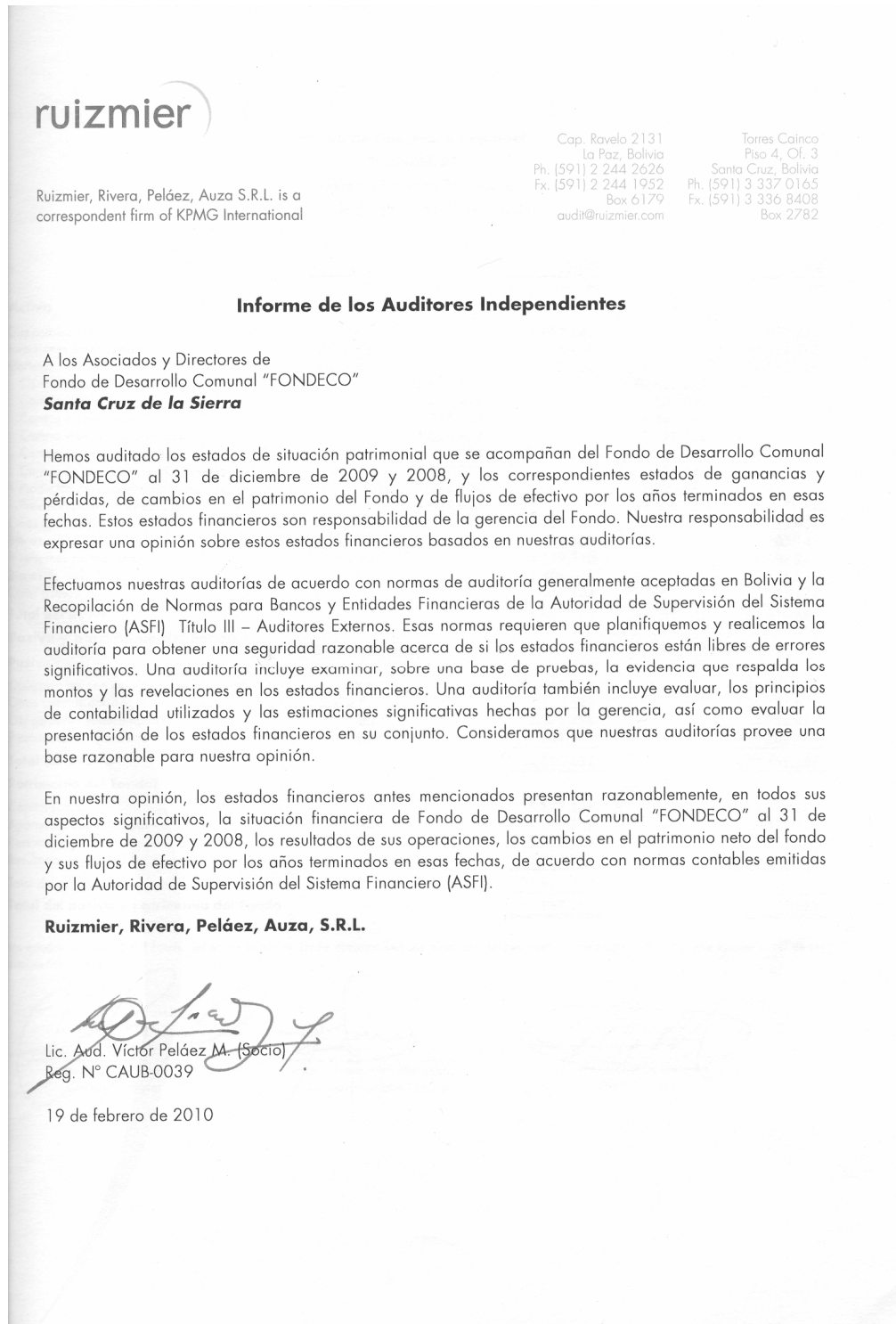


**Gráfico J: FONDECO- Número de Prestatarios 2009**



## 4 ESTADOS FINANCIEROS

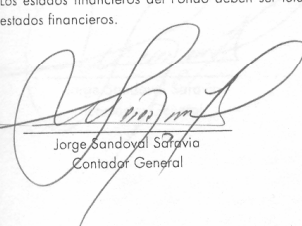
### 4.1 Dictamen del Auditor Externo



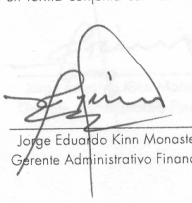
## 4.2 Balance General

<b>Fondo de Desarrollo Comunal</b>			
<b>"FONDECO"</b>			
Estado de Situación Patrimonial			
Al 31 de diciembre de 2009 y 2008			
Nota	2009	2008	
	Bs	Bs	
<b>Activo</b>			
Disponibilidades	7,887,443	2,850,451	
Inversiones temporarias	146,616	113,790	
Cartera:	68,392,008	54,310,468	
Cartera vigente	65,915,818	50,866,227	
Cartera vencida	401,448	501,060	
Cartera en ejecución	1,795,107	1,445,884	
Cartera vigente reprogramada	1,029,609	3,121,132	
Cartera vencida reprogramada	23,864	39,993	
Cartera en ejecución reprogramada	809,307	321,840	
Productos devengados no cobrados	1,944,799	1,320,461	
Provision para incobrabilidad	(3,527,944)	(3,306,129)	
Otras cuentas por cobrar	2,200,726	1,039,908	
Bienes realizables	139,802	205,147	
Inversiones permanentes	4,552,910	2,898,211	
Bienes de uso	3,406,613	3,105,234	
Otros activos	241,144	156,474	
<b>Total del activo</b>	<b>86,967,262</b>	<b>64,679,683</b>	
<b>Pasivo y patrimonio del Fondo</b>			
<b>Pasivo</b>			
Obligaciones con entidades de financiamiento	53,660,368	34,936,825	
Otras cuentas por pagar	7,927,649	5,531,871	
Obligaciones subordinadas	2,871,424	3,788,444	
Previsiones	531,391	202,147	
<b>Total del pasivo</b>	<b>64,990,832</b>	<b>44,459,287</b>	
<b>Patrimonio del Fondo:</b>			
Capital social	15,377,348	15,377,348	
Aportes no capitalizados	1,319,759	1,319,759	
Reservas	3,523,289	1,253,176	
Resultados acumulados	1,756,034	2,270,113	
Total del patrimonio del Fondo	21,976,430	20,220,396	
<b>Total del pasivo y patrimonio del Fondo</b>	<b>86,967,262</b>	<b>64,679,683</b>	


Los estados financieros del Fondo deben ser leídos en forma conjunta con las notas que se describen en las páginas 6 a 30, que forman parte de los estados financieros.



Jorge Sandoyal Saravia  
Contador General



Jorge Eduardo Kinn Monasterio  
Gerente Administrativo Financiero



Maria Eugenia Maseco  
Directora General

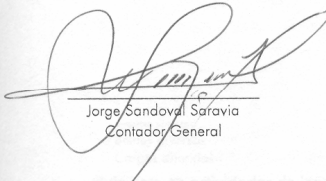


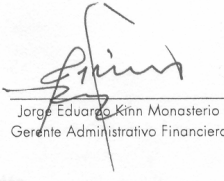
### 4.3 Estado de Ganancias y Pérdidas

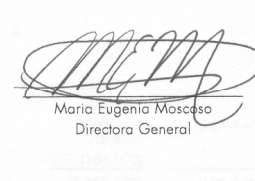
Fondo de Desarrollo Comunal  
"FONDECO"  
Estado de Ganancias y Pérdidas  
Por los ejercicios terminados el 31 de diciembre de 2009 y 2008

	Nota	2009 Bs	2008 Bs
Ingresos financieros	8.l	15,147,879	12,227,680
Gastos financieros	8.l	(3,241,159)	(2,350,959)
<b>Resultado financiero bruto</b>		<b>11,906,720</b>	<b>9,876,721</b>
Otros ingresos operativos	8.m	1,423,244	1,022,167
Otros gastos operativos	8.m	(367,260)	(343,435)
<b>Resultado de operación bruto</b>		<b>12,962,704</b>	<b>10,555,453</b>
Recuperación de activos financieros	8.n	3,518,285	2,437,793
Cargos por incobrabilidad	8.o	(4,403,108)	(2,226,180)
<b>Resultado de operación después de incobrables</b>		<b>12,077,881</b>	<b>10,767,066</b>
Gastos de administración	8.p	(10,323,252)	(8,103,549)
<b>Resultado de operación neto</b>		<b>1,754,629</b>	<b>2,663,517</b>
Ajuste por diferencia de cambio y mantenimiento de valor		-	(515,335)
<b>Resultado después del ajuste por diferencia de cambio y mantenimiento de valor</b>		<b>1,754,629</b>	<b>2,148,182</b>
Ingresos extraordinarios		6,730	4,777
Gastos extraordinarios		-	(78,652)
<b>Resultado neto del ejercicio antes de ajustes de gestiones anteriores</b>		<b>1,761,359</b>	<b>2,074,307</b>
Ingresos de gestiones anteriores		18,962	-
Gastos de gestiones anteriores		(24,287)	(4,525)
<b>Resultados antes del ajuste contable por efecto de la inflación</b>		<b>1,756,034</b>	<b>2,069,782</b>
Ajuste contable por efectos de la inflación		-	(945,967)
<b>Resultado neto del ejercicio</b>		<b>1,756,034</b>	<b>1,123,815</b>

Los estados financieros del Fondo deben ser leídos en forma conjunta con las notas que se describen en las páginas 6 a 30, que forman parte de los estados financieros.

  
 Jorge Sandoval Saravia  
 Contador General

  
 Jorge Eduardo Kinn Monasterio  
 Gerente Administrativo Financiero

  
 Maria Eugenia Moscoso  
 Directora General

## 5 DESAFIOS Y METAS

Con miras a lograr la Licencia de Funcionamiento y empezar a captar ahorros del público desde el segundo semestre de la gestión 2010, el reto más importante para el año 2010 es adecuar las condiciones logísticas y organizacionales a las normas de ASFI 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 ASFI 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 2010, están enmarcados dentro de los temas estratégicos definidos en nuestro Plan de negocios para el quinquenio 2009-2013. Los Temas Estratégicos son:

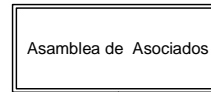
- Crecimiento
- Rentabilidad
- Regulación
- Captación de ahorros
- Calidad de servicio y fidelización
- Desempeño social

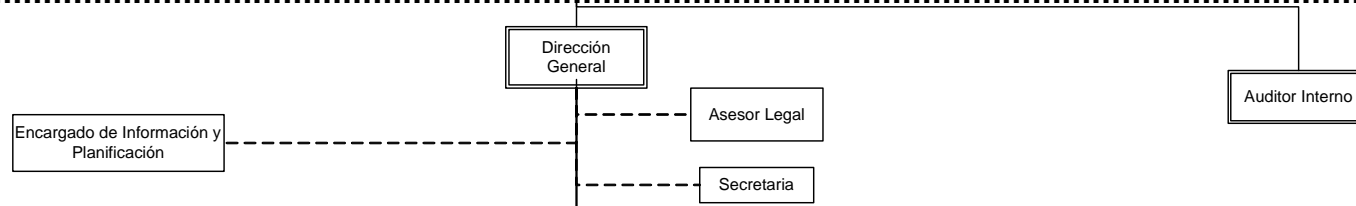
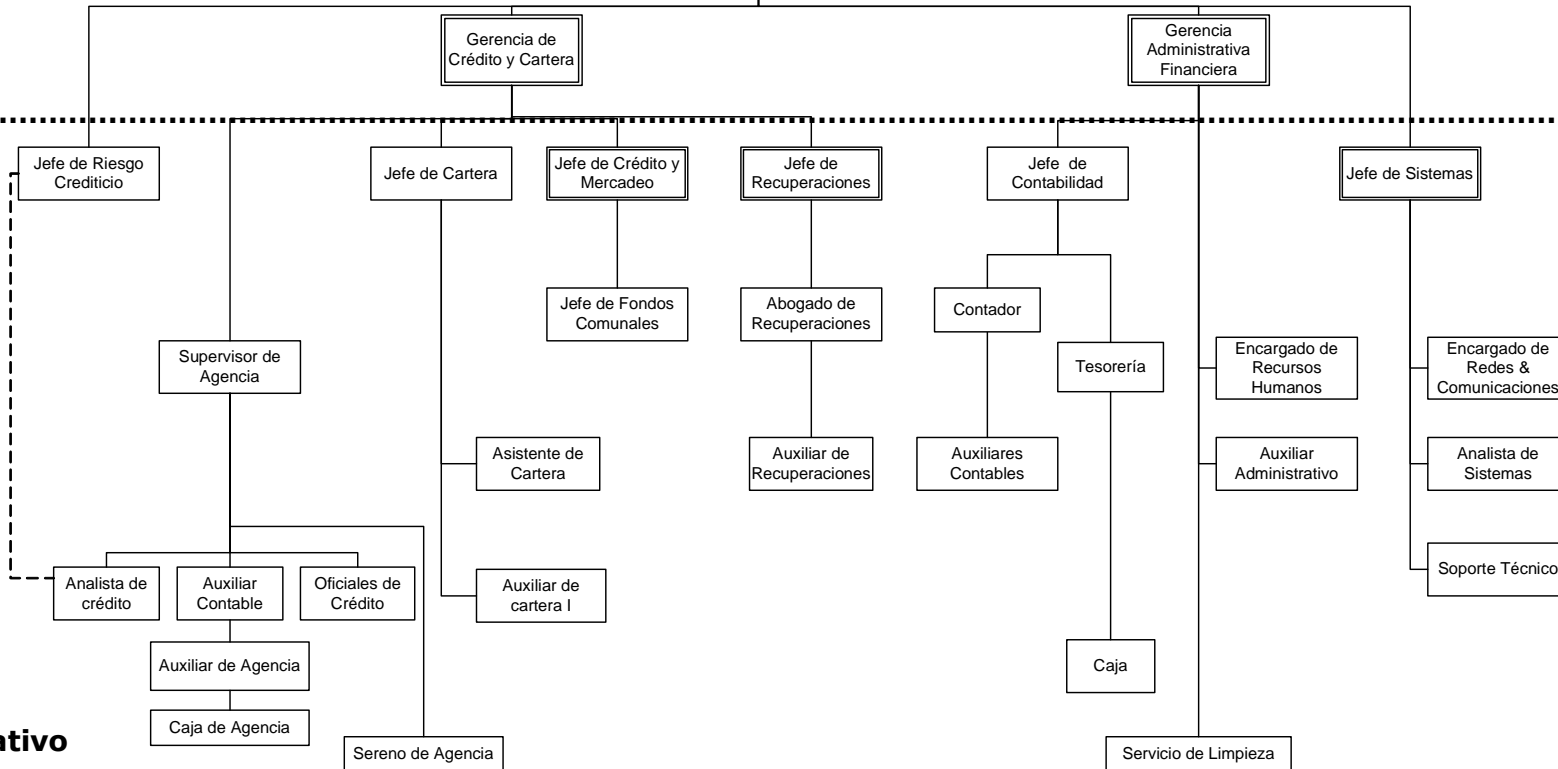
### 5.1 Objetivos y metas para la Gestión 2010:

Nuestros principales objetivos y metas para la gestión son:

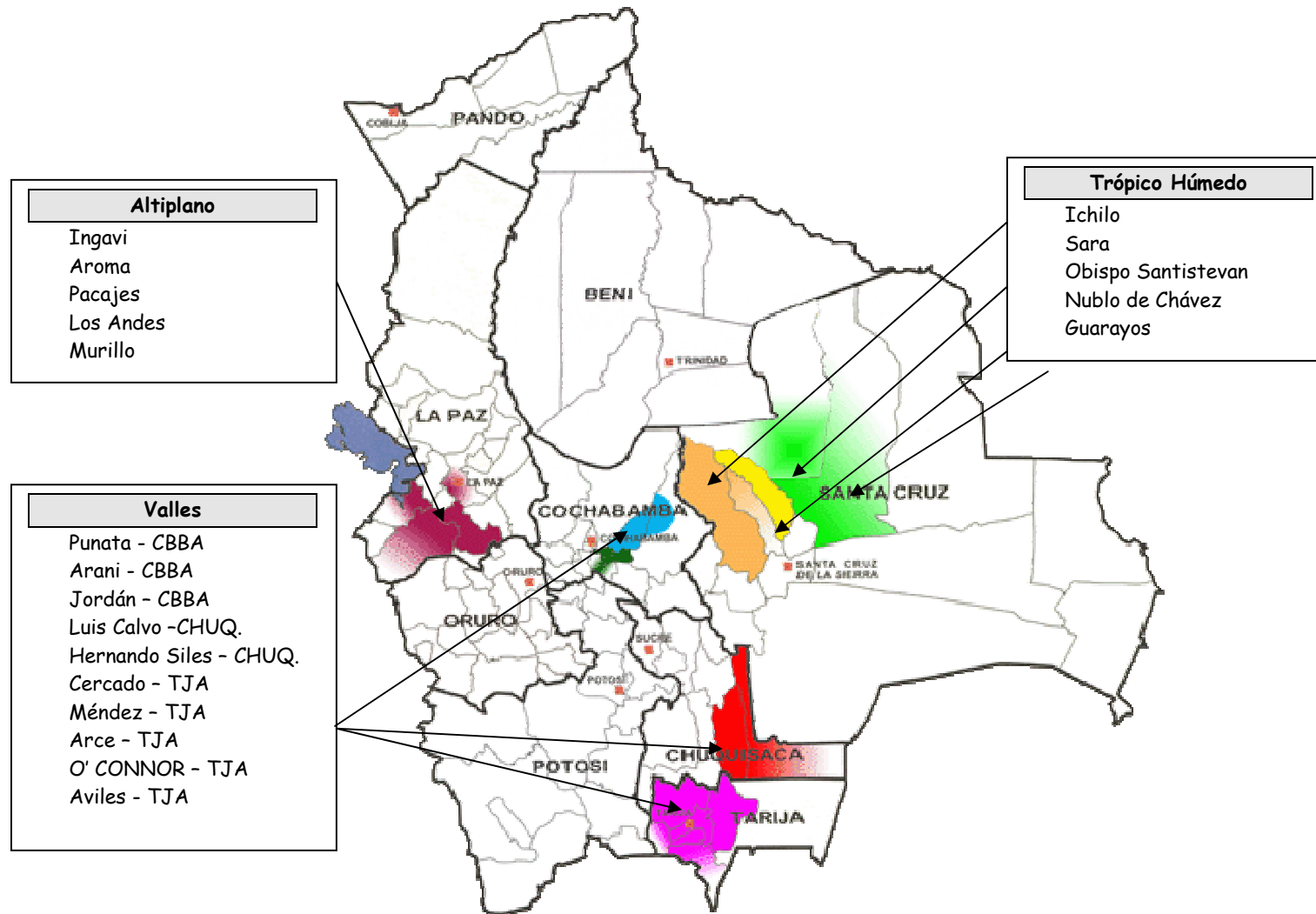
TEMA ESTRATÉGICO	OBJETIVO- META 2010
<b>1.- Crecimiento</b>	\$us 13.700.000 en Cartera 13.600 Clientes Obtener financiamientos oportunos Profundización de coberturas de agencias actuales
<b>2.- Rentabilidad</b>	Lograr utilidad del 10% del patrimonio Reducir cartera en mora al 4% Reducir cartera en riesgo al 5% Eficiente manejo financiero administrativo
<b>3.- Regulación ASFI</b>	Ejecutar el Plan de adecuación Obtener la Licencia de Funcionamiento
<b>4.- Captación de ahorros</b>	Implementar nuevo sistema de información y agencias en línea Preparación de condiciones para captar desde segundo semestre de 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
<b>6.- Desempeño social</b>	Implementar el Sistema de medición de impacto

## **6 ANEXOS**

**ORGANIGRAMA 2009**
**Nivel  
Deliberante**

**Nivel  
Directivo**

**Nivel Staff y  
Control**

**Nivel  
Ejecutivo**

**Nivel Operativo**

**COBERTURA GEOGRAFICA**





## INDICADORES INSTITUCIONALES DE FONDECO

### Indicadores Financieros

Indicadores financieros		2006	2007	2008	2009	Rango óptimo
1a	Solvencia: Patrimonio / Activos	27,94%	30,33%	31,26%	25,27%	> 15 %
1b	Solvencia: Cartera en mora / Patrimonio	19,11%	15,65%	11,42%	13,79%	< 30%
1c	Solvencia: Cartera en mora - Previsión / Patrimonio	-3,73%	-8,98%	-4,93%	-4,69%	< 10%
2a	Crecimiento del Patrimonio	-3,53%	7,89%	21,01%	8,68%	> 5 %
2b	Crecimiento del Pasivo	12,34%	-3,88%	15,81%	46,18%	> 10 %
2c	Crecimiento de los Activos	7,41%	-0,59%	17,39%	34,46%	> 10 %
3a	Estructura de Activos: Disponibilidades / Activos	9,77%	2,68%	4,41%	9,07%	3 - 5 %
3b	Estructura de Activos: Cartera neta / Activos	75,47%	80,27%	81,38%	78,64%	> 70 %
4a	Estructura Financiera: Pasivo con costo / Pasivo	84,05%	77,76%	77,26%	81,35%	> 80%
4b	Estructura Financiera: Pasivo con costo / Activo	60,56%	54,18%	53,10%	60,79%	< 80%
4c	Estructura Financiera: Pasivo con costo / Patrimonio	216,75%	178,65%	169,87%	240,56%	> 100%
5a	Liquidez: Disponibilidades / Pasivo a Corto Plazo	67,02%	14,76%	21,50%	41,72%	> 50 %
6a	Rentabilidad: Resultado neto / Activo	0,24%	0,88%	1,74%	2,02%	> 3 %
6b	Rentabilidad: Resultado neto / Patrimonio	0,84%	2,91%	5,56%	7,99%	> 5 %
7	Punto de equilibrio de Cartera Vigente despues de Incobr	5.647.982	5.287.222	6.138.459	6.905.623	< cartera bruta
8a	Tasa de interés activa efectiva realizada sobre cartera promedio	19,48%	22,09%	23,23%	23,65%	= tasa nominal
8b	Tasa de interés pasiva promedio sobre cartera	4,34%	4,52%	4,49%	5,13%	mínimo
8c	Spread financiero (T activa - T pasiva)	15,13%	17,58%	18,73%	18,52%	=Cob. Gtos Adm
9a	Autosuficiencia operativa antes de incobrables	117,60%	116,41%	122,01%	116,69%	> 100 %
9b	Tasa de interés necesaria para autosuficiencia	17,19%	20,16%	20,64%	22,07%	< tasa efectiva
10a	AS operativa después de incobrables	102,10%	110,00%	116,21%	109,58%	> 100 %
10b	Tasa de interés necesaria para autosuficiencia	19,80%	21,29%	21,60%	23,47%	< tasa efectiva

### Indicadores Operativos

Indicadores operativos		2006	2007	2008	2009	Rango óptimo
1	Gastos administrativos por US\$ en Cartera (en centavos de US\$)	12,49	13,35	15,49	14,75	<15
2	Gastos administrativos por prestatario (en US\$)	96,62	101,25	112,46	128,29	mínimo posible
3a	Nº de prestatarios / oficial de crédito	312	316	304	304	< = 350
3b	Cartera promedio US\$ / oficial de crédito	250.351	247.716	237.556	238.374	300.000,00
3c	Nº de créditos desembolsados / oficial de crédito	93	104	117	107	200
4a	Nº de prestatarios / personal	116	120	116	110	150
4b	Cartera promedio US\$ / personal	92.987	93.730	90.752	86.269	200.000,00
4c	Nº de créditos desembolsados / personal	35	39	45	39	50
5a	Gastos personal / Gastos de administración	63,82%	65,87%	66,49%	64,94%	<= 70%
5b	Gastos personal por empleado en US\$	7.474	7.987	8.686	9.161	sg/ política salarial

**Indicadores de Cartera**

Indicadores de cartera		2006	2007	2008	2009	Rango óptimo
1a	Previsión para incobrables / Cartera	7,80%	8,51%	6,50%	5,80%	5 a 7 %
1b	Previsión para incobrables / Cartera en mora	119,51%	157,41%	158,53%	133,98%	70 a 100%
1c	Cartera en Mora / Cartera bruta al fin de la gestión	6,52%	5,41%	4,10%	4,33%	< 5%
1d	Cartera en Mora -Previsión para Incobr./ Cartera bruta	-1,27%	-3,11%	-2,40%	-1,47%	< 3%
2a	Cartera bruta al fin de gestión, en US\$	6.509.116	6.936.042	8.076.920	10.039.477	en crecimiento
2b	Crecimiento de cartera bruta	7,59%	6,56%	16,45%	24,30%	> 10 %
2c	Cartera neta al fin de gestión, en US\$	6.001.548	6.345.469	7.551.807	9.812.340	en crecimiento
2d	Crecimiento de cartera neta	4,51%	10,50%	19,01%	29,93%	> 10 %
3a	Número total de prestatarios al fin de gestión	8.120	8.861	10.338	11.545	en crecimiento
3b	Número de prestatarios individuales	2.963	3.491	3.522	3.505	en crecimiento
3c	Número de prestatarios en créditos asociativos	5.157	5.370	6.816	8.040	en crecimiento
3d	Crecimiento del número total de prestatarios	31,67%	43,68%	26,93%	17,96%	> 10 %
4a	Monto desembolsado en US\$	5.129.478	6.253.028	7.656.118	10.177.706	en crecimiento
4b	Crecimiento del monto desembolsado	0,82%	22,91%	22,44%	32,94%	> 10 %
5	Monto desembolsado acumulado en US\$	43.541.963	49.794.991	57.451.109	67.628.815	máximo posible
6a	Número de créditos desembolsados	2.417	2.906	3.986	4.071	en crecimiento
6b	Crecimiento del nº de créditos desembolsados	21,34%	45,88%	37,16%	2,13%	> 20 %
7a	1. Créditos Normales = A	81,68%	85,09%	89,70%	93,63%	= 90 %
7b	2. Créditos Prob. Potenciales = B	5,61%	2,93%	1,57%	0,98%	< 2,5 %
7c	3. Créditos Deficientes = D	2,30%	3,10%	1,83%	0,83%	< 2,5 %
7d	4. Créditos Dudosos = F	1,19%	1,56%	1,27%	0,63%	< 2,5 %
7e	5. Créditos Perdidos = H	9,22%	7,32%	5,63%	3,93%	< 2,5 %
8	Tasa de castigo (sobre Cartera Bruta al final de la Gestión)	0,82%	1,95%	1,12%	0,94%	<= 2 %
9	Monto por prestatario individual en cartera, en US\$ (MC+FC)	802	783	781	870	< 5,000
9a	Monto por prestatario individual en cartera, en US\$ MC	1.890	1.662	1.826	2.221	< 30,000
9b	Monto de prestatario asociativo en cartera, en US\$ FC	177	211	241	281	< 1,000
9c	Monto por prestatario individual / PIB per capita	84,47%	58,13%	59,69%	66,43%	N.A.
10	Monto desembolsado por prestatario individual, en US\$ (MC+FC)	620	576	604	882	< 5,000
10a	Monto desembolsado por prestatario individual, en US\$ MC	1.863	1.797	1.344	1.760	< 30,000
10b	Monto desembolsado por prestatario asociativo, en US\$ FC	234	236	320	498	< 1,000
10c	Monto desembolsado por prestatario individual / PIB per capita	61,43%	43,99%	46,18%	67,35%	N.A.
11a	Porcentaje de mujeres prestatarias	56,53%	56,44%	60,31%	62,04%	50,00%
12a	Porcentaje cartera a corto plazo	17,68%	17,96%	24,41%	27,21%	15,00%
12b	Porcentaje cartera a mediano plazo	81,74%	81,70%	75,33%	72,79%	83,00%
12c	Porcentaje cartera a largo plazo	0,58%	0,34%	0,26%	0,00%	2,00%
13a	Porcentaje desembolsos Agricultura	35,87%	29,50%	24,60%	23,34%	30,00%
13b	Porcentaje desembolsos Pecuaria	5,00%	4,08%	2,93%	6,15%	10,00%
13c	Porcentaje desembolsos Pequeña Industria	0,58%	0,92%	0,54%	0,72%	5,00%
13d	Porcentaje desembolsos Vivienda	17,93%	16,49%	18,98%	14,27%	10,00%
13e	Porcentaje desembolsos Comercio y Serv.	11,89%	17,03%	14,75%	16,15%	10,00%
13f	Porcentaje desembolsos Libre Disponibilidad FC	28,72%	31,99%	38,19%	39,38%	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					ASOFIN	BANCOS	COOP	FINRURAL
	2005	2006	2007	2008	2009	2009	2009	2009	2009
<b>ESTRUCTURA DE ACTIVOS</b>									
Disponibilidades + Inversiones Temp / Total Activos	7,64%	11,02%	3,29%	4,58%	10,09%	25,74%	51,07%	28,56%	6,76%
Cartera Bruta / Total Activos	80,35%	77,67%	84,63%	87,04%	80,46%	69,75%	43,82%	65,85%	75,52%
<b>RENTABILIDAD</b>									
Resultado Neto de la Gestión / Activo	0,78%	0,24%	0,88%	1,74%	2,02%	1,56%	1,68%	1,18%	3,04%
Resultado Neto de la Gestion / Patrimonio	2,51%	0,84%	2,91%	5,56%	7,99%	16,75%	19,48%	7,76%	8,51%
Resultado Neto / Ingresos Financieros	4,88%	1,52%	4,65%	9,19%	11,59%	11,99%	30,11%	11,38%	15,44%
Ingresos Financieros / Activo	15,96%	15,48%	18,92%	18,90%	17,42%	13,01%	5,57%	10,38%	19,70%
Ingresos Financieros / Cartera Bruta	19,53%	18,92%	21,56%	21,72%	21,65%	13,01%	5,57%	10,38%	25,66%
<b>EFICIENCIA ADMINISTRATIVA</b>									
Gastos de Administracion / Activo Promedio	10,67%	10,22%	11,34%	13,56%	13,61%	8,09%	3,49%	7,16%	15,16%
Gastos de Administracion / Cartera Bruta	12,97%	12,05%	12,93%	14,39%	14,75%	7,24%	3,48%	6,44%	17,41%
Gastos de Personal / Total Gastos de Administracion			65,87%	66,49%	64,94%	55,56%	41,19%	S/D	S/D
<b>CALIDAD DE CARTERA</b>									
Cartera Vigente Total / Cartera Bruta	92,61%	93,48%	94,59%	95,90%	95,67%	98,97%	95,92%	97,65%	98,00%
Cartera en mora / Cartera bruta	7,39%	6,52%	5,41%	4,10%	4,33%	1,03%	4,08%	2,35%	1,68%
Cartera reprogramada / Cartera bruta	5,65%	13,35%	10,65%	6,19%	2,66%	0,68%	7,55%	2,91%	1,15%
Prevision cartera incobrable / Cartera en mora	68,74%	119,51%	157,41%	158,53%	133,98%	254,72%	128,92%	263,59%	218,36%
<b>SOLVENCIA</b>									
Patrimonio / Activo	27,95%	31,08%	30,43%	31,26%	25,27%	9,31%	8,62%	15,26%	36,00%
Cartera en mora / Patrimonio	15,65%	19,11%	19,41%	11,42%	13,79%	7,84%	21,70%	10,73%	3,61%
Cartera en mora neta (1)/ Patrimonio	6,07%	-3,73%	-8,99%	-4,93%	-4,69%	-26,75%	-18,45%	-29,90%	-4,27%
<b>LIQUIDEZ</b>									
Disponibilidad + Inv. Temp / Pasivo	11,14%	15,36%	4,73%	6,67%	13,50%	28,39%	55,89%	33,69%	14,36%
Disponibilidades + Inv. Temp / Activo	7,67%	11,07%	3,29%	4,58%	10,09%	25,74%	51,07%	28,56%	9,23%