



# Memoria Institucional

## Gestión 2011



*Microcréditos y Servicios Financieros*

Calle Pico de Monte #121 – Barrio Santa Rosita  
Sitio Web: [www.fondeco.org](http://www.fondeco.org)  
eMail: [info@fondeco.org](mailto:info@fondeco.org)  
Telf: (591)-3-3520740

Santa Cruz de la Sierra - Bolivia

## **INDICE**

<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>3</b>
<b>1.- LA SITUACIÓN ACTUAL DE FONDECO</b>	<b>4</b>
<b>2.- HISTORIA Y MISIÓN</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Antecedentes Históricos</b>	<b>9</b>
<b>2.2 Visión</b>	<b>9</b>
<b>2.3 Misión</b>	<b>9</b>
<b>2.4 Clientes</b>	<b>9</b>
<b>2.5 Estructura Organizativa (Ver Anexo Organigrama)</b>	<b>9</b>
<b>3.- COBERTURA GEOGRÁFICA Y DE SERVICIOS</b>	<b>11</b>
<b>3.1 Cobertura Geográfica</b>	<b>11</b>
<b>3.2 Productos Crediticios</b>	<b>12</b>
<b>4.- PRINCIPALES INDICADORES DE DESEMPEÑO</b>	<b>13</b>
<b>4.1 Estructura del Capital de Trabajo.</b>	<b>13</b>
<b>4.2 Solvencia</b>	<b>13</b>
<b>4.3 Eficiencia Administrativa</b>	<b>14</b>
<b>5.- ESTADOS FINANCIEROS</b>	<b>15</b>
<b>5.1 Dictamen del Auditor Externo</b>	<b>15</b>
<b>5.2 Balance General</b>	<b>16</b>
<b>5.3 Estado de Ganancias y Pérdidas</b>	<b>17</b>
<b>6.- ANEXOS</b>	<b>18</b>

## PRESENTACIÓN

Estimadas(os) todas (os)

Tengo el gusto de presentar a ustedes *la Memoria Anual de FONDECO* correspondiente a la gestión 2011, que para la institución significó en grandes líneas un año de trabajo y de continuidad de los procesos iniciados en el año anterior. En efecto, durante la presente gestión se ejecutó el tercer año del *Plan Estratégico Quinquenal* iniciado en la gestión 2009 y se siguió implementando *el Plan de Acción hacia la Regulación*, elaborado de manera específica para que la institución se adecúe a las normas de las entidades financieras y logre la licencia de funcionamiento a ser otorgada por la ASFI.

Los indicadores cuantitativos y cualitativos en base a los cuales se evalúan constantemente el funcionamiento institucional, mostraron mejoras en el presente año: creció la cartera de crédito y sobre todo se debe resaltar el crecimiento de la cartera agropecuaria, disminuyó la tasa de morosidad y aumentó la cantidad de clientes. Continuando con la lógica de innovaciones, se desarrolló un nuevo producto financiero destinado a fidelizar a los clientes antiguos de FONDECO cuyo crecimiento económico es ahora acompañado por la institución y se consolidó el crédito ganadero. En la Memoria se presenta información comparativa que considera datos de los últimos 5 años, lo cual permitirá valorar la evolución institucional en el último quinquenio.

Respecto a la regulación durante el año, el trabajo del Directorio y todos los niveles de la institución estuvieron fuertemente orientados a cumplir el *Plan de Acción hacia la Regulación*, que busca adecuar las políticas, los procedimientos y las directrices sobre las instalaciones, establecidos en las normas del sistema financiero, reguladas por ASFI. A fines de la gestión recibimos la visita oficial de la segunda misión de inspección por parte de ASFI y la misma encontró a FONDECO con bastantes avances para lograr el certificado de adecuación, habiendo emitido un informe con recomendaciones de ajustes que están siendo implementados.

Informar además que el personal técnico y directivo de FONDECO aporta continuamente en diferentes instancias y eventos, incluyendo la misma ASFI, para que se reconozca la importancia del microcrédito agropecuario y su diferenciación de otros créditos productivos, y emita una reglamentación específica que recupere la propuesta y experiencia institucional. Con estas acciones directas, además del cabildeo a través de FINRURAL, se espera favorecer no solamente a los clientes de FONDECO, sino a la población rural de pequeños productores del país.

El Directorio funcionó con la participación de siete personas: Henry Mendieta, Shigeru Matsuzaki, Francisco Pifarré, Claudio Pou, Eufronio Toro, Sergio Padilla y mi persona. El Directorio se reunió de manera regular durante el año tanto en reunión ordinaria como en los Comités permanentes. Los comités de: *Crédito, Riesgos y Auditoría* conformados ya en las gestiones pasadas trabajaron en base a un plan aprobado a principios de gestión. En el curso del año se conformó además el *Comité de Tecnología* que hace un seguimiento al área informática y como en los otros casos, cuenta con la participación de un miembro del Directorio.

Finalmente quiero agradecer la dedicación y compromiso de todos y cada uno de los miembros del Directorio, además felicitar a la Gerencia General y al personal en pleno por el trabajo y esfuerzo realizado durante la gestión.

FONDECO continúa avanzando y creciendo en el marco de su misión y visión institucional, destacándose como una institución líder en el campo del microcrédito agropecuario y rural.

Roxana Dulón Gonzales

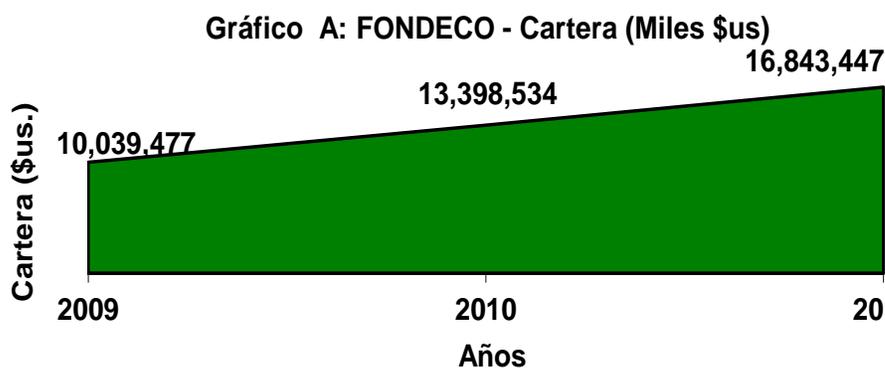
**Presidenta del Directorio de FONDECO**

Santa Cruz de la Sierra, 30 de marzo de 2012.

## 1.- LA SITUACIÓN ACTUAL DE FONDECO

Durante la gestión 2011 FONDECO continuó firme en el cumplimiento de su Misión y Visión institucional, buscando el liderazgo en el financiamiento productivo en especial al sector rural de nuestro país, mediante créditos con innovaciones para el desarrollo, es así que los principales resultados han sido los siguientes:

- 1.1 Cartera:** Crecimiento sostenido de la cartera en US\$ 3.444.913 representando un 26% más respecto al año anterior, llegando a los US\$ 16.843.447 (Gráfico A). Este crecimiento es muy significativo considerando el entorno cada vez más competitivo y proviene de la diversificación del financiamiento al sector rural con la consolidación de las innovaciones como el crédito ganadero y el supercrédito, el crecimiento de Banca Comunal y su ampliación al Departamento de Santa Cruz, entre los factores más importantes.



- 1.2 Mora y cartera en riesgo:** La calidad de cartera durante la gestión 2011 superó las expectativas porque llegó a sus mejores niveles históricos. La cartera en mora a un día bajó del 2.88% a 1.81% y a 30 días del 2.41% bajó al 1.44% (Gráfico B). Asimismo la Cartera reprogramada también siguió su tendencia a la baja del 0.63% al 0.15% -la restante cartera reprogramada es la cartera agrícola afectada por las inundaciones del fenómeno del Niño y Niña en las anteriores 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 2.78% al 1.49% (Gráfico C) logrando bajar a niveles jamás alcanzados en nuestra Institución.

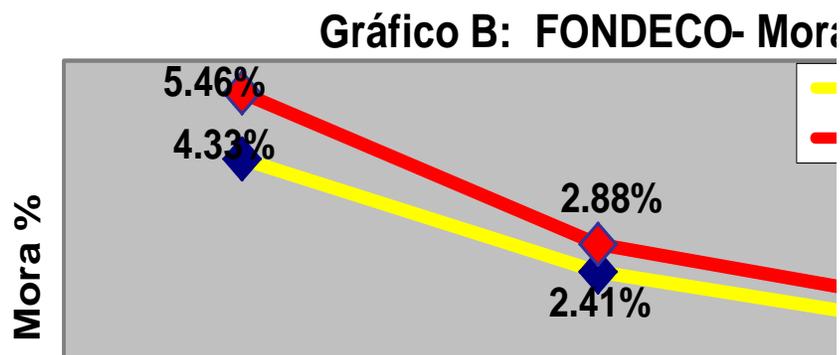
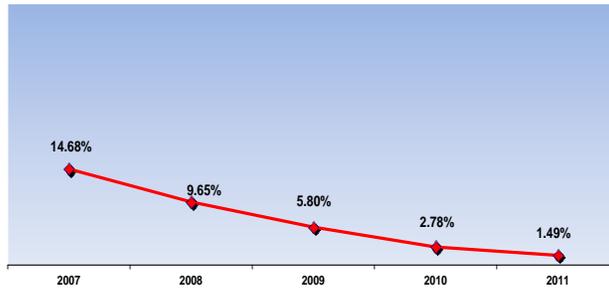


Gráfico C: FONDECO Cartera en Riesgo (%)

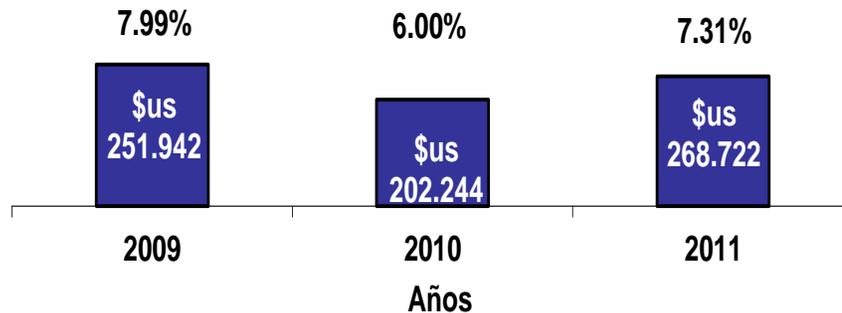


FONDECO presenta una amplia Cobertura de riesgos, al tener constituidas provisiones por 309% de la cartera en riesgo y 322% de la mora a 30 días, que incluye provisiones voluntarias para eventuales contingencias en la cartera agropecuaria.

**1.3 Rentabilidad:** Por décimo año consecutivo FONDECO continuó obteniendo resultados netos favorables, es así que se logró un rendimiento del 7.31% respecto al patrimonio, retorno mayor al de la gestión anterior (Gráfico D).

Los excedentes pudieron ser mayores, sin embargo han sido mermados por la prudente política de provisiones voluntarias que aplica FONDECO para afrontar potenciales efectos exógenos negativos, fundamentalmente sobre su cartera agrícola, destinando parte de sus resultados a constituir provisiones voluntarias, es así que las provisiones totales incluidas las voluntarias cubren el 255% de la mora a 1 día el 321% de la mora a 30 días y el 309% de la Cartera en Riesgo.

Gráfico D: FONDECO Rentabilidad (%)



**1.4 Especialización en Cartera Agropecuaria:** FONDECO se mantiene como una IFD líder en Cartera Agropecuaria, coherentes con nuestra Misión y Visión. La mayoría de la cartera está destinada al sector productivo (Gráficos E-F), es así que la cartera agropecuaria representa el 52% respecto al 44% del año anterior, y el financiamiento a sectores rurales no agropecuarios como comercio, servicios, pequeña industria y vivienda alcanzó al restante 48 % respecto al 56% del año anterior.

Gráfico E: FONDECO - Cartera por Destino

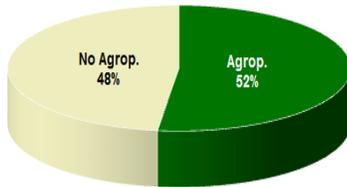
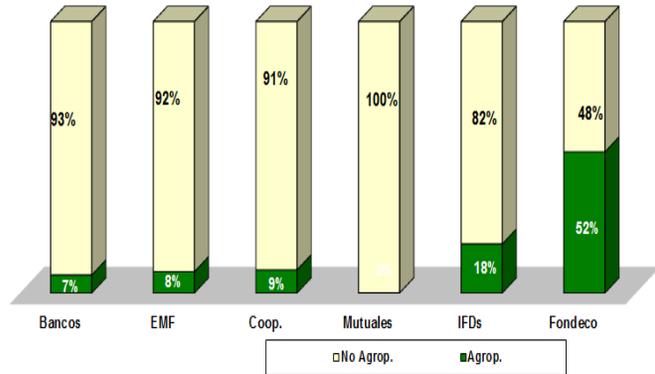


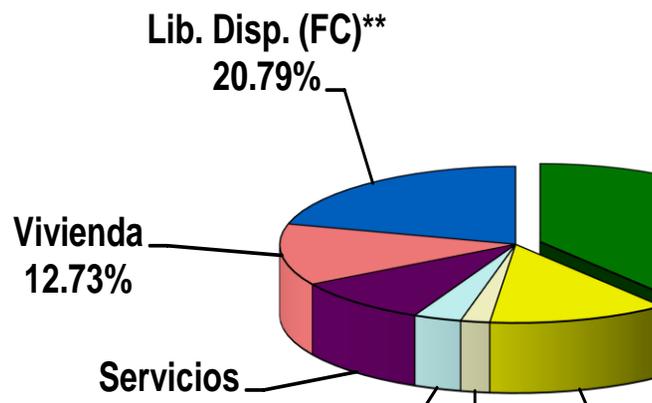
Gráfico F: SFN - Cartera 2011 por destino del crédito (%)



En el Sistema Financiero Nacional (SFN) las Instituciones Financieras de Desarrollo (IFDs) son las que mayor financiamiento destinan al sector agropecuario teniendo un 18% destinado a este sector. FONDECO tiene el 52% de su cartera financiando actividades agropecuarias productivas.

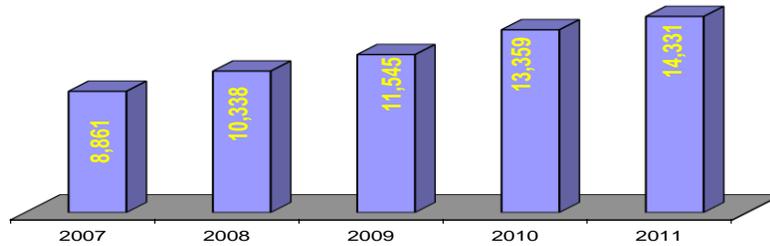
**1.5 Diversificación de cartera,** Cumplimos con nuestra estrategia de diversificación de cartera dando prioridad al financiamiento del sector productivo: La participación de la cartera al sector productivo (agricultura, pecuaria y pequeña industria) llegó al 53.73%, a su vez la Cartera No agropecuaria (comercio, servicios y vivienda) llegó al 25.48% y Fondos Comunes 20.79%. La cartera destinada al sector agropecuario sigue siendo la más importante ratificando así el cumplimiento de nuestra Misión y Visión Institucional.

**Gráfico G : FONDECO Cartera 2011**

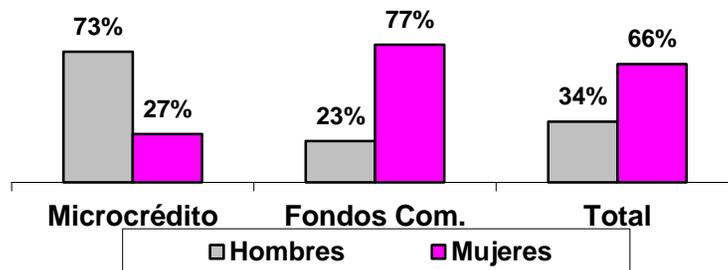


**1.6 Crecimiento del número de clientes:** Durante la gestión 2011 FONDECO continuó creciendo en la captación de clientes logrando incrementar 972 clientes pasando de 13.359 a 14.331 con un crecimiento del 7%, este crecimiento se debió fundamentalmente a la implementación de FC en las principales agencias de Santa Cruz.

**Gráfico H: FONDECO - Número de Prestatarios**



**Gráfico I: FONDECO-Clientes 2.011 en Cartera por Sexo (%)**



**1.7 Proceso de Regulación de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI):** Durante la gestión 2011 FONDECO implementó su Plan de Adecuación a las normas ASFI según las recomendaciones de una primera inspección recibida en diciembre del 2009 cuando nos otorgaron el Certificado de Adecuación. Sin embargo ASFI recién realizó la segunda visita en noviembre 2011 para verificar el cumplimiento del Plan de Adecuación, el informe de dicha inspección recibimos en febrero 2012. Las recomendaciones de ASFI serán implementadas durante la gestión 2012 ya que fundamentalmente se refieren a diferencias en previsiones en la cartera agropecuaria debido a la aplicación de normas de autorregulación de FINRURAL, situación que FONDECO ya tenía asumida al haber estado constituyendo previsiones voluntarias que son suficientes para realizar estos ajustes. Sin embargo se conoce que durante el primer semestre 2012 ASFI emitirá el Reglamento del Crédito Agropecuario que nos permitirá definir los criterios del manejo de previsiones de esta cartera. La Regulación es un reto muy importante para FONDECO y cumplir con los requisitos para obtener la Licencia de Funcionamiento. Es muy importante también mencionar que se están consensuando criterios a nivel de FINRURAL con la ASFI para adecuar algunas normas del quehacer de las microfinanzas, en especial lo inherente al microcrédito agropecuario y las innovaciones crediticias con garantías no tradicionales. La Tecnología de crédito agropecuario de FONDECO ha sido bien ponderada por ASFI, siendo presentada a invitación para el conocimiento del personal de ASFI como un insumo para facilitar el proceso de redacción del Reglamento de este tipo de crédito.

**1.8 Alianza Estratégica para movilizar ahorro rural:** Durante la gestión 2011 se mantuvo la Alianza Estratégica del Mandato de Intermediación Financiera suscrito con la Cooperativa San Martín de Porres Ltda. con el apoyo de PROFIN/COSUDE en la agencia Yapacaní del Dpto. de Santa Cruz que funciona exitosamente. Este mecanismo ha permitido diversificar los servicios a nuestros clientes y adquirir experiencia en el manejo de ahorros, con miras al proceso futuro de captación de ahorros.

**1.9 Consolidación del nuevo Sistema de Información "Génesis":** Como parte del proceso de adecuación a normas ASFI durante la gestión 2011 se ha logrado mantener conectadas en línea a todas nuestras agencias, el nuevo "Sistema Génesis" además permitirá operar con las modalidades de captación de ahorros del público ni bien se obtenga la Licencia de ASFI.

**1.10 Fortalecimiento de la imagen institucional** y difusión de las innovaciones crediticias, mediante la participación en las principales ferias productivas de los municipios atendidos.

**1.11 Innovaciones crediticias,** con la ampliación exitosa del *Microwarrant*, Crédito Ganadero y el \$upercrédito.

En síntesis podemos afirmar enfáticamente que los resultados y metas alcanzados nos permiten considerar que la gestión 2011 ha sido muy favorable para nuestra institución, ya que nos ha permitido seguir creciendo sostenidamente y así continuar apoyando al sector productivo rural en especial al pequeño y mediano productor agropecuario en cumplimiento de nuestra Misión y Visión institucional.

## **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 Nº 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 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 (Ver Anexo Organigrama)**

Como parte del proceso de adecuación a las normas ASFI, FONDECO y lograr mejores niveles de control y supervisión a las agencias, durante la gestión 2011 (finales) ajustó su estructura organizativa es así 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.

- **Comités de Directorio:** Con el fin de apoyar la gestión en las diferentes áreas de operación y realizar un análisis oportuno del riesgo, el Directorio ha creado con carácter permanente los siguientes Comités:
  - Comité de Crédito
  - Comité de Riesgos
  - Comité de Auditoría
  - Comité de Tecnología

**Nivel Ejecutivo:** La **Gerencia 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 Gerencia General, está organizado en dos gerencias de área:

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

Dentro de la estructura de la Gerencia Comercial se han creado los cargos de Supervisores de agencias para un mejor control y apoyo directo a las agencias.

La **Gerencia de Operaciones** 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, Unidad de Gestión de Riesgo y Dpto. de Asesoría Legal.

**El Comité de Crédito:** Ha sido adecuado al nivel de crecimiento y el dinamismo de la Cartera, iniciando un proceso de desconcentración y delegación gradual de autoridad, creando Niveles de Aprobación a nivel de Agencias, Gerencia Comercial, Gerencia General y Comité de Crédito, para agilizar el proceso de aprobación 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.

**Unidad de Gestión de Riesgos:** Es responsable de gestionar los riesgos integrales (crediticio, operativo, de mercado y liquidéz), pero en una primera etapa la Unidad está dedicada fundamentalmente a la gestión del Riesgo Crediticio.

### **3.- COBERTURA GEOGRÁFICA Y DE SERVICIOS**

#### **3.1 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 16 agencias de las cuales 15 son agencias rurales fijas y 1 móvil, ubicadas en:

- Dpto. Santa Cruz:     Ag. Fija en Yapaquí (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)

El crecimiento institucional ha continuado 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)

### 3.2 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:

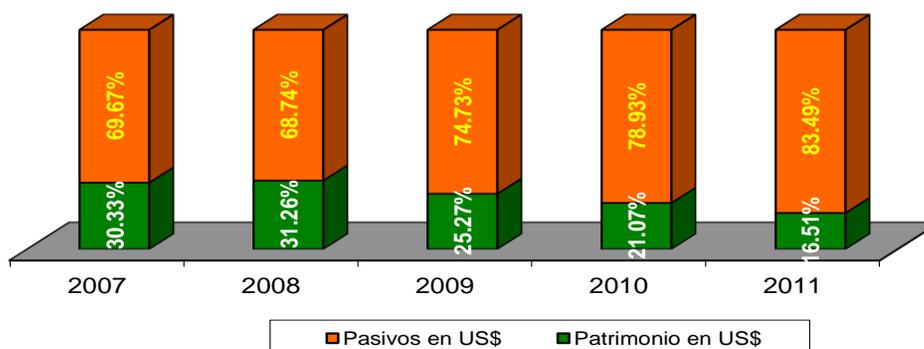
- **Microcrédito Individual Agropecuario:** dirigido a financiar exclusivamente actividades agropecuarias tanto con capital de operaciones como inversiones.
- **Microcrédito Individual No Agropecuario:** dirigido a financiar actividades no agropecuarias rurales como: Comercio, servicios, pequeña industria, artesanía, vivienda, etc. con créditos para capital de operaciones e inversiones, en esta oferta se tiene también los productos crediticios específicos para asalariados rurales.
- **Fondos Comunes ó Bancos Comunes:** son créditos grupales de 10 a 30 integrantes, de libre disponibilidad y están dirigidos especialmente a mujeres rurales, con montos crecientes por ciclos sucesivos, de acuerdo a las características rurales.
- **Innovaciones crediticias exitosas:** Dentro de los productos crediticios que FONDECO ha desarrollado como innovaciones tenemos:
  - **Micro-Warrant :** crédito estacional destinado a financiar la comercialización de granos (inicialmente arroz y maíz), 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 en recintos autorizados.
  - **Crédito Ganadero:** Destinado a financiar capital operativo y de inversiones para las actividades de ganadería de bovinos, con la garantía de la prenda de bovinos.
  - **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). 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.
  - **\$upercrédito: Línea de Financiamiento a pequeños y medianos productores:** destinado a fidelizar y acompañar el crecimiento de nuestros clientes mediante el financiamiento de actividades rurales con prioridad al sector productivo por montos mayores a \$us 30.000 hasta el límite legal permitido por ASFI.

## 4.- PRINCIPALES INDICADORES DE DESEMPEÑO

### 4.1 Estructura del Capital de Trabajo.

El Indicador de apalancamiento actual de FONDECO de 5.06 significa que cada Dólar de Patrimonio apalanca \$us. 5.06 de Pasivos, es decir permite captar recursos como préstamos 5 veces el patrimonio.

Gráfico J: FONDECO- Estructura del Capital de Trabajo (%)

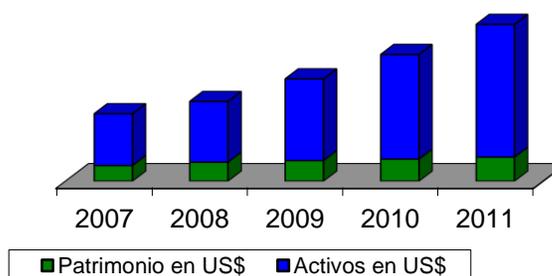


### 4.2 Solvencia

FONDECO tiene muy buena solvencia patrimonial al tener un indicador del 18.13%. Vale decir que este indicador nos permite apalancar un crecimiento de Activos de hasta alrededor de \$us 37 millones, manteniendo el mismo nivel de patrimonio actual.

SOLVENCIA PATRIMONIO / ACTIVO			
Gestiones	Patrimonio en US\$	Activos en US\$	Solvencia Patrimonial
2007	2,397,386.14	7,905,257.34	30.33%
2008	2,901,060.98	9,279,724.95	31.26%
2009	3,153,002.88	12,477,369.20	25.27%
2010	3,368,876.56	15,986,430.00	21.07%
2011	3,676,886.00	20,275,918.00	18.13%

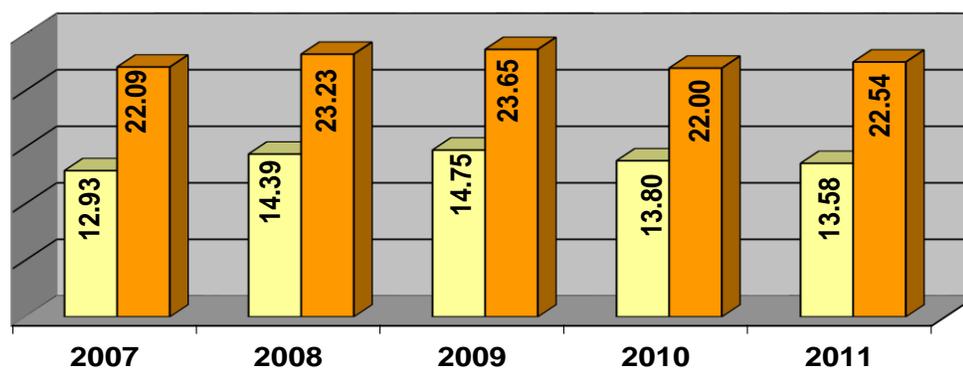
Gráfico K: FONDECO - Solvencia Patrimonial 2.007-2.011



### 4.3 Eficiencia Administrativa

EFICIENCIA ADMINISTRATIVA						
Gestiones	Gastos Administrativos US\$	Intereses sobre Cartera US\$	Cartera Bruta Promedio US\$	Cartera Bruta US\$	Gastos Adm. en Centavos de US\$ x US\$ en cartera	Tasa de Interés efectiva recibida sobre cartera prom %
2007	897,042	1,485,213	6,722,580	6,936,044	12.93	22.09
2008	1,162,633	1,743,575	7,506,482	8,076,920	14.39	23.23
2009	1,481,098	2,142,629	9,058,199	10,039,477	14.75	23.65
2010	1,849,504	2,577,768	11,719,005	13,398,534	13.80	22.00
2011	2,286,905	3,407,993	15,120,991	16,843,447	13.58	22.54

**Gráfico 19: Gastos Administrativos y Rendimiento de Cartera 2.007 (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 31/12/2011 logró que el indicador de Gastos Administrativos por manejo de cartera baje a 13.58 Cts. por Dólar de cartera, debido al mayor énfasis de crecimiento de Microcrédito Individual en especial el agropecuario (ya que es una tecnología crediticia que implica menores costos de administración crediticia que Fondos Comunes) y al crecimiento del supercrédito y cartera en general.

En cuanto al rendimiento de cartera el indicador mejoró a 22.54 Cts. por Dólar en Cartera debido al incremento de cartera y la menor cartera en mora y riesgo.

## 5.- ESTADOS FINANCIEROS

### 5.1 Dictamen del Auditor Externo

**ruizmier™**

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

### Informe de los Auditores Independientes

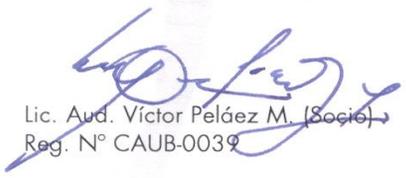
A los Asociados y Directores de  
Fondo de Desarrollo Comunal "FONDECO"  
**Santa Cruz de la Sierra**

Hemos auditado el estado de situación patrimonial que se acompaña del Fondo de Desarrollo Comunal "FONDECO" al 31 de diciembre de 2011, y los correspondientes estados de ganancias y pérdidas, de cambios en el patrimonio del Fondo y de flujos de efectivo por el año terminado en esa fecha, así como las notas 1 a 13 que se acompañan. Estos estados financieros son responsabilidad de la gerencia del Fondo. Nuestra responsabilidad es expresar una opinión sobre estos estados financieros basados en nuestra auditoría. Los estados financieros al 31 de diciembre de 2010 fueron examinados por otros auditores cuyo informe de fecha 3 de marzo de 2011, expresó una opinión sin salvedades sobre esos estados financieros.

Efectuamos nuestra auditoría de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas en Bolivia y la Recopilación de Normas para Bancos y Entidades Financieras de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) Título III – Auditores Externos. 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 nuestra auditoría 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 del Fondo de Desarrollo Comunal "FONDECO" al 31 de diciembre de 2011, los resultados de sus operaciones, los cambios en el patrimonio neto del fondo y sus flujos de efectivo por el año terminado en esa fecha, de acuerdo con normas contables emitidas por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI).

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

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

30 de enero de 2012



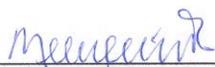
## 5.2 Balance General

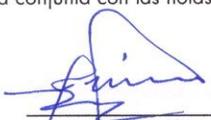
### Fondo de Desarrollo Comunal "FONDECO"

Estado de Situación Patrimonial  
Al 31 de diciembre de 2011 y 2010

	Nota	2011 Bs	2010 Bs
<b>Activo</b>			
Disponibilidades	8.a	5,035,125	4,353,014
Inversiones temporarias	8.c	2,547,090	1,519,748
Cartera:	8.b	115,613,184	92,718,958
Cartera vigente		113,819,149	90,402,320
Cartera vencida		300,411	690,247
Cartera en ejecución		1,251,972	1,304,779
Cartera vigente reprogramada		67,408	345,345
Cartera vencida reprogramada		-	-
Cartera en ejecución reprogramada		107,097	243,137
Productos devengados no cobrados		4,112,207	2,605,975
Provision para incobrabilidad		(4,045,060)	(2,872,845)
Otras cuentas por cobrar	8.d	1,846,956	1,487,047
Bienes realizables	8.e	55	4,375
Inversiones permanentes	8.c	7,340,770	6,761,359
Bienes de uso	8.f	6,384,331	3,764,104
Otros activos	8.g	325,286	337,223
<b>Total del activo</b>		<b>139,092,797</b>	<b>110,945,828</b>
<b>Pasivo y patrimonio del Fondo</b>			
<b>Pasivo</b>			
Obligaciones con entidades de financiamiento	8.k	98,569,958	74,053,542
Otras cuentas por pagar	8.l	11,194,971	9,430,384
Obligaciones subordinadas	8.o	2,737,606	2,859,066
Previsiones	8.m	1,366,822	1,222,833
		<b>113,869,357</b>	<b>87,565,825</b>
<b>Patrimonio del Fondo:</b>			
Capital social	9.a	17,000,000	16,255,365
Aportes no capitalizados	9.b	1,319,759	1,319,759
Reservas	9.c	4,801,410	4,401,306
Resultados acumulados		2,102,271	1,403,573
Total del patrimonio del Fondo		<b>25,223,440</b>	<b>23,380,003</b>
<b>Total del pasivo y patrimonio del Fondo</b>		<b>139,092,797</b>	<b>110,945,828</b>

Los estados financieros del Fondo deben ser leídos en forma conjunta con las notas que se describen en las páginas 7 a 37, que forman parte de los estados financieros.

  
Ofelia Carmelina Sejas Andrade  
Contador General

  
Jorge E. Kinn Monasterio  
Gerente de Operaciones

  
María Eugenia Mosecos  
Gerente General

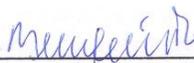
### 5.3 Estado de Ganancias y Pérdidas

#### Fondo de Desarrollo Comunal "FONDECO"

Estado de Ganancias y Pérdidas  
Años terminados el 31 de diciembre de 2011 y 2010

	Nota	2011 Bs	2010 Bs
Ingresos financieros	8.q	23,634,512	18,118,816
Gastos financieros	8.q	(5,647,184)	(4,741,533)
<b>Resultado financiero bruto</b>		17,987,328	13,377,283
Otros ingresos operativos	8.t	2,041,461	1,787,958
Otros gastos operativos	8.t	(335,385)	(379,384)
<b>Resultado de operación bruto</b>		19,693,404	14,785,857
Recuperación de activos financieros	8.r	3,601,541	3,924,896
Cargos por incobrabilidad	8.s	(5,600,390)	(4,557,509)
<b>Resultado de operación después de incobrables</b>		17,694,555	14,153,244
Gastos de administración	8.u	(15,688,167)	(12,835,555)
<b>Resultado de operación neto</b>		2,006,388	1,317,689
Ajuste por diferencia de cambio y mantenimiento de valor		7,236	4,056
<b>Resultado después del ajuste por diferencia de cambio y mantenimiento de valor</b>		2,013,624	1,321,745
Ingresos extraordinarios	8.v	1,041	1,327
Gastos extraordinarios			
<b>Resultado neto del ejercicio antes de ajustes de gestiones anteriores</b>		2,014,665	1,323,072
Ingresos de gestiones anteriores	8.u	109,725	125,340
Gastos de gestiones anteriores	8.u	(280,953)	(44,839)
<b>Resultados antes del ajuste contable por efecto de la inflación</b>		1,843,437	1,403,573
<b>Resultado neto del ejercicio</b>		1,843,437	1,403,573

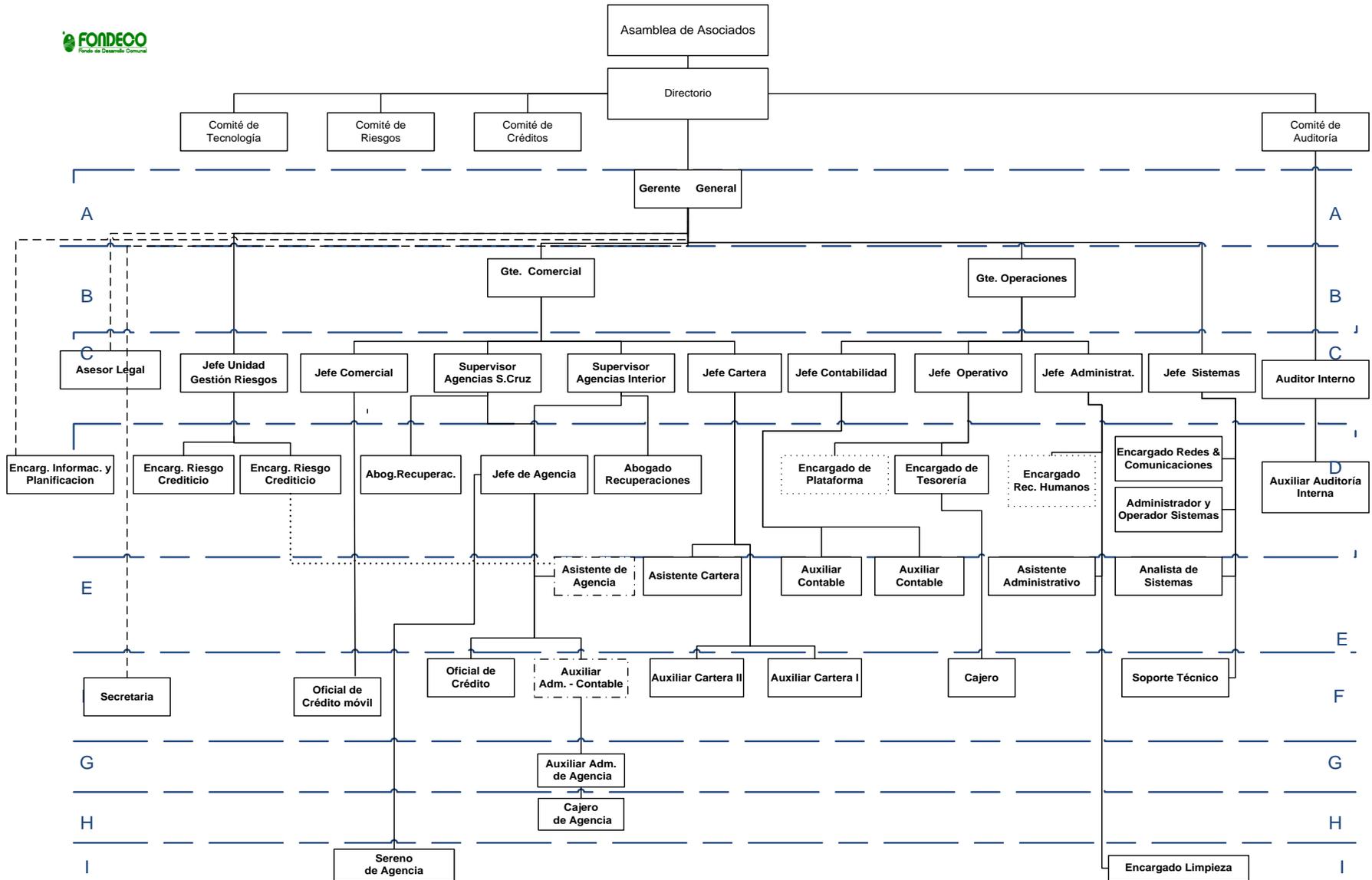
Los estados financieros del Fondo deben ser leídos en forma conjunta con las notas que se describen en las páginas 7 a 37, que forman parte de los estados financieros.

  
Ofelia Carmelina Sejas Andrade  
Contador General

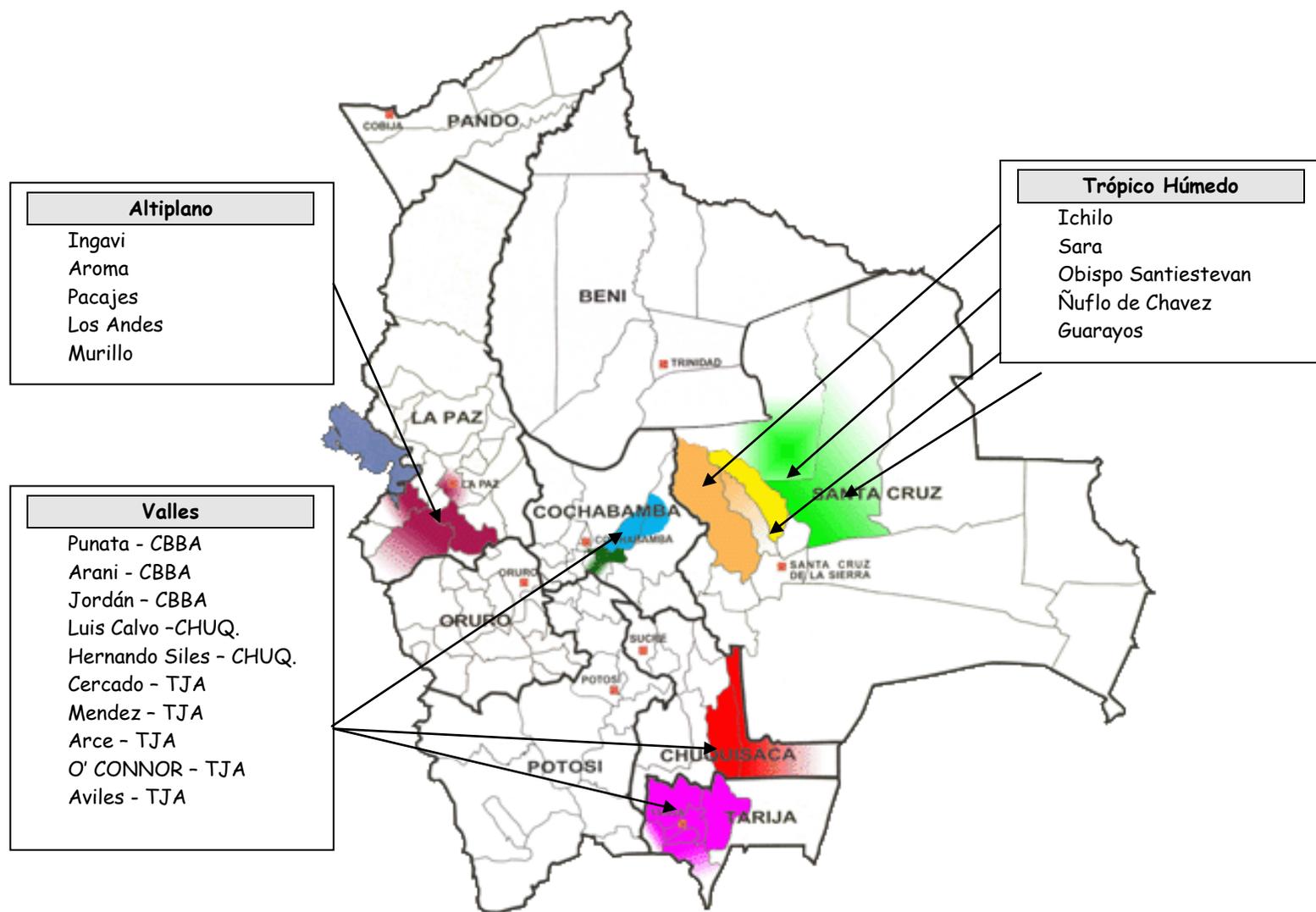
  
Jorge E. Kinn Monasterio  
Gerente de Operaciones

  
María Eugenia Moscós  
Gerente General

## **6.- ANEXOS**



## COBERTURA GEOGRAFICA



- Altiplano**
- Ingavi
  - Aroma
  - Pacajes
  - Los Andes
  - Murillo

- Valles**
- Punata - CBBA
  - Arani - CBBA
  - Jordán - CBBA
  - Luis Calvo - CHUQ.
  - Hernando Siles - CHUQ.
  - Cercado - TJA
  - Mendez - TJA
  - Arce - TJA
  - O'CONNOR - TJA
  - Aviles - TJA

- Trópico Húmedo**
- Ichilo
  - Sara
  - Obispo Santiestevan
  - Ñuflo de Chavez
  - Guarayos



## INDICADORES INSTITUCIONALES DE FONDECO

### Indicadores Financieros

Indicadores financieros		2007	2008	2009	2010	2011	Rango óptimo
1a	Solvencia: Patrimonio / Activos	30.33%	31.26%	25.27%	21.07%	18.13%	> 15 %
1b	Solvencia: Cartera en mora / Patrimonio	15.65%	11.42%	13.79%	9.57%	6.58%	< 30%
1c	Solvencia: Cartera en mora - Previsión / Patrimonio	-8.98%	-4.93%	-4.69%	-6.47%	-9.46%	< 10%
2a	Crecimiento del Patrimonio	7.89%	21.01%	8.68%	6.85%	9.14%	> 5 %
2b	Crecimiento del Pasivo	-3.88%	15.81%	46.18%	35.32%	31.56%	> 10 %
2c	Crecimiento de los Activos	-0.59%	17.39%	34.46%	28.12%	26.83%	> 10 %
3a	Estructura de Activos: Disponibilidades / Activos	2.68%	4.41%	9.07%	3.92%	3.62%	3 - 5 %
3b	Estructura de Activos: Cartera neta / Activos	80.27%	81.38%	78.64%	83.57%	83.12%	> 70 %
4a	Estructura Financiera: Pasivo con costo / Pasivo	77.76%	77.26%	81.35%	83.24%	85.23%	> 80%
4b	Estructura Financiera: Pasivo con costo / Activo	54.18%	53.10%	60.79%	65.70%	69.77%	< 80%
4c	Estructura Financiera: Pasivo con costo / Patrimonio	178.65%	169.87%	240.56%	311.75%	384.76%	> 100%
5a	Liquidez: Disponibilidades / Pasivo a Corto Plazo	14.76%	21.50%	41.72%	24.70%	16.04%	> 50 %
6a	Rentabilidad: Resultado neto / Activo	0.88%	1.74%	2.02%	1.27%	1.33%	> 3 %
6b	Rentabilidad: Resultado neto / Patrimonio	2.91%	5.56%	7.99%	6.00%	7.31%	> 5 %
8a	Tasa de interés activa efectiva realizada sobre cartera promedio	22.09%	23.23%	23.65%	22.00%	22.12%	= tasa nominal
8b	Tasa de interés pasiva promedio sobre cartera	4.52%	4.49%	5.13%	5.83%	5.44%	mínimo
8c	Spread financiero (T activa - T pasiva)	17.58%	18.73%	18.52%	16.17%	16.68%	=Cob. Gtos Adm
9a	Autosuficiencia operativa antes de incobrables	116.41%	122.01%	116.69%	108.80%	115.30%	> 100 %
9b	Tasa de interés necesaria para autosuficiencia	20.16%	20.64%	22.07%	22.08%	20.89%	< tasa efectiva
10a	AS operativa después de incobrables	110.00%	116.21%	109.58%	104.99%	106.12%	> 100 %
10b	Tasa de interés necesaria para autosuficiencia	21.29%	21.60%	23.47%	22.85%	22.68%	< tasa efectiva

### Indicadores Operativos

Indicadores operativos		2007	2008	2009	2010	2011	Rango óptimo
1	Gastos administrativos por US\$ en Cartera (en centavos de US\$)	12.93	14.39	14.75	13.80	13.58	<15
2	Gastos administrativos por prestatario (en US\$)	101.25	112.46	128.29	138.45	159.58	mínimo posible
3a	Nº de prestatarios / oficial de crédito	316	304	304	297	326	< = 350
3b	Cartera promedio US\$ / oficial de crédito	247,716	237,556	238,374	260,422	343,659	300,000.00
3c	Nº de créditos desembolsados / oficial de crédito	104	117	107	92	54	200
4a	Nº de prestatarios / personal	120	116	110	117	118	150
4b	Cartera promedio US\$ / personal	93,730	90,752	86,269	102,798	124,967	200,000.00
4c	Nº de créditos desembolsados / personal	39	45	39	36	20	50
5a	Gastos personal / Gastos de administración	65.87%	66.49%	64.94%	64.88%	64.69%	< = 70%
5b	Gastos personal por empleado en US\$	7,987	8,686	9,161	10,527	12,227	sgl/ política salarial

## Indicadores de Cartera

Indicadores de cartera		2007	2008	2009	2010	2011	Rango óptimo
1a	Previsión para incobrables / Cartera	8.51%	6.50%	5.80%	4.03%	4.62%	5 a 7%
1b	Previsión para incobrables / Cartera en mora	157.41%	158.53%	133.98%	167.56%	321.95%	70 a 100%
1c	Cartera en Mora / Cartera bruta al fin de la gestión	5.41%	4.10%	4.33%	2.41%	1.44%	< 5%
1d	Cartera en Mora -Previsión para Incobr./ Cartera bruta	-3.11%	-2.40%	-1.47%	-1.63%	-3.19%	< 3%
2a	Cartera bruta al fin de gestión, en US\$	6,936,042	8,076,920	10,039,477	13,398,534	16,843,446	en crecimiento
2b	Crecimiento de cartera bruta	6.56%	16.45%	24.30%	33.46%	25.71%	> 10%
2c	Cartera neta al fin de gestión, en US\$	6,345,469	7,551,807	9,812,340	13,360,080	16,853,234	en crecimiento
2d	Crecimiento de cartera neta	5.73%	19.01%	29.93%	36.16%	26.15%	> 10%
3a	Número total de prestatarios al fin de gestión	8,861	10,338	11,545	13,359	14,331	en crecimiento
3b	Número de prestatarios individuales	3,491	3,522	3,505	3,422	3,072	en crecimiento
3c	Número de prestatarios en créditos asociativos	5,370	6,816	8,040	9,937	11,259	en crecimiento
3d	Crecimiento del número total de prestatarios	9.13%	16.67%	11.68%	15.71%	7.28%	> 10%
4a	Monto desembolsado en US\$	6,253,028	7,656,118	10,177,706	13,906,358	15,003,080	en crecimiento
4b	Crecimiento del monto desembolsado	21.90%	22.44%	32.94%	36.64%	7.89%	> 10%
5	Monto desembolsado acumulado en US\$	49,794,991	57,451,109	67,628,815	81,535,173	96,538,253	máximo posible
6a	Número de créditos desembolsados	2,906	2,759	3,022	3,095	2,397	en crecimiento
6b	Crecimiento del nº de créditos desembolsados	20.23%	-5.06%	9.53%	2.42%	-22.55%	> 10%
7a	A	85.09%	89.70%	93.63%	96.99%	98.30%	> 90%
7b	B	2.93%	1.57%	0.98%	0.55%	0.34%	< 2%
7c	C				0.31%	0.07%	< 2%
7d	D	3.10%	1.83%	0.83%	0.20%	0.04%	< 2%
7e	E	1.56%	1.27%	0.63%	1.16%	0.59%	< 2%
7f	F	7.32%	5.63%	3.93%	0.78%	0.66%	< 2%
8	Tasa de castigo (sobre Cartera Bruta al final de la Gestión)	1.95%	1.12%	0.94%	0.75%	0.66%	< = 2%
9	Monto por prestatario individual en cartera, en US\$ (MC+FC)	783	781	870	1,003	1,175	< 5,000
9a	Monto por prestatario individual en cartera, en US\$ MC	1,662	1,826	2,221	3,011	4,343	< 30,000
9b	Monto de prestatario asociativo en cartera, en US\$ FC	211	241	281	311	311	< 1,500
9c	Monto por prestatario individual / PIB per capita	58.13%	59.69%	66.43%	76.62%	89.79%	N.A.
10	Monto desembolsado por prestatario individual, en US\$ (MC+FC)	576	604	882	1,041	1,049	< 5,000
10a	Monto desembolsado por prestatario individual, en US\$ MC	1,797	1,344	1,760	2,359	3,039	< 30,000
10b	Monto desembolsado por prestatario asociativo, en US\$ FC	236	320	498	587	503	< 1,500
10c	Monto desembolsado por prestatario individual / PIB per capita	43.99%	46.18%	67.35%	79.52%	80.12%	N.A.
11a	Porcentaje de mujeres prestatarias	56.44%	60.31%	62.04%	65.15%	66.14%	>50%
12a	Porcentaje cartera a corto plazo	17.96%	24.41%	27.21%	23.79%	23.20%	s/calce financ
12b	Porcentaje cartera a mediano plazo	81.70%	75.33%	72.79%	59.91%	44.58%	s/calce financ
12c	Porcentaje cartera a largo plazo	0.34%	0.26%	0.00%	16.30%	32.22%	s/calce financ

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
	2007	2008	2009	2010	2011	2011	2011	2011	2011
<b>ESTRUCTURA DE ACTIVOS</b>									
Disponibilidades + Inversiones Temp / Total Activos	3.29%	4.58%	10.09%	5.29%	5.45%	23.07%	42.48%	24.64%	8.35%
Cartera Bruta / Total Activos	84.63%	87.04%	80.46%	83.81%	83.07%	73.11%	52.03%	69.12%	84.85%
<b>RENTABILIDAD</b>									
Resultado Neto de la Gestión / Activo	0.88%	1.74%	2.02%	1.27%	1.33%	1.90%	1.25%	1.24%	3.21%
Resultado Neto de la Gestión / Patrimonio	2.91%	5.56%	7.99%	6.00%	7.31%	20.82%	17.08%	8.28%	9.28%
Resultado Neto / Ingresos Financieros	4.65%	9.19%	11.59%	7.75%	7.80%	13.83%	31.00%	11.15%	15.54%
Ingresos Financieros / Activo	18.92%	18.90%	17.42%	16.33%	16.99%	15.01%	4.33%	12.14%	20.65%
Ingresos Financieros / Cartera Bruta	21.56%	21.72%	21.65%	19.49%	20.45%	19.18%	9.08%	15.93%	23.98%
<b>EFICIENCIA ADMINISTRATIVA</b>									
Gastos de Administracion / Activo Promedio	11.34%	13.56%	13.61%	13.00%	12.61%	7.98%	3.31%	7.05%	14.26%
Gastos de Administracion / Cartera Bruta	12.93%	14.39%	14.75%	13.80%	13.58%	11.12%	7.46%	10.06%	16.56%
Gastos de Personal / Total Gastos de Administracion	65.87%	66.49%	64.94%	64.88%	64.69%	55.94%	42.01%	S/D	S/D
<b>CALIDAD DE CARTERA</b>									
Cartera Vigente Total / Cartera Bruta	94.59%	95.90%	95.67%	97.59%	98.56%	99.03%	97.38%	97.91%	99.00%
Cartera en mora / Cartera bruta	5.41%	4.10%	4.33%	2.41%	1.44%	0.97%	2.62%	2.09%	1.36%
Cartera reprogramada / Cartera bruta	10.65%	6.19%	2.66%	0.63%	0.15%	0.56%	4.52%	2.41%	1.20%
Prevision cartera incobrable / Cartera en mora	157.41%	158.53%	133.98%	167.56%	321.95%	341.02%	291.48%	457.88%	243.58%
<b>SOLVENCIA</b>									
Patrimonio / Activo	30.43%	31.26%	25.27%	21.07%	18.13%	9.43%	8.33%	14.95%	35.00%
Cartera en mora / Patrimonio	19.41%	11.42%	13.79%	9.57%	6.58%	7.63%	16.91%	10.22%	3.39%
Cartera en mora neta (1) / Patrimonio	-8.99%	-4.93%	-4.69%	-6.47%	-9.46%	-35.54%	-22.55%	-32.44%	-4.87%
<b>LIQUIDEZ</b>									
Disponibilidad + Inv. Temp / Pasivo	4.73%	6.67%	13.50%	6.71%	6.66%	25.47%	46.34%	28.97%	12.77%
Disponibilidades + Inv. Temp / Activo	3.29%	4.58%	10.09%	5.29%	5.45%	23.07%	42.48%	24.64%	8.35%