

# Memoria Institucional Gestión 2010

## FONDECO

Fondo de Desarrollo Comunal

IFD FUNDADA EL 12 DE OCTUBRE DE 1995

*15 Años*



### 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>1 PRESENTACIÓN</b>	<b>2</b>
<b>1.1 La situación actual de FONDECO</b>	<b>3</b>
<b>2 HISTORIA Y MISIÓN</b>	<b>7</b>
<b>2.1 Antecedentes Históricos</b>	<b>7</b>
<b>2.2 Visión</b>	<b>7</b>
<b>2.3 Misión</b>	<b>7</b>
<b>2.4 Clientes</b>	<b>7</b>
<b>2.5 Estructura Organizativa (Ver Anexo Organigrama)</b>	<b>8</b>
<b>3 PRINCIPALES LOGROS</b>	<b>9</b>
<b>3.1 Resultados al 31 de Diciembre de 2010</b>	<b>9</b>
<b>3.2 Cobertura Geográfica</b>	<b>10</b>
<b>3.3 Productos Crediticios</b>	<b>11</b>
<b>3.3.1 Desembolsos</b>	<b>12</b>
<b>3.3.2 Cartera</b>	<b>13</b>
<b>3.3.3 Mora</b>	<b>18</b>
<b>4 PRINCIPALES INDICADORES DE DESEMPEÑO</b>	<b>20</b>
<b>4.1 Estructura del Capital de Trabajo</b>	<b>20</b>
<b>4.2 Solvencia</b>	<b>21</b>
<b>4.3 Rentabilidad del Patrimonio</b>	<b>22</b>
<b>4.4 Eficiencia Administrativa</b>	<b>23</b>
<b>4.5 Número de Prestatarios</b>	<b>24</b>
<b>4.6 Monto Promedio por Prestatario en Cartera</b>	<b>25</b>
<b>4.7 Crecimiento Institucional de FONDECO</b>	<b>26</b>
<b>5 ESTADOS FINANCIEROS</b>	<b>27</b>
<b>5.1 Dictamen del Auditor Externo</b>	<b>27</b>
<b>5.2 Balance General</b>	<b>28</b>
<b>5.3 Estado de Ganancias y Pérdidas</b>	<b>29</b>
<b>5.4 Estados Financieros en US\$</b>	<b>30</b>
<b>6 DESAFIOS Y METAS PARA LA GESTION 2011</b>	<b>32</b>
<b>6.1 Objetivos y metas para la Gestión 2011:</b>	<b>32</b>
<b>7 ANEXOS</b>	<b>33</b>

## **1 PRESENTACIÓN**

Estimados todos:

Tengo el gusto de presentar a ustedes la memoria anual de FONDECO correspondiente a la gestión 2010, que para la institución significó en grandes líneas un año de continuidad de trabajo para procesos iniciados en el periodo anterior. En efecto, la presente gestión se ejecutó el 2º año del *Plan Estratégico Quinquenal* iniciado en la gestión 2009 y se siguió implementando el *Plan de Adecuación* elaborado de manera específica para que la institución logre la licencia de regulación a ser otorgada por la ASFI.

En el año se logró avanzar en varios aspectos: creció la cartera de crédito, disminuyó la tasa de morosidad y aumentó la cantidad de clientes, sobre todo de mujeres por la apertura de *fondos comunales* en varias de las agencias. Se cubrieron todos los costos institucionales y se alcanzó una rentabilidad aceptable para la institución, a pesar de que en el primer semestre del año hubo reducido movimiento crediticio debido a las restricciones que se comentan en el informe.

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 Adecuación* lográndose que el último trimestre del año FONDECO ya pasara información a ASFI en sus formatos y tecnología requerida. Con todo esto, podemos esperar con toda confianza el logro de la regulación, que entre otras cosas permitirá a FONDECO captar ahorro del público. El reto que nos queda es el desarrollo de todas las normas y procedimientos para operar en consecuencia.

El Directorio funcionó con la participación de siete personas: Henry Mendieta, Shigueru Matsuzaki, Francisco Pifarré, Claudio Pou, Eufronio Toro, Sergio Padilla y mi persona. Se tuvieron nueve reuniones ordinarias durante el año, más que en el año anterior debido a que las responsabilidades del Directorio en el marco de la Regulación aumentaron y exigen una mayor vinculación a procesos institucionales. Se conformaron además los comités de Crédito, de Auditoría y de Riesgo, conforme a la normativa de ASFI, en los cuales deben participar miembros de Directorio. Estos comités tienen funciones expresamente definidas y comenzaron su funcionamiento durante la gestión.

Quiero agradecer la dedicación y compromiso de todos y cada uno de los miembros del Directorio y felicitar a la Gerencia General y el 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.

Roxana Dulón Gonzales

**Presidenta del Directorio de FONDECO**

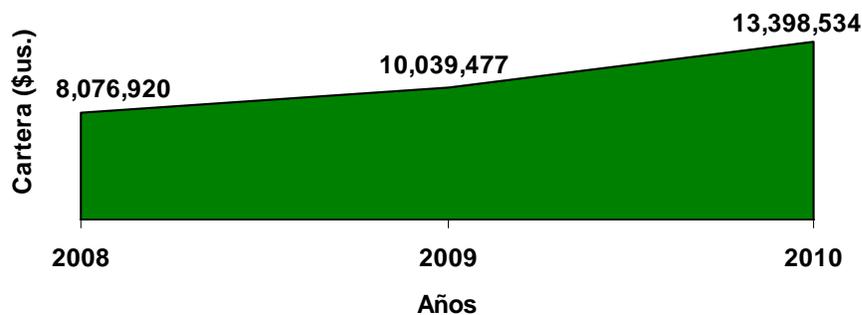
Santa Cruz de la Sierra, 25 de marzo de 2011.

### 1.1 La situación actual de FONDECO

FONDECO durante la gestión 2010 mantuvo firme el cumplimiento de su Misión y Visión institucional, buscando el liderazgo en el financiamiento rural productivo mediante microcréditos con innovaciones para el desarrollo rural, es así que los principales resultados han sido los siguientes:

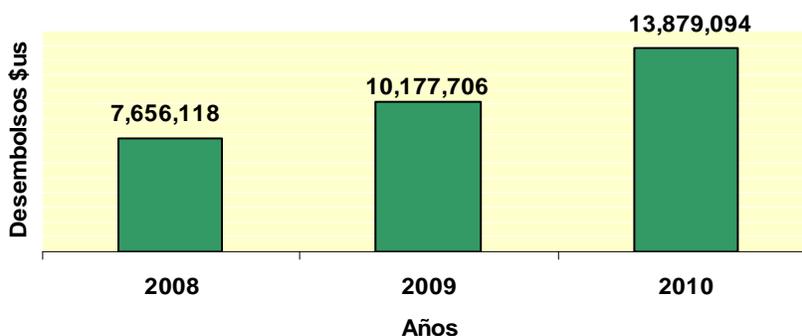
- **Cartera:** Crecimiento muy significativo de la cartera en US\$ 3.359.057 representando un 33% más respecto al año anterior, llegando a los US\$ 13.398.534 (Gráfico A). Este crecimiento es el más alto en toda la historia de FONDECO y proviene de la diversificación del financiamiento al sector rural con la consolidación de las innovaciones como el crédito ganadero y el \$upercrédito, el crecimiento de Banca Comunal y su ampliación al Departamento de Santa Cruz, entre los factores más importantes.

**Gráfico A: FONDECO - Cartera (Miles \$us)**

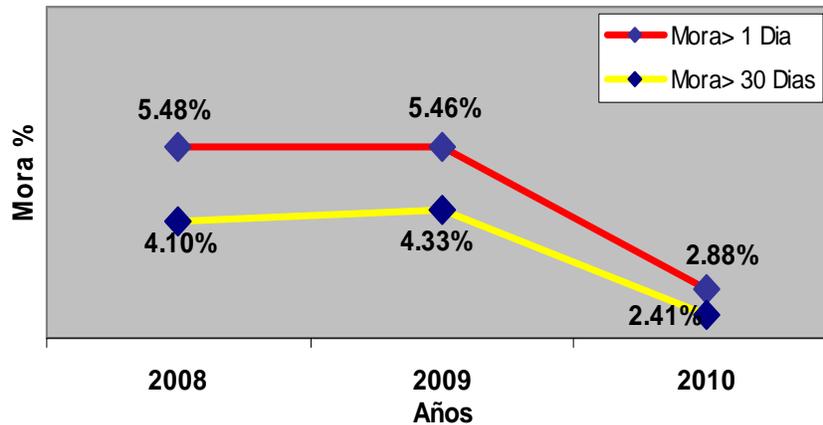


- **Desembolsos:** Durante la gestión se desembolsaron \$us 13.879.094 con un crecimiento de \$us 3.701.388 que representa un 36% más que el año pasado (Gráfico B). No obstante este nivel de crecimiento pudo ser mucho mayor, pero estuvo limitado por la escasa demanda de créditos durante el primer semestre debido a los problemas del mercado del arroz que impidieron la colocación de créditos Microwarrant y la restricción de aceptación de hipotecas de pequeñas propiedades agropecuarias, por Ley.

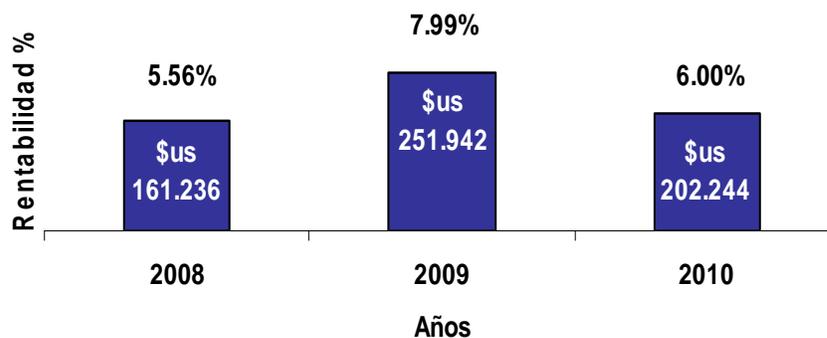
**Gráfico B: FONDECO Evolución de Desembolsos (US\$)**



- Mora y cartera en riesgo:** La calidad de cartera durante la gestión 2010 llegó a sus mejores niveles históricos, porque la cartera en mora a un día bajó del 5.46% a 2.88% y a 30 días del 4.33% bajó al 2.41% (Gráfico C). Asimismo la Cartera reprogramada bajó drásticamente del 2.66% al 0.63%, y la restante 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 5.80% al 2.78% logrando bajar a niveles nunca alcanzados en nuestra Institución.

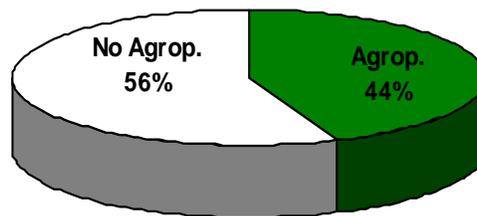
**Gráfico C: FONDECO- Mora (%)**


- Autosostenibilidad:** Por noveno año consecutivo se logró mantener la autosostenibilidad plena, es así que el resultado neto fue positivo con un rendimiento del 6% respecto al patrimonio (Gráfico D). Asimismo es digno destacar la prudente política de provisiones voluntarias que adoptó FONDECO para afrontar potenciales efectos externos 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 140% de la mora a 1 día el 168% de la mora a 30 días y el 145% de la Cartera en Riesgo.

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


- **Diversificación de la cartera:** Continuando con nuestra estrategia de reducir el riesgo crediticio de actividad y concentración, pero siempre cumpliendo nuestra Misión y Visión, se ha diversificado la cartera hacia el sector rural no agropecuario (Gráfico E), es así que nuestra cartera agropecuaria representa el 44% respecto al 42% del año anterior, y el financiamiento a sectores rurales no agropecuarios como comercio, servicios, pequeña industria y vivienda alcanzó al restante 56 % respecto al 58% del año anterior.

**Gráfico E: FONDECO - Cartera por Destino**



- **Alianza Estratégica para movilizar ahorro rural:** Se continuaron operaciones para movilizar el ahorro rural mediante alianza estratégica bajo la figura legal del Mandato de Intermediación Financiera suscrito con la Cooperativa San Martín de Porres Ltda. con el apoyo de PROFIN/COSUDE. Durante la gestión 2010 se mantuvo esta Alianza Estratégica en las agencias de Yapacaní y Minero del Dpto. de Santa Cruz que funcionan exitosamente. Este proyecto ha permitido a FONDECO diversificar los servicios a sus clientes y adquirir experiencia en el manejo de ahorros, con miras al proceso futuro de captación de ahorros.
- **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 ha sido considerado como la base para el diseño de la norma, la cual se encuentra en proceso de redacción a cargo de ASFI, asimismo ya ha sido incorporado el Reglamento de Bca Comunal dentro de la normativa ASFI para todo el Sistema Financiero Boliviano, se espera que para la gestión 2011 suceda lo mismo con el Reglamento del Crédito Agropecuario.
- **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 se 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 de ahorros, este proceso de adecuación tiene un año plazo. Los requisitos básicos para la regulación de la ASFI son referidos a estructura organizacional, 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 ampliado al 31 de marzo 2011. 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 2011 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 del quehacer de las microfinanzas, en especial lo inherente al microcrédito rural agropecuario y las innovaciones crediticias con garantías no tradicionales.

- **Implementación del nuevo Sistema de Información:** Como parte del proceso de adecuación a normas ASFI y con el fin de mantener conectadas a todas nuestras agencias en línea, desde noviembre 2010 se implementó el nuevo Sistema de Información denominado "Génesis", que además permitirá operar con las modalidades de captación de ahorros del público ni bien se obtenga la Licencia de ASFI.

En síntesis, a pesar de las limitaciones externas a FONDECO -problemas de mercado del arroz debido a la política de compra del producto a cargo de la empresa estatal EMAPA y la restricción de las garantías de las pequeñas parcelas agropecuarias- que frenaron el crecimiento de la cartera durante el primer semestre, los resultados y metas alcanzados nos permiten considerar que la gestión 2010 ha sido muy favorable para nuestra institución, ya que nos ha permitido crecer y seguir apoyando al sector productivo rural en cumplimiento de nuestra Misión y Visión institucional.

Santa Cruz, 01 de abril de 2011

## **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** (Ver Anexo Organigrama)

Como parte del proceso de adecuación a las normas ASFI, FONDECO durante la gestión 2010 (segundo semestre) ajustó su estructura organizativa es así que 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

**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.

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

### **3 PRINCIPALES LOGROS**

#### **3.1 Resultados al 31 de Diciembre de 2010**

Por noveno año consecutivo, los resultados de la gestión 2010 ratifican 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 composición de la cartera por destino: Agrícola del 32% , Pecuaria 12% , 33% actividades no agropecuarias (comercio, servicios, peq. Industria y vivienda) y 23% en Fondos Comunales.
- **Diversificación y reducción del riesgo crediticio** del 18.60% alcanzado en la gestión 2006 al 2.78% durante la gestión 2010, niveles nunca logrados en la historia institucional, ya que la exposición al riesgo ha sido siempre superior al 10%.
- **Consolidación y crecimiento institucional**, reflejado en un significativo crecimiento de Cartera del 33% respecto a la gestión anterior.
- **Mantenimiento de la solvencia institucional**, al tener constituidas provisiones por el 145% de la cartera en riesgo y 168% de la mora a 30 días, que incluye provisiones voluntarias para eventuales contingencias.
- **Mantenimiento de la autosostenibilidad**: somos autosostenibles, cubriendo todos los costos y permitiendo un margen de excedente prudente. La rentabilidad del patrimonio es de 6% durante la gestión 2010.
- **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 también los nuevos productos crediticios como el Crédito Ganadero y el \$upercrédito.
- **Alianza Estratégica para manejo de ahorros**, 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 16 agencias de las cuales 15 son agencias rurales fijas y 1 móvil, 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)

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**

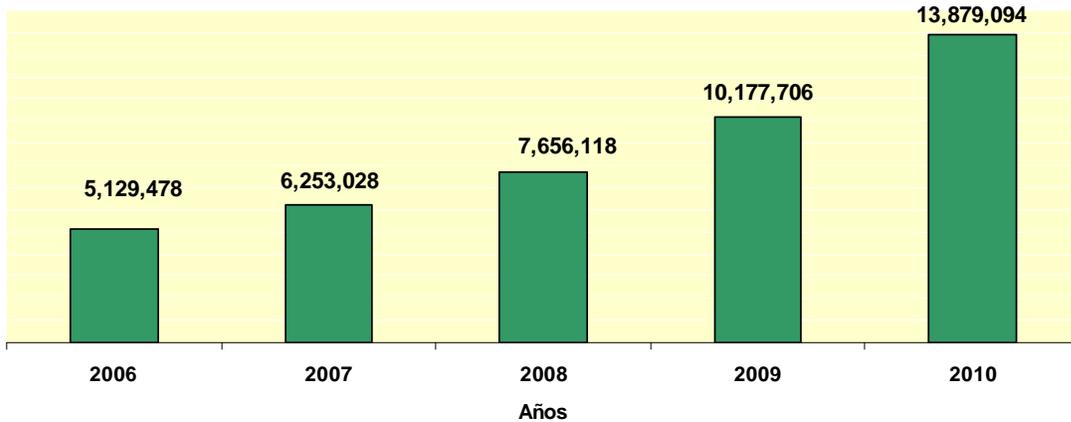
FONDECO financia actividades productivas para el desarrollo rural, mediante créditos para capital de operaciones e inversiones en: Agricultura, Ganadería, Pequeña Industria, Artesanía, Vivienda, Comercio y Servicios rurales.

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

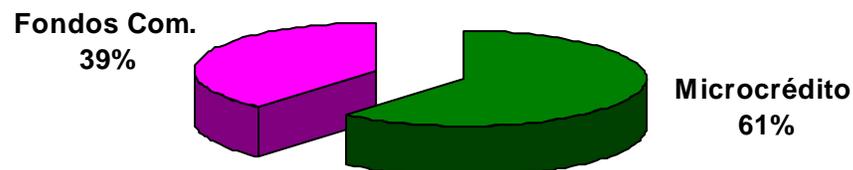
- **Microcrédito Individual Agropecuario:** dirigido a financiar exclusivamente actividades agropecuarias tanto con capital de operaciones como inversiones.
- **Microcrédito Individual No Agropecuario:** dirigido a financiar actividades no agropecuarias rurales como: Comercio, servicios, pequeña industria, 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.
  - **Financiamiento a pequeños y medianos productores:** mediante el producto **Supercrédito** 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.

### 3.3.1 Desembolsos

**Gráfico 1: Evolución de Desembolsos 2006-2010 (US\$)**



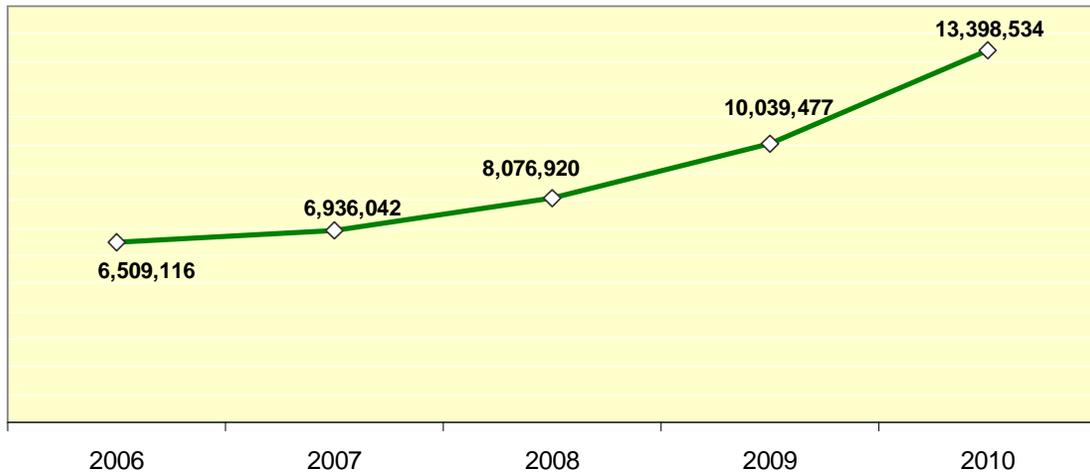
**Gráfico 2: Desembolsos 2010 por Tecnología Crediticia (%)**



Durante la gestión 2010 los desembolsos crecieron un 36%, asimismo la composición de los desembolsos se mantuvo en la misma estructura siendo el 61% en Microcrédito y 39% en Fondos Comunales, producto de la ampliación de esta tecnología crediticia a todas las agencias del Dpto. de Santa Cruz.

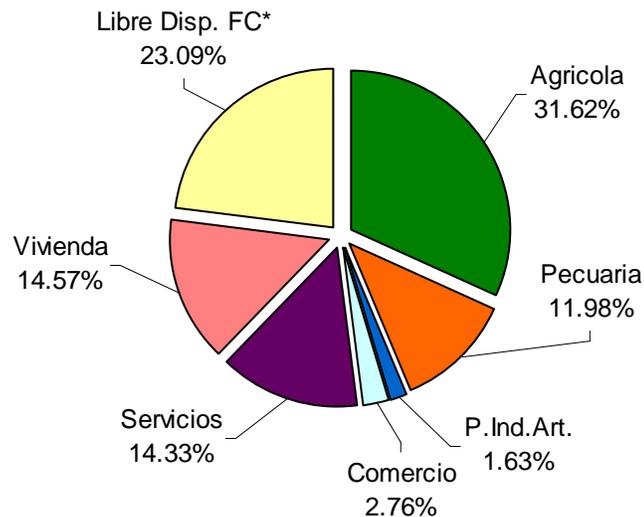
### 3.3.2 Cartera

**Gráfico 3: Evolución de Cartera 2006 - 2010 US\$)**



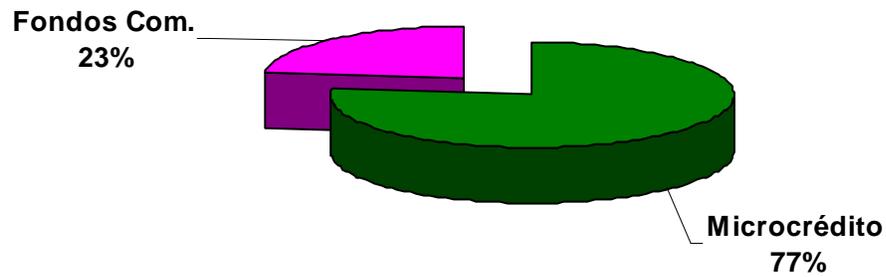
La cartera siguió creciendo. El crecimiento durante la gestión 2010 fue muy significativo, llegando al 33% respecto a la gestión anterior, debido al crecimiento de la Cartera agropecuaria, No agropecuaria y de FC de acuerdo a la estrategia de diversificación del riesgo crediticio.

**Gráfico 4: Cartera 2010 por destino (%)**

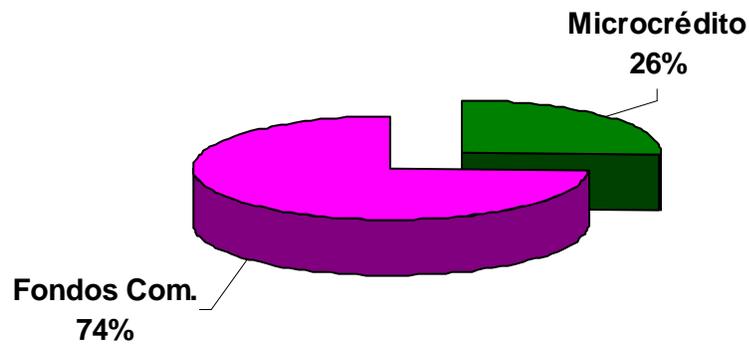


Se confirma la estrategia de diversificación de cartera ya que la participación de la cartera Agropecuaria fué del 44%, No agropecuaria 33% y Fondos Comunales 23%, la cartera del sector agropecuario sigue siendo la más importante ratificando así el cumplimiento de nuestra Misión y Visión Institucional.

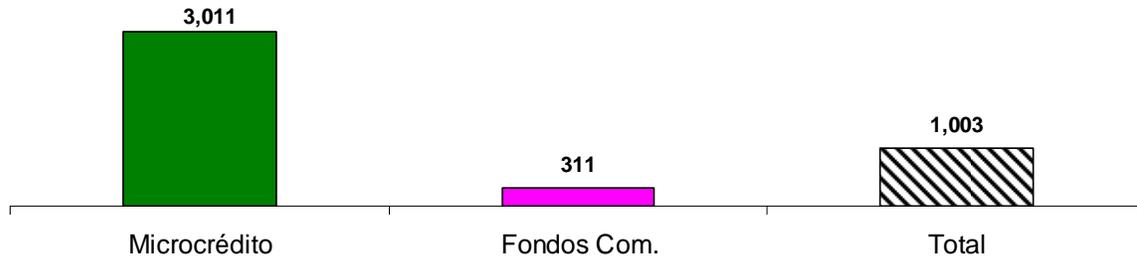
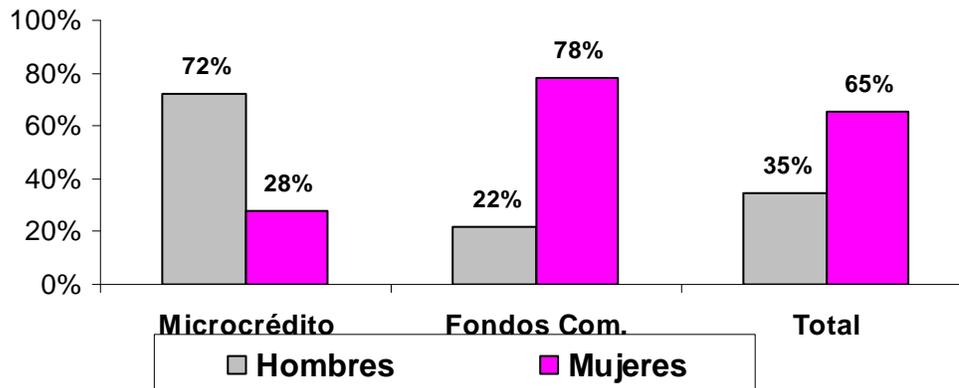
**Gráfico 5: Cartera 2010 por Tecnología Crediticia (%)**



**Gráfico 6 : Clientes en Cartera 2010 por Tecnología Crediticia (%)**



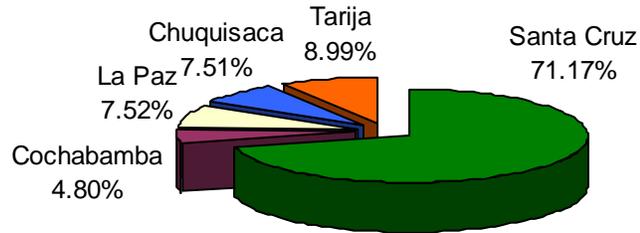
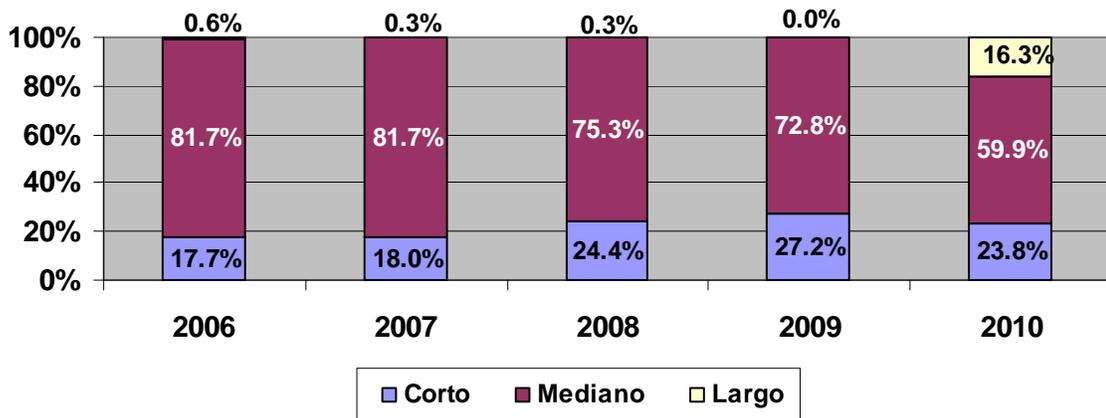
La cartera de FC ha logrado una interesante participación en la cartera total al llegar a un 23%. Asimismo en cuanto a los clientes el 74% corresponden a FC, esto nos demuestra que cada vez llegamos a más clientes pequeños.

**Gráfico 7: Cartera 2010 -Monto Promedio por Cliente (US\$)**

**Gráfico 8: Clientes 2010 en Cartera por Sexo**


El monto promedio en cartera se ha mantenido alrededor de los \$us 1.000 ya que llegó a \$us 311 en Fondos Comunales y \$us 3.011 en Microcrédito Individual, debido a la captación de nuevos clientes durante la gestión, en especial de Fondos Comunales, Microcrédito No Agropecuario y Asalariados rurales.

La composición de clientes en cartera por sexo mantiene su mayoría en mujeres que son el 65% del total de clientes.

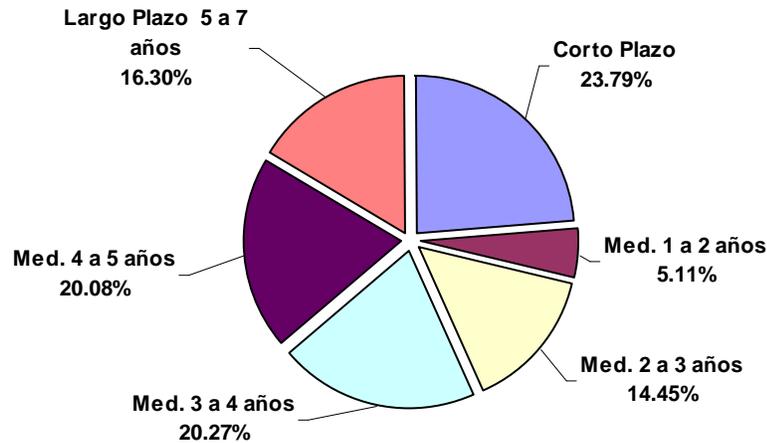
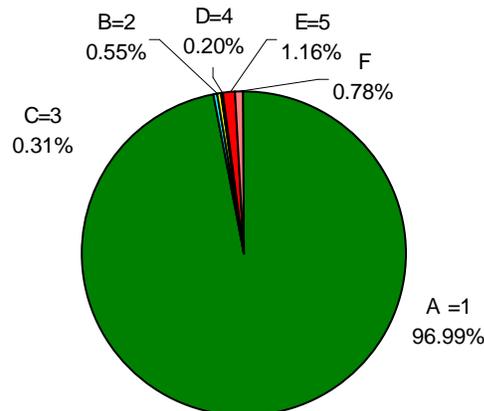
El Dpto. que concentra la mayor cantidad de clientes es Santa Cruz que tiene el 52% de los clientes (6.898 del total de 13.359 clientes) debido a la vocación agroproductiva y la implementación de Fondos Comunales en todas las agencias.

**Gráfico 9: Cartera 2010 por Departamentos (%)**

**Gráfico 10: Evolución de la Cartera por Plazos 2006-2010 (%)**


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

El Dpto. que concentra la mayoría de la cartera y ha mantenido sigue siendo Santa Cruz con el 71%, debido a que en este Dpto. existen 9 de las 16 agencias por la fuerte vocación agropecuaria productiva y la introducción de FC en sus principales agencias.

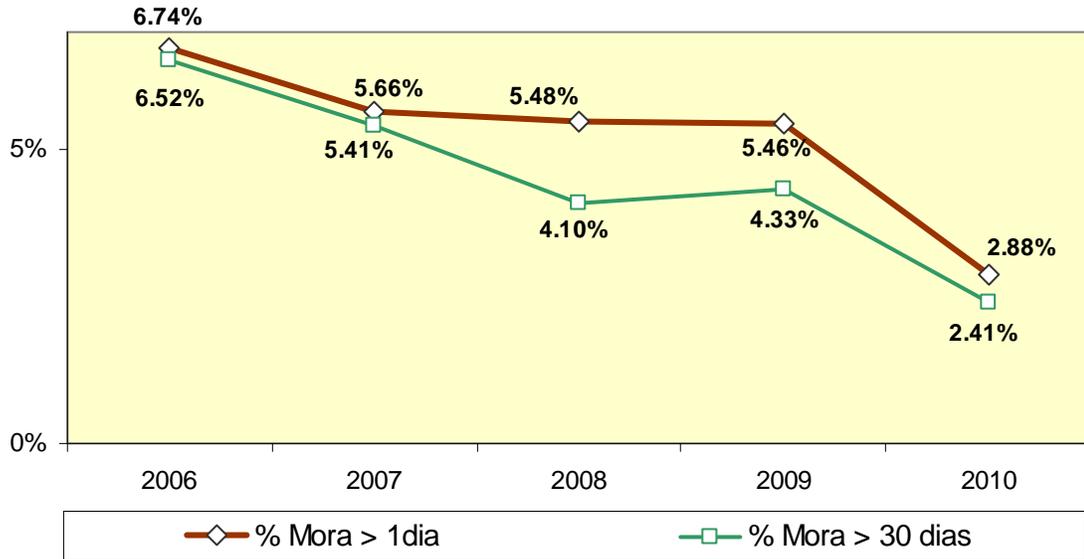
La Cartera por plazos a tenido una recomposición muy importante con la aparición de cartera de largo plazo (16.30%) respecto a gestiones anteriores que era prácticamente inexistente, esto debido a que durante la gestión 2010 se empezaron a recibir financiamientos de largo plazo (hasta 8 años) para créditos al sector productivo de tal manera que permitió que FONDECO asimismo pueda extender los plazos de sus créditos de inversiones hasta 7 años a sus clientes.

**Gráfico 10a : Cartera 2010 por Plazos (%)**

**Gráfico 11: Cartera 2010 por Calificación de Riesgo (%)**


No obstante los problemas climáticos que afectaron parte de la cartera agrícola en la gestión 2006 y 2007 la cartera en riesgo durante la gestión 2010 bajó del 5.80 % al 2.78.% alcanzando niveles históricamente nunca logrados por nuestra Institución. La cartera agrícola supone un mayor riesgo implícito que por nuestra Misión Institucional debemos mantenernos, tratando de diversificar a otros sectores rurales de menor riesgo. La mayoría de la cartera (96.99%) está en la calificación "A" que está compuesta por la cartera vigente y sin reprogramar.

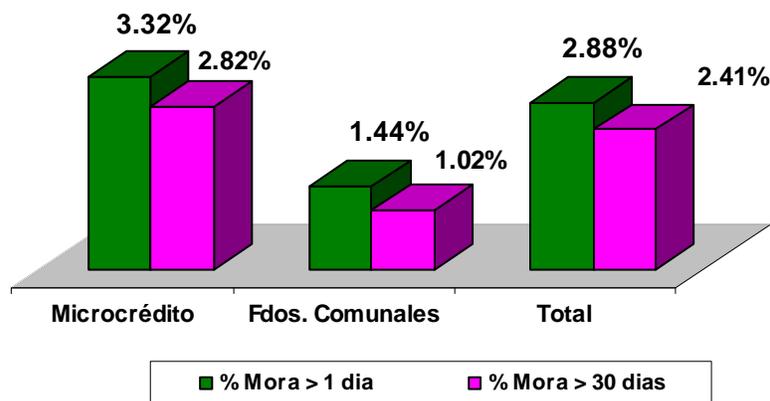
### 3.3.3 Mora

**Gráfico 12: Evolución de la Mora 2006-2010 (US\$)**

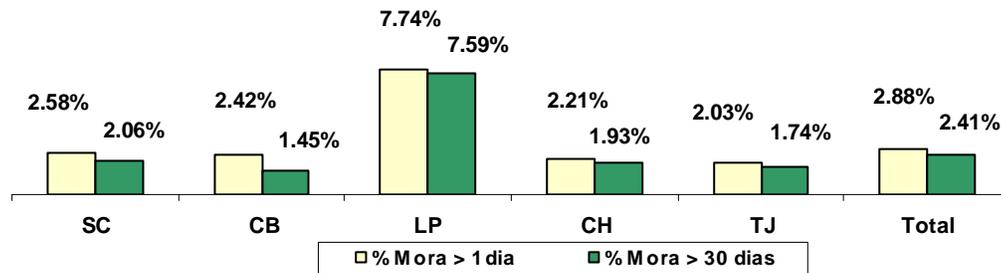


EL comportamiento de la Mora fue muy bueno ya que la cartera en mora a un día bajó del 5.46% al 2.88% y la Cartera en mora mayor a 30 días bajó del 4.33% al 2.41%, estos indicadores son los mejores de la historia de FONDECO, y es fruto de un mejor comportamiento de mercado, la adecuada aplicación de nuestra tecnología crediticia y diversificación de cartera.

**Gráfico 13 : Mora 2010 por Tecnología Crediticia (%)**



La cartera de FC se mantiene como la de menor riesgo al tener un índice de mora del 1.02%, respecto al 2.82 del Microcrédito individual que por sus características siempre supone mayor riesgo implícito, en especial por ser cartera agropecuaria.

**Gráfico 14 : Mora 2010 por Dptos. (%)**


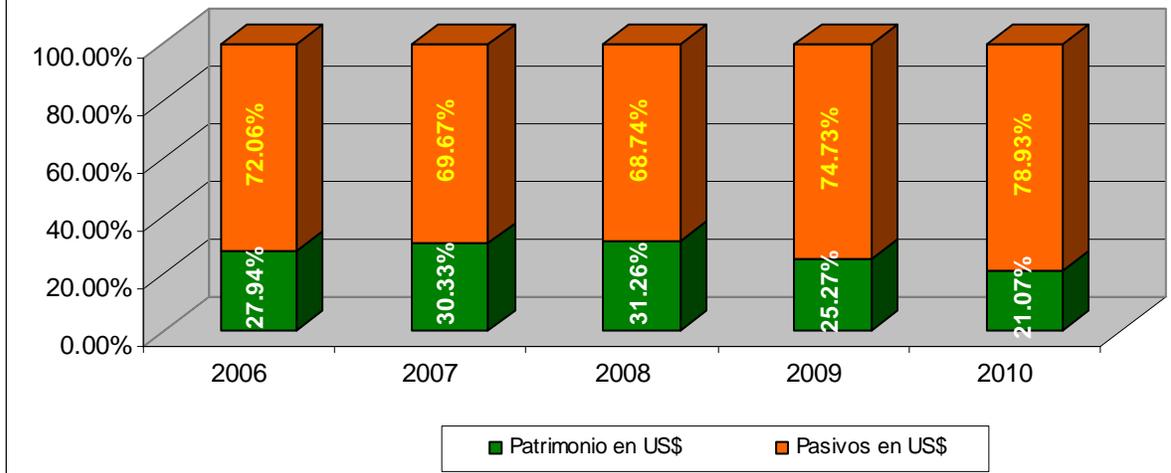
El Dpto. que tiene menor mora a 30 días es Cochabamba con 1.45%, seguido de Tarija 1.74%, Chuquisaca 1.93% y Santa Cruz 2.06%. El resto de los Departamentos mantiene índices de mora alineados al índice de mora total excepto La Paz que por su reducida cartera los pocos créditos en ejecución judicial denotan mayor índice de mora.

## 4 PRINCIPALES INDICADORES DE DESEMPEÑO

### 4.1 Estructura del Capital de Trabajo

ESTRUCTURA DEL CAPITAL DE TRABAJO						
Gestiones	Patrimonio en US\$	%	Pasivos en US\$	%	Capital de Trabajo US\$	Relación Apalancamiento
2006	2,222,014.66	27.94%	5,730,056.35	72.06%	7,952,071.01	2.58
2007	2,397,386.14	30.33%	5,507,871.20	69.67%	7,905,257.34	2.30
2008	2,901,060.98	31.26%	6,378,663.96	68.74%	9,279,724.95	2.20
2009	3,153,002.88	25.27%	9,324,366.33	74.73%	12,477,369.20	2.96
2010	3,368,876.56	21.07%	12,617,553.80	78.93%	15,986,430.36	3.75

**Gráfico 15: Estructura del Capital de Trabajo**

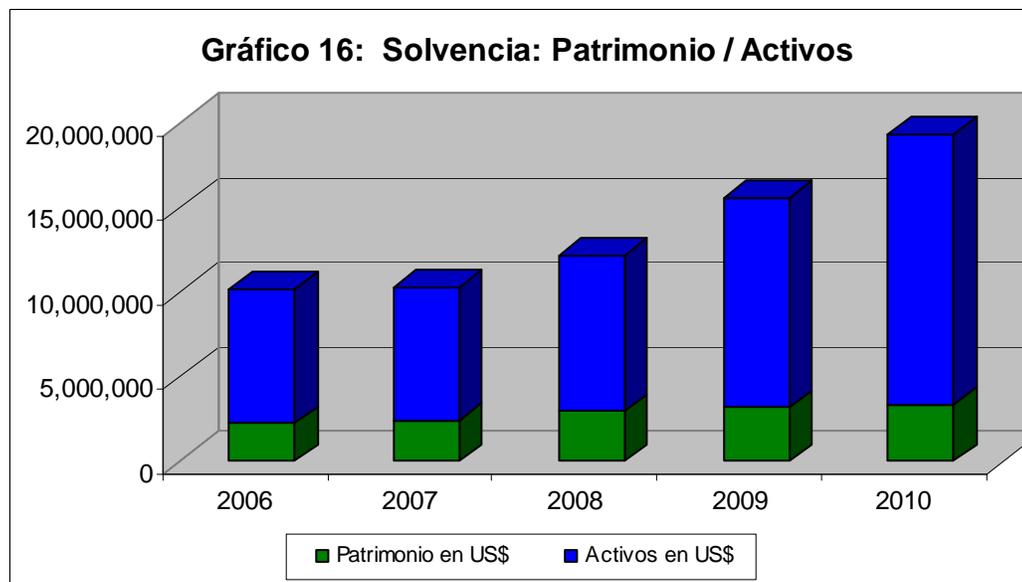


**El Capital de trabajo** se compone de Recursos Propios (Patrimonio) y Recursos prestados (Pasivos), en la medida que el Patrimonio permita mejores niveles de apalancamiento para endeudamiento el Indicador es mejor.

El Indicador de apalancamiento actual de FONDECO de 3.75 significa que cada Dólar de Patrimonio apalanca \$us. 3.75 de Pasivos.

## 4.2 Solvencia

SOLVENCIA PATRIMONIO / ACTIVO			
Gestiones	Patrimonio en US\$	Activos en US\$	Coefficiente Adecuación Patrimonial
2006	2,222,014.66	7,952,071.01	27.94%
2007	2,397,386.14	7,905,257.34	30.33%
2008	2,901,060.98	9,279,724.95	31.26%
2009	3,153,002.88	12,477,369.20	25.27%
2010	3,368,876.56	15,986,430.00	21.07%



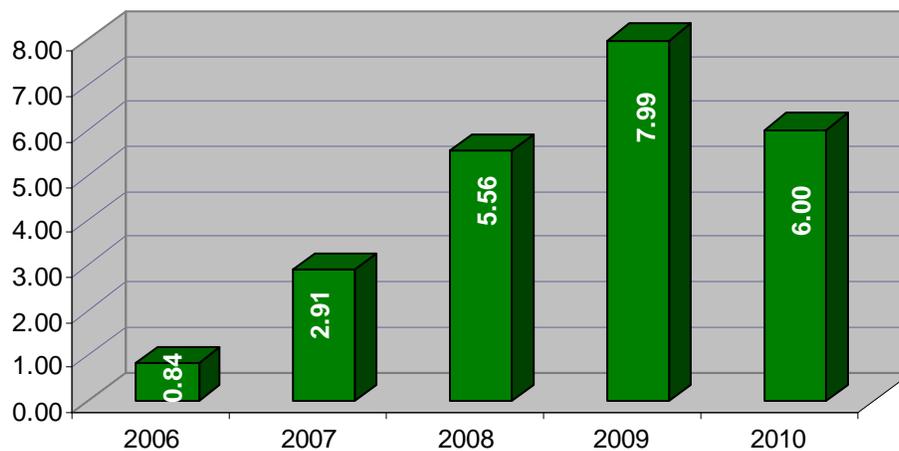
**La relación de solvencia Patrimonio/ Activo** es una aproximación del Coeficiente de adecuación Patrimonial (CAP), que nos indica el capital mínimo que debe mantener una Entidad Financiera respecto al total de sus activos ponderados al riesgo. El indicador mínimo exigido para Entidades Financieras reguladas por la ASFI es del 10%.

FONDECO tiene muy buena solvencia patrimonial al tener un indicador del 21%. Vale decir que este indicador nos permite apalancar un crecimiento de cartera de hasta alrededor de \$us 33 millones como mínimo, manteniendo el mismo nivel de patrimonio actual.

### 4.3 Rentabilidad del Patrimonio

RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO			
Gestiones	Resultado neto en US\$	Patrimonio en US\$	Rentabilidad del Patrimonio %
2006	18,769.94	2,222,014.66	0.84
2007	69,710.79	2,397,386.14	2.91
2008	161,236.02	2,901,060.98	5.56
2009	251,941.89	3,153,002.88	7.99
2010	202,244.00	3,368,876.56	6.00

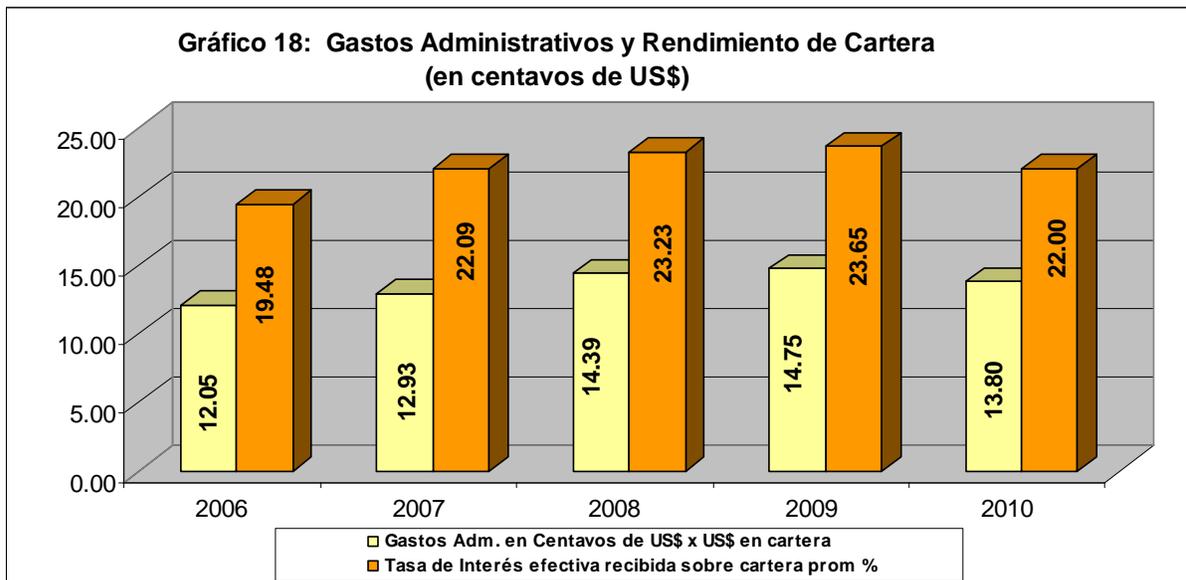
**Gráfico 17: Rentabilidad del Patrimonio (%)**



**La Rentabilidad del Patrimonio** es la relación del Resultado neto de una gestión respecto al Patrimonio. Mientras más elevado sea el indicador más rentable es la Entidad Financiera. FONDECO desde el año 2002 ha logrado indicadores de rentabilidad positivos. Al cierre de la gestión 2010 el indicador de rentabilidad fue del 6% no obstante que este resultado neto ha sido afectado por la constitución voluntaria de provisiones para cartera agrícola en cumplimiento a la Política Institucional de prudencia.

#### 4.4 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 %
2006	784,588.30	1,223,016.90	6,279,428.57	6,509,115.61	12.05	19.48
2007	897,042.11	1,485,213.03	6,722,579.81	6,936,044.00	12.93	22.09
2008	1,162,632.61	1,743,574.81	7,506,481.00	8,076,920.40	14.39	23.23
2009	1,481,097.79	2,142,629.10	9,058,198.59	10,039,476.77	14.75	23.65
2010	1,849,504.00	2,577,768.00	11,719,005.38	13,398,534.00	13.80	22.00



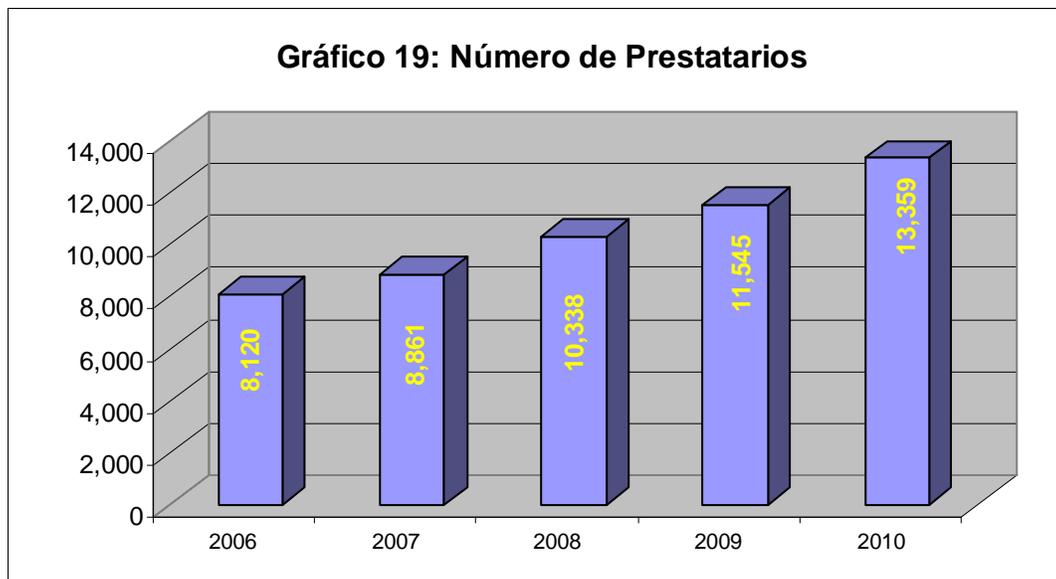
**La Eficiencia Administrativa** demuestra los niveles de gastos incurridos en el manejo de cartera y niveles de rendimiento o tasa de interés efectiva percibida por la cartera.

FONDECO al 31/12/2010 logró que el indicador de Gastos Administrativos por manejo de cartera baje a 13.80 Cts. por Dólar de cartera, debido al mayor énfasis de crecimiento de Microcrédito Individual (ya que es una tecnología crediticia que implica menores costos de administración crediticia que Fondos Comunales) y al crecimiento de cartera en general. Este indicador de FONDECO comparado a otras IFDs similares está por muy debajo (FINRURAL 17.49%).

En cuanto al rendimiento de cartera el indicador bajó a 22 Cts. por Dólar en Cartera debido al incremento de cartera de menor tasa de interés (Microcrédito Individual) y en concordancia con la tendencia del mercado financiero a la baja de tasas por el exceso de liquidéz.

#### 4.5 Número de Prestatarios

NUMERO DE PRESTATARIOS				
Gestiones	Nº de Prestatarios Total	Nº de Prestatarios MC	Nº de Prestatarios Asoc.	Nº de Prestatarios FC
2006	8,120	2,963		5,157
2007	8,861	3,491		5,370
2008	10,338	3,522		6,816
2009	11,545	3,505		8,040
2010	13,359	3,422		9,937

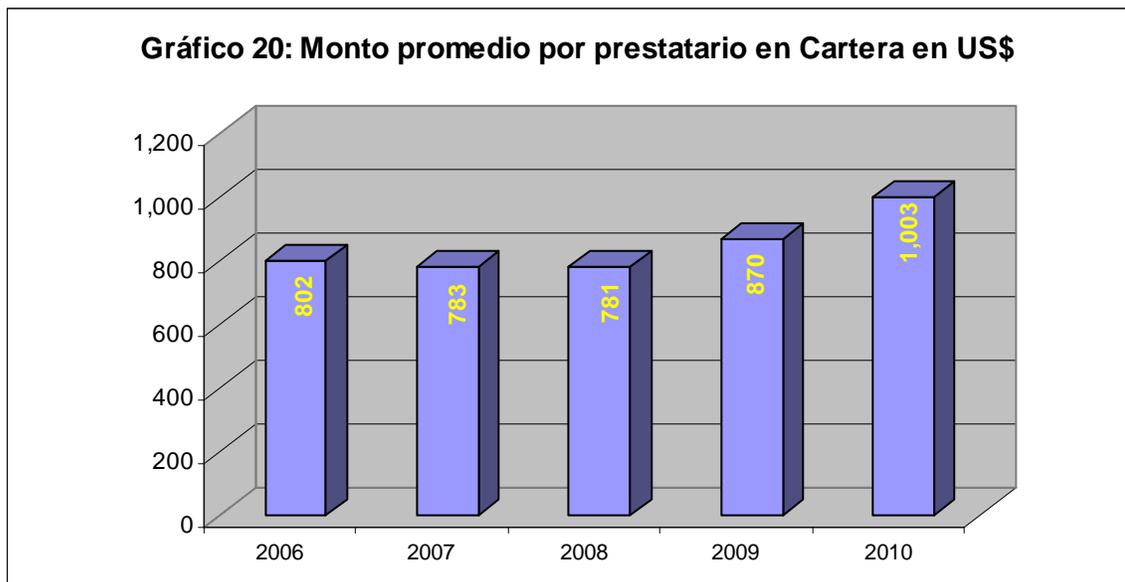


**El número de clientes en cartera** es un indicador muy importante que muestra la cobertura de la Entidad Financiera y su crecimiento demuestra niveles de aceptación del mercado meta.

Durante la gestión 2010 FONDECO continuó un ritmo de crecimiento muy importante en la captación de clientes logrando incorporar 1.814 nuevos clientes pasando de 11.545 a 13.359 con un crecimiento del 16%, este crecimiento se debió fundamentalmente a la implementación de FC en las principales agencias de Santa Cruz.

#### 4.6 Monto Promedio por Prestatario en Cartera

MONTO PROMEDIO POR PRESTATARIO EN CARTERA			
Gestiones	Cartera Final en US\$	Nº de Prestatarios al final de Gestión	Monto por Prestatarios US\$
2006	6,509,115.61	8,120	802
2007	6,936,042.00	8,861	783
2008	8,076,920.42	10,338	781
2009	10,039,476.77	11,545	870
2010	13,398,534.00	13,359	1,003



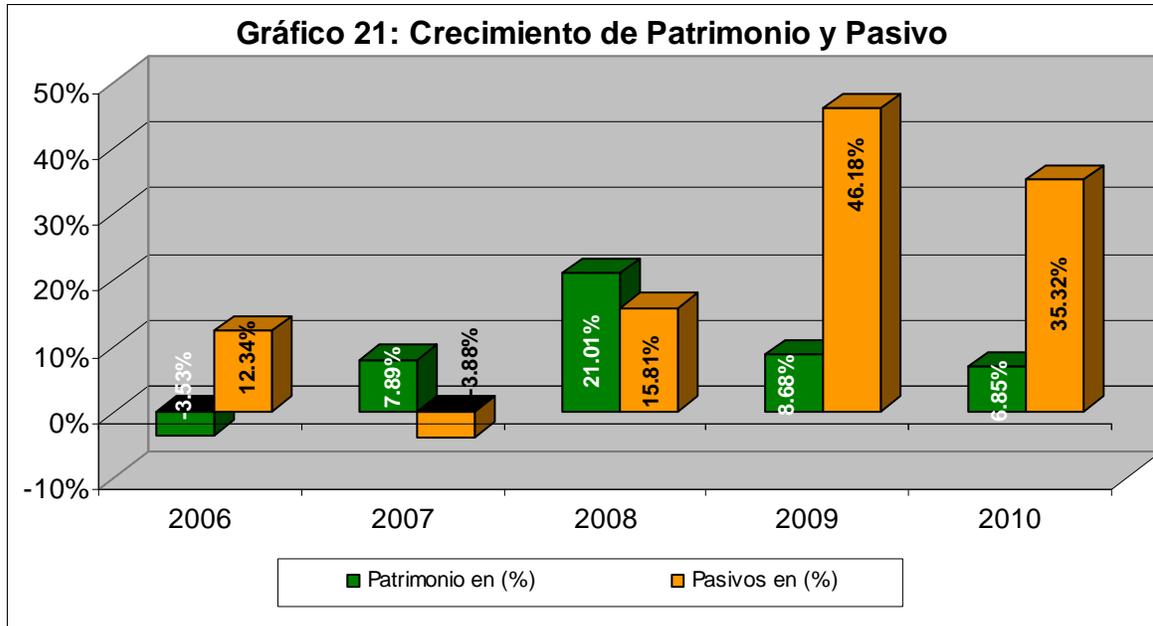
**El monto promedio por prestatario en cartera** es un indicador que resulta de la relación entre la cartera total y el número de clientes activos, mide en promedio el monto en cartera por cada cliente activo. Mientras menor sea el indicador significa que se está llegando con créditos a los más pequeños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

Durante la gestión 2010 FONDECO mantuvo el monto promedio en cartera por cliente alrededor de los \$us 1.000 (microcrédito individual \$us 3.011 y Fondos Comunales \$us 311)

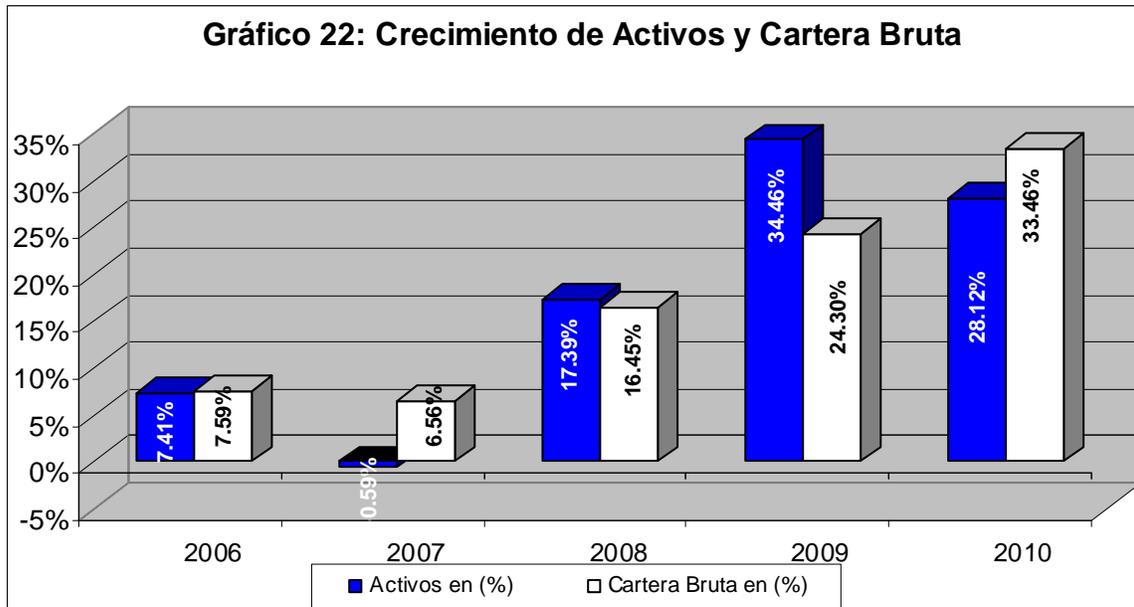
#### 4.7 Crecimiento Institucional de FONDECO

CRECIMIENTO INSTITUCIONAL				
Gestiones	Patrimonio en (%)	Pasivos en (%)	Activos en (%)	Cartera Bruta en (%)
2006	-3.53%	12.34%	7.41%	7.59%
2007	7.89%	-3.88%	-0.59%	6.56%
2008	21.01%	15.81%	17.39%	16.45%
2009	8.68%	46.18%	34.46%	24.30%
2010	6.85%	35.32%	28.12%	33.46%

**Gráfico 21: Crecimiento de Patrimonio y Pasivo**



**Gráfico 22: Crecimiento de Activos y Cartera Bruta**



## 5 ESTADOS FINANCIEROS

### 5.1 Dictamen del Auditor Externo

PKF García Veramendi & Asociados



Accountants &  
business advisers

#### INFORME DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES

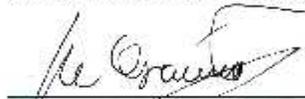
A los Señores  
Asociados y Directores de  
Fondo de Desarrollo Comunal "FONDECO"  
Santa Cruz - Bolivia

Hemos auditado los estados de situación patrimonial que se acompañan del Fondo de Desarrollo Comunal "FONDECO", al 31 de diciembre, de 2010, y los correspondientes estados de ganancias y pérdidas, de cambios en el patrimonio del Fondo y de flujos de efectivo por el año terminado a esa fecha. Estos estados financieros son responsabilidad de la gerencia del Fondo. Nuestra responsabilidad es expresar una opinión sobre estos estados financieros basados en nuestras auditorías.

Efectuamos nuestras auditorías de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas en Bolivia y la Recopilación de Normas para Bancos y Entidades Financieras 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 nuestras auditorías provee una base razonable para nuestra opinión.

En nuestra opinión, los estados financieros antes mencionados, presentan razonablemente, en todos sus aspectos significativos, la situación financiera del Fondo de Desarrollo Comunal "FONDECO" al 31 de diciembre, 2010, 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).

Tal como se expone en la Nota 2 a), a los estados financieros, en cumplimiento con las normas contables emitidas por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), el Fondo a preparado sus estados financieros al 31 de diciembre de 2010 a valores históricos y estos fueron reexpresados a moneda constante utilizando como índice la variación de la Unidad de Fomento de Vivienda (UFV), solo para propósitos del cálculo del Impuesto sobre las Utilidades de las Empresas (IUE).



(Socio)

Lic. Javier García Veramendi  
Mátricula Profesional CAUB N° 0937  
**GARCIA VERAMENDI & ASOCIADOS**  
Firma Miembro de PKF Internacional

Marzo 3, 2011

Santa Cruz: Equipetrol, Calle 7 Esq. N° 21, Telf: Fax: (591 - 3) 3414430 - 3414395 - Casilla 144  
Cochabamba: Edificio Continental Piso 3, P.O. Box N° 1344 - Telf: Fax: (591 - 4) 4435016 - 4436017 - Casilla 5965  
La Paz: Torre Zafiro Piso 5, Avenida 20 de Octubre N° 402 - Telf: Fax: (591 - 2) 2423573  
www.pkfbolivia.com | gvs@pkfbolivia.com | gver@pkfbolivia.com | gvp@pkfbolivia.com

PKF García Veramendi & Asociados es una firma miembro de la red de firmas miembro independientes PKF International Limited y no asume ninguna responsabilidad por las acciones o inacciones de los socios o empleados de las firmas miembro de la red.

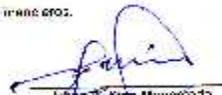
## 5.2 Balance General

**Fondo de Desarrollo Comunal**  
**"FONDECO"**  
 Estado de Situación Patrimonial  
 Al 31 de diciembre de 2010 y 2009

	Nota	2010	2009
		Bs	Bs
<b>Activo</b>			
Disponibilidades	8.a	4.363.314	7.887.443
Inversiones temporarias	2.f. y 8.b	1.519.746	146.610
Cartera:	2.e. y 8.c	92.713.957	65.392.308
Cartera vigente	30.402.320		65.916.818
Cartera vencida	692.247		421.448
Cartera en ejecución	1.304.779		1.785.127
Cartera vigente reprogramada	345.245		1.029.609
Cartera vencida reprogramada	-		23.884
Cartera en ejecución reprogramada	243.137		809.307
Productos devengados no cobrados	2.605.975		1.944.798
Provisión para incobrabilidad	(2.872.845)		(3.527.944)
Otras cuentas por cobrar	2.g. y 8.d	1.487.047	2.201.726
Bienes realizables	2.h. y 8.e	4.375	131.802
Inversiones permanentes	2.f. y 8.f	6.761.359	4.652.910
Bienes de uso	2.i. y 8.g	3.764.101	3.405.813
Otros activos	2.j	337.223	241.144
<b>Total del activo</b>		<b>110.945.827</b>	<b>88.987.252</b>
<b>Pasivo y patrimonio del Fondo</b>			
<b>Pasivo</b>			
Obligaciones con entidades de financiamiento	8.h	74.053.542	53.680.308
Otras cuentas por pagar	2.k. y 8.i	3.430.363	7.927.619
Obligaciones subordinadas	8.j	2.869.066	2.871.424
Provisiones	2.e.2 y 8.k	1.222.832	531.391
<b>Total del pasivo</b>		<b>81.575.803</b>	<b>65.990.742</b>
<b>Patrimonio del Fondo:</b>			
Capital social	9.a	16.255.385	15.377.548
Acciones no capitalizadas	9.b	1.319.759	1.119.759
Reservas	9.c	4.401.336	3.523.719
Resultados acumulados		1.403.573	1.755.034
<b>Total del patrimonio del Fondo</b>		<b>23.380.303</b>	<b>21.976.430</b>
<b>Total del pasivo y patrimonio del Fondo</b>		<b>110.945.827</b>	<b>88.987.252</b>

Las Notas 1 a 12 son parte integrante de los Estados Financieros.

  
 Cecilia Carrasco Escobedo Arce  
 Rectora General

  
 Julia María Muesel  
 Gerente de Operaciones

  
 María Lucrecia Masera  
 Gerente General

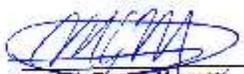
### 5.3 Estado de Ganancias y Pérdidas

<b>Fondo de Desarrollo Comunal</b>			
<b>"FONDECO"</b>			
Estado de Ganancias y Pérdidas			
Por los ejercicios terminados el 31 de diciembre de 2010 y 2009			
	Nota	2010 Bs	2009 Bs
Ingresos financieros	8.i	16.118.818	15.147.870
Gastos financieros	8.i	<u>(4.741.523)</u>	<u>(3.241.169)</u>
<b>Resultado financiero bruto</b>		12.377.283	11.908.720
Otros ingresos operativos	8.m	1.787.958	1.473.244
Otros gastos operativos	8.m	<u>(375.384)</u>	<u>(367.280)</u>
<b>Resultado de operación bruto</b>		14.785.857	12.962.704
Recuperación de activos financieros	8.n	3.924.895	3.518.285
Cargos por incobrabilidad	2.e. y 8.n	<u>(4.657.508)</u>	<u>(4.403.105)</u>
<b>Resultado de operación después de incobrables</b>		14.153.244	12.077.884
Gastos de administración	8.p	<u>(12.835.556)</u>	<u>(10.323.252)</u>
<b>Resultado de operación neto</b>		1.317.688	1.754.629
Ajuste por diferencia de cambio y mantenimiento de valor		4.057	-
<b>Resultado después del ajuste por diferencia de cambio y mantenimiento de valor</b>		1.321.745	1.754.629
Ingresos extraordinarios		1.327	5.730
Gastos extraordinarios		-	-
<b>Resultado neto del ejercicio antes de ajustes de gestiones anteriores</b>		1.323.072	1.760.359
Ingresos de gestiones anteriores		125.340	18.962
Gastos de gestiones anteriores		<u>(44.833)</u>	<u>(24.287)</u>
<b>Resultados antes del ajuste contable por efecto de la inflación</b>		1.403.579	1.756.034
<b>Resultado neto del ejercicio</b>		<u>1.403.579</u>	<u>1.756.034</u>

Las Notas 1 a 12 son parte integrante de los Estados Financieros.

  
 Ofelia Camelina Sejas Andrade  
 Contador General

  
 Jorge E. King Monestric  
 Gerente de Operaciones

  
 María Eugenia Miranda  
 Gerente General

**5.4 Estados Financieros en US\$**

ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL				
CODIGO	DESCRIPCION	MON. NAL.	MON. EXT	MN & ME en US\$
<b>100</b>	<b>ACTIVO</b>	<b>5,587,451.76</b>	<b>10,398,978.60</b>	<b>15,986,430.36</b>
<b>110</b>	<b>DISPONIBILIDADES</b>	<b>319,846.57</b>	<b>307,388.82</b>	<b>627,235.39</b>
<b>120</b>	<b>INVERSIONES TEMPORARIAS</b>	<b>7,274.06</b>	<b>211,709.79</b>	<b>218,983.85</b>
<b>130</b>	<b>CARTERA</b>	<b>4,439,595.46</b>	<b>8,920,484.83</b>	<b>13,360,080.29</b>
131	CARTERA VIGENTE	4,357,425.00	8,668,845.87	13,026,270.86
133	CARTERA VENCIDA	30,746.71	68,712.54	99,459.25
134	CARTERA EN EJECUCION	42,097.94	145,910.49	188,008.44
135	CARTERA REPROGRAMADA O REESTRUCTURADA VIGENTE	0.00	49,761.50	49,761.50
137	CARTERA REPROGRAMADA O REESTRUCTURADA EN EJECUCION	0.00	35,034.13	35,034.13
138	PRODUCTOS DEVENGADOS POR COBRAR CARTERA	72,267.86	303,232.84	375,500.70
139	(PREVISION PARA INCOBRABILIDAD DE CARTERA)	-62,942.05	-351,012.54	-413,954.59
<b>140</b>	<b>OTRAS CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>164,166.26</b>	<b>50,105.60</b>	<b>214,271.86</b>
<b>150</b>	<b>BIENES REALIZABLES</b>	<b>630.46</b>	<b>0.00</b>	<b>630.46</b>
<b>160</b>	<b>INVERSIONES PERMANENTES</b>	<b>72,266.97</b>	<b>901,992.27</b>	<b>974,259.25</b>
<b>170</b>	<b>BIENES DE USO</b>	<b>542,378.10</b>	<b>0.00</b>	<b>542,378.10</b>
<b>180</b>	<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>41,293.86</b>	<b>7,297.29</b>	<b>48,591.15</b>
<b>200</b>	<b>PASIVO</b>	<b>-1,922,754.40</b>	<b>-10,694,799.40</b>	<b>-12,617,553.80</b>
<b>230</b>	<b>OBLIGACIONES CON BANCOS Y ENTIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>-623,394.30</b>	<b>-10,047,144.96</b>	<b>-10,670,539.26</b>
233	OBLIGACIONES CON BANCOS Y ENTIDADES DE FINANCIAMIENTO	0.00	-948,012.80	-948,012.80
234	OBLIGACIONES CON ENTIDADES FINANCIERAS DE SEGUNDO	0.00	-2,837,468.14	-2,837,468.14
236	OTROS FINANCIAMIENTOS INTERNOS A PLAZO	-619,293.95	-840,000.00	-1,459,293.95
237	FINANCIAMIENTO DE ENTIDADES DEL EXTERIOR A PLAZO	0.00	-5,257,736.00	-5,257,736.00
238	CARGOS DEVENGADOS POR PAGAR OBLIGACIONES CON BANCOS	-4,100.36	-163,928.01	-168,028.37
<b>240</b>	<b>OTRAS CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>-1,218,359.32</b>	<b>-140,485.55</b>	<b>-1,358,844.87</b>
242	DIVERSAS	-960,862.55	-138,105.36	-1,098,967.91
243	PROVISIONES	-253,869.77	0.00	-253,869.77
244	PARTIDAS PENDIENTES DE IMPUTACION	-3,627.00	-2,380.18	-6,007.19
<b>250</b>	<b>PREVISIONES</b>	<b>-81,000.78</b>	<b>-95,199.79</b>	<b>-176,200.57</b>
255	PREVISION GENERAL CICLICA	-31,221.40	-95,199.79	-126,421.19
257	OTRAS PREVISIONES	-49,779.37	0.00	-49,779.37
<b>270</b>	<b>OBLIGACIONES SUBORDINADAS</b>	<b>0.00</b>	<b>-411,969.11</b>	<b>-411,969.11</b>
271	OBLIGACIONES SUBORDINADAS CON ENTIDADES FINANCIERAS	0.00	-399,068.00	-399,068.00
272	OTRAS OBLIGACIONES SUBORDINADAS	0.00	-12,901.11	-12,901.11
<b>300</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>-3,368,876.56</b>	<b>0.00</b>	<b>-3,368,876.56</b>
<b>310</b>	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>-2,342,271.66</b>	<b>0.00</b>	<b>-2,342,271.66</b>
311	CAPITAL PAGADO	-2,342,271.66	0.00	-2,342,271.66
<b>320</b>	<b>APORTES NO CAPITALIZADOS</b>	<b>-190,166.97</b>	<b>0.00</b>	<b>-190,166.97</b>
322	APORTES PARA FUTUROS AUMENTOS DE CAPITAL	-40,947.37	0.00	-40,947.37
323	DONACIONES NO CAPITALIZABLES	-149,219.60	0.00	-149,219.60
<b>340</b>	<b>RESERVAS</b>	<b>-634,193.94</b>	<b>0.00</b>	<b>-634,193.94</b>
342	RESERVAS NO DISTRIBUIBLES POR AJUSTE POR INFLACION	-356,148.30	0.00	-356,148.30
343	RESERVAS VOLUNTARIAS	-278,045.64	0.00	-278,045.64
<b>350</b>	<b>RESULTADOS ACUMULADOS</b>	<b>-202,243.99</b>	<b>0.00</b>	<b>-202,243.99</b>
352	UTILIDADES DEL PERIODO O GESTION	-202,243.99	0.00	-202,243.99
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>-5,291,630.96</b>	<b>-10,694,799.40</b>	<b>-15,986,430.36</b>

<b>AL 31 de Diciembre de 2010</b>				
<b>CODIGO</b>	<b>ESTADOS DE GANACIAS Y PERDIDAS</b>	<b>MON. NAL.</b>	<b>MON. EXT.</b>	<b>TOTAL</b>
(+) 510	INGRESOS FINANCIEROS	2,610,780.42	0.00	2,610,780.42
(-) 410	GASTOS FINANCIEROS	683,218.02	0.00	683,218.02
(=)	T R 1 RESULTADO FINANCIERO BRUTO	1,927,562.40	0.00	1,927,562.40
(+) 540	OTROS INGRESOS OPERATIVOS	257,630.79	0.00	257,630.79
(-) 440	OTROS GASTOS OPERATIVOS	54,666.28	0.00	54,666.28
(=)	T R 4 RESULTADO DE OPERACION BRUTO	2,130,526.91	0.00	2,130,526.91
(+) 530	RECUPERACIONES DE ACTIVOS FINANCIEROS	565,547.02	0.00	565,547.02
(-) 430	CARGOS P/INCOBRAB.Y DESVALORIZAC.ACTIVOS FINANCIEROS	656,701.59	0.00	656,701.59
(=)	T R 3 RESULTADO DE OPERACION DESPUES DE INCOBRABILIDAD	2,039,372.35	0.00	2,039,372.35
(-) 450	GASTOS DE ADMINISTRACION	1,849,503.68	0.00	1,849,503.68
(=)	T R 5 RESULTADO DE OPERACION NETO	189,868.67	0.00	189,868.67
(+)	RESULTADO POR AJUSTE POR INFLACION	584.57	0.00	584.57
(=)	T R 2 RESULTADO DESPUES DE AJUSTE POR INFLACION	190,453.24	0.00	190,453.24
(+) 570	INGRESOS EXTRAORDINARIOS	191.21	0.00	191.21
(-) 470	GASTOS EXTRAORDINARIOS	0.00	0.00	0.00
(=)	T R 7 RESULTADO NETO DEL EJER. ANTES AJUSTES DE GESTIONES ANTERIORES	190,644.45	0.00	190,644.45
(+) 580	INGRESOS DE GESTIONES ANTERIORES	18,060.51	0.00	18,060.51
(-) 480	GASTOS DE GESTIONES ANTERIORES	6,460.96	0.00	6,460.96
(=)	T R 8 RES.ANT.DE IMP.Y AJUSTE CONT.POR EFEC.DE LA INFLACION	202,243.99	0.00	202,243.99

## 6 DESAFIOS Y METAS PARA LA GESTION 2011

Habiendo sido ampliado el plazo para finalizar el proceso de adecuación con miras a lograr la Licencia de Funcionamiento y empezar a captar ahorros del público desde el segundo semestre de la gestión 2011, el reto más importante para el año 2011 sigue siendo 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 2011, están enmarcados dentro de los temas estratégicos definidos en nuestro Plan de negocios para el quinquenio 2009-2013. Los Temas Estratégicos son:

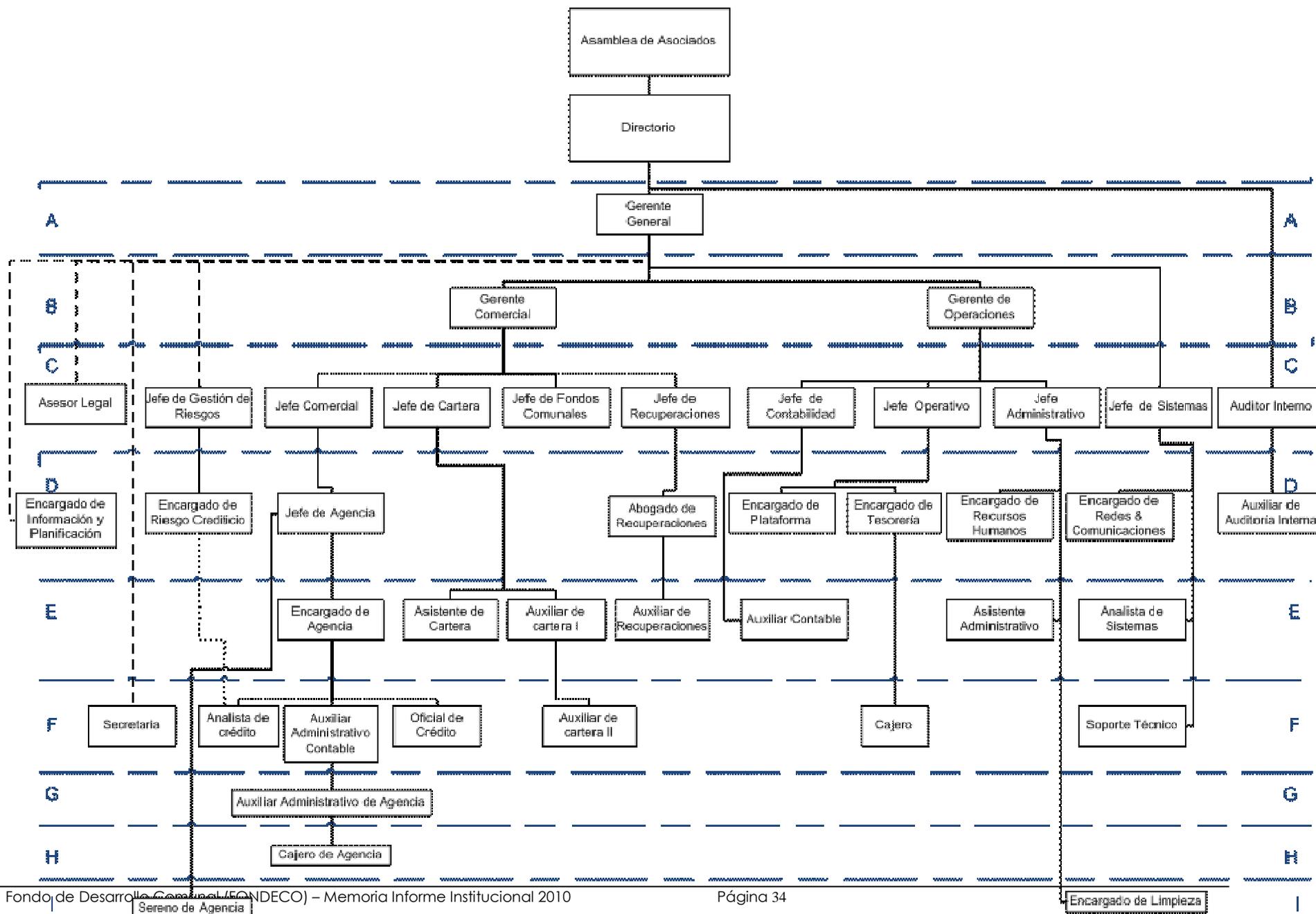
- Crecimiento
- Rentabilidad
- Regulación
- Captación de ahorros
- Calidad de servicio y fidelización
- Desempeño social

### 6.1 Objetivos y metas para la Gestión 2011:

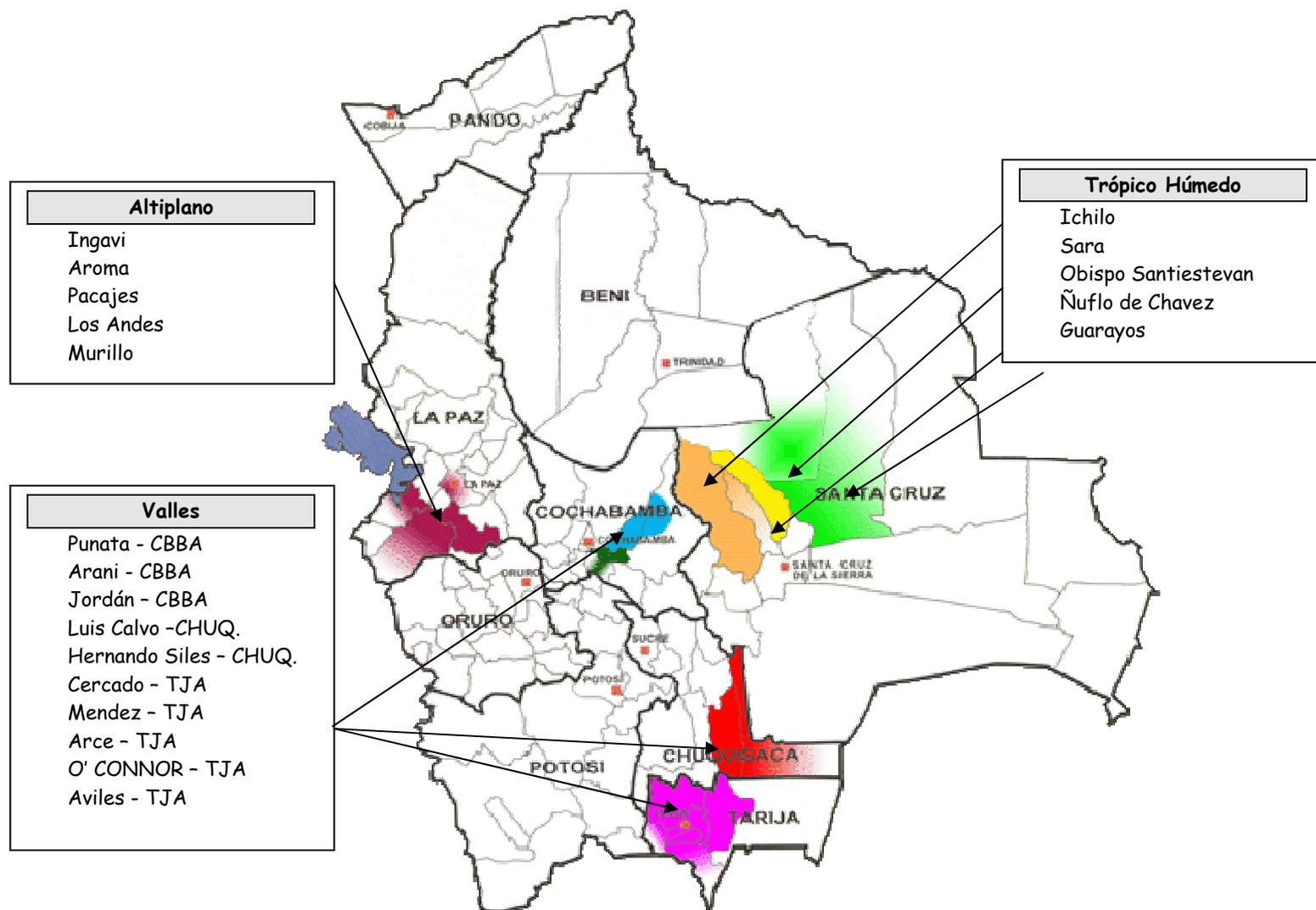
Nuestros principales objetivos y metas para la gestión son:

TEMA ESTRATÉGICO	OBJETIVO- META 2011
<b>1.- Crecimiento</b>	Llegar a \$us 16.665.475 en Cartera Llegar a 14.890 Clientes Asegurar financiamientos oportunos para crecimiento Profundizar coberturas de agencias actuales Abrir agencias en áreas periurbanas de Santa Cruz y Valles mesotérmicos
<b>2.- Rentabilidad</b>	Lograr utilidad del 8% del patrimonio Cartera en mora a 1 día 4% y a 30 días 3% Cartera en riesgo no mayor al 3% Eficiente manejo financiero administrativo
<b>3.- Regulación ASFI</b>	Finalizar la ejecución del Plan de adecuación Obtener la Licencia de Funcionamiento
<b>4.- Captación de ahorros</b>	Implementar sistema de Captaciones y capacitación a todas las agencias. Preparación de condiciones para captar desde segundo semestre de la gestión 2.011
<b>5.- Calidad de servicio y fidelización</b>	Profundizar innovaciones crediticias Capacitar al personal Dotar de condiciones y equipamiento adecuados en agencias Implementar cobranza de Servicios en todas las agencias.
<b>6.- Desempeño social</b>	Implementar el Sistema de medición de impacto.

## **7 ANEXOS**



## COBERTURA GEOGRAFICA



## INDICADORES INSTITUCIONALES DE FONDECO

### Indicadores Financieros

Indicadores financieros		2006	2007	2008	2009	2010	Rango óptimo
1a	Solvencia: Patrimonio / Activos	27.94%	30.33%	31.26%	25.27%	21.07%	> 15 %
1b	Solvencia: Cartera en mora / Patrimonio	19.11%	15.65%	11.42%	13.79%	9.57%	< 30 %
1c	Solvencia: Cartera en mora - Previsión / Patrimonio	-3.73%	-8.98%	-4.93%	-4.69%	-6.47%	< 10 %
2a	Crecimiento del Patrimonio	-3.53%	7.89%	21.01%	8.68%	6.85%	> 5 %
2b	Crecimiento del Pasivo	12.34%	-3.88%	15.81%	46.18%	35.32%	> 10 %
2c	Crecimiento de los Activos	7.41%	-0.59%	17.39%	34.46%	28.12%	> 10 %
3a	Estructura de Activos: Disponibilidades / Activos	9.77%	2.68%	4.41%	9.07%	3.92%	3 - 5 %
3b	Estructura de Activos: Cartera neta / Activos	75.47%	80.27%	81.38%	78.64%	83.57%	> 70 %
4a	Estructura Financiera: Pasivo con costo / Pasivo	84.05%	77.76%	77.26%	81.35%	83.24%	> 80 %
4b	Estructura Financiera: Pasivo con costo / Activo	60.56%	54.18%	53.10%	60.79%	65.70%	< 80 %
4c	Estructura Financiera: Pasivo con costo / Patrimonio	216.75%	178.65%	169.87%	240.56%	311.75%	> 100 %
5a	Liquidez: Disponibilidades / Pasivo a Corto Plazo	67.02%	14.76%	21.50%	41.72%	24.70%	> 50 %
6a	Rentabilidad: Resultado neto / Activo	0.24%	0.88%	1.74%	2.02%	1.27%	> 3 %
6b	Rentabilidad: Resultado neto / Patrimonio	0.84%	2.91%	5.56%	7.99%	6.00%	> 5 %
7	Punto de equilibrio de Cartera Vigente despues de Incobr	5,647,982	5,287,222	6,138,459	6,905,623	9,881,559	< cartera bruta
8a	Tasa de interés activa efectiva realizada sobre cartera promedi	19.48%	22.09%	23.23%	23.65%	22.00%	= tasa nominal
8b	Tasa de interés pasiva promedio sobre cartera	4.34%	4.52%	4.49%	5.13%	5.83%	mínimo
8c	Spread financiero (T activa - T pasiva)	15.13%	17.58%	18.73%	18.52%	16.17%	= Cob. Gtos Adm
9a	Autosuficiencia operativa antes de incobrables	117.60%	116.41%	122.01%	116.69%	108.80%	> 100 %
9b	Tasa de interés necesaria para autosuficiencia	17.19%	20.16%	20.64%	22.07%	22.08%	< tasa efectiva
10a	AS operativa después de incobrables	102.10%	110.00%	116.21%	109.58%	104.99%	> 100 %
10b	Tasa de interés necesaria para autosuficiencia	19.80%	21.29%	21.60%	23.47%	22.85%	< tasa efectiva

### Indicadores Operativos

Indicadores operativos		2006	2007	2008	2009	2010	Rango óptimo
1	Gastos administrativos por US\$ en Cartera (en centavos de US\$)	12.05	12.93	14.39	14.75	13.80	< 15
2	Gastos administrativos por prestatario (en US\$)	96.62	101.25	112.46	128.29	138.45	mínimo posible
3a	Nº de prestatarios / oficial de crédito	312	316	304	304	297	< = 350
3b	Cartera promedio US\$ / oficial de crédito	250,351	247,716	237,556	238,374	260,422	300,000.00
3c	Nº de créditos desembolsados / oficial de crédito	93	104	117	107	92	200
4a	Nº de prestatarios / personal	116	120	116	110	117	150
4b	Cartera promedio US\$ / personal	92,987	93,730	90,752	86,269	102,798	200,000.00
4c	Nº de créditos desembolsados / personal	35	39	45	39	36	50
5a	Gastos personal / Gastos de administración	63.82%	65.87%	66.49%	64.94%	64.88%	< = 70 %
5b	Gastos personal por empleado en US\$	7,474	7,987	8,686	9,161	10,527	sg política salarial

## Indicadores de Cartera

Indicadores de cartera		2006	2007	2008	2009	2010	Range óptimo
1a	Previsión para incobrables / Cartera	7.80%	8.51%	6.50%	5.90%	4.03%	5 a 7 %
1b	Previsión para incobrables / Cartera en mora	119.51%	157.41%	158.53%	133.98%	167.56%	70 a 100%
1c	Cartera en Mora / Cartera bruta al fin de la gestión	6.52%	5.41%	4.10%	4.33%	2.41%	< 5%
1d	Cartera en Mora -Previsión para Incobr./ Cartera bruta	-1.27%	-3.11%	-2.40%	-1.47%	-1.63%	< 3%
2a	Cartera bruta al fin de gestión, en US\$	6,509,116	6,936,042	8,076,920	10,039,477	13,398,534	en crecimiento
2b	Crecimiento de cartera bruta	7.59%	6.56%	16.45%	24.30%	33.46%	> 10%
2c	Cartera neta al fin de gestión, en US\$	6,001,548	6,345,469	7,551,807	9,812,340	13,360,060	en crecimiento
2d	Crecimiento de cartera neta	4.51%	5.73%	19.01%	29.93%	36.16%	> 10%
3a	Número total de prestatarios al fin de gestión	8,120	8,861	10,338	11,545	13,359	en crecimiento
3b	Número de prestatarios individuales	2,963	3,491	3,522	3,505	3,422	en crecimiento
3c	Número de prestatarios en créditos asociativos	5,157	5,370	6,816	8,040	9,937	en crecimiento
3d	Crecimiento del número total de prestatarios	31.67%	9.13%	16.67%	11.68%	15.71%	> 10%
4a	Monto desembolsado en US\$	5,129,478	6,253,028	7,656,118	10,177,706	13,879,094	en crecimiento
4b	Crecimiento del monto desembolsado	0.82%	21.90%	22.44%	32.94%	36.37%	> 10%
5	Monto desembolsado acumulado en US\$	43,541,963	49,794,991	57,451,109	67,628,815	81,507,909	máximo posible
6a	Número de créditos desembolsados	2,417	2,906	3,986	4,071	4,119	en crecimiento
6b	Crecimiento del nº de créditos desembolsados	21.34%	20.23%	37.16%	2.13%	1.18%	> 20%
7a	Cartera Calificación A	81.68%	85.09%	89.70%	93.63%	96.99%	= 90%
7b	Cartera Calificación B	5.61%	2.93%	1.57%	0.98%	0.55%	< 2.5%
	Cartera Calificación C					0.31%	
7c	Cartera Calificación D	2.30%	3.10%	1.83%	0.83%	0.20%	< 2.5%
7d	Cartera Calificación E	1.19%	1.56%	1.27%	0.63%	1.16%	< 2.5%
7e	Cartera Calificación F	9.22%	7.32%	5.63%	3.93%	0.78%	< 2.5%
8	Tasa de castigo (sobre Cartera Bruta al final de la Gestión)	0.82%	1.95%	1.12%	0.94%	0.75%	< = 2%
9	Monto por prestatario individual en cartera, en US\$ (MC+FC)	802	783	781	870	1,003	< 5,000
9a	Monto por prestatario individual en cartera, en US\$ MC	1,890	1,662	1,826	2,221	3,011	< 30,000
9b	Monto de prestatario asociativo en cartera, en US\$ FC	177	211	241	281	311	< 1,000
9c	Monto por prestatario individual / PIB per capita	84.47%	58.13%	59.69%	66.43%	76.62%	N.A.
10	Monto desembolsado por prestatario individual, en US\$ (MC+FC)	620	576	604	882	1,041	< 5,000
10a	Monto desembolsado por prestatario individual, en US\$ MC	1,863	1,797	1,344	1,760	2,359	< 30,000
10b	Monto desembolsado por prestatario asociativo, en US\$ FC	234	236	320	498	587	< 1,000
10c	Monto desembolsado por prestatario individual / PIB per capita	61.43%	43.99%	46.18%	67.35%	79.52%	N.A.
11a	Porcentaje de mujeres prestatarias	56.53%	56.44%	60.31%	62.04%	65.15%	50.00%
12a	Porcentaje cartera a corto plazo	17.68%	17.96%	24.41%	27.21%	23.79%	15.00%
12b	Porcentaje cartera a mediano plazo	81.74%	81.70%	75.33%	72.79%	59.91%	83.00%
12c	Porcentaje cartera a largo plazo	0.58%	0.34%	0.26%	0.00%	16.30%	2.00%

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

## Indicadores comparativos FONDECO y Sistema Financiero Nacional

TIPO DE INDICADOR	FONDECO					ASOFIN	BANCOS	COOP	FINRURAL
	2006	2007	2008	2009	2010	2010	2010	2010	2010
<b>ESTRUCTURA DE ACTIVOS</b>									
Disponibilidades + Inversiones Temp / Total Activos	11.02%	3.29%	4.58%	10.09%	5.29%	23.07%	42.48%	24.64%	8.35%
Cartera Bruta / Total Activos	77.67%	84.63%	87.04%	80.46%	83.81%	73.11%	52.03%	69.12%	84.85%
<b>RENTABILIDAD</b>									
Resultado Neto de la Gestión / Activo	0.24%	0.88%	1.74%	2.02%	1.27%	1.90%	1.25%	1.24%	3.21%
Resultado Neto de la Gestión / Patrimonio	0.84%	2.91%	5.56%	7.99%	6.00%	20.82%	17.08%	8.28%	9.28%
Resultado Neto / Ingresos Financieros	1.52%	4.65%	9.19%	11.59%	7.75%	13.83%	31.00%	11.15%	15.54%
Ingresos Financieros / Activo	15.48%	18.92%	18.90%	17.42%	16.33%	15.01%	4.33%	12.14%	20.65%
Ingresos Financieros / Cartera Bruta	18.92%	21.56%	21.72%	21.65%	19.49%	19.18%	9.08%	15.93%	23.98%
<b>EFICIENCIA ADMINISTRATIVA</b>									
Gastos de Administración / Activo Promedio	10.22%	11.34%	13.56%	13.61%	13.00%	7.98%	3.31%	7.05%	14.26%
Gastos de Administración / Cartera Bruta	12.05%	12.93%	14.39%	14.75%	13.80%	11.12%	7.46%	10.06%	16.56%
Gastos de Personal / Total Gastos de Administración		65.87%	66.49%	64.94%	64.88%	55.94%	42.01%	S/D	S/D
<b>CALIDAD DE CARTERA</b>									
Cartera Vigente Total / Cartera Bruta	93.48%	94.59%	95.90%	95.67%	97.59%	99.03%	97.38%	97.91%	99.00%
Cartera en mora / Cartera bruta	6.52%	5.41%	4.10%	4.33%	2.41%	0.97%	2.62%	2.09%	1.36%
Cartera reprogramada / Cartera bruta	13.35%	10.65%	6.19%	2.66%	0.63%	0.56%	4.52%	2.41%	1.20%
Previsión cartera incobrable / Cartera en mora	119.51%	157.41%	158.53%	133.98%	167.56%	341.02%	291.48%	457.88%	243.58%
<b>SOLVENCIA</b>									
Patrimonio / Activo	31.08%	30.43%	31.26%	25.27%	21.07%	9.43%	8.33%	14.95%	35.00%
Cartera en mora / Patrimonio	19.11%	19.41%	11.42%	13.79%	9.57%	7.63%	16.91%	10.22%	3.39%
Cartera en mora neta (1) / Patrimonio	-3.73%	-8.99%	-4.93%	-4.69%	-6.47%	-35.54%	-22.55%	-32.44%	-4.87%
<b>LIQUIDEZ</b>									
Disponibilidad + Inv. Temp / Pasivo	15.36%	4.73%	6.67%	13.50%	6.71%	25.47%	46.34%	28.97%	12.77%
Disponibilidades + Inv. Temp / Activo	11.07%	3.29%	4.58%	10.09%	5.29%	23.07%	42.48%	24.64%	8.35%