

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ECONOMÍA
P.E.T.A.E.N.G.



TRABAJO DIRIGIDO

**LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS ENTRE ENTIDADES
FINANCIERAS COMO UN INSTRUMENTO PARA EL
DESARROLLO DE LAS MICROFINANZAS RURALES**

POSTULANTE: JULIO JOHNNY ILLANES RIVEROS
TUTOR: LIC. PASTOR YANGUAS

LA PAZ-BOLIVIA

2004

INDICE

CONTENIDO	PAGINA
Dedicatoria.....	i
Agradecimientos.....	ii
Resumen.....	iii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN	
A. Identificación del tema.....	3
B. Objetivos de la investigación	
B.1. Objetivo general.....	5
B.2. Objetivos específicos	
C. Metodología.....	6
D. Alcance del Trabajo de Investigación	
D.1. Contexto económico-financiero.....	7
D.2. Contexto geográfico.....	7
D.3. Contexto institucional.....	7
CAPITULO No. 1: DIAGNOSTICO	8
¿Qué son las microfinanzas y cómo se originaron?	9
Existencia de la capacidad de ahorro en los segmentos pobres.....	11
Importancia de la movilización de ahorros.....	13
Importancia de los servicios de crédito.....	15
Importancia de los servicios financieros auxiliares.....	16
El papel de las instituciones de microfinanzas.....	16
1.6.1 Sostenibilidad de las instituciones de microfinanzas.....	19
1.6.2. Percepciones institucionales.....	20
1.6.3. Fuentes de recursos	21
1.6.4. Marco regulador	21
Sistema Financiero Nacional	22
1.7.1. Red de agencias	22
1.7.2. Oferta de servicios de depósito en Bolivia	23

1.7.3. Estratificación de los depósitos	23
1.7.4. Condiciones ofertadas para los depósitos	25
1.7.5. Sistema Financiero Departamental	27

CAPITULO No. 2: PROPUESTA

2.1 ¿Qué es una Alianza Estratégica	29
2.2. Pasos metodológicos para concretar la Alianza	30
2.3. Zonas geográficas donde se ejecuta el proyecto	32
2.4. El Contrato de Corresponsalía	33
2.5. La Alianza entre FADES y TRAPETROL	36
2.5.1. Perfil de las instituciones que conforman la Alianza	37
2.6. Objetivos de la Alianza Estratégica	44
2.6.1. Metas	45
2.6.2. Relaciones interinstitucionales	45
2.6.3. Los elementos principales de la Alianza Estratégica	46
2.7. Descripción del proyecto	46
2.8. Ventajas de la Alianza Estratégica	50
2.9. Desventajas de la Alianza Estratégica	50
2.10. Primera experiencia en Bolivia	50
2.11. Resultados alcanzados	51
2.12. Efectos de la Alianza	61
2.12.1. En las instituciones	61
2.12.2 Impacto en la población rural	63
2.13. Implementación de los servicios de ahorro	65

CAPITULO No. 3: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.1. Conclusiones	66
3.2 Recomendaciones	67
BIBLIOGRAFIA	70
INDICE DE CUADROS	72
INDICE DE ANEXOS	73

DEDICATORIA

A Erika, mi esposa, por su abnegación, apoyo, comprensión y tolerancia. Si pude terminar la Carrera y este Trabajo no es merito mío sino el tuyo.

A mis hijos, Johnny y Mayra, quienes tuvieron que postergar sus diversiones y cosas de niños porque su papá debía estudiar y hacer sus trabajos, muchas veces ellos conmigo.

A mi madre, adorada mujer, que con sus consejos me impulsó a no dejar a medias una labor empezada. Es ejemplo de perseverancia e inspiración en todos mis grandes emprendimientos.

BIBLIOTECA DE ECONOMIA

AGRADECIMIENTOS

Como no agradecer a mi Universidad, crisol de estudios y templo del saber, lugar donde por varios años mi vida transcurrió entre docentes, clases y libros. Me hubiera gustado dedicarle más tiempo, pero el trabajo y mi hogar, reclamaban a gritos la parte de mi vida que les correspondía.

Quiero agradecer al Lic. Pastor Yanguas, docente meritorio, por su decidido apoyo, constante revisión y valiosos aportes para el desarrollo de este Trabajo.

A la Lic. Gilka Averanga y Lic. Frank Quintana, Tribunales Lectores, que con su gran sapiencia y experiencia realizaron importantísimas contribuciones que ayudaron a enriquecer este trabajo

RESUMEN

El sector de las microfinanzas ha sido y es muy importante para el desarrollo de los sectores más empobrecidos de la población boliviana. Las últimas dos décadas Bolivia ha sido un ejemplo en este campo, no es por nada que la experiencia boliviana es replicada en lugares alejados del orbe como África, Asia y en la misma Latinoamérica. Mucho es lo que se ha avanzado en la cobertura de servicios financieros en las áreas urbanas y ciudades intermedias, pero muy poco el camino recorrido en las zonas rurales. Allí, en muy escasos Municipios la población dispone de algún tipo de entidad financiera, que en el mejor de los casos les brinda la posibilidad de acceder solamente al microcrédito.

La realidad de las zonas rurales es la inexistencia de un mercado financiero debido a la falta de atención del Estado o peor incluso, debido a malas políticas intervencionistas de años pasados con la Banca Estatal, pretérito en el que se tomaron decisiones políticas para resolver problemas técnicos.

Las instituciones dedicadas a las microfinanzas se dividen en dos grandes grupos. Aquellas que están regidas por la Ley de Bancos y Entidades Financieras, el Código de Comercio y reguladas por la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras (SBEF), a este grupo pertenecen las Cooperativas Abiertas, Las Mutuales y los Fondos Financieros Privados. Las otras son las Fundaciones, instituciones Sin Fines de Lucro, mandadas por el Código Civil y que normativamente están ahora regidas por la Autorregulación (conjunto de normas adaptadas del ente fiscalizador y adecuadas a la naturaleza de sus actividades), a este grupo pertenecen las ONG's dedicadas a las microfinanzas.

Ha existido una especie de especialización entre estos dos grupos de entidades, las reguladas por la SBEF han volcado sus esfuerzos primordialmente a la atención de los mercados urbanos y de poblaciones con importantes conglomerados mientras que las autorreguladas han prestado sus servicios mayormente en las zonas rurales del país. Las primeras ofrecen a su clientela un conjunto de servicios financieros mientras que las segundas, por las limitaciones legales, sólo pueden ofrecer el servicio del crédito. Este hecho ha ocasionado que importantes segmentos de la

población de las zonas rurales se encuentre desatendidos por los servicios financieros, situación que deriva en una carencia de oportunidades y perpetúa el círculo vicioso de la pobreza.

En este contexto y debido a la presión ejercida por los actores involucrados en este tema, es que la SBEF el año 2000 emite la normativa de los Contratos de Corresponsalía entre entidades supervisadas y las organizaciones financieras autorreguladas. Este marco legal abre la posibilidad para que estas entidades puedan establecer Alianzas Estratégicas de manera tal que puedan sumarse sinergias y crearse economías de escala buscando convertirse en un instrumento para el desarrollo de las microfinanzas rurales y posibiliten que la población rural pueda acceder a servicios financiero integrales de calidad de manera sostenible, eficiente y a costos de transacción razonables.

El tema del este trabajo versa precisamente sobre la Alianza Estratégica suscrita entre la Cooperativa de Ahorro y Crédito TRAPETROL Oriente Ltda., entidad con más de 38 años de existencia y supervisada desde mayo de 2000 y la Fundación para Alternativas de Desarrollo FADES, institución autorregulada dedicada al microcrédito hace más de 18 años.

LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS ENTRE ENTIDADES FINANCIERAS

**COMO UN INSTRUMENTO PARA EL DESARROLLO DE LAS
MICROFINANZAS RURALES**

I. INTRODUCCIÓN

El retiro del Estado en la prestación de servicios financieros rurales generó un vacío en la atención al poblador de las zonas rurales del país. Este vacío fue parcialmente atendido por Instituciones Privadas de Desarrollo Social y Cooperativas Locales en su propósito de contribuir a mejorar la calidad de vida de las unidades económicas campesinas. Para este fin, estas instituciones vienen trabajando en algunos municipios rurales ofreciendo solamente el servicio de crédito, no les es posible, por las limitaciones legales, brindar servicios de ahorros y servicios financieros complementarios.

Los estudios efectuados sobre la cobertura de entidades financieras, muestran que apenas el 30%¹ de los municipios del país cuenta con algún tipo de entidad financiera instalada en la zona (en muchos casos las entidades sólo ofrecen servicios de créditos), situación que refleja el abandono que sufre la población de las zonas rurales y que, sin duda, constituye una de las causas de la marginalidad y pobreza de una importante proporción de la población boliviana.

De los 13 municipios estudiados en las regiones de Chiquitanía y Cordillera del departamento de Santa Cruz, sólo 2 cuentan con una institución financiera que ofrece servicios financieros integrales, 3 cuentan con una institución que atiende sólo, y parcialmente, la demanda de crédito y 8 no tienen ningún tipo de entidad financiera en su territorio.

La reglamentación de los Contratos de Corresponsalía aprobada por la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras (SBEF) el año 2000, abre la posibilidad de ofrecer servicios financieros integrales a la población de las áreas rurales de nuestro país, lo cual constituye, evidentemente, un paso muy importante para brindar a los habitantes de estas zonas la posibilidad de acceso a este tipo de servicios, aunque aún con una fuerte limitante a la captación de ahorros.

¹ FINRURAL, Cobertura de Servicios Financieros por Municipios

Pese a las limitaciones establecidas en la reglamentación en lo referente a la realización de operaciones activas y pasivas por parte de la institución corresponsal, considero que es viable la movilización de los ahorros del área rural sin vulnerar la normativa legal existente, puesto que el artículo cuarto de la reglamentación en su inciso b) establece que se podrá “...recibir dinero de clientes de la entidad financiera para ser remesada a ésta para su abono en cuenta...”. En consecuencia existe la posibilidad de que el corresponsal pueda hacer el papel de intermediario o de promotor entre la institución regulada y el cliente, para que éste último pueda aperturar una cuenta de ahorros en la entidad regulada y de esta manera efectuar sus depósitos y retiros en la institución corresponsal. Evidentemente, para todos los efectos legales el ahorrista se constituye en cliente de la institución regulada, “captado” a través de la labor de promoción y mercadeo que realice la institución no regulada, en este caso el Corresponsal.

Ahora bien, para que la movilización de ahorros sea efectiva es necesario que las tecnologías de movilización de depósitos respondan adecuadamente a las necesidades del cliente rural, que evidentemente tiene sus propias particularidades que marcan diferencias nítidas con el ahorrista urbano. Otro aspecto debe ser observado por las instituciones que deseen movilizar depósitos es el hecho de que las tecnologías que desarrollen también deben cumplir un segundo requisito y es el de cumplir con la normatividad que impone el ente fiscalizador. Estos requisitos dificultan el camino y proponen el reto para que de manera imaginativa e innovadora se puedan crear productos de ahorro tan eficientes y novedosos como en su momento fueron los productos crediticios.

En este sentido, surge la necesidad de alianzas estratégicas entre instituciones reguladas por la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras e instituciones financieras especializadas no supervisadas por el ente fiscalizador, con prestigio, trayectoria y presencia en el ámbito rural, con la finalidad de proveer a la población rural servicios financieros integrales de calidad. Este es el propósito de la alianza estratégica establecida entre la Fundación para Alternativas de Desarrollo (FADES) y la Cooperativa de Ahorro y Crédito Abierta Trapetrol Oriente Ltda., que se constituye en el objeto de estudio del presente trabajo.

II. DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

A. Identificación del tema

Con el fin de la identificación del tema es necesario hacerse la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los motivos por los que no se ha desarrollado el Mercado Financiero Rural?. La respuesta a esta pregunta es bastante difícil; sin embargo, puede afirmarse en términos generales que el problema es que existen serios obstáculos y elevados costos de transacciones que frenan la expansión de los mercados financieros rurales. La iniciativa privada llevada hasta ahora de manera individualista, sin el aprovechamiento adecuado de experiencias, capacidades y sin generar sinergias, no ha sido suficiente para remover esos obstáculos y para permitir una reducción en los costos de transacciones.

Los obstáculos surgen tanto por el lado de la demanda como por el lado de la oferta. Desde el lado de la demanda la tarea de promover el surgimiento y funcionamiento eficiente de los mercados financieros rurales plantea la remoción de los siguientes obstáculos:

- a) Altos riesgos y elevados costos de transacciones para oferentes y demandantes de los servicios.
- b) Inexistencia o escasa información sobre las características de los servicios de depósitos y créditos.
- c) Escasa capacidad de endeudamiento de las unidades familiares rurales
- d) Deficiente titulación de la tierra e inexistencia de registros de bienes de la actividad agropecuaria.
- e) Aspectos culturales
- f) Carencia de documentos de identidad y pocas facilidades para su obtención

Por el lado de la oferta las transacciones financieras rurales encuentran serias dificultades como consecuencia de:

- a) Asimetrías de la información que dificultan la evaluación adecuada del riesgo en las operaciones de crédito
- b) Dificultades para la diversificación del riesgos entre los sectores económicos

- c) Incentivos de los deudores y de los acreedores que no son necesariamente compatibles, lo que da origen al riesgo moral
- d) Inseguridad jurídica que no permite hacer valer los contratos, situación que acentúa las posibilidades de pérdidas patrimoniales.
- e) Inestabilidad política en los Municipios
- f) Normativa rígida del ente fiscalizador, que imposibilita por los altos costos la movilización de depósitos de las zonas rurales.²

Estas dificultades pueden ser vencidas por nuevas tecnologías financieras que permitan, a costos razonables, reducir el riesgo de mora a niveles aceptables, incrementar la confianza e incentivos para los depositantes y la existencia de “mejores instituciones” que faciliten la aplicación de estas nuevas tecnologías. También se hace necesaria la decidida intervención del Estado en la provisión de bienes públicos como caminos, telefonía, seguridad jurídica para oferentes y demandantes, acceso a la información de riesgos para todas las instituciones. De lograrse estos propósitos se podría alcanzar un mejoramiento generalizado en el bienestar de la población rural.

Un camino, quizás el más factible a corto plazo, lo constituye las “Alianzas Estratégicas” entre instituciones reguladas por la SBEF y entidades financieras no fiscalizadas de base local. Estas alianzas permiten lograr economías de escala y ámbito, aprovechar las ventajas comparativas de cada institución, generar las sinergias necesarias y sumar conocimientos, tecnologías y experiencias con la finalidad de ofrecer servicios financieros de calidad, que de otra manera no podrían ser ofrecidos a la población rural, dados los obstáculos descritos en párrafos anteriores.

En el caso del presente trabajo se estudiará la Alianza Estratégica suscrita entre la Cooperativa Trapetrol Oriente Ltda., entidad supervisada por la SBEF y la Fundación para Alternativas de Desarrollo (FADES), entidad autorregulada, para la prestación de servicios financieros integrales a la población de las regiones de Chuiquitania y Cordillera situadas al este y sud, respectivamente, del departamento de Santa Cruz.

² En junio de 1998 se promulgó la Ley de Propiedad y Crédito Popular (LPCP), que en su Título Tercero, Artículo 18, y con el fin de promover el ahorro popular, establecía la posibilidad de que Personas Colectivas, puedan movilizar ahorros de manera restringida, conforme a reglamentación aprobada por el CONFIP. Lastimosamente, esa reglamentación no fue emitida hasta la fecha, quedando en consecuencia cerrada una muy interesante posibilidad para que entidades no supervisadas, con la debida reglamentación y de manera restringida, puedan movilizar ahorros de las áreas rurales.

B. Objetivos de la investigación

B.1. Objetivo General

El objetivo principal del trabajo es demostrar que el modelo de Alianza Estratégica suscrito entre FADES y la Cooperativa es un instrumento válido para la prestación de servicios financieros integrales de calidad a los pobladores de las zonas rurales de la Chiquitanía y Cordillera del departamento de Santa Cruz.

Se entiende por servicios financieros integrales principalmente a los servicios de ahorros y créditos y complementariamente a servicios auxiliares tales como remesas nacionales e internacionales, cambio de monedas, cobro de servicios públicos, pago de salarios etc. Asimismo, se pretende demostrar que esta Alianza es un modelo que puede ser replicado en otros municipios del país por otras instituciones que tengan similares características.

B.2. Objetivos Específicos

- Analizar la demanda y oferta de los servicios financieros en los ámbitos urbano y rural de Bolivia por tipo de institución: Supervisadas (Entidades Bancarias y No Bancarias) y entidades Autorreguladas (ONG's financieras).
- Interpretar el concepto de Alianza Estratégica y describir la alianza suscrita entre FADES y Trapetrol Oriente.
- Estudiar el contenido, alcances y limitaciones de los contratos de corresponsalía, como el instrumento legal e imprescindible para llevar adelante este tipo de alianzas.
- Relacionar las misiones, visiones y objetivos de las instituciones que llevan adelante la alianza con el fin de identificar las características que les han permitido llevar adelante la misma.
- Demostrar que estas alianzas arrojan beneficios económicos a la población de las zonas rurales y beneficios mutuos a las instituciones financieras que las llevan adelante.
- Describir los resultados alcanzados en el primer año de funcionamiento de la Alianza.

C. Metodología

La metodología del presente trabajo está basada en el método deductivo basado en la construcción de una hipótesis sobre la cual se han elaborado tanto el objetivo general como los objetivos específicos. Las limitaciones y características propias de este trabajo no han permitido la realización de trabajos de campo que puedan contrastar la información que se ha obtenido, especialmente a nivel de impacto en los clientes. Sin embargo, la validez de varios trabajos realizados en temas que tienen relación con este tema por autores de reconocido prestigio y conocimiento tanto nacionales como internaciones, avala fielmente los datos que sirven como sustento a la presente investigación.

No es propósito de este trabajo determinar la demanda por servicios financieros en las áreas de estudio, sino que se parte del supuesto de que la misma está dada y que ésta necesita ser atendida adecuadamente. En este trabajo centraré la atención en lo que significan tanto las Alianzas Estratégicas como los Contratos de Corresponsalía (marco legal para poder llevar adelante estas alianzas) desde un punto de vista conceptual, de aplicabilidad, de complementariedad y de beneficios múltiples.

La investigación realizada para la elaboración del presente trabajo tiene el carácter exploratoria y descriptiva. Exploratoria por el hecho de que el tema tratado aún no ha alcanzado el tratamiento que merece, como tampoco no se ha analizado y teorizando profundamente sobre los alcances de las alianzas estratégicas y su relación con los contratos de corresponsalía, ni en los beneficios y externalidades que éstos pudieran producir en el contexto de las microfinanzas (esta es una primera experiencia). La investigación también es descriptiva por el hecho de que se analizará la alianza entre dos instituciones financieras como son la Fundación para Alternativas de Desarrollo (Institución financiera no regulada, con más de 18 años de experiencia en microcrédito para los sectores rurales en el país) y la Cooperativa de Ahorro y Crédito Trapetrol Oriente Ltda. (Organización regulada por el ente fiscalizador, con base local y de acción exclusiva en el departamento de Santa Cruz), describiendo los antecedentes que motivaron la realización de la misma, las características de cada institución, su cultura, sus complementariedades y sus diferencias. Asimismo, se analizarán los resultados que se obtuvieron hasta la fecha, comparando éstos con las proyecciones realizadas, tanto

para las instituciones ejecutoras como para la población que recibe estos servicios; se tratará de rescatar tanto las experiencias positivas como las negativas siempre con la visión de que esta experiencia llegue a ser un modelo a replicar en otros municipios y por otras instituciones.

D. Alcance del Trabajo de Investigación

D.1. Contexto Económico –Financiero

El ámbito económico y financiero en el que se desarrolla el trabajo corresponde a la industria de las microfinanzas, concretamente a dos organizaciones especializadas que atienden con operaciones financieras de pequeña escala a los segmentos rurales empobrecidos de la población.

D.2. Contexto Geográfico

El alcance de la investigación estará circunscrito geográficamente a los municipios de San Ignacio, Concepción, San Javier, San Julián, San Miguel y San Rafael de la región de la Chuiquitania (provincias Ñuflo de Chávez y Velasco) y los Municipios de Charagua, Camiri, Lagunillas, Cabezas, Cuevo, Gutierrez y Boyuibe que corresponden a la provincia Cordillera, del departamento de Santa Cruz.

D.3. Contexto Institucional

Se analizará la misión y visión de ambas instituciones, como también su cobertura y sostenibilidad actuales con el fin de determinar la viabilidad y permanencia de los servicios que intentan ofrecer a la población rural de las zonas de influencia del proyecto. Se estudiarán las ventajas de esta iniciativa tanto para las organizaciones comprometidas como también para la población beneficiaria de los mismos.

CAPITULO No. 1

DIAGNOSTICO

En los años 80, Bolivia optó por una serie de medidas de ajuste estructural en las áreas de comercio exterior, tributación, actividades financieras, privatización de empresas públicas y reforma del sistema de pensiones, cuyo fundamento era la vigencia plena de la economía de mercado, el achicamiento del Estado y un vigoroso protagonismo del sector privado. La aplicación de este nuevo modelo significó un cambio radical con relación al modelo que imperó por varios años en la región, basado en el modelo de sustitución de importaciones con una fuerte presencia del Estado en las actividades económicas.

Fueron varios los factores que motivaron este viraje de política pública, a saber: desequilibrios macroeconómicos que produjeron estancamiento económico, agotamiento de la estrategia de industrialización sustitutiva de importaciones y la importancia que adquiere la corriente teórica neoliberal, que cuestiona el excesivo intervencionismo estatal. La intencionalidad de estas reformas estructurales era lograr la estabilización macroeconómica a través de la disciplina fiscal, liberalización del comercio y de las finanzas, mayor participación de la inversión privada (nacional e internacional), así como nuevos marcos regulatorios. Con este nuevo modelo el crecimiento económico se deja en manos de la inversión privada y en consecuencia el Estado se limita a un papel regulador.

En el ámbito financiero, estas reformas buscaban el funcionamiento eficiente del sistema financiero a través de la aplicación de medidas como: la desregulación de las tasas de interés, reducción del crédito dirigido, cierre de bancos estatales y aplicación de normas prudenciales a través del ente fiscalizador.

La aplicación de estas medidas estructurales consiguió el equilibrio macroeconómico del país pero el costo social fue muy grande. El cierre y privatización de empresas estatales derivó en la aparición de grandes contingentes de desocupados que sumados a los migrantes del campo conformaron el denominado “sector informal”, que por sus habilidades y experiencia organizaron unidades de producción más pequeñas, negocios bastante flexibles y adaptables a las cambiantes situaciones de los mercados. Estos grupos de la población se constituyeron en importantes demandantes de servicios

financieros que respondan adecuadamente a sus necesidades. En este contexto las microfinanzas se han convertido en la actividad más popular de promoción del desarrollo en la década de los noventa, hasta el punto en que hoy se ubica en los primeros lugares de las agendas políticas. El interés del gobierno en las microfinanzas está relacionado estrechamente con el importante rol que ha venido jugando este sector como una alternativa de solución para encarar los problemas de desocupación y pobreza.

La pobreza en el país se encuentra concentrada en el área rural, principalmente en los valles y el altiplano. El 52.4% de la población del país vive en las zonas rurales³, en la cual la incidencia de la pobreza llega al 82.1%, y el 54.9% vive en condiciones de extrema pobreza. Esta situación se ve reflejada en la carencia de servicios de educación vivienda, salud, servicios públicos y privados, así como la falta de oportunidades para los habitantes de las áreas rurales, por las cuales durante las últimas décadas se ha producido una fuerte migración del campo a la ciudad.

1.1. ¿Qué son las microfinanzas y cómo se originaron?

Debemos entender las microfinanzas como la provisión de un conjunto de servicios financieros principales (créditos y depósitos) y subsidiarios (giros nacionales, remesas internacionales, cambio de moneda, recepción de letras de cambio, pagos de sueldos, recaudación de tributos, etc.) a segmentos de la población caracterizados por su pobreza, por actividades en pequeña escala y mayoritariamente de manera informal.

Las primeras instituciones de microfinanzas en Bolivia fueron la Fundación para la Promoción y el Desarrollo de la Microempresa (PRODEM), el Centro de Fomento a las Iniciativas Económicas (FIE) y la Fundación para Alternativas de Desarrollo (FADES) cuyos orígenes se remontan al año 1986⁴. Se atribuye a la primera de éstas la creación de los grupos solidarios como una figura innovadora que permitió salvar la carencia de garantías reales de los sectores pobres de la población, alcanzó tal éxito esta tecnología crediticia que años más tarde daría origen al primer y único Banco dedicado

³ Fuente: Instituto Nacional de Estadística, datos del CNPV de 2001

⁴ Hoyos M. y Guzmán T., "El Desarrollo de las microfinanzas en Bolivia", Fundación para la Producción (FUNDA-PRO), La Paz, junio de 1998, pgs. 9-10

exclusivamente a atender las necesidades de la población dedicada a actividades en pequeña escala.

La tecnología individual fue creada por FIE (ahora convertido en FFP) como una respuesta a los requerimientos de la población urbana, esta institución también prestaba servicios de carácter no financiero. FADES, orientó sus operaciones crediticias a las zonas rurales con una nueva tecnología que se denominó “Crédito Asociativo”, en la actualidad FADES es parte del FFP Eco Futuro, aunque proyecta seguir prestando sus servicios financieros circunscrito, como en sus inicios, a las zonas rurales. A partir de estas iniciativas nacieron otras organizaciones de gran importancia como PRO-CREDITO (ahora Caja Los Andes), IDEPRO (ahora parte del FFP Eco Futuro), PROMUJER, SARTAWI y algunas otras más que vienen prestando servicios financieros (prácticamente solo crédito) en las zonas urbanas y rurales.

Para atender los requerimientos de la población todas estas instituciones aplicaron una serie de tecnologías para la concesión de créditos, a saber, crédito solidario, asociativo, individual y bancos comunales. La creación de esta serie de tecnologías responde a las características propias de cada institución y a la forma en que cada una de ellas concibe el logro de su sostenibilidad, de una mayor cobertura de sus servicios y creo fundamentalmente, en la forma de llegar de la manera más adecuada a su población meta.

En menor o mayor grado las organizaciones dedicadas a las microfinanzas, algunas de ellas constituidas como entes lucrativos, cumplen un determinado rol socio-económico que es contribuir al desarrollo de los sectores empobrecidos de la población mediante la provisión de los recursos necesarios para que puedan llevar adelante sus iniciativas económicas, es decir, que estas instituciones han logrado corregir una de las fallas del mercado como asignador de recursos.

Visto de esta manera parecería que las microfinanzas han cumplido parcialmente su rol o que éste ha tenido un fuerte sesgo en uno solo de los pilares como es el crédito olvidándose de la importante tarea que significa la movilización de los ahorros, como lo señalaba Rober Vogel en 1984: “la mitad olvidada de la intermediación financiera”. Pese a la reputación de Bolivia como innovador de la industria de las microfinanzas conseguida a lo largo de más de una década, los estudios efectuados demuestran que

existen grandes limitaciones en cuanto a cobertura de servicios financieros en las áreas rurales, producto principalmente de restricciones en la obtención de los fondos prestables necesarios y a la baja densidad de la población de éstas zonas. El sistema financiero formal está concentrado principalmente en los centros urbanos y atiende de manera muy reducida a las áreas rurales por razones que tienen que ver con los altos costos de operación y al alto riesgo que implican las actividades económicas de sus pobladores. Las instituciones que tradicionalmente atienden los sectores rurales son principalmente las ONG's, sin embargo debido a las restricciones legales solamente pueden ofrecer servicios crediticios y a partir de la reglamentación de los contratos de corresponsalía están facultadas para también poder brindar servicios auxiliares financieros.

1.2. Existencia de la capacidad de ahorro en los segmentos pobres

Si bien existe consenso en la capacidad de generación de ahorro, se ve como una barrera determinante la falta de una cultura de monetización de excedentes, basada en el control total de su liquidez. El estudio de Silvia Wisniwsky (1995)⁵, auspiciado por el desaparecido Fondo de Desarrollo Campesino (FDC) es probablemente el documento más completo de todos los analizados con respecto al tema de la demanda de ahorro entre las familias campesinas de Bolivia.

Este estudio señala que la ausencia de instituciones financieras formales ha ocasionado que gran parte de la población rural carezca de una cultura de ahorro monetario de forma institucional. Adicionalmente, los excedentes financieros disponibles demuestran un alto grado de volatilidad y de rotación especialmente entre las familias campesinas cuyos ingresos provienen de actividades económicas diversificadas y con necesidades de liquidez inmediata. Asimismo, los excedentes monetarios de las familias rurales son altamente concentrados en determinadas épocas del año.

Finalmente, los resultados del estudio en terreno reflejan las pocas posibilidades de los habitantes rurales de acceder a instituciones financieras que ofrecen servicios de ahorro. En las zonas de menor potencialidad económica y menor presencia institucional como

⁵ Wisniwsky Silvia, "Mercados Financieros Rurales en Bolivia", Fondo de Desarrollo Campesino (FDC), La Paz, septiembre de 1995.

Chuquisaca y La Paz, sólo un 2 % de las familias rurales tuvieron ahorro formal. En Santa Cruz, el porcentaje de familias rurales que tienen una cuenta de ahorro en instituciones financieras es considerable.

En términos generales las series regionales del FDC demuestran que el ahorro es diferenciado por regiones y que el mayor potencial se encuentra en las zonas de Tarija, Cochabamba y particularmente en Santa Cruz. En este último departamento, existe un número importante de familias que manejan cuentas de ahorro con montos promedio considerables en el transcurso del año. Sin embargo, los montos depositados se caracterizan tanto por un elevado grado de concentración como por una considerable volatilidad de los fondos.

En Cochabamba y Tarija, el sistema bancario no tiene una presencia importante en el proceso de financiamiento de la actividad rural de los pequeños productores. Sin embargo, el sistema cooperativo se encuentra en una fase de resurgimiento y expansión geográfica hacia los centros poblados de importancia tanto urbanos como rurales.

El menor potencial de ahorro está localizado en los departamentos de Oruro, Potosí, Beni, Chuquisaca y La Paz ya que la gran mayoría de las familias guarda sus excedentes en casa, los mismos que se utilizan en la compra de ganado o en transacciones cotidianas y tienen poca probabilidad de convertirse en ahorro institucional de carácter relativamente permanente.

Los mercados de Oruro y Potosí son muy pequeños lo cual se refleja también en la baja movilización de ahorros. Además, en estos dos departamentos las instituciones financieras están concentradas en las ciudades y no así en el área rural. Los datos de FDC sobre estas áreas señalan que las transacciones financieras son de pequeña escala y por lo tanto muy costosas. A esto se añade la dispersión poblacional, la estacionalidad de ingresos y la falta de estructura vial, entre otros elementos que hacen que los costos relacionados con el desarrollo de una tecnología financiera apropiada en las zonas rurales de Oruro y Potosí sean muy elevados.

Por lo tanto, en los departamentos mencionados existen pocas posibilidades de que el ahorro pueda ser capturado por las instituciones financieras ya que en las condiciones actuales no es sustituto de las formas tradicionales de ahorro. Por ejemplo, la posesión de ganado representa estatus social, es relativamente líquido, genera empleo para

miembros de la familia y rentabilidad. Sin embargo, consideramos que algunas de estas características o elementos de ahorro tradicional en bienes pueden ser reemplazados por lo menos parcialmente por mecanismos formales de ahorro, por lo que el argumento anterior puede ser refutado, ya que según algunas investigaciones se pueden demostrar la capacidad de ahorro de las familias. En todo caso mucho dependerá de las tecnologías de movilización de ahorros que se diseñen y fundamentalmente si éstas rescatan las características y costumbres del cliente de las zonas rurales.

1.3. Importancia de la movilización de ahorros

Una distinción importante debe hacerse entre ahorro y depósitos. El ahorro refleja la posposición del consumo por parte de una unidad económica (como por ejemplo un hogar). Al momento de recibir cualquier ingreso, esta unidad económica no lo gasta en su totalidad para satisfacer sus necesidades inmediatas de consumo, sino que guarda parte de ese ingreso para hacerle frente a gastos futuros. El monto de este flujo de ahorro refleja decisiones intertemporales del hogar en cuanto a consumir ahora o consumir en el futuro. El futuro puede ser la semana entrante, el mes siguiente o años más tarde.

El ahorro, a su vez aumenta la riqueza o cúmulo de activos del hogar empresa; es decir, el desfase del consumo en el tiempo conduce a la acumulación y desacumulación de la riqueza. Parte de esta riqueza puede ser conservada en forma de activos financieros, tales como efectivo guardado en la casa (“debajo del colchón”) o depósitos en una institución financiera. En ciertos entornos macroeconómicos, parte de la riqueza se conserva en la forma de activos financieros extranjeros (dólares). Los activos financieros no constituyen, sin embargo, la única forma como se pueden conservar los ahorros. Otros tipos de activos, tales como inventarios de bienes e insumos, ganado y animales domésticos, bienes de capital y otros activos tangibles con capacidad de conservar poder de compra, como metales preciosos o joyas, constituyen maneras alternativas de conservar la riqueza del hogar.

Pero cuales son los determinantes del ahorro?, en realidad se trata de una idea sencilla. Si los montos de ingresos son elevados, tanto el consumo como el ahorro serán elevados. En el caso de los pobres, como sus ingresos son bajos, tanto los montos de su

consumo como los de su ahorro son también inevitablemente bajos. Esto no significa, sin embargo, que los pobres no ahorren; de hecho es posible que ahorren una proporción bastante elevada de sus bajos ingresos⁶.

Esas determinantes son:

- a) La capacidad de ahorrar: Determinada por variables como el nivel del ingreso, la tasa de dependencia (número de familiares que dependen de los receptores de ingresos) y los niveles ya acumulados de riqueza.
- b) La disposición a ahorrar: Afectada por variables como la tasa de interés, la etapa en el ciclo de vida del jefe de la familia y las expectativas, que muchas veces reflejan rasgos culturales.
- c) La oportunidad para ahorrar: Afectada por la rentabilidad de las oportunidades productivas al alcance del hogar-empresa o por la disponibilidad de facilidades para depositar. Es decir por opciones que puedan sustituir las formas tradicionales de ahorro.

El descuido de la movilización de ahorros por parte de las instituciones financieras formales presenta un agudo contraste con las actividades de ahorro de los mercados financieros informales en las áreas rurales de los países de ingresos bajos. Este descuido tal vez puede explicarse en parte por los repetidos argumentos de que los ahorros no pueden o no deberían ser movilizados en las áreas rurales de los países de ingresos bajos. Se dice que la mayoría de la población rural no tiene margen para ahorrar por sobre su consumo y que, en todo caso, no responde a incentivos como tasas de interés más altas. Se afirma que si las instituciones financieras fueran estimuladas a movilizar ahorros agresivamente, los ahorros se desviarían simplemente desde una institución hacia la banca o las forzaría a prestar fuera de las áreas rurales, donde puedan obtener rendimientos más altos. Una explicación más básica del descuido de la movilización de ahorros podría ser que ésta es inconsistente con las políticas de bajas tasas de interés por los préstamos.

Aún sin la concentración innecesaria del crédito resultante de las bajas tasas de interés, una función esencial de los intermediarios financieros (la acumulación de recursos) permite juntar las cantidades relativamente pequeñas de muchos ahorristas, de manera

⁶ Gonzales C., "Importancia de la Movilización de Ahorros

que puedan emprenderse proyectos relativamente grandes que involucren economías de escala.

El servicio más importante que las instituciones financieras pueden proporcionar a los ahorristas rurales es la oportunidad de mantener depósitos líquidos que pagan tasas de interés positivas en términos reales.

Cuando las instituciones financieras tratan con los clientes sólo como deudores pierden valiosa información acerca del comportamiento del ahorro de estos clientes, lo que podría ayudar a mejorar las evaluaciones de la capacidad de pago. Más aún, es más probable que los deudores paguen oportunamente y los acreedores quieran participar activamente en la responsabilidad de la recuperación de los préstamos.

1.4. Importancia de los servicios de crédito

Desde un punto de vista teórico y práctico tanto el crédito como el ahorro tienen la misma importancia y por ello los esfuerzos de las instituciones de microfinanzas deben estar volcados a atender de manera satisfactoria ambas partes del todo que constituye la intermediación financiera.

El fracaso de los créditos orientados al sector rural tuvo como su principal protagonista a la banca de desarrollo y a la mala concepción que se tenía de lo que el crédito significa. Las lecciones aprendidas enseñaron que el crédito *per se* no puede resolver los problemas del desarrollo rural. Tal como lo manifiesta el experto en estos temas Gonzales Vega⁷: *“el crédito, incluso el subsidiado, no puede crear un mercado inexistente, para un producto que nadie quiere; el crédito no puede construir un camino cuya ausencia impide la comercialización de un cultivo; el crédito no genera tecnología desconocida que permitiría reducir los costos de producción a un nivel competitivo; el crédito no convierte en empresario agrícola a quien no tiene esa capacidad”*.

La experiencia de las entidades financieras no bancarias ha demostrado que es posible trabajar con servicios de crédito con la población pobre de los ámbitos urbano y rural. Prueba de ello son los volúmenes de crédito que en estos diecisiete años estos sectores

⁷ Gonzales C., “Servicios Financieros Rurales: Experiencias del Pasado, Enfoques del Presente”, Artículo presentado en el Seminario Internacional sobre El Reto de América Latina para el Siglo XXI: Servicios financieros en el área rural.

han recibido y las bajas tasas de morosidad, lo que permite afirmar que el microcrédito ha sido un éxito en Bolivia. Las tecnologías crediticias se han desarrollado adecuándolas a la realidad, social, cultural y económica del país. Las principales tecnologías aplicadas son el crédito asociativo, microcrédito de libre disponibilidad, crédito individual y bancos comunales. Bajo estas tecnologías se han dado pasos significativos para ampliar la cobertura de los servicios crediticios, disminuir los costos de administración del crédito, disminuir los riesgos por falta de pago y educar al cliente en el cumplimiento de sus obligaciones, en base a una promoción y capacitación adecuadas.

La aplicación de la tecnología de grupo solidario descrita anteriormente ha permitido resolver los problemas de acceso al crédito a sectores de la población anteriormente marginado por sus limitaciones de garantías reales. Las intermediarias financieras no bancarias han roto el mito de que la población pobre no paga, en efecto en base a la información financiera a diciembre de 2003 la morosidad de las instituciones que operan con microcrédito en promedio llega a 7,5%, existen incluso varias instituciones que están por debajo de ese promedio.

1.5. Importancia de los Servicios Financieros Auxiliares

Si bien es cierto, el papel más importante de las instituciones financieras es la intermediación de recursos, también es importante para los segmentos de la población rural contar con otro tipo de servicios como remesas al interior y exterior, sistema de pagos, cambio de moneda, etc. Las instituciones financieras deben promover la prestación de estos servicios de manera que los costos de transacción para los clientes se reduzca, este hecho conlleva incluso disminuir el riesgo que enfrentan los pobladores rurales cuando deben trasladarse varios kilómetros para hacer sus transacciones, riesgos que tiene que ver con pérdidas de dinero, caminos peligrosos y desatención de sus labores habituales.

1.6. El papel de las Instituciones de Microfinanzas

Antes de la década del ochenta resultaba inimaginable que los segmentos pobres de la población pudiesen acceder a un crédito formal (entendiéndose como tal aquel que no

era otorgado por los denominados usureros). Razones como la carencia de garantías reales, inexistencia de documentación que respalde sus actividades económicas y la preconcebida idea de que los pobres no tienen la capacidad de contraer un crédito y generar los recursos necesarios para honrarlo, fueron los “grandes argumentos” para marginarlos de la banca tradicional.

La aparición de las instituciones especializadas en microfinanzas y sus tecnologías innovadoras de avanzada permitieron a los sectores empobrecidos de la población acceder a los recursos necesarios para llevar adelante sus iniciativas económicas. De esta manera pudieron aprovechar las oportunidades de su entorno en busca de la generación de los recursos necesarios que sirvan por una parte para mejorar sus condiciones de vida, incrementar su capacidad de producción y para el repago de las deudas contraídas.

Se critica constantemente a estas entidades por “elevadas tasas de interés” con las que otorgan sus créditos. Al respecto es importante enfatizar que hasta antes de la aparición en escena de estas instituciones especializadas en microcrédito, los sectores pobres de la población recurrían a préstamos de los usureros a tasas de interés que fácilmente superaban el 15% mensual. Evidentemente, si comparamos esas tasas con las que cobran las instituciones microfinancieras, que no sobrepasan el 3% mensual, podemos afirmar que estos segmentos de la población ahora tienen mejores posibilidades de financiamiento a sus necesidades. Similar situación podría afirmarse sobre el plazo de los créditos, ahora más adecuados a las actividades de los clientes, incluso con periodos de gracia en función de las actividades de los clientes y del destino de los créditos. Indudablemente, el reto a futuro para estas entidades es disminuir las tasas de interés que cobran, pues muchas de las actividades productivas no generan tasas de retorno que permitan cubrir este nivel de intereses.

A lo largo de estos años estas instituciones han desembolsado hasta diciembre de 2003 la suma de 680 millones de dólares para beneficiar a más de 520 mil familias; de este importe solamente 39 millones de dólares fueron destinados en préstamos para el área

rural⁸. Entre 1987 y 1996 el número de clientes atendidos creció en aproximadamente 40 veces a la par que la cartera de créditos tuvo un crecimiento de más de 44 veces⁹.

Otro aspecto a tomar en cuenta en el momento de valorizar el papel de las organizaciones que se dedican a las microfinanzas es el hecho de la cobertura que estas han alcanzado, que si bien aún es insuficiente creemos que ha brindado la posibilidad que algunas localidades rurales (aquellas con concentraciones importantes de habitantes) puedan acceder a servicios financieros, aunque debe reconocerse que casi exclusivamente al crédito. La cobertura de estas instituciones y las tradicionales se ve en cuadro siguiente:

Cuadro No. 1
Cobertura de Servicios Financieros

DEPARTAMENTO	MUNICIPIOS URBANOS			MUNICIPIOS RURALES		
	TOTAL	CON SERVICIOS	SIN SERVICIOS	TOTAL	CON SERVICIOS	SIN SERVICIOS
CHUQUISACA	1	1	0	27	4	23
LA PAZ	2	2	0	73	19	54
COCHABAMABA	1	1	0	43	12	31
ORURO	1	1	0	33	6	27
POTOSÍ	1	1	0	37	7	30
TARIJA	1	1	0	10	7	3
SANTA CRUZ	1	1	0	46	22	24
BENI	1	1	0	18	6	12
PANDO	1	1	0	14	0	14
TOTALES	10	10	0	301	83	218
PORCENTAJE	100%	100%	0%	100%	28%	72%

Fuente: FINRURAL, Red de Agencias y Sucursales del Sistema Financiero Nacional

Los datos del cuadro anterior muestran que de 301 municipios rurales solamente el 28% reciben servicios financieros de alguna de las instituciones de microfinanzas. Los 218 municipios restantes (72%) no tienen en sus territorios la presencia de ningún tipo de entidades que presten estos servicios.

⁸ Marconi R. y otros, "Demanda por Crédito Agropecuario de Pequeños Productores", FINRURAL, La Paz, agosto de 2000, Pgs. 13-14.

⁹ Viceministerio de la Microempresa y Fundación para la Producción, "Microempresa vs. Pobreza, un desafío imposible?", La Paz, mayo de 1998, Pg. 180

Estos datos reflejan que pese a la intencionalidad de muchas organizaciones (especialmente no reguladas) de llegar a las poblaciones rurales alejadas, aún este propósito no ha sido conseguido y queda en consecuencia un largo camino que recorrer. Las primeras estimaciones efectuadas acerca de los potenciales demandantes de microcrédito en todo el país llegan aproximadamente a 700 mil unidades económicas de las cuales aproximadamente un 40% habría tenido acceso al crédito en algún momento, este porcentaje se considera a todas luces como extraordinario.

1.6.1 Sostenibilidad de las Instituciones de microfinanzas

Desde su aparición las instituciones de microfinanzas se han preocupado por generar los suficientes ingresos en un horizonte de tiempo que les permita cubrir los costos que implicaba la realización de sus actividades y al mismo tiempo honrar oportunamente todas sus obligaciones contractuales derivadas de sus pasivos. El hecho de comprender que tienen tanta importancia los clientes actuales como los futuros ha llevado a estas organizaciones a llevar adelante gestiones de administración eficientes, especialmente en el manejo de su cartera de créditos (actualización y adecuación permanente de sus tecnologías crediticias y capacitación constante de su personal). Esto les ha permitido alcanzar resultados rentables de sus actividades y paulatinamente han conseguido dejar de lado la dependencia de los subsidios, situación que fuera vital en el nacimiento e infancia de las instituciones microfinancieras.

En esta etapa de maduración éstas organizaciones entienden que uno de los mecanismos para asegurar su sostenibilidad es el crecimiento y la ampliación de su cobertura, medido en términos no solo de alcance de nuevos clientes sino también en la posibilidad de brindar un abanico de servicios de calidad a todos cuantos lo requieran. Son varias las instituciones que están desarrollando estrategias de crecimiento que contemplan los factores señalados anteriormente y que además están realizando los esfuerzos mayores en busca de la disminución de los costos operativos promedio a través del aumento en el tamaño de sus organizaciones. La consecución de este objetivo les permitiría alcanzar economías de escala y lo que Claudio Gonzáles Vega denomina

“economías de ámbito”¹⁰, que corresponden a aquellas que a través de la profundización de los servicios permiten disminuir los costos y consecuentemente incrementar las ganancias para la organización.

1.6.2. Percepciones Institucionales

La percepción institucional acerca de las captaciones en los microempresarios, se encuentra polarizada, las instituciones más fuertes (Banca), excepto el Banco Solidario, no se muestran muy interesadas en captar montos pequeños debido a los costos que esto implica por el contrario en los últimos años tienen la política de dar preferencia a montos más elevados. Otras instituciones (Cooperativas y Mutuales) especializadas con el sector diluyen sus esfuerzos por competir con los recursos captados por la banca. Las actividades de los FFP's, principalmente tienen concentración en las áreas urbanas del eje (Caja Los Andes, FIE, Eco Futuro y Fortaleza), sólo PRODEM muestra interés en la atención de las áreas rurales, para el efecto ha conformado una amplia red de agencias rurales y algo innovador, su tarjeta de débito en idiomas nativos como una muestra clara de su objetivo institucional. Las organizaciones de mayor interés en el sector (ONG's financieras) están restringidas a la captación por su figura legal; aunque la Ley de Propiedad y Crédito Popular en uno de sus artículos establecía la posibilidad de que personas colectivas puedan realizar captación restringida de depósitos, esta Ley no fue reglamentada por las instancias correspondientes y consecuentemente no ha sido aplicada.

Pese a la escasa cobertura que se ha prestado a los microempresarios rurales, las instituciones consideran que es importante movilizar los ahorros rurales debido a que complementa los servicios financieros, fortalece el sistema de crédito, es una fuente adicional de recursos para cartera, incentiva el ahorro interno y crea una cultura financiera. Asimismo, los servicios financieros auxiliares, permiten abaratar los costos de transacción para los clientes y permite generar economías de escala para las instituciones financieras.

¹⁰ Gonzales C., “Banco Sol: Crecimiento en organizaciones Microfinancieras”, Centro para el Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD), París 1997.

1.6.3. Fuentes de Recursos

La preferencia institucional está bien delimitada, los Bancos prefieren captaciones del público y recursos provenientes de la Bolsa, las financieras exclusivamente fondos del público, los Fondos Financieros Privados, las Mutuales, las Cooperativas y los Organismos No Gubernamentales una combinación de recursos del público, préstamos interbancarios y de entidades multilaterales y las ONG's no financieras prefieren recursos multilaterales.

La percepción sobre el costo se dirige a considerar que es un elemento restrictivo, debido a los niveles de tasas pasivas; a la necesidad de inversión en implementación de infraestructura física, sistemas de información y en el área rural por las comunicaciones; por los costos fijos de operación; y por la necesidad de innovación de servicios adicionales para satisfacer la demanda del sector.

1.6.4 Marco Regulator

Las instituciones perciben con buenos ojos la supervisión de la SBEF, sin embargo se critica la igualdad de condiciones para los diferentes tipos de operaciones y de la misma manera se cuestiona sobre la validez de la evaluación y la calificación de los créditos rurales en función de los mismos parámetros establecidos para los préstamos urbanos.

Desde el punto de vista del Estado, la supervisión y regulación de las entidades de intermediación financiera cumple con el objetivo de velar por el desarrollo de un sistema financiero saludable, competitivo y que goce de la confianza del público.

Como se ve ambos actores están interesados en la regulación (definitivamente existen mayores ventajas que desventajas para ello) sin embargo, la percepción y el enfoque que cada uno tiene del tema varía. Desde el punto de vista de la SBEF las operaciones de crédito en las áreas rurales tienen un riesgo mayor que debería implicar, en el marco de la prudencia, la constitución de provisiones especiales. También creen que la periodicidad de la información que deben emitir las instituciones debería ser la misma que se aplica en las áreas urbanas y no aceptan la flexibilización de algunas normas de seguridad que deben tener las agencias para realizar sus operaciones. Por su parte, las instituciones señalan que estas normas, replicadas de las áreas urbanas, encarecerían su participación en los mercados rurales, hecho que sumado a los costos adicionales que

deben incurrir por las características de las áreas rurales (deficiencia de infraestructura y alta dispersión) ocasiona que pierdan el interés en ingresar a estas zonas.

1.7. Sistema Financiero Nacional

El sistema financiero nacional en un concepto amplio, comprende a todas las entidades que intermedian recursos y que prestan servicios financieros. Está conformado por el Sistema Bancario (Bancos nacionales y extranjeros), Sistema no Bancario (Cooperativas, Mutuales, FFP's, Empresas de Servicios Financieros, Almacenes de Depósito y Entidades de Segundo Piso) e Instituciones Financieras Autorreguladas (ONG's financieras). De acuerdo a información publicada por la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras (SBEF) y por la Asociación de Instituciones Financieras para el Desarrollo Rural (FINRURAL) existen 66 instituciones de diversa índole que actúan en el mercado financiero prestando servicios de ahorro y/o crédito. De ellas un 83% (55 instituciones) están supervisadas por la SBEF y el restante 17% (11 instituciones) funcionan sin supervisión o se autorregulan. Sólo las instituciones supervisadas captan ahorros voluntarios del público, existen también algunas entidades autorreguladas que utilizan el mecanismo del ahorro forzoso como un componente de la tecnología de Bancos Comunes.

La mayor proporción de entidades está constituido por las Cooperativas (33%), seguidas por las Mutuales (19%), los Bancos (17%), las ONG's financieras (17%), y los FFP's (incluyendo al Banco Solidario) que representan un (14%).

1.7.1 Red de agencias

Las 66 instituciones principales del sistema financiero¹¹ operan en los nueve departamentos del país con 714 agencias distribuidas en ciudades capitales de departamento, ciudades intermedias y centros poblados de las áreas rurales. La mayor red de sucursales está constituida por las por las ONG's. Financieras (208), seguidas por los Bancos Comerciales (207), los Fondos Financieros Privados¹² (170) las Cooperativas (86) y finalmente las Mutuales (43).

¹¹ Finrural, "Microfinanzas" Vol 12, junio de 2003

¹² Incluye al Banco Solidario, considerando que atiende principalmente a microempresarios

Las localidades rurales tienen en total 278 agencias en sus territorios, lo que representa el 39% del total de agencias disponibles en el Sistema Financiero. Las agencias ubicadas en las áreas urbanas de las capitales departamentales y de El Alto llegan a 436, es decir, el 61%.

Cuadro No. 2

Red de Agencias de Instituciones Financieras

TIPO DE INSTITUCION	AGENCIAS					
	URBANA	%	RURAL	%	TOTAL	%
BANCOS	161	37%	46	17%	207	29%
MUTUALES	34	8%	9	3%	43	6%
FFP's y BANCO SOL	121	28%	49	18%	170	24%
COOPERATIVAS	45	10%	41	14%	86	12%
ONG's	75	17%	133	48%	208	29%
TOTALES	436	100%	278	100%	714	100%

Fuente: FINRURAL, Red de Agencias y Sucursales del Sistema Financiero Nacional, datos al 31.12.03

1.7.2. Oferta de servicios de depósito en Bolivia

Bolivia es uno de los países que ha destacado por su trabajo con los servicios microcrediticios. Después de más de diecisiete años de experiencia, el trabajo boliviano sirve de modelo a muchas instituciones en todo el mundo. Sin embargo pese al éxito con crédito poco se ha avanzado en la movilización del ahorro de los sectores más pobres de las centros urbanos y de ciudades intermedias y casi nada se conoce acerca de la existencia de ahorro en los mercados rurales.

Esta anemia en el servicio de ahorro se debe a que las percepciones que sobre el entorno tradicionalmente han sido un obstáculo para ejecutar programas de captación de recursos. Estas percepciones son: 1) Que solamente el crédito pero no los depósitos contribuyen al crecimiento y desarrollo económico, 2) Que las poblaciones de escasos recursos no tienen capacidad de generar ahorros, 3) Que no existe interés en servicios de depósitos financieros.

1.7.3. Estratificación de los depósitos

Observando la estructura de depósitos por montos, se puede notar una alta concentración de recursos en pocas cuentas. Los cuadros que siguen a continuación

muestran la estratificación de los depósitos, considerando tanto el volumen de los depósitos como también la cantidad de cuentas.

Cuadro No. 3

Estratificación de Depósitos por Montos

TIPO DE INSTITUCION	RANGO POR MONTOS EN DOLARES					
	Hasta \$us500	De \$us501 a \$us1000	De \$us1001 a \$us5000	De \$us5001 a \$us10000	De \$us10000 a \$us15000	Mas de \$us15000
BANCOS	46%	53%	56%	60%	64%	82%
MUTUALES	24%	22%	23%	23%	21%	7%
FFP's y BANCO SOL	12%	11%	9%	7%	6%	7%
COOPERATIVAS	19%	14%	13%	11%	9%	3%
ONG's	-	-	-	-	-	-
% S/ TOTAL DEP.	2%	2%	11%	9%	6%	70%

Fuente: Boletín de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras, datos al 31.12.03

Cuadro No. 4

Estratificación de Depósitos por Cuentas

TIPO DE INSTITUCION	RANGO POR MONTOS EN DOLARES					
	Hasta 500	501 a 1000	1001 a 5000	5001 a 10000	10000 a 15000	Mas de 15000
BANCOS	32%	53%	56%	60%	64%	72%
MUTUALES	20%	23%	23%	23%	21%	15%
FFP's y BANCO SOL	16%	10%	9%	7%	6%	7%
COOPERATIVAS	32%	14%	12%	10%	9%	6%
ONG's	-	-	-	-	-	-
% S/ TOTAL CTAS.	76%	6%	11%	3%	1%	3%

Fuente: Boletín de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras, datos al 31.12.03

Los cuadros anteriores nos muestran una alta concentración de depósitos por encima de 10 mil dólares (76%) que corresponden sólo al 4% del total de las cuentas registradas; contrariamente, al 76% de las cuentas hasta 500 dólares sólo le corresponde el 2% del volumen de depósitos captados por el Sistema Financiero; este hecho explica el motivo del escaso interés demostrado por las instituciones financieras para movilizar ahorro por montos pequeños.

Analizando la anterior información, se puede concluir que existe captación de ahorros de montos pequeños (hasta 500 dólares) en el sistema financiero, sin embargo éstas se concentran en los Bancos (46%), Mutuales (24%) cuyas operaciones están relacionadas fundamentalmente con clientes de las áreas urbanas. Las Cooperativas y FFP's, lograron captar el 31% de los depósitos por montos menores del público, gran parte de estos ahorros también corresponden a las áreas urbanas, aunque en este caso corresponden mayoritariamente a los sectores informales y más empobrecidos de la población. Revisando la cuantía de las cuentas por montos presentado en los reportes de las instituciones, se puede observar que el monto de ahorro se encuentra bastante polarizado, variando desde cuentas de veinte dólares hasta más de medio millón de dólares. Los depósitos de montos mayores a \$us15.000 representan el 70% si consideramos el volumen de los depósitos, pero tomando en cuenta el número de cuentas, éstos depósitos sólo significan el 3% del total de las captaciones.

1.7.4. Condiciones ofertadas para los depósitos

La oferta de servicios de depósito en Bolivia es ofrecida sólo por entidades supervisadas por la SBEF, consecuentemente las condiciones ofrecidas para los potenciales ahorristas varían en función al tipo de entidad.

Cuadro No. 5

Tasas de interés pasivas nominales en M.E. del Sistema Financiero

Tipo de Institución	Caja de Ahorros	Depósitos a Plazo Fijo (días)							
		30	60	90	180	360	720	1080	Mayor
BANCOS	0,55	0,85	0,87	1,66	2,12	2,75	4,12	6,22	6,46
MUTUALES	1,79	1,46	1,98	2,51	3,20	3,61	4,45	8,50	5,80
FFP's	1,68	2,29	2,78	2,72	3,23	4,44	4,83	6,25	7,40
COOPERATIVAS	2,36	2,26	2,73	3,58	3,84	5,39	5,64	5,55	7,59
ONG's	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Promedio	1,60	1,72	2,09	2,62	3,10	4,05	4,76	6,63	6,81

Fuente: SBEF, Anuario Estadístico 2003. Tasas anuales expresadas en porcentaje

Analizando el cuadro anterior se puede colegir que el público tiene operaciones en dólares en todos los plazos que les ofrece el Sistema ya sea a la vista (Caja de Ahorros) o a plazo (DPF's) y también se confirma la relación inversa existente entre el plazo de los depósitos y la tasa pactada.

Cuadro No. 6

Tasas de interés pasivas nominales en M.N. del Sistema Financiero

Tipo de Institución	Caja de Ahorros	Depósitos a Plazo Fijo (días)							
		30	60	90	180	360	720	1080	Mayor
BANCOS	2,38	9,02	12,13	8,97	9,00	-	-	-	-
MUTUALES	6,40	9,00	-	-	-	-	-	-	-
FFP's	7,10	7,72	7,77	8,98	9,20	10,63	11,00	-	-
COOPERATIVAS	3,95	-	-	-	-	-	-	-	-
ONG's	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Promedio	4,96	8,58	9,95	8,98	9,10	10,63	11,00	-	-

Fuente: SBEF, Anuario Estadístico 2003. Tasas anuales expresadas en porcentaje.

Asimismo, podemos advertir que las operaciones en moneda nacional son efectuadas solo en Caja de Ahorros y en DPF's por plazos cortos, en el mejor de los casos hasta un año. Esta situación indudablemente está ligada a la falta de confianza del público en los depósitos en moneda nacional fruto de la desdolarización que se vivió en años anteriores. También llama la atención el hecho de que sólo los Bancos y los FFP's tienen operaciones en moneda nacional mayores a 30 días, situación que no ocurre con las Mutuales y Cooperativas.

Los datos de los cuadros anteriores confirman la permanente disminución de la tasa de interés pasiva, situación sin embargo que no es acompañada por iguales disminuciones de la tasa activa, generando en consecuencia un incremento del *spread* financiero de las instituciones financieras

Cuadro No. 7

Evolución del *Spread* Financiero

Tasas a:	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
M.E.:														
Activa	22.20	19.10	18.60	17.90	16.20	17.80	17.19	16.21	15.55	16.26	15.29	13.93	12.36	10.23
Pasiva	14.40	11.40	11.70	10.20	9.60	11.30	8.96	8.32	8.32	8.77	7.45	2.55	3.04	1.54
Spread	7.80	7.70	6.90	7.70	6.60	6.50	8.23	7.89	7.23	7.49	7.84	11.38	9.32	8.69
M.N.:														
Activa	38.94	37.91	58.82	59.59	52.70	51.80	62.23	35.90	29.94	24.95	26.05	17.07	41.48	11.04
Pasiva	20.45	19.04	23.99	19.65	15.78	21.70	16.84	13.56	12.06	11.31	10.43	8.47	15.11	11.58
Spread	18.49	18.87	34.83	39.94	36.92	30.10	45.39	22.34	17.88	13.64	15.62	8.60	26.37	-0.54

Fuente: BCB, Reportes de Tasas de Interés Anuales. Tasas anuales, expresadas en porcentaje.

Como se aprecia en el cuadro el spread financiero ha aumentado en 0,89 puntos porcentuales entre 1990, cuando alcanzó a 7,90 y diciembre de 2003, cuando llegó a 8,69; lo que demuestra que el Sistema Bancario ha priorizado incrementar sus ganancias antes que fomentar la colocación de sus recursos a través de la disminución de la tasa de interés activa

1.7.5. Sistema Financiero Departamental

El sistema financiero del departamento de Santa Cruz comprende a entidades supervisadas y autorreguladas. Entre las primeras se encuentran los bancos, cooperativas de ahorro y crédito, mutuales de ahorro y préstamo, y los fondos financieros privados, estas son organizaciones reguladas por el Código de Comercio que actúan bajo la supervisión y fiscalización de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras. El segundo tipo de instituciones corresponde a las Organizaciones no Gubernamentales que son entidades sujetas a normas del Código Civil y que en estos dos últimos años han adoptado normas de autorregulación de cumplimiento obligatorio basadas en las normas del ente regulador.

Paralelamente, opera el denominado "sector financiero informal", cuyos agentes son prestamistas, comerciantes, camioneros y parientes, entre otros. Sus transacciones financieras no están definidas por marco normativo alguno.

Alianzas Estratégicas

En el departamento de Santa Cruz operan 10 bancos comerciales, 1 mutual, 5 cooperativas y 7 fondos financieros privados, todas ofrecen servicios financieros integrales principalmente en las áreas urbanas del departamento. También operan 7 ONG's financieras cuyo nicho de mercado principalmente lo constituyen las áreas rurales y peri-urbanas, estas instituciones trabajan exclusivamente con operaciones crediticias.

Cuadro No. 8
Datos estadísticos de Servicios Financieros
Departamento de Santa Cruz

Detalle	Urbano	Rural	Total
Número de agencias	169	85	254
Provincias con Servicios Financieros	-	-	27
Provincias sin Servicios Financieros	-	-	20
Volumen de Créditos en \$us	110.051.328	33.719.736	143.771.064
Número de Clientes de Créditos	36.973	23.596	60.569
Volumen de Ahorros en \$us	73.715.987	4.878.945	78.594.932
Número de Clientes de Ahorros	95.964	38.879	134.843

Fuente: FINRURAL, datos a diciembre de 2003

El cuadro anterior confirma el hecho de que Santa Cruz se constituye en un departamento captador de recursos de otros departamentos, pues sólo el 55% de sus colocaciones son financiadas con recursos propios de la región. Asimismo, podemos observar que el ahorro correspondiente a las zonas rurales representa sólo el 6% del volumen total de depósitos.

CAPITULO No. 2

PROPUESTA

2.1. ¿Qué es una Alianza Estratégica?

El proceso de globalización en el mundo ha llevado al reacomodo de las estructuras en el ambiente empresarial, dirigido específicamente a acondicionar nuevas estrategias en el ámbito de los negocios y del factor competitivo. Las actuales circunstancias internacionales han hecho que las empresas, con la finalidad de insertarse al mundo global, adopten, diseñen, y ejecuten nuevas políticas con el fin de hacerlas más productivas y eficientes buscando una amplia “cultura corporativa”, facilitando los medios más adecuados como la informática y las comunicaciones para llevar a cabo todas sus actividades. Las compañías están cambiando y reestructurando su forma de competencia mediante Alianzas Estratégicas, específicamente a través de socios potenciales y complementarios que le faciliten la posibilidad de adquirir nuevas tecnologías de punta con alto nivel productivo y competitivo. Bolivia no escapa a los procesos y desarrollo de una economía mundial globalizada en la que los competidores pretenden ser más integrales y la búsqueda de sinergias se está convirtiendo en una premisa de las instituciones.

Por definición se entiende que “una alianza estratégica es un acuerdo formal de colaboración entre empresas, o entre empresas y organizaciones de otra índole que reúnen tres características: a) Están relacionadas con su actividad productiva, b) Son tendientes a alterar el posicionamiento en el mercado o a abrir mercados, c) En ellas la autoridad y la toma de decisiones se comparten, con lo que se adoptan las resoluciones sin recurrir a métodos jerárquicos de coordinación”¹³. Las alianzas se conforman con el objetivo de obtener resultados superiores a los que se obtendrían de manera individual. En el caso de las alianzas estratégicas promovidas entre entidades financieras que buscan desarrollar el mercado de las microfinanzas en el área rural, existen otras causas que pueden inducir a conformar una alianza. Entre ellas es posible citar a las barreras de entrada, tales como el alto costo de las transacciones, la dispersión de la población, los altos niveles de pobreza y analfabetismo, la inexistencia o escasez de vías de comunicación (carreteras y telefonía), lejanías de los mercados, infraestructura y

¹³ Trigo Joaquín y Drudis Antoni: Alianzas Estratégicas.

tecnologías productiva deficientes, limitaciones de orden legal, deficiente saneamiento y titulación de las tierras, etc. A esto se suma la inestabilidad política y el descontento social existente en gran parte de las zonas rurales.

Una alianza estratégica es un convenio entre dos o más partes intervinientes que concreta un plan de acción conjunto bajo un escenario de información compartida. Las implicancias de esta acción son varias, dividiéndolas por áreas se pueden destacar:

a) Implicancias económicas:

Se debe analizar cuales son los costos y beneficios que esta acción conjunta representa para cada una de las partes en términos actuales (resultado de la alianza).

b) Implicancias legales:

Se debe analizar el contexto legal de la acción conjunta que se pretende llevar adelante y además detallar de forma contractual las obligaciones y derechos de cada una de las partes.

c) Implicancias culturales:

Se debe prever que cada organización tiene una cultura particular y que las mismas pueden no ser compatibles, lo que predispondría al fracaso del emprendimiento conjunto. Por este motivo se debe realizar un análisis previo de las características culturales de cada una de las organizaciones para determinar sus afinidades o contrastaciones.

d) Implicancias administrativas:

La alianza estratégica, que consiste en realizar una acción conjunta será llevada delante de una cierta manera que implica un despliegue administrativo particular. Se debe analizar las obligaciones de cada una de las partes al respecto.

2.2. Pasos metodológicos para concretar la alianza

Debido a que una alianza estratégica no es un fin en si mismo, sino un proceso de toda una serie de acciones conducentes que duran mientras la misma se mantenga, es necesario formular ciertos pasos a seguir hasta concretar la alianza (la forma contractual) y también las acciones específicas que se siguen en el proceso de cumplir

la alianza. A continuación se presenta una serie de pasos que sirven para estructurar una alianza estratégica:

- a) **Carta de intenciones:** Un paso inicial para concretar una alianza estratégica es hacer una carta de intenciones. La Cooperativa Trapetrol Oriente y FADES realizaron este primer paso¹⁴ en el que manifestaron la voluntad de realizar una acción conjunta en beneficio de ambas instituciones. Específicamente, la carta de intenciones detalla la idea de formalizar una alianza estratégica para llevar los servicios de ahorro y otros auxiliares a las regiones de Chuiquitania y Cordillera del departamento de Santa Cruz. La Cooperativa brindaría los servicios de depósito a través de FADES, que actuará como ventanilla de captación y en la promoción de este servicio. Los servicios financieros auxiliares serán ofrecidos directamente por la entidad corresponsal.
- b) **Due Dilligence:** El proceso de *due dilligence* que se realizó para la alianza estratégica es muy particular; no es el análisis extenso que toca todas las áreas de la institución, sino que alcanza solamente a las áreas estrictamente involucradas en la alianza (acción común). En este caso no se incluye un análisis de activos (que es la característica del *due dilligence* común, ya que la alianza implica el manejo de pasivos). El *due dilligence* considerara los siguientes temas:
 - i) Aspectos legales: Se analiza la legalidad de las acciones que se realizarán con el fin de que no dejar de lado ningún precepto legal. Se debe tomar en cuenta aspectos tales como la posible transferencia de tecnología de una entidad a otra y otros intangibles, tales como el conocimiento (know-how) y el uso de marcas.
 - ii) Aspectos de tesorería, se debe analizar el manejo de la liquidez y el destino de los recursos captados del público.
 - iii) Aspectos contables, se debe analizar el manejo contable de la acción conjunta para no infringir las disposiciones legales respetando la

¹⁴ FADES ha seleccionado a la Cooperativa Trapetrol Oriente Ltda. para la alianza estratégica porque existen coincidencias en las misiones y visiones institucionales y ambas tienen una orientación rural

normativa establecida por la SBEF, especialmente en lo referente a la periodicidad de la información.

- iv) La relación a futuro, la alianza es una relación que si bien puede ser a perpetuidad tendrá que ser evaluada en un momento dado y por este motivo se deberá incluir parámetros de evaluación ex-ante y ex-post.
- v) Cultura organizacional, se debe analizar las posibles incompatibilidades de cultura para la otorgación del servicio en sí (desde la concepción hasta la ejecución).

c) Contrato

El contrato es un documento muy importante en este caso ya que especifica las obligaciones y derechos de las partes para llevar adelante esta acción conjunta. El mismo debe especificar las tareas que debe realizar cada aparte y también los beneficios que se espera obtener.

d) Plan de Negocios

Tal como sucede con el due dilligence, el plan de negocios no se debe tomar en su acepción corriente¹⁵. En un plan de negocios de estas características se debe considerar solamente las tareas específicas involucradas en ello, no así las demás acciones de las partes intervinientes.

2.3. Zonas geográficas donde se ejecuta el Proyecto

El departamento de Santa Cruz tiene 15 provincias y 47 municipios. Las regiones escogidas para llevar adelante el proyecto de Alianza Estratégica entre TRAPETROL y FADES comprende las provincias Velasco y Ñuflo de Chávez (Municipios de San Ignacio, Concepción, San Javier, San Julián, San Miguel y San Rafael y la provincia Cordillera (Municipios de Charagua, Camiri, Lagunillas, Cabezas, Cuevo, Gutierrez y Boyuibe).

La presencia de entidades financieras en las zonas donde se lleva adelante el proyecto se aprecia en el cuadro siguiente:

¹⁵ En una fusión/adquisición el resultado es una organización diferente, no solo en tamaño sino en muchas otras características y por esto un plan de negocios es muy importante. En este caso, el mismo es una guía de cómo se llevará adelante la acción conjunta

Cuadro No. 9**Cobertura de instituciones financieras en la zona del proyecto**

Municipio	Población 2000	Banco	Mutual	CAC c/lic.	CAC s/lic.	FFP	ONG	Total
San Ignacio	37.759	1	-	1	1	-	-	3
San Miguel	10.074	-	-	-	-	-	-	-
San Rafael	3.473	-	-	-	-	-	-	-
Concepción	19.937	-	-	-	1	-	2	3
San Javier	14.570	-	-	1	1	-	-	-
San Julián	50.686	-	-	-	1	-	1	2
Charagua	21.744	-	-	-	1	-	-	1
Camiri	37.179	-	1	2	1	1	-	5
Lagunillas	4.924	-	-	-	-	-	-	-
Cabezas	19.472	-	-	-	-	-	-	-
Cuevo	3.632	-	-	-	-	-	-	-
Gutierrez	11.392	-	-	-	-	-	-	-
Boyube	4.334	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: FINRURAL, datos al 31.12.03

Como se aprecia en el cuadro, de los 13 Municipios sólo 5 tienen en su territorio algún tipo de institución financiera. De éstos, las localidades de San Ignacio, San Javier y Camiri cuentan con una entidad supervisada por la SBEF que está autorizada a ofrecer el servicio de captaciones del público y otros servicios auxiliares. En los Municipios de Concepción, San Julián y Charagua existen instituciones financieras no supervisadas, que están limitadas sólo a ofrecer el servicio de crédito. En consecuencia se puede afirmar que una pequeña parte de la población tiene acceso a servicios financieros integrales y una gran mayoría de esa población no tiene la posibilidad de acceso a ningún tipo de servicios financieros o en el mejor de los casos sólo acceso al crédito.

2.4. El Contrato de Corresponsalía

Se ha analizado la importancia que tienen las organizaciones autorreguladas en el sistema financiero nacional considerando el número de prestatarios que atienden (29%)

que se encuentran concentrados especialmente en las zonas rurales del país. El principal obstáculo para el crecimiento y expansión de servicios de estas instituciones son las limitaciones legales existentes en el país que impide a estas entidades la diversificación de sus servicios, fundamentalmente la captación de depósitos del público. Las instituciones que deseen hacerlo, en el actual contexto legal, necesariamente deberán cambiar su estatus de asociaciones civiles sin fines de lucro a organizaciones comerciales regidas por la SBEF. Existen experiencias importantes en el país de esta transformación de ONG's a FFP's, tal es el caso de Banco Sol, Caja Los Andes, FIE, PRODEM y ECO FUTURO¹⁶; sin embargo algunas de estas instituciones ahora se cuestionan si el nacimiento y desarrollo de la industria de las microfinanzas es el mecanismo adecuado para la consecución de un alto objetivo social como es el de contribuir a la lucha contra la pobreza. Por ejemplo, es clara la opinión de una importante ejecutiva de una de estas entidades que señala: “la incorporación de las microfinanzas a los sistemas financieros puede derivar en algo muy diferente a lo que se proponían para los sectores empobrecidos de la población, si es que los sistemas financieros en sí no se transforman”¹⁷.

Otras entidades que en los años 90's hicieron algunos intentos de convertirse en sociedades comerciales, ahora manifiestan su propósito de continuar en su actual forma jurídica entendiendo que así pueden cumplir de mejor manera la misión que motivó su creación. Un hecho que sustenta esta posición es que la regulación tal cual está planteada actualmente implica una serie de costos, la desatención de la población objetivo (pobres, informales y carentes de garantías reales) y cambios importantes en la cultura institucional, que a la postre hacen inviable la prestación de servicios en las zonas rurales.

La situación existente permite ver la necesidad de contar con un sistema financiero que integre tanto a las entidades comerciales como a aquellas que tienen propósitos sociales. Las ONG's financieras hasta ahora han demostrado una correcta administración de los fondos recibidos (en su mayoría provenientes de fuentes externas) como resultado de un adecuado conocimiento del mercado rural y pretenden ampliar sus servicios y

¹⁶ FADES es accionista de este Fondo

¹⁷ Boletín de Microfinanzas No.13 publicado por FINRURAL

cobertura. Por su parte, las entidades supervisadas, como las Cooperativas y los FFP's han manifestado su interés de incursionar en las áreas rurales pero señalan la inviabilidad de hacerlo debido a los altos costos de transacción.

En este sentido, surge la oportunidad y necesidad de llevar adelante alianzas entre ambos actores de manera tal de que aprovechando sinergias, capacidades y conocimientos puedan construirse relaciones a largo plazo con el fin de la prestación de servicios financieros integrales de calidad a la población rural del país.

En fecha 10 de abril de 2000, la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras mediante Resolución No.22/2000, previa consideración del Comité de Normas de Prudencia (CONFIP), aprobó y puso en vigencia el Reglamento sobre Contratos de Corresponsalía para Servicios Auxiliares Financieros, que permite a las entidades financieras fiscalizadas suscribir contratos con instituciones financieras no fiscalizadas (ahora denominadas autorreguladas) para prestar determinados los servicios financieros que se detallan a continuación:

- a) Recibir letras de cambio, endosadas a su orden por las entidades financieras
- b) Cobrar dichas letras con abono de su importe en cuenta o en dinero en efectivo a sus endosantes o a la devolución de las mismas en caso de falta de pago.
- c) Recibir dinero de clientes de la entidad financiera para ser remesado a ésta para su abono en cuenta, así como dinero en efectivo de particulares para ser remesado o transferido a otra oficina de la entidad financiera.
- d) Recibir remesas o transferencia por parte de la entidad financiera para su entrega a terceros domiciliados en la zona.
- e) Efectuar pagos de sueldos y de cheques para el funcionario público
- f) Realizar pagos en bolivianos o en dólares de los giros o remesas procedentes del extranjero por cuenta de las Entidades Financieras. Esta operación se limita a remesas provenientes del territorio nacional para entidades no bancarias.
- g) Tramitar por cuenta de la entidad financiera la apertura de cuentas fiscales, en el caso de entidades bancarias autorizadas para el manejo de cuentas fiscales.
- h) Efectuar recaudaciones de tributos y aportaciones sociales previstas por Ley, por cuenta de la entidad financiera.

- i) Realizar pagos y cobros que los corresponsales efectúen según órdenes de organismos públicos, transmitidas a Entidades de Intermediación Financiera.
- j) Recepción de letras de cambio, giros, transferencias, pago de sueldos a funcionarios públicos, recaudación de tributos, etc. Se encuentra expresamente la captación de depósitos bajo cualquier modalidad.

En esta reglamentación la SBEF también y de manera explícita señala la prohibición para la realización de operaciones activas y pasivas por parte de la entidad corresponsal. Pese a la prohibición expresa del reglamento señalado, que no permite a las entidades no fiscalizadas por la SBEF la movilización de ahorros puede ser posible llevar adelante esta tarea sin vulnerar la normatividad existente. Para el efecto la institución corresponsal actuaría solamente como un facilitador en la apertura de cajas de ahorro en entidades reguladas, ayudando al depositante en todos los trámites relacionados en dicha apertura. Los depósitos y retiros posteriores que el cuenta ahorrista efectúe en su cuenta pueden efectivizarse en la entidad corresponsal tal como establece el artículo b) del Reglamento de Contratos de Corresponsalía.

2.5. La Alianza entre TRAPETROL y FADES

La Cooperativa Abierta de Ahorro y Crédito de los Trabajadores Petroleros del Oriente (TRAPETROL) y la Fundación para Alternativas de Desarrollo (FADES) han conformado una alianza estratégica para ofrecer servicios financieros integrales en las agencias que FADES posee en las provincias de: Ñuflo de Chávez, Velasco y Cordillera.

El Programa de Apoyo al Sector Micro Financiero (PROFIN) de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE), ha aportado a este proyecto, con un fondo de \$us150.000 como fondo para patrimonialización entre ambas instituciones (50% para cada una) si es que se logran cumplir las metas acordadas en el Convenio Interinstitucional tripartito, firmado en octubre del 2002. De la misma manera PROFIN ha apoyado el proyecto con \$us50.000 como fondo de asistencia técnica para el proyecto piloto, lo que incluye el: desarrollo de tecnología, software, capacitación de personal, una persona a cargo del tema y otras actividades que han facilitado la implementación de la alianza.

2.5.1. Perfil de las instituciones que conforman la alianza

La Fundación para Alternativas de Desarrollo (FADES)

Su historia: La Fundación para Alternativas de Desarrollo es una Asociación Civil sin fines de lucro, dedicada a las microfinanzas, fue fundada el 29 de octubre de 1986 por las siguientes instituciones:

- Centro de Estudios para el Desarrollo Laboral y Agrario (CEDLA)
- Centro de Estudios de la Realidad Económica y Social (CERES)
- Centro de Investigación y Promoción del Campesinado (CIPCA)
- Centro de Educación Popular (Q´HANA)
- Unión Nacional de Instituciones para el Trabajo de Acción Social (UNITAS)
- Centro de Fomento a Iniciativas Económicas (FIE)¹⁸
- Comisión Episcopal de Educación (CEE)¹

En los primeros años de su creación, FADES financió proyectos productivos que contenían componentes de donación y de préstamo. A partir del año 1988, se realizan cambios importantes en la política de financiamiento, todos los recursos otorgados tenían ya el carácter de reembolsable, aunque aún con tasas de interés subsidiadas, estas paulatinamente se convirtieron en tasas de mercado, pero siempre velando por el equilibrio entre los intereses institucionales y de nuestra clientela. En consecuencia, podemos afirmar que a partir de esa gestión, la Fundación se convierte en una entidad especializada en el otorgamiento de créditos a los sectores empobrecidos de la población boliviana, con énfasis en el sector rural.

FADES, introdujo en el sistema microfinanciero boliviano la tecnología de Crédito Asociativo. Esta tecnología está destinada a financiar proyectos productivos presentados por campesinos o artesanos, agrupados en Asociaciones legalmente constituidas o Grupos Asociativos de hecho constituidos por al menos veinte unidades familiares.

A partir de la gestión 1994, con el propósito de mejorar los servicios crediticios a la población objetivo, FADES diversifica sus productos crediticios, implementando los programas: Crédito Grupal Solidario, Crédito Individual y Crédito para el

¹⁸ Actualmente estas instituciones ya no forman parte de FADES

Mejoramiento de Vivienda. Nuevas formas de préstamo que provocaron una gran dinámica e impulsaron el crecimiento institucional de FADES.

Desde la gestión 2001, FADES incursiona en los Servicios Financieros Auxiliares (giros nacionales, PLANE, cambio de moneda, pago del BONOSOL, cobro de servicios públicos y remesas internacionales), como una respuesta a los requerimientos de nuestra clientela y con la finalidad de atender de una manera más integral la demanda de la población rural en su conjunto.

Su Misión y Visión: Tiene como misión contribuir al desarrollo de alternativas económicas que beneficien a sectores de bajos ingresos con prioridad en el ámbito rural. La visión de FADES es que la población de bajos ingresos, orientada a la producción de bienes y servicios, logre mayor desarrollo de sus condiciones socio-económicas.

Su participación en otras instituciones: FADES es fundadora de la Asociación de Instituciones Financieras para el Desarrollo Rural (FINRURAL), de la cual actualmente ocupa la Presidencia. A través de este gremio viene impulsando tareas importantes como transparentar la información de las ONG's financieras, la autorregulación como una forma alterna de establecimiento de normas que regulen el sector y una contribución decisiva para la implementación de 60 tele-centros en áreas rurales.

También es socia fundadora del Fondo Latinoamericano para el Desarrollo (FOLADE), con sede en Costa Rica y de International Network of Alternatives Financial Intitución (INAFI), con sede en Perú.

FADES, a través de la Sociedad de Inversiones para el Desarrollo S.A. (SIDESA), y con el concurso de otras instituciones, constituyó la Administradora de Fondo de Pensiones (AFP) FUTURO DE BOLIVIA en sociedad con el Consorcio Invesco-Argentaria, iniciando ésta institución sus actividades en mayo de 1997.

En noviembre de 1997, junto a las entidades socias IDEPRO, ANED, CIDRE y UNITAS, presentó a consideración de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras el proyecto de creación del Fondo Financiero Privado ECO-FUTURO. Luego de cumplir los requisitos establecidos por el ente fiscalizador, éste Fondo recibió la autorización para iniciar operaciones a partir del 1ro de junio de 1999.

Las Alianzas Estratégicas que llevó adelante: FADES, a lo largo de su historia y con la finalidad de cumplir con su postulado, ha efectuado alianzas estratégicas con varios Gobiernos Municipales:

- Municipio de Uriondo en Tarija
- Municipio de Arce en Tarija
- Municipio de Atocha en Potosí
- Municipio de Puerto Acota en La Paz
- Municipio de Belisario Boeto en Chuquisaca
- Municipio de Guanay en La Paz
- Municipio de Caranavi en La Paz
- Municipio de Vitichi en Potosí

Con todos estos municipios se han firmado convenios de cooperación mutua dentro el marco de lo significa el “Municipio Productivo”. En algunos de estos municipios el Gobierno Municipal ha contribuido a la formación del fondo de préstamos con un aporte económico en calidad de administración. Asimismo, en todos ellos ha aportado con las oficinas y parte del mobiliario necesario para las oficinas.

De manera conjunta se presentan una serie de proyectos a organismos nacionales e internacionales en búsqueda de capitales para incrementar el capital de préstamos como también para apoyar en otros rubros a los productores de los municipios (asistencia técnica, comercialización, información de mercados y precios, etc).

Su cobertura: La Fundación cuenta con doce Oficinas Regionales y una Oficina Central, tiene una red de 66 agencias distribuidas estratégicamente en los departamentos de La Paz, Oruro, Potosí, Cochabamba, Tarija, Chuquisaca y Santa Cruz. De ésta manera FADES se convierte en una de las ONG’s financieras con mayor cobertura geográfica institucional, especialmente en el área rural, precisamente 60 de sus agencias están en estas áreas.

La evolución de su Cartera de Créditos: En esta última década la Fundación ha tenido un importante crecimiento de su Cartera de Créditos. En 1994 la cartera alcanzaba la suma de 3,1 millones de dólares y 10474 clientes; en diciembre de 1999 la

cartera era de \$us10.4 millones y 27.905 clientes. Al terminar la gestión 2003 la cartera llegó a 17.09 millones de dólares otorgados a 21436 clientes. El monto promedio de crédito es de 797 dólares. El crecimiento en estos últimos cinco años ha sido del 13,98%.

En lo que se refiere al destino de los créditos, el sector productivo ha sido beneficiado con el 38% de la cartera, el sector de comercialización (básicamente de productos agropecuarios) recibió el 58% de los recursos y el 4% restante fue destinado al rubro de servicios. Asimismo, la cartera está concentrada en un 93% en el área rural y un 7% en el área urbano-marginal.

Cuadro No. 10

Evolución de la Cartera de Créditos - FADES

DESCRIPCION	1999	2000	2001	2002	2003
CARTERA BRUTA EN \$us	10,412,710	11,669,760	13,157,548	14,995,683	17,092,223
CARTERA VIGENTE EN \$us	9,869,475	10,907,576	11,724,330	11,344,222	14,313,368
CARTERA EN MORA EN \$us	543,236	762,184	1,433,218	3,651,461	2,778,855
PESADEZ	5.22%	6.53%	10.89%	24.35%	16.26%
CLIENTES ACTIVOS	27,905	22,582	20,929	20,344	21,436
CRECIMIENTO ABS. EN \$us	-	1,257,050	1,487,788	1,838,135	2,096,540
CRECIMIENTO RELATIVO	-	12.07%	12.75%	13.97%	13.98%

Fuente: FADES, Memorias Anuales

La expansión de sus servicios en los nueve departamentos: En estos tres últimos años, la Fundación ha expandido de una manera muy significativa su presencia en el territorio nacional, no otra cosa significa la apertura de 35 nuevas agencias, todas ellas ubicadas en zonas rurales del país. Un aspecto importante a considerar, derivado de esta crecimiento, es la creación de nuevas fuentes de trabajo, pues ésta expansión ha significado la creación de 98 nuevos empleos, casi en su totalidad cubiertos por recursos humanos de las mismas poblaciones rurales.

El cuadro No. 10 permite apreciar la distribución de la Cartera por departamentos. Considerando el volumen de la cartera es Santa Cruz, el departamento que recibió mayores recursos (28%), en contrapartida Cochabamba recibió solo el 7% de los

Alianzas Estratégicas

préstamos. Sin embargo, en Tarija se concentra la mayor cantidad de clientes (26%). En relación a la cartera por productos, vemos que la mayor parte de la cartera está concentrada en el programa individual. Al igual que otras instituciones que nacieron con créditos grupales, FADES ha recorrido también el camino de la transformación hacia el crédito individual; situación explicada en gran parte por el colapso que sufre la figura del crédito solidario,

Cuadro No. 11

Cobertura de créditos por departamento - FADES

DEPARTAMENTO	ASOCIATIVO \$us	INDIVIDUAL \$us	GRUPAL \$us	TOTAL \$us	PART.	CLIENTES	PART.
CHUQUISACA	202,715	1,174,534	448,600	1,825,850	11%	3,486	19%
LA PAZ	301,858	1,736,598	83,306	2,121,762	12%	3,657	20%
COCHABAMBA	127,721	994,329	17,404	1,139,454	7%	823	5%
ORURO	131,882	1,143,323	107,938	1,383,143	8%	1,387	8%
POTOSI	671,962	1,494,309	465,232	2,631,503	15%	2,118	12%
TARIJA	553,793	2,265,647	394,534	3,213,974	19%	4,597	26%
SANTA CRUZ	63,397	4,682,762	30,377	4,776,536	28%	1,896	11%
TOTAL	2,053,329	13,491,502	1,547,392	17,092,222	100%	17,964	100%

Fuente: FADES, Memoria Anual 2003

Sus Servicios Financieros Auxiliares: FADES, comprendiendo la necesidad de la población rural, que demandaba, además del crédito, otro tipo de servicios financieros, decidió incursionar en los Servicios Financieros Auxiliares, entendidos así a los giros nacionales, cambio de moneda, cobro de servicios públicos, pago del BONOSOL y venta de la Tarjeta Empresarial. A partir de la gestión 2004 y mediante una alianza suscrita con el Banco Unión (agente de Western Union), también ofrece la posibilidad de efectuar remesas de y hacia el mundo entero. Desde la gestión pasada y hasta el 30 de junio de 2004, se han registrado más de 423 mil transacciones, lo que demuestra lo importante que es para la población rural la existencia de este tipo de servicios. El impacto en la población es evidente, se han reducido sus costos de transacción, también

el tiempo que destinaban para estas operaciones y disminuyeron sus riesgos. Uno de los servicios que más ha impactado, es el de giros nacionales, que permite a los pobladores efectuar sus remesas de dinero a menor costo y con mayor seguridad, aprovechando la red de 66 agencias que tiene la Fundación.

Cuadro No. 12

Datos Estadísticos Institucionales - FADES

DESCRIPCION	1999	2000	2001	2002	2003
Cartera de Créditos en \$us	10,412,710	11,669,760	13,157,548	14,995,683	17,092,223
Clientes	27,905	22,582	20,929	20,344	21,436
Agencias	23	24	35	55	65
Patrimonio en \$us	4.634.472	4.773.549	4.343.079	4.003.897	4.032.396
Activos en \$us	10.126.855	17.669.242	20.384.273	20.957.923	21.338.385

Fuente: Memorias Anuales de FADES

La Cooperativa Trapetrol Oriente Ltda. (TRAPETROL)

Es una organización conformada por socios aportantes en su mayoría ex trabajadores petroleros del departamento de Santa Cruz. Obtiene la autorización de funcionamiento mediante Resolución del Consejo Nacional de Cooperativas N° 00417 y licencia de funcionamiento de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras N° SB008-2000 de fecha 26 de Abril de 2000 inició sus actividades en Septiembre de 1965. Actualmente la Cooperativa cuenta con recursos provenientes de la captación de depósitos de sus socios, debemos mencionar que no cuenta con donaciones de ninguna institución.

Su misión y objetivos: Tiene como misión elevar el nivel de vida de los socios, mediante el fomento del ahorro sistemático programado a corto, mediano y largo plazo, la colocación de préstamos prudentes y la practica del pago oportuno. Sus objetivos son promover la intermediación Financiera en el área rural, captando recursos de socios con capacidad de ahorros para transferirlos mediante el crédito a socios demandantes de recursos.

El marco normativo: Normas y Reglamentos que regulan el funcionamiento de Entidades financieras de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras.

Su población meta: La población meta esta conformada por socios con bajos niveles de ingresos del área rural. Para constituirse en socio de la Cooperativa se debe adquirir dos certificados de aportación (US\$ 7) y una libreta de ahorros. Una vez adquirido la calidad de socio este puede acceder a todos los servicios y productos financieros y no financieros

Los productos que la Cooperativa ofrece: Venta de Certificados de Aportación: Documento legal que establece la cuota de participación de los socios en el Capital Social. El certificado de aportación incrementa el capital social de la Cooperativa por eso es importante que los socios adquieran anualmente por lo menos dos certificados de aportación de acuerdo a los estatutos en vigencia.

Cajas de ahorro: el socio el momento de convertirse en socio de la Cooperativa tiene que apertura su caja de ahorro, el socio puede elaborar un plan de ahorro, además tiene la facilidad de depositar y retirar el momento que necesita.

Depósitos a Plazo Fijo (DPF): Captación de recursos a un determinado plazo con diferenciación de tasas de interés que son atractivas para los socios.

Cuadro No. 13

Datos Estadísticos Institucionales - TRAPETROL

DESCRIPCION	1999	2000	2001	2002	2003
Depósitos a Plazo Fijo en \$us	4.832.162	5.331.649	9.294.383	12.374.179	12.413.166
Cajas de Ahorros en \$us	366.567	356.270	1.868.036	1.999.280	2.762.309
Certificados Aportación en \$us	880.470	882.270	1.264.271	1.365.595	1.600.419
Socios	5.658	5.040	11.336	13.466	14.193
Patrimonio en \$us	1.199.570	1.030.610	1.425.422	1.557.957	1.698.323
Activos en \$us	6.940.022	8.376.754	14.992.179	16.948.703	17.778.546

Fuente: Memorias Anuales TRAPETROL

Alianzas Estratégicas

Servicios en colocación de créditos: La Cooperativa otorga créditos de corto, mediano y largo plazo, bajo garantías solidarias, personales, prendarias e hipotecarias combinando en muchos casos varias de ellas. Los créditos están dirigidos para financiar diferentes actividades económicas. Otorga créditos comerciales, microcréditos y créditos de consumo.

Cuadro No. 14

Evolución de la Cartera de Créditos - TRAPETROL

DESCRIPCION	1999	2000	2001	2002	2003
CARTERA BRUTA EN \$us	5.812.469	4.778.218	10.531.394	10.735.792	14.011.782
CARTERA VIGENTE EN \$us	4.482.531	4.228.723	9.209.376	9.635.894	12.839.777
CARTERA EN MORA EN \$us	1.329.938	549.495	1.322.018	1.099.898	1.172.004
% DE MORA	13%	11.5%	12.55%	10.25%	8.36%
CLIENTES ACTIVOS	n.d.	2.958	3.577	3.778	4.648
CRECIMIENTO ABS. EN \$us	n.d.	-1.034.251	5.753.176	204.398	3.275.990
CRECIMIENTO RELATIVO	n.d.	-21.65%	54.6%	1.9%	23.4%

Fuente: TRAPETROL, Memorias Anuales

Otros servicios que presta: Servicios de giros a nivel nacional a través de la red de Cooperativas, remesas del y hacia el exterior en alianza con *Western Union*, compra y venta de dólares americanos, cajero vehicular que permite la atención del público también al medio día y en la noche, tarjetas de débito internacional, servicio de cobranza de luz, agua, teléfono e impuestos.

2.6. Objetivos de la Alianza Estratégica

El objetivo de esta alianza es proveer servicios financieros integrales a la población de las regiones de la Chuiquitania y Cordillera del departamento de Santa Cruz. Para el efecto se pretende mejorar la tecnología, lograr mayor volumen de actividades, alcanzar economías de escala, complementarse ahorrando costos e incrementando el alcance y diversificando los servicios.

2.6.1. Metas

El proyecto pretende ofrecer, además del servicio crediticio habitual, de manera gradual en todas las agencias que se encuentran ubicadas los siguientes servicios:

- a) **Cobros de servicios públicos:** Energía Eléctrica de la Cooperativa Rural de Electrificación (CRE), Cooperativa de Teléfonos Automáticos de Santa Cruz (COTAS), Empresa Nacional de Telecomunicaciones (ENTEL), Telecel, Alcaldías Municipales (Impuestos sobre inmuebles y vehículos) y otros.
- b) **Realizar pagos de salarios:** Empleados públicos pertenecientes a los sectores del magisterio, trabajadores en salud y empleados de la Prefectura y Alcaldía, también se pretende suscribir contratos con empresas privadas.
- c) **Recibir dinero de clientes:** Clientes de la entidad financiera para ser remesado a ésta para su abono en su cuenta, así como dinero en efectivo de particulares para ser remesado o transferido a otra oficina de la entidad financiera.
- d) **Realizar giros y transferencias:** Al interior y exterior a través de alianzas con instituciones que prestan el servicio de remesas al y del exterior.
- e) **Cambio de moneda:** Para clientes de crédito y público en general.
- f) **Captaciones de ahorros y certificados de aportación:** Este servicio se efectuará a través de Cajeros de la Cooperativa en las agencias de la Corresponsalía.

2.6.2. Relaciones interinstitucionales

La alianza estratégica se basa fundamentalmente en el principio que ambas instituciones pueden lograr resultados más efectivos y duraderos trabajando conjuntamente que los que se conseguirían a través de sus esfuerzos individuales. Reconociendo además que ambas tienen fortalezas y oportunidades que se deben aprovechar. El proyecto pretende mediante una alianza estratégica la colaboración programática para alcanzar un objetivo común, sin duplicar esfuerzos, conllevando la propiedad conjunta de ideas y responsabilidades.

Las relaciones entre ambas instituciones incluyen de alguna manera los siguientes elementos: Visión compartida de los objetivos y propósitos de la labor a realizar, beneficio mutuo y comparten recursos, riesgos y control sobre la ejecución. Son valores esenciales de la relación la honestidad, transparencia, respeto mutuo, confianza, un

compromiso orientado hacia una relación equitativa, e interés compartido para el aprendizaje mutuo.

2.6.3. Los elementos principales de la alianza estratégica.

Es importante precisar con claridad los conceptos que intervienen en el relacionamiento de las dos entidades que pretenden establecer la alianza.

- a) **Gobernabilidad:** Ambas entidades mantienen intacta su estructura administrativa organizacional.
- b) **Complementariedad en mercados:** La capacidad instalada y por instalarse de FADES y las pertenecientes a la Cooperativa permiten ahorrar recursos financieros y humanos y tiempo en la inserción de entidades financieras reguladas a mercados del área rural para brindar servicios financieros diversificados, entendiendo que no necesariamente diferentes mercados implican distintas zonas o lugares geográficos, sino la segmentación de los mismos mercados.
- c) **Diferenciación en cuanto a razón social, tecnología utilizada y productos ofertados:** Se basa en que cada entidad involucrada, conserva su identidad, las distintas tecnologías y los diferentes productos financieros o en todo caso una de ellas puede ofertar un servicio de la otra en mercados definidos y en corresponsalía.
- d) **Vinculación con mercados nacionales:** Este elemento se refiere a que se brindará servicios financieros como giros y transferencias a través de la alianza, aprovechando la red de agencias que tiene FADES a nivel nacional.
- e) **Arreglo institucional entre partes:** El presente proyecto será formalizado a través de un contrato que contemple obligaciones y derechos de las partes de modo que ambas se beneficien de esta relación bajo el criterio *win-win* (ganador-ganador).

2.7. Descripción del proyecto

Para llevar adelante el proyecto se han tomado varias decisiones como también una serie de actividades que se detallan a continuación:

- a) **Planificación:** Se ha realizado un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) con el fin de identificar fortalezas y debilidades al interior de cada una de las organizaciones y un análisis del entorno para determinar las

oportunidades y amenazas que podrán ayudar o perjudicar la implementación del proyecto.

- b) **Lugar de realización:** Considerando el área de influencia de la Cooperativa, se ha determinado ejecutar el proyecto en el departamento de Santa Cruz en las zonas de: Chiquitanía, en las comunidades de San Ramón, San Miguel de Velasco, San Ignacio de Velasco, Concepción, San Javier y San Julián y en la región de Cordillera, en las comunidades de Camiri, Charagua, Boyuibe, Cueva, Gutierrez, Cabezas y Lagunillas.
- c) **Duración del proyecto:** El proyecto tendrá una duración de cinco años a partir de la firma del convenio y los respectivos contratos.
- d) **Infraestructura:** Será usada la infraestructura física que dispone FADES en cada una de las agencias, la Cooperativa proveerá del hardware y software necesarios para ofrecer el servicio de ahorros.
- e) **Definición de mercados:** La definición de los mercados esta estrechamente relacionada con los servicios que ofrecerá cada entidad en las respectivas agencias: FADES, directamente brindará servicios de créditos que actualmente está realizando y otros servicios que están descritos en el reglamento del Contrato de Corresponsalía. La Cooperativa, actualmente es propietaria de dos agencias en San Ramón y Camiri, y otorgará créditos en la zona urbana de dichas localidades, además seguirá brindando los otros servicios que actualmente brinda a sus socios. En estas dos agencias FADES se limitará solo a otorgar créditos en las zonas rurales bajo su actual metodología.
- f) **Estructura organizacional de la Alianza:** Las estructuras organizacionales permanecen inalterables y hay acuerdo para un programa o proyecto en sociedad, existiendo una visión común, negociaciones y acuerdos formales. Para estructurar una administración de alianzas se ha tenido especial cuidado para asegurar que los intereses de ambas entidades queden protegidos en el tiempo, combinándolo con un adecuado balance de la participación y manteniendo el control cada una de su estructura administrativa original, es decir que tanto FADES como TRAPETROL son responsables ante sus dependientes, respecto al pago de sueldos, retribuciones, beneficios, aportes, honorarios, activos y otros. Las actualizaciones, cambios,

conflictos que puedan surgir en el desarrollo del presente proyecto si son leves, serán analizadas y resueltas inicialmente a nivel de las gerencias regionales de ambas entidades y si el caso amerita elevar a las instancias correspondientes para su análisis y resolución.

- g) **Elaboración y firma del Convenio:** El convenio y los contratos serán elaborados por representantes de ambas entidades de acuerdo a disposiciones legales que norman el desenvolvimiento de las entidades financieras reguladas y no reguladas y su eficacia para propiciar alianzas estratégicas, así como las alternativas de optar por otras vías de colaboración interinstitucional, traducidas en convenios y contratos de diversas índoles, que permita la imprescindible compatibilidad de intereses y de las peculiaridades formales de cada una de las entidades (razón social, tecnología, servicios, etc.). Finalizado el convenio y los contratos correspondientes serán presentados a las instancias correspondientes de cada una de las entidades para su revisión y análisis, para luego hacerlas llegar a la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras para su aprobación y posterior firma para iniciar el desarrollo del proyecto.
- h) **Implementación de la Alianza Estratégica:** La implementación física de la Alianza estratégica en ambas instituciones se iniciará de la siguiente manera:
- Capacitación del personal: Se capacitará a todo el personal que forme parte de este proyecto, principalmente en la necesidad de crear una visión compartida, la cultura institucional, el manejo de los nuevos paquetes tecnológicos, procedimientos, políticas y otros que se requieran para el buen funcionamiento del proyecto.
- Transferencia de tecnología: Inicialmente se adoptará tecnología original ya utilizada por ambas entidades, el proceso de transferencia se realizará con la instalación de los respectivos paquetes o programas que se utilizarán para brindar un adecuado servicio al cliente. La instalación estará a cargo de los técnicos especialistas de la cooperativa TRAPETROL ORIENTE LTDA, si fuese necesario la compra de material o accesorios adicionales para las agencias de FADES, ésta institución se compromete a la compra oportuna.
- Soportes y servicios: Cuando el caso lo requiera, los servicios de actualización del sistema, mejoras o reparación del

software a utilizarse en los nuevos servicios, serán realizados por técnicos especialistas de la Cooperativa sin costo alguno para FADES.

i) **Distribución de beneficios y gastos:** Los beneficios a obtenerse por servicios serán distribuidos de la siguiente manera:

- En las operaciones de pago de sueldos a funcionarios públicos y privados FADES percibirá el 50 % de comisión por el servicio prestado, de acuerdo a convenios que se firmaran con instituciones públicas y privadas. Ambas instituciones promocionarán el servicio distribuyendo los gastos en partes iguales.
- En las operaciones de cobros por servicios, FADES percibirá un porcentaje igual al 0,5% del monto de la factura cobrada.
- Por los servicios de recepción de dinero de clientes de la Cooperativa, no reportarán comisiones a favor de FADES por cuanto será la Cooperativa la que cargue con todos los gastos operativos que emergen de esta operación.
- Por los servicios de giros y transferencias de dinero por parte de la entidad financiera para entrega a terceros domiciliados en la zona o viceversa, los ingresos y gastos por este concepto serán distribuidos por partes iguales. En caso de operaciones entre agencias de la misma entidad (FADES a FADES o TRAPETROL a TRAPETROL) los ingresos y gastos corresponderán solo a la institución involucrada.
- Por los servicios de cambio de moneda, los beneficios obtenidos serán para la entidad que efectúe este servicio en sus respectivas agencias, es decir que en las agencias pertenecientes a TRAPETROL LTDA. de San Ramón y Camiri, los beneficios por este servicio serán del 100% para la Cooperativa TRAPETROL LTDA. En el resto de las agencias que contempla el proyecto y que pertenecen a FADES las utilidades por este servicio serán para FADES.
- La distribución de gastos y beneficios permanentemente serán evaluados, para realizar posibles ajustes a los mismos, y se acordará si es necesarios nuevos servicios y o compensación de los ingresos y gastos por los servicios que se prestaran en el presente proyecto. Esta evaluación deberá

efectuarse por lo menos cada seis meses.

2.8. Ventajas de la Alianza Estratégica

Algunas ventajas que se pueden conseguir con la realización de la alianza son:

- a) **Escala:** la formación de cadenas mejora los servicios, disminuye los costos, mejora la capacidad de negociación y otros.
- b) **Financiamiento:** La alianza permite una mayor probabilidad a acceder a todo tipo de financiamientos.
- c) **Asesoramiento y Capacitación.** El trabajo en conjunto permite disminuir costos.
- d) **Promoción:** La constitución de cadenas permite realizar una mejor promoción de las mismas o de las zonas donde se encuentran.
- e) **Servicios a clientes:** Mediante la alianza se puede mejorar el nivel de servicios al cliente e incrementar otro tipo de servicios.
- f) **Mejorar la competitividad:** Se tienen mejores rendimientos debido a la escala de las operaciones y el abanico de servicios
- g) **Promueve el desarrollo institucional:** Introduce nuevos conocimientos, tecnología y habilidades.
- h) **Acceso a otros mercados:** Permite atender mercados de una manera más amplia, con mayor cobertura y profundidad.

2.9. Desventaja de la alianza estratégica

Se han identificado las siguientes desventajas:

- a) Las diferencias de cultura empresarial y tecnología podría generar algún tipo de conflicto que podría frenar el crecimiento de las operaciones habituales de las instituciones.
- b) Existe cierta pérdida de independencia, ya que se debe enviar reportes a la otra entidad social de movimientos diarios de las transacciones en las que están involucradas ambas instituciones.

2.10. Primera experiencia en Bolivia

Este proyecto se constituye en el primero en su género en Bolivia entre una Institución regulada por la Superintendencia de Bancos y una Organización No Gubernamental.

Tuvo que pasar bastante tiempo (dos años desde la emisión de la normativa de los Contratos de Corresponsalía) para que dos instituciones utilicen esta norma como un instrumento para el desarrollo de las microfinanzas rurales. Bajo una metodología similar después del inicio de este proyecto, han arrancado dos más, uno que es llevado adelante en el Fondo para Iniciativas Económicas (FIE) y la Fundación Proyectos para la Mujer (PRO MUJER) y otro en el que también interviene FIE con la Asociación Ecuémica para el Desarrollo (ANED).

2.11. Resultados alcanzados

Con la finalidad de conocer los impactos logrados a nivel de la población y de las instituciones, luego de un año de implementado el proyecto, las instituciones involucradas han contratado una consultoría para realizar la evaluación *in situ*. Los resultados de la investigación demuestran que los resultados alcanzados por cada una de las agencias son disímiles, situación explicada en gran parte por la existencia de competencia, lo que influye de manera determinante en el desarrollo de la agencia y en su capacidad de generar un impacto positivo en la comunidad.

➤ **Agencia San Miguel**

La agencia atiende principalmente a los ganaderos y comerciantes de la zona. Ofrece los siguientes servicios financieros por corresponsalía: cobro de CRE, cobro de COTAS, cobro del servicio de agua y giros. La agencia de San Miguel atiende en San Rafael una vez por semana.

Se realizaron 10 entrevistas a clientes de la agencia; a continuación se ofrecen mayores detalles de los servicios ofrecidos por corresponsalía y los resultados de las entrevistas:

- El cobro de agua ha sido el servicio de mayor demanda en la agencia; a ésta llegan entre 30 y 45 clientes por día. Antes de que la agencia ofrezca el servicio, el cobro era realizado por la Cooperativa La Merced, la que ofrecía el servicio dos veces por semana porque no poseía agencia en la zona y llegaba desde San Ignacio para atender de manera móvil. En este sentido el impacto de la corresponsalía ha sido importante porque ahora la localidad cuenta con el servicio todos los días en

horarios de oficina, siendo esta característica la más apreciada por los clientes entrevistados. El 90% de los clientes entrevistados estaban utilizando este servicio.

- El cobro del servicio de electricidad (CRE) es el segundo de mayor demanda en la zona, se atienden a 18 personas por día para el pago de éste servicio. Antes de que la agencia ofrezca el servicio, éste era realizado por la Cooperativa La Merced, de similar manera al cobro de agua, por lo que el impacto de la corresponsalía ha sido importante y es apreciado por los clientes entrevistados. El 80% de los clientes entrevistados estaban utilizando este servicio.
- La demanda por pagos de COTAS es notablemente inferior a la de los servicios anteriormente mencionados. No se pudo entrevistar a un cliente que esté pagando el servicio, una probable razón es que en promedio, sólo 5 personas pagan por día y muchas lo hacen antes del día de corte.
- El servicio de giros es de uso más restringido debido a que no toda la población utiliza el servicio a diferencia de lo que ocurre con el agua y la luz. Sin embargo, la agencia tiene al menos 13 clientes de giros al mes, 7 de los cuales serían clientes de la corresponsalía. La mayor parte de los giros se realizan desde Santa Cruz (tanto de la agencia de TRAPETROL como de la de FADES) hacia San Miguel.

El impacto de la corresponsalía es altamente valorado por la localidad y la agencia se ha beneficiado con importantes ingresos por las comisiones cobradas. Las comunicaciones de San Miguel con Santa Cruz son mejores que en otras localidades lo que ha permitido que se avance más rápidamente en el cobro de servicios.

➤ **Agencia San Ignacio**

En San Ignacio, el comercio y el sector ganadero son los más importantes. Existen otras instituciones financieras (Cooperativa La Merced, Cooperativa San Martín de Porres, Banco de Crédito y desde hace unos meses PRODEM) lo que influye en la percepción de los clientes de la corresponsalía. La agencia de San Ignacio ofrece los siguientes servicios financieros por corresponsalía: Cobro de CRE, y Giros. La siguiente tabla muestra la gama de servicios ofrecidos por las instituciones de la zona (no se ha incluido al crédito y cambio de moneda porque es ofrecido por todas las instituciones):

Cuadro No. 15

Servicios financieros ofertados en el Municipio

Institución /Servicios	Agencia Corresp.	PRODEM	Banco de Crédito	Coop. La Merced	Coop. San Martín
Giros	X	X	X	X	X
Cobro CRE	X				
Cobro Agua				X	X
Cobro Cotas				X	X
Captaciones		X	X	X	X
Pago a empleados públicos			X		

Fuente: Evaluación anual de la Alianza Estratégica

Se realizaron 11 entrevistas a clientes; a continuación se ofrecen mayores detalles de los servicios ofrecidos por corresponsalía:

- El cobro del servicio de electricidad es el de mayor demanda en la zona, con una atención promedio de 400 a 450 personas por semana. Antes de que la agencia ofrezca el servicio, éste era realizado por la Cooperativa La Merced y la Cooperativa San Martín, por lo que el impacto de la corresponsalía no ha sido importante y algunos clientes se quejan porque ahora deben pagar la luz en una institución y el agua en otra, otros no sabían que la corresponsalía no cobraba el servicio de agua y pensaban pagarlo en otra fecha, lo que muestra que existen falencias en la difusión de información. Todos los clientes entrevistados estaban utilizando este servicio, de éstos, dos poseían un crédito.
- El servicio de giros es más común entre agencias de FADES que dentro la corresponsalía. No se pudieron realizar conversaciones con ninguna persona que haya realizado este servicio. Parte de esto puede atribuirse a la cantidad de instituciones financieras compitiendo en la localidad con éste servicio; aquellos clientes que requieren giros dentro Santa Cruz, pueden utilizar cualquiera de las cinco instituciones presentes y los clientes que demandan servicio a nivel nacional pueden utilizar tanto a PRODEM como al Banco de Crédito o a FADES porque todas tienen cobertura nacional; sin embargo por los costos del Banco de Crédito, es

probable que esta institución no compita con FADES o PRODEM en los giros pequeños.

La agencia sólo ofrece el cobro de CRE, y esto implica cerca de 2000 transacciones por mes adicionales al cobro de créditos, el cambio de moneda, los giros nacionales y los de corresponsalía. Si la agencia logra cobrar el agua y COTAS el impacto sería mayor tanto a nivel de los ingresos de la agencia como para el público que pide efectuar el pago de los servicios en una sólo entidad.

➤ **Agencia Concepción**

La zona se caracteriza por el movimiento del sector ganadero. Personal de la agencia de Concepción atiende en San Antonio del Lomerio con servicios móviles. En Concepción también opera La Merced y ofrece básicamente los mismos servicios que la alianza, además de la movilización de ahorro. La agencia ofrece los siguientes servicios dentro la corresponsalía:

- El servicio de giros en un principio generó una importante demanda porque una parte de los giros se realizaban a través de las cooperativas de transporte a las que se les quitó mercado; sin embargo, estas cooperativas, han disminuido su precio en el transcurso del año por lo que la demanda de este servicio ha disminuido considerablemente.
- El servicio de pago de sueldos es realizado sólo a un grupo de maestros y personal de salud del hospital; éste servicio se da exclusivamente con antiguos clientes de crédito y no se han realizado negociaciones a nivel institucional (con el magisterio), sino sólo a nivel de cliente y debido a que éste posee un crédito con la institución. Antes de que la agencia ofrezca el servicio, éste era realizado por personas particulares; cuando la agencia comenzó a ofrecer este servicio consiguió varios clientes porque entró con una comisión más baja, pero los clientes paulatinamente fueron retornando a los cobradores particulares porque estos disminuyeron sus comisiones y ofrecen además una serie de servicios que FADES no podría ofrecer, como ser: seguimiento a trámites de años de jubilación, compra de mercadería de Santa Cruz y transporte a Concepción, etc. Esto ha motivado que la agencia pierda varios clientes de éste servicio y atienda sólo a un limitado grupo.

Se estima que sólo el diez por ciento de los clientes de crédito utiliza además algún servicio de la corresponsalía en la agencia, se entrevistaron a dos clientes en total, un médico del hospital local y una profesora que utilizaban el servicio de cobro de salarios ya que el resto de clientes son maestros rurales y se encontraban alejados de Concepción. Ambos conocían la agencia debido al uso de éste servicio por lo que su opinión se consideró importante; ambos manifestaron su satisfacción con el servicio y que antes utilizaban un apoderado en Santa Cruz para el cobro de sus salarios.

La agencia de Concepción es la que menos ha desarrollado servicios de la corresponsalía por dos razones: 1) la comunicación de la agencia con Santa Cruz es mala y no le permite realizar un servicio ágil y competitivo (la cooperativa La Merced opera en Concepción con el cobro de CRE, COTAS, captaciones y giros), 2) Según TRAPETROL, CRE ha determinado que sólo otorgará exclusividad a la corresponsalía en el cobro de éste servicio en Concepción y San Javier, cuando se abra un agencia en Guarayos, lo que actualmente está en estudio y será determinado durante los siguientes meses.

➤ **Agencia San Javier**

Las actividades principales se centran en el sector ganadero y el comercio. En la misma localidad operan la Cooperativa La Merced con servicios diversificados y FONDECO que brinda crédito. La agencia ofrece los siguientes servicios: Cobro de COTAS, sueldo a personas del magisterio y el hospital, giros y ya han aperturado veinte cajas de ahorro. Debido a que la cooperativa La Merced oferta los mismos servicios y la agencia no tiene exclusividad en el cobro de ningún servicio (como sí ocurre con el cobro de CRE en otras agencias), no existe una gran afluencia de personas hacia la agencia de la corresponsalía. Al igual que en Concepción, el CRE ha decidido que el cobro de este servicio está condicionado a que la corresponsalía aperture una agencia en Guarayos. A continuación se ofrecen mayores detalles de los servicios ofrecidos por la corresponsalía:

- El cobro del servicio de COTAS no ha sido publicitado a la localidad porque la comunicación de la agencia con la central en Santa Cruz no es buena y esto provoca un servicio lento y de mala calidad, por lo que FADES ha decidido esperar a

mejorar la calidad de la comunicación para masificar la atención y publicidad al respecto, lo que podría mejorarse con la implementación de un telecentro en la localidad. En promedio, se atienden 10 clientes por mes y sólo se logró conversar con un cliente que utilizó este servicio.

- Personal de salud: No se logró conversar con un cliente de éste servicio, el que se viene desarrollando desde el 2003 y se mantenía vigente cuando se realizaron las visitas de campo.
- Giros: Se logró conversar con dos personas que solicitaron el servicio de giros, pero ambas esperaban un giro desde La Paz ya que venden su producto a esta ciudad. Los clientes manifestaron que antes recibían el giro a Santa Cruz y un familiar se los enviaba por flota, corriendo muchos riesgos. No se pudieron entrevistar más clientes de giros.

En total se entrevistaron a 3 clientes, uno que pagaba el servicio de COTAS y que representa, según información de la encargada de agencia, el 10% del total de clientes de corresponsalía, por lo que se consideró que esto representaba una cantidad significativa con respecto al total. Los otros dos clientes entrevistados no conocían que FADES cobraba el servicio de COTAS, lo que corrobora la versión de que no se ha realizado publicidad.

➤ **Agencia San Julián**

Según conversaciones con Miguel Villalobos (encargado de agencia), el sector agrícola genera la dinámica en San Julián, siendo la soya el rubor de mayor importancia. En San Julián, la agencia prácticamente no posee competencia, ya que ANED y FONDECO operan con servicios de crédito únicamente. Recientemente se ha instalado PRODEM, aunque a la fecha del trabajo de campo, todavía no estaba operando. La cooperativa San Luis opera en un pueblo cercano a San Julián pero no lo suficiente cercano como para considerarse sería competencia. Se realizaron nueve entrevistas; a continuación se ofrecen mayores detalles de los servicios ofrecidos por corresponsalía:

- San Julián cobra cerca de 700 facturas de CRE por mes. Antes de la llegada de la agencia de San Julián, la gente pagaba en una oficina de CRE de la zona que no atendía todos los días de la semana. Se conversó con nueve clientes en total y solo

uno no utilizó el servicio de CRE; dos de los ocho clientes de CRE, además utilizan otros servicios de FADES (cambio de moneda y crédito).

- Los giros de la zona se hacen mayormente al interior del país debido a que la zona está poblada principalmente por migrantes, los que envían dinero Chuquisaca, Cochabamba, Potosí y Tarija principalmente.

San Julián se ha convertido de agencia móvil en fija; de concretarse la apertura de la agencia de Guarayos, ésta también podría considerarse como una agencia móvil transformada en fija, ya que TRAPETROL ofrece servicios ahí dos veces por mes. San Julián ha realizado publicidad por una radio local, para publicitar los servicios de la agencia. Según el encargado de agencia, esto ha atraído a varios clientes.

➤ **Agencia Cuatro Cañadas**

La zona de Cuatro Cañadas (también ubicada en el Municipio de San Julián) se caracteriza por la producción agrícola (soya, girasol, maíz y sorgo). Actualmente la agencia realiza el cobro de CRE y COTAS y ofrece giros tanto por la corresponsalía como de forma interna en FADES. Aunque existe competencia, esta es de ONG's que no operan con servicios diversificados: Agrocapital, ANED y un programa de crédito de la Cooperativa Jesús Nazareno, que no ofrece servicios diversificados, por lo que no representa una amenaza al monopolio de la agencia en la localidad. Cuatro Cañadas posee mejor comunicación lo que le ha permitido operar en línea con TRAPETROL y ofrecer los servicios con mayor rapidez y mayor efectividad ya que el resto de las agencias envían un reporte por fax a TRAPETROL, el que debe ser digitado en ésta institución para ser presentado a CRE; esto ha implicado una fuerte carga laboral para el personal de sistemas de TRAPETROL. A continuación se ofrecen mayores detalles de los servicios ofrecidos por corresponsalía:

- Cuatro Cañadas cobra cerca de 550 facturas de CRE por mes. Antes de la llegada de la agencia de Cuatro Cañadas, la gente debía pagar en las localidades de Pailón o Cotoca, muy distantes de Cuatro Cañadas, al menos Cotoca¹⁹. Esto ha provocado un importante impacto en la zona, que valora los servicios de la corresponsalía ya que

¹⁹ Sólo un cliente mencionó que la cooperativa Jesús Nazareno cobraba CRE, por lo que es probable que haya sido a un sector minoritario.

ahora puede pagar en cualquier momento y ahorra los costos de transporte y tiempo. De nueve clientes entrevistados, sólo uno no pago CRE, lo que muestra el peso relativo del servicio en la agencia. Esta agencia ya ofrecía el cobro de CRE el año 2003, pero gracias a la mejoría en las comunicaciones, ahora puede operar en línea, lo que no ocurría antes.

- El servicio de COTAS es ofrecido en línea gracias a la conexión de la agencia con Santa Cruz, lo que ha permitido un buen servicio, aunque no del todo rápido como mencionaron algunos clientes.
- Al igual que en San Julián, la zona se caracteriza por la gran cantidad de migrantes, por lo que los giros desde la zona se hacen mayormente al interior del país. Una cliente mencionó que conoció el servicio de giros cuando vino a pagar la CRE, lo que muestra la complementariedad en los servicios y la importancia de fidelizar al cliente con una oferta diversificada.

El impacto de la alianza es importante y valioso porque ha permitido disminuir los costos de transacción en el pago de servicios, por otro lado, el personal ha manifestado que la carga laboral aunque se ha incrementado todavía puede ser respondida con la cantidad actual de personal, lo que evidencia las economías de ámbito (ahorro de costos por la diversificación de oferta) que se generan en la alianza.

➤ **Agencia Charagua**

La agencia se dedica a créditos agropecuarios y de comercio. Sólo FADES opera en la zona lo que le puede dar una fuerte ventaja sobre otras instituciones que eventualmente quieran entrar. Actualmente la agencia brinda servicios de cobro de CRE, cobro de COTAS, pagos al personal del hospital Isosó, giros y en fecha próxima se iniciará el servicio de cobro de facturas de ENTEL. Se entrevistaron a 12 clientes en total; a continuación se detallan las características de los servicios ofrecidos:

- La agencia cobra cerca de 450 facturas de CRE por mes. Hace dos años La Merced se retiró de ésta localidad y el pago de servicios se realizaba en una cooperativa local de agua y televisión. De los doce clientes entrevistados, dos no utilizan éste servicio, porque no poseen luz en sus hogares. Dado que el pago se realizaba en una cooperativa local, el impacto de éste servicio es relativamente bajo para los clientes,

pero muy importante para la agencia por la afluencia de clientes y las comisiones cobradas.

- El servicio de cobro de COTAS tienen mucha menos cobertura que el servicio de CRE; sólo 2 de los 12 clientes, informaron haber utilizado este servicio. Antes de que la agencia ofrezca este servicio, el mismo era ofrecido por una oficina de COTAS en la localidad. Se conversó con personal de COTAS en Charagua, los que manifestaron satisfacción con el servicio ya que éste ha permitido facilitar el trabajo de la institución.
- La zona se caracteriza por un importante movimiento de giros, tanto dentro de la corresponsalía como fuera de ella. Entre marzo y diciembre del 2003 se enviaron \$US 330 desde la agencia de Charagua a TRAPETROL y se emitieron desde esta institución \$US 9,841; lo que evidencia el constante movimiento con Santa Cruz.
- La agencia también realiza el servicio de cobro de salarios a personal de salud del hospital Isono que poseen un crédito en la institución; son un número aislado y no se pudieron realizar entrevistas debido a que el hospital se encuentra alejado de Charagua. La institución opera con éste servicio principalmente con clientes de crédito, ya que le permite mayor seguridad en el cobro del crédito.

Si bien el impacto no ha sido tan importante como en otras localidades de similar tamaño y con la misma cantidad de competencia. Se ha visto que la agencia es muy activa y que ya está negociando con la cooperativa local de agua el cobro de éste servicio, así como el cobro de uso de televisión, que es proveído por la misma cooperativa. Tres de los doce entrevistados sugirieron que la agencia aperture cuentas de ahorro; incluso la cooperativa de agua plantea que de realizar el cobro, la cooperativa requeriría manejar una cuenta de ahorros porque de otra manera ellos preferirían seguir cobrando en la misma cooperativa. La agencia de Charagua ha realizado publicidad tanto en la radio local como en la televisora local, principalmente con comunicados sobre los servicios.

➤ **Agencia Camiri**

La agencia no ofrece servicios de la corresponsalía porque TRAPETROL opera en la zona y no se deseaba competir entre aliadas, pero como regional, tiene bajo su

coordinación los servicios de las agencias de Charagua, Cuevo, Boyuive, Gutiérrez y Lagunillas. Las últimas cuatro, son agencias, que se había planeado que sean móviles y que han ido incrementando sus horarios de atención en parte por el crecimiento de cartera y en parte por la demanda en el cobro de CRE, servicio que todas las agencias ofrecen de lunes a viernes; es decir, que se pueden considerar agencias fijas, salvo porque son manejadas desde Camiri, tanto en lo contable como en lo que respecta a sus reportes y seguimiento de cartera y debido a que el personal se moviliza de una agencia a otra, para apoyarse en el seguimiento de cartera y otros servicios, dejando en algunos casos sólo al cajero en la agencia.

Camiri se caracteriza por la presencia de varias instituciones financieras: Mutual Guapay, PRODEM FFP, y un par de cooperativas de ahorro y crédito. Ninguna de éstas ofrece servicios en las localidades mencionadas, por lo que no existe competencia alguna en estas agencias. Camiri envía sus reportes a la agencia de TRAPETROL en Camiri, por lo que las comunicaciones son constantes y sin complicaciones, sin embargo, todo lo contrario ocurre con la comunicación con las agencias ya que algunas no tienen ni teléfono²⁰, lo que complica la implementación de los servicios, en particular de los giros.

➤ **Agencias móviles de Boyuibe y Cuevo**

Se visitó la agencia de Boyuive, la que ofrece el cobro de CRE. Se realizaron ocho entrevistas a clientes de crédito y estos son los resultados con respecto a la corresponsalía:

- Antes de que la agencia ofrezca el servicio, la CRE visitaba Boyuive una vez por mes, pero la mayoría de los clientes realizaba el pago en Camiri debido a que no siempre estaban presentes o tenían dinero cuando visitaba la CRE. En otras plazas la Mutual Guapay realizaba el cobro una vez por mes. Se ha generado un impacto importante en la zona ya que se han reducido de manera importante los costos de transacción en el pago de éstos servicios.

²⁰ Lo que ocurre es que la localidad no posee más de tres líneas de teléfono las que son utilizadas por una cabina ENTEL y el gobierno municipal.

Alianzas Estratégicas

- Las agencias de Cuevo y Boyuive también realizan el servicio de pago de maestros con crédito, donde se ha logrado un impacto importante ya que algunos de éstos están muy alejados de los lugares de cobro, por ejemplo una comunidad de Chuquisaca que se encuentra más cerca de Camiri que de Monteagudo pero cuyos maestros cobraban en Monteagudo con muy altos costos de transacción. El servicio de pago a maestros se realiza de manera independiente a la corresponsalía y con un número reducido de clientes de crédito.

2.12. Efectos de la alianza

Los efectos de la alianza son analizados desde dos perspectivas: a) las implicancias en las instituciones involucradas y b) el impacto en los clientes.

2.12.1. En las instituciones

La Alianza ha implicado cambios importantes en las agencias, los que están en directa relación a la cantidad de servicios implementados en cada agencia. La siguiente tabla resume las características de las agencias y los servicios ofertados en corresponsalía:

Cuadro No. 16
Servicios implementados por la Corresponsalía

Servicio	San Miguel	San Ignacio	Concepción	San Javier	San Julián	Cuatro Cañadas	Charagua	Moviles
CRE	X	X	-	-	X	X	X	X
COTAS	X	-	-	X	-	X	X	-
Agua	X	-	-	-	-	-	-	-
Giros	X	X	X	X	X	X	X	X
Pago sueldos	-	-	-	X	-	-	-	-
Ahorros	-	-	-	X	-	-	-	-

Fuente: Evaluación anual de la Alianza Estratégica

En base a la información proporcionada por FADES se ha realizado una evaluación cuantitativa con el fin de realizar comparaciones sobre los resultados individuales de cada

Alianzas Estratégicas

una de las agencias. Los montos descritos en la tabla de abajo sólo comprenden las comisiones por los servicios auxiliares, no se consideró en el análisis la fuente principal de los ingresos que está constituido por los intereses de los préstamos. Se incluye información por agencia a diciembre del 2003 y consolidada para la corresponsalía en total. Al igual que en el anterior cuadro las agencias móviles han sido agrupadas en una columna.

Cuadro No.17
Comisiones percibidas por agencias
(Importes en dólares)

Servicio	San Miguel	San Ignacio	Concepción	San Javier	San Julián	Cuatro Cañadas	Charagua	Móviles	Total
CRE	4.995	18.360	0	0	19.150	11.111	12.496	4894	71.005
COTAS	2.180	0	0	395	0	1.045	942	0	4.562
Agua	1.197	0	0	0	0	0	0	0	1.197
Giros	1.897	7.688	542	2.144	0	272	4.008	0	16.631
Otros	0	0	0	1.062	0	0	0	0	1.062
Comisiones	8.825	23.599	248	2.869	19.150	12.193	16.386	4.894	88.163
Costo	1.674	3.672		291	3.830	2.432	2.687	980	15.565
Entidad Financiera	3.471	9.449	114	1.232	7.660	5.015	6.868	1.957	35.766
Entidad Corresp.	3.466	10.117	91	1.237	7.660	4.984	6.675	1.957	36.188
Comisiones /personal	4.412	4.720	83	956	6.383	4.064	4.097	4.894	3.833

Fuente: Evaluación anual de la Alianza Estratégica

Si bien la información se refiere al año 2003, no todos los servicios se han ofrecido en todas las agencias durante doce meses, por lo que se debe esperar que las comisiones se incrementen en el año 2004. Se ha calculado el indicador: comisiones/personal de la agencia, para poder brindar una idea del aporte de las comisiones a los costos de cada agencia, es un indicador tanto de eficiencia como de impacto ya que permite medir los ingresos que se generan por persona en la corresponsalía (eficiencia) y mide cuánto de los costos por persona puede aportar a cubrir la corresponsalía (impacto en sostenibilidad).

San Julián es la agencia que más se ha beneficiado ya que aunque no es la que más comisiones recibe, es la que más comisiones genera por persona y por lo tanto estos ingresos le aportan más para cubrir sus costos. Las agencias móviles de Camiri han generado un beneficio mayor por empleado que agencias más grandes como San Ignacio, que es la tercera agencia con más comisiones por empleado; esto evidencia que el beneficio no sólo debe concebirse por escala (mayores montos), sino también por las economías de ámbito (diversificación), en San Julián el mismo cajero atiende a la corresponsalía, los giros fuera de la corresponsalía, el cambio de moneda, el pago de cuotas de créditos y es auxiliar de créditos. Algo similar ocurre en las agencias de Camiri; pero no en la de San Ignacio, donde existen muchos empleados, lo que reduce el aporte de la corresponsalía a la sostenibilidad de la agencia.

La agencia de San Miguel, pasa de quinto a cuarto lugar cuando se analiza las comisiones por empleado, lo que evidencia que no es tan sólo importante la escala sino que se debe tomar en cuenta el tiempo ocioso que tiene el personal de cajas cuando no es época de cobro de cuotas, especialmente en esta zonas de créditos agrícolas, cuyos vencimientos son por campaña (semestrales). Si se toma en cuenta, que estos ingresos provienen solamente de la corresponsalía, se evidencia los beneficios que ha tenido FADES de implementar otros servicios a nivel nacional.

2.12.2. Impacto en la población rural

El impacto de la alianza con respecto a la comunidad, se puede ver con mayor fuerza en aquellas plazas donde no hay competencia de servicios diversificados ya que como se mencionó, la oferta de los servicios ha disminuido los costos de transacción para los clientes de éstas agencias.

El impacto en términos de la disminución de costos de transacción ha sido claramente el mayor y más apreciado por aquellas localidades donde el servicio era ofrecido de manera móvil o directamente no era ofrecido, como en Cuatro Cañadas. Los clientes no mencionaron haber notado algún cambio, salvo en contados casos; es probable que eso se deba a que la mayoría sólo conocieron la agencia cuando ésta comenzó a ofrecer los servicios de la corresponsalía o de giros. De los 64 clientes entrevistados, 15 (23,4%) mencionaron que habían notado cambios favorables con respecto a la infraestructura,

también se mencionó la mayor oferta de servicios y la mayor cantidad de clientes en las agencias. Estas fueron las respuestas recibidas:

Los clientes entrevistados en su mayoría no respondieron la pregunta sobre el rol de la agencia en el municipio, sin embargo, 2 clientes mencionaron que la inyección de créditos apoya el desarrollo del municipio y que esto es importante para los habitantes ya que les permite mejorar sus condiciones de trabajo. Otros dos clientes mencionaron que si la agencia cobrara el servicio de agua apoyaría a transparentar el manejo contable de ésta, la que pertenece a la comunidad y cuyo manejo había sido deficiente en la última gestión; particularmente si es que la cooperativa puede manejar una cuenta de ahorro en la agencia. Algo similar mencionó un cliente, sobre los fondos del gobierno municipal, los que podrían ser manejados por la institución cuando el municipio se independice. La agencia de TRAPETROL en San Ramón ofrece una gama amplia de servicios: pago a maestros y jubilados, cobro de agua, COTAS y CRE; lo que evidencia que la potencialidad de las agencias en corresponsalía, no han sido todavía completamente explotadas.

Se pidieron sugerencias tanto para mejorar el actual servicio ofertado como para implementar servicios que la población demande pero que actualmente no se ofrecen. Las respuestas fueron variadas y se transcriben a continuación: que se implemente el cobro impuestos municipales (Boyúve), que se pueda pagar ENTEL (Charagua), que se aperturen cuentas de ahorro (Charagua y San Javier), que se pague el agua (Charagua), que se pague a los jubilados (Charagua), que los créditos sean más rápidos (Charagua, San Ignacio y San Miguel) y se baje el interés (Concepción), que disminuyan los requisitos para la otorgación de créditos (San Ignacio), que se pongan más cajeros en las fechas de vencimiento de CRE (San Ignacio) y que se hagan rifas por fin de año como en la Cooperativa San Martín de Porres (San Ignacio). Dentro lo cuantitativo se puede mencionar lo siguiente:

- El cobro de CRE es el servicio más utilizado y que más clientes ha llevado a las agencias en prácticamente todos los casos donde se ha implementado salvo San Miguel, donde la cooperativa de agua lleva más clientes.
- 92% de los clientes entrevistados se mostraron satisfechos con los servicios y productos que ofrece la agencia, así como con la atención.

- El cliente promedio entrevistado visita 1.4 veces al mes la agencia de su localidad y 56% de los clientes entrevistados utilizan al menos dos servicios de la agencia²¹.

Como muestran los datos, la gran parte de la clientela está satisfecha con la oferta de servicios y se ha logrado, atraer clientes hacia la agencia y fidelizarlos con una oferta más acorde a sus demandas.

2.13. Implementación de los servicios de ahorro

Las aliadas han decidido iniciar el servicio de captaciones desde abril, para lo que se tuvo que implementar antenas satelitales con el fin de mejorar las comunicaciones de las agencias en San Javier y Charagua con Santa Cruz. La experiencia de FADES con antenas en otras agencias: Puerto Acosta, Monteagudo y Camargo no ha sido del todo positiva, pero también se reconoce que en algunos casos es la única salida para tener comunicación. Por otro lado, los costos mensuales son altos y se debe buscar instituciones con las que compartirlos.

Por su parte, TRAPETROL tiene interés en las captaciones porque le permitirá incrementar sus certificados de aportación y sus pasivos, mientras que el mayor de interés en FADES, es satisfacer las demandas y expectativas que se han levantado en las agencias, por lo que el servicio podría realizarse exitosamente. Existen al menos dos intereses que FADES debe cuidar con respecto a la normativa de la SBEF y su quebrantamiento: 1) FADES es socia de una entidad regulada y como tal su reputación es importante para la SBEF; 2) Si FADES quiebra la norma, la SBEF puede vetar a FADES de otros contratos de corresponsalía, algo que FADES ha incorporado en su horizonte estratégico. En el caso de TRAPETROL, los ventajas en comisiones son evidentes, ya que casi no se corre con costos, pero ésta institución es la que corre con la responsabilidad ante la SBEF, por lo que su riesgo es mayor y éste es su mayor interés en que la corresponsalía sea exitosa... A esto debe añadirse que TRAPETROL sería la institución más beneficiada de la captación porque FADES no puede intermediar el dinero captado.

²¹ Incluyendo los servicios dentro y fuera de la corresponsalía, como ser: créditos, cambio de moneda o giros a las agencias de FADES

CAPITULO 3:**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES****3.1. Conclusiones**

Bolivia tiene una gran experiencia en microfinanzas y ha llegado a las zonas rurales con la oferta del crédito, aunque deba reconocerse que con la intensidad y condiciones que este sector requiere. Considero que es de vital importancia crear los mecanismos necesarios para impulsar la movilización del ahorro de la gente con menores recursos asentada en las áreas rurales del país, para este cometido es necesaria la participación activa de distintos actores, tanto públicos como privados, cada uno de ellos con un rol específico.

Los datos analizados reflejan que los servicios financieros prestados actualmente por las entidades reguladas por la SBEF están concentrados en los centros urbanos y en las ciudades intermedias. Las organizaciones que llegan con servicios de crédito a las zonas rurales más alejadas son fundamentalmente las ONG's, debido a las restricciones existentes en la normativa legal vigente estas organizaciones no pueden de manera directa ofrecer el servicio de captación de depósitos. A raíz de la aprobación del Reglamento de Contratos de Corresponsalía se ha abierto la posibilidad para que los pobladores de las zonas rurales puedan acceder a servicios auxiliares financieros.

En muchas de las zonas donde actúan las ONG's existe un fuerte proceso migratorio de sus clientes en determinadas épocas del año, por razones que tienen que ver con alternativas de trabajo y generación de ingresos, entre los periodos de siembra y cosecha. Este movimiento migratorio que incluso tiene carácter internacional (fuertes flujos de bolivianos hacia la Argentina) conlleva la demanda de servicios de giros y transferencias.

Tanto como existe demanda por el servicio de ahorros, también existe la necesidad de otros servicios auxiliares como son: cambio de moneda, pago de sueldos a funcionarios públicos, recaudación de tributos fiscales, etc. Para satisfacer esta demanda es necesaria la presencia de instituciones financieras en las áreas rurales del país; sin embargo, los elevados costos que ello representa para las instituciones reguladas (muchos de los cuales tienen que ver con los costos de fiscalización) y la baja rentabilidad que se obtendría de las mismas ocasiona que muchas de estas instituciones desechen la

posibilidad de hacerlo. En este sentido surge la posibilidad de aprovechar las sinergias de instituciones reguladas y no para, de manera conjunta, llevar servicios financieros integrales a las poblaciones rurales, a través de alianzas estratégicas que puedan instrumentarse operativamente por medio de los contratos de corresponsalía.

Tanto para el ahorro como para el préstamo es necesario que las agencias se ubiquen en el lugar mismo de las transacciones o al menos lo más cerca posible, donde puedan acceder los pobladores sin muchas dificultades ni pérdidas de tiempo, ni tampoco elevados costos de transacción en realizar sus operaciones.

Los servicios diversificados, como se ha evidenciado, logran mejorar el posicionamiento de las agencias e incrementan la notoriedad de éstas en las localidades donde operan. Esto debe tomarse en cuenta como parte de los atractivos intangibles de la corresponsalía en el caso de instituciones no reguladas. Por ejemplo, la CRE, posee varios clientes que conocieron las agencias de la corresponsalía, solamente cuando fueron a pagar sus facturas, pese a que las agencias ya tenían presencia en la zona, por lo que las entidades no reguladas, pueden beneficiarse ampliamente de la oferta de servicios diversificados.

Los servicios integrales tienen además la potencialidad de brindar mayor información para evaluar a los clientes de crédito, ya que se puede tener el historial de pago de luz o de agua de un potencial cliente de crédito y ésta información es un insumo sobre la moralidad de pago y la puntualidad en el pago por servicios; es decir, que puede ser información valiosa que no se conseguiría en una central de riesgo crediticio y que puede complementar la evaluación.

3.2. Recomendaciones

En función a todos los elementos considerados y al interesante reto que ofrece la provisión de servicios integrales de calidad a la población empobrecida de las zonas rurales es necesario llevar adelante un conjunto de acciones tanto a nivel del Estado y del sector privado que detallo continuación:

- a) El papel del Estado es fundamental en la promoción de los servicios financieros rurales. Su acción es imprescindible para que puedan surgir y desarrollarse mercados financieros (per se complejos) donde se presten servicios financieros

eficientes y sostenibles a las poblaciones de las áreas rurales. El Estado nunca debe pretender sustituir a estos mercados, sino por el contrario contribuir a que éstos funcionen adecuadamente, buscando eficiencia, estabilidad y cobertura (González Vega, 1998). La intervención estatal fracasó en el pasado porque hizo lo que no debía hacer y no hizo lo que tenía que hacer. En el largo plazo, posiblemente la omisión de algunas tareas fundamentales ha generado los mayores costos.

- b) Se debe crear de manera urgente la infraestructura física necesaria en las zonas rurales que permita la oferta de servicios financieros integrales. Esta infraestructura significa: adecuados caminos, sistemas de comunicación, infraestructura productiva, acceso a mercados para los bienes producidos, etc.
- c) Es necesaria la participación activa del Estado de una manera más protagónica apoyando a los agentes intermediarios para que amplíen su red de agencias hacia comunidades rurales más pequeñas. El sector privado solo no realizará esta tarea, muchas áreas urbanas y rurales no son rentables, ya sea por escala o infraestructura de comunicaciones. Es necesario generar propuestas, proponer incentivos, y/o subsidios para el efecto. Los beneficios no serán exclusivamente de los empresarios y personas, sino también de los municipios.
- d) De la misma manera es necesaria que los actores privados relacionados a las finanzas puedan aunar esfuerzos en busca de llegar con servicios integrales de calidad a las zonas rurales. En este sentido las alianzas estratégicas se constituyen en el pivote para la realización de la tarea conjunta, en busca de conseguir beneficios mutuos y sobre todo otorgar a la población rural las posibilidades de acceso a estos servicios.
- e) Con el fin de una efectiva movilización de ahorros es necesaria la ampliación de los alcances del Reglamento de los Contratos de Corresponsalía para de esta manera permitir que las entidades no fiscalizadas actúen como personas colectivas para la captación de manera directa y restringida del micro ahorro, tal como lo establece la Ley de Propiedad y Crédito Popular.

Aún la experiencia es incipiente, si bien se ha consolidado la prestación de servicios financieros auxiliares, aún se mantiene pendiente la tarea más importante que es la movilización del ahorro rural. Recién a partir del mes de julio se ha empezado a

movilizar ahorros, pero como este es un proceso que toma tiempo aún los resultados son exiguos. No se han innovado tecnologías, se ha empezado esta etapa utilizando los productos de ahorro que tradicionalmente son ofrecidos por la Cooperativa en las áreas urbanas. Falta aún un camino largo que recorrer pero ya se ha empezado la marcha.

BIBLIOTECA DE ECONOMIA

BIBLIOGRAFIA

Asociación de Instituciones Financieras para el Desarrollo Rural, "Red de Agencias y Sucursales del Sistema Financiero Nacional por Municipios a Diciembre de 1998", FINRURAL, Abril de 1999

ASOFIN, CIPAME, FINRURAL, Boletín Financiero de Microfinanzas. Varios números, La Paz, abril de 1999, junio de 1999 y junio de 2000.

Claire Vladimir y Uribe Marcelo, "Mercados Financieros Departamentales de Oruro y Potosí", F.D.C., marzo de 1996.

Cooperativa de Ahorro y Crédito "El Chorolque" Ltda., "Estatutos"

Fundación Para Alternativas de Desarrollo, "Memoria Institucional", La Paz, 1997, 1998 y 1999.

Hoyos Miguel y Guzmán Tatiana, "El Desarrollo de las Microfinanzas en Bolivia", FUNDAPRO, junio de 1998.

I.N.E. MDSP y COSUDE, "Atlas Estadístico de Municipios", Centro DE información para el Desarrollo, octubre de 1999.

Marconi Reynaldo y otros, "Demanda por Crédito Agropecuario de Pequeños Productores", FINRURAL, agosto de 2000

Municipios de Tupiza, Cotagaita y Atocha, PDM's Municipales de la gestión 2000.

RURALTER, "Municipalización y desarrollo rural", CICDA, julio de 1998.

Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras, Resolución SB-No.22/2000 "Reglamento sobre contratos de corresponsalía de servicios auxiliares financieros, S.B.E.F. abril de 2000

Varios autores, "El Reto de América Latina para el Siglo XXI: Servicios Financieros en el Area Rural, FUNDAPRO, Seminario Internacional, La Paz Mayo de 1999

Varios autores, "Movilización del Ahorro Rural en Bolivia: Tarea impostergable", FINRURAL- PROFIN/COSUDE, La Paz 1998

Varios Autores, "Taller de Análisis de Microfinanzas", FUNDAPRO, agosto de 2000.

Viceministerio de la Microempresa y FUNDAPRO, "Encuentro Nacional Microempresa Vs. Pobreza, un desafío imposible?", FUNDAPRO, mayo de 1998.

Villavicencio Ricardo, "Importancia de los Servicios No financieros en el Area Rural y su Complementación con los Servicios Financieros", FUNDAPRO, diciembre de 1999.

Virreyra Rolando y Pastor Fabiana, "El Problema del Sobreendeudamiento y Mora en el Sector de Microfinanzas", FUNDAPRO, noviembre de 1999.

Wiisniwski Sylvia, "Formas de Ahorro y Demanda Potencial para Ahorro Institucionalizado en las Areas Rurales de Bolivia", septiembre de 1995.

Wiisniwski Sylvia y Rojas Rafael, "Oferta Actual de Servicios Financieros en las Areas Rurales de Bolivia", F.D.C., abril de 1996.

Wiisniwski Sylvia, "Formas de Ahorro y Crédito y Demanda Potencial para Servicios Financieros", F.D.C., marzo de 1996.

INDICE DE CUADROS

	<u>Pg.</u>
Cuadro No. 1: Cobertura de Servicios Financieros.....	18
Cuadro No. 2: Red de agencias de Instituciones Financieras.....	23
Cuadro No. 3: Estratificación de depósitos por montos.....	24
Cuadro No. 4: Estratificación de depósitos por cuentas.....	24
Cuadro No. 5: Tasas de interés pasivas nominales en ME del Sistema Financiero.....	25
Cuadro No. 6: Tasas de interés pasivas nominales en MN del Sistema Financiero.....	26
Cuadro No. 7: Evolución del <i>spread</i> financiero.....	27
Cuadro No. 8: Datos estadísticos de Servicios Financieros en el Depar- tamento de Santa Cruz.....	28
Cuadro No. 9: Cobertura de Instituciones Financieras em la zona del Proyecto.....	33
Cuadro No. 10: Evolución de la Cartera de Créditos de FADES.....	40
Cuadro No. 11: Cobertura de créditos por departamento.....	41
Cuadro No. 12: Datos estadísticos institucionales de FADES.....	42
Cuadro No. 13: Datos estadísticos institucionales de TRAPETROL.....	43
Cuadro No. 14: Evolución de la Cartera de Créditos de TRAPETROL...	44
Cuadro No. 15: Servicios financieros ofertados en el Municipio.....	53
Cuadro No. 16: Servicios implementados por la Corresponsalía.....	61
Cuadro No. 17: Comisiones percibidas por Agencias.....	62

INDICE DE ANEXOS

- Anexo I:** Resolución SB No. 022/2000, emitida por la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras en fecha 10.04.2000, mediante la que se aprueba y pone en vigencia el Reglamento sobre Contratos de Corresponsalía para Servicios Auxiliares Financieros.
- Anexo II:** Ley de Propiedad y Crédito Popular (LPCP) No. 1864 promulgada en fecha 15.06.1998. En el Título Tercero, Capítulo I, Artículo 18, establecía que las personas colectivas podrán movilizar recursos del público de manera restringida.
- Anexo III:** Contrato de Corresponsalía suscrito entre la Cooperativa Abierta TRAPETROL Oriente Ltda... y la Fundación para Alternativas de Desarrollo (FADES).
- Anexo IV:** Evolución de la Cartera de Microcrédito por Institución
- Anexo V:** Evolución de la Cartera de Microcrédito por Departamento
- Anexo VI:** Evolución del número de Agencias por Institución
- Anexo VII:** Estratificación de la Cartera por Institución a Nivel Rural

CIRCULAR SB/ 314 /2000

La Paz, 10 de abril de 2000

Señores

Presente

**REF: REGLAMENTO SOBRE CONTRATOS
DE CORRESPONSALIA PARA SERVICIOS
AUXILIARES FINANCIEROS**

Señores:

Para su conocimiento y aplicación, adjunto a la presente copia fotostática de la Resolución SB N° 022/2000 de 10 de abril de 2000, que aprueba y pone en vigencia el Reglamento sobre Contratos de Corresponsalía de Servicios Auxiliares Financieros, aprobado por el Comité de Normas Financieras de Prudencia - CONFIP. Dicho reglamento será incorporado en la Recopilación de Normas para Bancos y Entidades Financieras en el Título I, Capítulo IV.

Atentamente.

Adj. Lo indicado
IQL/mrm

CAPÍTULO IV: REGLAMENTO SOBRE CONTRATOS DE CORRESPONSALÍA DE SERVICIOS AUXILIARES FINANCIEROS

Artículo 1° - Para los efectos del presente reglamento se utilizan las siguientes definiciones:

□ **Entidades de Intermediación Financiera:** Bancos, Fondos Financieros Privados, Cooperativas de Ahorro y Crédito Abiertas y Mutuales de Ahorro y Préstamo para la Vivienda, con Licencia de Funcionamiento de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras (SBEF), que encargan la realización de servicios financieros a un tercero llamado Corresponsal.

□ **Corresponsal:** Entidades de Intermediación Financiera, Organizaciones o Asociaciones a quienes una entidad financiera que reside en una plaza diferente, encarga sus servicios financieros a cambio de una comisión previamente pactada.

Artículo 2° - El presente reglamento tiene por objeto autorizar a las entidades de intermediación financiera a efectuar contratos de corresponsalía entre ellas y con entidades no supervisadas por la [Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras](#), para realizar servicios financieros de pagos y transferencias, que de ningún modo implican la recepción de depósitos o la colocación de créditos.

Artículo 3° - Las entidades financieras podrán suscribir en el país contratos de corresponsalía entre sí y con otras entidades no supervisadas por la [Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras](#), en el marco de las operaciones expresamente permitidas por las disposiciones vigentes. Los contratos que celebren entre sí las entidades financieras y los que celebren con entidades no supervisadas por la SBEF, se rigen por el presente reglamento.

Artículo 4° - Podrán celebrarse Contratos de Corresponsalía únicamente para los siguientes servicios:

- a) Recibir letras de cambio, endosadas a su orden por las entidades financieras
- b) Cobrar dichas letras con abono de su importe en cuenta o en dinero en efectivo a sus endosantes o a la devolución de las mismas en caso de falta de pago.
- c) Recibir dinero de clientes de la entidad financiera para ser remesado a ésta para su abono en cuenta, así como dinero en efectivo de particulares para ser remesado o transferido a otra oficina de la entidad financiera.
- d) Recibir remesas o transferencias por parte de la entidad financiera para su entrega a terceros domiciliados en la zona.
- e) Efectuar pagos de sueldos y de cheques para el funcionario público.
- f) Realizar pagos en bolivianos o en dólares de los giros o remesas procedentes del extranjero por cuenta de las Entidades Financieras. Esta operación se limita a remesas provenientes del territorio nacional para entidades no bancarias.
- g) Tramitar por cuenta de la entidad financiera la apertura de cuentas fiscales, en el caso de entidades bancarias autorizadas para el manejo de cuentas fiscales.
- h) Efectuar recaudaciones de tributos y aportaciones sociales previstas por Ley, por cuenta de la entidad financiera.
- i) Realizar pagos y cobros que los corresponsales efectúen según órdenes de organismos públicos, transmitidas a Entidades de Intermediación Financiera.

Artículo 5° - Los contratos de corresponsalía entre entidades de intermediación financiera no bancarias y entidades no supervisadas por la SBEF, se referirán únicamente a aquellos servicios financieros permitidos por la legislación vigente, a las entidades no bancarias.

Artículo 6° - Los contratos de corresponsalía no podrán conllevar, directa ni indirectamente,

la captación y colocación de recursos por parte de las entidades no supervisadas por la SBEF. Las entidades de intermediación financiera se obligan ante terceros por las responsabilidades que se deriven del ejercicio de tales servicios. En este sentido, las entidades no supervisadas no estarán facultadas para realizar por cuenta de las Entidades de Intermediación Financiera operaciones de préstamo ni apertura de crédito de ninguna modalidad.

Artículo 7° - Las entidades de intermediación financiera deberán verificar que sus corresponsales cuenten, además de la solvencia moral, técnica y económica del caso, con la infraestructura mínima apropiada y con pólizas de seguro que cubran adecuadamente los riesgos inherentes a la prestación de los servicios encomendados.

Los corresponsales deberán llevar en registros separados la contabilidad diaria de los servicios que efectúen por cuenta de las entidades financieras, e informarles diariamente las transacciones efectuadas a fin de que estos registren apropiadamente todas sus obligaciones y derechos con terceros.

Las entidades de intermediación financiera, deberán liquidar las cuentas y saldos en efectivo que resulten a favor de sus corresponsales, con deducción de la comisión pactada, haciendo directamente entrega o remesa de los fondos.

El Auditor Interno de las entidades de intermediación financiera estará obligado a verificar de manera permanente el adecuado cumplimiento de las obligaciones de la entidad corresponsal.

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y ENTIDADES FINANCIERAS DE BOLIVIA

RECOPIACIÓN DE NORMAS PARA BANCOS Y ENTIDADES FINANCIERAS

Título I

Capítulo IV

Página 3/3

Circular SB/314/00 (04/00) Inicial

Artículo 8° - Los corresponsales podrán anunciar el nombre de las entidades de intermediación financiera con los que tengan convenido el servicio de corresponsalía. A su vez, las entidades de intermediación financiera podrán anunciar las plazas en que estén establecidos sus corresponsales. En este sentido, la publicidad dejará claramente establecido que las entidades no supervisadas no están facultadas para realizar por cuenta de las entidades de intermediación financiera operaciones de préstamo, apertura de crédito, ni captación de depósitos bajo ninguna modalidad.

Artículo 9° - En los contratos de corresponsalía celebrados con corresponsales no supervisados, las entidades de intermediación financiera no podrán prohibir a la otra parte que preste libre y simultáneamente sus servicios de corresponsal a otras entidades de intermediación financiera supervisadas, siendo nulo todo pacto en contrario.

Artículo 10° - Sin perjuicio de las responsabilidades de naturaleza civil y/o penal que pudieran corresponder, el incumplimiento o infracción a las normas de corresponsalía por parte de los corresponsales no supervisados, debidamente comprobados por la SBEF, conllevará a que ésta informe a todas las entidades de intermediación financiera para que se abstengan de contratar los servicios del corresponsal infractor.

Asimismo, será pasible de sanción la entidad de intermediación financiera que incumpla las disposiciones del presente reglamento o si resultara que el incumplimiento de las mismas ha obedecido a órdenes suyas, a su negligencia, o si se han cometido bajo su consentimiento.

Artículo 11° - La SBEF podrá instruir que se introduzcan las modificaciones y precisiones del caso en aquellos contratos de corresponsalía que, a su juicio, no se ajusten a las disposiciones normativas vigentes, estando facultada a disponer su no ejecución en caso de negativa o renuencia a acatar dichas instrucciones.

Artículo 12° - Las entidades de intermediación financiera deberán informar a la SBEF en cada oportunidad en que suscriben contratos de corresponsalía, debiendo adjuntar copia del acuerdo del directorio que aprueba dicha suscripción, así como copia del correspondiente contrato.

Artículo 13° - La SBEF se reserva el derecho de verificar el cumplimiento de los términos y condiciones de los contratos de corresponsalía tanto en la entidad de intermediación financiera

como en la entidad corresponsal

BIBLIOTECA DE ECONOMIA

ANEXO III

CONTRATO DE CORRESPONSALIA FUNDACIÓN PARA ALTERNATIVAS DE DESARROLLO “FADES” Y LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ABIERTA “TRAPETROL ORIENTE” LTDA.

Conste por el presente documento privado un CONTRATO DE CORRESPONSALÍA, que a solo reconocimiento de firmas y rúbricas podrá ser elevado a instrumento público, en los términos y condiciones pactadas que regirán la relación entre las partes intervinientes con valor de ley para ellas de acuerdo a las cláusulas siguientes:

PRIMERA: (ANTECEDENTES). La dificultad de las entidades financieras supervisadas para establecer agencias u oficinas en lugares no atendidos del área rural, el costo que representa la instalación, el riesgo por el escaso conocimiento que tienen del mercado rural y la intención de lograr el desarrollo del área rural, han tenido como efecto que la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras emita el reglamento sobre contratos de corresponsalía emitido mediante Circular 324/2000 de fecha 10 de abril del 2000. Este reglamento tiene por objeto autorizar a las entidades de intermediación financiera fiscalizadas a efectuar contratos de corresponsalía entre ellas y con entidades no supervisadas por la SBEF para realizar servicios financieros de pagos y transferencias que no implican la recepción de depósitos o la colocación de créditos.

SEGUNDA: (PARTES INTERVINIENTES): En virtud a dichos antecedentes y a los fines de aplicación del reglamento, suscriben el presente contrato, por una parte la FUNDACIÓN PARA ALTERNATIVAS DE DESARROLLO (FADES), representada legalmente por María Leonor Arauco Lemaitre con cédula de Identidad N° 143681 LP, Presidente del Directorio, y José Auad Lema con cédula de identidad N°1649412 Tj, Director Ejecutivo, en mérito al poder N°..... de fechasuscrita por ante el Notario de Fé Pública deen adelante el CORRESPONSAL y por la otra la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO TRAPETROL ORIENTE LTDA., representada legalmente por Saúl Justiniano García con cédula de identidad No.2929825 SC., Presidente del Consejo de Administración y Roberto Jordán Melgar con cédula de identidad No.3227135 SC, Gerente General, en mérito del poder N° 354/2001 de fecha 29 de junio del 2001, suscrita por ante la Notaria de Fé pública No.54, a cargo de la Dra. Mery La Torre Justiniano, en lo sucesivo para efectos de este contrato se denominará la ENTIDAD DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA.

TERCERA (OBJETO): El objetivo del presente contrato es el de encomendar al CORRESPONSAL a realizar a nombre y por cuenta de la ENTIDAD DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA los siguientes servicios financieros:

- a) Recibir letras de cambio, endosadas a su orden por las entidades financieras.

- b) Cobrar dichas letras con abono de su importe en cuenta o en dinero en efectivo a sus endosantes o a la devolución de las mismas en caso de falta de pago.
- c) Recibir dinero de clientes de la ENTIDAD DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA para ser remesado a ésta para su abono en cuenta, así con dinero en efectivo de particulares para ser remesado o transferido a otra oficina de la ENTIDAD DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA.
- d) Recibir remesas o transferencias por parte de la ENTIDAD DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA para su entrega a terceros domiciliados en la zona.
- e) Efectuar pagos de sueldos y de cheques para el funcionario público.
- f) Realizar pagos en bolivianos o en dólares de los giros o remesas procedentes del territorio nacional.
- g) Efectuar recaudaciones de tributos y aportaciones sociales previstas por Ley, por cuenta de la ENTIDAD DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA.
- h) Realizar pagos y cobros que los corresponsales efectúen según ordenes de organismos públicos, transmitidas a la ENTIDAD DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA.

En resumen el CORRESPONSAL podrá realizar a nombre y por cuenta de la ENTIDAD DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA todas las operaciones permitidas a ésta, de acuerdo a lo estipulado en los artículos 4to. y 5to. del reglamento sobre contratos de corresponsalía de servicios auxiliares financieros, emitido por la superintendencia de Bancos y Entidades Financieras.

CUARTA.- (REMUNERACIÓN Y FORMA DE PAGO).- La entidad de INTERMEDIACIÓN FINANCIERA y el CORRESPONSAL, de acuerdo al presente convenio interinstitucional determinan compartir los ingresos y gastos en los servicios de corresponsalía citados en la cláusula tercera, excepto en los siguientes servicios que se detallan a continuación:

En relación al inciso c) de la cláusula tercera del presente contrato, el CORRESPONSAL no percibirá comisión alguna, por cuanto la ENTIDAD DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA cubrirá los costos de administración de este servicio.

Por las operaciones de pago de sueldos a funcionarios públicos y privados el CORRESPONSAL percibirá el 50 % de comisión por el servicio prestado, de acuerdo a convenios que se firmarán con instituciones públicas y privadas, el CORRESPONSAL y la ENTIDAD DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA promocionarán el servicio distribuyendo los gastos en partes iguales.

La ENTIDAD DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA y el CORRESPONSAL promocionarán los servicios considerados y acordados, además convienen que permanentemente evaluarán los servicios y se acordará, si es necesario, nuevas formas de pago y/o compensación de los ingresos y gastos por los servicios que acuerdan entre común acuerdo en el presente convenio.

LA ENTIDAD DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA y el CORRESPONSAL también acuerdan que los servicios descritos en la cláusula tercera serán ofertados en todas las Agencias y Sucursales que las entidades aperturen en la zona de influencia a partir de la firma del presente contrato siempre y cuando exista factibilidad para ambas instituciones. Por otra parte acuerdan que en caso de cierre de Agencia o Sucursales, la infraestructura y el área de explotación quedan en beneficio de la entidad que continúe operando en la zona o mercado.

Con respecto a los servicios, clientes y socios de ambas entidades, se acuerda respetar en consideración a que la Cooperativa cuenta con socios en todo el área rural, es decir que la Cooperativa seguirá atendiendo a sus socios con los servicios de crédito y ahorros y, se respetara de la misma manera los clientes del CORRESPONSAL es decir que la ENTIDAD DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA y el CORRESPONSAL respetan sus áreas de acción.

QUINTA (VIGENCIA).- El presente contrato tendrá vigencia de cinco años a partir de su suscripción, pudiendo renovarse por común acuerdo escrito de partes las veces que vean conveniente.

SEXTA: (DOCUMENTOS QUE FORMAN PARTE DEL CONTRATO).- Forman parte del presente contrato los siguientes documentos:

- a) Manifiesto de Interés de ambas instituciones.
- b) Poderes Notariados.
- c) Autorizaciones de los Directorios para la firma del contrato de corresponsalía.
- d) La Licencia de Funcionamiento emitida por la Superintendencia de Bancos a ENTIDAD DE INTERMEDIACION FINANCIERA.
- e) Todo documento relativo al servicio de corresponsalía objeto del presente contrato

SÉPTIMA: (CUMPLIMIENTO DE DISPOSICIONES LEGALES).- El CORRESPONSAL se obliga a prestar el servicio cumpliendo con todas las disposiciones legales aplicables al mismo, la Ley de Bancos y Entidades Financieras, Código de Comercio, disposiciones emitidas por la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras y otra disposición referida a la actividad de pagos y transferencia.

OCTAVA: (LUGAR DE EJECUCIÓN DEL CONTRATO).- El servicio de corresponsalía objeto del presente contrato, será prestado gradualmente, en función a un cronograma de ejecución a definirse entre las dos instituciones, en

las oficinas que mantiene el CORRESPONSAL en el área rural de acuerdo al siguiente detalle:

Departamento de Santa Cruz:

1. Cuatro Cañadas
2. San Ramón
3. San Miguel de Velasco
4. San Ignacio de Velasco
5. Charagua
6. Camiri
7. Montero
8. San Xavier
9. Concepción

Y otras que se aperturen durante la vigencia del presente contrato y a conveniencia de ambas instituciones.

Las oficinas señaladas no podrán ser modificados sin previa autorización por escrito de la ENTIDAD DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA.

NOVENA: (OBLIGACIONES DE LAS PARTES).- Las partes intervinientes en el presente contrato se obligan a:

a) **DE MANERA CONJUNTA**

Detallar en forma precisa la ubicación geográfica de los lugares donde se prestará el servicio de corresponsalía, provincia, localidades rurales o comunidades.

b) **EL CORRESPONSAL**

- a) Contar con inmuebles adecuados para prestar los servicios mencionados, los que deben cumplir con las normas mínimas de seguridad.
- b)** Contar con recursos humanos capacitados para realizar las operaciones, mismo que no tiene relación de dependencia alguna con la ENTIDAD DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA.
- c) Contar con el hardware y los medios necesarios para conectarse ya sea por Internet o Módem.
- d) Contar con los muebles necesarios para prestar el servicio.
- e) Mantener documentos contables que respalden las operaciones realizadas.
- f) Conciliar saldos con la ENTIDAD DE INTERMEDIACION FINANCIERA en forma permanente.
- g) Anunciar el nombre de la ENTIDAD DE INTERMEDIACIÓN FINACIERA a quién le prestan el servicio de corresponsalía.
- h) Incluir en la publicidad estática el nombre de la ENTIDAD DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA.

- i) Todo prestatario que solicitare crédito al CORRESPONSAL deberá constituirse como socio de la ENTIDAD DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA, así mismo deberá constituir un depósito en garantía del crédito, pignorado a favor del CORRESPONSAL equivalente al cinco por ciento (5%) del crédito.

c) LA ENTIDAD DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA.

- a) Contar con Licencia de funcionamiento emitida por la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras.
- b) Proporcionar la tecnología y registro en el manejo de las operaciones.
- c) Impartir cursos de capacitación a los funcionarios del CORRESPONSAL que se encargaran del manejo de las operaciones. Esta capacitación deberá efectuarse antes de implementar los servicios en las oficinas del CORRESPONSAL.
- d) Anunciar las plazas en que están establecidas por el CORRESPONSAL.
- e) Proporcionar los sistemas y autorizaciones de cobranzas de servicios público y otros que la ENTIDAD DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA preste.

DECIMA.- (GARANTIA DE CUMPLIMIENTO DE CONTRATO).- El CORRESPONSAL, entregará en calidad de garantía el 50% del fondo comprometido de acuerdo a convenio interinstitucional en calidad de crédito Subordinado por la suma de DOSCIENTOS MIL 00/100 DOLARES AMERICANOS (\$us200.000) que PROFIN COSUDE desembolsará en favor de la ENTIDAD DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA en un plazo de 30 días, luego de haber sido aprobado el contrato por la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras.

DECIMA PRIMERA.- (PROHIBICIÓN DE SUBROGAR).- El CORRESPONSAL no podrá subrogar delegar total o parcialmente el presente contrato, ni podrá dividirlo en subcontratos ni asociarse con terceras personas para su realización salvo autorización escrita de la ENTIDAD DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA.

En caso de incumplimiento de contrato y siendo preciso de contar con el servicio, la ENTIDAD DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA podrá contratar a otro CORRESPONSAL de similares características cuidando que el servicio a prestarse se ajuste a lo pactado.

DECIMA SEGUNDA: (MULTAS Y SANCIONES).- Para el caso de incumplimiento a cualquiera de las obligaciones adquiridas en el presente contrato, se acuerda la aplicación de las siguientes multas y sanciones:

- a) En el caso de reportes a la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras SBEF la comunicación e informes serán permanentes y por incumplimiento al envío las multas y sanciones se aplicaran de acuerdo al reglamento de multas y sanciones de la SBEF. En vigencia, tanto para el

CORRESPONSAL como para la ENTIDAD DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA.

- b) Para informes reportes internos no considerados para la SBEF, la ENTIDAD DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA y el CORRESPONSAL, acuerdan el plazo del informe escrito hasta un plazo de 10 días calendario, sin embargo si se requiere información urgente, las instituciones acuerdan remitir en las fechas solicitadas.

DECIMA TERCERA: (CONTROL Y SEGUIMIENTO).- El control y seguimiento del cumplimiento de las obligaciones adquiridas por el CORRESPONSAL, en el presente contrato, estará a cargo de la unidad de Auditoría Interna, funcionario designado por la ENTIDAD DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA con atribuciones de efectuar los controles necesarios y suficientes, a cuyo efecto, el CORRESPONSAL tiene la obligación de proporcionar toda la información respaldada por los documentos correspondientes.

DECIMA CUARTA: (INDEPENDENCIA DE PERSONAL Y RESPONSABILIDAD).- Se aclara que en lo que respecta al personal que contrate el CORRESPONSAL, para dicho cometido, es de su única y exclusiva responsabilidad, no manteniendo la ENTIDAD DE INTERMEDIACION FINANCIERA ningún vinculo laboral con dicho personal.

DECIMA QUINTA.- (CAUSALES DE RESOLUCIÓN).- El presente contrato podrá resolverse por el incumplimiento a cualquiera de las obligaciones adquiridas en este contrato, sin necesidad de intervención judicial, de acuerdo a lo dispuesto por el artículo 569 del Código Civil y particularmente por las siguientes causales:

a) CAUSALES IMPUTABLES AL CORRESPONSAL

- 1) Incumplimiento en la prestación del servicio contratado
- 2) Prestación de un servicio distinto al contratado
- 3) Disolución o quiebra declarada.
- 4) Modificación del domicilio sin la previa anuencia de la ENTIDAD DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA.

b) CAUSALES IMPUTABLES A LA ENTIDAD DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA.

- 1) Incumplimiento de las obligaciones acordadas en el presente contrato.
- 2) Exigencia de aumento o disminución del alcance del servicio requerido a conveniencia de ambas instituciones.
- 3) En caso de incumplimiento total o parcial o se cumplan las causales que se señalan en el inciso a) y b) de la presente cláusula se notificará entre partes dando un plazo de 10 días para corregir el incumplimiento, caso contrario será imputable la aplicación de la cláusula de resolución.
- 4) Falta injustificado del pago comprometido en el contrato

DECIMA SEXTA.- (JURISDICCION).- Las partes intervinientes expresan que los terminos del presente contrato y las obligaciones que del emergen se encuentran bajo la jurisdiccion de las leyes y autoridades bolivianas.

DECIMA SEPTIMA.- (ARBITRAJE).- Se deja presente que las partes acuerdan que todo litigio, discrepancia, cuestion y reclamacion resultante de la ejecucion o interpretaciones del presente contrato o relacionado con el, directa o indirectamente, se resolvera definitivamente mediante arbitraje en el marco de la ley N° 1770 de arbitrajes y conciliaciones de fecha 10 de marzo de 1997 y del reglamento del centro de conciliacion y arbitraje de la camara nacional de comercio. El arbitraje se llevara cabo en la ciudad de Santa Cruz de Sierra. Igualmente las partes hacen constar expresamente su compromiso de cumplir el Laudo Arbitral, renunciando expresamente a cualquier tipo de recursos contra el mismo.

DECIMA OCTAVA: (DOMICILIO DE LAS PARTES).- A los efectos de ejecucion del presente contrato, son validas las notificaciones que por escrito, con constancia de recepcion, intercambien las partes en esta ciudad de Santa Cruz, a cuyo efecto las partes sealan los siguientes domicilios:

ENTIDAD DE INTERMEDIACION FINANCIERA:
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ABIERTA TRAPETROL ORIENTE LTDA.

Direccion: Avenida Tres Pasos al Frente, Tercer Anillo Interno.
Teléfono: 3466086, 3498161 FAX 3464388
E-mail: trapetrol@cotas.com.bo
Ciudad: Santa Cruz de la Sierra.

CORRESPONSAL
FUNDACION PARA ALTERNATIVAS DE DESARROLLO FADES

Direccion: Calle Macario Pinilla N° 370
Teléfono: 2431403, 2432727 FAX 2431471
Email: fadess@ceibo.entelnet.bo
Ciudad: La Paz.

DECIMA NOVENA: (CONFORMIDAD).- Nosotros por una parte la FUNDACION PARA ALTERNATIVAS DE DESARROLLO (FADES), representada Legalmente por Maria Leonor Arauco Lemaitre con cedula de identidad N° 143681 LP, como Presidente del Directorio y José Auad Lema con cedula de identidad N°1649412 Tj, como Director Ejecutivo, y por otra la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO TRAPETROL ORIENTE LTDA., representada legalmente por Saúl Justiniano García con cedula de identidad No.2929825 SC., como Presidente del Consejo de Administracion y Roberto Jordán Melgar con Cedula de Identidad N° 3227135 SC en calidad de Gerente General, damos nuestra absoluta conformidad con todas y cada una de las anteriores clausulas y nos comprometemos a su fiel y

estricto cumplimiento y en señal de conformidad firmamos a los treinta y un días del mes de enero del año dos mil dos.

Por la ENTIDAD DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ABIERTA "TRAPETROL ORIENTE" LTDA.

Roberto Jordán Melgar
GERENTE GENERAL

Saúl Justiniano García
PRESIDENTE

Por el CORRESPONSAL
FUNDACIÓN PARA ALTERNATIVAS DE DESARROLLO (FADES)

José Auad Lema
DIRECTOR EJECUTIVO

María Leonor Arauco Lemaitre
PRESIDENTE DEL DIRECTORIO

BIBLIOTECA DE ECONOMIA

ANEXO IV
EVOLUCION DE LA CARTERA DEL MICROCREDITO POR INSTITUCION
 (Importes en dólares)

Nº	INST.	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
1	BSO	24.720.643	33.214.458	36.857.090	48.658.091	63.086.238	74.068.041	82.273.384	77.802.747	81.147.771	80.899.812
2	CCH									1.168.097	1.320.707
3	CCR						3.648.496	4.131.290	4.360.066	4.850.730	4.606.488
4	CCM									1.454.627	
5	CHS						8.900.000	7.125.220	5.407.870	4.769.198	4.089.130
6	CJN						52.829.558	48.640.591	49.030.347	38.558.465	40.079.221
7	CJP								1.899.573	2.709.037	
8	CMG						2.960.177	3.235.538	3.735.565		
9	CMM									1.206.537	1.516.486
10	CMO						3.538.053	2.960.017	2.697.608		
11	CSM						37.572.212	27.784.522	23.506.900	25.137.684	31.679.597
12	CSR						2.624.683	2.954.105	3.945.244	3.727.082	3.387.804
13	CTR						1.653.274	1.788.288	1.734.487	1.899.185	2.584.902
14	FEF							3.442.834	11.209.143	10.880.938	6.638.695
15	FIE	3.107.539	4.159.225	5.881.046	7.762.887	12.127.449	14.086.742	18.519.641	22.458.706	27.482.928	34.649.951
16	FLA	1.361.976	2.863.457	5.953.174	11.737.112	20.430.570	28.613.913	35.852.454	46.759.854	52.633.751	64.219.993
17	FPR		2.566.553	4.515.723	8.234.260	18.237.021	24.188.020	21.769.391	23.573.647	33.627.864	44.138.215
18	FFO						4.236.637	9.247.146	15.097.420	17.324.097	15.728.654
19	FSL					15.008.493	21.725.822	18.211.995	15.409.124	10.165.398	6.883.432
Sub total		29.190.158	42.803.693	53.207.033	76.392.350	128.889.770	280.645.628	287.936.416	308.628.302	318.743.389	342.423.087
20	OAC					10.614.746	11.735.819	13.191.282	11.956.093	10.590.595	11.626.063
21	OAN	1.582.801	2.228.385	3.474.236	4.535.279	5.808.517	6.451.941	7.280.431	7.446.865	8.392.372	10.555.449
22	OCI	543.833	611.124	783.126	921.081	919.148	2.893.200	3.337.630	2.912.998	4.705.074	5.909.536
23	OCR		245.941	497.529	755.380	1.333.870	2.117.145	2.842.318	3.537.788	4.404.821	5.807.511
24	ODF						4.435.727	4.974.143	5.968.394	5.334.829	6.534.430
25	OFA	2.151.684	3.068.395	4.555.078	5.199.617	6.511.651	9.047.387	10.412.710	11.669.759	13.157.548	14.995.683
26	OFO	2.706.685	2.037.134	2.630.139	2.998.007	3.016.691	2.983.417	3.523.041	3.546.624	4.165.097	5.101.801
27	OFU	57.795	214.285	420.435	591.490	1.413.877	1.732.235	1.838.502	2.475.822	2.318.548	2.733.597
28	OID	913.116	1.494.613	2.160.420	2.383.253	5.003.431	7.343.016	8.471.592	6.518.470	5.129.056	5.107.659
29	OPM		146.346	388.275	1.059.942	2.336.307	2.199.952	2.196.573	3.458.193	3.841.470	4.524.725
30	OSA	913.716	1.082.114	1.274.970	1.616.386	2.560.389	3.092.653	4.303.926	5.015.609	4.713.474	5.190.327
Sub total		8.869.630	11.128.336	16.184.208	20.060.435	39.518.627	54.032.492	62.372.148	64.506.617	66.752.884	78.086.782
Total		38.059.788	53.932.029	69.391.242	96.452.785	168.408.397	334.678.120	350.308.564	373.134.919	385.496.273	420.509.869

FUENTE: FINRURAL, CIPAME y ASOFIN. Las entidades del 1 al 19 son supervisadas por la SBEF y las entidades de 20 al 30 son autorreguladas.

ANEXO V

EVOLUCION DE LA CARTERA DEL MICROCREDITO POR DEPARTAMENTO

(Importes en dólares)

DEPTO.	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
BENI	65.373	98.059	142.389	568.980	1.831.280	3.118.448	8.774.627	7.999.539	9.752.852	12.446.677
CHUQUISACA	101.893	506.675	1.242.984	3.062.922	5.643.613	8.069.227	16.565.356	21.496.983	23.390.806	24.824.184
COCHABAMBA	6.136.489	9.721.055	10.804.625	16.815.633	26.784.156	31.928.800	51.565.711	53.939.203	60.304.405	61.917.878
LA PAZ	20.841.546	23.951.754	29.141.455	42.300.695	60.128.159	73.017.376	100.548.792	101.398.799	111.221.195	124.097.179
ORURO	474.576	2.633.168	7.342.002	9.550.738	14.043.004	19.676.386	19.765.455	15.357.912	13.893.624	11.805.665
PANDO	36.500	37.166	30.000	30.000	180.820	781.647	1.989.698	1.350.241	1.730.361	2.358.670
POTOSI	872.061	2.133.924	2.978.151	4.313.292	5.826.896	8.579.013	15.368.901	17.442.006	14.222.250	14.992.876
SANTA CRUZ	9.493.443	12.859.861	12.676.734	18.719.179	48.946.961	62.238.198	153.334.071	141.000.540	126.662.271	141.274.010
TARIJA	37.907	39.493	528.886	2.566.406	5.734.900	9.305.934	14.804.900	18.582.668	25.551.712	26.792.732
TOTAL	38.059.788	51.981.156	64.887.226	97.927.845	169.119.789	216.715.029	382.717.511	378.567.891	386.729.475	420.509.869

FUENTE: FINRURAL, CIPAME y ASOFIN

ANEXO VI
EVOLUCION DEL NUMERO DE AGENCIAS Y SUCURSALES POR INSTITUCION

Nº	INSTIT.	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
1	BSO	21	33	36	37	38	45	43	37	33	34
2	CCH									1	1
3	CCR							3	4	4	5
4	CHS							3	3	3	3
5	CJN							16	14	14	14
6	CMM								1	1	1
7	CSM							17	11	11	10
8	CSR							9	9	8	4
9	CTR							5	6	5	5
10	FEF							4	8	12	6
11	FFO							5	5	7	7
12	FIE	5	7	10	12	14	14	14	15	16	16
13	FLA				10	11	11	16	17	20	27
14	FPR	7	18	27	32	41	51	51	52	55	61
15	FSL					1	5	6	7	3	3
16	OAC					9	10	10	10	8	8
17	OAN	1	1	5	9	17	17	21	25	31	44
18	OCI	1	1	1	1	1	1	8	7	8	12
19	OCR				2	5	6	8	13	12	17
20	ODF						10	15	16	14	8
21	OFA				27	18	18	22	25	29	55
22	OFO	3	1	1	3	3	4	7	9	8	13
23	OFU	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
24	OID	3	4	4	5	7	9	11	11	4	4
25	OPM		4	4	4	4	4	19	23	24	28
26	OSA	4	4	5	7	13	12	12	12	12	12
	TOTAL	46	74	94	150	183	218	326	341	344	399

FUENTE: FINRURAL, CIPAME Y ASOFIN

ANEXO VII
ESTRATIFICACION DE LA CARTERA POR INSTITUCION A NIVEL RURAL
(Importes en dólares)

Nª	INSTITUC.	Hasta 500	501-1.000	1 - 2.000	2 - 3.000	3 - 4.000	4 - 5.000	5. - 10.000	10. - 15.000	> 15.000	Total
1	BSO	237.084	579.350	1.249.750	1.133.251	669.324	781.021	1.259.211	696.320	1.602.481	8.207.792
2	CCH	683	2.000	9.400	19.500	23.733	5.000	60.833			121.149
3	CCR	211.524	410.679	934.974	781.136	174.006	128.017	464.675	276.321	190.738	3.572.070
4	CHS	45.495	89.702	203.491	159.467	147.689	118.611	344.179	238.555	183.422	1.530.611
5	CJN	53.387	232.179	763.500	386.831	276.524	264.324	405.316	160.937	494.721	3.037.719
6	CSM	105.160	305.002	930.308	967.268	706.622	624.833	1.710.781	959.208	2.539.992	8.849.174
7	CSR	191.423	239.279	109.384	75.202	34.183	13.673	20.510			683.653
8	CTR	20.425	171.422	206.373	180.125	126.458	109.455	152.466	126.520		1.093.244
9	FLA	887.406	879.254	1.148.412	569.940	332.028	297.852	732.443	243.620	532.101	5.623.055
10	FPR	455.081	773.188	2.470.304	3.514.816	1.515.083	2.442.162	2.827.889	1.678.422	3.842.532	19.519.477
11	FSL	117.851	121.539	200.611	158.512	87.968	84.167	150.454	51.809	19.414	992.326
12	OAC	42.017	200.839	788.263	503.535	492.057	330.464	854.323	530.308	3.895.290	7.637.094
13	OAN	2.582.842	990.442	1.252.192	1.482.753	383.803	410.022	1.676.459	443.449	1.333.487	10.555.449
14	OCI	26.091	114.022	256.724	372.442	272.082	255.107	783.834	367.254	3.265.259	5.712.814
15	OCR	5.575.211	232.300								5.807.511
16	ODF	215.239	218.734	178.067	70.652	32.747	37.743				753.181
17	OFA	2.176.567	1.661.116	2.345.489	1.703.635	1.357.722	1.350.598	2.827.223	174.426	614.866	14.211.642
18	OFO	851.731	474.776	702.923	465.381	389.139	443.821	1.095.638	359.089	319.305	5.101.801
19	OSA	140.749	400.500	617.584	546.993	652.665	761.184	1.544.822	217.618	308.213	5.190.327
	TOTAL	13.935.966	8.096.322	14.367.748	13.091.439	7.673.831	8.458.053	16.911.054	6.523.855	19.141.822	108.200.091
	PARTIC.	12,9%	7,5%	13,3%	12,1%	7,1%	7,8%	15,6%	6,0%	17,7%	100,0%
	Nº Prestatarios	102.297	14.721	13.684	6.386	252	2.088	3.075	621	1.063	144.187
	Participación	70,9%	10,2%	9,5%	4,4%	0,2%	1,4%	2,1%	0,4%	0,7%	100,0%

FUENTE: FINRURAL, CIPAME Y ASOFIN