

EL IMPACTO EN LA ACTIVIDAD MICROREDITICIA DE NUESTRO MEDIO POR LA CREACION DE LOS BANCOS SOLIDARIO Y LOS ANDES

RESUMEN

A través del microcrédito y la intermediación financiera, están favoreciendo e impulsando la inserción de la pequeña y microempresa al desarrollo; por ello, se precisa de acciones decididas orientadas a fortalecer y garantizar la permanencia en el tiempo de las entidades microcrediticias. Sin una política coherente y de largo plazo, es posible que las microfinanzas sólo sean un paradigma pasajero destinado al fracaso.

Los programas de crédito para microprestatarios, han expandido fuertemente sus actividades en los últimos años. En la actualidad, la mayoría de las microfinancieras están orientando su trabajo y dedicación en busca de alcanzar la autosostenibilidad financiera. En este sentido, alcanzar la autosuficiencia, implica para dichas instituciones mantener el valor de sus activos, reducir sus costos e incrementar sus ingresos.

Un requisito para lograr la autosuficiencia, es ampliar el volumen de las operaciones y paralelamente mantener la cartera crediticia con bajos niveles de mora; sin embargo, a pesar de los esfuerzos desarrollados en pro de ese objetivo, la calidad de la cartera muestra una tendencia secular caracterizada por el incremento paulatino y sostenido de la cartera en mora.

Los problemas de morosidad dependen tanto de factores internos o controlables por la institución (política de cobranzas, tecnología financiera, etc.), como de factores externos, sobre los cuales la institución puede ejercer poca o ninguna influencia (contexto económico, marco legal, etc.).

El riesgo de crédito o incumplimiento asociado a las operaciones de microfinanzas se ha incrementado como efecto del deterioro paulatino en las condiciones económico-productivas, la situación del empleo y los ingresos laborales en las actividades de pequeña escala organizadas bajo la forma de

pequeñas y microempresas familiares. Los desequilibrios en el mercado laboral urbano adquieren carácter estructural; así, la precarización del empleo, el deterioro de los ingresos reales y el subempleo, se convierten en problemas cada vez más complejos y de difícil solución, configurando un escenario poco prometedor para el desarrollo de las microfinanzas.

Debido a éstas características propias del mercado de las microfinanzas: informalidad, baja escala, carencia de garantías reales, entorno económico desfavorable, las entidades microfinancieras tratan de mantener su autosostenibilidad financiera aplicando diversas tecnologías crediticias en procura de hacer más eficiente su actividad de intermediación financiera.

La administración financiera se fue convirtiendo en un tema especialmente interesante a medida que se aproximaba el siglo XXI. Los medios de información, tanto públicos como especializados, presentan historias, algunas veces dramáticas, acerca del crecimiento y declive de las empresas en general.

Por otra parte, las responsabilidades de los administradores financieros de las diferentes organizaciones hacen énfasis en algunas áreas fundamentales de estrategias de decisión de la empresa tales como: La elección de los productos y de los mercados de la empresa, las estrategias de investigación, inversión, producción, comercialización y ventas, selección, capacitación, organización y motivación de los ejecutivos y de otros empleados, obtención de fondos a bajo costo y de manera eficiente y ajustes constantes a los puntos anteriores a medida que cambian los ambientes y la competencia.

En las empresas en general, las áreas consideradas como principales funciones financieras son las siguientes: Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones, la cantidad de inversión que se requerirá para generar las ventas que la empresa espera realizar. Estas decisiones afectan los activos del balance general, la forma de obtener los fondos y de proporcionar el financiamiento de los activos que requiere la empresa para elaborar los productos y servicios.

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ECONOMIA



TESIS DE GRADO

**EL IMPACTO EN LA ACTIVIDAD MICROREDITICIA DE
NUESTRO MEDIO POR LA CREACION DE LOS BANCOS
SOLIDARIO Y LOS ANDES**

POSTULANTE: *MARIA ALVAREZ COCAURE*

TUTOR: *Lic.Mgr. PABLO CALDERON CATAORA*

**LA PAZ – BOLIVIA
2009**

DEDICATORIA

Dedico esta Tesis de Grado a lo mas bello que tengo en el mundo, mis padres Gabriel Alvarez, Irma Cocaure y mi hermana Viviana, y mi familia que convivieron mis horas de trabajo y estudio.

Y a Dios , que sin el no lograría nada sin su voluntad.

AGRADECIMIENTOS

A mi tutor, Lic. Pablo Calderon, por su esfuerzo dedicado a mi persona.

A mi docente relator, Lic Marlen Briguer, por el tiempo y paciencia que me brindo.

Y a mi compañero Wilson Loza, por su apoyo incondicional en todo momento de mi vida.

INDICE DE CONTENIDO

CAPITULO I: FUNDAMENTOS GENERALES	
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 ARGUMENTACIÓN DE LA IMPORTANCIA DEL TEMA DE ESTUDIO	2
1.2.1 SIGNIFICACIÓN TEÓRICA	2
1.2.2 JUSTIFICACION PRACTICA	2
1.2.3 NOVEDAD CIENTÍFICA	3
1.3 DISEÑO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.3.1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3.2 DELIMITACIÓN DE CONTENIDO	4
1.3.3 DELIMITACIÓN ESPACIAL	4
1.3.4 DELIMITACIÓN TEMPORAL	5
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	5
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	5
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.5 PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS	6
1.5.1 FORMULACION	6
1.5.1.1 VARIABLE “1”	6
1.5.1.2 VARIABLE “2”	6
1.6 ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACION	6
1.6.1 TIPO DE ESTUDIO	6
1.6.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.6.3 POBLACIÓN Y DISEÑO DE LA MUESTRA	7
1.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN A UTILIZAR	7
1.7.1 ESTUDIO DOCUMENTAL	7
1.7.2 PROCESAMIENTO DE DATOS	8
1.7.3 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS	8
CAPITULO II: FUNDAMENTACION DEL MARCO TEÓRICO	
2.1 LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	10
2.2 LAS MICROFINANZAS Y EL MICROCRÉDITO	11
2.2.1 EL MICROCRÉDITO	12
2.2.1.1 LA NECESIDAD DEL MICROCRÉDITO EN EL MUNDO	12
2.2.1.2 EVOLUCIÓN DEL MICROCRÉDITO MODERNO	14
2.2.1.3 SITUACIÓN ACTUAL	15
2.2.1.4 EL MICROCRÉDITO EN LATINOAMÉRICA	16
2.2.1.5 CRÍTICAS Y COMENTARIO	17
2.2.2 LA SOSTENIBILIDAD DEL MICROCRÉDITO	19
2.3 MICROFINANZAS Y TECNOLOGÍAS CREDITICIAS	25
2.3.1 TECNOLOGIA CREDITICIA INDIVIDUAL	25
2.3.2 LA TECNOLOGIA CREDITICIA DE GRUPOS SOLIDARIOS	26
2.3.3 LA TECNOLOGIA CREDITICIA DE LIBRE DISPONIBILIDAD	26
2.3.4 TECNOLOGIA CREDITICIA ASOCIATIVA	26
2.3.5 TECNOLOGIA CREDITICIA DE BANCOS COMUNALES	27
2.4 LAS MICROFINANZAS EN BOLIVIA: SU DIAGNÓSTICO	28
2.4.1 LAS ETAPAS DE LA EVOLUCIÓN DE LAS MICROFINANZAS EN BOLIVIA	29
2.4.1.1 ETAPA I: EL INICIO DEL MICROCRÉDITO CON LAS ONGS	
2.4.1.2 ETAPA II: LA FORMALIZACIÓN DE LAS ENTIDADES DE MICROFINANZAS	29
2.4.1.3 ETAPA III: EL INGRESO AL MERCADO DE LAS ENTIDADES DE CREDITO DE CONSUMO	32
2.4.1.4 ETAPA IV: LA CRISIS ECONÓMICA Y LA CONSOLIDACIÓN DE LA INDUSTRIA	33
2.4.2. EL CONTEXTO DE LAS MICROFINANZAS	37

INDICE DE CONTENIDO

CAPITULO III: MARCO PRÁCTICO	41
3.1 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR DE ESTUDIO	41
3.1.1 BANCO SOLIDARIO S.A.	42
3.1.1.1 ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD	42
3.1.1.2 LA ACTIVIDAD DE BCOSOL	44
3.1.1.3 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES INSTITUCIONALES DE BCOSOL	45
3.1.1.4 NUEVA IMAGEN DE BCOSOL	46
3.1.2 LA ACTIVIDAD DE BCOSOL EN EL PERIODO 2000 – 2008	46
3.1.2.1 GESTION 2000	48
3.1.2.2 GESTIÓN 2001	51
3.1.2.3 GESTION 2002	51
3.1.2.4 GESTIÓN 2006	54
3.1.2.5 GESTIÓN 2008	61
3.1.2 BANCO LOS ANDES	65
3.1.2.1 ASOCIACIÓN PROCREDIT S.A.	67
3.1.2.2 CAJA LOS ANDES FFP: MISION Y VISION INSTITUCIONAL	68
3.1.2.3 FUENTES DE FINANCIAMIENTO	69
3.1.2.4 POLITICAS DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	69
3.1.2.5 SOCIOS FUNDADORES: ACCIONISTAS	69
3.1.2.6 CONVENIOS INTERINSTITUCIONALES	72
3.1.2.7 CREACION DE SUBGERENCIA NACIONAL DE RIESGOS	73
3.1.2.8 INAUGURACION DEL NUEVO EDIFICIO PRINCIPAL	74
3.1.3 BANCO LOS ANDES PROCREDIT S.A.	75
3.1.3.1 ANTECEDENTES, PERSPECTIVAS: CONVERSION A BANCO	77
3.1.3.2 PROCESO DE TRANSFORMACION A BANCO	79
3.1.4 LAS ACTIVIDADES DE BCOANDES EN EL PERIODO 2005 - 2008	81
3.1.4.1 GESTIÓN 2005	81
3.1.4.2 GESTIÓN 2008	90
3.2 MODELO BOLIVIANO DE FORMALIZACIÓN Y SU ENTORNO	92
3.2.1 DE ONG's FINANCIERAS A FONDOS FINANCIEROS PRIVADOS	96
3.2.1.1 COSTOS Y ESFUERZOS	105
3.3 CAMBIOS CUANTITATIVOS EN EL SISTEMA DE LAS MICROFINANZAS	106
3.3.1 CARTERA DE CRÉDITOS COMPARATIVO	107
3.3.2 EL AHORRO EN EL SISTEMA MICROFINANCIERO	109
3.3.3 INDICADORES FINANCIEROS	110
3.3.5 EL APORTE A LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DEL PAÍS	113
3.4 ESTRATIFICACIÓN DE CARTERA POR MONTO Y NÚMERO DE PRESTATARIOS	116
3.4.1 BANCOS SOLIDARIO Y LOS ANDES	116
3.4.2 FONDOS FINANCIEROS PRIVADOS	117
3.4.3 ONGs FINANCIERAS	119
3.4.4 COMPARATIVO: ESTRATIFICACIÓN DE CARTERA POR MONTO Y NÚMERO DE PRESTATARIOS	120
3.4.5 SUCURSALES, AGENCIAS Y NÚMERO DE EMPLEADOS	121
3.4.6 TASAS DE INTERÉS EN EL SISTEMA MICROREDITICIO	122
3.5 RESULTADOS CUALITATIVOS	123
3.5.1 CAMBIOS GENERALES	123
3.5.1 CAMBIOS EN LA INSTITUCIONALIDAD DE LOS FFPs Y BCOSMFs	126
CAPITULO IV: VERIFICACION DE LA HIPOTESIS	129
4.1 HIPÓTESIS	129
4.1.1 VARIABLE "1"	129
4.1.2 VARIABLE "2"	129
4.2 PRUEBA DE HIPOTESIS	129
CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	132
5.1 CONCLUSIONES	132
5.2 RECOMENDACIONES	132
BIBLIOGRAFIA Y ANEXOS	

CAPITULO I

FUNDAMENTOS GENERALES

BIBLIOTECA DE ECONOMIA

1. FUNDAMENTOS GENERALES

1.1 INTRODUCCIÓN

Las microfinanzas, a través del microcrédito y la intermediación financiera, están favoreciendo e impulsando la inserción de la pequeña y microempresa al desarrollo; por ello, se precisa de acciones decididas orientadas a fortalecer y garantizar la permanencia en el tiempo de las entidades microcrediticias. Sin una política coherente y de largo plazo, es posible que las microfinanzas sólo sean un paradigma pasajero destinado al fracaso.

Los programas de crédito para microprestatarios, han expandido fuertemente sus actividades en los últimos años. En la actualidad, la mayoría de las microfinancieras están orientando su trabajo y dedicación en busca de alcanzar la autosostenibilidad financiera. En este sentido, alcanzar la autosuficiencia, implica para dichas instituciones mantener el valor de sus activos, reducir sus costos e incrementar sus ingresos.

Un requisito para lograr la autosuficiencia, es ampliar el volumen de las operaciones y paralelamente mantener la cartera crediticia con bajos niveles de mora; sin embargo, a pesar de los esfuerzos desarrollados en pro de ese objetivo, la calidad de la cartera muestra una tendencia secular caracterizada por el incremento paulatino y sostenido de la cartera en mora.

Los problemas de morosidad dependen tanto de factores internos o controlables por la institución (política de cobranzas, tecnología financiera, etc.), como de factores externos, sobre los cuales la institución puede ejercer poca o ninguna influencia (contexto económico, marco legal, etc.).

El riesgo de crédito o incumplimiento asociado a las operaciones de microfinanzas se ha incrementado como efecto del deterioro paulatino en las condiciones económico-productivas, la situación del empleo y los ingresos laborales en las actividades de pequeña escala organizadas bajo la forma de

pequeñas y microempresas familiares. Los desequilibrios en el mercado laboral urbano adquieren carácter estructural; así, la precarización del empleo, el deterioro de los ingresos reales y el subempleo, se convierten en problemas cada vez más complejos y de difícil solución, configurando un escenario poco prometedor para el desarrollo de las microfinanzas.

Debido a éstas características propias del mercado de las microfinanzas: informalidad, baja escala, carencia de garantías reales, entorno económico desfavorable, las entidades microfinancieras tratan de mantener su autosostenibilidad financiera aplicando diversas tecnologías crediticias en procura de hacer más eficiente su actividad de intermediación financiera.

1.2 ARGUMENTACIÓN DE LA IMPORTANCIA DEL TEMA DE ESTUDIO

1.2.1 SIGNIFICACIÓN TEÓRICA

Se estudiarán teorías relacionadas con el tema a investigar y los resultados del presente estudio serán actuales y reforzaran la teoría existente sobre las connotaciones de la creación de los Bancos Solidario y Los Andes, a partir de las ONG's financieras, y de sus efectos sobre la actividad microcrediticia.

1.2.2 JUSTIFICACION PRACTICA

El presente trabajo de investigación tiende a evaluar de forma cuantitativa y cualitativa la intermediación financiera de los Bancos Solidario y Los Andes, entidades dedicadas al microcrédito, y la influencia de los citados bancos sobre la actividad microcrediticia de nuestro medio en el período de 2000 al 2008, considerando asimismo, los factores internos y externos (entorno de la entidad) que se relacionan con la creación de los citados bancos a partir de las ONG's financieras.

1.2.3 NOVEDAD CIENTÍFICA

El presente trabajo de investigación sugiere una metodología de análisis financiero y económico para determinar en forma adecuada la relación existente entre la creación de los Bancos Solidario y Los Andes, a partir de las ONG's financieras y su impacto sobre la actividad microfinanciera de nuestro medio.

1.3 DISEÑO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez presentada la justificación, se pasará al planteamiento del problema de investigación.

1.3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El sector de las microfinanzas en nuestro medio presenta un desarrollo muy importante, a tal punto que se constituye en un componente relevante dentro del sistema financiero nacional. Ahora bien, resulta importante establecer cuáles fueron los factores que coadyuvaron al logro de esta situación de posecionamiento de las microfinanzas en el ámbito de nuestra economía.

En este sentido, es necesario analizar y evaluar el rol que jugaron las entidades microfinancieras que adquirieron el grado de formalidad y sus efectos sobre la intermediación financiera en el sector de las microfinanzas en Bolivia. Al respecto, resulta importante evaluar los efectos financieros de la conversión de ONG's en Fondos Financieros Privados y luego en Bancos microcrediticios, así como también la conversión directa de ONG's en Bancos dedicados al microcrédito.

Asimismo, resulta importante analizar y evaluar las innovaciones en las tecnologías microcrediticias implantadas por los Bancos Solidario S.A. y Los

Andes Procrédito S.A. en su actividad de intermediación financiera. En consecuencia, el presente trabajo de investigación tiene como finalidad específica evaluar el efecto de la creación de los Bancos Solidario S.A. y Banco Los Andes Procrédito S.A. sobre las microfinanzas y el microcrédito de nuestro medio.

1.3.1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Por lo expuesto anteriormente, el problema de investigación puede plantearse de la siguiente manera:

¿Cuáles son los efectos en la actividad microcrediticia por la creación de los Bancos Solidario y Los Andes, considerando el proceso de conversión de entidades informales (ONGs) a sociedades anónimas y además las innovaciones en las tecnologías microcrediticias aplicadas?

Adicionalmente, se puede plantear lo siguiente:

¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la conversión de ONG's financieras en entidades bancarias?

1.3.2 DELIMITACIÓN DE CONTENIDO

Area General : Economía Financiera

Area Específica: Finanzas

Área Particular: La creación de los Bancos Solidario y Los Andes y sus efectos sobre la actividad microcrediticia.

1.3.3 DELIMITACIÓN ESPACIAL

El presente estudio comprende la actividad realizada por los Bancos Solidario S.A. y Los Andes S.A. en todo el territorio nacional, debido a que estas

entidades microcrediticias tienen agencias y sucursales en los diferentes departamentos del país.

1.3.4 DELIMITACIÓN TEMPORAL

Se considera el período comprendido entre 2000 y 2008, período en el cual se consolida la actividad de los Bancos Solidario S.A. y Los Andes S.A.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar los efectos que implica la creación de los Bancos Solidario S.A. y Los Andes S.A. sobre la actividad microcrediticia, a partir de la conversión de ONGs financieras en Bancos, así como por la innovación de la tecnología microcrediticia aplicada por estas entidades.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la actividad de intermediación financiera de las entidades microcrediticias.
- Analizar y evaluar los indicadores financieros inherentes a la actividad de las entidades microcrediticias.
- Analizar las tecnologías crediticias aplicadas por las entidades dedicadas al microcrédito.
- Analizar los aspectos normativos que regulan la actividad de las entidades microcrediticias.
- Analizar y evaluar la actividad microfinanciera de los Bancos Solidario S.A. y Los Andes S.A. en nuestro medio.
- Analizar y evaluar los factores que determinan la conversión de las ONG's financieras en bancos.
- Análisis de la importancia de la conversión de ONG's financieras en bancos y de sus innovaciones en las tecnologías microcrediticias.

- Analizar y cuantificar el aporte de los Bancos Solidario S.A. y Los Andes S.A. sobre la actividad microcrediticia.

1.5 PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS

1.5.1 FORMULACION

“La creación de los Bancos Solidario S.A. y Los Andes S.A., a partir de la conversión de ONG’s financieras en sociedades anónimas, así como la innovación en las tecnologías microcrediticias aplicadas, resulta beneficioso para el desarrollo de la actividad microcrediticia en nuestro medio y para las propias entidades financieras”.

1.5.1.1 VARIABLE “1”

La creación de los Bancos Solidario S.A. y Los Andes S.A., a partir de la conversión de ONG’s financieras en sociedades anónimas, así como la innovación en las tecnologías microcrediticias aplicadas

1.5.1.2 VARIABLE “2”

Resulta beneficioso para el desarrollo de la actividad microcrediticia en nuestro medio y para las propias entidades financieras

1.6 ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACION

1.6.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio que considera el presente trabajo de investigación es el descriptivo, pues analiza e identifica una serie de elementos y variables inherentes al tema de investigación para luego cuantificarlos y evaluarlos de manera sistemática.

1.6.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación será el de tipo no experimental, en la cual no se manipularan deliberadamente las variables; es decir, es investigación donde no se hace variar intencionalmente las variables independientes, pues se observa fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. En suma el diseño a aplicarse al presente trabajo de investigación es el diseño no experimental, el cual tiene como objetivo describir fenómenos de las variables en un momento determinado.

1.6.3 POBLACIÓN Y DISEÑO DE LA MUESTRA

Población

Es el conjunto de elementos con las mismas características. En el presente trabajo de investigación se considera como elementos de la población al Banco Solidario S.A. y Banco Los Andes S.A., así como a los Fondos Financieros Privados y a las ONGs financieras, los cuales constituyen la población y la muestra, toda vez que los mismos son las únicas entidades financieras dedicadas a la intermediación financiera del microcrédito en nuestro medio, optándose así por aplicar el muestreo no probabilístico, donde la selección del elemento y tamaño de la muestra se basa en el criterio del investigador. La ventaja de este método radica en el hecho de no requerir una representatividad de elementos de una población. Esto es así, pues el presente trabajo de investigación hace relación directa con las entidades financieras especializadas en el microcrédito y que en nuestro medio están claramente identificadas en cuanto a número se refiere.

1.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN A UTILIZAR

1.7.1 ESTUDIO DOCUMENTAL

Para fines del presente trabajo, se acudirá a bibliotecas especializadas, centros de investigación y la literatura financiera inherente al tema de investigación, tales como Boletines Informativos de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras (SBEF), FINRURAL, ASOFIN, CIPAME y del Banco Central de Bolivia, así como revistas especializadas y cualquier otro tipo de publicaciones.

También el interés se concentrará en los informes de los oficiales de crédito, registros, estados financieros, memorias y toda clase de informes, así como la información disponible en las mismas entidades financieras que otorgan microcréditos. Asimismo, se efectuarán las correspondientes entrevistas a los Administradores Financieros de los Bancos Solidario S.A. y Banco Los Andes S.A.

1.7.2 PROCESAMIENTO DE DATOS

Los datos numéricos encontrados de las relaciones entre las variables y elementos inherentes a la presente investigación serán sistemáticamente procesados y los datos de la encuesta serán tabulados debidamente.

1.7.3 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La comprobación de la hipótesis es aquel proceso técnico que se sigue para demostrar o verificar que la hipótesis es verdadera o falsa, a través del desarrollo de una investigación, tanto bibliográfica como de campo. La comprobación consiste en la confrontación de la hipótesis con el material informativo acumulado, tiene la función de verificar si el marco conceptual teórico de la hipótesis es ratificado por la realidad empíricamente, a través de la aplicación de métodos cuantitativos y cualitativos. En otras palabras, es comprobar o corroborar la veracidad o falsedad de la hipótesis, la misma que tiene dos modalidades: la demostración y la verificación.

La demostración es la comprobación tácita de veracidad o falsedad de la hipótesis y se caracteriza como formal y finalista porque no da lugar a discusión y generalmente se aplica a las ciencias formales y exactas; en tanto que la **verificación consiste en la confirmación o rechazo de la hipótesis de manera relativa** y se caracteriza porque sus conclusiones son falibles y generalmente se aplica a las ciencias fácticas.

En la verificación de la hipótesis, las mismas se pueden clasificar de dos maneras: Hipótesis Nula (en la cual se afirma que no hay relación entre las variables, contradice o niega la hipótesis de investigación planteada y sirve para refutar la misma en términos cualitativos o cuantitativos) y la hipótesis alternativa la cual representa las posibilidades alternas, ofrece una explicación distinta de la hipótesis de investigación planteada (Del libro Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje de Lexin Arandia Saravia, Cuarta Edición, 2006, Pag. 108).

Por otra parte, según el libro "Metodología de la Investigación" de Roberto Hernández (Pag. 90 y 91), las hipótesis nulas son, en un sentido, el reverso de las hipótesis de investigación planteadas. También constituyen proposiciones acerca de la relación entre variables que sirven para refutar o negar lo que afirma la hipótesis de investigación. Debido a que este tipo de hipótesis resulta la contrapartida de la hipótesis de investigación planteada, hay prácticamente tantas clases de hipótesis nulas como de investigación (hipótesis nulas descriptivas, hipótesis que niegan o contradicen la relación entre dos o más variables, etc). Ejemplo: si la hipótesis de investigación establece: "Esta silla es roja", la hipótesis nula afirmará: "Esta silla no es roja". Generalmente las hipótesis nulas se simbolizan como H_0 .

Para el presente trabajo de investigación se aplica la **verificación** de la hipótesis descrita líneas arriba.

CAPITULO II

FUNDAMENTACION DEL

MARCO TEORICO

BIBLIOTECA DE ECONOMIA

2. MARCO TEÓRICO

2.1 LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

La administración financiera se fue convirtiendo en un tema especialmente interesante a medida que se aproximaba el siglo XXI. Los medios de información, tanto públicos como especializados, presentan historias, algunas veces dramáticas, acerca del crecimiento y declive de las empresas en general.

Para entender esta evolución, se requiere de un buen sustento teórico, el mismo que haga énfasis en los principios de las finanzas.

Por otra parte, las responsabilidades de los administradores financieros de las diferentes organizaciones hacen énfasis en algunas áreas fundamentales de estrategias de decisión de la empresa tales como: La elección de los productos y de los mercados de la empresa, las estrategias de investigación, inversión, producción, comercialización y ventas, selección, capacitación, organización y motivación de los ejecutivos y de otros empleados, obtención de fondos a bajo costo y de manera eficiente y ajustes constantes a los puntos anteriores a medida que cambian los ambientes y la competencia.

En las empresas en general, las áreas consideradas como principales funciones financieras son las siguientes: Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones, la cantidad de inversión que se requerirá para generar las ventas que la empresa espera realizar. Estas decisiones afectan los activos del balance general, la forma de obtener los fondos y de proporcionar el financiamiento de los activos que requiere la empresa para elaborar los productos y servicios cuyas ventas generarán ingresos, análisis de las cuentas específicas e individuales del balance general, del estado de resultados, análisis de los flujo de efectivo en operación de todo tipo.

Por otra parte, si se considera la aplicación de la administración financiera a las entidades financieras, los mismos principios de las finanzas son totalmente válidos para este tipo de organizaciones. Cabe destacar que la actividad de los intermediarios financieros tienen sus propias características y peculiaridades y en este sentido para la evaluación de la administración financiera de los órganos encargados, se han elaborado una serie de indicadores y/o parámetros específicos; sin embargo de ello, es importante advertir una vez más que la conceptualización e interpretación de los resultados de dichos indicadores son similares a las de otras entidades y lo único que cambia es la denominación del rubro o cuenta.

2.2 LAS MICROFINANZAS Y EL MICROCRÉDITO

Las microfinanzas constituyen un área particular y relativamente nueva de las finanzas, hacen referencia a la prestación de servicios financieros como el microcrédito, la movilización de ahorros y la transferencia de pagos, a clientelas marginales (pequeña y microempresa), superando dificultades que hacen poco rentable la prestación de tales servicios cuando se utilizan para ello tecnologías bancarias tradicionales. Su fin intrínseco es la ampliación de la frontera de prestación de servicios financieros a aquellos sectores.

En los hechos, los servicios microcrediticios son los que sustancialmente se han desarrollado en desmedro de los servicios referentes a la movilización de ahorros. Las características típicas de la prestación de estos servicios que encarecen su costo y aumentan el riesgo son:

- La transacción: monto pequeño, corto plazo, amortizaciones frecuentes, ausencia de garantías de ejecución legal.
- El cliente: grado de informalidad de su actividad, lejanía de su ubicación, inestabilidad de su ocupación
- Proyecto a financiar: información incompleta para evaluarlo, incertidumbre acerca del éxito posible, dificultades para vigilar el

comportamiento del deudor, variabilidad de los rendimientos esperados.

El enfoque actual de las microfinanzas está orientado hacia la rentabilidad financiera del negocio. De ahí que un principio básico es: ofrecer servicios financieros únicamente cuando éstos respondan a una demanda legítima por parte de los clientes.

2.2.1 EL MICROCRÉDITO

Los **microcréditos** son pequeños préstamos realizados a prestatarios pobres que no pueden acceder a los préstamos que otorga un banco tradicional. Los microcréditos posibilitan, especialmente en países en vías de desarrollo, que muchas personas sin recursos puedan financiar proyectos laborales por su cuenta que les reviertan unos ingresos. El microcrédito es la parte esencial del campo de la **microfinanciación**, dentro del que se encuentran otros servicios tales como los microseguros, ahorros u otros.

2.2.1.1 LA NECESIDAD DEL MICROCRÉDITO EN EL MUNDO

La mayoría de las personas en el mundo trabajan en empresas familiares o por sí solos. La microempresa, como cualquier otro negocio, necesita recursos externos para financiarse, ya sea para subsistir o para crecer.

Las razones por las que los bancos convencionales no penetran este mercado de altas tasas de interés son varias:

- Los costos son muy altos y los volúmenes muy pequeños.
- La infraestructura necesaria resulta muy complicada y costosa.
- Los riesgos son muy altos por lo que no existen tasas de intereses adecuadas que puedan balancear el tipo del riesgo.

Como las personas en niveles económicos muy bajos no pueden acceder a un crédito normal de un banco porque no tiene garantía, estas personas o microempresas acuden a otras soluciones; la más común es lo que se denomina *loan shark* ("tiburones de prestamos", prestamistas oportunistas). Esto quiere decir que acuden a prestamistas que les pueden cobrar intereses considerados usura por las leyes de comercio internacional (de 5% la semana a 30% al mes). Las tasas de intereses anuales a las que presta estas microempresas o personas de bajos recursos económicos son de rangos del 100% al 500%. Esto funciona porque son préstamos a muy corto plazo (comúnmente días). Adicionalmente muchas veces es el único recurso de financiamiento que se cuenta. Entonces el proceso productivo en el que se involucra estas personas o microempresas necesitan ser altamente rentables para poder subsistir. Esta rentabilidad se va en gran parte al prestamista o la persona que ofrece el recurso de financiamiento.

Un ejemplo muy claro es la venta de camisetas en la calle. Muchas de las personas que están vendiendo esas camisetas en "consignación" o pidieron prestado para comprar las camisetas (que se denominaría capital de trabajo). Para poder comprar estas camisetas piden prestado a tasas del 10% diario y por eso necesitan vender toda su mercancía el mismo día para que puedan hacer negocio. Lo peor es que no pueden obtener economías de escala por esa misma razón. Por lo que nunca salen de ese círculo vicioso de prestarse a tan altas tasas de interés. Por eso es que para las personas de bajos recursos económicos el dinero del día a día es mucho más importante que el dinero del mañana. Por este problema de financiamiento nace el microcrédito en el mundo. Nace como una alternativa a estos *prestamos-tiburones* que cobran elevadas tasas de interés que solo crean riqueza para los prestamistas. El microcrédito es una opción de financiamiento para las personas de bajos recursos económicos que necesitan un capital para generar patrimonio o para obtener activos productivos.

2.2.1.2 EVOLUCIÓN DEL MICROCRÉDITO MODERNO

La historia del microcrédito moderno comienza en los años '70 con cuatro entidades: en 1970 Bank Dagang en Bali (Indonesia), en 1971 Opportunity Internacional en Colombia, en 1973 ACCION International en Brasil, y en 1976 Grameen Bank en Bangladesh.

Si bien el concepto de créditos cooperativos a bajo o nulo interés enfocados en fomentar la independencia económica y la cooperación recíproca no es algo nuevo en la economía política, el concepto del microcrédito nació como propuesta del catedrático de economía Dr. Muhammad Yunus, quien comenzó su lucha contra la pobreza en 1974 durante la hambruna que padeció la población de su tierra natal, Bangladesh, uno de los países más pobres del planeta. Yunus descubrió que cada pequeño préstamo podía producir un cambio sustancial en las posibilidades de alguien sin otros recursos para sobrevivir. El primer préstamo que dio fueron 27 dólares de su propio bolsillo para una mujer que hacía muebles de bambú, de cuya venta los beneficios repercutieron en sí misma y en su familia. Sin embargo, los bancos tradicionales no estaban interesados en hacer este tipo de préstamos, porque consideraban que había un alto riesgo de no conseguir la devolución del dinero prestado.

En 1976, Yunus fundó el Banco Grameen para hacer préstamos a los más necesitados en Bangladesh. Desde entonces, el Banco Grameen ha distribuido más de tres mil millones de dólares en préstamos a 2,4 millones de prestatarios. Para asegurarse la devolución de los préstamos, el banco usa un sistema de "*grupos de solidaridad*"; pequeños grupos informales que solicitan préstamos en conjunto y cuyos miembros actúan para garantizar la devolución del préstamo y se apoyan los unos a los otros en el esfuerzo de mejorar económicamente. Según el proyecto ha ido creciendo, el Banco Grameen ha desarrollado otros sistemas alternativos de crédito para servir a los necesitados. Además de los microcréditos, ofrece préstamos para la

vivienda, así como financiación para proyectos de riego, textiles, pesca y otras actividades.

A mediados de los 70s, los primeros organismos que comenzaron a dar o a organizar microcréditos fueron ONG. A principios de los 80s estos organismos comenzaron a ver frutos de este proceso, muchos de ellos comenzaron a darse cuenta que este esfuerzo podría ser sostenible porque la recuperación de cartera (deudas) era casi perfecta. A partir de que estas organizaciones encuentran el punto de equilibrio (suficientes microcréditos para pagar los costos fijos) el crecimiento de estos programas explota.

En los 70s el modelo era sostenido a través de donaciones de filántropos alrededor del mundo y la coordinación era a través de ONGs. En los 80s el modelo cambió un poco; las ONG crearon alianzas estratégicas con bancos locales para que estos proporcionasen el financiamiento mientras que ellos proporcionarían las garantías y la coordinación de los recursos. A partir de los 90s este último modelo también evolucionó. Los bancos involucrados en el proceso se dieron cuenta que era un negocio rentable y comenzaron a desarrollar mecanismos para servir este mercado.

2.2.1.3 SITUACIÓN ACTUAL

El éxito del modelo Grameen ha inspirado esfuerzos similares en otros países en vías de desarrollo e incluso en países industrializados como los Estados Unidos. Muchos, aunque no todos los proyectos de microcréditos, emulan el énfasis de Yunus en que las prestatarias sean mujeres. Casi el 95 por ciento de los préstamos del Banco Grameen se han otorgado a mujeres, que sufren de forma más pronunciada la pobreza y que, en buena medida, es más probable que reviertan sus ganancias para servir las necesidades de toda la familia.

El Banco Mundial estima que existen unas 7.000 instituciones microfinancieras, sirviendo a unos 16 millones de pobres en países en

desarrollo. En noviembre de 2002, más de 2000 delegados de 100 países se congregaron en la Cumbre del Microcrédito en Nueva York, donde se marcaron el objetivo de llegar en el 2005 a 100 millones de prestatarios de las familias más pobres del mundo, con créditos para el autoempleo y otros servicios financieros y de negocios. Este objetivo ha obtenido el apoyo de instituciones financieras de gran envergadura y de importantes líderes internacionales. El Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas proclamó el 2005 como el Año Internacional del Microcrédito.

No obstante, el movimiento del microcrédito ha recibido ciertas críticas de quienes piensan que algunos programas de préstamo solicitan intereses demasiado elevados. Además, existe la preocupación de que los fondos que se usen para microcréditos se deriven de otros fondos necesarios como la sanidad, programas de abastecimiento de agua, o educativos. Los créditos pueden permitir a pobres mejorar su situación, pero estos préstamos no eliminan otras necesidades básicas sociales en infraestructuras y servicios. Otros inconvenientes que se han criticado a los microcréditos son la incapacidad de ayudar a los más pobres de entre los pobres o la dependencia que se genera hacia los microcréditos.

2.2.1.4 EL MICROCRÉDITO EN LATINOAMÉRICA

En Latinoamérica existe un sin número de entidades dedicadas al microcrédito. Inclusive en Colombia existen varias organizaciones involucradas en este tema (Cooperativa Emprender, Finamérica, Fundación Santo Domingo, etc). No existen mecanismos para promocionarlos.

Estas son organizaciones que dan préstamos a individuos de bajos recursos económicos o por debajo de la línea de pobreza. La razón por la que este tipo de organizaciones han florecido en Latinoamérica es por sus altos niveles de rentabilidad que hacen que sea una operación sostenible. No solamente ONG están involucradas en esto sino también bancos convencionales. En países como Ecuador, Bolivia y Perú, bancos

convencionales (Banco Solidario, BancoSol y Mibanco) han logrado expandirse en el país a través de un modelo de negocio que presta servicios a la población de bajos recursos económicos.

2.2.1.5 CRÍTICAS Y COMENTARIOS

A pesar de los éxitos del sistema de microcréditos, se han realizado algunas críticas al mismo, que se resumen en las siguientes:

- Sus principales beneficiarios no son los más pobres, vulnerables y excluidos en los países en desarrollo.
- La idea matriz sobre la que se cimentan los microcréditos –los pobres pueden gastar indefinidamente más de lo que tienen- genera una falsa comprensión de las verdaderas causas de los desequilibrios sociales y económicos en el mundo y la manera de abordarlos, pero también de la arquitectura institucional global instaurada para entender y afrontar estos problemas humanos.
- El discurso emergente de los microcréditos se basa en la idea de que es el mercado bancario el que se tiene que encargar de la pobreza.
- Sería una manera de privatizar la pobreza.
- Encubren las verdaderas causas de la pobreza y el subdesarrollo y convierten a los pobres en responsables últimos y directos de su situación.
- Son un arma eficaz para dismantelar el compromiso político y ético que tenemos.
- Sirven para desactivar las políticas de cooperación internacional transformándolas en políticas de bancarización y convirtiendo la pobreza en deuda eterna.
- La transformación de pobreza en deuda, defendida por los partidarios de los microcréditos, se apoya en un darwinismo social según el cual

aquellos que estén en situación más precaria y vulnerable lo están porque no han querido o podido endeudarse.

- El endeudamiento hace mucho más vulnerables a quienes menos tienen.
- Para muchas mujeres, asumir microcréditos supone una sobrecarga en sus ocupaciones doméstica, ya de por sí enormes, lo que eleva las tensiones en el cuidado y la educación de sus hijos.
- Es verdad que son las mujeres las que van a trabajar para la devolución de los microcréditos y que son mucho más responsables que los hombres para afrontar las deudas asumidas, pero en realidad son los hombres quienes deciden directamente sobre su empleo y gestión.
- Dicen que los microcréditos son tan buenos que su morosidad es bajísima, lo que demuestra que los pobres siempre pagan. Con esta tesis se les exigen unos valores morales muy superiores a los del resto de la población mientras que a los no pobres se les permite no ser tan buenos pagadores.
- Además, el propio Grameen Bank, que declara una tasa de devolución del 98% en sus informes, cuenta con otros informes que la morosidad es del 25%, hasta el punto de imponer seguros sobre los familiares de los endeudados para que, en caso de fallecimiento, sean los dolientes quienes asuman el pago de los créditos contraídos.
- El argumento de que los microcréditos convierten a los pobres en responsables de su propio desarrollo los convierte a su vez en culpables de su supervivencia, anulando el papel de los Estados, gobiernos y comunidad internacional.

América del Sur es un referente mundial de las microfinanzas, en especial los países de Bolivia y Perú, quienes son los destacados en este sector, presentando niveles de rentabilidad, eficiencia, solvencia, etc. Las principales

instituciones de promoción del microcrédito esta a cargo de ONGs como Acción Internacional, Fundación Magdala y Planet Finance, las cuales se caracterizan por la acumulación de experiencias de expertos de todo el mundo¹.

2.2.2 LA SOSTENIBILIDAD DEL MICROCRÉDITO

Se ha mencionado que las microfinanzas consiste en la provisión de una variedad de servicios financieros tales como préstamos a familias pobres que no tienen acceso a los recursos de las instituciones financieras formales, así como los depósitos y los seguros. Los préstamos son utilizados para invertir en microempresas, así como para invertir en salud y educación, mejorar la vivienda o hacer frente a emergencias familiares.

Pero el microcrédito no se limita a proveer servicios financieros solamente, sino que provee entrenamiento en el manejo del dinero, y toca aspectos tales como liderazgo, confianza, autoestima, educación y manejo de microempresas. Y aunque algunos programas se interesan exclusivamente en lo concerniente al ahorro y el crédito, otros tienen este elemento como parte de un paquete que incluye, además, actividades relacionadas con la salud, la planificación familiar o la organización de la producción y distribución de bienes.

Los programas de microcrédito son focalizados y su población objetivo suele estar conformada por gente pobre que no tiene acceso a los préstamos institucionales de la banca comercial o de otras instituciones públicas. Sin embargo, estos pobres tienen la capacidad de emprender actividades que eventualmente aumentarán su ingreso. Son los denominados "pobres emprendedores" y se diferencian de aquellos pobres que no tienen capacidad de llevar a cabo actividades económicas debido a la carencia de habilidades personales o al grado de indigencia en que se encuentran. Estos últimos deben ser asistidos preferiblemente mediante otro tipo de programas

¹ Microcréditos de Carlos Gomez Gil, 2004

sociales. No obstante, algunos programas de microcrédito se las han arreglado para asistir a los extremadamente pobres (Littlefield, Murdoch y Hashemi 2003).

La buena identificación de la población objetivo es importante para la creación y el mantenimiento de la disciplina crediticia, que es una condición necesaria para la sustentación del programa. Las mujeres constituyen un grupo objetivo común en los programas de microcrédito. Esto se debe, entre otras razones, a que las mujeres han demostrado mejores cualidades empresariales y mejores tasas de repago que las registradas por los hombres; las mujeres tienen un acceso más limitado al crédito porque generalmente los activos, que podrían servir de colateral, están registrados a nombre de sus maridos; el ingreso percibido por las mujeres usualmente tiene un mayor impacto sobre el bienestar de la familia; el microcrédito no sólo mejora la situación financiera de la mujer sino que mejora su posición en la familia y la sociedad, su autoestima y su poder de decisión (Putzeys 2002, Tinker 2000, McGuire y Conroy 2000, Mayoux 1998). Por ello, muchos programas de microcrédito tienen un enfoque de género para que las mujeres tengan las mismas oportunidades que los hombres.

La manera típica como funciona el microcrédito es otorgando un préstamo pequeño, cuyo monto está determinado por la capacidad de pago del prestatario, durante un período corto. Una vez pagado el primer préstamo, el prestatario puede optar por un segundo préstamo mayor, ya que ha aprendido a "gerenciar" sus inversiones y ha demostrado ser buen pagador. Si el beneficiario continúa pagando puntualmente puede optar a préstamos cada vez mayores. El tamaño máximo del próximo préstamo se determina por el desempeño en los pagos, declinando en una cantidad previamente establecida por cada cuota no pagada a tiempo. Se fija un número máximo de cuotas no pagadas a tiempo que hacen que el beneficiario deje de ser elegible para nuevos préstamos. Este mecanismo de control de pago es dinámico, y se recurre a él porque los pobres no tienen activos que puedan

ser utilizados como colateral, lo cual representa uno de los principales obstáculos para acceder a los préstamos del sistema bancario institucional.

Otra manera usual de garantizar el pago del préstamo es mediante el sistema de grupo. Los prestatarios son organizados en grupos solidarios, conformados con personas de la misma aldea, usualmente amigos o familiares. Cada grupo tiene un líder, posición de carácter rotatorio. Los préstamos son otorgados por las instituciones donantes al grupo, cuyos miembros se reúnen semanal o mensualmente para discutir y aprobar los proyectos individuales que serán financiados. Una vez otorgado el préstamo a uno de los miembros, el grupo le hace seguimiento a la inversión. Los préstamos otorgados al grupo se le cobran al grupo. Si uno de los prestatarios no puede pagar su cuota, el grupo debe hacerlo dividiendo el monto entre los miembros del grupo. Los nuevos préstamos de la institución donante dependen del récord de repago del grupo, de manera que todos los miembros deben amortizar las cuotas puntualmente para que el grupo tenga acceso a nuevos recursos. Esto hace que se produzca presión social entre los miembros del grupo y sirve como colateral social. Muchas veces se potencia el colateral social pidiéndoles a los futuros miembros que conformen sus propios grupos, ya que al éstos seleccionar individuos en quienes confían la probabilidad de tener que pagar las cuotas de los otros miembros del grupo disminuye y la tasa de repago del grupo aumenta.

El sistema de grupo no solo proporciona una garantía de repago sino que disminuye los costos administrativos del financiamiento porque es el propio grupo el que administra los préstamos individuales. Además, la rotación de la posición de líder del grupo, usualmente anual, les da la oportunidad a sus miembros de asumir responsabilidades de liderazgo, participar en actividades sociales de la comunidad y mejorar su autoestima. Esto tiene un efecto positivo en la identidad individual de los miembros y propicia el desarrollo de la identidad colectiva y la participación comunitaria, preparando a los miembros de la comunidad para enfrentar los problemas y resolverlos de manera endógena.

La formación de una identidad colectiva ayuda a la sustentabilidad del microcrédito, una vez que los patrocinantes finalizan su actividad, porque hace que los beneficiarios se identifiquen con el esquema elevando su grado de compromiso. En este sentido es importante que los servicios ofrecidos satisfagan las necesidades del grupo. No sólo debe haber acceso fácil y rápido al crédito, sino que los servicios financieros deben ser acompañados por servicios no financieros que incluyan información y entrenamiento. Además se debe considerar la personalización de los servicios, ofreciendo diferentes productos en préstamos y ahorros, porque no todos los clientes progresan al mismo ritmo. Esto, a su vez, atraerá nuevos clientes haciendo crecer el sistema. Por último, el esquema debe ser lo suficientemente flexible como para adaptarse a las condiciones locales.

La incorporación del ahorro en el sistema de microcrédito persigue varios fines. Primero, inculcar el hábito de ahorrar en los beneficiarios, lo cual les permite aprender a manejar su dinero y les da cierta protección contra eventos inesperados; segundo, los ahorros son una fuente de recursos, más barata que los préstamos de la banca comercial, que permite atraer nuevos prestatarios quienes, a su vez, proporcionan más recursos con sus ahorros, todo lo cual fortalece la sustentabilidad del sistema y disminuye su dependencia de recursos externos; tercero, el financiamiento parcial de los préstamos con ahorros de los beneficiarios aumenta la motivación para su repago.

La Comisión Europea (European Commission 2000) afirma que una empresa microfinanciera exitosa debe ser sustentable, eficiente y eficaz. La sustentabilidad financiera depende de cinco factores:

- a) Alcanzar el volumen crítico de operaciones que permita una operación eficiente y efectiva.
- b) Un diferencial satisfactorio entre la tasa activa y el costo de los fondos
- c) Control de costos operativos

d) Control de pagos de principal e intereses

e) Reinversión de beneficios (tasa de capitalización) que permita aumentar el patrimonio y, en consecuencia, los montos prestados

En este sentido Putzeys (2002) afirma que la tasa de interés mínima a cobrar debe calcularse de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$\text{Tasa de interés} = \frac{\text{CO} + \text{CF} + \text{PNR} + \text{C}}{1 - \text{PNR}}$$

Donde CO son costos operativos (salarios, alquileres, depreciación, entrenamiento, soporte técnico, costos de manejo, etc.), CF costos financieros (costos de fondeo, incluyendo inflación y devaluación cambiaria), PNR préstamos no recuperados y C capitalización (el beneficio neto que se quiera obtener). Cada factor está expresado en porcentajes y calculado sobre el promedio de los préstamos otorgados. En un programa de microcrédito eficiente los costos operativos oscilan entre 10 y 25 por ciento y la tasa de préstamos no recuperados entre 1 y 2 por ciento. En cuanto a los costos de fondeo, usualmente se consiguen fondos a tasas subsidiadas. Y con respecto a la tasa de capitalización, ésta debería oscilar entre un 5 y un 15 por ciento para obtener un crecimiento adecuado del capital de la institución en el largo plazo (Putzeys 2002). Mientras mayor sea el capital de ésta, mayor será la cantidad de recursos que pueda obtener de la banca comercial u otros organismos financieros.

Por otro lado, la eficiencia depende de:

- El personal, que debe estar bien entrenado y remunerado. La inclusión de beneficiarios es conveniente porque conocen bien la comunidad
- Recursos físicos y financieros disponibles. Estos últimos pueden ser ahorros propios o líneas de crédito de los promotores o del sistema bancario

- Existencia de procedimientos apropiados
- Acceso oportuno a información precisa y detallada que permita evaluar el desempeño. En este sentido, es necesario un buen sistema de manejo de información que permita monitorear información básica

Para el buen monitoreo de la operación se utilizan tres tipos de tasas: sustentabilidad financiera, eficiencia operativa y calidad del portafolio.

Razones Financieras

Sustentabilidad Financiera	
Retorno sobre cartera activa	Ingreso financiero/ Cartera activa promedio
Tasa de Costo financiero	Costos financieros/ Cartera activa promedio
Tasa de Costo operativo	Gastos operativos/ Cartera activa promedio
Eficiencia Operativa	
Costo por unidad monetaria prestada	Costos operativos/ Préstamos desembolsados
Costo por préstamo	Costos operativos/ Número de préstamos
Número de prestatarios por oficial	No. prestatarios/ No. Oficiales de crédito
Calidad de la cartera	
Cartera en atraso	Pagos atrasados/ Cartera de préstamos
Préstamos perdidos	Préstamos perdidos/ Cartera de préstamos
Razón de reserva	Reserva para incobrables/ Cartera de préstamos

Fuente: European Commission (2000)

Por último, la efectividad se puede medir por:

- Alcance o cobertura del mercado o población objetivo.
- Volumen de operaciones. El monto de los créditos y los ahorros debe crecer constantemente
- El repago de los préstamos, cuya tasa debe acercarse al 100 por ciento

- El desarrollo institucional. La microempresa debe transformarse en una institución financiera sustentable en un período de tiempo que oscila entre 5 y 12 años

Resumiendo, los programas de microcrédito tienen la ventaja de ser focalizados y fomentar la participación ciudadana. Para asegurar su éxito es fundamental que los mismos sean sustentables, eficaces y eficientes. Una de las características más importantes del microcrédito es que va más allá de la simple provisión de servicios financieros a familias pobres.

2.3 MICROFINANZAS Y TECNOLOGÍAS CREDITICIAS

Las tecnologías financieras aplicadas por las entidades dedicadas al microcrédito tienen como objetivo principal el abaratar los costos de administración del crédito. En este sentido, las tecnologías crediticias que vienen aplicando las microfinancieras son: Individual, de grupos solidarios, crédito de libre disponibilidad, crédito dirigido flexible, crédito asociativo y bancos comunales.

2.3.1 TECNOLOGÍA CREDITICIA INDIVIDUAL

La tecnología crediticia individual se caracteriza básicamente por ser intensiva en información y de relacionamiento directo y de largo plazo con el cliente, además de enfatizar la cobertura de los microcréditos con garantías prendarias. Así se logra sustituir la ausencia de información financiera formal (balances, estado de resultados y proyecciones financieras) y el riesgo derivado por la información incompleta, con un análisis detallado durante todo el proceso de solicitud y seguimiento del crédito. Los analistas de crédito realizan evaluaciones in situ tanto en el negocio como en el domicilio de los clientes.

2.3.2 LA TECNOLOGIA CREDITICIA DE GRUPOS SOLIDARIOS

La tecnología basada en grupos solidarios no sólo debe descansar en la confianza mutua de sus miembros, sino también en la capacidad de pago e integridad moral de cada uno de ellos para hacer frente al repago oportuno del crédito (si uno no paga los demás deben pagar por él). Esta responsabilidad implica de hecho un costo de transacción importante para los clientes. Otra característica básica de la metodología, derivada del grupo solidario, es el crédito secuencial, que significa que el grupo podrá ir accediendo a mayores montos crediticios y con mayor agilidad a medida que vaya cohesionándose más y disminuya el riesgo crediticio para la entidad financiera.

2.3.3 LA TECNOLOGIA CREDITICIA DE LIBRE DISPONIBILIDAD

El crédito de libre disponibilidad se caracteriza por ser créditos en montos pequeños desde \$us 50 a \$us 1000 destinados a actividades rentables y donde los plazos son cortos y gradualmente se amplian de acuerdo al monto desde uno a ocho meses; además el acceso a dichos créditos son mediante la conformación de grupos solidarios entre tres a ocho personas.

El crédito dirigido flexible financia actividades netamente de carácter productivo y agropecuario y no permite desviar fondos hacia otras actividades. Está orientado a la producción y se otorga a cinco o más campesinos asociados en cooperativas, asociaciones u otros grupos. Los montos oscilan entre \$us 2000 a \$us 5000 y el crédito es aumentar el capital de trabajo.

2.3.4 TECNOLOGIA CREDITICIA ASOCIATIVA

El crédito asociativo, se refiere a créditos destinados a asociaciones de productores u otras organizaciones de base, que tienen una organización

estable, homogénea, experiencia en el rubro o que además tengan asistencia técnica externa, con capacidad de gestión y registros contables. El instrumento de solicitud de crédito es un proyecto de factibilidad; se exige un aporte propio en efectivo, sobre el cual se le presta en una relación de uno a cinco o de uno a diez. Las garantías son reales y los plazos varían entre uno a cinco años.

2.3.5 TECNOLOGIA CREDITICIA DE BANCOS COMUNALES

Los Bancos Comunales, resultan de la agrupación de veinte a doscientas personas, que comparten la responsabilidad del manejo de recursos financieros, así como las obligaciones y derechos en forma solidaria, sobre la propiedad de estos recursos. Las condiciones de préstamo hacia los socios dependen de las reglas que ellos mismos se imponen y deben estar con relación a las deudas contraídas. La entidad financiera presta al Banco Comunal, a una tasa promedio mensual de 3.5% en Bs, y a su vez el Banco Comunal lo presta a sus asociados a una tasa mayor. El incentivo al ahorro es un componente muy importante.

2.4 LAS MICROFINANZAS EN BOLIVIA: SU DIAGNÓSTICO

Las microfinanzas bolivianas tienen muchas experiencias que compartir, buenas y malas. Se ha tenido la oportunidad de pasar por etapas muy interesantes que muy pocos sistemas similares han vivido. Si bien en la actualidad se atraviesa por algunas dificultades, principalmente debido a un entorno económico negativo para el desarrollo de cualquier actividad económica, indudablemente las microfinanzas han sido y siguen siendo un éxito en Bolivia, a tal punto que se ha convertido en un ejemplo a nivel mundial para gobiernos e instituciones de muchos países. ¿Y a qué se debe ese éxito? Entre otros factores, se pueden citar principalmente a la existencia de:

- Varias instituciones privadas que han encarado muy seriamente esta tarea, las cuales son totalmente autosostenibles operando en franca competencia y en condiciones de mercado.
- Altos niveles de cobertura de demanda, por lo menos en los principales centros urbanos y en las zonas rurales con mejores condiciones para la producción, si bien queda como tarea pendiente alcanzar una mayor cobertura en zonas rurales, lo cual se dificulta por la amplia extensión geográfica del país y la alta dispersión demográfica.
- Un mercado dinámico con instituciones permanentemente preocupadas por el desarrollo de productos y perfeccionamiento de las tecnologías financieras utilizadas, así como por ampliar los segmentos de mercado atendidos, y
- Un marco regulatorio que en general es adecuado para el desarrollo de las entidades reguladas de microfinanzas.

De esta forma, se podría seguir enumerando otros factores que han contribuido a brindar mayores oportunidades económicas a un sector de la población que ha sido tradicionalmente relegado por el sistema financiero formal, pero creemos que estos son suficientes para tener una idea del porqué del éxito.

2.4.2 LAS ETAPAS DE LA EVOLUCIÓN DE LAS MICROFINANZAS EN BOLIVIA

La situación actual de las microfinanzas en Bolivia es producto de un largo proceso que se puede dividir en las siguientes cuatro etapas:

Etapa I: El inicio del microcrédito con las ONGs

Etapa II: La formalización de las entidades de microfinanzas

Etapa III: El ingreso al mercado de las entidades de crédito de consumo

Etapa IV: La crisis económica y la consolidación de la industria

A continuación se describe cada una de estas diferentes etapas:

2.4.1.1 ETAPA I: EL INICIO DEL MICROCRÉDITO CON LAS ONGS

A principios de la década de los 80, surgieron las primeras iniciativas para crear entidades sin fines de lucro (ONGs) como una forma de brindar acceso al crédito a los sectores con menores posibilidades económicas. Estas instituciones cumplieron un rol muy importante en la incorporación al sistema financiero de microempresarios que nunca habían tenido acceso a otras fuentes de fondos que no fueran las informales (familiares, amigos, prestamistas, etc.), siendo el principal objetivo lograr una cobertura amplia y profunda en los sectores sociales de bajos ingresos. La autosostenibilidad no fue en esta época un aspecto muy importante, ya que los recursos provenían de donaciones y fondos subsidiados. Por tanto, las ONGs eran entidades crediticias más que intermediarios financieros.

2.4.1.2 ETAPA II: LA FORMALIZACIÓN DE LAS ENTIDADES DE MICROFINANZAS

A partir de 1992, con la creación del Bancosol, comienza el proceso de "formalización" entendido como la constitución de entidades financieras reguladas dedicadas a las microfinanzas, que surgen a partir de ONGs ya existentes. Este proceso es facilitado por el Gobierno en 1995 con la emisión del Decreto Supremo N°24000, el cual norma la creación y funcionamiento de los Fondos Financieros Privados (FFP) como intermediarios financieros especializados en brindar servicios a micro y pequeños prestatarios. En julio de 1995 comienza sus operaciones la Caja Los Andes como el primer FFP constituido en el país sobre la base de la Asociación ProCrédito.

Posteriormente, se crean otros FFPs originados también en ONGs (Fie, Prodem, Ecofuturo) y por iniciativas empresariales totalmente privadas (Fassil, Fondo de la Comunidad y Fortaleza).

¿Cuál ha sido el motivo para que las ONGs adopten la decisión de “formalizarse”?

¿Será que han visto a las microfinanzas como un negocio altamente lucrativo y que su fin es el logro de altas ganancias para sus accionistas?.

No parece que así sea, ya que las entidades reguladas mantienen la misión institucional de las ONGs que les dieron origen, donde el objetivo social de brindar mayores oportunidades económicas a la población de bajos ingresos es el que prevalece.

Esto es lo que buscan los accionistas de las entidades de microfinanzas, que en su gran mayoría son instituciones sin fines de lucro y entidades internacionales, con participaciones todavía minoritarias de inversionistas privados. Lo particular está quizás en que ahora se busca alcanzar este objetivo de manera sostenible y permanentemente, no como un logro efímero que dependa del subsidio y muera cuando éste se acabe.

Las oportunidades que brinda la formalización giran principalmente en torno a un mayor espectro de fuentes de financiamiento posibles (tanto por financiadores institucionales como a través de instrumentos de captación directa de recursos del público), una consecuente posibilidad de reducir los costos financieros y acceso a información de la Central de Riesgos de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras.

Si ponemos en la balanza las ventajas y desventajas de la formalización, estamos convencidos que la formalización ha sido una muy buena decisión, ya que ella trajo numerosos beneficios para los microempresarios.

Para respaldar esta afirmación usaremos los datos consolidados de las cuatro mayores entidades que se han formalizado (Bancosol, Banco Los Andes

ProCredit, Fie y Prodem) comparando la situación antes de su formalización con la situación actual.

- Se incrementó enormemente la cobertura tanto en cantidad de clientes atendidos como en volumen de recursos financiados, lo cual no hubiera sido posible de no tener el acceso a fondos que permite ser una entidad financiera supervisada. Las cuatro entidades antes de la formalización sumaban un cartera de \$us41,8 millones con 90.121 clientes, a diciembre del 2004 alcanzaron un cartera de \$us362,9 millones atendiendo a más de 234.000 clientes.
- Las tasas de interés bajaron significativamente para los clientes producto de la mayor eficiencia lograda por las entidades, al aprovechar mejor sus economías de escala intermediando un mayor volumen de recursos. La tasa de retorno bruto de la cartera promedio para las cuatro entidades antes de su formalización era de 37.2% y a diciembre del 2004 dicha tasa está alrededor del 22%.
- Se amplió la cobertura geográfica tanto urbana como rural, con un número de agencias muchísimo mayor, las cuatro entidades antes de su formalización sumaban 75 agencias, mientras que a diciembre 2004 cuentan con 183 agencias.
- Se amplió notablemente el alcance y la diversidad de los servicios financieros ofrecidos a los clientes y los segmentos de mercado atendidos, y
- Miles de personas de bajos ingresos hoy tienen la posibilidad de depositar de forma segura y rentable sus ahorros, a diciembre del 2004 cuentan en su conjunto con más de 276.500 depositantes.

En conclusión los servicios financieros dejaron de ser en Bolivia un privilegio de unos pocos, para ser una oportunidad de desarrollo para los sectores mayoritarios de la población.

La evolución del volumen de la cartera de créditos de las entidades de microfinanzas de Bolivia desde 1992 hasta la fecha, donde se incluyen solamente a los fondos financieros privados especializados en microcrédito, el Bcosol, también especializado en microcrédito y las ONGs financieras más importantes. Sin embargo, el volumen real de la cartera destinada a financiar la microempresa en Bolivia es mucho mayor, ya que no se consideran las entidades bancarias tradicionales formales que otorgan crédito de consumo dentro de los cuales se incluyen gran cantidad de créditos que han sido destinado a financiar actividades microempresariales, ni tampoco las cooperativas de ahorro y crédito y mutuales que tampoco están incluidas.

Otro aspecto a destacar es la mayor participación que año a año va alcanzando el sistema microfinanciero regulado, el cual es en parte consecuencia de la formalización de ONGs y su "transformación" en entidades financieras reguladas, pero principalmente del mayor ritmo de crecimiento de las entidades reguladas frente a las que no lo son.

Es en gran medida gracias a este proceso de formalización que el sistema microfinanciero boliviano ha logrado posicionarse quizá como el más desarrollado del mundo.

2.4.1.5 ETAPA III: EL INGRESO AL MERCADO DE LAS ENTIDADES DE CRÉDITO DE CONSUMO

Un análisis especial merece el ingreso al mercado de entidades privadas con fines exclusivos de lucro dedicadas principalmente al crédito de consumo, algunas de ellas como entidades financieras independientes y otras como un departamento especializado dentro de bancos tradicionales. Esta situación ocasionó, principalmente entre los años 1996 a 1998, una excesiva oferta de crédito destinada a un mismo segmento de mercado que fue compartido, tanto por entidades que tradicionalmente han trabajado en el crédito a la microempresa, como por instituciones que comenzaron ofreciendo

inicialmente créditos de consumo a asalariados, pero que posteriormente pasaron a colocar crédito a los trabajadores independientes sin salario fijo (microempresarios). En estos casos al no contar con metodologías adecuadas ni personal capacitado para evaluar la capacidad de pago y de endeudamiento de las microempresas, se incurrió muchas veces en el error de otorgar un monto demasiado alto de crédito. Además, estas instituciones aplicaron políticas muy agresivas para ganar mercado, estableciendo mecanismos de incentivos a su personal que promovían el crecimiento de la cartera sin cuidar la calidad de la misma, obteniendo como resultado niveles de morosidad muy superiores a los presentados por las entidades “tradicionales” de microfinanzas.

Esta explosión de la oferta crediticia provocó que muchas personas cayeran en la tentación de obtener crédito en diferentes instituciones financieras por montos muy superiores a sus reales posibilidades de pago. Es ahí que surge el fenómeno conocido como “sobreendeudamiento”.

Además de este aspecto que afectó la capacidad de pago de los clientes, se ha notado que también en algunos casos la moral de pago y la prudencia financiera de éstos ha cambiado, a consecuencia principalmente de la gran oferta de crédito destinada al mismo sector de mercado. De esta forma, si la gente percibe que hay excesiva oferta y fácil acceso al crédito se pierde el interés por pagar puntualmente sus deudas pensando que si queda mal con una institución Financiera siempre habrá otra dispuesta a prestarle dinero.

2.4.1.6 ETAPA IV: LA CRISIS ECONÓMICA Y LA CONSOLIDACIÓN DE LA INDUSTRIA

Esta etapa comienza con la manifestación de una etapa de crisis macroeconómica que comenzó a sentirse en 1999 y continúa hasta la fecha. Este período se caracteriza por una disminución en los niveles de ventas de la mayoría de las micro y pequeñas empresas, debido principalmente a una

menor capacidad de consumo interno, como producto del efecto negativo de la situación económica de otros países, en especial las devaluaciones de la moneda nacional en los países de la región, las restricciones en las fronteras de países vecinos al ingreso de mercaderías desde Bolivia, la erradicación de las plantaciones de coca y la aplicación de una nueva Ley de Aduanas.

Esta etapa la podemos dividir en dos partes:

a) Período: 1999 al 2002

Ésta ha sido, sin duda, la etapa más difícil en cuanto al desempeño general de la economía y del sistema financiero boliviano que han tenido que vivir las entidades de microcrédito en Bolivia desde sus comienzos en la segunda mitad de la década de los ochenta.

La situación de sobreendeudamiento en la que se encontraban muchos micro y pequeños empresarios no hubiera tenido tan graves consecuencias si sus niveles de ingresos hubieran seguido creciendo como normalmente sucedía, o por lo menos se hubieran mantenido estables.

Sin embargo, como producto de la situación descrita anteriormente, su capacidad de generación de ingresos se ha visto significativamente disminuida, lo cual tuvo como consecuencia inevitable un incremento en los niveles de morosidad de las carteras de las entidades financieras.

Además de ello, a consecuencia de la situación de crisis que atravesaron muchos micro y pequeños prestatarios y de las políticas de otorgamiento y cobranza de créditos utilizadas por algunas entidades financieras, se crearon asociaciones de pequeños prestatarios en varios departamentos del país. Sus actividades consistieron principalmente en la adopción de medidas de presión hacia las entidades financieras y el Gobierno. En muchos casos, estas asociaciones fueron promovidas o utilizadas con fines políticos y económicos

por personas interesadas. El propósito de estas asociaciones fue lograr la condonación de sus deudas o la obtención de condiciones preferenciales para el pago de las mismas, lo cual no podía ser aceptado de ninguna manera por las entidades financieras, ya que ello hubiera ocasionado muy probablemente el fin del microcrédito en Bolivia.

Entre 1999 y 2000 las entidades de crédito de consumo más importantes salieron del mercado, por lo menos, del financiamiento a las microempresas.

b) Período: 2003 a la fecha:

Pese a que la crisis social, política y económica de Bolivia continúa, las microfinanzas son una industria que se muestra consolidada y han demostrado mayor solidez que el sistema financiero tradicional, debido a que:

- Como la mayor parte de la cartera está destinada a los microempresarios, estos han podido adaptarse mucho mejor a las condiciones del mercado y han comprendido la importancia de cumplir con sus compromisos a tiempo por lo tanto, los niveles de morosidad de las entidades de microfinanzas son muchísimo más bajos que los del resto del sistema financiero.
- Las entidades de microfinanzas han realizado los siguientes cambios respecto a la forma tradicional de manejar el negocio, que les ha permitido enfrentar la competencia y la crisis:
 - i) Han ampliado los segmentos de mercado, atendiendo a segmentos que antes no se atendía como población rural, asalariados, y pequeña y mediana empresa.
 - ii) Han hecho una mayor diversificación de productos crediticios: Diferentes modalidades de crédito empresarial (por ejemplo: líneas de crédito revolventes, créditos de estacionalidad, créditos simultáneos,

etc.), créditos de libre disponibilidad o para consumo, créditos para vivienda, crédito con prendas de oro, emisión de instrumentos de garantía, etc.

iii) Han incrementado la oferta de productos financieros no crediticios, como giros y transferencias nacionales e internacionales, cobranza de servicios públicos e impuestos, venta de seguros, pagos por cuenta de terceros, nuevas modalidades de captación de depósitos, etc.

iv) Han realizado adecuaciones en las tecnologías crediticias:

- Ha habido una tendencia general al cambio del crédito grupal al crédito individual.
- Se da mayor importancia a la profundidad del análisis financiero del cliente.
- Se ha dejado el escalonamiento rígido en el monto de crédito.
- Existe mayor diferenciación en tasas de interés según el riesgo y los costos de cada crédito.
- Se han adecuado los mecanismos de seguimiento de la morosidad y de recuperación de créditos (por ejemplo: personal especializado en recuperaciones, o mayor participación del departamento legal).
- Se da mayor importancia a la verificación del endeudamiento total y antecedentes crediticios de los clientes con el sistema, mediante la consulta a centrales de información de riesgos.
- Se han fortalecido las unidades de auditoría interna y de evaluación de riesgo crediticio.
- Se ha dado un proceso de expansión en zonas urbanas y rurales, ocupando además los espacios dejados por el sistema financiero tradicional, se han abierto agencias en zonas de estratos sociales más altos y en zonas tradicionales bancarias, con el objetivo de ampliar los segmentos de mercado atendidos, tanto en captaciones de depósitos como en créditos y otros servicios, sin descuidar el crecimiento en zonas populares.

- Cambios en el perfil de los Recursos Humanos, se busca oficiales de crédito con formación en ciencias económicas en lugar de la formación en ciencias sociales que se requerían antes en las tecnologías de crédito grupal, se ha dado mayor incorporación de personal con experiencia bancaria previa, principalmente en cargos gerenciales, cada vez se da mayor importancia a la capacitación de los recursos humanos, casi todas las entidades han introducido esquemas de incentivos por resultados en diferentes niveles del personal.
- Existen cambios en relación al servicio al cliente, se da mayor importancia a la calidad de atención al público, se busca una fortalecer la imagen institucional, se han ampliado los horarios de atención al público, existen algunos avances tecnológicos (tarjetas inteligentes, interconexión "on line" de agencias).
- El marketing y la publicidad han adquirido mayor importancia. Si bien se le sigue dando mucha importancia a la promoción directa, existe una mayor utilización de los medios masivos de comunicación (radio, vallas publicitarias, televisión, auspicio de eventos, etc.) y se cuenta con personal especializado en las entidades y asesoramiento de empresas de comunicación, marketing y publicidad.

2.4.2 EL CONTEXTO DE LAS MICROFINANZAS

La crisis económica por la que atravesó el país, es el trasfondo que explica, en gran medida, la difícil situación que vivieron amplios sectores de nuestra economía que trabajan con el sistema financiero especializado en microfinanzas. Sin duda el sector financiero también se ha visto afectado por dicha crisis. A finales de la gestión 2000, las principales instituciones que agrupan a las entidades de microfinanzas (ASOFIN, CIPAME y FINRURAL) efectuaban el siguiente comentario:

"A inicios de la gestión 1999 nos preguntábamos: ¿las microfinanzas bolivianas se encuentran en crisis? A diciembre de 2000, debemos admitir decían

que las microfinanzas en Bolivia se encuentran sumidas en una profunda crisis, la cual se ha agudizado en la gestión 2000 respecto al año anterior".

La crisis de las microfinanzas se refleja en la contracción de la demanda y la elevación de la mora, tanto a nivel urbano como rural. Se pueden identificar diversidad causas que han incidido con diferente intensidad, entre las que destacan:

- Causas de tipo climatológico.
- Causas derivadas de los movimientos sociales.
- Causas derivadas de procesos de sobreendeudamiento.
- Causas derivadas de la lucha contra el contrabando y el comercio informal.
- Causas derivadas del colapso del sector de confecciones y manufactura.

Los factores climatológicos adversos que se presentaron en el país durante los primeros meses del año 2000, contribuyeron en gran medida a la crisis del sector de las microfinanzas. Como pocas veces ocurre, la precipitación pluvial en la región del altiplano se incrementó de manera considerable y constatare durante varios meses, lo que produjo el anegamiento de grandes extensiones de cultivos forrajeros anuales. La pérdida de cultivos disminuyó al extremo la disponibilidad de alimentos para los hatos ganaderos familiares, ocasionando que el ganado perdiera peso y disminuyera considerablemente la producción y comercialización de leche. Esta situación afectó seriamente a los productores lecheros que constituyen un porcentaje significativo de los clientes rurales de los FFPs.

Otro factor importante que afectó a los productores campesinos, fueron los bloqueos de caminos, que se llevaron a cabo en abril y septiembre del 2000 y junio del 2001. Las pérdidas que sufrieron los productores, por la imposibilidad de comercializar sus productos fueron incalculables.

Otra de las causas, que se generó desde el propio sistema financiero, e influyó considerablemente en la elevación del nivel de mora, fue la evidente sobreoferta de servicios crediticios que trajo como consecuencia, en el mediano plazo, un peligroso efecto de sobre-endeudamiento de los productores ⁷.

Este fenómeno se agudizó con la disminución de la capacidad productiva y de los ingresos de las unidades familiares, por efecto de la crisis económica. Adicionalmente, el sector de las microfinanzas tuvo que enfrentar los efectos negativos de una corriente de opinión de "no pago" motivada por la publicitada condonación de las deudas del Banco Agrícola de Bolivia, que el gobierno impulsó el año 2001, como resultado de las negociaciones con sectores campesinos.

Las políticas implementadas por el Estado de lucha contra el contrabando y el comercio informal, que generaron una disminución notable del contrabando; y el cierre de las fronteras de Argentina y Brasil que ocasionaron el colapso de la industria de confección de "jeans"; afectaron seriamente a la denominada economía informal, que concentra un porcentaje elevado de los clientes de las ONGs y los FFPs; y generaron una baja considerable del nivel de ingresos, la contracción de la demanda y una caída de precios, nunca vistas anteriormente.

Como respuesta a la agudización de la crisis del sector, en marzo de 1999 se conformó, mediante Decreto Supremo No. 25338, el Comité de Microfinanzas y Microempresa, con la participación de 47 representantes de Entidades del Estado vinculadas al sistema financiero, de la Cooperación Internacional, de Entidades Financieras y de Asociaciones Gremiales de La Micro y Pequeña Empresas. Posteriormente, en septiembre de 2001, se realizó un Taller, con la participación de todos los actores institucionales de las Microfinanzas, para

⁷ Un ejemplo claro sobre este proceso, es la concentración de entidades financieras especializadas en la región de Patacamaya, donde los niveles de mora son muy elevadas y se ha agudizado la actitud "no pago"

analizar la crisis y elaborar una agenda de trabajo para la búsqueda de soluciones.

Sin embargo, no se pudo realizar un sondeo de opinión con clientes de las microfinancieras sobre el impacto de la crisis en el nivel de satisfacción de los usuarios de los servicios financieros de los bancos dedicados al microcrédito, pero a partir de información extraída de conversaciones con clientes urbanos, de La Paz y Santa Cruz, entre enero de 2000 y junio de 2001, relacionados con esta temática; se pueden extraer las siguientes apreciaciones:

- Con anterioridad a la crisis, el nivel de satisfacción de los clientes con los servicios de las microfinancieras era bueno, por el acceso relativamente fácil, los procedimientos ágiles, la flexibilidad en las garantías y el trato de los oficiales de crédito. No se registraron reclamos importantes por la tasa de interés, aunque ocasionalmente hubieron algunos reclamos por los plazos y montos mayores.
- Después de la crisis, el nivel de satisfacción de los clientes continúa siendo bueno, gracias a las políticas de reprogramación aplicadas, sin embargo se registra cierta preocupación por las tasas de interés y los plazos, sin que ésta se convierta en una exigencia manifiesta y organizada.
- Sin embargo es muy probable que se haya generado en muchos clientes, un sentimiento de desprotección, debido los mecanismos utilizados en el cobro de las deudas y la ejecución de garantías de bienes muebles, que han originado en algunos casos situaciones de violencia.
- Sin duda el problema de fondo es que la recesión económica afecta con mayor fuerza a la micro y pequeña empresa, que no cuenta con las protecciones ni los incentivos de otros sectores empresariales.

CAPITULO III

MARCO PRACTICO

BIBLIOTECA DE ECONOMIA

3. MARCO PRÁCTICO

3.1 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR DE ESTUDIO

3.1.1 BANCO SOLIDARIO S.A.

En el caso de Banco Solidario S.A. (BcoSol), se tiene que debido al éxito de las operaciones de la fundación PRODEM y el conocimiento adquirido hasta 1992, varios empresarios que participaron en el establecimiento de la citada fundación liderizaron la creación de BcoSol, quién comienza sus operaciones el 10 de febrero de 1992, con la compra de cartera de PRODEM equivalente a 4.7 millones de dólares, que incluía la transferencia de 21.569 clientes, 116 empleados y tres agencias urbanas de La Paz, El Alto y Santa Cruz. Por tanto, BcoSol emerge de la experiencia de más de diez años de la ONG PRODEM y que posteriormente se constituye en el primer Banco privado especializado en microfinanzas.

Esta entidad se crea con la misión particular de ofrecer servicios financieros para promover el desarrollo socioeconómico de pequeñas y microempresas y dar apoyo para mejorar la calidad de vida del sector microempresarial del país mediante la oferta de fondos de crédito de libre disponibilidad no subsidiados. BcoSol tiene la metodología de crédito solidario, que fue introducida por Acción Internacional, basada en experiencias de proyectos de microcréditos en otros países. A fines del año 2001, operaba en cinco departamentos del país con 41 agencias y sucursales establecidas principalmente en el ámbito urbano (treinta agencias urbanas y once provinciales).

PRODEM presentaba limitaciones jurídicas y económicas, demanda insatisfecha, no aseguraba a largo plazo, autosuficiencia y función social. En tanto que BancoSol no tenía restricciones de tipo legal, podía acceder a otros recursos, democratizar el crédito, aseguraba a largo plazo, presentaba rentabilidad y función social.

3.1.1.1 ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD

BcoSol constituido en fecha 11 de diciembre de 1991, tiene como objeto, la realización de actividades de intermediación financiera que sean autorizadas por la Ley de Bancos y Entidades Financieras y el Código de Comercio, y muy especialmente la de brindar servicios de microfinanzas de alta calidad, mediante el fomento, la movilización y la captación del ahorro interno, a cuyo efecto el Banco podrá realizar todas las operaciones, actos y contratos permitidos por ley. El Banco ha iniciado sus operaciones el 10 de febrero de 1992.

3.1.1.2 LA ACTIVIDAD DE BCOSOL

BcoSol rompe mitos

Fue en el año 1992 que se dió el gran salto. De manera exitosa y productiva labor de ocho años como fundación, paso a constituirse en un banco. Desde entonces, BcoSol ha ejercido un rol protagónico con claros propósitos: abastecer en gran escala la demanda de microcredito, brindar servicios financieros integrales al sector más dinámico de la microempresa boliviana y convertirse en una institución confiable, sólida y rentable.

Esas metas se han cumplido, hoy BcoSol es una prestigiosa y experta institución financiera supervisada por la Superintendencia de Bancos, respalda el crecimiento de la economía del país y promueve decisivamente el desarrollo de los microempresarios y es la prueba mas vigorosa de que los servicios microfinancieros son rentables.

Bancosol irradia experiencia al mundo

La imagen del banco trasciende fronteras. Su reconocido prestigio internacional hace que destacados lideres políticos y representantes de

importantes instituciones financieras y bancarias de diversos países busquen permanentemente el asesoramiento de sus ejecutivos e intenten seguir por el mismo camino.

Durante la gestión 1996, por ejemplo, BcoSol recibió 98 visitas de personas de países como los Estados Unidos de Norteamérica, Canadá, Costa Rica, Honduras, Brasil, Chile, Perú, Zimbabwe y Bangladesh. Entre los ilustres visitantes destacaron el Presidente Alberto Fujimori, y la Primera Dama de EE.UU. Hillary Clinton.

El éxito de BcoSol

BcoSol basa su éxito en dos premisas altamente creativas:

- Un servicio empresarial moderno que conjuga el interés social con la perspectiva comercial, misión asumida con profundo convencimiento por todo el equipo que entrega la familia BcoSol y por las 33 agencias urbanas distribuidas en La Paz, El alto, Cochabamba, Santa Cruz y Oruro.
- La garantía solidaria, basado en el compromiso de responsabilidad, ayuda mutua y lealtad entre los microempresarios, ha revolucionado el sistema financiero.

Rumbo al siglo XXI

La experiencia de BcoSol le permitió diseñar una metodología crediticia que responde a las necesidades específicas del sector microempresarial más dinámico. Dicha técnica esta basada en la garantía del Grupo Solidario, en el crédito Secuencial, en una relación estrecha con el cliente, en procedimientos sencillos y ágiles, y en otros factores que son la esencia de su éxito.

BcoSol no solamente ha cumplido con los objetivos trazados en 1992 sino que su visión de futuro lo ha colocado en los umbrales del siglo XXI. Con el esfuerzo constante de un equipo de más de 500 personas y el apoyo y confianza de 80.000 clientes, se ha convertido en el "Banco de la Microempresa".

3.1.1.4 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES INSTITUCIONALES DE BCOSOL

Misión

"Es el Banco que brinda la oportunidad de tener un mejor futuro a los sectores de menores ingresos, mediante el acceso a servicios financieros integrales de alta calidad".

Visión

"Ser el líder, referente e innovador de las microfinanzas a nivel nacional e internacional, favoreciendo al desarrollo, progreso y calidad de vida de las personas con menores ingresos".

Valores Institucionales

- **Servicio:** Tener una actitud altamente respetuosa y eficiente.
- **Integridad:** Generar seguridad a través de acciones dignamente honestas íntegras.
- **Reciprocidad:** Permanente consideración por uno mismo y por los demás porque "Juntos Crecemos".
- **Responsabilidad:** Cumplir a tiempo con todo compromiso asumido.
- **Coherencia:** Ser consecuentes con lo que decimos.
- **Compromiso:** Continuo mejoramiento individual como base del progreso global.

3.1.1.4 NUEVA IMAGEN DE BCOSOL

- Toda labor y actividad refleja la imagen de PROFESIONABILIDAD y RESPONSABILIDAD, ya que BcoSol es una institución sólida, segura, profesional y responsable.
- La profesionalidad y responsabilidad se traducen en el trato amable y cortés al cliente; en el asesoramiento dedicado, puntual y honesto en la relación con el cliente.

Las fortalezas que permiten proyectar la imagen de BancoSol son las siguientes:

- Posicionamiento inicial en el segmento objetivo: Los microempresarios lo reconocen como su banco y en realidad es el Banco de la Microempresa.
- Público microempresarial cautivo al que se conoce: se tiene 80.000 clientes que ya trabajan con BcoSol.
- La experiencia de BcoSol se constituye en un hito novedoso y exitoso del sistema financiero: es el primer banco de la microempresa, con la mora baja y un crecimiento espectacular. Calificado por el periódico Nueva economía en 1996 como uno de los cuatro mejores bancos de Bolivia.
- Existencia de una imagen con valoración social: democratizante del acceso: es una institución financiera que ha logrado cambiar el concepto de Empresa (siempre con fines económicos, nunca con fines sociales).
- Excelente imagen internacional: cada semana llega por lo menos un visitante del exterior: EEUU, África y Latinoamérica, para analizar porque BcoSol tuvo tanto éxito en su actividad. Se recibieron importantes visitas del extranjero, tales como Hillary Clinton y la del Presidente del Perú Alberto Fujimori.

Es muy importante no proyectar una imagen de ser UN BANCO PARA LOS POBRES, porque al sector microempresarial no le gusta que lo llamen de esa forma, ellos no se consideran pobres, pobres son los mendigos, mientras se tenga un trabajo no se es pobre. Por lo tanto la actitud nunca debe reflejar "pena", o "asistencialismo" y el cliente es tratado con respeto (Sr. – Sra.) porque es un sujeto de crédito que trabaja honradamente para ganarse el sustento diario.

La imagen que el Banco proyecta es de responder a las necesidades de los microempresarios (necesidad de tener un futuro próspero, de desarrollarse económicamente y de mejorar su calidad de vida), por ello BcoSol como institución es el Banco del Desarrollo del Microempresariado, el banco que ayuda a las personas a crecer, a prosperar y a desarrollarse cada vez más. Además es un banco de la zona: participa en las fiestas zonales, auspicia ciertas actividades del barrio, etc. También pretende ser un banco integral, es decir, que se preocupe por todas las necesidades de los microempresarios, aunque no directamente.

El desafío de BcoSol es posesionarse en el mercado como líder del segmento microempresarial, y adelantarse a los hechos junto al núcleo más dinámico de la población, que son los microempresarios (una de las grandes tendencias del siglo XXI para todo el mundo).

3.1.2 LA ACTIVIDAD DE BCOSOL EN EL PERIODO 2000 - 2008

3.1.2.1 GESTION 2000

Después de varios años en el negocio, BcoSol ha desembolsado más de 1,400 millones de dólares americanos y actualmente tiene más de 120,000 clientes, y captaciones del público de más de 170 millones de dólares. BancoSol está presente en siete ciudades capitales (La Paz, Cochabamba, Santa Cruz, Sucre, Tarija, Potosí y Oruro) a través de una red de 48 agencias que se convierte en una de las principales de Bolivia

Al 31 de diciembre, el Banco cuenta con 5 regionales ubicadas en las ciudades La Paz (incluye además la regional de El Alto), Santa Cruz, Cochabamba, Oruro y Chuquisaca, las que cuentan con un total de 40 agencias. El promedio de empleados durante la gestión 2000 y 1999 fue de 596 y 641, respectivamente.

El entorno económico del año 2000 se caracterizó por un importante deterioro de la economía, particularmente en el sector de la microempresa, que es el segmento de clientes que atiende el Banco. El principal efecto de la crisis económica se ha traducido en una caída importante en las ventas y con ello el deterioro de la capacidad de pago de los clientes, por lo que la mora institucional pasó de un 7.02% al 31 de diciembre de 1999 al 12,33% de diciembre de 2000.

Durante la gestión se produjo una contracción de la demanda por bienes y servicios prestados por los clientes del Banco, la oferta se incremento en la medida en que el empleo formal fue sustituido por actividades informales, el deterioro económico se agravó además por los conflictos sociales de abril y septiembre, que paralizaron la economía entera. La contracción general de la cartera de créditos, la disminución de los depósitos del público y el decremento de resultados, muestran claramente el impacto de la crisis económica en nuestro sector.

En cuanto a la administración del riesgo crediticio y de mercado, en la gestión 1999, el control de riesgo estaba enmarcado en la metodología crediticia específica para microcrédito, lo que en la gestión 2000 fue ampliado a todos los productos ofrecidos por el Banco como resultado de la diversificación de su cartera. La administración y seguimiento de las operaciones de crédito en todos sus aspectos formó parte de la responsabilidad del área Comercial.

A partir del mes de abril del año 2000 , el Banco puso en funcionamiento la Gerencia de Control de Riesgo Crediticio, esta área se organizo en función a los conceptos de riesgo sistemático y no sistemático, realizando labores preventivas y correctivas en el desembolso de las operaciones de crédito.

BcoSol continúa atendiendo todas sus operaciones y servicios de manera permanente con una participación activa dentro del mercado de forma similar a la presentada durante la gestión de 1999, pero diversificando la cartera de créditos, con créditos comerciales, de vivienda y contingentes. También se ampliaron los servicios prestados con los productos: cobranza de servicios públicos y recaudación de impuestos municipales.

Por razones de mercado, el Banco ha cerrado 5 agencias y apertura una agencia especializada en servicios públicos y recaudaciones tributarias.

3.1.2.2 GESTIÓN 2001

Hechos importantes sobre la situación de la entidad

El entorno económico del año 2001 se caracterizó por un importante deterioro de la economía, particularmente en el sector de la microempresa, que es el segmento de clientes que atiende el Banco. El principal efecto de la crisis económica se ha traducido en una caída importante en las ventas y con ello en el deterioro de la capacidad de pago de los clientes, por lo que la mora institucional aumento de un 12.3 % en 2000 al 14.6% en 2001.

Durante la gestión se produjo una contracción de la demanda por bienes y servicios prestados por los clientes del Banco, la oferta se incrementó en la medida en que el empleo formal fue sustituido por actividades informales y el deterioro económico se agravó.

Sin embargo, como se evidencia en los resultados obtenidos por las entidades financieras especializadas en el sector de microfinanzas, el comportamiento fue a la inversa, habiéndose incrementado los niveles de activos, captaciones y la prestación de servicios al público. En el caso específico de BcoSol, se alcanzó el volumen de cartera más alto desde su creación.

Adicionalmente, el sector de las microfinanzas en Bolivia, debieron soportar las consecuencias de las malas prácticas ejercidas en el pasado inmediato por algunas entidades financieras que sobre endeudaron y distorsionaron el mercado del microcrédito.

A partir de la emisión de la Circular SB/291/99 de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras, que establece que "la evaluación y calificación de créditos debe ser responsabilidad de una área de créditos", en abril del año 2000 la administración del Banco, decidió incluir a esta unidad dentro de su estructura orgánica, en consecuencia, con ella, surgieron una serie de procesos y procedimientos que se tradujeron en reportes e informes de frecuencia mensual.

Al respecto cabe destacar que hasta el año 2001, el área de Control de Riesgo Crediticio (CRC) dividió su labor en dos áreas principales: preventiva o ex ante y ex post.

Como consecuencia de lo anterior y en cuanto a la labor preventiva se refiere, en enero del año 2001, la administración del Banco decidió incrementar la participación del área de Control de Riesgo Crediticio, buscando que sea un área de contrapeso adecuada y suficiente en el otorgamiento crediticio, sin las presiones regulares del área comercial para la colocación de cartera del Banco. Consecuentemente, se reorganizó el área fortaleciendo la función ex ante o preventiva, mediante la especialización de actividades y una mayor responsabilidad, consistente en la aprobación de

todas las operaciones de crédito por montos mayor o iguales a US\$ 4.000 o su equivalente en moneda nacional, hasta el mes de agosto 2001 y US\$ 6.000 a partir de septiembre 2001.

El Banco, además de continuar atendiendo todas sus operaciones y servicios, con una presencia y participación activa dentro del mercado, ha incrementado la cobertura de servicios financieros y no financieros, respecto a la estructura de oferta de la gestión tiempo real.

Por razones de mercado, el Banco ha cerrado cinco agencias en Oruro y La Paz y se abrió una mega agencia como resultado de la fusión de tres agencias en Cochabamba.

La recesión de la economía mundial, ocasionada en parte por la recesión de la economía estadounidense, generó y generará considerables efectos negativos en las economías latinoamericanas. La economía boliviana tuvo una fuerte recesión en los dos últimos años que provocó una caída en el Producto Interno Bruto y en la inversión extranjera.

Ante tal situación, el gobierno nacional ha implantado un plan cuyas decisiones se basa principalmente en medidas para incentivar la demanda agregada, a través de inyecciones de liquidez y en medidas que permitan al sector financiero aliviar la crisis actual a través de la aplicación del Fondo Especial de Reactivación Económica "FERE", instrumento que posibilita la reprogramación de créditos y promueve la expansión del crédito bancario, en los dos últimos años tuvo una importante contracción que obligó al sistema financiero boliviano a contabilizar significativamente provisiones para incobrabilidad, producto del constante incremento en la mora. Complementariamente, el gobierno ha promulgado la Ley del Programa de Fortalecimiento Patrimonial "PROFOP" la cual permite que ciertos bancos puedan acceder a recursos para su fortalecimiento patrimonial a través de un endeudamiento subordinado.

BcoSol por decisión de su Directorio no ha utilizado el instrumento denominado Fondo Especial de Reactivación Económica "FERE" así como tampoco ha requerido recursos del Programa de Fortalecimiento Patrimonial "PROFOP".

3.1.2.3 GESTION 2002

Hechos importantes sobre la situación de la entidad

El entorno económico del año 2002, se caracterizó por un importante deterioro de la economía en general. Uno de los principales efectos de la crisis económica se ha traducido en una caída importante en la demanda agregada y en consecuencia en las ventas. La falta de fuentes de trabajo y la contratación generalizada de la economía han deteriorado la capacidad de pago de los clientes del sistema financiero en su conjunto, tanto empresas como personas naturales han sido afectadas.

En este ambiente la administración del Banco ha decidido mantener una política de provisiones muy conservadora, acompañada por una estricta cobranza de los créditos morosos y ha efectuado los castigos de aquellos créditos impagados acorde con la normativa vigente. Todo esto ha permitido mejorar el índice de mora del Banco de 14.65% al 31 de diciembre de 2001 a 8.25% al 31 de diciembre de 2002.

A pesar de que el Sistema Financiero en su conjunto disminuyó significativamente su cartera de créditos, las entidades financieras especializadas en el sector de microfinanzas tuvieron un comportamiento distinto, habiendo crecido en más del 9 % en términos de cartera y 10% en activos. Asimismo las captaciones y la prestación de servicios no crediticios al público fueron en ascenso.

BcoSol, además de continuar atendiendo sus operaciones activas, pasivas y de servicios con presencia y participación activa dentro del mercado, ha incrementado la prestación de productos respecto a la estructura de la oferta de la gestión 2001.

Durante el primer semestre del 2002 se implementó, en la parte de cartera y servicios, el sistema de "Cliente Exclusivo", y se encuentra en fase de implementación los proyectos de la tarjeta inteligente, y los sistemas Crédito Scoring en tres distintas funciones.

En términos de tecnología se culminó con éxito el proyecto de centralización del sistema informativo del Banco, habiéndose reemplazado 10 servidores en distintos puntos del país por la más moderna tecnología disponible, que ahora se maneja desde la oficina central para todo el Banco y sus agencias a nivel nacional.

Continuando su estrategia de expansión de servicios y cobertura, en el mes de septiembre de 2002 el Banco abrió la "Agencia Camacho" en pleno centro de la ciudad de La Paz. Desde esta agencia el Banco presta la totalidad de sus servicios a su público objeto.

Mejoras a la política crediticia

Se logró la implementación a nivel nacional de una nueva versión del manual de política de crédito, que entregó al área de créditos una herramienta que busca la estandarización del proceso crediticio, nuevas herramientas de evaluación del riesgo adecuadas a las características actuales del nicho de mercado de BcoSol, además de cumplir con la normativa establecida por la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras.

El proceso ha requerido la planificación y puesta en marcha de un completo plan de capacitación a nivel nacional sobre el tema, habiendo involucrado a

todo el personal del área de créditos, Operaciones, Sistemas, Auditoria, Riesgos Legal y Procesos. Bcosol acabó el año habiendo cumplido exitosamente esta tarea que creo mayor estabilidad y dinamismo al proceso de toma de decisiones crediticias.

De manera complementaria se han diseñado nuevos procedimientos, otros fueron actualizados o eliminados, con el objetivo de conciliar el mejor criterio y la gran experiencia de los funcionarios de crédito y operaciones de la institución, con las demandas y necesidades de nuestros clientes.

Accionistas inversionistas y aliados nacionales e internacionales

- Asociacion de Trabajadores Agrícolas Jesús del Gran Poder
- Centro de Promocion y Empleo para Sector Informal Urbano – CEPESIU
- Comunidad San Antonio
- Diagrama Arquitectos S.A.
- Enlace Inmobiliaria S.A. ENLACEIN
- Inmovalor Casa de Valores
- Federación de Organizaciones Populares Ayora Cayambe Unopac
- Fideicomiso Care
- Fideicomiso ISSFA
- Fondo de Ahorro de Empleados del Grupo Financiero Enlace
- Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio FEPP
- Fundación Alternativas para el Desarrollo
- Fundación Carapungo
- Instituto de Investigación Socio Económicas y Tecnológicas
- Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas
- MARESA S.A.
- Service.com
- Universidad Politécnica Salesiana

Accionistas empleados: 27 y Accionistas personas naturales: 57

3.1.2.4 GESTIÓN 2006

Tecnología y soporte

Durante la gestión 2006 BcoSol junto al Mi Banco del Perú seleccionaron una nueva solución en cuanto a su Software Bancario Central, habiendo escogido a la empresa De la Robla y Asociados como proveedor con su producto Bantotal. El mayor desafío se concentra ahora en la tarea de adecuación e implementación final de los nuevos módulos que permitieron al Banco atender con tecnología de punta permitiendo a la organización disponer de una herramienta moderna, flexible y configurada para operar en una institución especializada en microfinanzas.

Otras actividades de potenciamiento y mejora fueron llevadas adelante durante la gestión 2006, tareas que permiten que el Banco mejore el servicio a sus clientes y el sistema de control y gestión, además de facilitar el trabajo de sus empleados. Algunas son detalladas a continuación:

- Los anchos de banda fueron ampliados para todas las oficinas regionales para permitir que el desafío sea más rápido y soporte el crecimiento del volumen de transacciones del Banco.
- Se amplió el servicio de giros internacionales procediéndose a la conexión de dos empresas remesadoras extranjeras más; NSA del Paraguay, así como MFIC y RIA de EE.UU. que se suman a las existentes; Quisqueyana, Dolex en EE.UU. y la Caixa, La Ceca y Exact Transfer en España.
- Se procedió a la instalación física de los nuevos servidores centrales del Banco.
- Se cambió el sistema de almacenamiento de datos central, lo cual permitió mejorar la performance del Score Bancario.
- Finalmente se procedió a la implementación del nuevo sistema de gestión administrativa SPRING mediante el cual se ha mejorado los

procesos de gestión de activos y de inventarios para el área administrativa del Banco.

Como ha sido política del Banco a partir del año 2000, se ha dado la importancia necesaria al uso de software comercial por parte de nuestra institución, y nuevamente durante la gestión 2006 se adquirieron en número de licencias requeridas para que las unidades operativas puedan hacer uso de los programas, cumpliendo con las normas vigentes en relación a la explotación de este tipo de recursos, además de lograr mejorar la calidad y actualizar una importante cantidad de equipos.

En relación a los proyectos de productos y servicios relacionados con tecnología, estos fueron desarrollados de acuerdo a los cronogramas establecidos:

- a. Scorings: Las herramientas estadísticas requirieron nuevamente una actualización de los "cubos" de información para mantener la calidad de pronóstico de las mismas, además de garantizar que la capacidad de predicción mantenga los niveles bajos de mora que ha caracterizado al Scorings.
- b. Transferencias con el Exterior: Mejoramos y ampliamos la plataforma creada para remesadores socios en varios países donde se concentran los bolivianos inmigrantes, para permitir a la institución incrementar de manera significativa el flujo de remesas que llegan a Bolivia.

Durante la gestión 2006 destacó la conexión a la red internacional Swift de manera directa, sin necesidad de recurrir al uso de canales pertenecientes a terceros. Esto ha permitido a Bancosol, total autonomía de gestión en lo vincula al servicio de remesado de dinero y abrirse puertas al comercio exterior, pero fundamentalmente, reducir el costo operativo del flujo entrante y saliente en más de \$us 90 mil al año.

- c. **Microseguros de Salud y accidente: BancoSol** mejoró la oferta de seguros al mercado, además de adicionar 2 nuevos productos para beneficio de sus clientes, diseñados para responder a la demanda y necesidades detectadas en el mercado.

El nuevo portafolio de microseguros quedo plasmado bajo el siguiente esquema:

- **Seguro para el portafolio:** Seguro de vida que es pagado por el Banco a todos sus clientes de cartera activa.
Cobertura: Saldo total de la cartera y gastos funerarios. Este producto, fue el primer microseguro que el Banco ofreció a sus clientes, habiéndose iniciado el programa en el año 2000.
- **Seguro de Vida (Sol seguro):** Es un producto opcional, con un costo para el cliente de \$us0.99 al mes.
Cobertura: muerte natural o accidental (Min. \$us300 Max. \$us15.000), gastos funerarios, efectivo para esposa e hijo(s). Se requiere cuenta de ahorros. Este producto fue lanzado al mercado en el año 2005.
- **Seguro de Salud (Sol Salud):** Producto opcional para los clientes, con un costo de \$us 3.99 al mes.
Coberturas: Seguro de vida (descrito en el punto b), cobertura de atención medica completa (ambulancia, diagnóstico, tratamiento y atención odontológica). Fue creada una red de atención médica privada a nivel nacional. Se requiere cuenta de ahorros. El producto fue entregado al mercado en el año 2006.
- **Seguro de Salud y Accidentes (Sol Salud Plus):** También opcional para el cliente, con un costo mensual de \$us4.48.
Coberturas: Seguro de vida, Seguro de Salud y cobertura contra accidentes para tratamiento medico de emergencias, este último se administra bajo el sistema de reembolso. Producto lanzado al mercado en el año 2006.

- d. **Servicio de información vía mensajes SMS por teléfonos celulares:** Infosol SMS, es un servicio que permite enviar y recibir mensajes relacionados a cuentas de ahorro, créditos e información en general, mediante el uso de un teléfono celular.

Algunos de los objetivos que el Banco se ha planteado alcanzar con el servicio, son los siguientes:

- ♦ Mayor valor agregado a cuentas de ahorro y créditos.
- ♦ Fidelizar clientes.
- ♦ Mayor transparencia y eficiencia a relación con clientes.
- ♦ Habilitar una nueva herramienta de promoción segmentada.
- ♦ Acceso a información las 24 horas del día en línea.

Las principales características del nuevo servicio son:

- a. **Mensajes de Salida,** generados por BancoSol a sus clientes afiliados:

- ♦ **En créditos:** Para informar monto y vencimiento de operaciones.
- ♦ **Giros,** notificación del abono de remesas en cuentas de ahorro.
- ♦ **Publicidad,** mensajes en general.
- ♦ **Felicitaciones por cumpleaños,** alimentados por el sistema transaccional del Banco.

- b. **Mensajes de Respuesta a Clientes:** Enviados de manera automática a solicitud del cliente:

- ♦ **En créditos:** El cliente puede solicitar liquidaciones de cuota y fecha de vencimiento.

- ♦ **En cuentas de Ahorro**, el cliente puede solicitar saldos y extractos con los 5 movimientos.

Otras actividades importantes

Dentro de las otras actividades que permiten potenciar los negocios de la institución, destacaron:

a. Apertura de nuevas oficinas:

- ♦ Como se presupuestó y programó para la gestión 2006, se procedió a la inauguración y apertura de la Oficina Regional en la ciudad de Potosí, ampliando nuestra cobertura a nivel nacional con este esfuerzo. La llegada de BancoSol fue muy bien recibida en ese departamento tanto por clientes como por las autoridades locales.
- ♦ Después de haber inaugurado la primera Oficina Regional en la ciudad de Tarija el año 2005, abrimos en el 2006 la segunda oficina en esa ciudad, ampliando nuestra cobertura de servicio. La nueva oficina se ubica en el área central de la ciudad.
- ♦ En Cochabamba, se inauguró la Agencia Punata, instalada en la ciudad del mismo nombre, permitiendo servir a clientes del área rural, principalmente.
- ♦ En la ciudad de El Alto, la cobertura fue ampliada mediante la apertura de la agencia Bolivia y la Agencia Satélite, ambas ubicadas en zonas con gran concentración de población.
- ♦ En la ciudad de La Paz, se inauguro la Agencia Cota Cota, en la zona sur.
- ♦ En la ciudad de Santa Cruz se inauguraron las agencias Alto San Pedro y La Guardia, esta ultima ubicada en el área Rural.

b. Mejora y refacción de agencias:

- ♦ BcoSol ha continuado con el plan definido dentro del proyecto de Servicio al Cliente, buscando de manera permanente la estandarización de la imagen corporativa de sus canales de distribución a nivel nacional. Esto implicó la mejora de las instalaciones, principalmente en las áreas de atención al público y las áreas de atención al público y áreas de trabajo para los empleados de las agencias. Este esfuerzo determinó que la mayoría de las agencias a nivel nacional sean ampliadas, refaccionadas o construidas. La tarea culminó con un buen avance respecto a la meta propuesta para la gestión 2006.
- ♦ Las oficinas que fueron remodeladas son: En Santa Cruz: agencia El Torno, agencia Mutualista y agencia Sucre. En Cochabamba: Agencia Cruce Taquiña y Agencia Quillacollo. En La Paz: Agencia San Pedro, Agencia Villa Copacabana y la agencia Villa Fátima. En El Alto, agencia Villa Adela.

Bcosol y la responsabilidad social

BcoSol es por definición una organización comprometida con la mejora en la calidad de vida de los bolivianos y en particular de sus clientes. Por esto, hemos mantenido la línea estratégica definida en gestiones anteriores, trabajando en 2006 en pos de profundizar su modelo de responsabilidad social y su aplicación práctica de acuerdo a sus principios.

Las acciones llevadas adelante forman parte del proceso y planes diseñados con el objeto de crear valor que complemente los resultados económicos y que el Banco ayuda a crear en la sociedad boliviana, gracias al trabajo especializado que lleva adelante desde su creación en 1992.

La filosofía y cultura institucional en BancoSol se han visto fortalecidos por la exteriorización de los principios básicos vinculados a la responsabilidad social institucional los que se hallan contenidos en los siguientes elementos:

- a. Velar por la oferta permanente de calidad y valor en los productos y servicios para los clientes de la institución, manifestada en la satisfacción.
- b. Mantener participación activa en la comunidad a la cual servimos a lo largo y ancho del país, aportando trabajo y recursos que permitan generar oportunidades de cambios positivos.
- c. Participar activamente en el cuidado del medio ambiente y la creación de conciencia ecológica entre nuestros clientes y empleados para coadyuvar en este esfuerzo.
- d. Facilitar y potenciar el desarrollo de todos los empleados, funcionarios y ejecutivos de BancoSol, buscando mayor capacitación y satisfacción laboral, pero fundamentalmente, buscar que el proyecto BcoSol forme parte de sus proyectos de vida, en igualdad de condiciones y oportunidades para todos.

En base a lo anterior, durante el 2006 realizamos las siguientes acciones:

Ámbito de la salud

- a. Se apoya económicamente al Voluntariado del Ministerio de Gobierno para recaudar fondos para brindar mayores comodidades a los hijos de los reclusos de nuestras cárceles, que lamentablemente deben vivir con sus padres dentro de los diferentes recintos penitenciarios del país.
- b. A través del Voluntariado de Damas Diplomáticas y Organismos Internacionales, BcoSol colaboró al evento beneficio que se organizó para obtener fondos en beneficio de hospitales públicos de nuestra

Diversificación de los productos

El año fue dedicado al seguimiento y fortalecimiento del portafolio de productos, buscando cumplir con las metas del plan estratégico definido. Los resultados han validado los objetivos previstos: mitigar el riesgo, asociado al crédito, satisfacer mejor las necesidades de los clientes y exigir un análisis más profundo para la otorgación de créditos.

La estrategia prevista para la gestión fue exitosa y se observa el logro de los objetivos: Mayor profundización en créditos pequeños mediante Sol Vivienda, incremento en Sol Vivienda producto de microvivienda, reducción de la cartera comercial de mayor tamaño por cliente, así como la reducción de consumo.

Por segundo año consecutivo, el producto de mayor crecimiento ha sido Sol Vivienda que se consolidó como el segundo producto de importancia relativa en el portafolio, mientras que el crédito Solidario sufrió nuevamente el mayor decrecimiento. El éxito de Sol Vivienda se debe a las características particulares del producto creadas bajo el enfoque del cliente, así como al proceso de venta agresiva que ha llevado adelante nuestra Institución.

La nueva disminución del portafolio del crédito Solidario es resultado de la preferencia de los clientes por créditos individuales y de una decisión del banco de reducir la concentración de la cartera de créditos en este producto, ya que en épocas recesivas en la actividad económica el mecanismo de garantía solidaria no es efectivo, tal cual se comprobó.

3.1.2.5 GESTIÓN 2008

Sostenimiento y mejora continua a la tecnología crediticia

Durante el 2008 y como todos los años, se ha mantenido la política de actualizar y mejorar la normativa de créditos. En esta gestión las adiciones y cambios han estado relacionados a elementos vinculados a la simplificación de los requisitos y condiciones para la otorgación de créditos, así como a la búsqueda de rapidez en el proceso de evaluación y aprobación de las operaciones crediticias y el uso de mejores estrategias de recuperación de cartera, mediante herramientas preventivas en la administración del portafolio.

Las mejoras metodológicas han sido acompañadas por la labor del personal del área crediticia y del área de riesgos, además de proporcionar una herramienta de medición más efectiva del nivel de riesgo crediticio que se está asumiendo. Asimismo, la profundización del mercado de las microfinanzas fue un elemento vital para BcoSol, a diferencia de otros competidores que buscaron atender con preferencia sectores de pequeña y mediana empresa.

Administración de la cartera crediticia

Durante la gestión 2008, BcoSol se dedicó al fortalecimiento de sus portafolio de productos, más que a la diversificación, buscando cumplir con las metas definidas y los resultados muestran que se alcanzaron los siguientes objetivos:

- Mayor fortalecimiento en la administración del riesgo asociado al crédito.
- Se logró acortar el proceso de solicitud y obtención de crédito, satisfaciendo las necesidades de los clientes.
- Los mecanismos de control implementados han logrado que la línea sea muy prolija en la evaluación del crédito y se desarrolle un análisis más profundo para la otorgación de créditos.
- El proceso de crédito y recuperación fue más sencillo y burocrático.

Desempeño del portafolio por producto

Durante la gestión 2008 los clientes de BcoSol volvieron a mostrar la preferencia por microcréditos para capital de trabajo, sin embargo, el producto de "microvivienda" mantiene una participación destacada en el portafolio. Otro producto importante ha sido el "Sol 1000" que son operaciones destinadas a financiar capital de trabajo a microempresarios de segmentos de mercado más bajos que el tradicionalmente atendido por el mercado.

La cartera de microcrédito "Sol individual" mostró durante la gestión 2008 un destacado desempeño comparado al resto de portafolio de productos, representando el 73.2% del portafolio de productos ofrecidos por BcoSol.

Imagen y participación de mercado

BcoSol en la gestión 2008 continúa manteniendo una posición de liderazgo en el mercado, como institución diversificada, con la mayor gama de productos y servicios adecuados a las diferentes necesidades del mercado de la microempresa y BcoSol nuevamente ha liderizado la innovación de productos y servicios durante el período, respecto a los competidores más cercanos.

BcoSol mantiene el porcentaje de participación de mercado, habiendo terminado la gestión 2008 con una participación de cartera del 23% considerando los FFPs y Banco Los Andes y la participación de mercado respecto al número de clientes, se mantiene en 21%.

En cuanto a las condiciones de crédito y productos ofertados, se tiene que en términos de tasas de interés nominales, BcoSol logró disminuir las mismas, en aproximadamente 2 puntos porcentuales respecto de 2007, manteniendo la tendencia a reducirlo de manera gradual y constante.

3.1.2 BANCO LOS ANDES

3.1.2.1 ASOCIACIÓN PROCREDIT S.A.

Banco Los Andes Procredit S.A. (BcoAndes) inicia actividades en el año 1992 como Asociación ProCrédito, una ONG creada con el apoyo de la cooperación del gobierno alemán que comenzó con la actividad del microcrédito.

Asociación ProCrédito es una institución boliviana, privada, sin fines de lucro, fundada en 1991. Su misión es contribuir a la economía y desarrollo social de los sectores más desaventajados de la población boliviana. El objetivo desde su creación, ha sido promover actividades vinculadas con el financiamiento a sectores sociales y económicos con dificultad de acceso al sistema financiero formal. Entre 1992 y 1995, ProCrédito otorgó préstamos directos, distribuyendo más de 23 millones de dólares a 55.000 clientes por medio de sus seis sucursales en varias ciudades bolivianas.

Inversionistas Privados Profesionales bolivianos con experiencia en varios campos de actividad, apoyaron la creación de la Asociación ProCredito y han continuado acompañando este desarrollo desde el inicio. El desarrollo institucional de ProCrédito y los resultados que alcanzó, fueron la base para el establecimiento de Caja Los Andes S.A., una entidad de quien ProCrédito ha sido, desde el principio, un muy importante accionista.

Desde el principio el objetivo estaba claro para BcoAndes y era el de convertirse en una entidad financiera supervisada por la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras, a fin de ofrecer a sus clientes una amplia gama de servicios financieros. Es así que el año 1995 se convirtió en Caja Los Andes FFP.

3.1.2.2 CAJA LOS ANDES FFP: MISION Y VISION INSTITUCIONAL

MISION: Contribuir al desarrollo económico y social de la población de menores recursos, mediante la prestación de servicios financieros que apoyen al desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa, y el mejoramiento de la calidad de vida de las familias.

VISION: Crecer como una institución que presta servicios financieros ágiles, oportunos, integrales y eficientes, en un marco de sostenibilidad que garantice su sólida permanencia en el tiempo.

A continuación se presenta las actividades principales desarrolladas por Caja Los Andes.

en el período 2000 – 2001, la crisis económica por la que atravesó el país, afectó evidentemente al sistema financiero boliviano en general y en particular al sector de las microfinanzas. Las principales consecuencias se evidenciaron en los siguientes aspectos:

- i. Se produjo una notoria disminución de los clientes atendidos por el sistema microfinanciero, como producto de la depuración de cartera de malos clientes y de una contracción en la demanda de microcréditos.
- ii. La calidad de la cartera se deterioró, aumentando los indicadores de morosidad.
- iii. La rentabilidad de las instituciones disminuyó significativamente a razón de mayores costos en prevención de cartera deteriorada.

Si bien en los resultados de Caja Los Andes es evidente la influencia del entorno negativo en que se han desarrollado las operaciones durante los últimos tres años, existen notorias diferencias con relación al comportamiento de sus competidores. Caja Los Andes en estos años logró

destacados indicadores de gestión en crecimiento de cartera, volumen de prestatarios, calidad de cartera, solvencia, rentabilidad y eficiencia económica.

Gracias a su tecnología crediticia y a la oportuna adopción de medidas, tanto preventivas como correctivas, tendientes a ejercer un mejor control de los riesgos crediticios, Caja Los Andes ha logrado mantener un nivel de calidad de cartera muy aceptable, dadas las condiciones actuales del mercado. La mora total desde un día de atraso tuvo un leve incremento con relación al cierre de la gestión anterior aumentando de un 7.65% a un 8.36%.

Además Caja Los Andes se destacó por sus políticas contables muy prudentes:

- En el reconocimiento de ingresos financieros, ya que solo se contabilizan los ingresos cuando son efectivamente percibidos y no cuando son devengados.
- Los criterios utilizados para la constitución de provisiones específicas para cartera incobrable, son mucho más óptimos que los establecidos por la superintendencia de Bancos y Entidades Financieras.

En el 2001, la Sociedad continuó con su plan de expansión abriendo tres nuevas agencias, dos en la ciudad de Santa Cruz y una en Cochabamba. De estas, dos son especializadas en créditos para pequeña y mediana empresa y en captación de depósitos del público. Asimismo, la sociedad recibió diferentes consultorías destinadas a determinar la demanda del mercado por nuevos productos y fortalecer la oferta existente de productos. Por otra parte, se realizaron otras consultorías, destinadas a fortalecer la capacidad de gestión de mandos medios y la capacidad de análisis de los riesgos crediticios para mandos medios y analistas de créditos.

Por otro lado, la composición accionaria de Caja Los Andes FFP presentó modificaciones en el año 2001 a consecuencia de la transferencia de acciones, de la agencia Suiza para la Cooperación y el Desarrollo (COSUDE) a la Asociación ProCrédito en el mes de febrero y del Banco Interamericano de Desarrollo/Fondo Multilateral de Inversiones (BID/FOMIN) a la Internationale Micro Investitionen (IMI) y a la Internationale Project Consult (IPC) en septiembre.

3.1.2.3 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

El crecimiento en los niveles de captaciones de la institución ha sido muy significativa en comparación con gestiones anteriores. Cabe destacar que Caja Los Andes ha desarrollado una estrategia de diversificación de sus fuentes de financiamiento, logrando incrementar la participación de las captaciones en el mercado nacional entre sus fuentes de fondeo.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO AL 31/12/01		
	SALDO US\$	SALDO %
DEPOSITO DEL PUBLICO	21,321,814	46,17%
INSTITUCIONES NACIONALES DE SEGUNDO PISO (NAFIBO, FDC, prefectura del Beni)	10,350,110	22,41%
INSTITUCIONES INTERNACIONALES Y EXTRANJERAS (BID-FOMIN, CAF, LACIF, PROFUND, TRIODOS, FMO, IFC, DEG, CALVERT, HIVOS-TRIODOS, CORDAID)	10,125,416	21,93%
INSTITUCIONES NACIONALES(*)	3,957,148	8,57%
OBLIGACION SUBORDINADA (PROFUND)	425,000	0,92%
TOTAL	46,179,488	100,00%

(*) Instrumentadas mediante depósitos a plazo fijo

3.1.2.4 POLITICAS DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

La institución cree firmemente que el personal es el recurso más importante que impulsa sus esfuerzos para alcanzar la calidad total, para tratar a nuestros clientes con el respeto que se merecen, y para cumplir los compromisos que nos diferencian de los otros proveedores de servicios financieros.

Con estos objetivos en mente las políticas institucionales de recursos humanos comprenden lo siguiente:

- Un código de conducta que busca institucionalizar los valores, principios y normas que reflejan las metas valores, y compromisos de Caja Los Andes, y establecen los principios fundamentales que deben guiar la conducta de sus códigos se desarrolla mas adelante.
- Una política de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal basada en la identificación de personal de calidad, que sea capaz d contribuir a las metas de la institución, dentro de un ambiente laboral que permita lograr su realización profesional y personal. Los procesos están diseñados para encontrar el mejor recurso humano tanto al interior de la institución como fuera de ella.
- Una política de Evaluación del Desempeño del Personal que provea la base para establecer planes de promoción, mejoramiento y acciones correctivas.
- Una política de Capacitación de Personal que reconozca que la mejora en el rendimiento y la actualización de conocimientos a través capacitación del personal son una necesidad impuesta por el entorno competitivo en el que opera la institución. Estas políticas están diseñadas para organizar las iniciativas de capacitación, para establecer procesos de desarrollo personal y profesional, y para poner en conocimiento del personal las posibilidades que ofrece la institución para mejorar sus habilidades técnicas. Garantizan que la oferta de

capitalización este acorde con la demanda, en beneficio de la empresa y sus empleados, y ofrecen incentivos que motivan al personal a entregar su mejor esfuerzo.

- Políticas de Remuneración de Practicantes como una fuente confiable de reclutamiento y un medio para generar nuevas propuestas acerca del mejoramiento de los procedimientos existentes.
- Con aplicación de estas políticas de Caja Los Andes se asegura que su personal este bien capacitado, altamente motivado y fuertemente comprometido con la institución y sus objetivos. El nivel de rotación de personal es relativamente bajo. A diciembre de 2003 un total de 429 empleados (el 73%) tenían una antigüedad mayor a un año.
- También debe tenerse en mente que la gran mayoría de aquellos empleados de Caja Los Andes que han estado en menos de un año fueron contratados para llenar vacantes en oficina de reciente apertura y en posiciones en la casa matriz, mas que para reemplazar al personal que salio.

3.1.2.5 SOCIOS FUNDADORES: ACCIONISTAS

Los accionistas de Caja Los Andes cuentan con amplia experiencia en el campo de las microfinanzas; los que, en la determinación de las políticas institucionales, combinan el cumplimiento de los objetivos sociales con una visión empresarial de largo plazo que promueve la eficiencia y solvencia institucional. La distribución de la participación accionaría a diciembre de 2002 es la siguiente:

ACCIONISTAS	Participación
Asociación Pro-Crédito	46.95%
Internationale Micro Investitionen (IMI)	24.70%
Corporación Andina de Fomento (CAF)	19.33%
Accionistas Particulares	6.62%
Internationale Project Consult (IPC)	2.40%

ASOCIACION PRO-CREDIT. Institución privada boliviana sin fines de lucro, fundada en 1991 con la misión de contribuir al desarrollo económico y social de los sectores más desfavorecidos de Bolivia. Su objetivo funcional fue realizar y promover actividades vinculadas con el financiamiento a sectores sociales y económicos, con dificultad de acceso al sistema financiero formal. Entre 1992 y 1995, Pro-crédito otorgó 55.000 créditos en forma directa por más de \$us23 millones, a través de 6 agencias localizadas en diferentes ciudades del país. A partir de esta experiencia crediticia, Pro-Crédito fue la base para la creación de Caja Los Andes S.A. (Fondo financiero Privado), sociedad en la que participa desde su fundación como principal accionista.

En el marco de su misión social, ProCrédito cuenta con un Programa de Desarrollo Rural (PDR), orientado a atender las necesidades de los productores rurales mediante acciones sostenibles y de impacto en el ingreso.

Para este efecto, creo el Fondo de Inversiones de Capital de Riesgo en Empresas Rurales, el cual se asocia con iniciativas productoras rentables que dinamizan la actividad económica rural. El Fondo de Inversiones en Empresas Rurales ha sido conformado con aportes de ProCrédito; posteriormente este fondo ha sido fortalecido con la incorporación como aportantes de la Fundación DOEN y SOS-FAIM, instituciones que comparten con Pro-Crédito el objetivo de promover el desarrollo rural en Bolivia.

CORPORACION ANDINA DE FOMENTO (CAF): Institución financiera multilateral que apoya el desarrollo sostenible de sus países accionistas y los esfuerzos de integración dentro de la región. Sus accionistas son los cinco países de la Comunidad andina: Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela, además de Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, España, Jamaica, México, Panamá, Uruguay, Trinidad & Tobago, Uruguay y 18 bancos privados de la región andina. La CAF sirve al sector público y al sector privado,

proporcionando servicios financieros múltiples a una base general de clientes que comprenden los países accionistas, corporaciones e instituciones financieras. Las variables sociales y medioambientales están incorporadas en sus políticas de dirección e incluyen en sus operaciones criterios de eficiencia y sostenibilidad.

IPC GMBH. (INTERNACIONALE PROJECT CONSULT): Empresa consultora alemana, fundada en 1981 con el objetivo de desarrollar y promover el concepto de consultoría, orientada a mejorar las oportunidades de las micro y pequeñas empresas. Dicha orientación, incide en la toma de decisiones que facilitan al sector el acceso a servicios financieros formales y a préstamos bancarios, especialmente en países de transición y en vías de desarrollo. La IPC emplea más de 120 consultores a nivel mundial. Los principales clientes de la IPC han sido el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la internacional Finance Corporation (IFC), el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo (EBRD), la Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), Stichting DOEN y la Nederlandse Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden N.V.(FMO).

IMI AG (INTERNATIONALE MICRO INVESTITIONEN AKTIENGESELLSCHAFT). Es una compañía de inversiones fundada en Francfort-Alemania en 1998. Actualmente participa como accionista en 17 bancos o entidades financieras que operan en área de micro finanzas en América Latina, Caribe Europa Oriental, África y Asia.

Entre los accionistas de los IMI se encuentran: la **IPC GMBH**, la **Asociación Pro-Crédito** de Bolivia, **IPC Invest GbR** (Grupo de Inversionistas Privados, integrado por actuales y ex funcionarios de IPC con amplia experiencia en micro finanzas), **Fundación DOEN** (Involucrada en proyectos de inversión en micro, pequeñas y medianas empresas; es uno de los agentes de cooperación más importantes de Holanda en este sector), **DEG** (Institución del Estado Alemán, que opera en base a principios de una empresa privada,

aportando con financiamiento al desarrollo económico del sector privado y de la economía del país en general), **IFC** (Institución multilateral que promueve el desarrollo del sector privado en los países de desarrollo; miembro del grupo Banco Mundial), **FMO** (Institución del gobierno de Holanda, que apoya el desarrollo del sector privado en 71 países, en base a criterios de sostenibilidad en sus inversiones), y **BIO** (Sociedad Belga de Inversiones para los países de desarrollo, cuyo objetivo es invertir en el crecimiento de las empresas que contribuyen al desarrollo económico y social de cada país y que a su vez conlleva a la creación sostenible de empleos).

En el mes de febrero de 2003 Caja Los Andes, introdujo su nuevo servicio de tarjetas de débito como miembro afiliado de la Red Enlace, el sistema de tarjetas con mayor cobertura de mercado en Bolivia. Para este efecto, Caja Los Andes puso en línea todas sus operaciones, lo que ha permitido que la institución eleve sus niveles de eficiencia no solamente en todas sus transacciones entre sucursales, sino también en todas las operaciones de clientes en cualquier lugar del país. Asimismo, se han adquirido los primeros cajeros automáticos propios que fueron instalados a principios del año 2004.

3.1.2.6 CONVENIOS INTERINSTITUCIONALES

Durante el año 2003 se efectuaron algunos nuevos convenios y alianzas estratégicas con instituciones financieras, con el fin de desarrollar una gama de productos más completa y cubrir de mejor manera las necesidades de los clientes. Estas actividades tienen por marco el propósito de brindar un servicio integral, posibilitando que la clientela se beneficie de una creciente variedad de servicios crediticios y no crediticios.

- Desde octubre del año 2003 están disponibles las operaciones de transferencias internacionales a través de Western Union. El convenio establecido con DHL Internacional, representante de Western Union en Bolivia, ha permitido que la institución ofrezca este servicio en

todas sus agencias. El sistema de Western Union ofrece total seguridad a la vez que permite a los clientes enviar o recibir transferencias casi instantáneamente.

- El convenio establecido con uno de los bancos nacionales más prestigiosos del país permite a Caja Los Andes acercarse a las empresas atendidas por este banco para ofrecerles el manejo de una parte e su servicio de pago de salarios. El objetivo implícito de efectuar el pago de salarios es otorgar a la institución una oportunidad para mercadear su abanico de productos y servicios a todos los empleados y funcionarios de estas empresas.
- Un importante banco Internacional como lo es el Citibank ha seleccionado a Caja Los Andes para establecer un servicio de corresponsalía; es el primer contacto de este tipo firmado entre dos instituciones financieras privadas nacionales en Bolivia inicialmente el convenio comprende dos servicios principales:
 - i) *SpeedCollect*. Consiste en la recepción de pagos que efectúen terceras personas a favor de clientes de Citibank, y también pagos que realicen los clientes a favor de Citibank, en cumplimiento de sus obligaciones.
 - ii) *PayLink*. Pago de cheques de gerencia de Citibank a personas naturales y jurídicas.

3.1.2.7 CREACION DE SUBGERENCIA NACIONAL DE RIESGOS

Un cambio organizacional importante durante el año 2003 fue la creación de una unidad de administración de riesgos. Las crecientes complejidades del negocio y el precario entorno económico en que opera Caja Los Andes toman imperativa la conducción de un análisis muy detallado de la economía en su conjunto y de las acciones propias de la institución, así como su desempeño en el mercado, con el fin de anticipar posibles dificultades y

proveer a la gerencia información actualizada acerca de todos los potenciales tipos de riesgos.

Por esta razón, en el mes de junio se aprobó la creación de una Subgerencia Nacional de Riesgos, con la responsabilidad de asumir un enfoque integral en la administración de riesgos. Su función es la identificaron sistemática y análisis de los diferentes tipos de riesgos que enfrenta la Institución – incluyendo los riesgos crediticios, financieros, operativos y ambientales- y la elaboración de las recomendaciones pertinentes.

De esta manera Caja Los Andes ha fortalecido aún más la gestión institucional de riesgos, y es una de las pocas entidades que ha establecido un área con responsabilidades específicas sobre estas tareas.

3.1.2.8 INAUGURACION DEL NUEVO EDIFICIO PRINCIPAL

Edificio de la Institución, en el que funciona la oficina matriz y que esta ubicada en el centro de La Paz, fue inaugurado en marzo del año 2003. En dicho edificio funciona también una agencia nueva orientada principalmente a la atención de sectores de PyMES, asalariados y depositantes individuales. En resumen, la nueva oficina matriz ha fortalecido la presencia de la institución en el mercado y ha resaltado su imagen como un actor clave en el sector financiero boliviano.

Caja Los Andes, se constituyó en una Institución líder en el mercado boliviano y operaba con 39 Agencias, 6 puntos de recaudación tributaria y 2 oficinas centrales distribuidas en el territorio Nacional y más de 1.200 funcionarios, con planes de continuar permanentemente en este proceso de expansión que apunta a satisfacer las necesidades del mercado ofreciendo nuevos productos y servicios.

El haber prestado servicios financieros a grupos no atendidos por el sistema financiero tradicional y perfeccionar la tecnología crediticia acorde al segmento, le permitió crecer sólidamente y ampliar la gama de su portafolio de productos, prioritariamente a los sectores de la micro, pequeña y mediana empresa.

En resumen, luego de casi 10 años de operar como Caja Los Andes y habiendo logrado un muy buen nivel de desarrollo y consolidación institucional, pese a las difíciles etapas que ha pasado el país, Caja Los Andes ha salido fortalecido y asumió un rol de liderazgo en el sector microfinanciero y dió un paso muy importante en su vida institucional convirtiéndose en Banco Los Andes.

3.1.3 BANCO LOS ANDES PROCREDIT S.A.

MISION: La misión esta concentrada en el logro de tres propósitos fundamentales:

- Otorgar servicios financieros de excelencia a las micro, pequeñas y medianas empresas, contribuyendo así al desarrollo económico y social de Bolivia.
- Cultivar una relación responsable y ética con nuestros clientes y empleados.
- Compromiso permanente con el país buscando una rentabilidad razonable que nos permita sostenibilidad a largo plazo.

El primer propósito se refiere a QUE HACE: "Ofrecer servicios financieros", este objetivo es cumplido a través de la oferta y sobre todo el acceso a servicios bancarios completos, con productos sencillos, transparentes y fáciles de comprender, sin limitaciones solo a créditos y depósitos.

Asimismo responde a la pregunta de CÓMO SE HACE, “con excelencia”, lo que involucra la exigencia y calidad en el servicio. Estos son los atributos con los cuales la Institución se quiere diferenciar de las distintas ofertas de mercado, lo que supone un mayor esfuerzo en todas las actividades que realiza, tratando de evitar errores y poniendo el mayor énfasis en la atención al cliente.

PARA QUIENES LOS HACEN, para “las micro, pequeñas y medianas empresas además de la población de bajos recursos y la gente común”, de esta manera se establece claramente el mercado objetivo al que se quiere brindarle mas y mejores servicios.

PARA QUE LO HACEN, “para contribuir y apoyar al desarrollo económico y social de Bolivia”. Esto implica ayudar a desarrollar una cultura del ahorro y una mayor confianza en el sector bancario entre los sectores más amplios de la sociedad. La micro, pequeña y mediana empresa constituyen una base fundamental para el desarrollo de la economía nacional y aún maá para el desarrollo social, ya que estos sectores generan más del 90% del empleo nacional.

“Cultivar una relación” hace referencia a la necesidad de trabajar continuamente para lograr la fidelización de los clientes. Significa también, el compromiso permanente con el sentido de responsabilidad compartida en torno a valores éticos.

La “responsabilidad” significa tener conciencia de lo que es verdaderamente beneficioso para el cliente y para nuestra institución, teniendo en cuenta que estamos otorgando o recibiendo más que dinero, es su confianza depositado en una entidad segura, que debe estar allí cuando el cliente lo requiera.

“Un compromiso permanente con el país” implica la determinación de continuar desarrollando su actividad aún cuando las condiciones sean adversas y la rentabilidad sea menor que en años anteriores.

VISIÓN: La visión del banco es: “Ser en Bolivia el banco líder y referente en servicios financieros integrales para las micro, pequeñas y medianas empresas, si como la primera opción en confiabilidad y solidez para los ahorristas en el país.”

La Institución tiene una meta clara de liderazgo: se quiere lograr que en el sector de la micro, pequeña y mediana empresa, y cualquiera que necesite servicios integrales, piense automáticamente en Banco Los Andes. El Banco procura estar en la mente de los pequeños y medianos ahorristas como la opción más confiable y segura del país para lograr una base amplia y diversificada.

3.1.3.1 ANTECEDENTES, PERSPECTIVAS: CONVERSION A BANCO

Contrariamente al preconceito existente sobre el riesgo que supone al sector de la micro y pequeña empresa, el comportamiento histórico de Caja Los Andes en sus siete años de vida ha demostrado que es posible desarrollar una oferta financiera sostenible sin abandonar la misión social de atender a segmentos de mercado no cubiertos por la banca tradicional. Prueba de ello es que desde su creación la institución ha registrado niveles de calidad de cartera, solvencia y rentabilidad, mejores que el sistema financiero en general.

En este contexto, y fieles a los objetivos bajo los cuales se creó la Institución, hoy más que nunca su principal nicho de mercado lo constituye la microempresa. Sin embargo, Los Andes ha sabido adecuarse a las nuevas necesidades y oportunidades del mercado. Es así que esta logrando un buen posicionamiento en el financiamiento de la pequeña empresa y mediana

empresa. En este contexto la necesidad de desarrollar nuevas y mejores condiciones de productos y servicios, ha conducido a buscar una mayor eficiencia en la provisión de la oferta financiera.

De tal forma, la institución se ha propuesto la conversión de Fondo Financiero Privado a Banco. La entidad Bancaria proyectada se concibe como una institución especializada en la atención a los sectores de la micro, pequeña y mediana empresa, con el fin de profundizar y diversificar la oferta, tanto de servicios crediticios como no crediticios para estos segmentos. En esta perspectiva y con el fin de desarrollar una oferta integral de servicios, durante el año se realizaron importantes mejoras en la oferta comercial de todos los productos crediticios, enfatizando el Crédito Empresarial, Crédito para Asalariados, Crédito de Vivienda y Crédito con Garantía de Títulos Valor.

En particular, en el producto de crédito de Vivienda se realizaron importantes adecuaciones a la tecnología crediticia, orientados a ofrecer créditos destinados a la construcción de vivienda. Asimismo, se firmaron importantes acuerdos comerciales con empresas líderes en su actividad y dedicadas a la comercialización de equipos en general, orientados a ofrecer créditos para financiar inversiones en activo fijo a sus clientes.

Por otra parte, con el fin de ofrecer un mejor servicio a los ahorristas, se desarrolló la Tarjeta de Débito, la cual permite el retiro de dinero en más de 280 cajeros automáticos en el ámbito nacional, así como realizar compras en establecimientos adheridos a la Red Enlace.

En cuanto a otros servicios, el año 2002 fue una gestión de importantes avances; se amplió el servicio de giros y transferencias nacionales y al exterior, así como la compra-venta de moneda extranjera y se establecieron convenios para el cobro por consumo de servicios básicos y para el pago por

cuenta del Estado de la devolución de aportes del Ex Fondo de Vivienda Social y del Bonosol.

Como soporte a esta ampliación de la oferta de servicios, se ha llevado adelante un proceso de adecuación de la estructura organizativa, funcional y operativa, así como de fortalecimiento de la imagen institucional de Banco Los Andes en el mercado.

3.1.3.2 PROCESO DE TRANSFORMACION A BANCO

En la gestión 2003, Caja Los Andes culminó con el proceso de fortalecimiento de la base patrimonial de la institución, lo cual permitió a Caja Los Andes, para convertirse en banco comercial, sobrepasar las normas de capital exigidas por la SBEF en más de 1,5 veces el capital mínimo exigido para la constitución de un banco.

El año 2004 fue un año importante en la consolidación de la Subgerencia Nacional de Riesgos, que aplicó los procedimientos y tareas orientadas a analizar e identificar los riesgos con un enfoque integral y a proponer medidas para mitigar los riesgos identificados. Los enfoques principales durante el año fueron el riesgo de liquidez, riesgo crediticio, riesgo de la tasa de interés, riesgo operacional y riesgo país.

En el primer trimestre del año 2004 se completó el estudio de factibilidad para la transformación de Caja Los Andes a banco, que es el punto de partida para solicitar a la SBEF la autorización de conversión. Asimismo, todos los procesos fueron finalizados, así como también todos los requerimientos legales se cumplieron al finalizar el ejercicio económico 2004.

En diciembre del 2004 la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras (SBEF) otorgó a Los Andes la licencia de funcionamiento como

banco que le permite iniciar operaciones el 2005 bajo el nombre de Banco Los Andes ProCredit S.A.

La institución esta convencida de que es necesario convertirse en un banco comercial a escala completa a fin de cumplir con las cambiantes exigencias de los segmentos de mercado atendidos. Es así que ha definido la transformación a banco como una de sus objetivos claves de corto plazo.

La misión institucional de atender a segmentos relegados por la banca tradicional se ha mantenido en Banco Los Andes. Es precisamente por esta razón que la institución ha introducido una gama más completa de productos financieros que satisfagan las necesidades y requerimientos específicos de los segmentos atendidos, que además de préstamos incluyen depósitos y otros servicios no crediticios. La transformación en banco comercial fortaleció la capacidad y determinación de la institución para cumplir su misión y garantizar su visión de apoyo al grupo de meta de clientes continué siendo la base fundamental para la toma de decisiones y el diseño de sus estrategias para el futuro.

Como parte de este desarrollo se ha realizado cambios en la estructura organizacional de la institución y se han introducido nuevos y mejores productos, así como nuevos convenios con instituciones privadas. Se esta aplicando nueva tecnología en el negocio de depósitos (incluyendo la introducción de tarjetas de debito utilizando una red ya existente y la próxima inauguración de cajeros automáticos propios) pago de servicios a nivel nacional, venta de pólizas de seguros y pago de prestaciones estatales.

La conversión a banco trae nuevas perspectivas tanto para la institución como para los clientes. Esta transformación, entre otras cosas, permitirá incrementar y mejorar la gama de productos y servicios, buscando alcanzar una adecuada oferta integral de servicios financieros que cubran con las crecientes necesidades de los clientes.

Completando con la conversión a banco, se implementó en la gestión 2005 el nuevo sistema de procesamiento de datos. De esta manera, la institución está mejor capacitada para ofrecer productos tales como cuenta corriente y comercio exterior. Estos servicios permiten a los clientes de Banco Los Andes realizar transacciones comerciales y financieras que anteriormente no tenían la posibilidad de efectuarlas como la organización. Asimismo, la institución facilitará a sus clientes la ampliación de sus mercados hacia el exterior, intermediando transacciones comerciales internacionales de productos elaborados en el país.

Adicionalmente, se creó la Subgerencia Nacional de Captaciones y Servicios, con el fin de fortalecer el lado pasivo de la intermediación financiera y ampliar la oferta de otros servicios financieros. El objetivo principal es el de atraer a los depositantes ofreciendo una amplia gama de servicios, apoyados en la solvencia de la institución.

Cabe recalcar que la conversión a banco no cambió el enfoque de la institución. BcoAndes sigue trabajando para brindar cada vez un mayor y mejor servicio a la base de clientes que tuvo como Fondo Financiero Privado. Se presta especial interés en un mayor servicio al sector PyME, que en parte no está siendo atendido adecuadamente por el sector financiero tradicional, más al hacerlo, BcoAndes de ningún modo desatendió a las microempresas, que fueron, son y seguirán siendo la razón de existir de la institución.

3.1.4 LAS ACTIVIDADES DE BCOANDES EN EL PERIODO 2005 - 2008

3.1.4.1 GESTIÓN 2005

BcoAndes nació como Fondo Financiero Privado, iniciando sus actividades el 3 de enero de 2005, luego de que Caja Los Andes obtuviera la licencia de funcionamiento, sobre la base de accionistas tanto nacionales como

internacionales. Un año como banco no lo alejan de su objetivo principal, contribuir al desarrollo del país de una manera sostenible y de largo plazo.

ACCIONISTAS	SECTOR	MATRIZ	PARTICIPACION	CAPITAL PAGADO (Millones de \$us)
ProCredit Holding AG	Inversiones	Alemania	71,12%	10,90
BIO	Inversiones	Bélgica	13,72%	2,10
Asociación Pro Crédito	Desarrollo	Bolivia	13,34%	2,04
IPC	Consultoria	Alemania	1,64%	0,25
Accionistas Privados		Bolivia	0,20%	0,03
TOTAL			100,00%	15,32%

ProCrédit Holding AG fue fundada como Internacional Micro Investitionen AG (IMI) en 1998. Hoy es la matriz de un grupo de 19 bancos de microfinanzas que operan en países de economías en transición y en desarrollo a lo largo de tres continentes. La red de bancos ProCredit pretende marcar la diferencia a la ahora de ofrecer servicios bancarios a clientes a los que la banca convencional no atiende en absoluto, aleando normalmente altos costos y riesgos, o en su defecto los atiende inadecuadamente. El Holding, que trabaja estrechamente con Internacional Project Consult GmbH (IPC), coordina el desarrollo de las instituciones ProCredit y las apoya en todas las áreas clave de la operativa bancaria y de la gestión de recursos humanos. La empresa tiene actualmente 102 millones de euros de patrimonio y su capital se reparte al 50% entre accionistas privados y públicos.

Belgian Investment Company for Developing Countries (BIO), la Corporación Belga de Inversiones en Países en Desarrollo fue fundada en diciembre del 2001 como un vehículo de cooperación pública-privada entre el gobierno Belga (a través del Departamento de cooperación para el Desarrollo) y la corporación Belga para Inversión Internacional. La misión de BIO es respaldar el crecimiento sostenible del sector privado en los países en desarrollo, otorgando financiamiento a largo plazo (capital, cuasi-capital y préstamos a largo plazo) a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). Las formas de inversión de BIO pueden ser directas o indirectas,

en este ultimo caso mediante fondos de inversión e intermediarios financieros que superan los 80 millones de euros.

Internacionale Project Consult GmbH (IPC) empresa con sede en Franckfort, que fue fundada en 1981. El objetivo de IPC ha sido siempre el de procurar sólidos servicios de consultorio de gestión para proyectos de desarrollo significativos.

La empresa ha tenido un éxito especialmente notable en sus actividades en el sector financiero, campo en el que IPC esta desde 1984. IPC asesora a bancos en países en desarrollo y economías en transición sobre como desarrollar su capacidad de oferta de servicios financieros a micro, pequeñas y medianas empresas. En los pasados veinte años, IPC ha desarrollado nuevos estándares en el establecimiento de instituciones financieras dedicadas a grupos meta. Fondo ProCredit Holding, de quien es accionista principal y el inversionista estratégico, IPC constituye la fuerza empresarial motriz que impulsa el grupo ProCredit, proporcionando servicios gerenciales a todos los bancos ProCredid al tiempo que cede temporalmente personal de alta calidad profesional a ProCredit Holding.

Asociación ProCrédito es una institución boliviana, privada, sin fines de lucro, que fundada en 1991. Su misión es contribuir a la economía y desarrollo social de los sectores mas desaventajados de la población boliviana.

El objetivo desde su creación, ha sido promover actividades vinculadas con el financiamiento a sectores sociales y económicos con dificultad de acceso al sistema financiero formal. Entre 1992 y 1995, ProCredito otorgó préstamos directos, distribuyendo mas de 23 millones de dólares a 55.000 clientes por medio de sus seis sucursales en varias ciudades bolivianas.

El desarrollo institucional de ProCrédito y los resultados que alcanzó, fueron la base para el establecimiento de Caja Los Andes S.A., una entidad de quien ProCrédito ha sido, desde el principio, un importante accionista.

Inversionistas Privados, Profesionales bolivianos con experiencia en varios campos de actividad, apoyaron la creación de la Asociación ProCredito y han continuado acompañando este desarrollo desde el inicio.

Principales eventos

ProCredit Holding, con la activa participación y apoyo de Banco Los Andes, fue anfitriona y principal auspiciador, junto con otras instituciones Microfinancieras del medio, del "VIII Foro de la Microempresa" organizado por el BID (Banco Interamericano de Desarrollo). El BID pudo cerciorarse de la eficacia de nuestras instituciones y tuvo ocasión de realizar visitas algunos de nuestros clientes.

Resultados logrados en la gestión 2005

Con un crecimiento de cartera \$us32.7 millones, Banco Los Andes en la gestión 2005 fue la institución que presentó mayor crecimiento de cartera en todo el sistema financiero de Bolivia. En este sentido los resultados económicos obtenidos por la institución en el año 2005 son más que satisfactorios, a pesar de lo vivido en el país. El crecimiento en su cartera, su solvencia y estabilidad fueron características de la institución.

Actividades de "banco vecino"

Parte importante de la misión del Banco es el apoyo a la comunidad en la que están presentes, lo que ha impulsado a las agencias a realizar actividades de acercamiento a los clientes. Si bien el concepto de "banco

vecino” formaba parte de la personalidad de la institución desde su nacimiento, en estas ultimas gestiones, se acercó a la comunidad.

Agencias nuevas tanto como agencias de muchos años de permanencia en sus mercados han desarrollado un sin fin de actividades alineadas a las características típicas de cada región. Por un lado, se apoyo al trabajo de instituciones sociales con visitas a hogares de niños abandonados, salas pediátricas de hospitales públicos o comedores populares. Por otro lado, se llevó a cabo tanto campañas de salud, en convenios con varias universidades y la Cruz Roja Internacional, así como campañas de educación financiera con el firme propósito del Banco Los Andes de contribuir a las necesidades de los barrios donde es un vecino que muestra ser parte de los mismos. Dentro de un plan que se pretende fortalecer para gestiones venideras, los funcionarios que se involucran en estas actividades juegan un papel clave.

Se han implementado una serie de proyectos, pero es importante resaltar que se pretende elaborar una filosofía de trabajo en equipo para generar un beneficio en todas las dimensiones: la comunidad, los funcionarios y sobre todo el cliente actual y potencial. El entusiasmo y cariño recibido de los clientes alientan a seguir trabajando en esta línea.

Encuentro con actuales y potenciales clientes

Es importante para Banco Los Andes poder tener contacto permanente con los clientes actuales y potenciales en eventos de educación financiera, como los que se realizó en las diferentes ciudades, en particular sobre el pago de impuestos y la adecuación de los productos de crédito y captaciones en el diario vivir de las comunidades. Dentro del plan acercamiento a los clientes es esencial estar donde el grupo meta se encuentra, hablando en el lenguaje en el que ellos hablan, con mensajes relacionados a su diaria actividad. No sirve suministrar solamente información y ofrecer productos financieros a la

población, sino además hay que otorgar beneficios reales y adecuados a su realidad.

Actividades con clientes

Las agencias de cada Regional realizaron actividades mensuales con los clientes, denominados "Desayunos de Negocios" o "Te con Clientes", en los cuales se efectuó la presentación del banco para dar a conocer el apoyo internacional con el que contamos, los países en los que el grupo ProCredit trabaja, los productos que ofrecemos y nuestra posición en relación a la competencia. Como resultado de estas actividades, se realizaron contactos comerciales en el área de créditos para diferentes productos.

Campaña de fin de año

Esta promoción navideña consistió en la apertura de Depósitos a plazo Fijo (DPF) que servían como garantía de créditos y que podían ser solicitados al momento de la constitución del DPF. Se realizó el sorteo de electrodomésticos entre los clientes que participaron de la promoción.

Administración del riesgo

Como resultado del reordenamiento en la estructura organizacional, la Gerencia Nacional de Riesgo se fusionó con la Subgerencia de Planificación y Control de Gestión, creándose la nueva Gerencia de Riesgos y control de gestión. Esta medida atiende al direccionamiento en un trabajo conjunto de optimización del flujo y análisis de información, aprovechando las sinergias existentes entre las áreas y fortaleciendo la importancia de la gestión de riesgos y el control de gestión en el desempeño del banco. Es así que siguiendo el objetivo inicial de su creación, la Gerencia Nacional de Riesgos y control de Gestión continúa con el desarrollo de procedimientos y tareas orientadas a analizar e identificar con un enfoque integral los diferentes

riesgos a los que el banco esta expuesto y a proponer mediadas para mitigar los mismos.

- **Riesgo crediticio**

Durante la anterior gestión. Se siguió reforzando y optimizando el seguimiento y control del riesgo crediticio, teniendo en cuenta su importancia ate el crecimiento continuo de la cartera del banco. Este trabajo se realizó tanto a nivel de créditos individuales como a nivel de toda la cartera.

A nivel de créditos individuales se incursionó en la participación de los Comités de Crédito en operaciones comerciales como filtro para reducir riesgos potenciales en las operaciones presentadas. Asimismo se realizo la evaluación del riesgo en productos y segmentos de cartera específicos que servirán como base para los lineamientos en el análisis d riesgo de crédito. Por otro lado, se incursionó en el calculo de riesgos de cosechas y se elaboraron modelos de probabilidad de mora y migración de la cartera. Se realizó la coordinación y generación del sistema de información y gestión de cartera castigada, ampliando el mismo para la gestión de la cartera vigente.

Como reflejo de estas medidas, el riesgo crediticio ha sido calificado bajo durante la pasada gestión. Esto se demuestra en los índices de mora, que en promedio estuvieron por debajo de los del año precedente, y una mayor cobertura de provisiones sobre la cartera en mora mayor a 30 días. Estos aspectos han sido importantes para que la entidad este entre las instituciones financieras de menor riesgo en el pais.

- **Riesgo de tasa de interés**

Teniendo en cuenta el riesgo de tasa de interés como principal factor del riesgo de mercado para el banco, se dió inicio a la delimitacion de políticas y métodos de su medición, planteándose un análisis más detallado y robusto.

En esta tarea se tomó como base los principios generales del acuerdo de capitales (Brasilea II) y los recientes avances en este campo, en función de los cuales sentaron las bases para los nuevos lineamientos de la gestión efectiva de este riesgo. También se inicio la automatización de las herramientas de gestión de riesgo de tasa de interés.

- **Riesgo operacional**

Luego de la difusión del tema de riesgo operativo, apoyado en la participación de miembros de la Gerencia en el plan anual de capacitación, se logró dar a conocer el mismo e iniciar el camino hacia la generación de una conciencia sobre este riesgo.

Por otro lado, buscando mejorar la administración y supervisión del riesgo operativo se potenció el área dentro de la Gerencia con la asignación de un encargado. Por ultimo se continuó desarrollando la base de datos de eventos de pérdida reportados en las matrices de riesgo, realizando la depuración de esta información.

- **Riesgo de liquidez**

Debido a la constante incertidumbre que vive el país, el monitoreo del riesgo de liquidez por parte de la gerencia tuvo mucha importancia en la pasada gestión. Se desarrollaron modelos de medición para periodos de crisis. Después de analizar la descomposición de la volatilidad de los depósitos y la estructura de liquidez, se observó que existe una respuesta oportuna a las situaciones de conflicto por parte del banco. Si bien el impacto de tales variables en la liquidez del banco se mantuvo dentro de rangos aceptables de riesgos, la gerencia continua con el desarrollo de herramientas que incluyen situaciones proyectada a futuro, que podrán anticiparnos a impactos negativos e inaceptables del riesgo de liquidez.

Por otro lado, el banco mantuvo un buen comportamiento con relación a la captación de recursos del público a plazos mayores y la contratación de líneas de crédito de ProCredit Holding para cubrir las necesidades de crecimiento.

- **Riesgo país**

Se mantuvo la importancia de este riesgo debido a las características económicas y sociales del país, usando como base el análisis estructurado en niveles, completando con variables cuantitativas del entorno macroeconómico y del sistema financiero. Por otro lado se incluyó la valoración de aspectos cualitativos que impactarían directamente en nuestro sector. Esto se vió reflejado en los cambios de calificación realizados que alertaron sobre este riesgo y coadyuvaron en la toma de decisiones oportunas. El análisis de riesgo país sigue ganando importancia por la elevada incertidumbre que vive el país y nuestro sector.

Seguridad de la información

Con el objetivo fundamental de asegurar que toda la información manejada en la entidad esté sujeta a un estándar más estricto de seguridad y confidencialidad, se crearon reglamentos e instructivos enmarcados en la Política de Seguridad de la Información. En cuanto al sistema del banco, se desarrolló la labor de apoyo a la migración y se implementó la adecuada administración de usuarios de acuerdo a perfiles predefinidos. En cuanto a la integridad, confidencialidad y disponibilidad de información se mejoró el proceso de depuración de datos presentes en el sistema de información gerencial.

Otras herramientas y métodos de control de riesgos

Con el enfoque de una continua mejora en la gestión de riesgos de mercado, que utilizan conceptos tales como el Valor Riesgo. También se diseñó un sistema de límites de riesgo integral a todos los niveles, que tienden hacia una gestión de riesgos desagregada y dinámica. Se inició la labor de creación de herramientas y metodologías para el análisis de riesgo de portafolio con miras a la implementación del acuerdo de capitales Basilea II. Finalmente, con base en el sistema de información gerencial, se inició la automatización de todas las herramientas de medición de riesgos a nivel de todas las tareas en la gerencia

3.1.4.2 GESTIÓN 2008

Durante la gestión 2008, BcoAndes ha realizado importantes inversiones en tecnología e infraestructura, se inauguraron 15 agencias a lo largo y ancho de todo el país, ingresando en Cobija y Oruro, dos capitales de Departamento donde no se tenía presencia.

BcoAndes reconoce que la mejora del rendimiento y la actualización de habilidades a través de la capacitación a su personal son una necesidad derivada del entorno competitivo en el que se mueve. Esta política permite al Banco reconocer al recurso humano como el activo más importante de la institución, por lo que la capacitación es considerada un aspecto clave para el desarrollo de la actividad de la entidad.

Banco Vecino

El concepto de Banco Vecino forma parte de BcoAndes desde su creación, la cual busca una relación de largo plazo, no solo considerando a los clientes, sino a la comunidad y a los colegas de trabajo. Agencias nuevas y agencias con muchos años de permanencia en sus mercados desarrollaron actividades

de acercamiento a los clientes, dentro de un plan que se pretende fortalecer en años venideros.

Desde campañas de salud, en convenios con universidades, así como con la Cruz Roja Internacional, hasta campañas de educación financiera, se llevaron acciones apoyadas con el firme propósito que BcoAndes contribuya a las necesidades de los barrios donde el Banco es un vecino que se siente parte de los mismos.

Los Productos ofrecidos por BcoAndes

BcoAndes oferta una gama de servicios financieros sencillos y transparentes, pensando en satisfacer las necesidades de los clientes a los que se dirige, siendo su portafolio el siguiente:

- Créditos para: la mediana empresa, pequeña empresa, microempresa.
- Línea de crédito microempresarial y línea de crédito para la mediana empresa.
- Crédito agropecuario, crédito automático, crédito educativo, crédito estacional, crédito para la vivienda y crédito con DPF.

3.2 MODELO BOLIVIANO DE FORMALIZACIÓN Y SU ENTORNO

A continuación, se describe el concepto y los factores del modelo boliviano de formalización, o de su entorno, que eran y son decisivos para su éxito. Con el entendimiento de estos factores, se pretende crear una visión integral para luego, poder analizar el proceso de formalización de ONGs en Bolivia.

a) El concepto de formalización

Esto implica tres aspectos fundamentales:

- Primero, se trata de una **conversión legal** de una entidad sin fines de lucro, regida bajo el Código Civil a una entidad comercial regida bajo el Código de Comercio.
- Segundo, implica la **participación accionaria de capital de riesgo**, es decir de inversionistas privados.
- Tercero, ocurre una **adecuación administrativa y operativa** a los reglamentos de una entidad regulada, definidos por la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras (SBEF).

b) El entorno del sector microfinanciero

Al momento de diseñar y lanzar la norma para la creación de los FFPs existían algunos factores externos que luego comprobaron ser decisivos:

- i) Aspectos socio-económicos favorables como estabilidad política, crecimiento económico, inflación baja, tipo de cambio estable y el crecimiento significativo del sector micro empresarial, lo que se tradujo en una fuerte demanda por el microcrédito.
- ii) Una SBEF independiente y fuerte, dispuesta a apoyar el proceso de formalización de las ONGs y ajustar su estructura a su nueva labor.

- iii) Un sector financiero relativamente consolidado, es decir, el saneamiento de la Banca Comercial y la reestructuración de las entidades financieras públicas ya habían sido casi concluidas.
- iv) La voluntad política del Estado de apoyar la entrada de las ONGs en el sector financiero formalizado.
- v) El apoyo de la Cooperación Internacional, tanto política como técnicamente, bajo el liderazgo de la Cooperación Bilateral, como Alemania (GTZ), Suiza (COSUDE), EEUU (USAID) y entes multilaterales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Corporación Andina de Fomento (CAF).

c) La situación de las Instituciones Microfinancieras (IMFs).

Esta fue asimismo decisiva para el éxito del modelo de formalización, particularmente por:

- La existencia de ONGs especializadas en microcrédito que ya habían alcanzado un nivel de sostenibilidad financiera y madurez razonable.
- Un número de ONGs dispuestas a someterse a la supervisión prudencial que, en su gran mayoría, ya aplicaban las normas (especialmente contables, de reportaje y de previsión) de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras.
- Personal gerencial de las ONGs dedicado y con visión. Estos aspectos muestran que la situación en los primeros años de la década del 90 era bastante favorable para lograr el consenso y compromiso de los actores y así, finalmente, introducir la norma respectiva.

d) La normativa

Son dos las principales normas que forman la base para los FFPs: La Ley de Bancos y Entidades Financieras (1993) que define a las "Entidades Financieras No Bancarias" y habilita la modalidad del Fondo Financiero

Privado; el Decreto Supremo 24000 (1995) que reglamenta la figura del FFP y de tal manera lo hace operativo.

Ley de Bancos y Entidades Financieras N° 1488 (LBEF)

- Artículo 4: Las actividades de intermediación financiera y de servicios auxiliares financieros (...), serán realizadas por las entidades financieras autorizadas por la SBEF.
- Artículo 81: Otras entidades financieras no bancarias son:
 - Todos los Fondos, incluidas unidades crediticias, de intermediación, inversión, desarrollo, fomento y otros creados por el Estado.
 - Fondos Financieros Privados.
 - Instituciones privadas para desarrollo social u Organizaciones no Gubernamentales.
 - Cajas de Préstamo Prendarias.

Decreto Supremo N° 24000

Los requerimientos para establecer un FFP son principalmente:

- Un capital mínimo de 630.000 Derechos Especiales de Giro (DEGs), equivalente a 800.000 dólares, aproximadamente.
- Contar con profesionales con amplia experiencia en mecanismos de captación de ahorro, concesión y recuperación de pequeños créditos.
- Cumplir con los requisitos establecidos por la LBEF para obtener la Licencia de Funcionamiento.

Las operaciones que un FFP puede realizar, con las limitaciones y prohibiciones de la LBEF son principalmente:

- Captación de fondos del público solamente a través de cajas de ahorro y depósitos a plazo fijo.
- Contraer obligaciones subordinadas.
- Contraer créditos con entidades financieras externas o internas.
- Otorgar créditos a corto, mediano y largo plazo.
- Otorgar Boletas de Garantía.
- Realizar giros y órdenes de pago dentro del país.
- Realizar operaciones de cambio de moneda para sus propias operaciones.
- Celebrar contratos de arrendamiento financiero.
- Otras operaciones: descuento de documentos de comercio, emitir y colocar obligaciones, etc.

Adicionalmente, existe el Reglamento de la SBEF sobre Constitución y Funcionamiento de los Fondos Financieros Privados. Este instrumento legal, que proporciona los lineamientos para la creación de un FFP, cuenta con 15 artículos en los cuales se especifican los requerimientos para la obtención del Permiso de Constitución (por ejemplo contar con por lo menos 5 accionistas fundadores naturales o jurídicos) los cuales, una vez cumplidos, permiten obtener la Licencia de Funcionamiento.

e) Apoyo técnico – financiero de la Cooperación Internacional

Tanto la SBEF como las IMFs recibieron el apoyo técnico-financiero de la Cooperación Internacional. Ello se tradujo en asesoramiento y capacitación, durante varios años, para las dos Intendencias principales involucradas con las IMFs. Además, los nuevos FFPs pudieron contar con inversionistas internacionales y accedieron a nuevas líneas de crédito externas para financiar la expansión de su cartera y recibieron apoyo técnico para el ajuste y desarrollo de sus sistemas y estructuras.

El conjunto de estos factores favorables permitió que, entre 1995 y 2000, se aprobaron cuatro iniciativas de conformar un FFP por parte de ONGs financieras.

3.2.1 DE ONG's FINANCIERAS A FONDOS FINANCIEROS PRIVADOS

a) Casos de formalización de los FFPs microfinancieros:

ONGs Fundadoras	Nombre del Fondo Financiero Privado	Inicio de operaciones como FFP
PRO-CREDITO	Caja Los Andes S.A. FFP	Julio 1995
Centro de Fomento a Iniciativas Económicas FIE	Fondo Financiero Privado para el Fomento a Iniciativas Económicas S.A. FIE S.A. FFP	Marzo 1998
ANED, CIDRE, FADES, IDEPRO, UNITAS	ECO FUTURO * S.A. FFP	Junio 1999
Fundación para la Promoción y el Desarrollo de la Microempresa (PRODEM)	PRODEM Oportunidad S.A. FFP	Enero 2000

* El caso de EcoFuturo es el único donde varias ONGs conformaron el FFP: Asociación Nacional Ecueménica de Desarrollo (ANED), Centro de Investigación y Desarrollo Regional (CIDRE), Fundación para Alternativas de Desarrollo (FADES), Instituto para el Desarrollo de la Pequeña Unidad Productiva (IDEPRO) y Unión Nacional de Instituciones para el Trabajo de Acción Social (UNITAS), una red de ONG's no financieras.

b) Proceso de conformación de un Fondo Financiero Privado

El proceso de conformación de un FFP fue determinado, en primera instancia, por una serie de **decisiones** que debían tomar los fundadores y posteriormente, por la ejecución de **pasos concretos** que tenían que seguir. Dichas decisiones estaban referidas al modelo escogido (una o varias ONGs), al futuro rol de la(s) ONG(s) y a los nuevos inversionistas o accionistas (privados, Cooperación). Los pasos concretos para conseguir la Licencia de Funcionamiento y habilitar finalmente a la nueva entidad financiera implicaron la **transferencia de activos y personal, además de los ajustes** de sistemas (MIS), manuales y otros.

Decisiones de los fundadores

¿Qué modelos se aplicaron para conformar un FFP?

1. Una ONG funda un FFP y traspasa sus actividades microfinancieras, parte de sus activos y personal al FFP.
2. Varias ONGs se juntan, conforman un FFP y traspasan parte o todas sus actividades microfinancieras y parte de sus activos y personal a la nueva entidad financiera.
3. Una entidad privada establece un FFP, tal como en el caso de tres FFPs de consumo: ACCESO, FASSIL y Fondo de la Comunidad.

Las ONGs aplicaron principalmente los modelos 1 y 2. En el tercer caso, son entidades plenamente privadas y sin trasfondo de ONG o de microcrédito que han establecido un FFP.

¿Cuál será el futuro de la(s) ONG(s) posterior a la formalización?

Según la experiencia de las ONGs bolivianas que han fundado un FFP, se dieron principalmente tres opciones:

- 1. La ONG sólo figura como accionista:**

Fue el caso de una ONG (ProCrédito). Sin embargo, recientemente, en 2001, ha comenzado a ofrecer servicios no financieros en áreas rurales.

- 2. La ONG sigue operando como ONG financiera:**

Tres ONGs (FADES, ANED, CIDRE) siguen ofreciendo servicios financieros en los mercados donde no opera el FFP.

- 3. La ONG trabaja en servicios complementarios no financieros:**

Tres ONGs (IDEPRO, PRODEM y FIE) trabajan en desarrollo rural o micro empresarial.

La decisión de la(s) ONG(s) respecto a su futuro, fue clara en un inicio. Sin embargo, en el transcurso de los años, algunas ONGs que pretendían dejar de brindar servicios financieros y dedicarse únicamente a aquellos no-financieros, han vuelto o tienen planes de volver a dar créditos. Estas entidades veían muy complicado, costoso e incierto el hecho de cambiar de rol. Esto, sin duda, podría incrementar las discusiones sobre posibles conflictos de intereses entre el rol de accionista de una ONG en un FFP y ser prestamista por cuenta propia, si por ejemplo los mercados de ambas entidades no se hubieran definido con claridad.

¿Quiénes son los nuevos accionistas?

La selección de los nuevos accionistas resultó ser determinante para el futuro del nuevo fondo. Por un lado, las ONGs buscan accionistas solventes bajo un concepto comercial. Por otro lado, temen que un accionista privado determine la política de la institución hacia el objetivo principal de mayor retorno y consecuentemente, se pierda la orientación social y hacia el grupo meta tradicional. En realidad, todas las ONGs bolivianas que han conformado un FFP escogieron un mix entre inversionistas privados nacionales y entidades de Cooperación Internacional.

El cuadro siguiente detalla la composición accionaria de Caja Los Andes, Fondo de Iniciativas Económicas (FIE), Eco Futuro y PRODEM.

FFP	A la fecha de inicio del FFP		Salida/ Entrada	Marzo de 2001		Salida
Caja Los Andes	Asociación Pro-Crédito	80.00%		Asociación Pro-Crédito	48.90%	
	CAF	20.00%		CAF	19.99%	
	COSUDE	10.00%	Febrero 2001			
				BID/FOMIN	15.17%	
				IMI	11.54%	
FIE FFP SA	Inversionistas Privados	10.00%	Enero 1999	Inversionista Privado	8.41%	
	FIE ONG	59.50%		FIE ONG	73.11%	
	COSUDE	10.00%		COSUDE	7.31%	
	Inversionistas Privados	25.00%	Sept. 2000			
			Mayo 2000	CAF	11.73%	10-Ago-09
ECO FUTURO			Mayo 2000	ICCO	2.85%	
	Inversionistas Privados	5.50%		Inversionistas Privados	5.00%	
	IDEPRO	37.92%		IDEPRO	27.85%	
	FADES	22.75%		FADES	25.06%	
	ANED	9.48%		ANED	11.14%	
	CIDRE	15.17%		CIDRE	11.14%	
	UNITAS	0.05%		UNITAS	0.03%	
	COSUDE	9.91%		COSUDE	5.83%	
		Agosto 2000	Inversionistas Privados	2.77%		
PRODEM				CAF	16.19%	A partir de 7 años
	PRODEM ONG	71.72%		PRODEM ONG	71.72%	
	Inversionistas Privados	27.27%		Inversionistas Privados	27.27%	
	Empresa Boliviana de ADM S.A.	1.01%		Empresa Boliviana de ADM S.A.	1.01%	

Fuente: Elaboración propia en base a información brindada por los Fondos BID: Banco Interamericano de Desarrollo; CAF: Cooperación Andina de Fomento; COSUDE: Cooperación Suiza de Desarrollo; ICCO: Organización Intereclesiástica para la Cooperación al Desarrollo; IMI: Internationale Micro Investionen

A la fecha, se puede apreciar que la composición accionaria de cada institución individual no ha tenido modificaciones significativas. Sin embargo, cabe notar que en todos los FFPs, las ONGs socias se mantienen como las principales accionistas (participación mayor al 70% con excepción de la Asociación Pro Crédito 47%). Asimismo, resalta el interés de la Cooperación Internacional en ser parte de los Fondos, por cuanto mantienen su participación accionaria y en algunos casos han habido nuevos ingresos de estas entidades al FFP.

En general, la participación de inversionistas privados se mantiene reducida desde los inicios de los Fondos, e incluso ha disminuido en algunos casos. En el caso de PRODEM, los socios particulares suman alrededor del 30% de las acciones; al momento no hay Cooperación Internacional participando de la entidad.

Pasos para conseguir la licencia

Una vez que la ONG ha decidido formalizarse, solicita un **Permiso de Constitución** a la SBEF. Posteriormente, en un lapso máximo de 180 días, los fundadores deben cumplir los requerimientos para obtener la **Licencia de Funcionamiento**.

1° Etapa para conseguir el Permiso de Constitución

Los fundadores, por lo menos cinco personas naturales o jurídicas deben presentar los siguientes requisitos:

1. Solicitud de autorización de constitución de un FFP.
2. Acta de Fundación de la Sociedad Anónima, Minuta de Constitución Social y Estatutos.
3. Estudio de Factibilidad Económica y Financiera (mercado, organización, personal, proyecciones a cinco años, políticas de captación y colocación etc.).
4. Documentación complementaria de los fundadores: Certificados Policial de Antecedentes Personales y de Solvencia Fiscal, declaraciones patrimoniales, contratos de suscripción de acciones, Curriculum Vitae (en caso de entidades de Cooperación Internacional documento que apruebe la inversión en el FFP).
5. Certificado de Depósito (CD's) en el Banco Central de Bolivia (BCB) o Letra de Tesorería del Tesoro General de la Nación (LT's) por el equivalente al 10% del capital mínimo requerido para un FFP en favor de la SBEF, con un plazo mínimo de 270 días.

Cumplidos estos requisitos, la SBEF los analiza, y en caso favorable, convoca a audiencia a los fundadores. La audiencia constituye en acto exhibitorio donde se comprueba que la solicitud de constitución contiene todos los documentos requeridos por la normativa. Posteriormente, se inicia el proceso de evaluación de la constitución del FFP y al computo de los términos de Ley.

Una vez admitida la solicitud de constitución la misma es publicada en la prensa nacional a objeto de que en plazo de 15 días cualquier persona interesada presente objeciones a la constitución de la entidad. Concluida la evaluación de la documentación presentada, se aprueba o rechaza la solicitud, debiendo publicarse la Resolución que otorga el Permiso de Constitución que tiene una validez de 180 días, en caso de aceptación. A partir de allí, se tramitan los pasos para conseguir la Licencia de Funcionamiento.

2° Etapa para conseguir la Licencia de Funcionamiento

Para ello, los fundadores deben cumplir y presentar los siguientes requisitos:

1. Suscribir y pagar en efectivo el 100 % del capital contemplado en el balance de apertura y depositar el monto correspondiente en el Banco Central de Bolivia.
2. Formalizar la documentación legal: Protocolizar las Escrituras de Constitución y Estatutos e inscribirlos en el Registro de Comercio, el balance de apertura se inscribe en Impuestos Internos.
3. Presentar la nómina de accionistas cuya participación es mayor al 5 % del capital pagado, y de los Directores, Síndicos y personal ejecutivo.
4. Presentar la infraestructura física, software, equipos y pólizas de seguro.
5. Preparar los manuales organizativos, procedimientos operativos y de control interno.
6. Presentar las pólizas de caución y designación del auditor externo.

La SBEF realiza las inspecciones pertinentes de acuerdo con la normativa, y, en caso positivo, otorga la Licencia de Funcionamiento. Esta incluye las restricciones operativas temporales que considere pertinentes (principalmente la movilización de depósitos del público). También fija la

fecha de inicio de operaciones. Por último, la Licencia de Funcionamiento del FFP tiene que ser publicada en un Diario Nacional.

Transferencia de activos, cartera y personal

Al momento de recibir el Permiso de Constitución, la(s) ONGs(s) empieza(n) a traspasar principalmente cartera, activos fijos y personal al FFP. Para este fin, el Fondo desarrolla una propuesta de transferencia destacando cronograma, división de responsabilidades entre ONG y FFP, precios o remuneraciones, etc. que será aprobada por la SBEF.

Se traspasa a la nueva entidad financiera solamente los activos fijos y la cartera definidos en este plan, así como el personal que ha pasado por el proceso de selección.

Respecto al **traspaso de cartera**, se dieron tres modalidades según la evolución del Fondo y las necesidades del mercado en los cuatro casos.

La primera modalidad denominada **“Traspaso de Cartera en Administración”** se presenta cuando la ONG (que deja de ser financiera para quedarse como accionista, o brindar servicios no financieros) le cede el total de la cartera al Fondo para que éste la administre. La nueva entidad realiza la recuperación de los créditos a favor de la ONG (contra pago de comisión) y otorga el siguiente préstamo (si es el caso). En el proceso se depura la cartera, es decir, se escogen los buenos prestatarios. La idea detrás de esta modalidad es que la ONG abra mercados al nuevo Fondo y que seleccione los clientes.

Los clientes débiles se quedan con la ONG que sigue con el trabajo de recuperación. En el caso de FIE, el riesgo de incobrabilidad de cartera en cobranza quedó en el ámbito de la ONG.

En la segunda modalidad la “**Venta Directa de Cartera**”: La ONG vende su cartera al fondo a Valor Neto (de provisiones). Es decir que si recupera el importe de la previsión, se le devuelve como utilidad a la ONG.

La tercera modalidad se refiere a una **combinación entre la primera y la segunda modalidad**, un proceso que comienza con la transferencia de parte de la “Cartera en Administración” y posteriormente se la vende directamente. Este caso se presentó con dos Fondos:

- EcoFuturo: El paso de la “Cartera en Administración” a la “Venta Directa de Cartera” fue paulatino. Sin embargo, es importante destacar que algunas ONGs aún mantienen parte de su cartera y continúan ofreciendo servicios crediticios en regiones donde el Fondo todavía no tiene presencia.
- PRODEM: Inicialmente comenzó con una “Cartera en Administración” debido a que por la “Venta Directa de Cartera” se debían pagar impuestos, lo cual elevaba mucho el costo de la transacción. Sin embargo, dentro de la Ley de Reactivación Económica, se incluyó un artículo referente a la liberación de impuestos a la transferencia de cartera. Esto permitió el traspaso total de cartera por medio de una venta directa.

Los requisitos y reglas surgen de negociaciones entre la(s) ONG(s) y el mismo Fondo a constituirse; la SBEF analiza el estudio de factibilidad individual y su viabilidad, verifica que la entidad y los auditores hayan escogido la cartera buena y efectúa un seguimiento a los plazos, cronograma de desmonte, calificación, etc. para realizar las proyecciones correspondientes.

El **traspaso de activos fijos y personal** siguió principalmente dos líneas. En una modalidad, gran parte de activos fijos y personal de la ONG pasaron al Fondo. Formalmente, se despidió al personal de la ONG para volverlo a

contratar en el Fondo, luego de una clasificación en la cual fueron pocas personas las que quedaron al margen. Los activos fijos (muebles, computadoras, vehículos y oficinas principalmente), fueron traspasados de la ONG –alquilados y/o vendidos- al Fondo. En algunos casos como el de PRODEM, se contrató una firma encargada del avalúo de activos así como del seguimiento de este proceso de traspaso. El problema se presentó a la hora de valorar los bienes (activos) y negociar con los accionistas privados, quienes exigían inventariador y cotizador independiente

En la otra modalidad, se subvencionó al Fondo por varios meses a través de los bienes la ONG, prestándole los activos sin costo. En otro caso, se tuvo que empezar de nuevo, decir, los activos fijos se compraron y se contrató nuevo personal.

Ajustes administrativos y organizativos

El inicio de operaciones de una nueva entidad financiera implica serios cambios administrativos y organizativos para cumplir con las exigencias de la SBEF, aún cuando ONG contaba con estructuras funcionales y experiencia. La lista de ajustes es muy larga, sin embargo, a continuación se presentan algunos de los más relevantes.

Algunos ajustes esenciales...

1. Sistemas de información gerencial
2. Sistemas informáticos
 - Adaptación del software a las exigencias del futuro Fondo y de la SBEF
 - Implementación de los módulos de validaciones de la información que se remite a la SBEF y al BCB
 - Adecuación de los módulos - cartera, captaciones, etc. - a la secuencia del proceso operativo, acorde a las nuevas políticas y procedimientos
3. Consolidación de información de agencias, sucursales y oficina central
4. Sistemas de control interno que cubran los riesgos de intermediación
5. Instrumentación de las políticas de liquidez y diseño de procedimientos
6. Homogenización de las tecnologías aplicadas
7. Estrategias comerciales, visión de mercado, definición de modalidades de transferencia – cartera, clientes, activos – y su gradualidad

Todo lo descrito en este acápite expone la magnitud del esfuerzo y costo involucrados en el proceso de formalización. A continuación se precisan con más detalles estos aspectos.

3.2.1.1 COSTOS Y ESFUERZOS

La formalización implicó una serie de costos para las instituciones microfinancieras como también para la SBEF. Estos han sido tanto de naturaleza cuantificable como de difícil medición. A continuación, se detallan los principales rubros y elementos de ambos tipo de costos.

Gastos realizados por los FFPs

La conformación de un FFP tiene un costo bastante elevado, en promedio más de US\$ 700.000 (Virreira R., y MacLean J.: Nov. 1999), dependiendo mucho del estado de sus sistemas de cómputo (inversión mayor) y de la duración del proceso de formalización. Este monto es al margen del capital mínimo de aprox. US\$ 800.000 dólares (630.000 DEGs) que tiene que ser depositado en efectivo en el Banco Central luego de haber conseguido el Permiso de Constitución de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras.

La conformación del FFP entre varias ONGs resultó la modalidad más cara. Diferentes hechos contribuyeron a este mayor costo: por un lado, la contratación del gerente con aproximadamente 1 año de anticipación para dirigir el proceso de conformación del FFP, y por otra parte, la negociación de la participación de entes privados; elaboración de los planes estratégicos de las ONGs socias, compromiso de accionistas externos y ajuste de proyecciones financieras, entre otros factores.

Costos cuantificables

- Estudio de factibilidad (incluyendo plan de negocio, estudio de mercado)
- Gastos de asesoría legal
- Sistemas de cómputo
- Sistemas de seguridad
- Manuales de procedimientos
- Proceso de selección de personal
- Capacitación del personal
- Gastos corrientes y trámites
- Costo de oportunidad por depositar el capital mínimo en el Banco Central sin intereses
- Alquiler de oficinas antes de abrir el negocio
- Contratar personal antes de incurrir en la operación del Fondo.

3.3 CAMBIOS CUANTITATIVOS EN EL SISTEMA DE LAS MICROFINANZAS

A continuación se presenta la evolución de las principales variables en el período 2000 al 2008.

Cartera de Créditos y Resultados

CUADRO N° 1
Banco Solidario S.A.
Comportamiento de la Cartera y Resultados
(En millones de bolivianos)

ACTIVO	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Cartera Bruta	496	553	605	713	873	1.041	1.302	1.582	2.065
Cartera Vigente	449	483	555	671	841	1.010	1.261	1.566	2.049
Cartera en Mora	48	70	50	42	32	31	41	16	17
INDICADOR									
Cart.Mora/Cart.Bruta	9,6%	12,7%	8,2%	5,9%	3,7%	3,0%	3,1%	1,0%	0,8%
Result. Neto Gestión	2	0	2	17	31	35	37	58	16

Fuente: SBEF - Elaboración Propia

La cartera de créditos de BcoSol presenta un aumento de Bs1.569 millones (316.1%) en el mencionado periodo.

CUADRO N° 2
Banco Los Andes Procredit S.A. (*)
Comportamiento de la Cartera y Resultados
(En millones de bolivianos)

ACTIVO	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Cartera Bruta	298	358	480	643	914	1.172	1.509	2.045	2.390
Cartera Vigente	283	336	457	621	892	1.152	1.486	2.020	2.366
Cartera en Mora	15	22	23	22	22	20	23	24	24
INDICADOR									
Cart.Mora/Cart.Bruta	5,1%	6,3%	4,8%	3,4%	2,4%	1,7%	1,5%	1,2%	1,0%
Result. Neto Gestión	4	6	9	14	14	12	21	26	27

(*) Funcionó como FFP hasta diciembre de 2004

Fuente: SBEF - Elaboración Propia

La cartera de créditos de BcoAndes registra un aumento de Bs2.091.9 millones (1.036.4%) en el periodo de análisis. A nivel consolidado se tiene el siguiente detalle.

CUADRO N° 3
Banco Solidario S.A. y Banco Los Andes Procredit S.A.
Comportamiento de la Cartera y Resultados
(En millones de bolivianos)

ACTIVO	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Cartera Bruta	795	911	1.085	1.356	1.787	2.212	2.810	3.626	4.456
Cartera Vigente	732	819	1.013	1.291	1.732	2.162	2.746	3.586	4.415
Cartera en Mora	63	92	73	64	55	50	64	40	41
INDICADOR									
Cart.Mora/Cart.Bruta	7,9%	10,1%	6,7%	4,7%	3,1%	2,3%	2,3%	1,1%	0,9%
Result. Neto Gestión	6	6	11	32	45	46	58	84	43

Fuente: SBEF - Elaboración Propia

CUADRO N° 4
Fondos Financieros Privados
Comportamiento de la Cartera y Resultados
(En millones de bolivianos)

ACTIVO	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Cartera Bruta	861	1.008	1.405	1.866	2.546	2.067	2.579	3.369	4.643
Cartera Vigente	796	923	1.304	1.788	2.479	2.024	2.532	3.336	4.602
Cartera en Mora	65	86	101	79	67	43	47	33	40
INDICADOR									
Cart.Mora/Cart.Bruta	7,6%	8,5%	7,2%	4,2%	2,6%	2,1%	1,8%	1,0%	0,9%
Result. Neto Gestión	-19	-14	4	30	44	40	48	68	63

Fuente: SBEF - Elaboración Propia

La cartera de créditos de los FFPs registra un aumento de Bs3.782 millones (439.1%) en el citado periodo.

CUADRO N° 5
ONG's Financieras
Comportamiento de la Cartera y Resultados
(En millones de bolivianos)

ACTIVO	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Cartera Bruta	407.796	455.922	585	664	789	838	1.053	1.213	1.240
Cartera Vigente	365	401	508	592	726	771	1.004	1.176	1.212
Cartera en Mora	43	55	77	73	64	67	50	36	28
INDICADOR									
Cart.Mora/Cart.Bruta	0,0%	0,0%	13,2%	10,9%	8,1%	8,1%	4,7%	3,0%	2,2%
Result. Neto Gestión	7	10	14	19	33	47	50	75	83

Fuente: Finrural - Elaboración Propia

La cartera de créditos de las ONGs presenta un aumento de Bs831.9 millones (204%) en el periodo de análisis.

3.3.1 CARTERA DE CRÉDITOS COMPARATIVO

CUADRO N° 6
CARTERA DE CREDITOS (*)
En Millones de Bolivianos

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
BCOS 1/	795	911	1.085	1.356	1.787	2.212	2.810	3.626	4.456
FFPs	861	1.008	1.405	1.866	2.546	2.067	2.579	3.369	4.643
ONGs	408	456	585	664	789	838	1.053	1.213	1.240
TOTAL	2.064	2.375	3.075	3.886	5.122	5.117	6.443	8.208	10.338

(*) Comprende Cartera Vigente y Cartera en Mora !/ Comprende Bcos:Solidario y Los Andes

Fuente: SBEF - Elaboración Propia

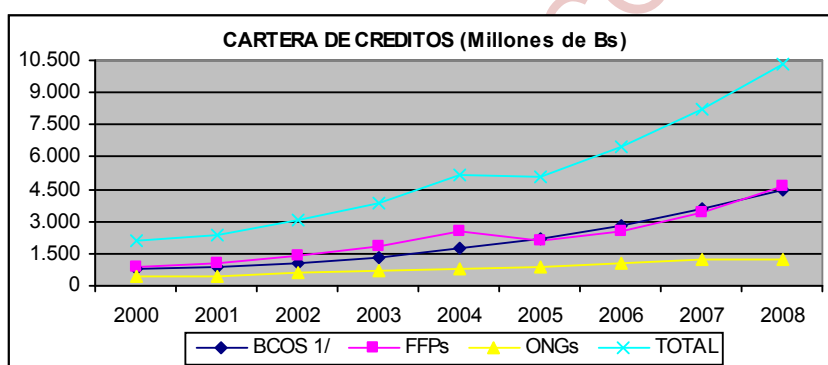
La cartera de créditos de los bancos aumentó en 460.5% debido principalmente a una mayor diversificación de su oferta crediticia, como es el de BcoSol, ofertando productos como: sol individual, solidario, sol vivienda, sol efectivo, sol vehículo, sol de oro, sol 1000. Similar comportamiento presenta la cartera de créditos de los FFPs que aumentó en 439.3%,

particularmente con la incorporación al sistema de Prodem y Fortaleza. En el caso de las ONGs el aumento alcanza al 203.9%.

Como se puede apreciar se registra un incremento significativo de la cartera por la constitución de los bancos microcrediticios a partir de las ONGs financieras, cuya dinámica de cartera explica su crecimiento significativo, duplicando al de las ONGs.

Asimismo, este crecimiento se explica por el mayor fondeo de recursos que reciben los bancos microfinancieros a partir de la captación de depósitos del público ahorrista, así como de otras entidades financieras tanto nacionales como extranjeras.

GRAFICO N° 1



Calidad de Cartera

CUADRO N° 7
INDICADOR: Cartera en Mora / Cartera Bruta
En Millones de Bolivianos

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
BCOS 1/	15,0%	14,6%	8,2%	5,9%	3,7%	2,3%	2,3%	1,1%	0,9%
FFPs	7,6%	8,5%	7,2%	4,2%	2,6%	2,1%	1,8%	1,0%	0,9%
ONGs	10,5%	12,0%	13,2%	10,9%	8,1%	8,1%	4,7%	3,0%	2,2%
TOTAL	33,1%	35,2%	28,7%	21,1%	14,4%	12,4%	8,8%	5,1%	4,0%

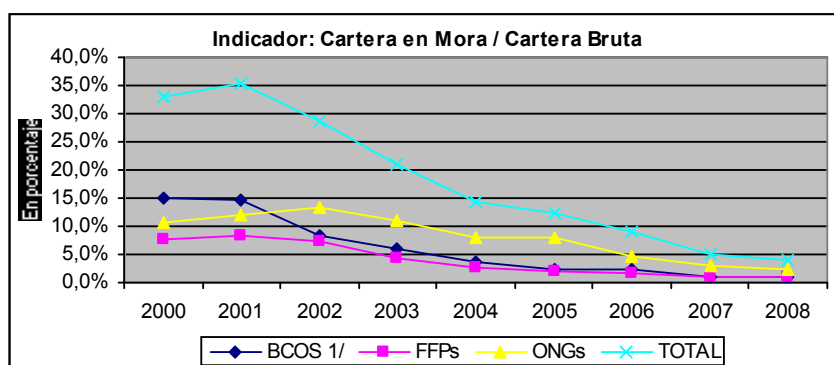
!/ Comprende Bancos: Solidario y Los Andes

Fuente: SBEF - Elaboración Propia

La solvencia crediticia de las microfinancieras obtuvo una notable mejora debido principalmente a dos factores: el mejor dinamismo de la actividad económica en los últimos años y la optimización de la tecnología crediticia aplicada por estas entidades.

La mora crediticia de los bancos registra un importante descenso, situándose en 0.9% a finales del 2008 por los aspectos señalados anteriormente y similar comportamiento obtuvieron los FFPs, en tanto que la mora de las ONGs representó el 2.2% respecto de la cartera de créditos, advirtiéndose así un mejor desempeño de los bancos microcrediticios.

GRAFICO N° 2



3.3.2 EL AHORRO EN EL SISTEMA MICROFINANCIERO

CUADRO N° 8
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO (*)
En Millones de Bolivianos

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
BCOS 1/	361	428	476	556	664	1.529	2.276	2.938	4.023
FFPs	460	601	954	1.310	1.731	1.438	1.980	2.763	3.598
TOTAL	821	1.029	1.430	1.865	2.395	2.967	4.257	5.701	7.621

Las ONGs Financieras no realizan captaciones del público

(*) Comprende Obligaciones con el público a la vista, caja de ahorros y depósitos a plazo fijo

!/ Comprende Bancos: Solidario y Los Andes

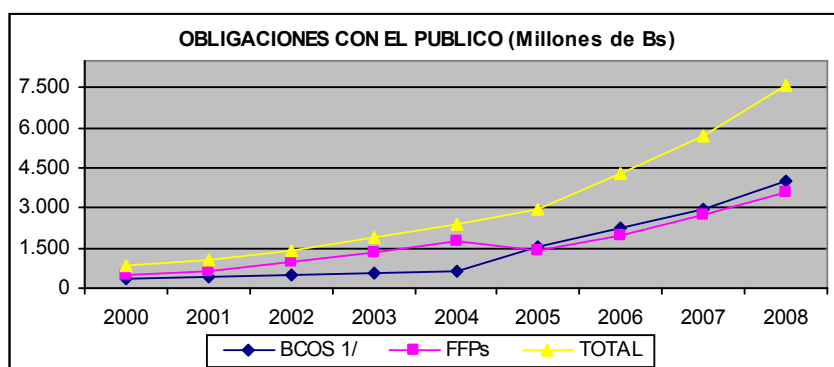
Fuente: SBEF - Elaboración Propia

Con la constitución de los bancos microfinancieros, el ahorro del público de los sectores de bajos ingresos aumentó significativamente, debido a las tasas de interés pasivas ofrecidas por los bancos y también por los beneficios obtenidos por los ahorristas a través de incentivos (premios a la fidelidad) y promociones (obsequios).

Las obligaciones con el público aumentaron en 1.014.4% en el período de análisis, pasando de Bs361 millones a Bs4.023 millones, en tanto que los ahorros en los FFPs se incrementaron en 682.2%. Estas cifras constituyen un

gran avance, si se considera que las ONGs, al no ser reguladas por la SBEF, no captan recursos del público y por ende olvidaron la otra cara de las microfinanzas como es el de promocionar el ahorro de los sectores menos favorecidos de la economía.

GRAFICO N° 3



3.3.3 INDICADORES FINANCIEROS

Eficiencia Administrativa

CUADRO N° 9
ONGs - FONDOS FINANCIEROS PRIVADOS - BANCOS SOLIDARIO Y LOS ANDES
Indicador: Gastos de Administración / Cartera + Contingente

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	PROM.
ONGs	16,7%	15,8%	15,0%	15,2%	56,2%	14,3%	14,6%	15,2%	15,2%	19,8%
FFPs	20,0%	15,9%	14,8%	13,4%	13,2%	13,3%	13,7%	12,4%	12,3%	14,3%
BCOS	15,4%	14,1%	12,5%	13,2%	12,4%	12,0%	11,2%	10,5%	11,0%	12,5%
PROM.	17,4%	15,3%	14,1%	13,9%	27,3%	13,2%	13,2%	12,7%	12,8%	15,5%

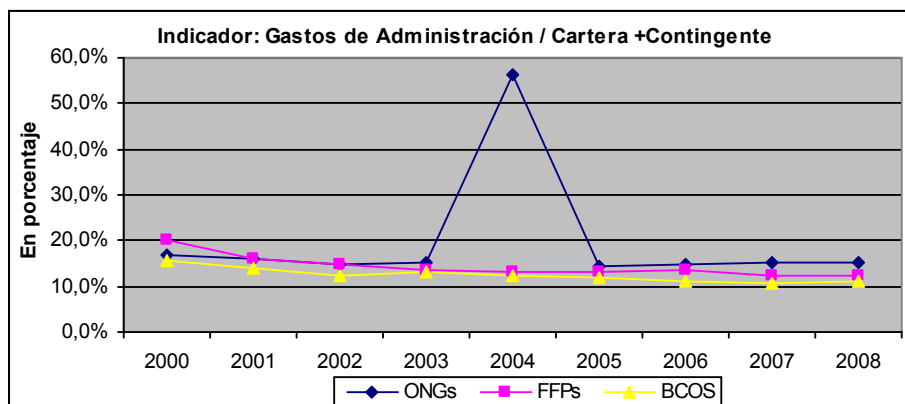
Elaboración propia en base a datos de la SBEF

Los gastos de administración de la colocación de créditos por parte de las microfinancieras son elevados, debido al seguimiento y cobro de montos pequeños dirigidos a una clientela numerosa y generalmente informal.

Un análisis en detalle muestra que los bancos, entre 2000 y 2008, registran en promedio un indicador (Gastos de Administración/Cartera) de 12.5%, es decir que por cada Bs1 de cartera, los gastos de administración representan Bs0.12, en tanto que para los FFPs representa Bs0.14 y para las ONGs

alrededor de Bs0.20. lo cual significa que los bancos microcrediticios resultan ser más eficientes en el manejo de sus gastos administrativos.

GRAFICO N° 4



La rentabilidad de los activos: el retorno sobre activos (ROA)

CUADRO N° 10
ONGs - FONDOS FINANCIEROS PRIVADOS - BANCOS SOLIDARIO Y LOS ANDES
Indicador: Resultado Neto de la Gestión / Activo + Contingente

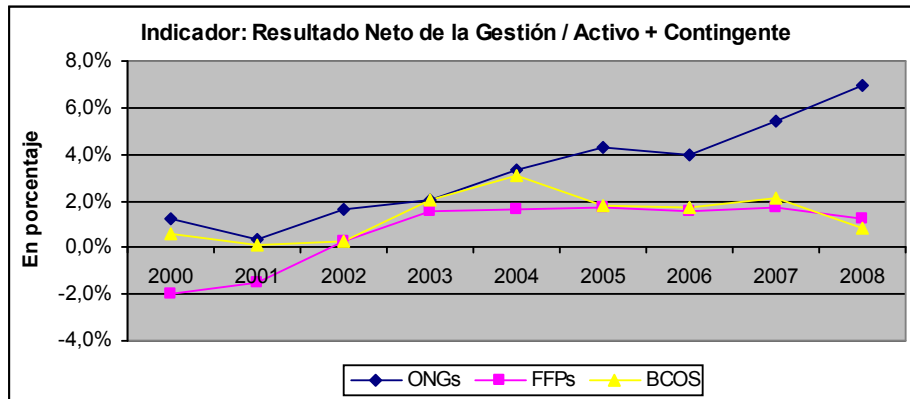
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	PROM.
ONGs	1,2%	0,3%	1,6%	2,1%	3,3%	4,3%	4,0%	5,4%	7,0%	3,3%
FFPs	-2,0%	-1,5%	0,3%	1,5%	1,6%	1,7%	1,6%	1,7%	1,2%	0,7%
BCOS	0,6%	0,1%	0,3%	2,1%	3,1%	1,8%	1,8%	2,1%	0,8%	1,4%
PROM.	-0,1%	-0,4%	0,7%	1,9%	2,7%	2,6%	2,4%	3,1%	3,0%	1,8%

Elaboración propia en base a datos de la SBEF

Como se puede apreciar la rentabilidad promedio sobre activos de las ONGs alcanza al 3.3%, superior al de los bancos y muy por encima de los FFPs. Esta situación se explica principalmente porque las ONGs como no captan recursos del público no pagan una tasa de interés sobre depósitos y además su fuente de recursos proviene de préstamos consecionales (largo plazo y bajas tasas de interés) otorgados por las entidades financieras como es el caso del FONDESIF, también por el aporte de sus accionistas y en algunos casos provenientes de subsidios y donaciones de instituciones de apoyo al microcrédito.

En cambio los bancos microcrediticios obtuvieron una rentabilidad promedio de 1.4%, significando que por cada Bs1 de activo obtuvieron una rentabilidad neta de Bs0.014 y los FFPs de Bs0.007.

GRAFICO N° 5



La rentabilidad del patrimonio: el retorno sobre patrimonio (ROE)

CUADRO N° 11

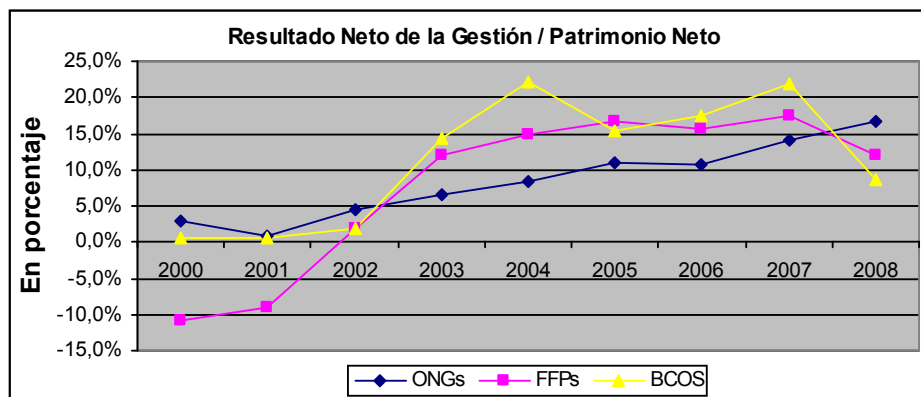
ONGs - FONDOS FINANCIEROS PRIVADOS - BANCOS SOLIDARIO Y LOS ANDES
Indicador: Resultado Neto de la Gestión / Patrimonio

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	PROM.
ONGs	2,9%	0,9%	4,4%	6,5%	8,3%	11,1%	10,6%	14,1%	16,6%	8,4%
FFPs	-10,9%	-9,0%	1,8%	11,9%	14,9%	16,6%	15,8%	17,4%	11,9%	7,8%
BCOS	0,6%	0,5%	1,8%	14,4%	22,2%	15,5%	17,5%	22,0%	8,6%	11,5%
PROM.	-2,5%	-2,6%	2,7%	11,0%	15,1%	14,4%	14,6%	17,8%	12,4%	9,2%

Elaboración propia en base a datos de la SBEF

El ROE de los bancos en promedio alcanza al 11.5%, significando que por cada Bs1 de capital invertido por los accionistas se obtiene un retorno de Bs0.11, haciendo notar que el comportamiento del ROE presentó un comportamiento variable, así el año 2000 el ratio fue de 0.6% y el 2004 de 22.2%, en tanto que de los FFPs fue en promedio 7.8% y de las ONGs 8.4%. Por tanto, se advierte que los bancos microcrediticios lograron una mayor rentabilidad, principalmente por un mejor manejo de su cartera de créditos.

GRAFICO N° 6



3.3.5 EL APOORTE A LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DEL PAÍS

CUADRO N° 12
BANCOS: SOLIDARIO Y LOS ANDES
CLASIFICACIÓN DE CARTERA POR DESTINO DEL CRÉDITO
(En Millones de Bolivianos)

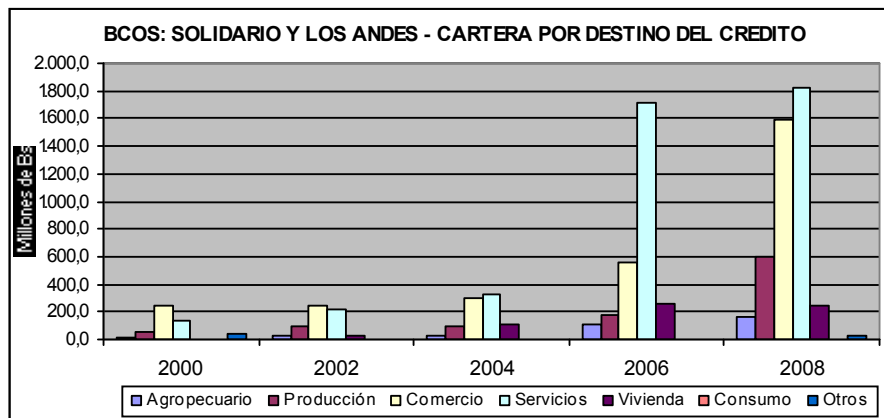
	2000	2002	2004	2006	2008	PORC.
Agropecuario	6,9	24,3	28,0	108,0	166,9	3,7%
Producción	58,8	90,4	96,0	175,6	601,9	13,5%
Comercio	247,5	245,7	295,5	558,2	1.589,5	35,7%
Servicios	130,1	216,4	332,6	1.708,9	1.827,0	41,0%
Vivienda	5,2	23,4	114,8	256,4	240,0	5,4%
Consumo	0,9	0,1	0,1	0,1	0,6	0,0%
Otros	47,0	4,8	5,8	3,1	29,7	0,7%
TOTAL	496,4	605,1	872,8	2.810,3	4.455,6	100,0%

Fuente: SBEF - Elaboración Propia

Como se puede apreciar, BcoSol y BcoAndes llegaron con mayores créditos a los sectores de comercio y servicios con 36.7% y 41.0% respectivamente del total créditos, debido a que la rotación de capital en estos sectores es rápido (corto plazo), es decir que los recursos para el repago de los créditos adeudados a los bancos se obtiene en el corto plazo. Luego sigue el sector de la producción de bienes con 13.5%, evidenciándose así que se llega con menores créditos a los rubros de manufacturas y artesanías y al sector agropecuario con sólo el 3.7%.

Por otra parte resulta importante destacar que los préstamos otorgados a los sectores de comercio y servicios es de Bs1.589.5 millones y Bs1.827.0 millones a diciembre 2008, significativamente superior en 246.8% y 870.8% respecto a los créditos otorgados por las ONGs financieras.

GRAFICO N° 7



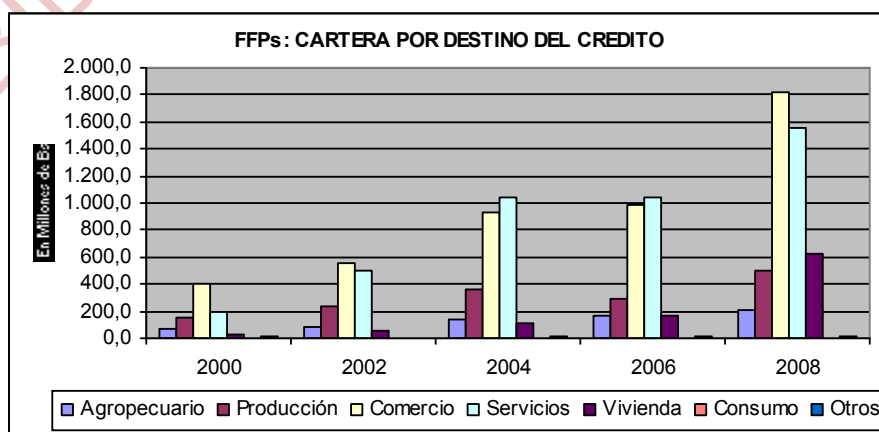
Por otra parte los FFPs también favorecieron con mayores créditos a los sectores de comercio y servicios con 38.7% y 33.0% respectivamente del total préstamos otorgados, seguido por el sector de la vivienda con 13.2% y la producción con 10.6%, en tanto que el sector agropecuario con sólo el 4.3%, como se detalla a continuación.

CUADRO N° 13
FONDOS FINANCIEROS PRIVADOS
CLASIFICACIÓN DE CARTERA POR DESTINO DEL CRÉDITO
(En Millones de Bolivianos)

	2000	2002	2004	2006	2008	PORC.
Agropecuario	67,4	85,5	144,3	166,5	202,2	4,3%
Producción	156,9	235,9	359,4	289,2	498,9	10,6%
Comercio	405,9	551,5	928,1	985,3	1.821,6	38,7%
Servicios	195,3	493,8	1.043,4	1.043,7	1.551,8	33,0%
Vivienda	27,6	52,5	105,0	166,9	621,4	13,2%
Consumo	0,3	0,5	0,4	0,3	0,2	0,0%
Otros	7,9	2,9	10,7	8,9	9,2	0,2%
TOTAL	861,2	1.422,6	2.591,4	2.660,7	4.705,3	100,0%

Fuente: SBEF - Elaboración Propia

GRAFICO N° 8



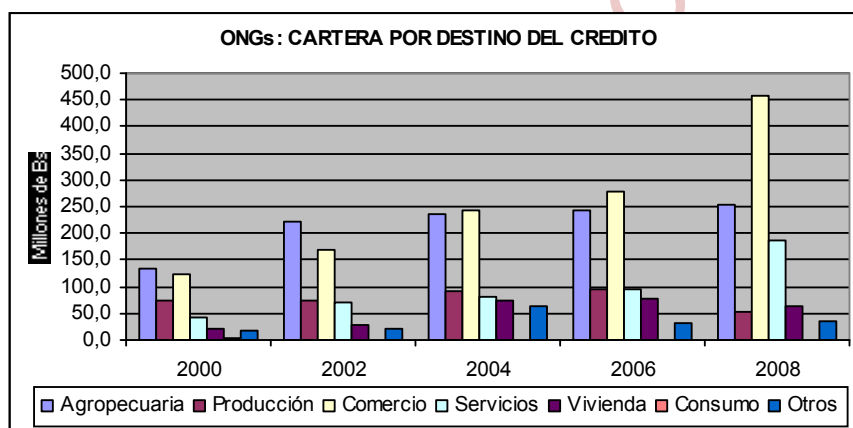
CUADRO N° 14
ONGs FINANCIERAS
CLASIFICACIÓN DE CARTERA POR DESTINO DEL CRÉDITO
(En Millones de Bolivianos)

	2000	2002	2004	2006	2008	PORC.
Agropecuario	134,7	220,4	237,2	244,2	254,8	24,2%
Producción	72,3	73,9	90,7	95,7	53,6	5,1%
Comercio	122,9	169,5	242,1	279,8	458,3	43,4%
Servicios	41,1	68,7	79,8	94,8	188,2	17,8%
Vivienda	19,7	28,7	73,3	75,9	63,8	6,0%
Consumo	3,1	1,4	0,9	1,1	1,1	0,1%
Otros	17,7	21,5	64,8	33,3	35,0	3,3%
TOTAL	411,6	584,1	788,7	824,7	1.054,9	100,0%

Fuente: FINRURAL - Elaboración Propia

El crédito otorgado por las ONGs financieras favorecieron a los sectores de comercio y agropecuario con 43.4% y 24.2% respectivamente del total préstamos, seguido por el sector servicios con 17.8% y vivienda con 6.0%

GRAFICO N° 9



A nivel consolidado la clasificación de cartera por destino del crédito presenta el siguiente detalle:

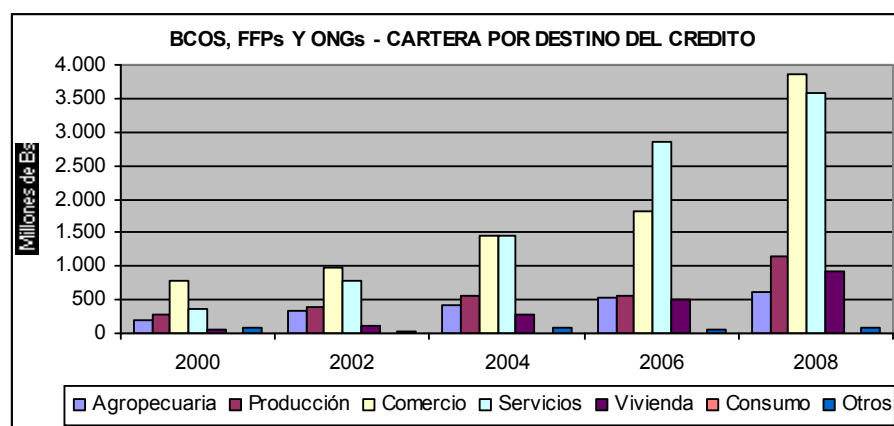
CUADRO N° 15
CONSOLIDADO: CLASIFICACIÓN DE CARTERA POR DESTINO DEL CRÉDITO
(En Millones de Bolivianos)

	2000	2002	2004	2006	2008	PORC.
Agropecuario	209,0	330,2	409,6	518,7	623,9	6,1%
Producción	288,0	400,2	546,0	560,5	1.154,5	11,3%
Comercio	776,3	966,7	1.465,7	1.823,3	3.869,4	37,9%
Servicios	366,4	778,9	1.455,8	2.847,3	3.567,1	34,9%
Vivienda	52,5	104,6	293,2	499,2	925,2	9,1%
Consumo	4,2	2,0	1,4	1,5	1,9	0,0%
Otros	72,7	29,2	81,3	45,2	73,9	0,7%
TOTAL	1.769,2	2.611,9	4.253,0	6.295,7	10.215,9	100,0%

Fuente: SBEF - Elaboración Propia

Se aprecia que los sectores del comercio (Bs3.669.4 millones) y servicios (Bs3.567.1) fueron los más favorecidos con los créditos otorgados por las microfinancieras, representando el 37.9% y 34.9% respectivamente del total créditos y el sector de la producción con 11.3%, siendo el menos favorecido el sector agropecuario con 6.1%.

GRAFICO N° 10



3.4 ESTRATIFICACIÓN DE CARTERA POR MONTO Y NÚMERO DE PRESTATARIOS

3.4.1 BANCOS SOLIDARIO Y LOS ANDES

CUADRO N° 15
ESTRATIFICACIÓN DE CARTERA POR MONTO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008
(Miles de Bolivianos)

POR MONTO	BSO	BLA	TOTALBCO	%	TOT. SIST.	%
Mayores a Bs 15,941	0	0	0	0,0%	7.196.194	23,33%
Entre Bs 7,791 y Bs 15,940	0	14.938	14.938	0,3%	2.612.467	8,47%
Entre Bs 3,986 y Bs 7,790	5.576	9.987	15.563	0,3%	2.243.333	7,27%
Entre Bs 1,595 y Bs 3,985	1.726	49.584	51.309	1,1%	2.658.901	8,62%
Entre Bs 798 y Bs 1,594	11.731	110.455	122.186	2,7%	2.412.120	7,82%
Entre Bs 400 y Bs 797	32.653	129.578	162.232	3,6%	2.548.891	8,26%
Entre Bs 240 y Bs 399	39.004	169.235	208.239	4,6%	2.122.224	6,88%
Entre Bs 160 y Bs 239	43.015	196.106	239.121	5,3%	1.510.155	4,90%
Entre Bs 121 y Bs 159	47.322	120.136	167.458	3,7%	852.740	2,76%
Entre Bs 81 y Bs 120	174.561	253.827	428.388	9,6%	1.188.055	3,85%
Entre Bs 41 y Bs 80	594.067	477.017	1.071.084	23,9%	1.977.603	6,41%
Entre Bs 9 y Bs 40	987.657	756.072	1.743.729	38,9%	2.986.991	9,69%
Entre Bs 4 y Bs 8	97.729	91.260	188.990	4,2%	330.073	1,07%
Menores a Bs 4	40.369	31.330	71.700	1,6%	201.196	0,65%
TOTAL	2.075.410	2.409.526	4.484.936	100,0%	30.840.942	100,00%
Porcentajes	6,73%	7,81%	14,54%			

Fuente SBEF - Elaboración Propia

Como se puede apreciar la concentración de cartera de los bancos microcrediticios se sitúa entre Bs9.000 y Bs80.000 representando el 62.8%,

en tanto que a nivel del sistema bancario la concentración de cartera corresponde a montos mayores a Bs15.9 millones (\$us 2.3 millones) representando el 23.3%. Cabe hacer notar que los montos otorgados por los bancos microcrediticios representa el 14.5% del total sistema bancario.

CUADRO N° 16
ESTRATIFICACIÓN DE CARTERA POR NÚMERO DE PRESTATARIOS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008
(Miles de Bolivianos)

N° DE PRESTATARIOS	BSO	BLA	TOTAL BCO	%	TOT. SIST.	%
Mayores a Bs 15,941	0	0	0	0,0%	288	0,07%
Entre Bs 7,791 y Bs 15,940	0	2	2	0,0%	267	0,07%
Entre Bs 3,986 y Bs 7,790	1	3	4	0,0%	418	0,11%
Entre Bs 1,595 y Bs 3,985	1	36	37	0,0%	1.158	0,29%
Entre Bs 798 y Bs 1,594	13	159	172	0,1%	2.418	0,62%
Entre Bs 400 y Bs 797	66	372	438	0,2%	5.354	1,36%
Entre Bs 240 y Bs 399	144	767	911	0,4%	7.701	1,96%
Entre Bs 160 y Bs 239	258	1.412	1.670	0,7%	8.450	2,15%
Entre Bs 121 y Bs 159	382	1.191	1.573	0,7%	7.020	1,79%
Entre Bs 81 y Bs 120	2.033	3.435	5.468	2,3%	13.229	3,37%
Entre Bs 41 y Bs 80	13.118	11.462	24.580	10,4%	39.895	10,16%
Entre Bs 9 y Bs 40	53.608	58.424	112.032	47,6%	180.508	45,96%
Entre Bs 4 y Bs 8	18.751	26.253	45.004	19,1%	64.783	16,49%
Menores a Bs 4	21.485	22.100	43.585	18,5%	61.258	15,60%
TOTAL	109.860	125.616	235.476	100,0%	392.747	100,00%
Porcentajes	27,97%	31,98%	60,0%			

Fuente SBEF - Elaboración Propia

En cuanto a la estratificación de cartera por número de prestatarios se puede apreciar una concentración del número de prestatarios para montos inferiores a Bs80.000 representando el 95.6% del total número de clientes de los bancos microcrediticios, significando que el microcrédito llega a un mayor número de prestatarios. Contrariamente, en el caso de los bancos comerciales se advierte que los montos mayores son otorgados a un menor número de prestatarios (0.07%).

3.4.2 FONDOS FINANCIEROS PRIVADOS

La estratificación de cartera por monto y número de prestatarios de los del sistema de Fondos Financieros Privados (FFPs) presenta el siguiente comportamiento.

CUADRO N° 17
FONDOS FINANCIEROS PRIVADOS
ESTRATIFICACIÓN DE CARTERA POR MONTO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008
(En miles de Bolivianos)

MONTO	FSL	FCO	FIE	FEF	FPR	FFO	TOTAL	%
Mayores a Bs 15,941	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
Entre Bs 7,791 y Bs 15,940	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
Entre Bs 3,986 y Bs 7,790	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
Entre Bs 1,595 y Bs 3,985	0	0	23.282	0	27.821	0	51.103	1,1%
Entre Bs 798 y Bs 1,594	2.790	15.676	47.023	0	55.899	1.158	122.546	2,6%
Entre Bs 400 y Bs 797	9.322	42.665	113.317	860	87.001	18.609	271.775	5,8%
Entre Bs 240 y Bs 399	20.021	38.993	108.450	2.174	172.455	29.546	371.640	7,9%
Entre Bs 160 y Bs 239	24.455	28.880	90.756	1.338	144.784	34.349	324.561	6,9%
Entre Bs 121 y Bs 159	16.449	18.884	103.342	6.776	96.521	19.593	261.564	5,6%
Entre Bs 81 y Bs 120	20.785	18.037	147.105	35.898	164.856	52.519	439.198	9,3%
Entre Bs 41 y Bs 80	27.390	19.281	287.731	130.338	321.857	94.046	880.643	18,7%
Entre Bs 9 y Bs 40	86.687	10.732	595.023	248.978	528.804	89.117	1.559.341	33,1%
Entre Bs 4 y Bs 8	8.824	445	120.887	48.547	51.376	4.007	234.087	5,0%
Menores a Bs 4	6.597	173	79.010	25.381	46.280	31.450	188.890	4,0%
TOTAL	223.321	193.766	1.715.924	500.290	1.697.654	374.393	4.705.348	100,0%
Porcentaje	4,75%	4,12%	36,47%	10,63%	36,08%	7,96%	100,00%	

Fuente: SBEF - Elaboración Propia

En forma similar la estratificación de cartera de los FFPs muestra que la concentración de montos esta en el rango de Bs9.000 y Bs80.000 equivalente al 51.8% del total cartera, lo que significa que las actividades microempresariales fueron apoyadas con créditos accesibles a los prestatarios, en función a la demanda de los mismos.

CUADRO N° 18
FONDOS FINANCIEROS PRIVADOS
ESTRATIFICACIÓN DE CARTERA Y CONTINGENTE POR NÚMERO DE PRESTATARIOS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008
(En miles de Bolivianos)

N° DE PRESTAT.	FSL	FCO	FIE	FEF	FPR	FFO	TOTAL	%
Mayores a Bs 15,941	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
Entre Bs 7,791 y Bs 15,940	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
Entre Bs 3,986 y Bs 7,790	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
Entre Bs 1,595 y Bs 3,985	0	0	33	0	17	0	50	0,0%
Entre Bs 798 y Bs 1,594	3	18	104	0	79	1	205	0,1%
Entre Bs 400 y Bs 797	21	89	256	2	188	44	600	0,2%
Entre Bs 240 y Bs 399	78	143	360	8	648	107	1.344	0,5%
Entre Bs 160 y Bs 239	141	167	464	8	902	191	1.873	0,7%
Entre Bs 121 y Bs 159	138	151	914	59	764	158	2.184	0,8%
Entre Bs 81 y Bs 120	237	208	1.768	415	2.078	584	5.290	2,0%
Entre Bs 41 y Bs 80	550	369	5.641	2.655	8.147	1.895	19.257	7,2%
Entre Bs 9 y Bs 40	4.868	508	33.435	16.370	40.363	4.611	100.155	37,4%
Entre Bs 4 y Bs 8	1.744	84	21.383	9.487	14.246	734	47.678	17,8%
Menores a Bs 4	4.424	112	39.226	13.531	31.064	536	88.893	33,2%
TOTAL	12.204	1.849	103.584	42.535	98.496	8.861	267.529	100,0%
Porcentaje	4,56%	0,69%	38,72%	15,90%	36,82%	3,31%	100,00%	

Fuente: SBEF - Elaboración Propia

En cuanto al número de prestatarios que fueron favorecidos, se aprecia que el mayor volumen de créditos llegó a 236.726 prestatarios, equivalente al 88.4% de los mismos.

3.4.3 ONGs FINANCIERAS

CUADRO N° 19
ESTRATIFICACIÓN CARTERA POR MONTO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008
(Miles de Bolivianos)

POR MONTO	ONGs	%
Mayores a Bs 15,941	0	0,0%
Entre Bs 7,791 y Bs 15,940	0	0,0%
Entre Bs 3,986 y Bs 7,790	0	0,0%
Entre Bs 1,595 y Bs 3,985	2.131	0,2%
Entre Bs 798 y Bs 1,594	2.466	0,2%
Entre Bs 400 y Bs 797	5.723	0,5%
Entre Bs 240 y Bs 399	10.085	1,0%
Entre Bs 160 y Bs 239	11.636	1,1%
Entre Bs 121 y Bs 159	10.771	1,0%
Entre Bs 81 y Bs 120	20.827	2,0%
Entre Bs 41 y Bs 80	94.966	9,0%
Entre Bs 9 y Bs 40	391.568	37,2%
Entre Bs 4 y Bs 8	214.194	20,3%
Menores a Bs 4	289.621	27,5%
TOTAL	1.053.987	100,0%

Fuente: SBEF - Elaboración Propia

En el caso de las ONGs, la concentración de cartera se encuentra en el rango entre Bs4.000 y Bs40.000, equivalente al 85% (Bs895.403 miles) del total cartera de créditos. Cabe hacer notar que los préstamos otorgados son menores en montos a los otorgados por los bancos microcrediticios y los FFPs.

CUADRO N° 20
ESTRATIFICACIÓN CARTERA POR Nro. DE PRESTATARIOS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008
(Miles de Bolivianos)

POR Nro. DE PRESTATARIOS	ONGs	%
Mayores a Bs 15,941	0	0,0%
Entre Bs 7,791 y Bs 15,940	0	0,0%
Entre Bs 3,986 y Bs 7,790	0	0,0%
Entre Bs 1,595 y Bs 3,985	25	0,0%
Entre Bs 798 y Bs 1,594	201	0,1%
Entre Bs 400 y Bs 797	657	0,2%
Entre Bs 240 y Bs 399	890	0,3%
Entre Bs 160 y Bs 239	5.000	1,6%
Entre Bs 121 y Bs 159	8.000	2,6%
Entre Bs 81 y Bs 120	18.500	6,0%
Entre Bs 41 y Bs 80	48.650	15,8%
Entre Bs 9 y Bs 40	58.950	19,2%
Entre Bs 4 y Bs 8	78.230	25,5%
Menores a Bs 4	87.887	28,6%
TOTAL	306.990	100,0%

Fuente: SBEF - Elaboración Propia

El número de prestatarios que accedieron a créditos alcanzan a 292.217 beneficiarios equivalente a 89.1% del total. El monto promedio prestado a cada prestatario alcanza a Bs3.064 significando importes relativamente bajos en relación a los bancos microcrediticios y FFPs.

3.4.4 COMPARATIVO: ESTRATIFICACIÓN DE CARTERA POR MONTO Y NÚMERO DE PRESTATARIOS

CUADRO N° 21
ESTRATIFICACIÓN DE CARTERA POR MONTO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008
(Miles de Bolivianos)

POR MONTO	BCOS.	FFPs	ONGs	TOTAL	%	TOT BCOS	%
Mayores a Bs 15,941	0	0	0	0	0,0%	7.196.194	23,33%
Entre Bs 7,791 y Bs 15,940	14.938	0	0	14.938	0,1%	2.612.467	8,47%
Entre Bs 3,986 y Bs 7,790	15.563	0	0	15.563	0,2%	2.243.333	7,27%
Entre Bs 1,595 y Bs 3,985	51.309	51.103	2.131	104.543	1,0%	2.658.901	8,62%
Entre Bs 798 y Bs 1,594	122.186	122.546	2.466	247.198	2,4%	2.412.120	7,82%
Entre Bs 400 y Bs 797	162.232	271.775	5.723	439.730	4,3%	2.548.891	8,26%
Entre Bs 240 y Bs 399	208.239	371.640	10.085	589.964	5,8%	2.122.224	6,88%
Entre Bs 160 y Bs 239	239.121	324.561	11.636	575.319	5,6%	1.510.155	4,90%
Entre Bs 121 y Bs 159	167.458	261.564	10.771	439.793	4,3%	852.740	2,76%
Entre Bs 81 y Bs 120	428.388	439.198	20.827	888.413	8,7%	1.188.055	3,85%
Entre Bs 41 y Bs 80	1.071.084	880.643	94.966	2.046.693	20,0%	1.977.603	6,41%
Entre Bs 9 y Bs 40	1.743.729	1.559.341	391.568	3.694.638	36,1%	2.986.991	9,69%
Entre Bs 4 y Bs 8	188.990	234.087	214.194	637.270	6,2%	330.073	1,07%
Menores a Bs 4	71.700	188.890	289.621	550.211	5,4%	201.196	0,65%
TOTAL	4.484.936	4.705.348	1.053.987	10.244.271	100,0%	30.840.942	100,0%
Porcentaje				33,22%			

Fuente SBEF - Elaboración Propia

Como se puede apreciar en el sistema microcredicio la concentración de cartera esta en el rango de Bs9.000 y Bs80.000 alcanzando al 56.1% del total cartera, correspondiendo a los bancos microcredicios (Bcosol y Los Andes) Bs2.814.8 millones a los FFPs Bs2.439.9 millones y Bs486.6 millones a las ONGs, cifras que muestran el significativo aporte de los bancos microcredicios hacia las actividades de un gran número de prestatarios como se puede observar a continuación.

CUADRO N° 22
ESTRATIFICACIÓN DE CARTERA POR NÚMERO DE PRESTATARIOS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008
(Miles de Bolivianos)

N° DE PRESTATARIOS	BCOS.	FFPs	ONGs	TOTAL	%	TOT. BCOS	%
Mayores a Bs 15,941	0	0	0	0	0,0%	288	0,1%
Entre Bs 7,791 y Bs 15,940	2	0	0	2	0,0%	267	0,1%
Entre Bs 3,986 y Bs 7,790	4	0	0	4	0,0%	418	0,1%
Entre Bs 1,595 y Bs 3,985	37	50	25	112	0,0%	1.158	0,3%
Entre Bs 798 y Bs 1,594	172	205	201	578	0,1%	2.418	0,6%
Entre Bs 400 y Bs 797	438	600	657	1.695	0,2%	5.354	1,4%
Entre Bs 240 y Bs 399	911	1.344	890	3.145	0,4%	7.701	2,0%
Entre Bs 160 y Bs 239	1.670	1.873	5.000	8.543	1,1%	8.450	2,2%
Entre Bs 121 y Bs 159	1.573	2.184	8.000	11.757	1,5%	7.020	1,8%
Entre Bs 81 y Bs 120	5.468	5.290	18.500	29.258	3,6%	13.229	3,4%
Entre Bs 41 y Bs 80	24.580	19.257	48.650	92.487	11,4%	39.895	10,2%
Entre Bs 9 y Bs 40	112.032	100.155	58.950	271.137	33,5%	180.508	46,0%
Entre Bs 4 y Bs 8	45.004	47.678	78.230	170.912	21,1%	64.783	16,5%
Menores a Bs 4	43.585	88.893	87.887	220.365	27,2%	61.258	15,6%
TOTAL	235.476	267.529	306.990	809.995	100,0%	392.747	100,0%
Porcentajes				206,2%			

Fuente SBEF - Elaboración Propia

Los beneficiarios con microcrédito en el rango de Bs4.000 y Bs80.000 de Bcosol y Los Andes alcanzan a 225.201, de los FFPs 255.983 y de las ONGs a 273.717. Como se puede apreciar el aporte de los citados bancos resulta ser significativo, constituyendo un tercio del sistema microcrediticio.

3.4.5 SUCURSALES, AGENCIAS Y NÚMERO DE EMPLEADOS

Sucursales y Agencias

CUADRO N° 23
SUCURSALES, AGENCIAS Y N° DE EMPLEADOS
Al 31 de Diciembre de 2000^a

DETALLE	BCOS.	FFP's	ONGs	TOTAL	SIST. BANC.
SUCURS. O AGENCIAS URBANAS	35	76	64	175	210
SUCRE	1	6	9	16	13
LA PAZ	7	20	5	32	65
COCHABAMBA	9	9	10	28	32
ORURO	3	3	6	12	10
POTOSI	0	2		2	4
TARIJA	0	5	10	15	10
SANTA CRUZ	10	17	7	34	66
TRINIDAD	0	3	2	5	2
COBIJA	0	1	1	2	1
EL ALTO	5	10	14	29	7
AGENCIAS PROVINCIALES	2	6	121	129	65
TOTAL AGEENC. URB. Y PROV.	37	82	185	304	275
N° DE EMPLEADOS	554	1.180	833	2.567	5.041

Fuente: SBEF - Elaboración Propia

Al 31 de diciembre de 2000 el total de las agencias urbanas y provinciales de las ONGs alcanzó a 185, representando el 60.8% del total agencias del sistema microcrediticio, seguido por los FFPs con 82 agencias (26.9%) y correspondiendo a los bancos microcrediticios 37 agencias (12.2%). Esta situación se explica porque las ONGs tienen mayor presencia en el área rural.

Número de Empleados

En cuanto al número de empleados a los FFPs corresponde 1.180 (45.9%), seguido por las ONGs con 833 (32.5%) y los Bancos microcrediticios con 554 (21.6%).

CUADRO N° 24
SUCURSALES, AGENCIAS Y N° DE EMPLEADOS
Al 31 de Diciembre de 2008

DETALLE	BCOS.	FFP's	ONGs	TOTAL	SIST. BANC.
SUCURS. O AGENCIAS URBANAS	94	154	153	401	211
SUCRE	5	7	11	23	10
LA PAZ	28	31	56	115	64
COCHABAMBA	17	21	20	58	30
ORURO	3	5	11	19	8
POTOSI	4	9	7	20	5
TARIJA	6	11	12	29	9
SANTA CRUZ	21	39	29	89	69
TRINIDAD	1	4	5	10	5
COBIJA	1	2	2	5	2
EL ALTO	8	25		33	9
AGENCIAS PROVINCIALES	13	77	121	211	59
TOTAL AGEENC. URB. Y PROV.	107	231	274	612	270
N° DE EMPLEADOS	2.010	3.810	1.832	7.652	6.342

Fuente: SBEF - Elaboración Propia

A fines del año 2008 se registra un aumento del número de agencias en 101.3% respecto del año 2000, pasando de 304 a 612 agencias, correspondiendo a las ONGs 274 agencias (44.8%) disminuyendo su participación con relación al año 2000, luego sigue los FFPs con 231 agencias (37.7%) y a Bcosol y BcoAndes 107 agencias (17.5%) subiendo esta participación respecto al año 2000.

Por otra parte se aprecia el incremento del número de empleados en 198.1% en relación al año 2000, pasando de 2.567 a 7.652 empleados, correspondiendo a los FFPs 3.810 (49.8%), a los Bancos Solidario y Los Andes 2.010 (26.3%) que aumentaron su participación y a las ONGs 1.832 (23.9).

3.4.6 TASAS DE INTERÉS EN EL SISTEMA MICROREDITICIO

CUADRO N° 25
TASAS DE INTERES ANUALES EFECTIVAS – DICIEMBRE DE 2008
(En Porcentaje)

ENTIDAD	TASA ACTIVA		TASA PASIVA					
	MICROREDITO		MONEDA NACIONAL			MONEDA EXTRANJERA		
	MN	ME	C.AHOR.	DEP. PLAZO FIJO		C.AHOR.	DEP. PLAZO FIJO	
				90 DIAS	360 DIAS		90 DIAS	360 DIAS
SOLIDARIO	24,77	22,53	3,04	3,95	6,80	2,02	3,03	8,39
LOS ANDES	32,28	24,38	4,77	3,98	6,41	4,10	3,60	6,39
PROM.	28,53	23,46	3,91	3,97	6,61	3,06	3,32	7,39
FFPs	32,19	23,51	3,19	6,28	7,28	2,54	5,00	7,64
ONGs	36,00	30,00	-	-	-	-	-	-

Fuente: SBEF - FINRURAL - Elaboración Propia

Como se puede apreciar las tasas de interés cobradas por IBcoSol y BcoAndes en promedio son inferiores a las cobradas por los FFPs y las ONGs, significando un mejor manejo de su cartera de créditos.

3.5 RESULTADOS CUALITATIVOS

A continuación se exponen los cambios que se han producido en el sistema microfinanciero a partir de la conversión de ONGs financieras en FFPs y Bancos especializados en microcréditos (BcoSol y BcoAndes).

3.5.1 CAMBIOS GENERALES

1. Características de los principales cambios

En anteriores estudios sobre los FFPs², se ha hecho énfasis en la transformación de las instituciones no formales a entidades formales o, en el mejor de los casos, en el proceso de formalización de las instituciones semiformales. Al respecto, se tienen las siguientes consideraciones:

En la constitución de los FFPs y los Bancos microfinancieros (BcosMfs), se dan tres procesos de cambio:

- En el marco de lo formal-legal, una institución sin fines de lucro especializada en microcrédito, crea una nueva entidad formal, una empresa privada con sociedad anónima de acciones. Las ONGs Financieras si bien contaban con personería jurídica y podían operar con crédito legalmente, sin embargo, al no estar fiscalizadas y supervisadas por la SBEF, no podían captar depósitos del público, es decir que si bien estaban especializadas en microcrédito, no podían promocionar el ahorro de sus beneficiarios.
- El segundo cambio se refiere al paso de una institución no regulada, a una entidad regulada y supervisada por la SBEF. No se trata de una

² Las ONGs Bolivianas en las Microfinanzas, Griselda Gonzales y Hugo Rivas, 1999

transformación de la personería jurídica, pues la ONGs siguen existiendo, no han desaparecido legalmente.

- Se trata de la creación de una nueva empresa: "Es un cambio profundo: Hemos dejado de ser lo que éramos y empezamos a aprender a ser muy diferentes (...) pasar de ser asociados a accionistas, de un mundo sin fines de lucro a uno con fines de lucro, de la sociedad civil al mundo del mercado"²².
- Finalmente, el tercer cambio consiste en que la entidad financiera pasa de ofrecer exclusivamente créditos, a ofertar otros servicios como el ahorro y, posteriormente, otros servicios auxiliares.

2. Presencia en el Sistema Financiero

Las ventajas de la presencia de los FFPs y los Bancos (BcosMfs), en el sistema financiero son:

- No se puede negar que los FFPs y los BcosMfs han logrado, hasta la fecha, una presencia importante en el país y dentro del sistema financiero, tanto en aspectos de tipo cuantitativo como cualitativo.
- Los FFPs y los BcosMfs, son instituciones legalmente establecidas, y sus operaciones se encuentran supervisadas por la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras, y son reconocidas por las demás Entidades Financieras como un miembro más del sector.
- Se las reconoce como una instancia del sector financiero, que oferta servicios a un segmento de mercado muy particular, conformado por las micro y pequeñas empresas urbanas de comercio, servicios y producción; y que se ha especializado en la atención de este mercado.
- Son nuevas instituciones, que han ampliado la cobertura del sector financiero formal, creando un mercado diferenciado por estratos de tamaño de actividad económica.

²² Ramírez Pilar. Experiencias de la Supervisión Desde el Punto de Vista de una Entidad Supervisada. El Reto de América Latina para el siglo XXI: Servicios Financieros en el Área Rural. FUNDAPRO. La Paz, mayo 1999

- Las tecnologías utilizadas por los FFPs y los BcosMfs, han permitido el acceso de clientes que por distintas razones, justificadas o injustificadas, no podían acceder a otras instituciones tradicionales del sistema financiero, como la Banca comercial, las Mutuales y las Cooperativas.
- Han demostrado que se pueden construir en el país, nuevas instituciones especializadas para segmentos de la población, catalogados como pobres pero que, en la práctica, tienen un potencial económico interesante.
- El sector financiero formal ha crecido y se ha modernizado al contar con nuevas entidades, nuevos clientes y nuevas tecnologías, que han ingresado para competir en condiciones similares.
- Los FFPs y los BcosMFs han logrado mantener mejores indicadores que la banca y las cooperativas, en una coyuntura de crisis. Han previsionado mejor y conocen a sus clientes.
- Los FFPs y los BcosMfs, no han buscado competir directamente con los Bancos comerciales, Mutuales y Cooperativas. Sin embargo estas últimas, viendo el éxito de los FFPs, decidieron ingresar en el mismo segmento de mercado, pero lo hicieron utilizando tecnologías poco apropiadas, por lo que en pocos años produjeron una distorsión del mercado, sobreendeudando a los clientes del sector de las microfinanzas.
- El éxito de los FFPs y BcosMfs, ha logrado que se reconozca en el Estado y la sociedad civil, que el mal llamado sector informal, es un sector importante y con potencial económico.

Las desventajas de la presencia de los FFP y BcosMfs, en el sistema financiero son:

- Contribuyeron a que las tasas del sistema se mantengan en niveles elevados. Son los servicios más caros del sistema financiero formal, junto al crédito de consumo y las tarjetas de crédito ²³.
- Las tasas de interés con las que han venido trabajando los FFPs corresponden, en gran parte, a los sectores de comercio y servicios que pueden

asumirlas por ser actividades de alta rotación y con capacidad. Lo que no implica que no se hayan apoyado actividades productivas.

- Esta tendencia pone a todo el conjunto de instituciones financieras, en una situación de potencial vulnerabilidad, particularmente cuando se presentan períodos de crisis económica.
- Estas instituciones se han concentrado en los tradicionales espacios geográficos del eje y, dentro de él, en las principales capitales de departamento. Aunque existen algunos avances en la expansión hacia otras regiones incluyendo al ámbito rural, este proceso sin embargo se ha dado con lentitud y dificultad.
- Se percibe un cierto cambio de actitud de los ejecutivos de los FFPs y de los BcosMfs frente a sus clientes, que se traduce en la utilización de un estilo de trabajo más cercano hacia ellos.

3.5.1 CAMBIOS EN LA INSTITUCIONALIDAD DE LOS FFPs Y BCOSMFs

Un elemento respecto al que no existe consenso en las opiniones de los entrevistados, aunque se pueden detectar claramente dos corrientes de opinión mayoritarias, es el referido a los efectos del cambio de personería jurídica de las entidades financieras, cuando se convierten de organizaciones sin fines de lucro a empresas con fines de lucro. Los dos grupos de opinión postulan lo siguiente:

- a) El primer grupo opina que se ha dado un proceso positivo de continuidad. Las ONGs Financieras, actuales socias de los FFPs y de los BcosMfs, continúan siendo instituciones sin fines de lucro, que reinvierten las utilidades que generan los FFPs, o las canalizan al apoyo de las MyPE. No existe una distribución individual de las utilidades entre los asociados fundadores de las ONGs. El criterio empresarial definido claramente desde un inicio, fue cubrir costos y generar excedentes. En ningún momento se

²³ Estas tasas comparadas con el sistema informal de prestamistas urbanos y rurales, son menores. Las estimaciones a nivel urbano están entre 4% y 7%, y en

plantearon la posibilidad de trabajar a pérdida ni subvencionar las tasas de interés.

b)El segundo grupo de opinión considera que al ser empresas con fines de lucro y con accionistas privados, tienen tendencia a operar con una visión comercial y de búsqueda de rentabilidad, antes que ofrecer un servicio de menor costo a las MyPE. Trabajan con la lógica de maximizar utilidades, sin evaluar el costo que esto supone para el cliente. Aunque no se pueda generalizar, se observa un divorcio entre el discurso y la práctica.

En el proceso de evolución de los Fondos y de los BcosMfs se han producido algunos cambios en su imagen institucional, algunos elementos se han mantenido y otros han cambiado en el tiempo.

Los elementos iniciales que se han mantenido son:

- El criterio empresarial de cubrir los costos, generar excedentes, no subsidiar la tasa de interés y buscar la sostenibilidad.
- El interés de dar la oportunidad de acceder al crédito a los pobres, que no tienen acceso a la banca comercial.
- La población meta es la misma.
- La búsqueda de la especialización en microfinanzas.
- La necesidad de proveer servicios a las MyPE con capacidad de pago.
- La presencia de las ONGs en el paquete accionario influye en las políticas y mantiene los objetivos iniciales.

Los elementos de la imagen institucional que han cambiado, son:

- Se ha producido una evolución en la concepción de la población meta. Bajo esta lógica los beneficiarios se convirtieron en prestatarios y finalmente en clientes. Se enfocan los servicios al cliente desde una óptica más amplia que

incluye: la atención a sus demandas, los servicios integrales, la competencia, la diversificación y la calidad.

- Se produce un cambio en la elección del tamaño de los clientes para diversificar el riesgo y la segmentación del mercado. Se da cabida a clientes de la mediana empresa y a aquellos que son más viables.
- Por razones de sostenibilidad, infraestructura y normatividad, no se pueden atender los segmentos más pobres de la población rural.
- Los FFPs y los BcosMfs se ven obligados por el mercado y la normativa, a adaptarse a la realidad con mayor cautela.
- Se está sustituyendo la garantía solidaria para pequeños montos, por la prenda e hipotecaria para montos mayores.
- Se incrementa la tendencia a dar créditos más altos.
- Se registra una preferencia hacia los nichos de mercado más rentables, particularmente en el área rural.
- Se cambia la imagen física de la infraestructura, que ahora muestra mayor solidez y presencia.
- El personal siente que ha subido de categoría, ahora los funcionarios se consideran banqueros.
- Se ha ganado una imagen de entidad más confiable, tanto en el mercado local como en el internacional, lo que permite mejorar el apalancamiento de recursos y la captación de ahorro.
- La búsqueda de la especialización en microfinanzas.
- La necesidad de proveer servicios a las MyPE con capacidad de pago.
- La presencia de las ONGs en el paquete accionario influye en las políticas y mantiene los objetivos iniciales.
- Se confunde sostenibilidad con lucro, aunque la presencia de las ONGs permite algún equilibrio.

Los FFPs y los BcosMfs han alcanzado niveles de eficiencia que no hubiesen podido lograr como ONGs.

CAPITULO IV

VERIFICACION DE LA HIPOTESIS

BIBLIOTECA DE ECONOMIA

4. VERIFICACION DE LA HIPOTESIS

4.1 HIPÓTESIS

Antes de probar la validez o rechazo de la hipótesis, se la recuerda:

“La creación de los Bancos Solidario S.A. y Los Andes S.A., a partir de la conversión de ONG’s financieras en sociedades anónimas, así como la innovación en las tecnologías microcrediticias aplicadas, resulta beneficioso para el desarrollo de la actividad microcrediticia en nuestro medio y para las propias entidades financieras”.

4.1.1 VARIABLE “1”

La creación de los Bancos Solidario S.A. y Los Andes S.A., a partir de la conversión de ONG’s financieras en sociedades anónimas, así como la innovación en las tecnologías microcrediticias aplicadas

4.1.2 VARIABLE “2”

Resulta beneficioso para el desarrollo de la actividad microcrediticia en nuestro medio y para las propias entidades financieras

4.2 PRUEBA DE HIPOTESIS

Para la aplicación de esta prueba se consideran dos tipos de hipótesis, de acuerdo a lo descrito en el punto 1.7.3 de la página 8.

Ha = Se acepta que la creación de los Bancos Solidario S.A. y Los Andes S.A., a partir de la conversión de ONG’s financieras en sociedades anónimas, así como la innovación en las tecnologías microcrediticias aplicadas, resulta

beneficioso para el desarrollo de la actividad microcrediticia en nuestro medio y para las propias entidades financiera.

Ho = Se rechaza que la creación de los Bancos Solidario S.A. y Los Andes S.A., a partir de la conversión de ONG's financieras en sociedades anónimas, así como la innovación en las tecnologías microcrediticias aplicadas, resulta beneficioso para el desarrollo de la actividad microcrediticia en nuestro medio y para las propias entidades financieras.

BIBLIOTECA DE ECONOMIA

PRUEBA DE HIPOTESIS (*)

VARIABLE "1"	DIMENSIONES	EXPRESIÓN: FINANCIERA Y CUALITATIVA	VARIABLE "2"	Ha	Ho	JUSTIFICACIÓN
<p>La creación de los Bancos Solidario S.A. y Los Andes S.A., a partir de la conversión de ONG's financieras en sociedades anónimas, así como la innovación en las tecnologías microcrediticias aplicadas</p>			<p>Resultado beneficioso para el desarrollo de la actividad microcrediticia en nuestro medio y para las propias entidades financieras</p>			
	Cartera de Créditos	Cartera Bruta (Cart. Vigente + Cart. Mora)	BcoSol y BcoAndes	X		Los Bancos microcrediticios registran mayores niveles de colocación de cartera de Créditos, es decir que con la creación de BcoSol y BcoAndes, aumentó el volumen de préstamos de microcrédito
	Captaciones del Público	Depósitos a la Vista, Caja Ahorros y Depósitos a Plazo Fijo	BcoSol y BcoAndes	X		Con la creación de los Bancos microcrediticios se registran mayores niveles de ahorros, superando al Sistema de FFPs
	Cartera por Destino del Crédito	Sector de la Producción	BcoSol y BcoAndes	X		Los Bancos microcrediticios apoyan con mayores créditos al sector de la Producción: 13,5% del total créditos, FFPs 10,6% y ONGs 5,1%
	Estratificación de Cartera por Monto	Entre Bs9.000 y Bs80.000	BcoSol y BcoAndes	X		El impacto sobre la actividad microcrediticia resulta más efectiva, si se considera una mayor concentración de créditos en el rango de Bs9.000 y Bs80.000 por la importancia del monto crediticio
	Estratificación de Cartera por Número de Prestatarios	Entre Bs4.000 y Bs80.000	BcoSol y BcoAndes	X		Los Bancos microcrediticios llegan a un mayor número de micro-prestatarios, considerando el rango de Bs4.000 y Bs80.000, es decir que el 95,6% del total créditos llega a 225.201 microprestatarios
	Sucursales y Agencias	Número Agencias Urbanas y Provinciales	ONGs Financieras		X	A las ONGs financieras corresponde un mayor número de agencias urbanas y principalmente provinciales
	Empleados	Número de Empleados	BcoSol y BcoAndes	X		A los Bancos microcrediticios corresponde un mayor número de empleados, es decir que dichos Bancos generan mayores fuentes de trabajo
	Tasas de Interés	Tasa de Interés Anual Efectiva	BcoSol y BcoAndes	X		A los Bancos microcrediticios corresponde un menor nivel de tasas de interés, debido a mejoras en su tecnología crediticia
	Mora Crediticia	Cartera Mora / Cartera Bruta	BcoSol y BcoAndes	X		A los Bancos microcrediticios corresponde un menor nivel de mora crediticia, debido a un mejor manejo de su cartera
	Eficiencia Administrativa	Gastos de Adm. / Cartera + Contingente	BcoSol y BcoAndes	X		Los Bancos microcrediticios son más eficientes en el manejo de sus gastos de administración, debido a mejoras en su tecnología crediticia
	Rentabilidad sobre Activos (ROA)	Resultado Neto Gestión / Activo + contingente	ONGs Financieras		X	A las ONGs financieras corresponde una mayor rentabilidad o retorno sobre activos, principalmente por las altas tasas de interés cobradas

Rentabilidad sobre Patrimonio (ROE)	Resultado Neto Gestión / Patrimonio	BcoSol y BcoAndes	X		A los Bancos microcrediticios corresponde una mayor rentabilidad sobre patrimonio.
Marco formal - legal	Una institución sin fines de lucro crea una empresa privada con sociedad anónima de acciones y supervisada por la SBEF, ofreciendo no sólo créditos innovados sino otros servicios como el ahorro y otros	BcoSol y BcoAndes	X		Los Bancos microfinancieros han logrado hasta la fecha, una presencia importante en el país y dentro del sistema financiero, tanto en aspectos de tipo cuantitativo como cualitativo
Evolución en la concepción de la población meta	Los beneficiarios se convirtieron en prestatarios y finalmente en clientes	BcoSol y BcoAndes	X		Se enfocan los servicios al cliente desde una óptica más amplia que incluye la tención a sus demandas, los servicios integrales, la competencia, la diversificación y la calidad

De acuerdo a esta prueba el 85% de la misma se acepta la hipótesis como válida, por lo tanto se aprueba

(*) La justificación de esta prueba de hipótesis esta detallada en el punto 1.7.3 (pag. 8)

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONES

BIBLIOTECA DE ECONOMIA

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Por todo lo expuesto en el presente trabajo de investigación se tienen las siguientes conclusiones y recomendaciones

5.1 CONCLUSIONES

- El sistema microcredicio fue favorecido con la creación de los Bancos Solidario y Los Andes debido a que dichas entidades financieras promovieron un mayor desarrollo de esta actividad de intermediación específica.
- La cartera de créditos presenta un incremento paulatino y sostenido en el período de análisis, alcanzando niveles muy significativos como resultado de una mejora en la tecnología crediticia aplicada por los Bancos Solidario y Los Andes.
- Asimismo, el ahorro del público en el sistema microcredicio muestra también un aumento significativo, debido a que los Bancos mencionados, al estar dentro de la fiscalización de la SBEF, están autorizados por efectuar captaciones del público, lo cual ha promocionado a que los propios microprestatarios puedan constituir ahorros.
- La mora crediticia de los Bancos Solidario y Los Andes registra un importante descenso, situándose en 0.9% a finales de 2008 debido a un mejor dinamismo de la actividad económica y la optimización de la tecnología crediticia aplicada por estas entidades.
- El indicador de eficiencia administrativa muestra que los Bancos mencionados resultan ser más eficientes en el manejo de sus gastos administrativos, alcanzando este indicador al 12.5%, frente al 19.8% y 14.3% de las ONGs y FFPs respectivamente.
- La rentabilidad sobre activos muestra que las ONGs tienen un mayor retorno de sus activos (3.3% promedio) debido a las altas tasas de interés cobradas, seguido por los Bancos con 1.4% promedio. En

tanto que la rentabilidad sobre patrimonio muestra que los Bancos citados registran un rendimiento superior a los FFPs y ONGs con el 11.5%.

- Las tasas de interés cobradas por los Bancos Solidario y Los Andes son más bajas que los de FFPs y ONGs.
- En términos cualitativos y en el marco de lo formal-legal una institución sin fines de lucro, especializada en microcrédito, crea una nueva entidad formal y privada como sociedad anónima y con fines de lucro.
- Los Bancos Solidario y Los Andes, son instituciones que han ampliado la cobertura del sector financiero formal, creando un mercado diferenciado por estratos de tamaño de actividad económica.
- El éxito de los Bancos antes citados, ha logrado que se reconozca en el Estado y la sociedad civil, que el mal llamado sector informal, es un sector importante y con potencial económico.

5.2 RECOMENDACIONES

- Es importante reconocer que el comportamiento de la actividad de intermediación financiera microcrediticia es dinámica, estando en función de los acontecimientos económicos vigentes, de ahí que resulta necesario efectuar evaluaciones periódicas de este sistema, sugiriendo la realización de estudios actualizados con la temática.
- Se recomienda que los organismos de control y supervisión puedan actuar decididamente sobre la actividad de intermediación financiera microfinanciera haciendo cumplir adecuadamente las disposiciones legales y reglamentos.

BIBLIOGRAFIA

- Avellaneda Carmenza, Diccionario de Términos Financieros, 1996, Edit. Mc Graw Hill
- Berger Marguerite y Guillamon Bernardo, Desarrollo de la Microempresa en Latinoamérica, Enfoque del Banco Interamericano de Desarrollo, 1998
- FUNDAPRO, El Desarrollo de las Microfinanzas en Bolivia de la Fundación para la Producción (FUNDAPRO), La Paz, Bolivia, 1998
- Gonzales Griselda y Rivas Hugo, Las ONG's Bolivianas en las Microfinanzas: Estudios del Origen y Características 1995 – 1998, La Paz, Bolivia.
- Hernández Roberto, Fernández Carlos y Baptista Pilar, Introducción a la Metodología de la Investigación, 1977, Edit. Mac Graw Hill
- López Pascual Joaquín, Gestión Bancaria, Edit. Mac Graw Hill, Madrid – España 1997
- Maclean Jorge, Crédito Informal, Acceso al Sistema Financiero, La Paz, Bolivia 1996
- Miller Sanabria Tomas, El Reto de las Microfinanzas en América Latina, La Visión Actual, Corporación Andina de Fomento, Caracas – Venezuela, 1977
- CIPAME y FINRURAL, Boletines Financieros: Microfinanzas de la Corporación de Instituciones Privadas de Apoyo Empresarial (CIPAME) y Asociación de Instituciones Financieras para el Desarrollo Rural (FINRURAL), La Paz, Bolivia.
- Estados Financieros (Balance General y Estado de Resultados) de las Entidades Microfinancieras, 2000 – 2008
- Memorias Anuales del Banco Solidario S.A., 2000 – 2008
- Memorias Anuales del Banco Los Andes Procredit , 2000 – 2008
- Ley de Bancos y Entidades Financieras (Ley 1488), Abril 1993, La Paz, Bolivia
- Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras, Circulares y Resoluciones 2000 – 2008, La Paz, Bolivia
- Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras, Memorias Anuales 2000 – 2008, La Paz, Bolivia
- Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras, Boletines Mensuales 2000 – 2008, La Paz, Bolivia
- Banco Central de Bolivia, Memorias Anuales 2000 – 2008

ANEXOS

BIBLIOTECA DE ECONOMIA

FONDO FINANCIERO PRIVADO LOS ANDES S. A.					
	Dic-00	Dic-01	Dic-02	Dic-03	Dic-04
RENTABILIDAD (1)					
Resultado Financiero Bruto/(Activo + Contingente)	15,18%	14,48%	17,27%	14,96%	12,86%
Result.de Operación Bruto/(Activo+Contingente)	12,51%	0,1125	18,25%	15,54%	13,55%
Resultado de operación después de Incobrables /(Activo + Contingente)	14,70%	12,32%	15,35%	14,08%	12,81%
Result. de Operación Neto/(Activo + Contingente)	-1,88%	-1,14%	3,18%	2,95%	2,00%
Result.de Operación Neto Antes de Impuestos/(Activo+Contingente)	-2,20%	-1,43%	2,56%	2,80%	1,94%
Result.Net. de la Gestión/(Activo+Contingente) (ROA)	-2,01%	-1,52%	1,87%	2,14%	1,43%
Result.Net. de la Gestión/Patrimonio (ROE)	10,86%	-9,04%	18,38%	19,73%	12,87%
RESULTADOS (1)					
Ingresos Financieros/Activo+Contingente			22,35%	19,35%	16,89%
Gastos Financieros/Activo+Contingente	-0,32%	-0,33%	-5,09%	-4,40%	-4,03%
Gastos Financieros/Pasivos con costo promedio	-2,67%	-3,24%	6,19%	5,41%	4,93%
Ajustes por inflación netos/Activo+Conting.(2)	2,19%	1,08%	-0,62%	-0,16%	-0,07%
Cargos por Incob.Netos de Recuper./Activo+Conting.	16,58%	13,47%	-2,91%	-1,46%	-0,74%
Otros Ingresos Operativos Netos/Activo+Contingente.	0,32%	0,29%	0,99%	0,58%	0,69%
Gastos de Administración/Activo+Contingente.	0,19%	-0,09%	12,17%	11,13%	10,81%
Ing.Extraord.y de Gest.Ant.Netos/Activo+Conting.	29,37%	27,00%	0,00%	0,01%	0,01%
Deprec.y Desval.Bienes de Uso/Bienes de Uso-Terrenos.	-2,01%	-1,52%	19,65%	14,56%	16,04%
EFICIENCIA ADMINISTRATIVA					
RATIOS DE EFICIENCIA (1)					
Gastos de Administración/(Activo+Contingente)	16,58%	13,47%	12,17%	11,13%	10,81%
Gastos de Administración/Activo Productivo Promedio neto de Contingente	20,28%	16,17%	13,56%	12,74%	12,39%
Gastos de Administración/(Cartera+Contingente)	20,00%	15,93%	13,48%	13,03%	13,01%
Gastos de Administración/Depositos(3)	33,89%	29,25%	28,75%	23,98%	22,35%

BANCO LOS ANDES PROCREDIT S. A.		
	Dic-05	Dic-06
RENTABILIDAD (1)		
Resultado Financiero Bruto/(Activo + Contingente)	11,42%	10,48%
Result.de Operación Bruto/(Activo+Contingente)	12,28%	11,46%
Resultado de operación después de Incobrables /(Activo + Contingente)	11,06%	10,41%
Result. de Operación Neto/(Activo + Contingente)	1,08%	1,73%
Result.de Operación Neto Antes de Impuestos/(Activo+Contingente)	1,13%	1,57%
Result.Net. de la Gestión/(Activo+Contingente) (ROA)	0,89%	1,22%
Result.Net. de la Gestión/Patrimonio (ROE)	8,67%	12,31%
RESULTADOS (1)		
Ingresos Financieros/Activo+Contingente	15,65%	15,21%
Gastos Financieros/Activo+Contingente	-4,23%	-4,73%
Gastos Financieros/Pasivos con costo promedio	5,08%	5,62%
Ajustes por inflación netos/Activo+Conting.(2)	-0,03%	-0,16%
Cargos por Incob.Netos de Recuper./Activo+Conting.	-1,22%	-1,05%
Otros Ingresos Operativos Netos/Activo+Contingente.	0,86%	0,98%
Gastos de Administración/Activo+Contingente.	-9,98%	-8,68%
Ing.Extraord.y de Gest.Ant.Netos/Activo+Conting.	0,08%	0,01%
Deprec.y Desval.Bienes de Uso/Bienes de Uso-Terrenos.	16,12%	18,09%
EFICIENCIA ADMINISTRATIVA		
RATIOS DE EFICIENCIA (1)		
Gastos de Administración/(Activo+Contingente)	9,98%	8,68%
Gastos de Administración/Activo Productivo Promedio neto de Contingente	11,48%	9,95%
Gastos de Administración/(Cartera+Contingente)	12,22%	10,82%
Gastos de Administración/Depositos(3)	20,74%	17,21%

SISTEMA BANCARIO

INDICADORES (1)

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2006
(En miles de Bolivianos)

	BANCO SOLIDARIO						
	Dic-00	Dic-01	Dic-02	Dic-03	Dic-04	Dic-05	Dic-06
RENTABILIDAD (1)							
Resultado Financiero Bruto/(Activo + Contingente)	17,08%	15,07%	14,95%	13,80%	14,09%	12,41%	11,78%
Result.de Operación Bruto/(Activo+Contingente)	12,85%	10,54%	15,86%	14,96%	15,26%	13,85%	13,22%
Resultado de operación después de Incobrables /(Activo + Contingente)	13,68%	12,00%	10,63%	12,90%	13,88%	12,39%	11,38%
Result. de Operación Neto/(Activo + Contingente)	0,95%	0,19%	0,61%	2,50%	4,07%	3,49%	2,96%
Result.de Operación Neto Antes de Impuestos/(Activo+Contingente)	0,59%	0,07%	0,35%	2,59%	4,02%	3,51%	2,96%
Result.Netos de la Gestión/(Activo+Contingente) (ROA)	0,59%	0,07%	0,26%	2,07%	3,09%	2,73%	2,29%
Result.Netos de la Gestión/Patrimonio (ROE)	3,92%	0,46%	1,80%	14,43%	22,21%	22,32%	22,78%
RESULTADOS (1)	24,80%	21,13%					
Ingresos Financieros/Activo+Contingente	-7,60%	-5,83%	19,48%	17,80%	18,03%	16,59%	15,86%
Gastos Financieros/Activo+Contingente	-0,12%	-0,22%	-4,52%	-4,00%	-3,94%	-4,18%	-4,08%
Gastos Financieros/Pasivos con costo promedio	-4,23%	-4,53%	5,60%	4,94%	4,89%	5,14%	4,94%
Ajustes netos por inflación y por diferencias de cambio/Activo+Conting.(2)	0,83%	1,45%	-0,26%	-0,10%	-0,05%	0,02%	0,00%
Cargos por Incob.Netos de Recuper./Activo+Conting.	12,73%	11,81%	-5,23%	-2,06%	-1,38%	-1,45%	-1,84%
Otros Ingresos Operativos Netos/Activo+Contingente.	0,36%	0,12%	0,91%	1,15%	1,17%	1,43%	1,44%
Gastos de Administración/Activo+Contingente.	0,00%	0,00%	10,02%	10,40%	-9,81%	-8,90%	-8,42%
Ing.Extraord.y de Gest.Ant.Netos/Activo+Conting.	24,75%	24,73%	0,00%	0,19%	0,00%	0,00%	0,00%
Deprec.y Desval.Bienes de Uso/Bienes de Uso-Terrenos.	0,59%	0,07%	23,76%	19,93%	18,00%	18,73%	19,69%
EFICIENCIA ADMINISTRATIVA							
RATIOS DE EFICIENCIA (1)							
Gastos de Administración/(Activo+Contingente)	12,73%	11,81%	10,02%	10,40%	9,81%	8,90%	8,42%
Gastos de Administración/Activo Productivo Promedio neto de Contingente	15,48%	14,66%	12,11%	12,19%	11,35%	10,77%	10,70%
Gastos de Administración/(Cartera+Contingente)	15,18%	14,09%	12,48%	13,18%	12,38%	11,68%	11,54%
Gastos de Administración/Depositos(3)	22,17%	19,58%	16,76%	17,41%	16,58%	15,92%	14,12%

SISTEMA BANCARIO
ESTRATIFICACION DE CARTERA POR MONTO (1)
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2006
(En miles de Bolivianos)

AÑO	LA PAZ					
	2001	2002	2003	2004	2005	2006
POR MONTO	BSO	BSO	BSO	BSO	BSO	BSO
Mayores a US\$ 2,000,001	0	0	0	0	32.000	0
Entre US\$ 1,000,001 y US\$ 2,000,000	0	28.006	26.824	20.679	16.989	40.221
Entre US\$ 500,001 y US\$ 1,000,000	0	55.382	53.009	43.900	77.925	141.618
Entre US\$ 200,001 y US\$ 500,000	0	65.223	80.878	91.923	83.619	154.933
Entre US\$ 100,001 y US\$ 200,000	0	58.720	53.276	63.025	80.127	87.889
Entre US\$ 50,001 y US\$ 100,000	0	98.199	99.688	107.227	108.380	176.164
Entre US\$ 30,001 y US\$ 50,000	0	35.861	48.955	58.740	42.289	90.523
Entre US\$ 20,001 y US\$ 30,001	0	8.227	12.493	14.386	12.454	17.776
Entre US\$ 15,001 y US\$ 20,000	0	8.583	9.219	7.394	10.852	14.159
Entre US\$ 10,001 y US\$ 15,000	0	9.057	11.827	12.140	12.360	15.832
Entre US\$ 5,001 y US\$ 10,000	0	23.824	24.325	21.251	27.273	34.489
Entre US\$ 1,001 y US\$ 5,000	0	31.415	34.734	28.336	39.245	57.713
Entre US\$ 501 y US\$ 1,000	0	5.756	6.584	10.361	12.655	14.472
Menores o iguales a US\$ 500	0	6.734	7.879	9.550	12.290	15.913
TOTAL	0	434.987	469.691	488.912	568.458	861.703
PORCENTAJES	0,00%	4,76%	5,71%	6,17%	5,55%	7,74%

SISTEMA BANCARIO
SITUACION PATRIMONIAL (1)
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2006
(En miles de Bolivianos)

ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL	Dic-06	Jul-07	Dic-07	Jul-08
ACTIVO	228.361	245.051	269.911	335.398
DISPONIBILIDADES	33.719	12.028	17.736	12.446
INVERSIONES TEMPORARIAS	21.296	36.796	30.966	47.231
CARTERA	159.225	184.662	207.282	260.668
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	2.587	2.731	2.338	1.997
BIENES REALIZABLES	556	331	211	88
INVERSIONES PERMANENTES	335	590	598	583
BIENES DE USO	7.019	7.159	8.321	10.046
OTROS ACTIVOS	3.623	754	2.459	2.339
PASIVO	207.550	225.636	243.652	306.345
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	151.727	174.350	175.303	226.733
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FISCALES	126	133	183	130
OBLIG. CON BANCOS Y ENTIDADES DE FINANCIAMIENTO	45.068	38.788	54.203	64.867
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	6.109	5.844	8.610	7.647
PREVISIONES	4.520	6.521	5.353	6.966
TÍTULOS VALORES EN CIRCULACIÓN	0	0	0	0
OBLIGACIONES SUBORDINADAS	0	0	0	0
PATRIMONIO	20.811	19.414	26.259	29.053
CAPITAL SOCIAL	14.235	14.529	14.912	18.799
APORTES NO CAPITALIZADOS	163	166	2.199	2.368
AJUSTES AL PATRIMONIO	0	0	0	0
RESERVAS	1.739	1.888	1.479	5.412
RESULTADOS ACUMULADOS	4.674	2.831	7.668	2.474
PASIVO Y PATRIMONIO	228.361	245.051	269.911	335.398
CUENTAS CONTINGENTES	1.171	1.145	317	786
CUENTAS DE ORDEN	454.639	556.930	498.056	484.680
CUENTAS DE ORDEN	454.639	556.930	498.056	484.680